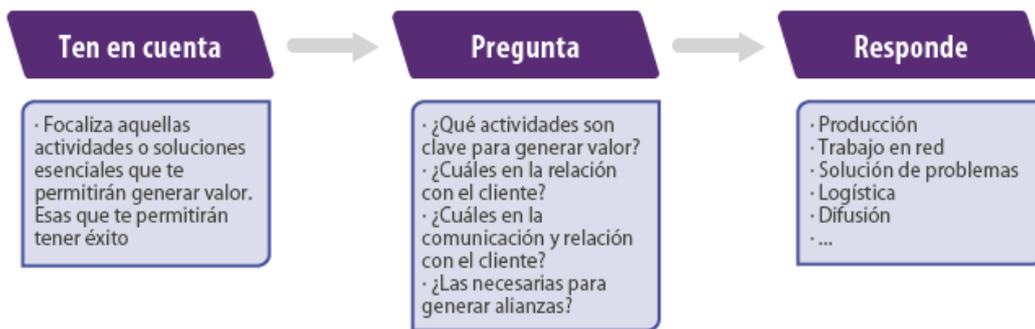


RANCHO RELAXO

ACTIVIDADES CLAVE

PABLO GONZÁLEZ SENTÍES

7. Actividades clave.



Son las actividades que hay que llevar a cabo para que una empresa desarrolle su oferta de proposición de valor, llegue hasta sus clientes, mantenga relaciones con ellos y, finalmente, genere ingresos.

Las actividades clave básicamente se dividen en: actividades de producción, actividades de solución de problemas y actividades de plataforma o red.

DESCRIPCIÓN:

La principal actividad dedicada a generar valor a nuestra empresa será la de proporcionar un servicio de ocio y multiactividades a nuestros clientes, principalmente personas en edad de jubilación.

La actividad clave se enmarca dentro del grupo de solución de problemas, Este tipo de actividades supone la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes.

ACTIVIDADES EXTERNALIZABLES Y NO EXTERNALIZABLES:

Es importante identificar las tareas que sólo pueden realizarse dentro de la empresa.

Hay ciertas actividades clave que no son externalizables, se deben realizar siempre dentro de la propia empresa. Por ejemplo, si tienes un restaurante y la clave de su éxito consiste en las recetas secretas que preparas, no puedes delegar su preparación a otra empresa, ya que dicha preparación es la actividad clave de tu negocio. Por tanto, podemos decir que todo lo relacionado con el conocimiento, el know how, del negocio no se puede delegar.

En el caso de Rancho Relaxo las actividades no externalizables serán todas aquellas que se realicen dentro del propio centro:

ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO EN EL CENTRO:

- Talleres de manualidades.
- Talleres para trabajar hábitos saludables.
- Yoga.
- Pilates.
- Break Dance.
- Tonificación y mantenimiento.
- Mind-fullness.
- Zumba.
- Fisioterapeuta.
- Crossfit.
- Cycling.
- Baile Clásico.
- Juegos populares y actividades de sala.
- Actividades de mantenimiento neuro-cognitivo.

Actividades externalizables: Son aquellas que pueden delegarse en otra empresa porque en dichas tareas, que las realice la propia empresa no aporta un valor añadido.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS FUERA DEL CENTRO:

- Surf.
- Escalada y descenso.
- Salidas de montaña.
- Salidas en bicicleta.
- Acampadas.
- Campamento de verano.
- Pesca deportiva.
- Paseos en velero.

CONCEPTO DE OUTSOURCING O EXTERNALIZACIÓN:

El término outsourcing es un término acuñado a finales de los años 80 para la subcontratación de los sistemas de información. Su origen es anglosajón, estando compuesto por los vocablos out (que significa exterior, fuera) y source (que significa fuente, recurso, origen), por lo que desde el punto de vista empresarial significa que se va a sacar fuera ciertas actividades de la empresa. Por otra parte, el término outsourcing se emplea también como sinónimo de externalizar, utilizando expresiones para referirse a él como "hacer o comprar", o "integración/desintegración de actividades". Si bien existen autores que

emplean este término al hacer referencia a las decisiones de integración vertical. Existen dos corrientes en la literatura económica respecto al concepto de externalización. La primera la componen aquellos autores (Loh y Venkatraman, que lo aplican sin diferenciarlo de la subcontratación, haciendo referencia a la decisión de adquirir externamente cualquier bien y servicio. La segunda corriente se refiere a los que sí encuentran diferencias con el término subcontratación. Dentro de esta última corriente, Van Mieghem (1999) define a la subcontratación como la adquisición de un ítem (producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar internamente, y la externalización como la adquisición de un ítem que no es capaz de producir internamente. En cambio, para Shaw y Fair (1997), Lacity y Hirschheim (1993) y Rothery y Robertson (1996) la externalización es una forma de subcontratación empleada para aquellas actividades que previamente se desarrollan en el ámbito de la empresa, es decir, una sustitución de un servicio proporcionado internamente por la organización. En este sentido, Gilley (1997) señala que la externalización no es una simple decisión de comprar, pues todas las empresas adquieren bienes o servicios en el exterior, considerando que la externalización implica el rechazo a realizar una actividad internamente.

A nuestro modo de ver el concepto de externalización debe tener una acepción más amplia que la subcontratación tradicional, puesto que como exponen Casani, Luque y Soria (1998), incluso cuando la actividad no se haya realizado anteriormente en la empresa, sí supone una nueva concepción de la estructura organizativa, en la que se renuncia al crecimiento interno y se establecen nuevas relaciones en la empresa.

Por lo tanto, la externalización consiste básicamente en la contratación con un proveedor externo de una actividad que anteriormente se realizaba en el interior de la empresa, o incluso, de nuevas actividades. A lo largo del presente artículo utilizaremos el término como sinónimo del término anglosajón outsourcing, Por otro lado, la mayoría de los servicios externalizados en el pasado hacían referencia a componentes de fabricación y a los sistemas de información. Por lo que la mayor parte de las fuentes consultadas identifican outsourcing como la externalización de la función de producción o informática (Lacity y Hirschheim, 1993; Loh y Venkatraman, 1992; Teng, Cheon y Grover, 1995; Sacristán, 1997ab). No obstante, en los últimos años muchas otras funciones y de diferentes sectores están siendo externalizadas (e.g., servicios administrativos, actividades de recursos humanos, telecomunicaciones, servicios de catering, servicios al cliente, seguridad, servicios de logística, etc.) por lo que la aplicación del término de externalización también se ha ampliado en este sentido.

LA EXTERNALIZACIÓN COMO UNA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA:

Son muchos los autores que han considerado la decisión de externalizar de importancia estratégica (Quinn, Doorley y Paquette, 1990; Quinn y Hilmer, 1994; Venkatesan, 1992; Rueda, 1995; Jennings, 1997). Como decisión estratégica, la externalización debe ser evaluada por sus efectos en la ventaja competitiva y su armonía con las decisiones que implican cambios en el entorno de la organización (Rumelt, 1980). Asimismo, la decisión de externalizar como tal debe formar parte de la dirección estratégica, siendo esta última una disciplina encargada de estudiar como las organizaciones formulan e implementan estrategias para lograr los objetivos deseados (Hofer y Schendel, 1978).

Según Hofer, Murray, Charan y Pitts. (1984), el campo de la dirección estratégica está relacionado con dos grandes áreas: la primera estudia los procesos estratégicos de las organizaciones, tales como la formulación de objetivos, la formulación de estrategias y el diseño de estructuras y sistemas administrativos; y la segunda estudia las diferentes funciones o responsabilidades de la alta dirección, lo que incluye actividades tan diversas como la coordinación e integración de las tareas en las diferentes áreas funcionales, la participación en las decisiones estratégicas y operativas clave, la negociación con colectivos externos y la representación de la organización. En este sentido, las decisiones de externalización llevan aparejadas una negociación externa con los proveedores y una necesidad de coordinación de las tareas realizadas por los suministradores con las realizadas por la empresa internamente, por lo que siguiendo el planteamiento de Hofer et al. (1984) la dirección estratégica no debe obviar los procesos de externalización.

Por su parte, Bettis, Bradley y Hamel (1992) argumentan que la externalización debe ser vista como un componente de la estrategia y no como una "decisión incremental". Según estos autores los directivos deben tratar las decisiones de externalización como estratégicas, considerando los costes y la calidad como las variables clave. Como señala Greaver (1999), la externalización estratégica considera que las decisiones de "hacer y comprar" son de un alto nivel, planteándose cuestiones fundamentales de la empresa como la visión de futuro, las competencias básicas, la estructura, los costes y la ventaja competitiva. Por lo que la decisión de externalización debería estar incluida en la estrategia de la empresa, revisando los procesos y midiendo sus consecuencias tanto en términos estratégicos como financieros.

Son varios los autores que en la última década han tratado el proceso estratégico de la externalización. En el cuadro 1 los clasificamos en dos grupos de autores, el primero de ellos analiza la externalización desde una perspectiva estratégica tomando como referencia la tecnología (Welch y Nayak, 1992;

Probert, 1997); y el segundo grupo analiza las decisiones de externalización también bajo un enfoque estratégico pero desde el punto de vista de las competencias básicas y tomando como referencia a la visión de la empresa basada en los recursos (Venkatesan,1992; Quinn y Hilmer, 1994; Rueda, 1995; Cox ,1997; Greaver, 1998; Quinn y Hilmer, 1994; McIvor, Humphreys y Mcaleer, 1997). Como se observa en el cuadro 1 la mayoría de los autores han propuesto sus modelos para externalizar en función de las capacidades o competencias que tiene la empresa en las actividades tomando como referencia el resultado o performance de la actividad, lo que significa que tienen en cuenta aspectos relacionados con la ventaja competitiva, cuestión clave en el desarrollo de la perspectiva de los recursos y capacidades.

RIESGOS QUE PODEMOS CORRER AL EXTERNALIZAR NUESTRAS ACTIVIDADES:

Pese a los beneficios comentados anteriormente, el outsourcing también puede entrañar una serie de riesgos. Éstos se clasifican en:

Riesgo programático

El riesgo programático se refiere al riesgo relacionado con la actividad subcontratada propiamente, con el contexto de negocio que rodea a la actividad, con su complejidad...

Este riesgo puede venir determinado por el gran tamaño del contrato de outsourcing. Su gran escala suele determinar una mayor complejidad, incertidumbre y riesgo así como una mayor dificultad de medir los resultados.

Este tipo de riesgo también se puede manifestar cuando el servicio contratado al proveedor externo está relacionado con una tecnología novedosa, no testada suficientemente con anterioridad lo que aumenta el riesgo de aparición de problemas no predecibles con anterioridad.

La implementación práctica del servicio o actividad subcontratada también puede constituir un factor de riesgo cuando es necesaria la colaboración de distintos departamentos, reestructuraciones en la organización...

Riesgo contractual

Se trata de riesgos relativos al precontrato y contrato que ligan a proveedor de servicios y cliente. En este sentido se pueden dar riesgos de renegociación oportunista, falta de representación de las capacidades reales del proveedor, etc.

El riesgo precontractual suele comprender la posible representación incorrecta de sus aptitudes por parte del proveedor de servicios cuando el cliente no está capacitado para detectar dicha incapacidad del proveedor para llevar a cabo la prestación con los niveles de calidad exigidos.

Tras la firma del contrato existe el riesgo de verse inevitablemente vinculado al proveedor (lock-in) con unos altos costes de sustitución que hacen imposible el cambio a otro proveedor. Estos costes de sustitución pueden adoptar la forma de costes hundidos en inversiones específicas, personalización de equipos para el proveedor, etc. El proveedor los puede utilizar para deliberadamente rebajar la calidad de los servicios / productos prestados y obtiene un mayor poder negociador cuando esto ocurre.

Otros riesgos

La externalización puede tener otra serie de consecuencias potencialmente adversas para la empresa. Puede suponer una pérdida de conocimientos y capacidades internas y una dilución de la ventaja competitiva de la empresa a largo plazo. Al mismo tiempo puede llevar a un coste total mayor y a una reducción de la calidad.

En relación con los recursos humanos de la empresa puede determinar una desmoralización de los mismos, si la política de externalización no se lleva a cabo de forma inteligente, informando a los empleados sobre dicha política, etc.

¿POR QUÉ TIENEN TANTA IMPORTANCIA NUESTRAS ACTIVIDADES NO EXTERNALIZABLES?

"Ni hablar, al asilo no". Ése es el grito de guerra que han comenzado a entonar los mayores españoles. Los abueletes se han puesto rebeldes y se niegan en redondo a que otros decidan por ellos cómo deben de vivir su vejez. Y la gran mayoría tiene clarísima una cosa: no quiere acabar sus días en una residencia de ancianos.

La verdad es que tienen motivos para no desearlo: son lugares por lo general tristes, impersonales, donde el grado de dependencia es altísimo, donde todo está pautado, donde te dicen la hora a la que te tienes que levantar, cuándo toca comer, cuándo es el momento de meterse en la cama... "Casi, casi hasta te dicen cuándo tienes que hacer pis", bromea con pesadumbre Luis Alfonso Gómez, a un paso de ser octogenario, jefe de personal de una importante empresa, ya jubilado y quien, desde hace dos años, vive (o "vegeta", según su propia definición) en una residencia geriátrica en un pueblo en la sierra norte de Madrid. Por no hablar de que muchas familias no pueden permitirse pagar esos

centros: una residencia privada viene a costar unos 2.000 euros al mes, y optar a una plaza pública es difícil.

"A mí verme en una residencia convencional me aterraba. El ambiente es desolador, gris, se respira soledad, los días se llenan de inactividad. Un horror", sentencia Baudi, enfermera retirada de 66 años, viuda desde hace tiempo y que en junio se lió la manta a la cabeza y dejó atrás Asturias, a su familia y a sus amigos para irse a vivir a las afueras de Madrid con un grupo de mayores tan rebeldes como ella, tan antiasilos como ella y que se lo han montado por su cuenta.

Los chicos y chicas de la tercera edad están protagonizando una pequeña revolución que cuestiona el propio modelo de residencia geriátrica. La prueba de ese cambio de mentalidad es que más de la mitad de los españoles mayores (un 53,9%, para ser exactos) considera poco o nada probable que termine en un centro geriátrico, según un estudio realizado en abril pasado por la Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UDP), una organización que agrupa a asociaciones de mayores de toda España. Y la cifra de insurrectos está destinada a crecer: en el primer semestre de 2015, por primera vez en la historia, el número de muertes en España superó al de nacimientos, certificándose de ese modo el crecimiento vegetativo negativo de la población y la pujanza cada vez mayor de los ancianos.

Pues bien: dos de cada tres mayores españoles ha oído hablar o conoce eso del *cohousing* y el 41,4% se plantearía, llegado el caso, irse a vivir a uno de estos centros, según el estudio de UDP. Lo que significa que unos tres millones de mayores estarían más que dispuestos a llevar a la práctica esta nueva receta para la vejez. De hecho, después de vivir en la casa propia, a los ancianos españoles el *cohousing* se les antoja como la opción más deseable de pasar sus últimos años. Por delante de la casa de los hijos o el temido asilo. El problema es que en España brillan por su ausencia las iniciativas inmobiliarias específicas para estos nuevos rebeldes de la tercera edad. En otros países, sobre todo los nórdicos, sí que existen promociones dirigidas especialmente a ese colectivo, constructoras que levantan centros pensados para grupos de mayores que conviven. Pero aquí quienes se lo quieren montar a su aire parten de cero. De hecho, en nuestro país sólo existen dos centros de *cohousing* para mayores, montados ambos en plan cooperativa y que nada tienen que ver con las residencias tradicionales: Trabensol, en Torremocha de Jarama, en Madrid, y Los Milagros, en Málaga. Y también hay otras tres residencias cooperativas con participación de los usuarios: Profuturo, en Valladolid; Convivir, en Horcajo de Santiago (Cuenca) y Servimayor, en Losar de la Vera.

Trabensol es una especie de paraíso de la tercera edad, un complejo de 16.000 metros cuadrados (6.000 m² construidos, el resto son jardines, un patio inmenso y hasta huerto) donde todo está calculado al milímetro para hacer más fácil y agradable la vida de sus 82 residentes, que viven (la mayoría con su pareja) en los 54 apartamentos con los que cuenta este centro social de convivencia. Apartamentos todos idénticos, todos orientados al sur por aquello de aprovechar la luz, todos de 50 metros cuadrados, todos con su baño, su salón, un dormitorio, una pequeña cocina equipada con lo básico y sin amueblar para que cada uno lo ponga a su gusto.