

## La externalización de la función de compras

Nazario García Fernández<sup>1</sup>, Alejandro Garmón Izquierdo<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dpto. de Admón. de Empresas y Contabilidad. Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Gijón. Campus de Viesques, 33204 Gijón (Asturias). ngarciaf@uniovi.es.

### Resumen

*Los procesos de externalización en las empresas son una práctica constante desde el momento en que se encuentra en el mercado otra empresa que realiza el servicio o suministra el producto que se necesita en unas condiciones y precios más competitivos que los obtenidos por la empresa contratante. En la actualidad los procesos de externalización de compras parecen imponerse. El presente trabajo recoge, inicialmente, una serie de aspectos a tener en cuenta para llevar a cabo cualquier externalización, centrándose, posteriormente, en el proceso de externalización de compras o “procurement outsourcing”. Se abordan aspectos terminológicos, puntos a tener en cuenta para aplicar estos procesos, tendencia en la práctica de los mismos por parte de las empresas, servicios más habituales ofrecidos por los PSP (Proveedores de servicios externos) y reflexiones a tener en cuenta para tomar la decisión de externalizar las compras.*

**Palabras clave:** Compras, externalización, procurement outsourcing

### 1. “Outsourcing”: conceptualización y razones para su práctica.

Los procesos de globalización económica, que provocan una competencia empresarial feroz, y la recesión económica mundial de finales de los 80 obligan a adoptar políticas de reducción de costes y una mayor flexibilidad para lograr unos niveles de mayor competitividad y eficiencia. Precisamente con el objetivo inicial de lograr este tipo de mejoras, las empresas desarrollan herramientas como el “outsourcing” (externalización, tercerización o subcontratación), de tal manera que podemos decir que el “outsourcing” es adoptado por muchas compañías a quienes urge mejorar la eficacia y eficiencia de su gestión en mercados globalizados e hipercompetitivos.

La externalización tiene que ver con el desempeño de funciones, actividades, tareas o procesos fuera de la empresa. Podemos decir que se fundamenta en la no existencia de organizaciones verdaderamente productivas en todas las actividades, debiendo buscar la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades mejor que la propia empresa con el objeto de obtener un mejor resultado integral

La externalización, por tanto, es la decisión de transferir procesos de la cadena de valor de una empresa que no representan su centro de negocio a un proveedor eficiente. Es una decisión que precisa de una identificación inicial de aquellos procesos que pueden ser desempeñados de una forma más eficaz y eficiente por parte de terceros y del establecimiento de relaciones estables y duraderas con el proveedor integrando sus actividades en el modelo de negocio de la empresa que subcontrata.

Suelen señalarse como beneficios motivantes habituales para ejercitar la externalización, los siguientes:

1. Mantenimiento del ritmo de innovación tecnológica.

El proveedor elegido dispondrá de capacidad tecnológica y conocimientos necesarios para garantizar la adecuación y eficacia de los sistemas que se externalizan, asegurando la correspondencia flexible de los recursos acorde con nuestro negocio, así como la gestión del riesgo de obsolescencia tecnológica.

2. Ganar flexibilidad y rapidez de despliegue.

Permite el acceso a especialistas, consiguiendo con ello una rápida adaptación a las necesidades cambiantes de la industria y se reduce la dependencia tecnológica de los recursos propios. Facilita el acceso a habilidades que no se poseen en la empresa.

3. Controlar y optimizar costes.

Se adaptan los recursos (humanos, de equipamiento) a las necesidades de cada momento. Se aprovechan las economías de escala del proveedor y se transforman costes fijos en variables. Es decir, se administran mejor los costes, incrementando nuestra eficiencia (ahorro de costes y mejora de su control).

En un estudio realizado por el Outsourcing Institute, se encontró que las compañías redujeron costes en un 90% de los casos.

4. Focalización en las actividades núcleo de negocio, enfocando la empresa en asuntos empresariales concretos que se consideran de mayor importancia para le misma.

5. Mejora de la calidad del servicio.

Aprovechando las capacidades del proveedor y su especialización y reflejando garantías contractualmente a través de un acuerdo del nivel de servicio.

6. Compartir riesgos.

7. Disponer fondos y destinar recursos para otros propósitos diferentes a los subcontratados. Se eliminan activos fijos del balance.

8. Manejar más fácilmente funciones difíciles o que están fuera de control.

9. Mejora profesional de los empleados de la empresa contratante.

**2. Aspectos a tener en cuenta en los procesos de externalización.**

En la actualidad la tendencia a la externalización es plenamente constatable para diferentes áreas y por parte de empresas de todos los tamaños. Sin embargo, muy a menudo, esta decisión no es resultado de un análisis profundo, sino que se toma de forma intuitiva o por mera imitación o “sensación” de que ello provocará mejoras en la empresa.

Cuando hablamos de “outsourcing” nos referimos a un servicio exterior a nuestra empresa, realizado por otra organización para desarrollar una función antes realizada por nosotros, pero esa organización actúa como extensión de nuestros negocios. Por eso, las sociedades que llevan a cabo acuerdos de externalización, deberían:

- a) Tener compatibilidad cultural.
- b) Realizar acuerdos a largo plazo (contratos a cinco años o más).
- c) Realizar reuniones entre gerencias.
- d) Compartir información conjunta de costes y beneficios.
- e) Participar en la planificación estratégica del otro.
- f) Horizontalizar, fomentando la participación e interrelación del personal de ambas organizaciones.
- g) Plantearse como objetivo la búsqueda de mejora (disminución de costes totales y la agregación de valor).

Asimismo, antes de iniciar un proceso de externalización, la empresa que externaliza debería:

- a) Determinar qué se externaliza y realizar un análisis económico previo sobre esa actividad o proceso.
- b) Asegurarse de la solidez financiera y tecnológica del proveedor.
- c) Comprobar la capacidad del proveedor para ejecutar los servicios requeridos.
- d) Obtener garantías de cumplimiento de las calidades acordadas y del control de los servicios prestados por parte de la empresa contratada.

### **2.1. Requisitos del proveedor subcontratado.**

La idoneidad del proveedor que se va a subcontratar tendrá mucho que ver con la satisfacción o no de las necesidades contratadas. Una vez que se determina lo que se quiere externalizar y se ha realizado un análisis económico previo sobre esa actividad o proceso, será necesario asegurarse del cumplimiento de ciertos requisitos por parte de los proveedores.

- Solidez financiera y tecnológica.
- Conocimiento y capacidad del proveedor para ejecutar los servicios requeridos.
- Obtener garantías de cumplimiento de las calidades acordadas y del control de los servicios prestados por parte de la empresa contratada.
- Tamaño y estabilidad de la compañía, cobertura a nivel mundial, compromiso y compatibilidad cultural.
- Flexibilidad de contrato y durante el contrato.
- Confidencialidad y seguridad de la información.
- Determinación de la relación de los proveedores con terceros.
- Compromiso de mejora continua y desarrollo de una filosofía de calida para el cliente.

Podemos decir que un proveedor de outsourcing debe tener credibilidad, comprometerse, ser compatible culturalmente con el subcontratista, mostrar un afán de mejorar el valor agregado de su servicio, ser flexible en el desarrollo del contrato y habilidades de desarrollo y ejecución.

### **2.2. Fases de un proceso de externalización.**

En un proceso de externalización se pueden diferenciar las etapas que se señalan (Tabla 1).

**Tabla 1.** Etapas de un proceso de externalización

<p><b>1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar core-business</li> <li>- Clarificar motivos para hacer outsourcing</li> <li>- Gestión del proceso por los altos directivos</li> </ul> <p><b>2. CONCRECIÓN ÁREAS A EXTERNALIZAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis coste-beneficio</li> <li>- Análisis de los proveedores</li> </ul> <p><b>3. DEFINIR NECESIDADES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir tipo de relación a establecer.</li> <li>- Describir recursos esperados.</li> <li>- Compartir información sobre los aspectos a mejorar</li> </ul>	<p><b>4. ELECCIÓN DEL SOCIO EXTERNO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar un ajuste cultural.</li> <li>- Selección en función del conjunto de la oferta, no en base al precio.</li> <li>- Negociar la forma de actuación.</li> </ul> <p><b>5. TRANSICIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar con frecuencia</li> <li>- Gestión de recursos humanos</li> <li>- Dar tiempo</li> </ul> <p><b>6. GESTIÓN DEL VÍNCULO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear criterios de valoración del nexo</li> <li>- Nombrar equipo directivo.</li> <li>- Crear estructuras de apoyo</li> </ul>
---	---

Si nos aproximamos al proceso de externalización desde la óptica temporal y la concreción de actividades, podríamos indicar las siguientes fases:

**Oferta:** suele durar entre 3 y seis meses al objeto de llegar a un acuerdo de externalización con el proveedor.

**Due diligence:** suele durar unos dos meses en los que se hace la valoración definitiva del equipamiento, procesos y recursos humanos de la empresa que van a ser externalizados. Se lleva a cabo por un equipo mixto y finaliza con la firma del contrato.

**Toma de control:** período de uno a tres meses en los que se transfiere de forma gradual los procesos, sistemas y recursos humanos; se determinan los ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO y se implantan las herramientas de control del proveedor.

**Operación:** se realiza un seguimiento de los acuerdos y se aborda una reingeniería de procesos y servicios con la finalidad de mejorar la calidad y la eficiencia operativa.

**Salida:** su duración es de uno a tres meses en los que se revierte el control del equipamiento y los servicios de la empresa, teniendo en cuenta que debe mantenerse una flexibilidad de cambiar de proveedor si el resultado del proceso no es el esperado.

### **2.3. Actividades externalizables.**

Como actividades que pueden verse sometidas a procesos de tercerización podemos señalar todas aquellas que se desarrollan en la empresa. No obstante, suelen eximirse aquellas que son consideradas parte vital del negocio (core business), como pueden ser la gestión comercial básica de los productos o la parte esencial del proceso productivo.

Tradicionalmente se han venido subcontratando la realización de servicios generales, tecnología informática, consultoría y capacitación. Pero, poco a poco, la externalización se está extendiendo a procesos completos antes realizados internamente.

Resulta más fácil subcontratar funciones comunes (no exclusivas), como las que hacen un uso intensivo de recursos (gastos corrientes o inversión en capital), las áreas relativamente independientes, los servicios especializados y servicios de apoyo, áreas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento, actividades sujetas a un mercado muy cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal y aquéllas con alta y muy especializada tecnología que requiere grandes inversiones

Se pueden señalar como actividades que pueden ser objeto de “outsourcing”, las siguientes:

Logística: distribución de productos a clientes (incluyendo expedición, entrega y cobro); obtención de materiales de proveedores (incluyendo recepción, transporte y almacenamiento).

Actividades de tipos administrativo: liquidación de salarios, facturación, pago a proveedores, selección y capacitación del personal, asuntos legales, desarrollo e implantación de software, etc.

Procesos productivos: procesos industriales parciales o completos y los servicios asociados a éstos, tales como mantenimiento, control de calidad, seguridad industrial, etc.

Obtención de materiales: adquisición a proveedores de partes, componentes o, incluso, del producto terminado, en lugar de ser fabricados en la propia planta. Esta decisión rompería con el modelo de integración vertical muy utilizado en el pasado.

Actividades comerciales: gestión de ventas, campañas promocionales y publicitarias, investigaciones de mercado, auditorías, etc.

Servicios generales: comedor, vigilancia y seguridad, servicios médicos, etc.

### **3. “Outsourcing” de compras: cuestiones terminológicas.**

Un acercamiento investigacional al la externalización de compras exige fijar una serie de términos que permiten una mejor comprensión. Así diferenciaremos:

“Procurement”: Conjunto de actividades asociadas con las adquisiciones de materiales y servicios de una empresa. Este término engloba dos procesos: el proceso de sourcing y el de purchasing.

“Sourcing”: Es el “procurement” estratégico. Precisa, por la complejidad de los productos y procesos de una negociación para alcanzar un acuerdo de compra. Podríamos diferenciar en este proceso las siguientes funciones:

- Definición de la estrategia: evaluación, diseño y desarrollo.
- Selección y evaluación de proveedores
- Establecimiento de contratos
- Gestión o dirección de las relaciones con los proveedores.

“Purchasing”: Se refiere a la compra en sí. Es la parte operacional del procurement, identificándose las siguientes actividades:

- Detección de la necesidad de compra.
- Generación de la orden de compra (pedido de compra).
- Recepción de los materiales
- Emisión de factura.

Estos tres términos aparecen acuñados con la irrupción de INTERNET como e-procurement, e-sourcing y e-purchasing, que se refieren a las actividades descritas anteriormente, pero aprovechando las ventajas de comunicación que proporcionan las soluciones Web actuales.

“Procurement outsourcing”: Podemos definirlo como “la transferencia de actividades de aprovisionamiento a un tercer agente denominado Proveedor de Servicios de Procurement (PSP)”. Estas actividades serán las definidas para los términos de sourcing y purchasing. Este término es el que habitualmente se utiliza para referirnos a la externalización de la función de compras.

Un acercamiento más concreto al término nos permitiría sintetizar los diferentes procesos que pueden ser objeto de outsourcing, tal como se puede observar (Tabla 2).

**Tabla 2.** Procesos de procurement outsourcing

<b>Procesos de “procurement”</b>	
<b>Desarrollo de estrategias de sourcing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del perfil de compra.</li> <li>- Desarrollo del plan de aprovisionamiento.</li> <li>- Aprobación del plan de aprovisionamiento.</li> <li>- Clarificar los requerimientos de compra</li> <li>- Ajustes de las necesidades a la capacidad del proveedor.</li> <li>- Búsqueda del aumento de la eficiencia y la eficacia</li> </ul>	<b>Pedidos de mercancías y servicios.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de la solicitud.</li> <li>- Aprobación de la solicitud.</li> <li>- Proceso de solicitud.</li> <li>- Solicitud de información para compras ad hoc</li> <li>- Emisión de la orden de compra.</li> <li>- Expedición de órdenes por el proveedor.</li> <li>- Recepción de mercancías y servicios.</li> <li>- Búsqueda y solución de situaciones excepcionales.</li> </ul>
<b>Selección y contratación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de posibles proveedores.</li> <li>- Validación de proveedores.</li> <li>- Requerimientos de información.</li> <li>- Selección de proveedores.</li> <li>- Negociación de contratos</li> <li>- Ejecución de contratos.</li> <li>- Mantenimiento de contratos.</li> <li>- Manejo de catálogos.</li> </ul>	<b>Pago y ajuste.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta en marcha / mantenimiento / dirección de comercio electrónico con proveedores.</li> <li>- Verificación de pagos con el proveedor.</li> <li>- Autorización de pagos.</li> <li>- Proceso financiero.</li> <li>- Proceso tributario.</li> <li>- Pago a proveedores.</li> <li>- Ajuste contable</li> </ul>
<b>Medida y desarrollo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorización/dirección de la información del proveedor.</li> <li>- Preparación/análisis de compras.</li> <li>- Ejecución de las compras</li> <li>- Búsqueda y solución de situaciones excepcionales.</li> </ul>	<b>Cierre del pedido</b>

#### 4. Los PSP.

Los PSP o proveedores de servicios de procurement son empresas especializadas en prestar servicios de asesoría y consultoría especializada a las empresas clientes en todo aquello relacionado con la optimización de la función de compras y aprovisionamientos tanto desde el punto de vista conceptual como práctico-operativo, con el objetivo final de generar aquellos procesos y sinergias necesarias que permitan ajustar de manera óptima la función de compras

de la empresa cliente, generando ahorros significativos de coste, capaces de influir en los resultados globales de explotación de las empresas clientes.

Las empresas están transfiriendo progresivamente y cada vez más las actividades de procurement subóptimas y las categorías de compra escasamente controladas hacia proveedores especializados en ser vicios de procurement (PSP).

Los PSP son empresas especializadas en prestar servicios de asesoría y consultoría especializada a las empresas clientes en todo aquello relacionada en la optimización de la función de compras y aprovisionamientos tanto desde el puntos de vista conceptual como práctico-operativo con el objetivo final de generar aquellos procesos y sinergias necesarias que permitan ajustar de manera óptima la función de compras de la empresa cliente generando significativos ahorros de costes capaces de influir de manera significativa en los resultados globales de explotación de las empresas clientes.

Los PSP y los negocios relacionados con los procesos de externalización (Business Process Outsourcing – BPO) pueden permitir mayores economías de escala, mayor eficiencia del proceso y mayores habilidades en este campo que las disponibles por la propia empresa. De una forma específica, podemos señalar que los PSP ofrecen:

- Conocimiento del mercado y de la categoría de gasto.
- Procesos de procurement estándares y probados.
- Gestión de la transacción del procurement
- Gestión del proveedor y de la ejecución del procurement.
- Acceso a las mejores tecnologías .
- Servicios de habilitación del proveedor y gestión de catálogo.
- Agregación de volumen de compra a través de la multitud de clientes.
- Apalancamiento operativo e infraestructura tecnológica.

Generalmente, los PSP, especializados en prestar servicios avanzados de consultoría en el campo de las compras, surgen del entorno común de las empresas consultoras generalistas especializadas en el campo del outsourcing y se orientan a satisfacer un nicho de mercado detectado en los inicios de la década de los 90 y orientado exclusivamente a la asesoría relacionada con la gestión de compras y la optimización de todos los procesos relacionados.

El avance más significativo que este tipo de empresas ha protagonizado se produce en la mitad de la década de los 90 con la irrupción de internet como instrumento fundamental adoptado por los PSP, hasta el punto de que prácticamente todas las empresas con cierto tamaño en este sector se han orientado en mayor o menor grado hacia esta nueva tecnología como centro de su modelo de negocio actual y futuro.

#### **4.1. Servicios de PSP.**

Los servicios de los PSP suelen acomodarse a las características de cada organización, entendiendo que cada una de ellas tiene unas necesidades específicas en el proceso de gestión de compras y aprovisionamientos, por lo que se ofrecen distintas soluciones adaptadas a cada caso.

El análisis de la actividad realizada por dos PSP españoles de máxima implantación nos permite esquematizar una serie de servicios ofrecidos por los PSP, que serían inconcebibles sin la utilización de internet:

a) Consultoría de compras.

Los objetivos de esta actividad de consultoría son los siguientes:

- Implantar metodologías avanzadas de compras.
- Dotar de agilidad a los sistemas de compras para que sean capaces de responder de forma rápida a los entornos cambiantes.
- Conseguir transparencia en los procesos de compras
- Agregación de volumen para conseguir mejores condiciones de compra.
- Cooperación entre los distintos departamentos y personas involucradas.
- Generación de ahorros medibles.

b) Externalización de procesos de compras.

Se realizan procesos como los siguientes:

- Pilotar proyectos de licitaciones.
- Pilotar subastas inversas.
- Gestionar carteras de familias de compras.
- Reforzar los equipos de compras.
- Asegurar la gestión completa de su servicios de compras (externalización).
- Construir y gestionar catálogos.
- Confiar las compras que no son catalogables a un equipo de compradores profesionales.
- Formalizar y gestionar los procesos de validación de proveedores.
- Simplificar la gestión de proveedores.
- Proporcionar en tiempo real estadísticas de pilotaje y control de compras.

c) Servicios de e-procurement.

#### 4.2. Diferentes niveles de “procurement outsourcing”.

Atendiendo a la posición estratégica de la empresa se pueden identificar tres niveles de “procurement outsourcing” (Tabla3).

**Tabla 3.** Niveles de procurement outsourcing

La empresa posee suficiente conocimiento y desea mantener directamente el control sobre el producto a adquirir	El proceso de abastecimiento es realizado por la propia empresa. Las relaciones con los proveedores son de carácter estratégico. No se produciría “outsourcing”
La empresa quiere controlar directamente el producto a adquirir, pero carece de conocimiento adecuado para lograr el suministro o servicio de manera óptima	Solamente se recurriría a subcontratar funciones básicas de consultoría y asesoramiento.
La empresa no desea mantener el control directo de la categoría de compra y carece del conocimiento suficiente para gestionarla eficientemente	No hay una relación directa con los proveedores. Se establece una relación de “outsourcing”

### 4.3. Justificación del “procurement outsourcing”.

La reciente evolución de la economía no hace más que reforzar la necesidad de las empresas de controlar los costes y maximizar el rendimiento. El aumento de la competencia y la disminución de precios exigirá a las empresas un mantenimiento firme del control de sus costes para poder ser competitivas y el “procurement outsourcing” se convierte en una de las principales palancas para conseguir ese objetivo.

Muchas empresas carecen de destrezas, experiencia e infraestructura para gestionar eficazmente el abastecimiento de todas las categorías de gasto. Como consecuencia de esta situación, muchas empresas están transfiriendo los procesos de “procurement” subóptimos y categorías de gasto mal gestionadas a proveedores de servicios de procurement (PSP) que ofrecen economías de escala, pericia de gestión en cada categoría de gasto e infraestructura tecnológica y operacional específicas. La consecución de metas de reducción de costes operativos, de suministro y de infraestructuras está conduciendo a las empresas a la práctica del “procurement outsourcing”. El estudio anteriormente mencionado refleja la consecución de una serie de mejoras con la externalización de las compras (Tabla 4).

**Tabla 4.** Mejoras por externalización de compra

Área de impacto	Porcentaje de mejora
Reducción de precios	15 - 25%
Reducción de costes administrativos de compras	25 - 35%
Reducción de plantilla	15 - 20%
Rapidez (reducción de los ciclos de abastecimiento)	27 - 50%
Reducción en los costes de adquisición	25 - 30%
Mejoras en el cumplimiento de contrato	60%

Otros beneficios adicionales incluyen la captura de rebajas y descuentos por volumen y la mejora interna de las destrezas de “procurement” mediante la transferencia DE estructura de conocimiento. A corto plazo el “procurement outsourcing” puede ayudar a “tapar agujeros” en los modelos operativos de procurement permitiendo alienar las competencias internas con las mejores capacidades de su clase, acudiendo a una tercera parte: los proveedores de servicios.

Las empresas deben realizar outsourcing de una actividad de procurement o de una categoría de gasto si ellas no pueden desempeñar adecuadamente el proceso de forma interna o si el tiempo y coste para desarrollar las competencias que se necesitan no resultase práctico.

### 5. La puesta en práctica de un modelo de “procurement outsourcing”.

A la hora de realizar un proceso de externalización de compras hay que considerar cinco puntos básicos:

1. Determinar el mejor enfoque valorando los resultados del modelo ya existente.

Cualquier inicio de externalización de compras debe empezar con una meticulosa comprensión de la estructura y madurez del modelo operativo de aprovisionamiento. Sólo así podrá darse cuenta realmente de cuáles son las categorías de gasto y procesos de adquisición que podrían quedarse en la empresa y cuáles podrían beneficiarse de un servicio externo de apoyo.

2. Valorar cada caso de externalización y conseguir el apoyo de ejecutivos y “stakeholders” (personas interesadas en el proceso) para aquellos que realmente deban llevarse a cabo.

Las empresas necesitan manejar con cuidado la transición de los procesos de negocio y asegurarse de que las personas interesadas por proyecto están motivadas para hacer que la relación de trabajo funcione.

Ninguna iniciativa de externalización puede tener éxito sin el apoyo de los ejecutivos y la aceptación de clientes internos y personas involucradas en el proceso.

La valoración de cada caso debe incluir: detalles de las deficiencias en el actual modelo operativo de compras, estrategias y tiempos a mejorar y cuantificación del coste de las mejoras de comportamiento esperadas.

3. Evaluar las soluciones del proveedor.

Las empresas deben estar seguras de seleccionar a un socio para el procurement outsourcing que cubra no sólo las necesidades actuales sino también las futuras. Algunos de los aspectos valorados en tal selección son: acceso a precios en función del volumen agregado de compra, capacidades del proceso de aprovisionamientos, capacidad de negociación ante los proveedores, información estratégica de los proveedores, conocimiento de la categoría externalizada, apoyo y amplitud de formas de pago.

4. Definir las medidas de control e incentivos.

La mayoría de las medidas incluidas en procesos de externalización suelen referirse a las entregas puntuales, conformidad con los objetivos, calidad de servicio, reducción de precios y exactitud en facturación y remuneración. Otras medidas incluyen ahorros de costes en la administración de compras y actualización de sistemas de información de compras.

La mayoría de contratos de externalización de compras incluyen penalización por rendimiento inferior al pactado, aunque pocos de ellos recogen incentivos cuando el comportamiento excede a las expectativas predefinidas.

5. Dedicar un equipo multidisciplinar encargado de las relaciones de externalización.

Las empresas que han alcanzado los mejores resultados en sus iniciativas de externalización han establecido un equipo funcional formado por ejecutivos senior de la empresa contratante y del proveedor de servicios. El propósito de este equipo mixto es dirigir con éxito, en base a los siguientes criterios:

- Definir el comportamiento clave, establecer y revisar métricas e hitos relacionados con él.
- Comunicar los éxitos al resto de la organización.
- Revisar el progreso y resolver los problemas de forma conjunta.
- Establecer objetivos escalonados y tiempos de consecución de los mismos.
- Asegurar la transferencia bilateral de información, métodos, procesos y conocimientos.
- Identificar oportunidades adicionales para la mejora de procesos y ahorros de costes.

## 5.1. Modelos operativos de procurement y enfoque externalizador.

Se puede establecer cinco tipos de “procurement” en función de su madurez (Tabla 5). Esta madurez es medida teniendo en cuenta los siguientes atributos:

- Organización: Estructura organizativa y grado de alineación de las decisiones de compra dentro de la compañía (¿cómo se toman? ¿están coordinadas con otras áreas?).
- Proceso: Grado de estandarización, integración y control de los procesos de procurement a lo largo de la empresa.
- Conocimiento: Grado de visibilidad y eficacia del gasto de compras y del conocimiento de los proveedores.
- Tecnología: Infraestructura de tecnología usada para automatizar y dar apoyo a las operaciones de procurement.
- Gestión del gasto: Nivel de gasto controlado y gestionado por el grupo de procurement.

**Tabla 5.** Modelos operativos de procurement

	Compras inmaduras		Compras de madurez media		Compras de máxima madurez
Características	Rezagados	Por debajo de la media del sector	Media del sector	Por encima de la media del sector	El mejor de su clase.
<b>Organización</b>	Altamente fragmentada. Decisiones de compra locales	Decisiones de compras fragmentadas. Hay alguna coordinación entre algunas partes	Decisiones de compra por divisiones. Hay alguna coordinación entre divisiones.	Decisiones de compra basadas en regiones. Hay alguna coordinación a lo ancho de la compañía	Decisiones de compras centralizadas. Hay coordinación a lo ancho de toda la empresa.
<b>Proceso</b>	Sin procedimientos estándar ni medidas.	Procedimientos de compra formalizados a nivel local. Rendimiento medido sobre unas bases ad hoc.	Procedimientos de compra formalizados en niveles de división. Hay algunas medidas estándar usadas a nivel de división.	Procedimientos de compra y medidas estandarizadas a nivel de división o en ámbito regional	Procedimientos de compra y medidas estandarizadas a lo ancho de toda la empresa.
<b>Conocimiento</b>	Sin visibilidad del gasto. Sin conocimiento de los mercados de proveedores.	Visibilidad limitada en el gasto. Conocimiento limitado de los mercados de proveedores locales.	Visibilidad en el gasto en base a la categoría. Conocimiento del mercado de proveedores regionales	Visibilidad en el gasto a nivel de suministradores. Conocimiento del mercado de proveedores regionales.	Visibilidad del gasto a nivel detallado. Conocimiento del mercado de proveedores global.
<b>Tecnología</b>	Sin automatización. Procesos manuales. Sin coordinación con el proveedor	Automatización limitada. Colaboración con el proveedor basada en el teléfono o fax	“Back-office procurement”. Función centrada en la automatización. Selección de procesos automatizada. Colaboración mediante e-mail o EDI.	Combinación de back-office y automatización centrada en la empresa y basada en tecnología web. Procesos clave conectados. Colaboración EDI y basada en tecnología web.	Automatización centrada en la empresa y basada en la tecnología web. Completo ciclo de vida TCM integrado. Colaboración EDI, XML y basada en web.

<b>Control y gestión del gasto</b>	Pequeño. Si lo hay, es controlado por el grupo de procurement en menos del 25 %	Entre el 25% y el 33% del gasto es controlado por el grupo de procurement.	Entre el 33% y el 66% del gasto es controlado por el grupo de procurement. Se centra en las categorías de gasto estratégico.	Entre el 66% y el 85% de gasto es controlado por el grupo de procurement. Hay alguna cobertura más allá de lo estratégico.	Más del 85 % del gasto es controlado por el grupo de procurement. Se controlan categorías estratégicas y no estratégicas.
------------------------------------	---	--	--	--	---

Diferenciados cinco modelos de “procurement” y agrupados en tres categorías de compra, podemos identificar las siguientes metas y soluciones probables en cada caso para desarrollar un enfoque externalizador (Tabla 6).

**Tabla 6.** Metas y soluciones según el grado de madurez de las compras ante un enfoque externalizador

		<b>ENFOQUE EXTERNALIZADOR</b>	
<b>GRADO DE MADUREZ DE COMPRA</b>	<b>DE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>POSIBLES SOLUCIONES</b>
<b>COMPRAS INMADURAS</b>		<p>Centralizar las compras</p> <p>Mejorar el control del gasto.</p> <p>Obtener acceso a los procedimientos de los líderes de sector.</p> <p>Conseguir un mayor conocimiento del mercado de proveedores y una mejor infraestructura tecnológica y operaciones.</p>	<p>Desarrollar un BPO, empezando por operaciones de procurement sobre bienes indirectos.</p>
<b>COMPRAS DE MADUREZ MEDIA</b>		<p>Reducir costes transaccionales</p> <p>Extender la estructura de la tecnología de procurement</p> <p>Controlar nuevas categorías de gasto y ampliar el conocimiento de los mercados</p>	<p>Aplicar sistemas de procurement bajo pedido.</p> <p>Establecer servicios de gestión por categoría de gasto</p> <p>Establecer servicios de gestión de las transacciones</p> <p>Conseguir más servicios de los proveedores</p>
<b>COMPRAS DE MÁXIMA MADUREZ</b>		<p>Mejorar el valor derivado de la existencia de inversiones en tecnologías de procurement</p> <p>Reducir sistema administrativo y costes asociados.</p> <p>Reconducir los costes constantes.</p> <p>Búsqueda de mejoras de comportamiento y eficiencia</p>	<p>Conseguir más servicios de los proveedores.</p> <p>Establecer servicios de apoyo en la dirección del negocio</p> <p>Seleccionar categorías para aplicar sistemas de procurement bajo demanda</p>

## **5.2. Tipo de empresa que aplica el “procurement outsourcing”.**

El modelo básico de empresa que está más involucrada en los procesos de “procurement outsourcing” se caracteriza por ser una gran empresa (nivel de ventas superior al billón de dólares), fabricante de automóviles, equipamiento industrial, alta-tecnología o dispositivos médicos (productos discretos), con experiencia en la externalización de otras funciones como logística, almacenamiento, fabricación o recursos humanos y que tienen un nivel de inversión en tecnologías de automatización de procurement.

Las compañías de servicios se manifiestan más lentas en la adopción de este proceso y los fabricantes del sector químico, farmacéutico o plásticos, representan la porción más pequeña del mercado de “procurement outsourcing”.

La empresa de consultoría Accenture realizó en el año 2003 una encuesta entre más 219 ejecutivos del área de compras de Europa y Estados Unidos. Los objetivos de la encuesta fueron identificar las estrategias de procurement outsourcing, identificar el perfil típico del cliente de PSP, determinar los beneficios del uso de PSP y extraer una serie de conclusiones de las experiencias habidas.

Los resultados del estudio reflejan, entre otras cosas, que las compañías francesas son las más proclives a externalizar las funciones del área de compras, seguidas de las del Reino Unido, EE.UU., Italia, Alemania, Austria y Suiza. Sin embargo, el número de empresas españolas y portuguesas que contemplan la externalización de la la función de compras está bastante distanciado de las anteriores.

Recoge el estudio que las empresas españolas que contemplan la externalización total de la función de compras es mínima. No obstante, sí realizan outsourcing selectivo, categoría por categoría y servicio a servicio, subcontratando actividades que no son básicas y pasando, más adelante, a categoría y procesos más estratégicos.

## **6. Conclusiones.**

La externalización de diferentes procesos empresariales tradicionales ya se llevaba a cabo en las empresas desde hace tiempo, sin embargo, el área de compras siempre ha estado apartada de esta tendencia. En la actualidad, podemos decir que ha llegado el momento de la externalización del área de compras por dos razones fundamentales: a) como una forma de reducir costes y b) cómo forma de obtener mejoras y concentrarse en su “core business”. Sin embargo, no se puede hablar de un “procurement outsourcing” puro o completo, sino de múltiples formas de externalización en función de los procesos o actividades que se vean afectados.

El número de compañías que contemplan la externalización de toda la función de compras es muy pequeño. Las compañías prefieren el “outsourcing selectivo”. No se subcontratan todas la categorías de gasto ni todos los procesos de compra. Las empresas suelen empezar por subcontratar los procesos no estratégicos o menos importantes y sólo más adelante pasan a externalizar categorías y procesos más esenciales para el éxito del negocio. Se recurre al outsourcing para compras tácticas (suministro de oficina, algunos suministros industriales, gestión de viajes, etc.) es decir, para aquellos productos de escasa o nula implicación estratégica, pero difícilmente pueden verse ejemplos que afecten a las compras estratégicas.

El paso a la externalización es más frecuente en el caso de materiales indirectos o MRO que en los directos.

Se puede comprobar que el nivel de satisfacción de las empresas que practican la externalización es elevado, planteándose aumentar el número de servicios que presta su proveedor de servicios externo (PSP). La mayor parte del trabajo de los PSP se centra en suministrar servicios e infraestructura para apoyar el procurement de las categorías de gastos indirectos, que no son de producción, no son estratégicas y sólo recientemente han sido identificadas por las empresas como una oportunidad para mayores ahorros y mejoras.

Muchas de las actividades de los PSP son relativamente nuevas para el mercado y todavía no han ganado la concepción de un valor ni su consideración.

Una clave del éxito de la externalización está en la utilización de INTERNET como sistema de comunicación e información entre las partes y como base de los sistemas e-procurement.

No se puede saber si el ritmo de crecimiento del outsourcing de compras ni el nivel de aplicación que tendrá en cada sector. Creemos que ello va a ser consecuencia no sólo de las reducciones de costes que se logren, sino también de las ventajas estratégicas y competitivas que tal proceso genere. Consideramos también que la puesta en práctica de estos procesos de outsourcing no debe responder a una moda, sino que solamente estarán justificados cuando la empresa llegue a tomar esa decisión después de valorar ésta y teniendo el convencimiento de que las capacidades internas del área de compras de la empresa son peores que las que ofrecen los PSP y, por tanto, se precisa de ayuda externa para cubrir esta carencia.

Tomada la decisión de externalizar, deberán definirse las categorías de gasto y los procesos del área de compra no básicos ni estratégicos que resultan los mejores candidatos para la externalización, deberán establecerse los objetivos de reducción de coste que se deben conseguir con esta práctica en comparación con los que se conseguirían internamente y se deberá selección al PSP que mejor se adapta a los requisitos, necesidades y operaciones de la empresa.

## Referencias

- Accenture. (2003). "Executive insights into the growing use of procurement outsourcing".
- Alexander, M.; Young, D. (1996). "Strategic outsourcing". *Long Range Planning*, 29.
- Achirica López, J. (2002). "La externalización como vía para la mejora operativa de las empresas". <http://www.telefónica.es/empresas>.
- Arearh.com. (2002). "Diez reglas para el éxito del outsourcing". <http://www.tlmsn.com.mx/empleos/tips>.
- Embleton, P.; Wright, P. (2003). "A practical guide to successful outsourcing". *Empowerment in Organizations*.
- Camaleón Simón, M.C. (2001). "¿Por qué preferimos el outsourcing?". *Compras y Existencias*, 116. Madrid.
- Brooks, J.; Favre, D. (2003). *A case for eSourcing: the strategic side of procurement*. Accenture.
- Sánchez, J.L. (2003). "El outsourcing de la función de compras se duplicará en apenas tres años". Accenture. Madrid.