

La externalización será una prioridad para el crecimiento de las empresas

Enric Mass

Director de la división de Optimización de Compras y Operaciones de Ayming



Ayming, grupo internacional de consultoría en business performance, participó el 22 de junio en el taller "Riesgos y Oportunidades de la externalización de servicios", organizado por la Asociación de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos en España (AERCE). Eric Mass, director de la división de Optimización de Compras y Operaciones de la consultora, explicó cómo son las compañías que están recurriendo a la externalización para ser más competitivas, y qué pasos han de seguir antes y después para llevarlo a cabo con éxito.

EL SECTOR FARMACÉUTICO, ALIMENTACIÓN, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN son los que más demandan servicios de externalización, ya sea de servicios, departamentos o funciones. Tras la voluntad de externalizar se encuentran siempre motivos como el deseo de alcanzar mayor rentabilidad del negocio, prestar un servicio con mayor calidad y a menor coste para el cliente, superar la falta de recursos propios, etc. Si bien en un principio se externalizaban áreas tradicionales de la empresa, como Administración, Servicios Generales, Producción, Operaciones, Tecnologías de la Información y el área Comercial, en los últimos años se viene extendiendo a funciones de mayor valor añadido, como son la logística, procesos auxiliares a la industria, servicios de atención al cliente, etc. Y la tendencia es que durante los próximos años crezca aún más.

Las empresas que estratégicamente han incorporado esta tendencia en su organización están muy satisfechas por las múltiples ventajas que reporta, demostrando ser una herramienta útil para su crecimiento, ya que les permite flexibilidad y reducción de costes, concentrarse en el negocio, redirigir el talento a las áreas clave, la mejora de procesos y de produc-

tividad, reducir el riesgo de la inversión relacionada con las actividades externalizadas, liberar recursos internos para otras actividades, acceso a soluciones de vanguardia, igualdad competitiva, aumento de las ventas, capacidad de adaptación al mercado, mayor control sobre el propio negocio, focalización en la innovación, aumento de la competitividad, etc. En definitiva, aumentar su competitividad.

Ahora bien, antes de dar el paso hacia la externalización debemos resolver primeramente las preguntas ¿qué externalizar, y hasta dónde?, ¿por qué?, ¿cómo garantizar la calidad del proceso externalizado? Y, paralelamente, darle la importancia que requiere el análisis exhaustivo de todo el proceso si queremos hacerlo con éxito. No se trata de encargar a un proveedor una tarea específica, sino de tomar la decisión de externalizar porque aporta valor contrastable a la organización, porque se obtiene una mejora radical de los procesos en los que internamente no se tienen capacidades especiales, haciendo más eficientes las tareas fundamentales.

Lo importante, pues, en la externalización es encontrar el equilibrio entre lo que vamos a seguir haciendo internamente y lo que queremos externalizar, y para alcanzarlo es fundamental seguir los siguientes pasos:

FASE ANALÍTICA

En la fase analítica del proceso definiremos cómo llevar a cabo la externalización y bajo qué criterios, analizando el mercado. La respuesta a la pregunta qué externalizar y hasta dónde es que puede externalizarse todo aquello que no sea el negocio principal de la empresa y sin impacto directo en el mismo. Nunca deben externalizarse los procesos que nos diferencian de la competencia. En cuanto al alcance de la externalización, hasta dónde llegar, debemos tener claros los parámetros que establezcan un equilibrio razonable. El "por qué" pasa por identificar el objetivo de la externalización.

Al externalizar delegamos la gestión de determinadas actividades a un tercero especializado, lo que va a proporcionar a la empresa múltiples ventajas ya mencionadas. Debe analizarse qué hace exactamente la persona o departamento a externalizar para que no queden tareas sin ejecutar. Una vez identificada cuál es la situación y definido el objetivo, el siguiente paso es saber cuánto nos va a costar, analizando la oferta del mercado, y cuáles cubren nuestras expectativas. Debemos calcular la rentabilidad de la función a externalizar antes y después de hacerlo. En ocasiones las empresas no saben cómo hacer este cálculo y recurren para ello a empresas consultoras especializadas. Lo importante es mejorar con la externalización el ratio de rentabilidad entre cuando lo hacemos en interno y cuando se externaliza la función.

Tenemos que tener en cuenta, además, que el mercado no siempre se adecúa a nuestras necesidades, y es entonces

cuando han de construirse distintos escenarios con las posibilidades encontradas. A la vista de las mismas, decidiremos qué externalizamos y qué seguimos haciendo internamente. Es aquí cuando nos adaptamos a la realidad del mercado de forma consciente, aunque no se corresponda del todo con el objetivo deseado. Para tomar una decisión final, más allá de tener en cuenta las numerosas ventajas de la externalización mencionadas, deben examinarse, además, posibles riesgos, como, por ejemplo, si el proveedor trabaja para la competencia, su solidez financiera, etc.

FASE CONTRACTUAL

En la fase contractual, es importante aclarar el alcance del acuerdo. Cuando una actividad se desarrolla en una empresa internamente, puede estar documentada o no; en cambio, cuando se externaliza, debe documentarse de forma rigurosa, aclarando bien el alcance del acuerdo. Para ello, consensuaremos un nivel de servicio del que haremos un seguimiento mediante indicadores clave de rendimiento útiles y fáciles de medir (KPI's estáticos y dinámicos), que nos permitan comprobar y premiar los buenos resultados de la externalización. Asimismo, estableceremos potenciales penalizaciones para disuadir de las repercusiones del incumplimiento de lo pactado entre ambas partes, disponiendo de suficientes argumentos para forzar la correcta gestión de la externalización.

Para garantizar la calidad de los servicios externalizados, la empresa ha de tener identificados los indicadores claves que impactan en la calidad del servicio a prestar y, por tanto, en la satisfacción del cliente. Además, es imprescindible contar con el socio adecuado, que se implique en los objetivos del negocio, asegurándonos que cuenta con las capacidades necesarias para prestarlo con calidad y eficiencia. El socio, además de asumir la gestión del servicio, debe desarrollar la actividad con unos objetivos claros y cuantificables para que su desempeño genere valor a la empresa. En la relación cliente-proveedor han de ganar los dos.

TRANSICIÓN Y PUESTA EN MARCHA

En la fase de transición y puesta en marcha, el momento elegido es fundamental. Es recomendable contar con un responsable en interno como interlocutor con la empresa externa. Esta persona verificará el cumplimiento de los niveles de servicio, siguiendo la evolución de los indicadores clave de rendimiento.

En definitiva, externalizar nos hace más competitivos. Ya sea por comodidad, por falta de recursos propios o por rentabilidad, la externalización es una de las fórmulas más apropiadas para el correcto funcionamiento de una compañía. Analizar qué estamos haciendo, qué podríamos delegar, si queremos externalizar en el país de origen o en el extranjero, etc., son pasos imprescindibles para llevar a cabo el proceso con éxito. ■