

Libro Manual de externalización

Cómo implementar un proceso de externalización exitoso

Mark J. Power, Kevin C. Desouza y Carlo Bonifazi
Kogan Page, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Este conciso libro ofrece un panorama general bien estructurado y completo de los principios básicos de la externalización. Los autores Mark J. Power, Kevin C. Desouza y Carlo Bonifazi identifican las trampas más comunes de la externalización y ofrecen un enfoque de ciclo de vida integral respecto de la iniciación, la administración y finalización de los compromisos de externalización. El estilo es pedante por momentos, pero los autores nunca prometieron una lectura entretenida sino simplemente confiable, sólida y útil. Para *BooksInShort*, la breve lista de mejores prácticas de externalización merece cortarse y colgarse en un lugar prominente de la oficina de cualquier gerente responsable de los programas de externalización, y de otros proyectos en curso también.

Ideas fundamentales

- Externalice para lograr valor y una posición estratégica, y también para ahorrar costos.
- Asuma la responsabilidad de definir sus propias necesidades. Nadie externo puede comprenderlas tan bien como usted.
- Cuando seleccione a los proveedores use varios criterios y no sólo uno.
- Concentre sus esfuerzos de negociación de contratos para lograr una solución que satisfaga a ambas partes.
- Sea flexible durante el inicio y la transición hacia proyectos de externalización.
- Defina indicadores claros y apropiados.
- No se comprometa si no cuenta con un plan de contingencia y una estrategia de salida.
- Esfuércese por mejorar continuamente.
- Disponga el mejor talento interno como eje de su equipo. Utilice recursos externos cuando necesite ayuda, pero no espere que hagan todo por usted.
- Alinee su estrategia de externalización con su estrategia comercial.

Resumen

Principios básicos

La externalización significa trasladar procesos fuera de su empresa y confiarlos a otra empresa para que los ejecute. Hoy en día, la decisión de una empresa de transferir un proyecto a una parte externa es por lo general una decisión estratégica y no un paso táctico de reducción de costos. El proveedor puede estar dentro, cerca o fuera del país. Los proyectos de externalización solían relacionarse con procesos de fabricación con mano de obra intensiva, pero ahora pueden involucrar tareas relacionadas con el conocimiento. Son muchas las razones que pueden derivar en la decisión de externalizar; entre ellas, acceder a tecnología o conocimientos técnicos, costos y el deseo de deshacerse de actividades periféricas y centrarse en las competencias principales. Para externalizar con éxito, usted debe poder tomar decisiones sobre la base de información limitada e incierta, gestionar el cambio, negociar, forjar relaciones y recoger y compartir conocimientos.

Diez trampas engañosas

Diez peligros latentes acechan a las empresas que evalúan la posibilidad de externalizar:

1. Una débil determinación ejecutiva – Muchos ejecutivos creen que la externalización curará sus problemas comerciales. No es así. No externalice problemas; arregle sus procesos primero.
2. Desconocimiento de la externalización – Las organizaciones a menudo subestiman la complejidad de la externalización y sobreestiman el conocimiento y la habilidad para manejarla.
3. Una planificación comunicativa inadecuada – Las decisiones de externalización pueden desatar rumores que afecten a la moral, las ventas y la productividad. Comunique correctamente para mantener la confianza.
4. Una comprensión deficiente del riesgo – Administre y evalúe los riesgos que amenazan el proceso de externalización, tales como los riesgos de propiedad intelectual, de rendimiento y otros.
5. Aislamiento – No confíe excesivamente en sus capacidades internas; recurra a la experiencia externa.
6. No asignar a las personas correctas – Muchas empresas asignan personal de bajo nivel a los proyectos de externalización, cuando en realidad deberían asignar a los mejores y más brillantes.
7. Apresuramiento – Apurar al equipo de externalización durante el proceso es un gran error. Cada fase del mismo requiere una atención cuidadosa y diligente.
8. Una apreciación incorrecta de la cultura – La cultura es muy importante – no solamente las diferencias culturales nacionales sino también profesionales (por ejemplo, entre la producción y la tecnología de información).

9. Subestimación del desafío que implica la transmisión del conocimiento – No subestime el tiempo que llevará esclarecer un proceso y enseñarlo a un proveedor. Sea realista con respecto a la curva de aprendizaje.
10. Falta de planificación de la gestión de relaciones – Planifique cómo manejar esta alianza a través del tiempo. Identifique a los grupos de interés, actividades, responsabilidades, recursos, productos y procesos.

Ciclo de vida

El éxito de la externalización es un arte y una ciencia a la vez. Utilice un enfoque paso a paso. Las siete etapas del ciclo de vida de la externalización son:

Etapla Uno: Evaluación estratégica

Para comenzar, identifique sus competencias centrales y seleccione las actividades que sean afines a la externalización, ya que algunos procesos no son apropiados. Para decidir qué actividades son aptas para externalizarse realice un examen estratégico de cuatro partes:

1. Determinación del valor de la empresa – Identifique las capacidades centrales de su empresa, establezca un equipo ejecutivo que guíe la externalización y coordine sus estrategias de externalización y comerciales.
2. Determinación operativa – Evalúe sus procesos, patrones de excelencia y necesidades.
3. Análisis financiero – La externalización a menudo reemplaza los costos fijos por costos variables. Realice un riguroso análisis financiero para determinar el beneficio total en términos de costos de la externalización.
4. Análisis del riesgo – Explore los riesgos estratégicos, operativos, tecnológicos, financieros y otros.

Etapla Dos: Análisis de necesidades

En esta parte del ciclo de vida de la externalización, su empresa debe definir y priorizar sus proyectos de externalización potenciales. Luego, determine qué se requeriría de un proveedor para así presentarles a los candidatos una Solicitud de Propuesta. La tarea de definir las necesidades es extensa y multifacética. Las organizaciones deben:

- Comprender acabadamente el proceso que se va a externalizar.
- Delinear las relaciones y dependencias involucradas en el proceso.
- Probar el valor comercial de la externalización. Fijar patrones de excelencia.
- Considerar si se debe externalizar una parte o la totalidad del proceso.
- Considerar una externalización “interna,” quizás con algún centro de servicios compartido, en lugar de hacerlo externamente.
- Asegurarse de contar o poder contar con la experiencia necesaria para fijar los requerimientos.
- Redactar una “declaración de trabajo” que defina el alcance y los detalles del proyecto y una Solicitud de Propuesta. La Solicitud de Propuesta debe incluir: “requisitos y alcance de la contratación,” idoneidad del proveedor, control de calidad, procedimientos y un perfil de la empresa.

Etapla Tres: Evaluación del proveedor

Esto es equiparable a una decisión que toma una empresa y que tiene consecuencias a largo plazo, de modo que usted querrá proceder con gran deliberación. Establezca sus criterios de selección, arme una breve lista de proveedores, estudie las respuestas a la Solicitud de Propuestas y evalúe a sus candidatos. Los seis errores más comunes en la selección de proveedores son:

1. Comprar una marca en lugar de una solución – Escoger a un proveedor famoso puede crear una buena reacción de la prensa y el mercado, pero si no es el correcto, las buenas noticias no durarán.
2. Escatimar en exceso – Concentrarse excesivamente en el dinero puede hacerle perder de vista cuestiones estratégicas.
3. Saltar antes de mirar – Analice los riesgos del desempeño de un proveedor.
4. Tomar una decisión apresurada – La selección del proveedor es crucial. Sea meticuloso, no rápido.
5. No tener en cuenta la compatibilidad con los proveedores actuales – Los proveedores nuevos deben poder trabajar en buenos términos con los proveedores que ya existen.
6. Cambiar de proveedor demasiado rápido – No se apresure a exclamar: “Que se vaya el viejo, que venga el nuevo.” Cambiar a un nuevo proveedor siempre implica riesgos. En lo posible, trate de expandir la relación con un proveedor existente.

Etapla Cuatro: Negociación y contratos

Su meta en este nivel es lograr un contrato bien documentado, completo y vinculante que contenga las responsabilidades de cada una de las partes. Como la externalización es un compromiso complejo, ningún contrato resulta lo suficientemente completo o detallado como para cubrir cada contingencia. Sin embargo, la flexibilidad es un factor importante en los contratos de externalización. El contrato debe consignar claramente cómo el proveedor y usted compartirán los riesgos y beneficios, trabajarán juntos y modificarán o concluirán la relación, de ser necesario. Un buen contrato depende de que se realicen en profundidad la debida diligencia y la evaluación de los proveedores.

Etapla Cinco: Inicio del proyecto y transición

En la etapa inicial usted transfiere los procesos y la responsabilidad al proveedor, y sienta así las bases de una relación de externalización en el tiempo. Designe a un equipo para que administre el proyecto de externalización y describa sus tareas en un plan de transición detallado. Deberá atender temas tales como los estándares, la integración, la transmisión de conocimiento, la comunicación y otros similares. Cree un plan de contingencia para inconvenientes imprevistos. Un actor externo, como un consultor experto por ejemplo, puede aportar una nueva perspectiva y posiblemente identificar cuestiones ocultas.

Etapa Seis: Gestión de relaciones

Esta etapa requiere una comunicación permanente; es preciso resolver problemas y gestionar procesos y conocimientos. Luego de la transición, los socios en la externalización deben construir una relación estable. Las rutinas automáticas deben reemplazar a las intervenciones que son necesarias en un comienzo. De todos modos, debe realizar auditorías de cumplimiento regulares de metas obligatorias. Disponga un sistema de rastreo y un sistema de detección temprana para identificar dificultades antes de que éstas se magnifiquen. Maneje la comunicación y el flujo de información, clarifique todas las funciones y responsabilidades y ponga en práctica controles financieros robustos.

Etapa Siete: Decidir si continúa, cambia o termina

Las asociaciones con proveedores pueden perdurar intactas a lo largo de todo el plazo del contrato e incluso continuarse en una renovación contractual; o bien las circunstancias pueden requerir cambios. Ciertos acontecimientos internos del proyecto o externos a él pueden obligar a tomar la decisión de continuar, cambiar o terminar la relación de externalización. Evite estas trampas en la toma de decisiones:

1. La falacia de los costos ocultos – El dinero que se gastó ya no está. El importe de los costos ya incluidos en el proyecto no deben determinar o siquiera influir en las decisiones acerca del futuro.
2. Crear en algo demasiado bueno para ser cierto – Cuando el mercado se entera que usted ha concretado (o está por concretar) un acuerdo de externalización lucrativo, comenzarán a llegarle ofertas excepcionales de parte de muchos proveedores. Preste mucha atención a todos los detalles.
3. Pensar que el pasto es más verde del otro lado del cerco – Los roces pequeños que ocurren en una relación en curso pueden no justificar un cambio.
4. Demasiados o muy pocos proveedores – Lograr el equilibrio correcto es difícil. Usted necesita una cantidad suficiente de proveedores para reducir el riesgo, pero el número no debe ser excesivo de manera que impliquen muchos más costos y complejidad.
5. Respuesta tardía – Ataque los problemas tan pronto aparecen para mantener la continuidad de la relación con los proveedores actuales.

Aprender de la experiencia

La externalización le puede aportar una ventaja competitiva si usted aprende de sus experiencias. Para ello, administre el conocimiento que va adquiriendo a lo largo de la experiencia. Cree, documente, recoja y almacene lecciones explícitas y tácitas. Comprenda cómo y por qué varían; no acomode nunca los números. Prepárese para experimentar la evolución de un proyecto a lo largo de unas pocas etapas: caos, reacción, evaluación, organización y optimización. Las mejores prácticas para seguir son muy directas:

- Buscar valor y beneficio estratégico.
- Definir sus propias necesidades; no externalizar esta vocación de juicio.
- Usar varios criterios para evaluar a múltiples proveedores antes de decidirse por uno.
- Negociar un contrato que satisfaga a ambas partes.
- Ser flexible cuando se va ingresando en el trabajo de externalización real.
- Tener una salida razonable – una “estrategia de salida.”
- Esforzarse por mejorar continuamente.

Sobre los autores

Mark J. Power y **Carlo Bonifazi** son presidente y vicepresidente, respectivamente, de una empresa de externalización de educación, procesos y consultoría en Chicago. El consultor de estrategia **Kevin C. Desouza** es miembro del cuerpo docente de la Universidad de Washington.
