

La externalización como solución en tiempos de crisis

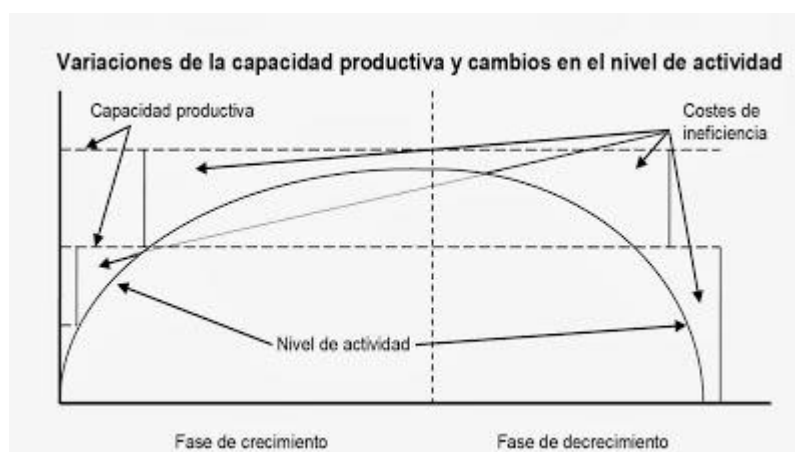
Reconozco que, a estas alturas, la introducción de este artículo puede quedar un poco extemporánea, pero este escrito lo publiqué hace unos años, y mantener la entrada me va a permitir seguir el mismo hilo argumental que tracé en su momento.

Preguntaba entonces qué entendemos por crisis. Normalmente, el concepto "crisis" se asocia a los de recesión, enfermedad, miedo y otros similares. Sin embargo, si buscamos en el diccionario, todas las acepciones de la palabra "crisis" están relacionadas, simplemente, con el concepto de "cambio". Un cambio brusco, importante, trascendental e irreversible; una alteración repentina en el entorno; en la forma y en la velocidad en que hasta ese momento discurrían las cosas; una evolución muy rápida; una revolución. Así pues, al menos por definición, una crisis en sí misma no tiene por qué ser ni buena ni mala. Como cambio que es, que resulte beneficioso o perjudicial, depende de cómo te adaptes a él.

En la naturaleza o en la sociedad, los individuos que mejor se adaptan a los cambios en el entorno son los que tienen mayores probabilidades de sobrevivir. En el mercado, son las empresas. Y ante cambios rápidos, hay que adaptarse rápidamente.

La principal cualidad para adaptarse a los cambios es la flexibilidad: una estructura flexible se dobla; una rígida, se rompe. La flexibilidad de la estructura de una empresa se mide por el comportamiento de sus costes. Una estructura será más flexible cuanto más variables resulten sus costes respecto al nivel de actividad. Como tanto los ingresos como los costes variables dependen del nivel de actividad, si éste cae, el margen también cae. Si la actividad cae tanto que el margen queda por debajo de los costes fijos, se produce la quiebra de la empresa. Por eso conviene tener en cada momento la estructura más ajustada al nivel de actividad.

El problema del ajuste de la estructura a la actividad productiva es que, así como el nivel de actividad varía de forma continua, la estructura lo hace de forma discontinua, ya que una misma estructura cubre un rango de niveles de actividad, dependiendo de su grado de utilización.



De forma simplificada, se puede decir que los costes variables dependen del nivel de actividad, mientras que los costes fijos dependen de la capacidad de producción. Como el nivel de producción sólo puede alcanzar, como máximo, el límite de la capacidad de producción, normalmente hay una parte de los costes fijos que resultan excedentarios porque corresponden a la capacidad de producción infrautilizada. Son los costes de subactividad o costes de ineficiencia.

En una fase de crecimiento, la actividad productiva de una empresa puede aumentar hasta el límite de su capacidad productiva. A partir de ese momento, si las perspectivas de crecimiento son lo suficientemente sólidas como para justificar razonablemente saltar a un nivel de mayor capacidad productiva, ésta puede aumentar mediante la correspondiente ampliación de la estructura, lo cual puede ser relativamente sencillo si la empresa tiene o puede acceder a financiación suficiente.

En una fase de decrecimiento, el ajuste es más difícil porque se dan una serie de factores que entorpecen la flexibilidad de la estructura hacia abajo. Son las "rigideces a la baja"

- En primer lugar, los empresarios suelen conocer con retraso la necesidad de adaptarse a la nueva situación porque, normalmente, la información financiera de la empresa se elabora también con retraso y en muchos casos no se trata de información de gestión adecuada como para poner de manifiesto esa necesidad.
- En segundo lugar, los empresarios suelen reconocer con retraso la necesidad de adaptarse a la nueva situación. Es como si el empresario considerara que como lo que está ocurriendo no es responsabilidad suya, no tiene por qué hacer nada. Quizás este comportamiento no sea racional desde un punto de vista económico, pero quienes toman las decisiones son humanos y normalmente, es más difícil asumir decisiones que impliquen retroceso o involución que avance o desarrollo.
- En tercer lugar, porque no es fácil desprenderse de unas instalaciones productivas en muchos casos hechas a medida. En momentos de contracción económica como el actual resulta difícil incluso vender naves, oficinas y otras construcciones empresariales, digamos, más polivalentes. En definitiva, es más difícil desinvertir que invertir; es más difícil vender que comprar.
- En cuarto lugar, porque es difícil calcular y, aun así, quedarse sólo con la estructura estrictamente necesaria para un volumen de producción dado. Es evidente que la estructura no puede quedar por debajo de la necesaria, por lo que el ajuste sólo puede hacerse por defecto y, en consecuencia, la estructura suele resultar excedentaria con respecto a la actividad en cualquier momento del decrecimiento.
- Por lo que hace referencia a los recursos humanos entran en juego, además, dos factores de rigidez adicional: las indemnizaciones que han de pagarse al personal

que se regulariza; y la pérdida de capital humano que supone la formación y experiencia del personal del que se prescinde.

Las consecuencias se agravan por el hecho de que las fases bajistas suelen ser más rápidas que las alcistas, especialmente en una situación de crisis, por lo que cualquier retraso en adoptar y ejecutar una decisión supone recorrer un largo trecho en el declive.

En definitiva, el desfase entre estructura, esto es, capacidad productiva, y nivel de producción, es mayor en las fases de declive que en las de crecimiento porque los ajustes se producen a saltos mayores, más dilatados en el tiempo y siempre por exceso. Por ese motivo, el coste de ineficiencia de la estructura es aún mayor, al que hay que añadir los propios costes de la desinversión.

Según todo lo anterior, la mayor facilidad de una empresa de sobrevivir a la crisis está en la posibilidad de tener una estructura lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios con la velocidad necesaria.

Una de las medidas habitualmente utilizadas para ajustar la estructura a la baja y reducir los costes improductivos es la de prescindir de algunos procesos secundarios para la actividad de la empresa. No obstante, llega un punto más allá del cual la estructura no puede reducirse más sin afectar el funcionamiento normal de la compañía. En ese caso, "sacar" esta estructura fuera de la compañía puede ser la solución. En eso consiste la externalización.

Con la externalización, la empresa puede contar con el nivel de estructura necesario a todos los niveles de actividad ya que puede contratar simplemente el nivel de servicio necesario en cada momento. Traducido en costes, la externalización reduce los costes fijos de la estructura al minorar los costes de infrautilización de la capacidad productiva no usada, por el simple hecho de que reduce la capacidad productiva no usada. Así, en un contexto de caída de la actividad, puesto que los costes fijos son menores, la empresa puede soportar mayores caídas de actividad antes de entrar en quiebra, o, dicho de otro modo, tiene más tiempo y más capacidad de reacción ante circunstancias adversas.

Pero, como también se ha visto, es necesario que la dirección de la empresa pueda disponer de información de gestión puntual y adecuada que le permita adoptar cualquier posible medida de ajuste lo más acertadamente y con la mayor antelación posible. Por este motivo, es conveniente que los gestores puedan contar, en su toma de decisiones, con el soporte de organizaciones especializadas.

Rafael Delgado Abad

RDA Consultoría de Gestión