



CAPÍTULO 7 ¿CONTRATO A ALGUIEN O LO BUSCO COMO PROVEEDOR?

Hay casos que son obvios: quieres hacer una *startup* cuyo corazón es una *app*. No solo debes contratar al desarrollador o desarrolladora: debe ser *cofounder*. Si no, pones en riesgo una capacidad clave.

Pero hay casos menos obvios. ¿Debo contratar a alguien de marketing o mejor trabajo con una agencia? ¿Cuándo integro un área contable versus un proveedor externo? Y si reparto productos, ¿debo tener un sistema logístico interno para un mejor cumplimiento de la promesa?

Según el MIT Sloan Management Review, hay un marco que te permite tomar estas decisiones:

- Si la actividad define tu propuesta de valor, tiende a ir dentro (ejemplo: si tu promesa es llegar con el producto en menos de 30 minutos, el sistema de reparto debería ser interno).

- Si la actividad habilita la propuesta, pero no la diferencia, suele ir fuera (ejemplo: tienes una página web para tu empresa, pero es solo informativa, entonces subcontrata el servicio).

- Si la actividad es *commodity* y existe mercado maduro, externalizar casi siempre gana (ejemplo: tienes una *fintech*, y necesitas un sistema de pago tradicional; tal vez, es mejor conectarse con una solución existente que desarrollar la propia).

Se debe diferenciar también entre áreas habilitadoras que pasan de una fase exploratoria o de bajo volumen, a una de gran flujo. Por ejemplo, las áreas de personas o recursos humanos rara vez son tomadas en cuenta por las pymes, pero si en algún minuto te das cuenta de que la calidad del talento que traes es mucho más clave que para tu competencia, o estás teniendo problemas de cultura dado que creciste demasiado rápido, tal vez sí es hora de internalizar esa capacidad.

Antiguamente, las empresas se medían según su gran tamaño, infraestructura e incluso cuánta gente manejaban. Hoy eso es poco utilizado como métrica. Ser enjuto es clave, pero no demasiado enjuto.

Externalizar todo también es una forma de renunciar a tu propuesta de valor.