



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de
fin de grado

Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial



Paula Angües Rodríguez

Tutora: M^a Dolores Lagoa Varela

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Año 2015

Resumen

En este trabajo se profundiza en el concepto de Externalización (Outsourcing), analizando las ventajas que esta estrategia proporciona y los riesgos a tener en cuenta a la hora de considerar la opción de externalizar.

Además, se define un plan de acción paso a paso con las distintas actividades a llevar a cabo en cualquier etapa del Ciclo de Vida de la Externalización: la externalización de procesos, la renovación/terminación de contratos, y el retorno de actividades.

Asimismo, se realiza el análisis de un modelo real de externalización, el Modelo de las Tres Capas, que está siendo llevado a cabo actualmente por distintas compañías pertenecientes a diferentes sectores. En dicho análisis, se aborda el modelo desde la realidad actual de dos entidades del sector financiero que presentan situaciones opuestas en materia de outsourcing.

Palabras clave: Externalización, Outsourcing, Ciclo de vida de Externalización, etapas, Modelo de Tres Capas, entidad financiera, criticidad, core-business.

Número de palabras: 14.817

Abstract

This project is focused on the concept of Outsourcing, analyzing the advantages that this strategy provides and the risks to take into account when considering the option of outsourcing.

In addition, an action plan is defined step by step with the activities that must be carried out by the companies at any stage of the Outsourcing Lifecycle: the outsourcing of activities, the renewal/termination of contracts, and the return of activities.

An analysis of an actual outsourcing model is also discussed at the end of the paper, the Three Layers Model, which is currently being carried out by many companies in different industries. In this study, the model is approached taking in consideration the current opposite situation of two financial entities.

Key words: Outsourcing, sourcing, stage, Outsourcing Lifecycle, Three Layers Model, financial entity, Core-business.

Índice

Introducción	5
I. Marco teórico	8
1. Historia del Outsourcing	8
2. El concepto de Outsourcing	10
3. Evolución del concepto de Outsourcing	13
4. Tipos de Outsourcing	14
5. Análisis del Outsourcing	16
5.1. Ventajas	16
5.2. Desventajas	19
6. Riesgos a tener en cuenta	21
II. Etapas del proceso de Externalización	25
1. Externalización de procesos	28
1.1. Identificación de la oportunidad	28
1.2. Evaluación inicial	29
1.3. Definición detallada y Firma.....	33
1.4. Ejecución de la externalización (Transición)	36
1.5. Explotación bajo nuevo modelo	37
2. Terminación/Revisión de contratos	38
2.1. Revisión del modelo de sourcing y del contrato	40
2.2. Transición.....	41
3. Retorno de actividades externalizadas	42
3.1. Definición y Evaluación.....	43
3.2. Transición retorno actividades	46
III. Modelo de Tres Capas de Outsourcing	48
Conclusiones	57
Bibliografía	61
Anexo I. Reuniones	65

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de actividades externalizadas.....	9
Figura 2. Evolución del concepto de Outsourcing.....	13
Figura 3. Ciclo de Vida del Outsourcing.....	27
Figura 4. Externalización de procesos.....	28
Figura 5. Revisión de contratos.....	39
Figura 6. Retorno de actividades.....	43
Figura 7. Modelo de Tres Capas de Outsourcing.....	48
Figura 8. Modelo de Tres Capas de Outsourcing (con empresas participadas).....	50
Figura 9. Modelo de Tres Capas de Outsourcing (sin Empresas del Grupo).....	51
Figura 10. Tendencia cíclica del modelo.....	52
Figura 11. Comparativa de entidades financieras.....	54
Figura 12. Tendencia: Modelo TO-BE.....	55

Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de Outsourcing.....	10
Tabla 2. Tipos de Outsourcing.....	14
Tabla 3. Ventajas y desventajas del Outsourcing.....	16
Tabla 4. Riesgos del Outsourcing.....	22
Tabla 5. Decisión bidimensional de externalizar.....	30

Introducción

El presente documento trata sobre la Externalización (también denominada Outsourcing o Tercerización de servicios), una estrategia llevada a cabo por las empresas para conseguir ser más competitivas y exitosas. La externalización tiene como objetivo la cesión de actividades y/o servicios, así como su gestión, a una entidad externa especializada para operar determinados procesos que anteriormente se realizaban dentro de las propias entidades, permitiéndoles concentrar sus recursos en el negocio principal.

En la elaboración del estudio se han marcado tres objetivos diferenciados. En primer lugar, se pretende realizar un análisis esencialmente teórico sobre el concepto de Outsourcing y sobre los pros y contras que genera dicha estrategia. Además, también se intentan identificar los riesgos más comunes asociados a la misma.

Por otra parte, el segundo y principal objetivo a cumplir con el estudio es el de establecer un marco global normativo que ayude a evitar la problemática asociada a todo proceso de externalización (los riesgos), y que a su vez sirva como una guía de recomendación de pasos a seguir.

El documento pretende hacer un foco especial en la determinación de las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Cuáles son las etapas que conforman el Ciclo de Vida de la Externalización?
- ✓ ¿Qué actividades o pasos se deben seguir en cada una de las fases del Ciclo de Vida de la Externalización que se han determinado?
- ✓ ¿Qué análisis se deberían realizar para evitar los riesgos asociados a la estrategia, y los controles a aplicar para asegurar una externalización exitosa?

Por último, otro de los objetivos del documento es el de presentar un tipo de externalización que está siendo aplicado en la realidad del panorama empresarial

aplicado en diferentes sectores (financiero, telecomunicaciones, energético, etc.) conocido como el Modelo de la Tres Capas.

El propósito de este apartado será contrastar la situación actual de dos entidades financieras que siguen estrategias opuestas en materia de externalización, determinando qué tendencia seguirán con el paso del tiempo y las “*best-practices*” de cada una de ellas para determinar cómo sería el modelo ideal y cuáles serán los puntos clave a tener en cuenta por cualquier compañía para aplicar el modelo.

La relevancia del estudio subyace en la evolución de los procesos de externalización que se han producido en el pasado reciente, y el más que probable incremento de esta actividad en el futuro, lo que hace necesaria una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos ofrecidos.

Este documento pretende ser de utilidad para cualquier empresa, sin importar su tamaño o el sector en el que se ubique, sirviendo como una guía práctica de pasos a tener en cuenta para llevar a cabo un proceso de externalización exitoso. A su vez, también pretende ayudar en el proceso contrario: tanto en el momento intermedio de revisar contratos con proveedores, como en el caso de decidir el retorno de actividades externalizadas. Asimismo, se procura dar a conocer el Modelo de externalización de las Tres Capas para que, dentro de lo posible, se instale en el panorama empresarial actual y sea implantado por un número mayor de compañías.

La motivación del tema del trabajo nace de mi vinculación reciente con una entidad financiera que opera actualmente en el mercado, lo que ha derivado en la decisión de enfocar el Trabajo de Fin de Grado en una dirección que tuviese algún tipo de relación con esta experiencia.

La principal función del área en la que me encontraba es la de análisis y homogeneización de procesos derivados de la instalación de un nuevo componente tecnológico para la atención al cliente. Además, se buscaban las mejores prácticas (en los procesos llevados a cabo y en mecanismos de control aplicados a proveedores) entre los distintos países en los que opera la entidad y los distintos proveedores.

En conclusión, tanto el contacto diario con la metodología de análisis de procesos como la relación del departamento con un servicio generalmente externalizado como es la atención a clientes, además de la oportunidad de mantener reuniones con expertos en el mundo del Outsourcing han sido las claves de la decisión de realizar el Trabajo de Fin de Grado en esta dirección.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo, dado lo expuesto anteriormente, ha sido la combinación de revisión bibliográfica y reuniones con expertos en el mundo del Outsourcing y en análisis de procedimientos.

Además de realizar una revisión bibliográfica para conseguir un primer acercamiento al concepto de Externalización y a las oportunidades que esta estrategia ofrece, se han mantenido reuniones con distintos expertos en el mundo del Outsourcing para conseguir un asesoramiento fiable. Además, dicha recogida de información se ha llevado a cabo con trabajadores de las entidades financieras analizadas al final del documento, con el fin de ahondar en el conocimiento de la situación actual de las mismas y poder realizar un análisis lo más próximo posible a la realidad.

La estructura del trabajo se divide en tres grandes bloques:

En primer lugar se presenta un marco teórico que gira en torno al concepto de externalización, analizando en esta parte los pros y contras que dicha estrategia presenta para las compañías que lo acometen y los riesgos a los que se enfrentan.

En segundo lugar se analizan exhaustivamente las actividades que deben llevarse a cabo en las distintas fases del Ciclo de Vida de la Externalización: externalización, revisión o terminación de contratos, y retorno de actividades externalizadas. En este punto, se incluyen todas las actividades esenciales en cada etapa y los estudios y análisis que se deben llevar a cabo para minimizar los riesgos y aumentar las probabilidades de éxito.

Por último, se introduce un modelo de externalización utilizado por grandes compañías de distintos sectores y se compara la situación actual de dos entidades financieras que utilizan dicho modelo.

I. Marco teórico

1. Historia del Outsourcing

A principios del siglo XX se consideraba que una compañía de éxito era aquella que “poseía, gestionaba y controlaba directamente” todos sus activos y procesos (Handfield, 2006). Al finalizar la Segunda Guerra Mundial y debido a la inestabilidad del momento, las empresas, movidas por el temor, intentaron asumir todas las actividades necesarias para desarrollar el negocio y no arriesgarse a depender de un proveedor.

Sin embargo, a mediados de siglo empezó a extenderse la diversificación en las empresas como una forma de disminuir el riesgo y aprovechar las posibles oportunidades de negocio, así como las sinergias y las economías de escala, por lo que el volumen de tareas a realizar por parte de las compañías creció de forma considerable.

Con este aumento de las actividades que deben realizarse dentro de la empresa, en las décadas de los setenta y los ochenta se entendió que la ampliación del negocio había resultado en una estructura organizativa mucho más compleja y, en consecuencia, menos flexible (Handfield, 2006). Para solventar esta situación, algunas empresas comenzaron a analizar cuáles de los procesos que llevaban a cabo eran críticos o claves para el desarrollo de sus actividades (*Core Business*) y así centrarse en los mismos, e identificar cuáles podían ser externalizados (*Outsourced*) para reducir la carga de tareas a nivel interno y, al mismo tiempo, contar con asesoramiento de expertos.

Tal y como señala Rivo López (1999) en su estudio sobre la externalización, el concepto de Outsourcing ganó importancia en los años 70 debido al trabajo de la consultora estadounidense Electronic Data System (EDS), dedicada al campo de las tecnologías de la información (TIC). Quizás por ser ésta la pionera en dedicarse exclusivamente a prestar servicios de externalización, en muchas ocasiones se

relaciona el concepto de Outsourcing con la externalización en el ámbito de la tecnología y los servicios informáticos.

Con los años, otros servicios empezaron a ganar peso en el mundo de la externalización. Handfield (2006), Barthélemy (2003) y Belcourt (2006) coinciden en que esta evolución ha tenido su origen en actividades simples, pasando paulatinamente a otras de mucho más peso e importancia en la gestión de las empresas (como el diseño y desarrollo de productos, por ejemplo).

También Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2006) señalan que cuando el término “Outsourcing” fue acuñado, se refería a la subcontratación de sistemas de información (SI), por lo que muchos estudios relacionan el término outsourcing con los SI. Sin embargo, también indican que en los últimos años el término se ha aplicado a otros tipos de funciones o actividades.

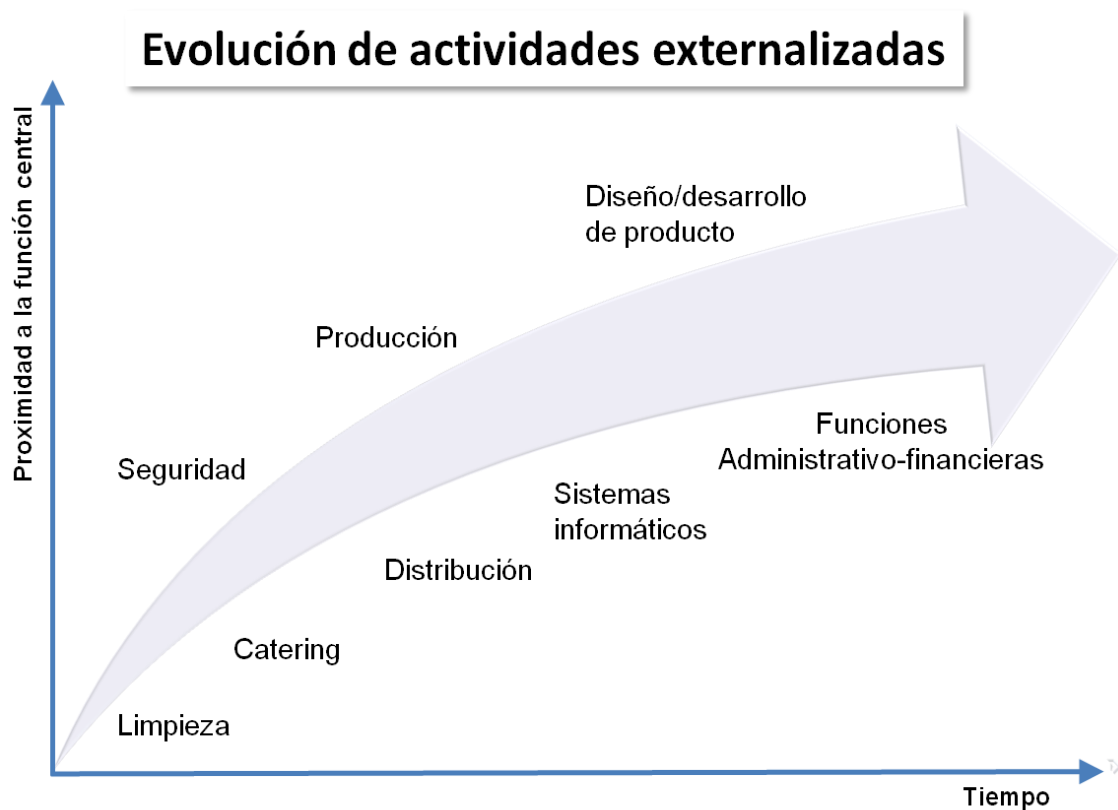


FIGURA 1: Evolución de actividades externalizadas

Fuente: Rivo López, 1999

2. El concepto de Outsourcing

En un intento por aproximarnos al concepto de outsourcing, se presentan a continuación las definiciones más significativas encontradas en la literatura:

Autores	Conceptos de Outsourcing
Harrigan (1985)	Se trata de una variedad de la decisión de hacer o comprar (make or buy decision) para obtener los suministros de materiales y servicios necesarios para que la empresa produzca los bienes y servicios.
Loh y Venkatraman (1992)	Suministro de recursos físicos y/o humanos por parte de proveedores externos, asociados con la infraestructura de tecnología de la información (IT) de la empresa.
Quinn y Hilmer (1994)	Adquisición externa de actividades, incluidas aquellas que se consideran tradicionalmente como parte íntegra de cualquier empresa.
Ventura (1995)	Relaciones de intercambio con compañías independientes con las que se pueden establecer acuerdos de cooperación estables.
Lei y Hitt (1995)	El acto de confianza en las capacidades y habilidades de externos para la fabricación de determinados componentes de producción y otras actividades que tienen un valor añadido (a menudo de capital intensivo).
Rothery y Roberson (1996)	El acto de pasarse a una organización externa para realizar una función realizada previamente internamente. Implica la transferencia de la planificación, la administración y el desarrollo de la actividad a un tercero independiente.
Casani et al. (1996)	Vínculo a largo plazo, en relación con el desarrollo de determinadas actividades o tareas que no son esenciales para la empresa, por profesionales especializados, que, con el tiempo, se convierten en socios estratégicos
Blumberg (1998)	Proceso de establecimiento de contratos con un tercero para manejar una parte del negocio de la empresa cliente.
Sacristán (1999)	Convenio de colaboración entre los diferentes tipos de empresas en las que una empresa es un especialista en tecnología y hace una contribución significativa a la otra, proporcionando los recursos físicos y/o humanos durante un período determinado con el fin de alcanzar un objetivo determinado

Greaver (1999)	El hecho de que una organización transfiera actividades internas periódicas y la toma de decisiones a proveedores externos a través de contratos.
Gilley y Rasheed (2000)	Es la sustitución de actividades realizadas internamente por su adquisición externamente, aunque la firma tiene la gestión necesaria y la capacidad financiera para desarrollarlas internamente.
Campos (2001)	Consiste en la contratación de un proveedor externo para realizar una tarea previamente ejecutada por la propia organización, y también incluso puede implicar nuevas actividades
Bailey et al. (2002)	Entrega de algunas o todas aquellas actividades y servicios relacionados para su gestión por terceros, con un mínimo resultado requerido.
Quélin y Duhamel (2003)	La operación de cambio de una transacción previamente regida internamente a un proveedor externo a través de un contrato a largo plazo, y que implica la transferencia al proveedor.
McCarthy y Anagnostou (2004)	No sólo consiste en la compra de productos o servicios a fuentes externas, sino también se transfiere la responsabilidad de las funciones de negocio y muchas veces el conocimiento asociado (tácito y codificado) hacia la organización externa.
Mol et al. (2005)	La adquisición de suministros en entidades jurídicamente independientes (proveedores)

TABLA 1. Definiciones de Outsourcing

Fuente: Adaptado de Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2008)

La revisión por parte de Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006) de diferentes estudios reveló que la mayoría de autores coincidían en que la externalización significa salir fuera de la empresa para adquirir determinadas actividades que no son llevadas a cabo internamente. Sin embargo, dichas definiciones reflejan diferencias en algunos aspectos, derivadas del hecho de que cada uno se basa en la finalidad de sus respectivas investigaciones. Así, según los autores de la revisión, las definiciones podrían clasificarse en tres tipos:

- Aquellas que consideran que la externalización deriva en un acuerdo colaborativo estable y a largo plazo, en el que el proveedor se convierte en un socio estratégico y existen relaciones de intercambio con distintas organizaciones.

- Definiciones que indican el tipo de actividad o servicio que puede ser externalizado, como por ejemplo aquellos que no son estratégicos para la compañía.
- Y por último, las definiciones que consideran que el outsourcing es la acción de transferir el planteamiento, la responsabilidad, el conocimiento y la administración del servicio, todo ello a través de contratos.

Basándose en las definiciones anteriores, los autores (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006) proponen una definición integrada que abarca todos los puntos de vista anteriores y definen el outsourcing de la siguiente manera:

“Outsourcing es una decisión estratégica que implica la contratación de determinadas actividades no estratégicas o procesos de negocio necesarios para la fabricación de bienes o el suministro de servicios mediante acuerdos o contratos con empresas de alta capacidad para que se encarguen de dichas actividades o procesos, con el fin de mejorar la ventaja competitiva”.

Esta definición tiene, tal y como explican los propios autores, tres importantes características.

- La primera es que establece que la externalización tiene que ser una decisión estratégica que forme parte de la estrategia de la empresa y que debe estar dirigida a la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva.
- La segunda es que considera que la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades o procesos pueden ser externalizados y llevados a cabo por proveedores cuyas capacidades y habilidades son superiores a las de la empresa externalizadora. Lo que significa reconocer que las decisiones en materia de outsourcing están relacionadas con los recursos y las capacidades de la empresa.
- Y por último, la tercera característica es aquella que incluye el concepto de procesos de negocio, ya que los recursos por si mismos no pueden suponer una fuente de ventaja competitiva. O lo que es lo mismo, los recursos solo son una fuente de ventaja competitiva si se explotan a través de procesos de negocio.

3. Evolución del concepto de Outsourcing

Se podría decir que sin duda el Outsourcing permite reforzar la ventaja competitiva de las empresas que lo llevan a cabo (Belcourt, 2006). No obstante, esta concepción se ha transformado paulatinamente con los años, pasando de una visión táctica a una más estratégica (Castro Cortés, 2010; Muñoz, 2010)



FIGURA 2: Evolución del concepto de Outsourcing

Fuente: Castro Cortés, 2010

Las organizaciones siempre han externalizado algunas funciones, lo que es diferente ahora es el alcance de las mismas (Belcourt, 2006). Originalmente, el objetivo de la externalización de actividades era reducir costes y liberar recursos. De este enfoque de abastecimiento tradicional, consistente en un conjunto de actividades para identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación (visión táctica), se pasa a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos (Castro Cortés, 2010).

La externalización estratégica busca la mejora del negocio global y las ventajas competitivas más que reducir costes. Así, una empresa podría alcanzar sus objetivos estratégicos centrandose en las actividades centrales (core). La externalización táctica tiene un enfoque a corto plazo, y se centra en la minimización de costes o la maximización de la productividad de la actividad diaria. (Murphy, 2004)

4. Tipos de Outsourcing

Según la literatura analizada, son muchas las posibilidades de división de los procesos de outsourcing, y la variedad de criterios utilizados para clasificarlos es inmensa. A continuación se presenta una posible clasificación atendiendo a los criterios de Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012) y de Power (2006).

Tipos de Outsourcing		
Localización	On-site	
	Off-site	On-shore
		Near-shore
		Off-shore
Trabajo a externalizar	Proceso	BPO
		KPO
		LPO
	Proyecto	
Actividad	Manufactura	
	Servicios	
Relación	Soporte	
	Confiabilidad	
	Alineación	
	Alianza	

TABLA 2: Tipos de Outsourcing

Fuente: Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012)

La característica de localización se refiere al lugar físico donde se lleva a cabo la actividad. En esta agrupación se puede diferenciar entre: On-site, si la actividad se realiza dentro de la empresa que contrata el servicio (también se conoce como In-house); y Off-site, si por el contrario se realiza en las instalaciones del proveedor (Power, 2006).

Además según los distintos autores (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012; Power, 2006), en este último grupo también existen diferenciaciones según la proximidad del lugar de realización de la actividad: On-shore, si la empresa solicitante y la proveedora de servicios se encuentran dentro de las fronteras del mismo país; Near-shore, en el caso de que se el suministrador del servicio se encuentre en un país vecino; y Off-shore, también conocido como deslocalización, si está ubicado en otro país donde la legislación laboral sea más flexible y permita reducir costes.

En el caso del trabajo a externalizar, debe distinguirse entre qué se somete a outsourcing, pudiendo ser simplemente la externalización de un proceso o de un proyecto completo (Power, 2006).

A su vez, en el mundo de los negocios, si se trata de la externalización de un proceso, éste se puede dividir entre diferentes tipos: Business Process Outsourcing (BPO) si se trata del traspaso a terceros de una actividad que se realizaba internamente; Knowledge Process Outsourcing (KPO) si dicha actividad es de alto nivel y requiere un alto grado de capacitación para su realización; y Legal Process Outsourcing (LPO) cuando la actividad externalizada es la de servicios jurídicos.(Conduce tu empresa S.A.C. (2013); www.ibermatica.com)

La actividad que se externaliza también juega un papel importante en la clasificación, pudiendo ser ésta una actividad de prestación de servicios o de producción y fabricación (manufactura) (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012).

La relación entre ambas partes según la tarea externalizada es otro punto a tener en cuenta en la clasificación, tal y como afirma Power (2006). Ésta será de soporte cuando dichas actividades no sean estratégicas y puedan ser fácilmente externalizables; si se da el caso anterior pero con un plazo más duradero será de confiabilidad; la relación de alineación se da en actividades de alto impacto para la empresa pero en las que la implicación del proveedor es limitada; y alianza en aquellas actividades de alto impacto y un elevado compromiso de ambas partes.

Por otro lado, Braun y Winter (2005) en su estudio sobre la clasificación del outsourcing y después de hacer una revisión exhaustiva de la literatura relativa al tema, diferencian cuatro dimensiones fundamentales de externalización según:

- Componentes externalizados: qué tipos de componentes del negocio se subcontratan a proveedores de servicios externos.
- Actividades externalizadas: qué actividades se transfieren al proveedor.
- Individualización del servicio: el proveedor de servicios puede personalizar sus servicios para satisfacer las necesidades de un cliente específico o proporcionar servicios estandarizados para diversos clientes. Existe una distinción entre una solución personalizada (enfoque one-to-one) y una solución estándar (enfoque one-to-many).
- Grado de independencia: lo cual permite una diferenciación entre la creación de una filial o empresa conjunta y la subcontratación a un proveedor externo.

5. Análisis del Outsourcing

Después de un primer acercamiento al concepto y evolución de externalización y a las opciones con las que cuenta una compañía interesada en dicha estrategia, conviene hacer una valoración de los pros y contras que se pueden dar al aplicar el Outsourcing, así como los riesgos que se deben tener en cuenta.

Outsourcing	
Ventajas	Desventajas
Transformación de la estructura de costes	Pérdida de control
Reducción de costes	Posibles incrementos de costes
Rapidez ante cambios	Variación de calidad percibida por el cliente final
Aumento de la flexibilidad organizativa	Costes en el proceso de contratación
Especialización de los recursos	Reducción de plantilla
Generación de ventajas competitivas	
Incremento de rendimientos	
Servicio al cliente mejorado	
Encauzamiento de actividades fuera de control	
Ampliación de posibilidades en la contratación	

TABLA 3: Ventajas y desventajas del Outsourcing

Fuente: Elaboración Propia

5.1. Ventajas

o *Transformación de la estructura de costes*

Si el trabajo lo realiza una empresa independiente, la compañía que externaliza dicha actividad simplemente pagará por lo especificado en el contrato evitando así grandes variaciones. Además la compañía tendrá un gasto más controlado si tiene que pagar por cada servicio, en contraposición al servicio interno “gratuito”. (Belcourt, 2006)

La externalización de actividades disminuye los costes fijos en los que incurren las empresas, tales como salarios o infraestructuras (Belcourt, 2006). Aunque es usual que el coste de la externalización se fije de antemano y no sufra variaciones, éste figurará como un coste variable para la empresa ya que se tendrá únicamente mientras el servicio dure y, en ocasiones, incluso una sola vez. (Trujillo y Galvis, 2012)

⦿ **Reducción de costes**

El proveedor, al ser una empresa especializada, contará con economías de escala dado que presta servicio a un amplio número de clientes (Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Barthélemy, 2003; Trujillo y Galvis, 2012). Este reparto de costes se aprecia en proveedores especializados que reparten los costes de formación de personal y de I+D entre más clientes (Belcourt, 2006).

Además, muchas actividades requieren un gran desembolso en infraestructuras (adquisición y mantenimiento) y recursos. Si se externaliza, estos recursos son puestos a disposición del cliente por el propio proveedor, por lo que el primero tendrá unos gastos menores (Belcourt, 2006).

⦿ **Rapidez ante cambios**

En muchas ocasiones la tecnología y aplicaciones utilizadas son propiedad del proveedor, resultando así más fácil y rápido adaptarse a los cambios según las necesidades. La externalización permite cambiar de proveedor con rapidez y beneficiarse de los distintos sistemas desarrollados por cada uno.

⦿ **Aumento de la flexibilidad organizativa**

El mercado laboral se encuentra actualmente bastante regulado. Externalizando algunos servicios especializados, el contrato durará únicamente el tiempo necesario y podrá ser tanto por un periodo determinado (desde el inicio hasta la finalización del proyecto) como a demanda (según se necesite). Esta estructura resulta más ágil y permite reaccionar de una manera más eficiente y rápida ante cambios del entorno (Trujillo y Galvis, 2012).

⦿ **Especialización de los recursos**

La externalización permite el acceso a conocimientos especializados de los que no se dispondría de otra manera: empleados cualificados, *expertise*, *know-how*. (Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009)

Además, en ocasiones el tiempo que se precisa invertir en formación no resultaría rentable en comparación con una externalización (Belcourt, 2006). Así, los proveedores especializados proporcionarán un servicio de mayor calidad, más eficiente, conocerán y emplearán las mejores prácticas, y el cliente tendrá acceso a una tecnología renovada y a nuevos conocimientos. (Belcourt, 2006; Trujillo y Galvis, 2012)

❶ **Generación de ventajas competitivas**

Si bien es verdad que la externalización no genera directamente ventajas competitivas, dado que ese mismo servicio puede estar siendo prestado a distintos competidores, sí permite a la organización liberar recursos y tiempo para dedicarse al objeto principal del negocio. Esta mayor dedicación al llamado *Core-business* puede derivar en una generación de ventajas competitivas para la compañía que externaliza. (Belcourt, 2006; Prahalad y Hamel, 1990; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Trujillo y Galvis, 2012; Barthélemy, 2003)

❷ **Incremento de rendimientos**

Ya que las actividades y procesos son realizados por especialistas en la materia, éstos se ejecutan con un mayor nivel de eficiencia aportando unos rendimientos mayores a la empresa externalizadora. (Barthélemy, 2003)

❸ **Reducción de riesgos**

Algunas inversiones, sobretodo en el campo cambiante de la tecnología, pueden resultar arriesgadas para las compañías, por lo que externalizar procesos o servicios que requieran altas inversiones en este sentido puede resultar beneficioso. Además, se evita tecnología obsoleta o irrelevante para la prestación del servicio. (Trujillo y Galvis, 2012; LaCity y Hirshheim, 1995)

Por otro lado, los especialistas conocen la legislación aplicable a sus prácticas mejor que nadie por lo que es otro punto favorable para evitar riesgos (Belcourt, 2006).

❹ **Servicio al cliente mejorado**

La compañía externalizadora puede elegir al que considere el mejor proveedor, aquel que tenga antecedentes sobresalientes y ofrezca unas garantías de servicio. (Belcourt, 2006)

Además, el control de calidad del desempeño puede ser más estricto por contrato que en el caso de que el mismo servicio sea desarrollado por empleados internos de larga duración, pactando un seguimiento del servicio con el proveedor y aplicando elementos de control (Belcourt, 2006).

Por otro lado, en el caso de servicios de atención a clientes hacia empresas especializadas no sólo mejora la prestación del servicio debido al know-how y la tecnología de la que dispone el proveedor, sino que además permite ofrecer el servicio durante una franja horaria más amplia. Estos factores aumentan la satisfacción del cliente y, por consiguiente, probablemente se consiga una mayor fidelización del mismo. (Trujillo y Galvis, 2012; Barthélemy, 2003)

⦿ **Encauzamiento de actividades que estaban fuera de control**

Si se pierde el control sobre una función o no se alcanzan los objetivos deseados, ésta puede ser externalizada para que un experto se haga cargo de ella, tome el control y la encauce.

Algunas organizaciones toman la decisión de externalizar para deshacerse de un departamento problemático, como uno donde los empleados son de bajo rendimiento (Belcourt, 2006).

⦿ **Ampliación de posibilidades de contratación**

Las compañías no tienen por qué limitarse a un reducido número de posibles trabajadores para desempeñar una función, ya que la externalización permite que se seleccione la opción de mayor talento independientemente de si forma parte de la propia empresa o de su ubicación geográfica. Esto permitirá reducir costes y tiempo en la formación de los empleados, obteniendo un incremento en la calidad. (Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Trujillo y Galvis, 2012; Barthélemy, 2003; Belcourt, 2006)

Además, en ocasiones los recursos internos resultan insuficientes por lo que la externalización se hace imprescindible considerando que la inversión en dichos recursos (formación, contratación, espacios, etc.) resulta poco rentable comparativamente. (Barthélemy, 2003; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Trujillo y Galvis, 2012; Barthélemy, 2003; Belcourt, 2006)

5.2. Desventajas

⦿ **Pérdida de control**

Los conocimientos y la información interna de la compañía son traspasados al proveedor, siendo éste el encargado de llevar a cabo el proceso y, por tanto, el conocedor del *know-how*. Esto puede conllevar a una gran dependencia del proveedor y, lo que es peor, que éste se convierta en competidor por ser conocedor del proceso. (Kumar, Aquino, Anderson, 2007; Aron, Clemons y Reddi, 2005; Barthélemy, 2003; Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Saiz Álvarez, 2004)

⦿ **Posibles incrementos de costes**

A la hora de fijar un contrato con un proveedor de servicios usualmente los gastos incurridos serán conocidos y prefijados antes de la firma del mismo, pero esta cantidad puede variar con respecto a los inicialmente previstos. (Belcourt, 2006)

Por otra parte, si la empresa tiene un alto nivel de dependencia de su proveedor, ya sea por su *know-how*, por las inversiones realizadas, por la tecnología, o porque éste se encuentre en una posición competitiva en el mercado, se podrá encontrar con un aumento de los precios debido al comportamiento oportunista del proveedor. (Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Barthélemy, 2003; Aron, Clemons y Reddi, 2005)

⦿ **Variación de calidad percibida por el cliente final**

En aquellas actividades que requieren un contacto directo con el cliente hay que tener un cuidado especial, ya que la mayor creación de valor de la compañía viene determinada por un contacto efectivo y por la fidelización de los mismos.

Tras externalizar un servicio la compañía no tiene un control directo sobre los empleados del proveedor, por lo que la calidad de dicha prestación podrá variar y afectar al cliente, pudiendo impactar en los beneficios de la empresa considerablemente. (Belcourt, 2006; Aron, Clemons y Reddi, 2005)

Además, el proveedor puede no estar lo suficientemente capacitado para prestar el servicio de forma eficiente, e incluso la atención o preocupación que éste muestre puede afectar a la calidad (Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009).

⦿ **Costes de contratación**

Los procesos de contratación y renegociación de contratos pueden resultar costosos, tanto económicamente como por el tiempo empleado en él. Es necesario contemplar todos los costes que pueden originarse de planificar, ajustar y controlar las actividades realizadas (negociación y monitoreo).

⦿ **Reducción de plantilla**

Aunque externalizando se adquiere una mayor flexibilidad en recursos humanos, pudiendo pasar estos costes fijos a variables, es necesario tener en cuenta que existen barreras legislativas en el ámbito laboral.

Otra consecuencia negativa de la externalización podría ser el abandono de empleados que han sido formados dentro de la empresa (Saiz Álvarez, 2004).

Además, el compromiso de la plantilla con la empresa puede verse afectado si la política de externalización no se define, se comunica y se coordina de forma clara y efectiva. (Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009)

6. Riesgos a tener en cuenta

Además de las ventajas y desventajas que puede suponer la externalización de actividades, las empresas que valoran si llevar a cabo este proceso también deben tener en cuenta una serie de riesgos vinculados a esta decisión.

Aron, Clemons y Reddi (2005) distingue tres tipos de riesgo a tener en cuenta a la hora de externalizar:

- (1) Riesgos operativos: variaciones en la calidad, el coste o la velocidad de ejecución del proceso.
- (2) Riesgos estratégicos: protección de los activos intelectuales, la seguridad y los problemas de privacidad.
- (3) Riesgo compuesto: riesgos a largo plazo, como por ejemplo la incapacidad de retornar la actividad en el futuro por una falta de conocimiento del proceso a nivel interno.

Por otro lado, los autores Kumar, Aquino y Anderson (2007) afirman en su estudio que los riesgos pueden ser clasificados en tácticos o estratégicos. Por un lado, los riesgos estratégicos se dan a largo plazo, están asociados a la pérdida de conocimiento relativo a las actividades core del negocio y son irreversibles. Sin embargo los riesgos tácticos, que se basan en las competencias del proveedor y no en su conocimiento, se dan a corto plazo. La dependencia del proveedor por los conocimientos que éste posee debilita el poder de negociación de la empresa.

Además, los autores consideran que las compañías también deben tener en cuenta distintos aspectos si la externalización se realiza hacia países distintos al de origen, tales como la estabilidad política, el apoyo del gobierno, las leyes del propio país, o la compatibilidad cultural; así como que la cultura que rige ambas firmas sea similar.

Sin embargo, Barthélemy (2003) profundiza mucho más en el estudio de los riesgos que se derivan de la estrategia de externalización. A través de una encuesta a responsables de cerca de un centenar de actividades de outsourcing en Europa y los Estados Unidos, el autor identificó que bajo la mayoría de esfuerzos de outsourcing fallidos subyacen los mismos errores, y se refirió a éstos como “Los siete pecados capitales”:

Riesgos
(1) Externalizar actividades que deberían mantenerse internamente.
(2) Seleccionar al proveedor erróneo.
(3) Firmar un contrato deficiente.
(4) Pasar por alto cuestiones relativas a
(5) Perder el control sobre la actividad externalizada.
(6) Incurrir en costes ocultos.
(7) No planificar una estrategia de retorno

TABLA 4: Riesgos del Outsourcing

Fuente: Barthélemy (2003)

1) Externalizar actividades que deberían mantenerse internamente

Para determinar qué actividades deberían ser llevadas a cabo por proveedores externos, la compañía debe tener claro de dónde proviene su ventaja competitiva.

Por un lado, aquellas actividades que se basen en los recursos y capacidades que posea la empresa y que sean de valor, poco frecuentes, difíciles de imitar o sustituir y les aporten un rendimiento superior al de sus competidores (actividades core) no deben ser externalizadas para mantener la ventaja competitiva de la compañía.

Sin embargo, la mayoría de actividades presentan partes que pertenecen al Core y partes que no, por lo que la diferenciación presenta dificultades. Dicha dicotomía (core vs. non-core) no debe ser implementada al nivel de actividad, si no que dentro de cada actividad se debe evaluar al subproceso o la subactividad (por ejemplo, externalizar el IT no siempre es buena idea dependiendo del sector al que se dedique la empresa, pero normalmente existen distintos tipos de IT que se deben evaluar para saber cuáles conviene externalizar y cuáles deben ser realizados por la propia empresa).

2) Seleccionar al proveedor erróneo

En ocasiones, la selección del proveedor del servicio se realiza atendiendo a criterios poco acertados y que no tienen en cuenta aspectos importantes para la actividad externalizada (por ejemplo, en ocasiones se atiende más al precio que a la calidad o capacidades que ofrecen).

La manera más certera de identificar a los mejores proveedores puede ser a través de información de primera mano, contratando a variedad de proveedores para la realización de tareas básicas y, posteriormente, decidir a cuál traspasar el desempeño de actividades más sensibles. Sin embargo, esta táctica puede ser costosa y alargarse mucho en el tiempo. Una forma alternativa podría ser la de utilizar experiencia de segunda mano: adquirir información de clientes de los posibles proveedores para aprender acerca de las habilidades técnicas y fiabilidad de los mismos.

3) Firmar un contrato deficiente

Un buen contrato es esencial para el éxito de la externalización ya que éste ayuda a establecer un equilibrio de poder entre el cliente y el vendedor. Emplear demasiado poco tiempo negociando el contrato es un error. La redacción de un buen contrato es siempre importante, ya que permite a los socios establecer las expectativas a cumplir fijando metas a corto plazo. Además, resulta un escudo de protección en caso de que la relación fracase.

4) Pasar por alto cuestiones relativas al personal

La pérdida de empleados clave y la falta de compromiso puede amenazar seriamente la viabilidad de los esfuerzos de outsourcing. Sin embargo, la buena comunicación y el comportamiento ético hacia los empleados pueden ayudar a evitar este tipo de problemas. La comunicación abierta es la clave para la gestión de las cuestiones de personal en outsourcing.

5) Perder el control sobre la actividad externalizada

Cuando se externaliza una actividad, el control directo de ésta se substituye por el control a través de un contrato. Así, los encargados de dicha actividad en lugar de emitir órdenes, deben negociar resultados con los proveedores.

Evitar la pérdida de control sobre una actividad externalizada es un riesgo importante a tener en cuenta. Resulta fundamental mantener un pequeño grupo de administradores para gestionar al proveedor que sean capaces de desarrollar la estrategia de la actividad subcontratada y mantenerla alineada con la estrategia global de la empresa.

6) *Incurrir en costes ocultos derivados de la externalización*

En ocasiones, las compañías que externalizan basan su decisión en los ahorros que ésta estrategia supone para la empresa. Sin embargo, en ocasiones aparecen costes ocultos con los que no se contaba en un principio que pueden provocar considerar que el outsourcing no ha sido la mejor decisión.

Dichos costes pueden darse, por ejemplo, si los proveedores adoptan una actitud oportunista derivada de la dificultad que tiene la empresa externalizadora de reemplazarlo. Ante esta situación, y pese a que el coste de realizar una selección cuidadosa del proveedor y una elaboración exhaustiva de los contratos puede parecer alto, se compensa con el hecho de que se pueden evitar riesgos o costes ocultos. Una buena medida podría ser contar con la ayuda de expertos legales para la redacción de contratos o la negociación, y/o con expertos técnicos para establecer medidas concretas.

7) *No planificar una estrategia de retorno de actividades*

Muchos directivos son reacios a anticipar el posible final de un contrato de outsourcing y en ocasiones se resisten a incluir cláusulas de retorno de material, empleados o actividades. La ausencia de este tipo de términos hace difícil cualquier negociación con el proveedor en caso de querer retornar la actividad, por lo que es importante planificar una “estrategia de salida” teniendo en cuenta la posibilidad de necesitar cambiar de proveedor o retornar una actividad.

II. Etapas del proceso de Externalización

Muchos son los autores que estudian todo lo relativo a la externalización. Uno de los aspectos relevantes estudiados en dicho campo a lo largo de la historia ha sido el de la metodología o los “pasos principales” que se deben llevar a cabo a la hora de acometer una externalización.

Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui (2009) realizaron una revisión bibliográfica en la que, tras analizar a distintos autores, concluyeron con que los pasos a tener en cuenta a la hora de plantear una externalización deberían ser:

1. Definir cuáles son las actividades principales de la empresa (el core business) y la dirección estratégica de la empresa
2. Analizar cómo se desarrollan las actividades antes de la externalización.
3. Evaluar las consecuencias de la externalización antes de llevarla a cabo.
4. Implementar el programa de externalización.
5. Medir las métricas necesarias para controlar el proceso.
6. Evaluar los resultados y analizar mejoras.

Por su lado, Momme (2002) también realizó la revisión de distintos modelos y ciclos propuestos por diferentes autores y creó un “marco normativo” de seis etapas, que en rasgos generales incluye:

1. Análisis de capacidades de la empresa.
2. Valoración y aprobación de la externalización.
3. Negociación de contratos con proveedores.
4. Ejecución del proyecto de externalización y traspaso de actividades hacia el proveedor.
5. Gestión de relación con proveedores.
6. Terminación de contratos.

Para Kumar, Aquino y Anderson (2007) también resulta necesario un enfoque de múltiples fases con el fin de evitar errores, minimizar los riesgos y maximizar el retorno para la compañía externalizadora. Proponen que el proceso de externalización se divida en:

1. Fase de estrategia e iniciación
2. Fase de análisis empresarial / del negocio
3. Fase de RFP y selección del proveedor
4. Fase de ejecución e implementación
5. Fase de finalización

Escobar Rivera (2010) señala que el outsourcing debe ceñirse a un procedimiento administrativo adecuado, proponiendo como pasos a seguir los siguientes:

1. Inicio, identificando una oportunidad de externalización.
2. Evaluación de dicha posibilidad de externalizar.
3. Planeación del outsourcing y entrega de RFP a proveedores.
4. Contratación del proveedor seleccionado.
5. Transición, con el debido traspaso de actividades y recursos.
6. Administración, controlando la realización de la actividad (seguimiento al proveedor).

Además, Escobar Rivera (2010) engloba los citados pasos en cuatro etapas principales: planeación, contratación, implementación y control y auditoría.

Otros autores que han estudiado ampliamente el tema han sido Sieber, Valor y Porta (2007), quienes afirman que para que el proceso de cambio culmine con éxito se deben seguir una serie de fases, a saber:

1. Evaluación de la necesidad de externalizar.
2. Determinación del tipo de relación a establecer.
3. Establecimiento de los acuerdos de nivel de servicio (ANSs).
4. Selección del proveedor y contratación.
5. Transición.
6. Seguimiento de la relación.

Después de haber realizado una revisión exhaustiva de los diferentes estudios centrados en la metodología de outsourcing, este apartado tiene como objetivo establecer las pautas de acción a seguir por cualquier entidad para conseguir que el proceso de externalización sea efectivo. Para ello, además de realizar una

revisión bibliográfica de los estudios existentes al respecto, se han llevado a cabo reuniones con expertos en el mundo del Outsourcing, análisis de procesos, compras y proveedores (**Anexo I**).

Después del estudio de las distintas teorías y la puesta en común de distintos puntos de vista de expertos en el tema, se ha llegado a la conclusión de que se puede determinar que el Outsourcing tiene un Ciclo de Vida desarrollado en tres etapas principales:

1. La externalización de procesos propiamente dicha, desde la identificación de la oportunidad de externalización hasta la puesta en marcha del mismo en manos del proveedor.
2. La renovación/terminación de los contratos a raíz de la revisión de los mismos, decidiendo si mantener la externalización o retornar actividades.
3. El retorno de actividades retornadas, en caso de haberlo decidido así en la etapa anterior.



FIGURA 3: Ciclo de Vida del Outsourcing

Fuente: Elaboración propia

Tanto los objetivos a alcanzar con el Outsourcing como las actividades a externalizar deben ser evaluados. El estudio de ambos debe ser realizado tanto antes de tomar la decisión como posteriormente de forma periódica para mantener o

modificar las condiciones establecidas, o incluso retornar las actividades en caso de considerar ésta la mejor opción.

Para que cualquiera de los episodios del Ciclo de Vida de la Externalización sea exitoso, sería recomendable para las empresas seguir los pasos incluidos en este apartado, así como realizar los análisis establecidos.

1. EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS

La primera etapa del Ciclo de Vida de la Externalización abarca desde la identificación inicial de una oportunidad de outsourcing de actividades hasta que el nuevo modelo operativo se encuentra en producción en manos del proveedor.



FIGURA 4: Externalización de procesos

Fuente: Elaboración propia

1.1. Identificación de la oportunidad

Fase necesaria y previa al inicio, que no constituye propiamente una fase del procedimiento metodológico de outsourcing. Se refiere a la etapa en la que las unidades descubren su potencial como áreas externalizadoras a partir del conocimiento de sus procesos, identificando posibles beneficios.

La detección de la oportunidad de externalizar nace en la Unidad Externalizadora, entendida ésta como la unidad promotora de una iniciativa de externalización.

Una vez identificada la oportunidad, la Unidad deberá aportar un análisis de las actividades implicadas centrándose principalmente en su madurez, nivel de centralización, potencial de eficiencia, existencia de métricas de calidad y productividad, y control de riesgo. De las conclusiones de este análisis, dependerá la decisión de iniciar la externalización de dichas actividades.

1.2. Evaluación inicial

Tiene como objetivo realizar un estudio inicial del proyecto y obtener una primera valoración general. No se trata de una valoración exhaustiva, pero conviene que esté debidamente justificada para poder continuar con la iniciativa. Para esto se presentará al finalizar la fase un Estudio Económico inicial y un Informe.

• *Definición de objetivos*

La Unidad Externalizadora deberá definir y/o cuantificar los objetivos a obtener con la externalización, documentando los principales motivos que le han llevado a plantear la iniciativa y, en su caso, la estimación de ahorros que pretende conseguir con la misma.

• *Clasificación de Actividades a retener/externalizar*

Se deberá realizar un análisis de las actividades separando aquellas susceptibles de externalizar de las que, por su criticidad, deberán retenerse, trasladándolo a un Documento Descriptivo.

Este documento recogerá también el “ecosistema” de las actividades: intervinientes implicados, posibles impactos de diversa índole, y si fuese posible, métricas, indicadores y mecanismos de control o monitorización en el caso de que estuviesen identificados o en producción internamente.

Sieber, Valor y Porta (2007) apuntan que la decisión de externalizar debe tratarse de una decisión bidimensional basada en el riesgo asociado y en el tipo de proceso externalizado (si es tan solo de soporte, o si aporta valor).

Nivel de riesgo asociado	<i>Alto</i>	Externalización condicionada	Mantener internamente
	<i>Bajo</i>	Externalizar	Externalización condicionada
		<i>Soporte</i>	<i>Aporta Valor</i>
Tipo de proceso			

TABLA 5. Decisión bidimensional de externalizar

Fuente: Adaptado de Sieber, Valor y Porta (2007)

⦿ **Análisis y selección de las alternativas de Sourcing**

En función de los objetivos definidos y del análisis de las actividades a externalizar, se deberán analizar los diferentes modelos de outsourcing (interno, externo, deslocalizado, etc.) de cara a obtener un estudio económico para cada uno de ellos.

⦿ **Análisis de Impactos**

La Unidad Externalizadora debe tener en cuenta la repercusión que la estrategia tendrá en distintos aspectos, por lo que debe contar con el apoyo de distintas áreas.

Contactará con Recursos Humanos para realizar un análisis que permita identificar la estructura de puestos y FTEs (empleados a tiempo completo) que se verán afectados por la iniciativa. Además también deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Valorar el coste actual de los recursos implicados y proyectar una estimación del coste que supondría para la empresa la opción de no externalizar los procesos.
- ✓ Establecer inicialmente la política de liberación de recursos y puestos implicados, valorando todos los costes de la externalización, si existieran.

La Unidad Externalizadora contactará con la Asesoría Laboral para valorar los potenciales riesgos de índole laboral con el objetivo de proponer medidas mitigadoras de los mismos. En este aspecto será necesario tener en cuenta que las iniciativas de externalización que impliquen *off-shoring* (deslocalización) es recomendable que cuenten con el asesoramiento laboral de todos los países implicados.

El área encargada de la Gestión de Inmuebles colaborará en el estudio del impacto en espacios ocupados por los recursos implicados según el análisis realizado por RRHH. Igualmente deberá:

- ✓ Valorar el coste actual de los espacios implicados y proyectar una estimación de su evolución suponiendo ausencia de externalización.
- ✓ Establecer inicialmente la política de liberación de espacios implicados, valorando todos los costes de la externalización, si existieran.

La Unidad Externalizadora también deberá contactar con la Asesoría Fiscal, que participará realizando el análisis fiscal de la iniciativa.

Se aportará la información relevante de la que se disponga, como la descripción de las actividades objeto de análisis, cualquier condicionante previo relativo a proveedores o jurisdicciones implicadas, planteamiento inicial de ubicación de la externalización si ya existe, condicionantes regulatorios que ya se conozcan, etc.

Asimismo la Asesoría Fiscal aportará la información tributaria de la que ya se pueda disponer en este punto que sea de importancia para la elaboración del Estudio económico inicial y del futuro Business Case.

En algunos tipos de actividad es necesario contemplar los costes y los posibles ahorros u otros impactos de carácter técnico (tecnológico).

Por último, y puesto que en este punto del proceso todavía no se dispone de precios de proveedores concretos, será el área de Compras la encargada de facilitar al proyecto precios de mercado coherentes con las alternativas a tener en cuenta.

o Estudio Económico inicial

El Estudio Económico inicial se trata de un análisis económico de las distintas alternativas de sourcing: es un soporte a la selección del tipo de externalización que cumple con más acierto los objetivos de la iniciativa. Deberá reflejar tanto los ahorros que se pretenden conseguir (objetivos de la externalización) como el impacto en costes que en este momento ya se conozca.

En dicho Estudio Económico se incluirá:

1. Justificación de la inversión: principales motivos de los importes a invertir.
2. Identificación de riesgos y medidas mitigantes.
3. Fechas clave del proyecto y de las inversiones asociadas.

4. Costes en que se va a incurrir, realizando una proyección de la evolución de los mismos, con los siguientes conceptos:
 - Indemnizaciones al personal, que a pesar de estar provisionadas deben tenerse en cuenta en el análisis, puesto que son un gasto específico de la iniciativa y además suponen una salida de caja en el proyecto.
 - El coste de la creación, o en caso de existir, del crecimiento de una estructura interna cuya función sea la de control del proveedor y de la calidad del servicio.
 - Existe la posibilidad de que se incurra en costes ocultos. Aunque normalmente son difíciles de cuantificar, conviene tenerlos en cuenta realizando una aproximación. (Barthélemy 2003)
 - Los costes asociados a la distancia entre las ubicaciones de la entidad y el proveedor, si los hubiese y fuesen relevantes.
 - Los costes del equipo responsable de la externalización durante todo el proyecto, si son significativos y aplican.
5. Ingresos o ahorros que se van a generar, realizando también una proyección de los mismos para todo el plazo del proyecto.
6. La forma de financiación del proyecto y la estimación de si se cuenta con presupuesto para hacer frente a los pagos del mismo.
7. Cálculo del valor actual de la iniciativa (descuento de flujos), y del pay-back o plazo de recuperación del proyecto (momento del tiempo a partir del cual el proyecto es rentable).

o Generación del Informe de la iniciativa

La Unidad Externalizadora deberá generar un Informe de la Iniciativa que recopile toda la información relevante recogida hasta el momento,:

- ✓ Justificación de la Iniciativa y descripción de objetivos.
- ✓ Documento descriptivo de las actividades, incluyendo actividades críticas a retener.
- ✓ Modelo de Sourcing seleccionado y otras alternativas, si procede.
- ✓ Documento de Impactos en: RRHH, Laboral, Inmuebles, Fiscal, Tecnológico.
- ✓ Estudio Económico Inicial de la alternativa de Sourcing seleccionada.
- ✓ En su caso, información complementaria a la económico-financiera.

1.3. Definición detallada y Firma

La fase tiene como objetivo el análisis detallado de las actividades que van a ser externalizadas, seleccionar el proveedor del servicio, y negociar y firmar con él el contrato para el inicio de la prestación del mismo. Se distinguen dos etapas claramente diferenciadas:

- ✓ La primera se centra en el análisis detallado de las actividades implicadas.
- ✓ La segunda, en la búsqueda del proveedor más capacitado para la prestación de los servicios a externalizar y la aprobación del proyecto.

⦿ *Definición detallada de las actividades*

A partir del documento descriptivo de las actividades incluido en la evaluación inicial, se procederá a la obtención del mapa exhaustivo de actividades a externalizar, detectando riesgos críticos, mecanismos de control y debilidades existentes, de la siguiente forma:

1. Análisis detallado de las actividades que van a ser externalizadas, identificando los responsables involucrados en cada actividad y cómo se ejecutan.
2. Análisis de Riesgos: Es aconsejable realizar un análisis detallado de los riesgos, así como identificar los controles ya existentes que se estime imprescindible mantener tras la externalización.

⦿ *Definición de Niveles de Servicio*

El Modelo de Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) se estipula por contrato entre la entidad y el proveedor. Éste último debe alcanzar un nivel mínimo en los Indicadores de Servicio (atributos del servicio considerados relevantes) en la ejecución de cada actividad específica.

En esta fase se describe el modelo que servirá de soporte a la monitorización del rendimiento/productividad del servicio y de la calidad del mismo:

- ✓ El servicio prestado debe medirse en base a métricas previamente definidas, homogéneas con los indicadores que se vinieran utilizando antes de la externalización, y que por tanto permitan comparar los resultados.
- ✓ Será necesario diferenciar los indicadores de calidad de la etapa de transición (durante la capacitación del proveedor), de los utilizados una vez el servicio esté en producción.

⦿ Definición Plan de Continuidad de Negocio

Espiñeira, Sheldon y Asociados,(2008), de la consultora PwC, definen el Plan de Continuidad de Negocio como la identificación y protección de aquellos procesos de negocio que son considerados críticos para mantener un desempeño aceptable.

El Plan de Continuidad de Negocio es un documento cuyo objetivo es abordar la gestión de crisis como situación excepcional y la recuperación de las actividades críticas afectadas por ella, teniendo preparados previamente todos aquellos medios organizativos y materiales necesarios para esa recuperación.

El concepto de criticidad de una actividad se refiere a aquellas actividades esenciales para la supervivencia del negocio que:

- tienen coste de interrupción, tanto financiero como reputacional;
- la interrupción asumible no es mayor a una semana;
- y no puede desarrollarse mediante alternativas.

En esta fase será necesario llevar a cabo la verificación de la existencia de un Plan de Continuidad de negocio referido a las actividades a externalizar. Si existe, se comprobará el nivel de criticidad de las actividades y se llevará a cabo la adaptación a los requerimientos exigidos en la nueva situación. Si no existe y se considera necesario, se creará un nuevo Plan de Continuidad de Negocio.

⦿ Definición del esquema de liberación de recursos

Se tendrá en cuenta el estudio inicial realizado en la fase de evaluación y la posible nueva información obtenida desde entonces para definir el esquema de liberación de recursos tanto humanos como de espacios, derivados de la externalización.

⦿ Definición RFP o Pliego de Condiciones

El RFP (Request For Proposal) o pliego de condiciones es un documento a entregar a los proveedores que van a participar en una licitación para la externalización de un servicio. En él, deberán reflejarse todos los aspectos funcionales y técnicos así como todas aquellas características que los proveedores deberán tener en cuenta de cara a la presentación de ofertas.

En este punto se generará la información a incluir en el pliego de condiciones. Dado el efecto contractual que tiene, es recomendable la colaboración de Servicios Jurídicos desde su definición. Es importante incluir las cláusulas y condiciones que se van a incluir en el contrato y que no deben ser negociables una vez adjudicado el proyecto a un proveedor.

🕒 ***Entrega de RFP a proveedores, recepción de ofertas y evaluación***

En el momento de la entrega del pliego de condiciones (RFP) se abre un período en el que los proveedores convocados entregarán sus ofertas, que serán evaluadas para la selección de uno de ellos. Una buena selección de proveedor es crucial para que la externalización resulte exitosa. **(Barthélemy, 2003)**

Las ofertas de proveedores deberán ser evaluadas y plasmadas en un documento que le sirva posteriormente al departamento de Compras para la negociación.

🕒 ***Negociación económica***

Una vez realizada la valoración técnica de las iniciativas, se negociarán las condiciones económicas establecidas con los proveedores mejor valorados.

🕒 ***Definición Modelo de Control Interno a incluir en el contrato***

Una vez que se ha seleccionado al proveedor, éste se encargará del levantamiento de las actividades tal y como van a quedar tras la externalización.

En este punto será necesario adaptar el inventario de controles definidos previamente a la externalización, teniendo en cuenta el nuevo mapa de actividades. El nuevo Modelo de Control Interno a establecer, que se incluirá en el contrato, debe constar de:

- ✓ Estudio de riesgos asociados propios de la actividad de outsourcing.
- ✓ Establecimiento de qué aspectos de la operativa tienen niveles de riesgo elevados, y deberán adaptarse tras la externalización.
- ✓ Revisión del modelo de seguridad, evaluando si el actual permite la misma aplicación.
- ✓ Diseño de nuevos controles como complemento para cubrir los riesgos inherentes del outsourcing.

⦿ Redacción de contratos y revisión legal con proveedores

El área de Servicios Jurídicos participará en la definición del contrato a firmar, y en su revisión con proveedores. Los contratos más completos, según Barthélemy (2003), son aquellos que son precisos, completos, basados en incentivos, justos (equilibrados) y flexibles.

La documentación contractual no deberá enviarse al proveedor seleccionado hasta que no tenga el visto bueno de todas las áreas involucradas, por lo que éstas deben revisar aquellos puntos en los que se haya reflejado su aportación antes de la firma.

⦿ Business Case

Una vez seleccionado el proveedor del servicio, se elaborará un estudio de viabilidad económica: el Business Case definitivo. En él se incluirá la información de precios, la revisión que los distintos impactos que se hayan establecido, y el impacto tributario que la Asesoría Fiscal defina.

En este punto, el área Financiera participará en el análisis del impacto económico de la iniciativa y dará su visto bueno al Business Case.

⦿ Actualización del Informe de la Iniciativa

Los análisis realizados en esta etapa, la documentación contractual y el Business Case definitivo del proyecto deberán incorporarse al Informe de la Iniciativa.

⦿ Adjudicación y firma del contrato

Se revisarán el Business Case definitivo de la iniciativa y otros aspectos relevantes del proyecto, y una vez realizada la adjudicación del proyecto se procederá a la firma de los contratos.

1.4. Ejecución de la externalización (Transición)

La fase tiene como objetivo estabilizar el nuevo modelo operativo una vez que se ha iniciado la transición de los procesos desde la entidad hacia el proveedor.

⦿ Traspaso de la ejecución del servicio

En esta etapa, se llevará a cabo todo lo necesario para completar satisfactoriamente la transición del proceso desde el cliente (la entidad

externalizadora) al proveedor en los términos, condiciones y requisitos previstos en el contrato.

Al inicio, el proveedor informará de todos los riesgos previsibles que la transición puede llevar aparejada y de la operativa o medidas de subsanación que implantará para mitigarlos.

⦿ **Gestión recursos liberados**

Durante la fase de transición, el plan de liberación de recursos previamente definido deberá aplicarse, volviendo a contar con la participación especializada de las áreas de Recursos Humanos e Inmuebles en su caso.

⦿ **Contraste Objetivos, Indicadores, Métricas**

El modelo de seguimiento establecido en la etapa de “*Definición detallada*” será de aplicación desde esta fase en adelante. Se deberán acordar con el proveedor las modificaciones necesarias de las métricas establecidas o de sus niveles de calidad esperados, para adaptarlos a este proceso de transición (*capacitación del proveedor*).

Será beneficiosa la creación de un esquema común de seguimiento, compartido por miembros del cliente y del proveedor, que establecerá revisiones periódicas de los niveles de calidad para asegurar el cumplimiento de lo establecido.

⦿ **Estabilización**

Una vez que la capacitación del proveedor se ha realizado, y la transición del servicio finaliza, será necesario adaptar el seguimiento de la calidad del servicio a los indicadores definitivos que previamente se habían definido para la etapa de producción.

1.5. Explotación bajo nuevo modelo

Los riesgos a los que se enfrentan las compañías externalizadoras hacen necesaria la implantación de mecanismos de control y seguimiento cada vez más restrictivos (Saiz Álvarez, 2004).

⦿ **Control y seguimiento de servicios y facturación**

Una vez en producción, la entidad y el proveedor realizarán el seguimiento de la calidad del servicio prestado según se haya definido. Será necesario velar por el

cumplimiento de los acuerdos establecidos y revisarlos para asegurar su coherencia con los objetivos definidos, que pueden ser cambiantes.

Resultará enriquecedor que las fuentes de información que la Unidad Externalizadora utilice para la medición de los indicadores sean independientes de las utilizadas por el proveedor cuando sea posible, para así poder contrastar resultados.

⦿ Control y seguimiento del contrato

La Unidad Externalizadora deberá hacer seguimiento del grado de consecución de las condiciones establecidas en el contrato y las penalizaciones o bonificaciones a aplicar en cada caso.

⦿ Control y seguimiento de resultados económicos

Durante el tiempo que dure la externalización, se comprobará periódicamente el grado de cumplimiento de las previsiones incluidas en el Business Case para comprobar que se cumplan.

2. TERMINACIÓN/REVISIÓN DE CONTRATOS

Una vez está externalizado el servicio, al cabo de un tiempo debe realizarse una revisión del contrato. Esta revisión debe llevarse a cabo porque el acuerdo llega a su vencimiento, o porque las actividades de seguimiento ponen de manifiesto incumplimientos recurrentes:

- ✓ El seguimiento del servicio prestado pone de manifiesto que se produce un incumplimiento sostenido por parte del proveedor de los objetivos de calidad establecidos en el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS).
- ✓ El seguimiento de otros aspectos del contrato más allá del ANS, pone de manifiesto que no se cumplen las condiciones pactadas.
- ✓ El seguimiento de los ahorros establecidos en el Business Case pone de manifiesto que no se cumplen.

En todos estos casos será necesario revisar si el mantenimiento de la externalización es la mejor opción. Además, también habrá que comprobar si la criticidad de las actividades u otros parámetros de los que se habían establecido han variado y, por lo tanto, se debe decidir entre el retorno de las actividades, o bien el mantenimiento del outsourcing, y en este caso en qué condiciones.

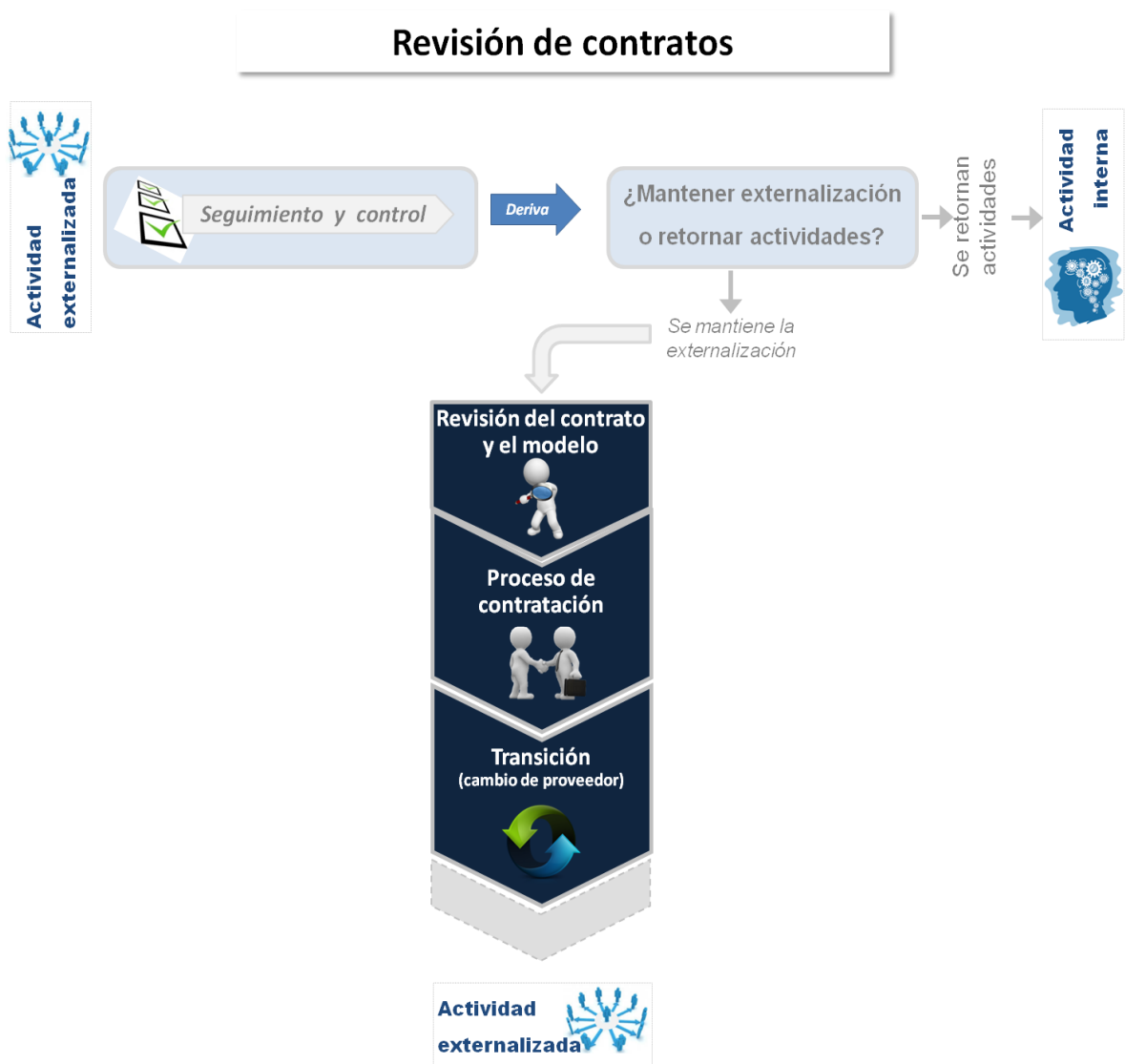


FIGURA 5: Revisión de contratos

Fuente: Elaboración propia

2.1. Revisión del modelo de sourcing y del contrato

Si se dan algunos de los motivos mencionados, será necesario revisar el modelo de sourcing del proyecto y decidir si continuar con el modelo operativo actual (externalización) o bien retornar las actividades.

La decisión de mantener el modelo operativo actual implica realizar una revisión de todos los aspectos que configuran la externalización, y que forman parte del contrato de outsourcing.

a. Condiciones de terminación/revisión del contrato actual

Para poder plantear la terminación/revisión del contrato actual es necesaria la revisión de las condiciones legales que se pactaron en el contrato de externalización: condiciones, preaviso y formalidades pactadas para la no renovación/terminación del contrato, así como para la revisión de sus términos, si se definieron cláusulas de penalización por salida, si se estableció la obligación de un plan de retorno con plazos y responsabilidades por parte del proveedor, etc.

b. Actividades y Niveles de servicio

En función del tiempo que la externalización lleve funcionando, el perímetro de actividades que el proveedor está realizando ha podido cambiar. Será necesario comprobar y asegurar que, tal y como se había establecido por contrato, se han actualizado el levantamiento detallado de actividades que configuran el proyecto y el ANS establecido con el proveedor.

c. Modelo de Control Interno a incluir en el contrato

En función de la revisión de las actividades externalizadas y del ANS de las mismas, se comprobará si deben incluirse o eliminarse riesgos y controles dada la nueva situación.

d. Precios y modelo de facturación

Se deberán revisar los precios actuales de las actividades externalizadas de cara a la negociación de la revisión del contrato. Asimismo, se revisará el modelo de facturación a establecer en función del posible cambio de alcance de los servicios.

e. Impacto fiscal y tecnológico

Se deberá consultar con la Asesoría fiscal tanto por el impacto de la revisión de la externalización, especialmente si surgen oportunidades de deslocalización, como para actualizar el impacto tributario en el Business Case del proyecto. También deberán ser consultados los impactos tecnológicos que puedan haber surgido.

f. Plan de Continuidad de Negocio

Se deberán consultar las posibles modificaciones en el Plan de Continuidad de Negocio una vez realizada la revisión de las actividades externalizadas.

⦿ Licitación de proveedores, actualización del contrato y negociación

Procediendo de la misma forma que en la fase de “Definición detallada y firma”, se definirá un Pliego de condiciones (RFP) y se establecerá una licitación con proveedores.

Acto seguido, se actualizará el contrato conforme a lo previsto en la nueva RFP y se revisarán las condiciones legales con el proveedor seleccionado, así como la negociación económica.

⦿ Actualización Business Case

La revisión de precios y de los distintos aspectos del contrato (fiscales, tecnológicos, etc.) impactarán en el Business Case del proyecto, por lo que tendrá que ser actualizado.

⦿ Adjudicación y firma del contrato

La adjudicación y firma del contrato en un período de terminación/revisión de contratos se lleva a cabo de igual forma que en el propio proceso de externalización.

2.2. Transición

En aquellas revisiones del contrato de externalización que supongan un cambio de proveedor, será necesario establecer una etapa de transición para migrar la prestación del servicio. Se deberán llevar a cabo las actividades que se hayan

establecido en el contrato para el periodo de transición una vez decidida la terminación del contrato previo.

Las actividades a realizar en esta etapa son similares a las definidas en la etapa de “*Ejecución de la externalización (Transición)*”. En este caso el traspaso será entre el proveedor antiguo y el/los nuevo/s, con la posible coordinación de la Unidad Externalizadora.

3. RETORNO DE ACTIVIDADES EXTERNALIZADAS

Aunque algunos directivos son reacios a anticipar la terminación de una relación de outsourcing (Barthélemy, 2003), dentro del Ciclo de vida de una Externalización de servicios se contempla la posibilidad de que sea necesario retornar las actividades que se encuentran en Outsourcing. Esta decisión puede surgir por diferentes motivos:

- ✓ Por el incumplimiento sostenido de la calidad de servicio o de los ahorros a obtener, previamente establecidos en el contrato,
- ✓ Por haber surgido nuevos riesgos asociados a la externalización de esas actividades,
- ✓ Por un cambio en la estrategia de la entidad, si la hubiese, respecto al Modelo de Sourcing más adecuado para esos servicios específicos.

En todos los casos será necesario definir un proyecto similar al ya planteado en el caso de encontrar una oportunidad de externalización, pero en sentido inverso. Deberá realizarse un diagnóstico de la situación actual, plantear la iniciativa, comprobar la viabilidad y poner en marcha la transición de la actividad (desde el proveedor hacia la propia compañía).



FIGURA 6: Retorno de actividades externalizadas

Fuente: *Elaboración propia*

3.1. Definición y Evaluación

Esta fase comprende el análisis inicial y la justificación del proyecto, la consulta a las distintas áreas especialistas del impacto de la iniciativa, el estudio económico de viabilidad y la ratificación del proyecto.

o **Detección de la necesidad de retornar actividades y justificación**

La iniciativa de retornar un servicio contratado con un proveedor puede surgir tanto dentro del propio área responsable de las actividades externalizadas, como en otras áreas que detecten nuevos riesgos asociados no identificados previamente, o a causa de una nueva estrategia de sourcing respecto a actividades que antes se consideraban aptas para su externalización y en el momento del análisis han dejado de serlo.

En todos los casos, se deberá realizar una justificación de la iniciativa detallando los motivos que aconsejan abordar el proyecto. Para ello, será necesario poder evaluar algunos aspectos de la externalización, como pueden ser la definición de objetivos inicial que desembocó en el outsourcing o el grado de cumplimiento de los mismos hasta la fecha.

Así, deberá hacerse un estudio que permita decidir si hacerlo internamente es realmente la mejor opción.

⦿ **Revisión de las condiciones de terminación del contrato con el proveedor**

Es importante tener en cuenta las condiciones legales que se pactaron en el contrato de externalización: condiciones, preaviso y formalidades pactadas en el contrato vigente con el proveedor para la no renovación/terminación del contrato, si se definieron cláusulas de penalización por salida, si se estableció la obligación de un plan de retorno con plazos y responsabilidades por parte del proveedor, etc.

⦿ **Inventario y revisión de actividades externalizadas**

En esta etapa del proyecto se debería definir un Plan de Transición que permita establecer cómo se va a trasladar el servicio prestado por el proveedor al equipo interno que se designe. Para definir este plan es necesario que la unidad responsable de las actividades externalizadas realice un inventario de las mismas, lo que implica:

a. Actualización de documentación de actividades

Será necesario verificar que el proveedor mantiene actualizada la documentación de las actividades que ejecuta en el momento de iniciar el proyecto.

b. Revisión del modelo de Control Interno actual y definición del nuevo

La Unidad Responsable del servicio externalizado deberá revisar el Modelo de Control Interno que implicará el retorno de las actividades objeto de análisis. Para ello, será necesario revisar los riesgos y controles actualmente contemplados, y la aparición o desaparición de riesgos y controles.

c. Inventario de medios materiales a trasladar

El proveedor del servicio deberá inventariar los medios materiales que será necesario trasladar de cara a conseguir que el servicio se preste en las mismas condiciones, una vez internalizado. Hay que tener en cuenta que puede ser necesario que algunos de los medios que el proveedor tenga en propiedad sean transferidos al cliente, por lo que habrá que analizar si en el contrato de externalización se contemplaba esta transferencia.

d. Inventario de perfiles de recursos

Asimismo, será necesario que el proveedor haga un inventario de los perfiles que tienen los recursos que actualmente prestan el servicio externalizado. Este inventario deberá tenerse en cuenta para poder definir el nuevo equipo interno que se va a hacer cargo de la prestación del servicio.

⦿ Definición Plan de Capacitación

Con toda esta información la Unidad Responsable del servicio trabajará en conjunto con el proveedor para establecer un Plan de Capacitación, que permitirá trasladar el conocimiento y los medios al nuevo equipo interno encargado de la prestación del servicio. En este paso, lo idóneo sería contar con el apoyo de Recursos Humanos para poder anticipar las necesidades de formación del nuevo equipo interno.

⦿ Análisis de impactos

Las implicaciones económicas y logísticas que conlleva el impacto en Inmuebles, derivado de los recursos a incorporar tras el retorno, hace necesaria la realización de un estudio del impacto en dichos espacios.

Con la colaboración de Recursos Humanos se definirá el nuevo esquema de recursos, tanto si es necesario crearlo como si ya existe, teniendo en cuenta el inventario de perfiles que ha suministrado el proveedor actual del servicio, las necesidades de formación requeridas, etc., siendo también necesario estimar los costes del retorno en términos de recursos.

Al igual que en la revisión de contratos que supongan la selección de un nuevo proveedor, las iniciativas de retorno de actividades externalizadas dan lugar al asesoramiento por parte de la Asesoría Laboral para valorar potenciales riesgos laborales asociados al cambio en el esquema de recursos del servicio.

El Plan de Continuidad presentado también deberá ser analizado en busca de los posibles impactos que deriven del retorno de la actividad, así como la tecnología utilizada.

⦿ Definición del Business Case del proyecto

La Unidad Responsable del servicio externalizado debe definir un estudio económico de viabilidad de la iniciativa.

Este Business Case debería incluir, al menos, todos los costes que hayan podido estimarse en función de los distintos impactos establecidos por las áreas especialistas antes nombradas, así como los ahorros que se pretenden alcanzar con la misma. Además, si existen otros motivos no económicos que sustenten el proyecto también deberán aportarse.

⦿ Ratificación del proyecto

Tanto el Informe de la iniciativa, que incluya todos los documentos del estudio, como el Business Case deberán ser aprobados para la ratificación del proyecto.

3.2. Transición retorno actividades

En esta etapa deberá llevarse a cabo la transición del modelo operativo externo a uno interno.

Los distintos análisis de impacto realizados en la “*Definición y Evaluación*” deberán coordinarse ahora para su implantación, por lo que será necesario llevar a cabo la Capacitación del equipo interno que se cree para prestar el servicio, de forma inversa a la desarrollada en el caso de la externalización.

La Unidad Responsable de las actividades a retornar tendrá que llevar a cabo un seguimiento para que todo lo definido en el Plan de transición se ejecute según lo pactado.

⦿ **Notificación oficial de terminación del contrato de Outsourcing**

La Unidad Responsable del contrato de externalización notificará oficialmente al proveedor la intención de terminación del contrato, para dar paso a las actividades definidas en la etapa de transición.

⦿ **Lanzamiento del Plan de transición**

La unidad que se hará cargo de las actividades que se van a retornar se encargará de coordinar el lanzamiento del Plan de transición, que implicará la ejecución de todos los pasos definidos en el mismo.

⦿ **Coordinación de impactos**

El área de Inmuebles se responsabilizará de coordinar que las necesidades de espacio detectadas sean cubiertas para recibir al equipo que se va encargar de las actividades a internalizar.

El área de Recursos Humanos deberá encargarse de la selección, ya sea de forma interna o externa, de los recursos que satisfagan los requerimientos definidos en el nuevo esquema.

La subsanación de los impactos tecnológicos, como los que afecten a sistemas, comunicaciones o seguridad, también deberán ser coordinados por las áreas correspondientes.

El área encargada de crear el Plan de Continuidad de Negocio coordinará la implantación de dichos planes o, en su caso, la actualización de los que existan para acoger las actividades a internalizar.

⦿ ***Incorporación nuevo esquema de recursos: ejecución Plan de Capacitación***

La Unidad Responsable de las actividades a internalizar es responsable en este punto de incorporar al equipo de recursos definido para la prestación del servicio, y se deberá seguir el proceso de capacitación del mismo de la mano del proveedor actual.

⦿ ***Seguimiento de la etapa de Transición***

La Unidad Responsable de las actividades a retornar se responsabilizará del seguimiento de la capacitación que el proveedor del servicio lleve a cabo con el nuevo equipo.

Al finalizar la ejecución del plan, deberá dar su visto bueno a esta etapa, para que se pueda considerar que el servicio ha pasado formalmente a la *Etapa de Producción Interna* según el nuevo modelo operativo. A partir de este punto, se realizará el seguimiento interno del servicio.

III. Modelo de Tres Capas de Outsourcing

Después del estudio a fondo del concepto de Outsourcing, el análisis de la estrategia y la determinación de las fases del Ciclo de Vida de la Externalización y los pasos a seguir en cada una de ellas, es el momento de explicar la realidad actual de muchas grandes empresas.

Aplicando la metodología anteriormente citada de reuniones (**Anexo I**) con trabajadores de empresas del mismo sector (en este caso financiero) y conocedores de la estrategia de Outsourcing tanto dentro de sus empresas actuales como en el mercado general, en este apartado se intenta explicar un modelo de externalización comúnmente conocido como Modelo de Tres Capas de Outsourcing.

El Modelo de las Tres Capas es un tipo de organización de las actividades externalizadas utilizado por compañías de distintos sectores. En rasgos generales, en este apartado se tratará de explicar, en primer lugar, cada una de las capas del modelo: tipo de actividades, tamaño, mecanismos de control, etc. También se realizará una comparativa de la aplicación actual de dicho modelo en dos compañías reales, y el posterior análisis de la tendencia que cada una de ellas seguirá.

El Modelo de las Tres Capas puede ser explicado de una forma visual a través de una estructura piramidal con las subdivisiones siguientes:



FIGURA 7: Modelo de Tres Capas de Outsourcing

Fuente: Elaboración propia

En la capa superior se encontraría la propia **Compañía**, que en el análisis posterior que se realizará corresponde con la actividad propia de un Banco. En este nivel deben quedarse siempre las actividades centrales más críticas del negocio, el *Core-business* de alta criticidad, como puede ser todo lo relacionado con Negocio o con las Decisiones Estratégicas. El control que la compañía tiene sobre estas actividades es total, ya que se realizan internamente por la empresa.

En la capa intermedia están las **Empresas del Grupo**. Se trata de sociedades constituidas por la empresa de la cúspide de la pirámide del gráfico o en la que ésta tiene una amplia participación y derecho a tomar decisiones, por lo que tienen parte de control sobre las mismas. En ocasiones son creadas por y para las Compañías de la primera capa expresamente.

En este nivel, las actividades realizadas por dichas empresas pueden abarcar tanto actividades del Core del negocio (aunque nunca de una criticidad tan amplia como las llevadas a cabo en la primera capa), como también procesos menos clave para el desarrollo de la actividad. La cantidad de actividades incluidas en este nivel depende en gran medida del número de empresas que tenga en propiedad la Compañía concreta y del tamaño de éstas.

En este caso, el control ejercido por la Compañía es bastante profundo ya que, aunque la proveedora del servicio y la cliente sean empresas distintas, una es propiedad de la otra por lo que la información fluye en ambas direcciones y el control ejercido sobre el desempeño de la actividad es amplio.

Cabe destacar que, a su vez, estas empresas también tienden a externalizar muchos de sus procesos y reducir la cúspide de su pirámide, centrando sus esfuerzos tan solo en las actividades críticas del negocio y externalizando hacia Empresas Externas el resto.

En la base de la pirámide se encontrarían todas las **Empresas Externas**, no participadas por la entidad, a las que se contrata la realización de los servicios que no forman parte de las habilidades principales de la empresa contratante. Son empresas sin vínculos accionariales, con la que se mantiene una relación simplemente contractual.

Las actividades centrales o claves del negocio no deberían llevarse nunca a este nivel, ya que el control que la Compañía externalizadora tiene sobre éstas se reduce considerablemente. Sobre esta capa se aplican unas herramientas de control y seguimiento mucho más estrictas que sobre las anteriores, ya que la compañía no tiene otra forma de controlar que el desempeño de las actividades sea el correcto. Estos elementos de control hacia Empresas Externas se implementan desde la primera y segunda capa hacia la tercera.

Además, entre estas dos últimas capas se podría situar una fina franja donde se englobarían las **Empresas Participadas** por la compañía pero sobre las que no tiene el control. Esta capa presenta, en cuanto a externalización se refiere, unas características similares a las mostradas por las empresas externas, ya que también en estas compañías el control es menor que en las del grupo y las actividades que se deben incluir a este nivel deberían ser de las periféricas a la actividad central de la empresa.



FIGURA 8: Modelo de Tres Capas de Outsourcing (con empresas participadas)

Fuente: Elaboración propia

Estas participaciones en distintas empresas se pueden considerar inversiones estratégicas, ya que a la Compañía le interesa tener controladas parte de las actividades que realiza aunque sean externalizadas. Por ejemplo, en el caso de un Banco la entidad probablemente externalice parte de los desarrollos tecnológicos de los proyectos que lleva a cabo. Sin embargo, no siempre le interesa tener estas empresas de tecnología participadas al 100% ya que algunas están muy especializadas en un campo concreto (por ejemplo, en el desarrollo del Portal de Voz utilizado en los Contact Center). Así, preferirá participar esta empresa y tener cierto control en las decisiones tomadas pero no tener el control absoluto sobre ésta, y hacer lo mismo con otras de circunstancias similares repartiendo así el capital en diferentes entidades.

El tamaño de las capas, referido éste a la distribución de la cantidad y tipo de actividades realizados en cada una de ellas, depende de la estructura que quiera seguir la entidad. De hecho, no todas las empresas siguen esta estructura de 3 o 4 capas descritas anteriormente, si no que distribuyen las actividades entre internas y externas y obvian las capas intermedias. Esto puede ocurrir cuando no cuentan con ninguna Empresa del Grupo, aunque sí pueden tener alguna empresa participada.



FIGURA 9: Modelo de Tres Capas de Outsourcing (sin Empresas del Grupo)

Fuente: Elaboración propia

Además, podría afirmarse que dicha distribución acostumbra a seguir una tendencia cíclica a largo plazo marcada usualmente por periodos de crisis económicas. Por esto, comúnmente las empresas varían las actividades de su primera y segunda capa (externalizando hacia empresas del Grupo y retornando, según el punto del ciclo vivido) con el objetivo de que las cuentas reflejen tan sólo los resultados del negocio principal, y no se vean contaminadas por la situación de actividades periféricas.

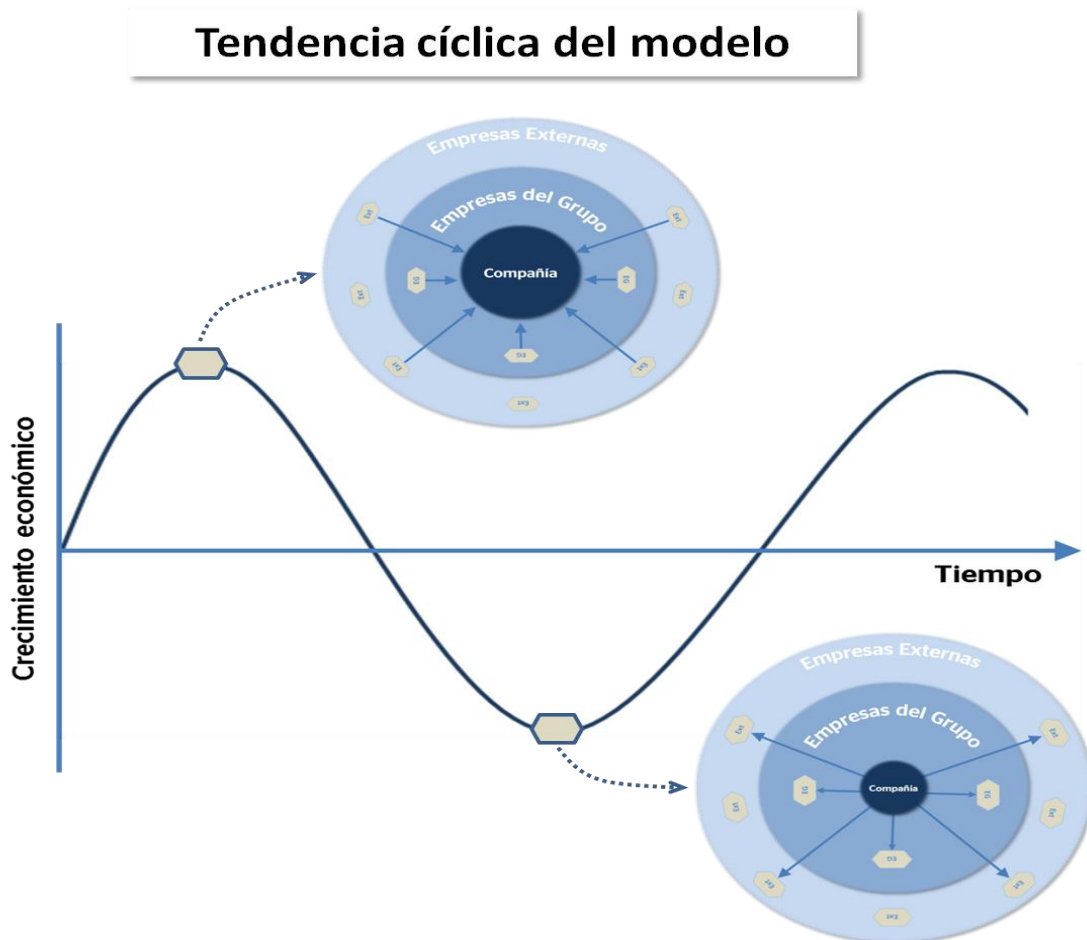


FIGURA 10: Tendencia cíclica del modelo

Fuente: Elaboración propia

Otra cuestión a tener en cuenta al valorar esta externalización/internalización de actividades es el punto de partida de la entidad concreta objeto de estudio, y de la madurez que presente en materia de Outsourcing. Normalmente, la evolución de esta tendencia toma un movimiento pendular en el que las compañías pasan de un extremo a otro.

Tal y como se ha adelantado al inicio de este apartado, a continuación se realizará un pequeño análisis de la situación actual de dos entidades, denominadas A y B, y de la tendencia que cada una está siguiendo ⁽¹⁾.

Por un lado, la **entidad A** presenta un escenario de mucha externalización. Su primera capa es de pequeño tamaño, ya que realiza de forma interna única y exclusivamente las actividades más *Core* del negocio (las áreas de Negocio y de Decisiones Estratégicas).

La entidad cuenta con numerosas compañías propiedad del Banco, que se dedican a realizar los procesos *Core* no incluidos en la primera capa. Aunque estas actividades son de menos criticidad que la anterior, siguen siendo de vital importancia para el correcto desarrollo de la compañía como puede ser la tecnología, BPOs y compras, entre otras.

A su vez, la tercera capa es también bastante amplia debido al hecho de que, tanto la propia entidad directamente como las Empresas del Grupo, externalizan parte de sus actividades centrándose en las actividades centrales de sus respectivos negocios.

El hecho de que la segunda y tercera capa sean de tal amplitud se debe a los controles intensivos que se realizan tanto desde la propia Compañía como desde las Empresas del Grupo hacia las Externas, mediante los seguimientos pactados por contrato.

Los elementos de control mantenidos por la entidad A son numerosos y restrictivos, dejando poca libertad a las empresas que realizan las actividades externalizadas para implementar decisiones propias. Un ejemplo muy claro de este control podría ser el caso de las empresas a las que se externalizan las actividades de Contact Center, en las que es el propio Banco el que decide el número de posiciones y agentes que se dedicarán a cada actividad.

El motivo más común para que estos niveles de externalización sean tan altos es el de no contaminar la cuenta de resultados de la entidad con actividades que no sean propias del Negocio. Además, la externalización de proyectos, tal y como podrían ser los de tecnología por ejemplo, pueden llevar implícitas una serie de ventajas fiscales.

¹ El análisis ha sido realizado tomando dos entidades financieras españolas actuales, a las que se ha nombrado como "A" y "B" por motivos de confidencialidad. Toda la información recogida en este apartado es actual y verídica.

En el extremo opuesto se sitúa la **entidad B**, la cual al encontrarse en una fase de externalización menos madura, posee una primera capa mucho más amplia que abarca prácticamente todos los procesos *Core* del Banco. Dicha entidad cuenta con unas Empresas del Grupo reducidas en número y tamaño, y su participación en otras compañías tampoco es destacable. Por lo tanto, la mayoría de procesos que la entidad externaliza son hacia empresas con las que no tiene ningún tipo de vinculación accionarial, empresas Externas al Grupo.

Así, la distribución de actividades se ve concentrada en la primera capa (todas las actividades centrales del Banco) y las externalizaciones se dirigen a empresas de la tercera capa, siendo las Empresas del Grupo y Participadas reducidas en número y tamaño.

Por tanto, los elementos de control aplicados por la entidad B son mucho menores que los de la entidad A dado que el Core, tanto el más crítico como el de menor criticidad, se mantiene dentro de las actividades llevadas a cabo internamente.

Ambas entidades se encuentran, por tanto, en puntos opuestos en materia de Outsourcing (*As-Is: situación actual*). Sin embargo, la **tendencia** que ambas siguen actualmente en cuanto a sus externalizaciones es a converger en el mismo punto: una situación de externalización intermedia (*To-Be: situación ideal o futura*).

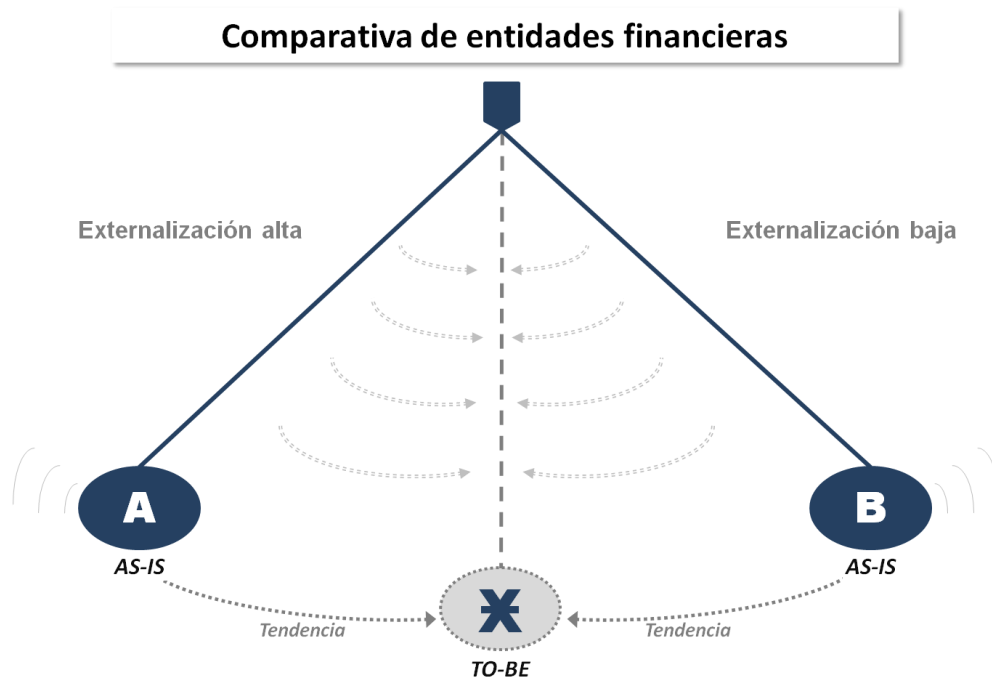


FIGURA 11: Comparativa de entidades financieras

Fuente: Elaboración propia

Ambas entidades financieras tenderán a poseer un *Core* pequeño constituido por las actividades de mayor criticidad de la empresa. En la segunda capa se situarán diferentes Empresas del Grupo, que contarán con un tamaño importante y llevarán a cabo actividades *Core* menos críticas que las anteriores e incluso alguna que no pertenezca a la actividad central del Banco, y en muchos casos se encargarán de aplicar los elementos de control necesario a la tercera capa. Las empresas participadas seguirán existiendo en ambas, y variarán en número y volumen según las necesidades de cada una en diferentes momentos, al igual que las empresas externas, pero ninguna de estas realizará actividades centrales.

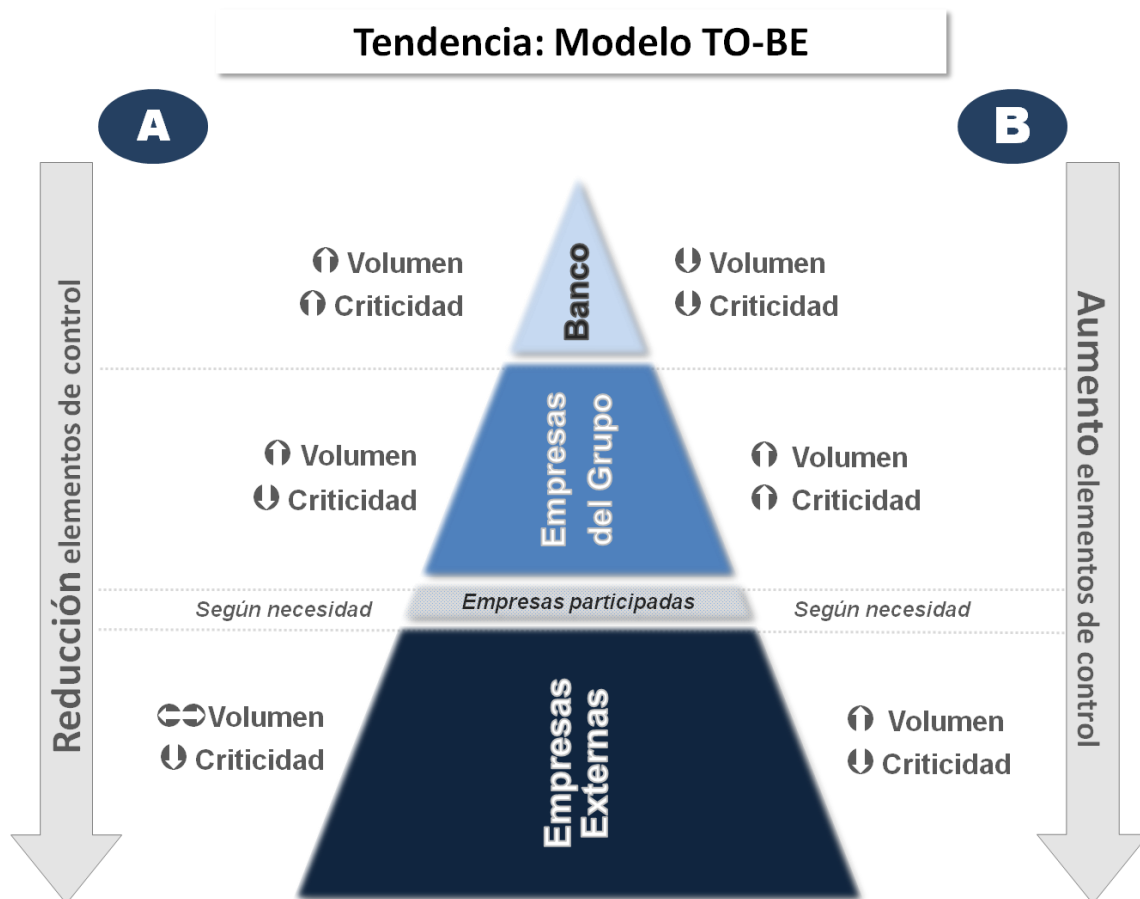


FIGURA 12: Tendencia: Modelo TO-BE

Fuente: Elaboración propia

La entidad A mantendrá una primera capa pequeña, aunque internalizando algún proceso crítico desde su segunda capa, ya que los niveles de externalización actuales son demasiado amplios. Las numerosas y grandes Empresas del Grupo tenderán a mantener sus niveles de actividad, disminuyendo levemente su criticidad por el retorno de algunas actividades a la primera capa. Además, estas empresas seguirán aplicando los elementos de control a las siguientes capas pero de una forma mucho menos restrictiva. Las empresas externalizadas mantendrán el volumen de actividad pero la criticidad de sus actividades decrecerá debido a que cualquier actividad mínimamente crítica para el Banco pasará a la segunda capa.

La entidad B, por su parte, se desprenderá de actividades incluidas en su primera capa quedándose tan solo con el Core de mayor criticidad. Aunque lo más crítico se mantiene en esta capa, parte de las actividades críticas pasarán a la segunda capa, por lo que tanto el volumen como la criticidad de las actividades internas se verán reducidos. Las Empresas del Grupo crecerán en número y volumen de actividad, así como también crecerá la criticidad de sus actividades ya que recogerán parte de las actividades de las que se ha desprendido la Compañía. Además, en este nivel se empezarán a aplicar los elementos de control necesarios hacia la tercera capa. Es importante recalcar dichos elementos de control ya que, al externalizar parte de las actividades críticas que hasta el momento se desarrollaban internamente, éstos deben endurecerse y fijarse claramente en los contratos. La última capa crecerá en volumen dado el desprendimiento de actividades tanto desde la entidad como de las Empresas del Grupo, pero las actividades no serán en ningún caso críticas.

Por lo tanto, y después de este análisis, se puede deducir que las principales conclusiones que se extraen del Modelo de las Tres Capas son:

- ✓ En la primera capa deben mantenerse las actividades críticas para el Negocio (decisiones estratégicas y de negocio).
- ✓ El resto de actividades deben externalizarse: a Empresas del Grupo si son críticas, y a empresas externas el resto.
- ✓ Se deben implantar los elementos de control pertinentes desde las capas superiores a las inferiores.
- ✓ La evolución del Modelo sigue una tendencia cíclica.

Conclusiones

Con el tiempo, la concepción de empresa de éxito ha evolucionado, y se ha pasado de un modelo empresarial en el que se consideraban exitosas aquellas compañías que gestionaban todos sus procesos y actividades internamente, al extremo opuesto. Dada la diversificación en que se encuentran inmersas las compañías actualmente, para que una empresa goce de éxito ésta debe considerar la opción de desprenderse de actividades periféricas para centrarse en las centrales del negocio.

Movidas por el actual entorno de globalización de mercados, las compañías se mueven en una dinámica de externalización (Outsourcing) de procesos. Esta estrategia se basa en la cesión de actividades y/o procesos que no formen parte del negocio central, a empresas externas especializadas para que los recursos se concentren en la generación de ventajas competitivas. Dicha estrategia ha ganado peso en el panorama actual y la tendencia es que las empresas continúen esta dinámica.

Dada la situación actual en el entorno empresarial en materia Outsourcing, se ha considerado que el tema era de especial relevancia para su estudio. Por ende, a lo largo del trabajo se ha profundizado en el concepto, los tipos de sourcing entre los que se puede escoger, las ventajas que esta estrategia proporciona y los riesgos a tener en cuenta a la hora de considerar la opción de externalizar.

Además, se ha definido un plan de acción explicado paso a paso con las distintas actividades a llevar a cabo en cualquier etapa del Ciclo de Vida de la

Externalización, para evitar caer en los errores más comunes (riesgos) y alcanzar una externalización exitosa, cumpliendo con los objetivos marcados al inicio del estudio.

Asimismo, y siguiendo con las pautas marcadas al comienzo, se ha abordado el análisis de la situación actual de un modelo real de externalización (el Modelo de las Tres Capas) que llevan a cabo actualmente compañías pertenecientes a diferentes sectores, y que a su vez está siendo implantado paulatinamente por muchas otras.

La meta a conseguir a la hora de externalizar un proceso puede ser hacerlo más productivo, competitivo o eficiente, permitiendo orientar los recursos al crecimiento del negocio principal de la empresa. El objetivo que persiguen las empresas que se someten a un proceso de externalización es el de beneficiarse de las ventajas que esta estrategia ofrece, las cuales se han analizado en detalle en el presente trabajo.

Aquellas entidades que tengan una visión más táctica de la externalización darán importancia a las ventajas de reducción de costes y la especialización de los recursos que esta práctica les ofrece. Sin embargo, si se enfoca este análisis de las ventajas hacia una visión más estratégica se puede comprobar que los beneficios van mucho más allá, permitiendo a la compañía generar ventajas competitivas e incrementar sus rendimientos.

Aun así, cualquier estrategia presenta a su vez ciertas desventajas y es importante tener en cuenta los riesgos asociados a la misma. En ocasiones, el tener en cuenta dichos riesgos puede suponer la diferencia entre alcanzar una externalización exitosa o que ésta se vea abocada al fracaso.

Teniendo en cuenta dichos riesgos, en el trabajo se presenta detalladamente el procedimiento a seguir en cualquier etapa del Ciclo de Vida de la externalización. De este estudio, se puede extraer la idea de que los análisis y evaluaciones a realizar en las distintas fases determinarán los diferentes criterios a la hora de decidir si una actividad es externalizable o debe retenerse internamente.

En primer lugar, cuando se desea externalizar un proceso se requiere considerar el nivel de criticidad de los mismos con la finalidad de implementar la externalización o mantener el control: las actividades consideradas críticas se mantendrán internamente, mientras las periféricas se considerarán aptas para su externalización.

Con la finalidad de mitigar los riesgos asociados, deben realizarse también estudios de impactos que la estrategia tendrá tanto en el Plan de Continuidad de Negocio como en distintas áreas (RRHH, inmuebles, tecnología, fiscalidad, etc.). Asimismo se definirá un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) a incluir en el contrato, detallando así los elementos de control que se aplicarán al futuro proveedor.

Por último, y después de un arduo trabajo de recogida de información a través de reuniones mantenidas con trabajadores de diferentes entidades financieras, en el trabajo se ha procedido a realizar un estudio del panorama actual en el campo de la externalización.

Se presenta el Modelo de las Tres Capas, que no es más que una estrategia seguida por distintas entidades en las que organizan sus actividades en tres niveles, diferenciando entre la propia Compañía externalizadora, las Empresas del Grupo, y las Empresas Externas. Además, también puede darse el caso de que la compañía participe de alguna otra empresa, creándose así una fina capa entre la segunda y la tercera correspondiente a Compañías Participadas.

El modelo ideal es aquel en el que la primera capa, la propia Compañía, sea lo más pequeña posible y permita la concentración de los recursos en la actividad central del negocio (tales como las decisiones estratégicas y de negocio).

La capa de Empresas del Grupo debería existir pero convendría que su tamaño fuese lo más ajustado posible, incluyendo a este nivel tan solo las actividades *core* de menor criticidad que las de la primera capa. Lo ideal sería que éstas, a su vez, mantuviesen internas sus actividades centrales y externalizasen las periféricas no críticas a la tercera capa.

Por último, el volumen de actividades de las Empresas Externas debería ser la más amplia, incluyendo las actividades periféricas tanto de la Compañía como de las Empresas del Grupo.

Tanto del estudio de los pasos que se deberían seguir en cualquier proceso de externalización, como del análisis del modelo de las tres capas, se puede extraer un aspecto muy importante a tener presente. La externalización de un servicio implica asumir que se está realizando la externalización de la gestión de los riesgos del proceso, ya que proceso y riesgo forman parte indisoluble de una misma realidad.

Sin embargo, la calidad de los procesos externalizados y del servicio prestado a los clientes sigue estando bajo responsabilidad de la entidad, por lo que es necesario mantener e incluso reforzar los mecanismos de control y auditoría existentes.

Estos elementos de control deberían ser implantados preferiblemente en la segunda capa y dirigidos a la tercera: desde las Empresas del Grupo hacia las Externas. Aunque también deben existir ciertos elementos de control desde la propia Compañía hacia las del Grupo, realizando así un seguimiento tanto de las compañías que tiene en propiedad como de las externas.

Para rematar, y como punto final a este trabajo, cabe resaltar el hecho de que los objetivos marcados al inicio del proyecto han sido cumplidos dentro de las limitaciones impuestas por las entidades estudiadas. El hecho de que parte de la información disponible sea tratada por las compañías como confidencial, nos ha limitado para entrar en un mayor nivel de detalle en algunos aspectos del estudio.

Bibliografía

- Aron, R., Clemons, E. K., y Reddi, S. (2005). Just right outsourcing: Understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 37-55
- Bailey, W., Masson, R. y Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 83–95.
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- Blumberg, D.F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 8, 5–18.
- Braun, C., & Winter, R. (2005). Classification of outsourcing phenomena in financial services. *ECIS 2005 Proceedings*, , 2.
- Campos, B.N. (2001). El “outsourcing” de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 10, 43–56.
- Casani, F., Luque, M.A., Luque, J. y Soria, P. (1996). La problemática del outsourcing. *Economistas*, 72, 86–98.
- Castro Cortés, A.V. (2010). *Business Process Outsourcing (BPO)* (Trabajo presentado a C.H. Gómez Gómez para la materia Auditoría informática, Facultad de Ingenierías, Universidad de Caldas, Colombia). Recuperado de <<http://auditoriauc20102miju02.wikispaces.com/file/view/COMPILACIONBPO201021700713654.pdf>>
- Conduce tu empresa S.A.C. (2013). *Tercerización de actividades (outsourcing) - Beneficios y Tipos - Diferencias entre BPO, KPO, LPO* [mensaje de blog]. Recuperado de <http://blog.conducetuempresa.com/2012/07/terciarizacion-de-actividades.html#.VV8crFL77YB>

- Escobar Rivera, Y.L (2010). *Business Process Outsourcing (BPO)*.
Subcontratación/Externalización de procesos de negocio. Trabajo presentado en la Universidad de Caldas, Colombia.
- Espino-Rodriguez, T., & Padron-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49-70
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2008). Desarrollo de un plan de continuidad de negocio: aplicando un enfoque rápido económico y efectivo. *Boletín de Asesoría Gerencial*, 9. Recuperado de <<https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-09-2008.pdf>>
- Gilley, K.M. y Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26, 763–790.
- Greaver II, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: Amazon.
- Handfield, R. (1 de junio de 2006). A Brief History of Outsourcing. *Poole College of Management. SCRC Articles Library*. Recuperado de <<http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>>
- Harrigan, K. (1985). Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of Management Journal*, 28, 914–925.
- Kumar, S., Aquino, E. C., & Anderson, E. (2007). Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing. *Information Knowledge Systems Management*, 6(4), 323-342.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Feeny, D. F. (1995). IT outsourcing: Maximize flexibility and control. *Harvard Business Review*, 73(3), 84-93.
- Lei, D. y Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities. *Journal of Management*, 21, 835–859.
- Loh, L. y Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: a cross sectional analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9, 7–24.

- Mahmoodzadeh, E., Jalalinia, S., & Yazdi, F. N. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 845-864.
- McCarthy, I.P. y Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88, 61–71.
- Mol, M.J., Van Tulder, R.J.M. y Beije, P.R. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14, 599–617.
- Momme, J. (2002). Framework for outsourcing manufacturing: Strategic and operational implications. *Computers in Industry*, 49(1), 59-75.
- Muñoz, V. (2010). Festival emprendedor: Tendencias de BPO. Recuperado de: http://www.bogotaemprende.com/documentos/3874_tendencias_bpo.pdf
- Murphy, R. (2004), Outsourcing the program. *Supply Management Journal*, 9(6), 32.
- Ovalle Castiblanco, A.M. y Forero Páez, Y. (2012). Caracterización del outsourcing en las empresas de Manizales y municipios aledaños. *Ingeniería industrial*, 11(2), 87-100. Recuperado de <file:///udc.pri/UsuPasPdi/biblioteca/20091118215232446/noPerfil/Descargas/Dialnet-CaracterizacionDelOutsourcingEnLasEmpresasDeManiza-4398309.pdf>
- Power, M. (2006). *The outsourcing handbook: How to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page Publishers.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–93.
- Quélin, B. y Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21, 647–661.
- Quinn, J.B. y Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Summer, 35, 43–55.
- Rivo López, E. (1999). Externalización: Más allá de la subcontratación. En J. C. Ayala Calvo, (Coord.) *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso*

Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999, Vol. 2 (pp. 725-730). Recuperado de <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565287>>

Rothery, B. y Robertson, I. (1996). *Outsourcing*. México: Limusa.

Sacristán, N.M. (1999). Consideraciones teóricas del outsourcing. *Boletín económico del ICE*, 1, 27–41.

Saiz Álvarez, J. M. (2004, Enero). *Nuevas tecnologías y mercado de trabajo: situación actual de la externalización de servicios*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y del Conocimiento, en Madrid del 28 al 30 de enero de 2004. Recuperado de:
<http://www.researchgate.net/profile/Jose_Manuel_Saiz_Alvarez/publication/28802626_Nuevas_Tecnologas_y_mercado_de_trabajo__situacin_actual_de_la_externalizacion_de_servicios/links/0deec51db3c9168a5d000000.pdf>

Sieber, S., Valor, J., & Porta, V. (2007). La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO). *IESE Business School-Universidad De Navarra*,

David Trujillo, N. y Galvis Meneses, D. (2012). *Análisis del estado actual del Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia* (Proyecto de Grado, Universidad ICESI, Colombia)

Ventura, V.J. (1995). Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 4, 79–87.

Anexo I

Reuniones

A. PARTICIPANTES

Las reuniones mantenidas para desarrollar el proyecto han tenido lugar con personas pertenecientes a distintas entidades financieras, siendo esto posible debido a mi vinculación como becaria en la Entidad B. Las áreas a las que dichos participantes pertenecen son diversas, contribuyendo de esta forma a tener una visión más amplia y evitar el mayor número de errores posibles.

Por motivos de confidencialidad, en este anexo no se incluirán los nombres completos de los asistentes ni las entidades a las que pertenecen.

	ÁREA	ASISTENTES	
Entidad A	SERVICIOS GENERALES	Responsable de Servicios Generales	<i>Manuel H. G.</i>
	OUTSOURCING	Responsable de Control de la Operativa y Gestión del Outsourcing	<i>Ignacio P.L.</i>
Entidad B	PROCESOS	Modelo Operativo y Procesos (Unidad Global de Operaciones)	<i>Antonio G. B. (tutor)</i> <i>Marta P. O.</i> <i>Aila J. M.</i>
	PROVEEDORES	Responsable de Gestión de Proveedores (<i>antiguo trabajador en Entidad A</i>)	<i>Javier D. G.</i>
	COMPRAS	Gestora de Compras Corporativas	<i>Isabel D.G</i>

B. DESARROLLO CRONOLÓGICO DE REUNIONES

En septiembre se inicia el periodo de beca en la entidad B, concretamente, en un área holding de visión estratégica incluida en Servicios Centrales.

Fecha	18 septiembre 2014
Participantes	Antonio G. B.
Objetivos de la reunión	✓ Tratar qué temas podrían ser útiles para abordar un TFG.
Procedimiento y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expongo los requisitos que debe cumplir un TFG, y qué tipología de estudio se podría llevar a cabo. ✓ Discusión de temas posibles, entre los que predomina la Externalización y las BPO (Business Process Outsourcing) dado mi interés en el tema. ✓ Me propone que realice revisión bibliográfica para comprender los conceptos y evaluar la opción de realizar algún estudio sobre el tema.

Realizo una revisión bibliográfica individual para profundizar en el concepto de Outsourcing (o externalización), así como de BPO, y considerar si se trata de un tema factible a desarrollar. Al comprobar que podría ser un tema interesante, se establece otra reunión.

Fecha	25 septiembre 2014
Participantes	Antonio G. B.
Objetivos de la reunión	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar qué temas concretos se podrían tratar alrededor del concepto de externalización.✓ Conocer las posibilidades que ofrece la situación actual de externalización de la entidad, de cara a la realización de algún estudio.
Procedimiento y conclusiones	<ul style="list-style-type: none">✓ Manifiesto mi interés por el mundo de la externalización.✓ Antonio me adelanta la existencia de un modelo de externalización de actividades utilizado por compañías de distintos sectores, entre las que se encuentra la Entidad B, y me propone realizar un estudio sobre el tema.✓ Al existir información confidencial alrededor de este tema, me pide que consulte varios puntos antes de empezar:<ul style="list-style-type: none">La posibilidad de firmar un contrato de confidencialidad con la UDC.La conformidad de la tutora de la UDC sobre el tema.

Pidiendo consejo a mi tutora en la Universidade da Coruña, y estando ésta de acuerdo, decido realizarlo sobre la externalización y el Modelo de las Tres Capas, un modelo de externalización real utilizado por compañías de diferentes sectores y que resulta de vital importancia para las grandes empresas en la actualidad.

Ante la delicadeza de cierta información que podría ser manejada, y la imposibilidad de firmar un acuerdo de confidencialidad con la UDC, se llega al consenso con los responsables dentro del Banco de que el tema podrá ser tratado siempre y cuando no se incluya la información más delicada y, a poder ser, no se incluyan nombres de entidades (es decir, llego a un acuerdo verbal en el que me comprometo a no incluir en el estudio aquella información tratada con delicadeza internamente).

Después de este trámite, se decide empezar por una revisión bibliográfica más completa basada en una búsqueda de información y la lectura comprensiva de distintos documentos de forma más exhaustiva que anteriormente.

A raíz de esta revisión más completa, y teniendo un conocimiento más profundo sobre el concepto de externalización y las posibilidades que el tema ofrece para la realización de un Trabajo de Fin de Grado, se mantiene otra reunión.

Fecha	15 octubre 2014
Participantes	Antonio G. B.
Notas aclaratorias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antonio posee un amplio conocimiento en el área de procesos (análisis de procesos, búsqueda de eficiencias, mejoras operativas...). ✓ Yo trabajo bajo su tutela, por lo que me familiarizo con el estudio de procesos y procedimientos a seguir. ✓ En mi búsqueda de información, me llama la atención la ausencia de la determinación de qué pasos se deberían seguir en cualquier proceso de externalización: los análisis disponibles se quedan a un nivel muy alto, sin entrar en detalles y en ocasiones resultan poco comprensibles.
Objetivos de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar si sería factible la realización de un apartado de análisis completo del procedimiento que se debería seguir en la externalización.
Procedimiento y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se considera un buen tema a tratar. ✓ Discusión sobre el enfoque que se debería dar. ✓ Realización del primer esquema (índice) de pasos a seguir que se podrían considerar a seguir en procesos de externalización, a raíz de la bibliografía aportada por mi cuenta. ✓ Quedamos a la espera del visto bueno de la tutora de la UDC.

Semana del 20 de octubre al 3 de noviembre

Determinación de los objetivos del trabajo, consulta a la tutora de la UDC y visto bueno. Realizo una revisión de la bibliografía previamente leída y recopilo todos los documentos en los que se incluyan los pasos a seguir en un proceso de externalización, así como recomendaciones y aspectos que se deben tener en cuenta para conseguir una externalización exitosa y, de esta forma, tener una idea inicial del tema que se tratará. También recopilo información adquirida en las distintas reuniones de trabajo a las que asisto durante el desempeño de la beca que pueda ser de utilidad para el desarrollo del TFG.

Así, a partir de esta información, y utilizando el sentido común para engarzar toda la información de la que dispongo, realizo un pequeño esquema a alto nivel de pasos a seguir y análisis que considero se deben tener en cuenta.

Fecha	4 noviembre 2014
Participantes	Antonio G. B. (<i>análisis de procesos</i>) Marta P. O. (<i>análisis de procesos</i>) Javier D. G. (<i>gestión de proveedores</i>)
Objetivos de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exponer el esquema alto nivel anterior para profundizar en el tema. ✓ Discutir la relevancia de los pasos incluidos, así como la cronología y los pasos que podrían faltar.
Procedimiento y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discusión de la relevancia y cronología de los pasos anteriores. ✓ Nuevas aportaciones en el conjunto de pasos: se baja un nivel más, detallando las etapas, y se incluyen más pasos a tener en cuenta.

Semanas del 4 al 25 de noviembre: A partir de la información recogida y contrastada en la anterior reunión, realizo trabajo individual redactando y explicando cada uno de los pasos que se han determinado como necesarios. Surgen pasos nuevos, dudas, y falta una mayor amplitud de conocimiento de otras áreas. Se lleva a cabo otra reunión para solucionar estas cuestiones, con nuevos participantes.

Fecha	25 noviembre 2014
Participantes	Antonio G. B. (<i>análisis de procesos</i>) Marta P. O. (<i>análisis de procesos</i>) Javier D. G. (<i>gestión de proveedores</i>) Isabel D.G. (<i>compras</i>)
Objetivos de la reunión	✓ Avanzar con el análisis de los pasos a seguir en la externalización: corrección del trabajo desarrollado hasta el momento, resolución de dudas, exposición de problemas encontrados y búsqueda de soluciones.
Procedimiento y conclusiones	✓ Corrección de errores encontrados. ✓ Inclusión de nuevos pasos. ✓ Propuesta para organizar una reunión informal con el responsable de Outsourcing de España en el Banco, y decisión de realizarla al tener encaminadas todas las partes del trabajo: pasos a seguir en la externalización, y modelo de externalización (Modelo de las Tres Capas).

Fecha	26 noviembre 2014
Participantes	Javier D. G. (<i>gestión de proveedores</i>)
Objetivos de la reunión	✓ Conocer en mayor profundidad el llamado Modelo de las Tres Capas.
Procedimiento y conclusiones	✓ Javier explica el Modelo de manera detallada, y plantea distintos enfoques que se podrían dar al análisis en el TFG. ✓ Ante la restricción de confidencialidad planteada desde un principio, se aclara qué información podrá ser incluida en el documento. ✓ Se decide realizar una primera parte explicativa del modelo, y posteriormente un análisis comparativo de la situación de externalización entre dos entidades financieras. ✓ Se espera visto bueno de la tutora de la UDC.

Fecha	27 noviembre 2014
Participantes	Javier D. G. (<i>gestión de proveedores</i>)
Notas aclaratorias	Una vez recibido el visto bueno de la tutora de la UDC, se continúa con el estudio del citado Modelo.
Objetivos de la reunión	✓ Conocer la situación actual de la entidad financiera en la que estamos trabajando en ese momento (denominada "Entidad B"). ✓ Tener un primer acercamiento a la situación de la otra entidad analizada en el TFG, según el conocimiento que tiene el entrevistado por haber trabajado en dicha entidad años antes (la denominada "Entidad A").
Procedimiento y conclusiones	✓ Comprendo cómo es la situación del Modelo de Externalización utilizado por la Entidad B en la actualidad. ✓ Recojo información sobre la entidad A a la espera de conseguir una información más ampliada de algún trabajador actual.

Con la información recogida, empiezo a avanzar en el procesado de toda la información, la comprensión de la misma, y la redacción tanto de la parte explicativa del modelo general como de la situación particular actual de B. Al no tener una información tan extensa de la entidad A como de la entidad B, intento ponerme en contacto con un trabajador de la entidad para solicitar la ampliación de información.

Fecha	5 diciembre 2014
Participantes	Manuel H.G.
Notas aclaratorias	Responsable del Área de Servicios Generales de la Entidad A y concedor de la situación del nivel de externalización de la entidad.
Objetivos de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantearle el Modelo de las Tres Capas tal y como ha sido entendido. ✓ Contrastar los datos obtenidos sobre la Entidad A en la reunión anterior y conocer la situación de externalización de la entidad actualmente.
Procedimiento y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se contrastan los datos obtenidos anteriormente y se recoge nueva información. ✓ Se recaba la información que faltaba para completar la comparativa entre entidades.

Una vez recopilada toda la información, se procesa, se entiende y se plasma en un documento explicativo, incluyendo figuras aclaratorias que se expondrán ante compañeros del departamento en la siguiente reunión.

Fecha	15 diciembre 2014
Participantes	Javier D. G. (<i>Proveedores</i>) Antonio G. B. (<i>Procesos</i>) Marta P. O. (<i>Procesos</i>) Aila J. M. (<i>Procesos</i>) Isabel G. D. (<i>Compras</i>)
Objetivos de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar el avance del trabajo obviando el marco teórico: <ul style="list-style-type: none"> II. Explicación de las etapas y pasos a seguir en el Ciclo de Vida del Outsourcing III. Modelo de las Tres capas ✓ Obtener opiniones.
Procedimiento y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se proponen pocos cambios. ✓ Opinión general favorable en cuanto a claridad y rigurosidad de contenidos. ✓ Aprobación de información contenida, y eliminación de una pequeña parte por considerarla delicada. ✓ Se considera factible mantener una reunión con el responsable de Outsourcing.

Fecha	17 diciembre 2014
Participantes	Ignacio P. L. (<i>Responsable de Outsourcing</i>) Javier D. G. (<i>Proveedores</i>)
Notas aclaratorias	Reunión informal, que ha sido posible mantener gracias a la buena relación entre ambos entrevistados.
Objetivos de la reunión	✓ Presentar los resultados (una vez hechos los cambios acordados en la reunión anterior) ante el responsable de Outsourcing de España de la entidad B para obtener la opinión de un experto en el tema.
Procedimiento y conclusiones	✓ Se deben agregar algunos análisis más a los pasos a seguir. ✓ Opinión general favorable, tanto en cuanto a contenidos como en la rigurosidad y calidad de la explicación, haciéndolo comprensible a cualquier lector.

A partir de todas estas reuniones, se da por finalizada la recopilación de información referente a los dos últimos apartados.

C. NOTAS

- (1) A medida que se redactaban las distintas partes del trabajo, se presentan paulatinamente a la tutora del TFG en la UDC para obtener feedback y realizar los cambios oportunos.
- (2) En ocasiones, y dado el trabajo diario con muchos de los entrevistados, se realizaban cuestiones puntuales para aclarar dudas o pedir opinión fuera de las citadas reuniones.