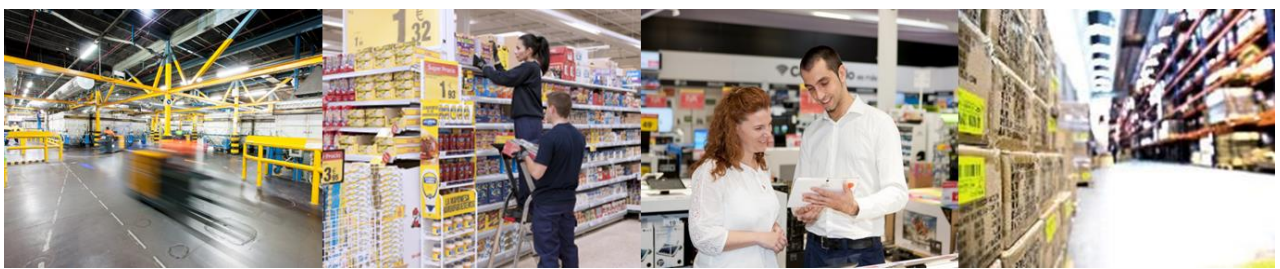


GRUPOUNO.CTC



Primer estudio GrupoUno CTC sobre la evolución de la externalización de procesos de negocio en España

Con la colaboración de:



Alimarket

Barcelona, 1 de septiembre de 2015

Beneficios
Outsourcing Productividad
Imagen
Servicio Marketing Operacional
Inversión
Criterio Comercial Alianza
how Miedos Herramienta
Externalización
Know Ventas Partner Confianza
Control
Directivos Empresas Logística
Procesos Fabricación
Proveedor
Flexibilidad

Prólogo

“ La crisis económica de los últimos años ha convertido a la externalización de procesos de negocio en una herramienta de gestión habitual en las empresas. El estudio realizado nos confirma que ya nada será igual y que la filosofía de las empresas ha cambiado profundamente: es crítico ser más competitivo y hay que usar todas las herramientas al alcance. La externalización es una de ellas.

”

José Luis López
Director Desarrollo de Negocio
GrupoUno CTC



“ La externalización de procesos se ha convertido en una herramienta clave en la *Supply Chain* para incrementar la flexibilidad y la productividad de la compañía. Su logro dependerá de factores tales como las circunstancias en que se produzca el *outsourcing*, la cultura empresarial, el nivel de formación o el grado de aceptación de la externalización. Pero no debemos olvidar que el proceso se gestionará por personas, y que son estas las que de alguna manera influirán significativamente sobre el éxito o el fracaso de la implantación.

”

César Castillo
Director General
Fundación ICIL

“ La reducción de costes, la búsqueda de flexibilidad ante cambios en la demanda y la mejora de la productividad son las principales razones que llevan a las empresas a externalizar procesos de negocio a especialistas. En un entorno cada vez más competitivo, estas motivaciones se mantendrán con plena vigencia en los próximos años. Y la importancia de ello se trasluce en que un 80% de las compañías que externalizan consideran a su proveedor como un auténtico socio, un estrecho *partner* con el que crecer conjuntamente.

”

Cristobal Álamo,
Jefe de Sección Alimentación y Logística
Publicaciones Alimarket

Índice

1. Introducción	5
2. Segmentación del estudio.....	6
3. Evolución de la externalización.....	7
4. Miedos de la externalización	9
5. Poder decisorio del proceso de externalización	11
6. Beneficios de la externalización.....	12
7. Proveedor de servicios	13
8. Gestión de servicio	14
9. Conclusiones	15

1. Introducción

Por externalización se entiende la delegación de una parte del proceso de negocio de una empresa a una compañía externa, especialista en el servicio. Para este estudio se han considerado los procesos intensivos en mano de obra en fabricación, logística *in-house*, comercial en punto de venta y marketing operacional. Por lo tanto, las áreas de recursos humanos, mantenimiento, limpieza y seguridad no han sido incluidas en el mismo.

En el estudio han participado 300 directivos de empresas españolas independientemente de su contacto con el mundo de la externalización, a través de la base datos de las empresas colaboradoras.

El objetivo se centra principalmente en valorar los procesos externalizados en el mercado español, tanto su evolución en relación a la situación económica actual, como en el cambio cultural en el ámbito empresarial más orientado a la globalización.

Asimismo, se han querido identificar los miedos a los que se enfrentan las empresas al externalizar y entender los beneficios que se persiguen y que obtienen en relación al *outsourcing*.

El índice de externalización in-house en las empresas españolas en 2014 es un

63



2. Segmentación del estudio

Área geográfica

Para el estudio se ha dividido en cinco zonas geográficas españolas: el **norte**, representado con un 13,2% incluyendo Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra y La Rioja; **centro**, con un 26,4%, contando con Extremadura, la Comunidad de Madrid, Castilla la Mancha y Castilla León; el **este**, con el 40,8%, que engloba Cataluña, Aragón y Baleares; **levante**, con el 12,4% que incluye la Comunidad Valenciana y Murcia, por último el **sur**, que con el 7,2% está formado por Andalucía y las Islas Canarias.

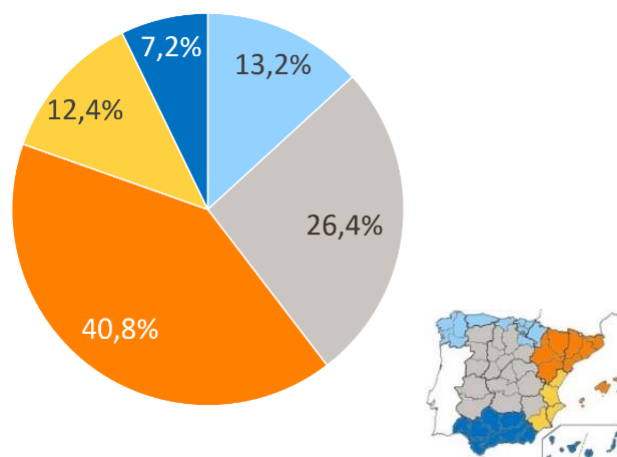


Gráfico 1: Áreas geográficas

Tamaño de empresa

Se han considerado empresas tanto por su **nivel de facturación** (grandes > 50 M €, medianas entre 10 y 50 M €, y pequeñas < 10M €), como por el **número de empleados** (grandes > 250 empleados, medianas entre 50 y 250 empleados, y pequeñas < 50 empleados); con la finalidad de obtener un resultado tan representativo como sea posible de cada una de ellas y poder analizar en detalle sus problemáticas o mejoras en relación al outsourcing.

Sectores

Se han valorado las empresas según su sector de actividad, en las que la mayor parte son de industria de **gran consumo** con un 36%, seguido por un 21% en **comercio y distribución**, el 15% de **logística y transporte** y 13% en **fabricación e industria**. En este estudio tienen representación todos los sectores de actividad para poder valorar tanto sus necesidades como experiencias en la externalización de sus procesos de negocio.

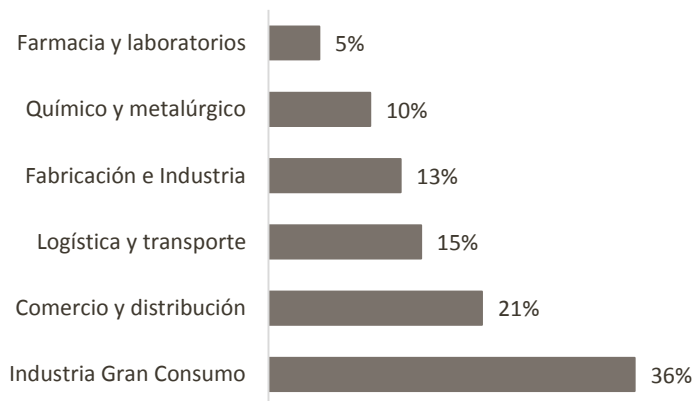


Gráfico 2: Sectores de actividad

3. Evolución de la externalización

Inicios de la externalización

A raíz de la crisis económica, en 2007 el 35,2% de las empresas encuestadas recurrieron a la externalización como un punto de apoyo para ser más competitivas mejorando sus procesos. En la actualidad, **la externalización es considerada como una herramienta de gestión habitual pasando a estar en el 63,2% de las empresas**, con un crecimiento del 80% en los últimos 7 años.

Barreras de la externalización

La externalización es actualmente una tendencia estratégica empresarial, sin embargo, todavía existen barreras en las empresas que impiden incorporar este proceso. Destacan la política de empresa (25%) o que los procesos que se deberían de externalizar son considerados privativos de la empresa (19%). Sin embargo, **el 61%, a pesar de no externalizar, son conscientes de que seguramente se mejoraría la competitividad y aumentaría la productividad** si en un futuro externalizaran.

Áreas de negocio con procesos externalizados

En el mercado de hoy en día, el área de negocio con más uso de la externalización es la logística con un 52%, seguida por la **fabricación** con un 26%, especialmente en la zona geográfica centro (Madrid) y este (Barcelona) donde está el mayor núcleo de actividad industrial y logística. Los **procesos comerciales** con un 13% y marketing operacional con un 9% tienen mayor peso frente a la externalización, si bien hay que tener en cuenta que la promoción comercial, fuerza de venta y la reposición dependen mucho de la demanda del sector de gran consumo.



Gráfico 3: Porcentaje de empresas que externalizan

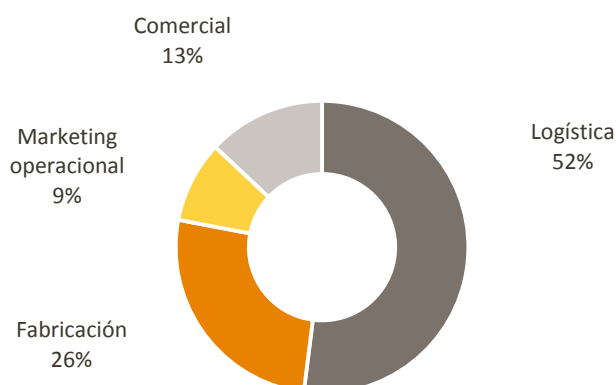


Gráfico 4: Áreas de negocio con procesos externalizados

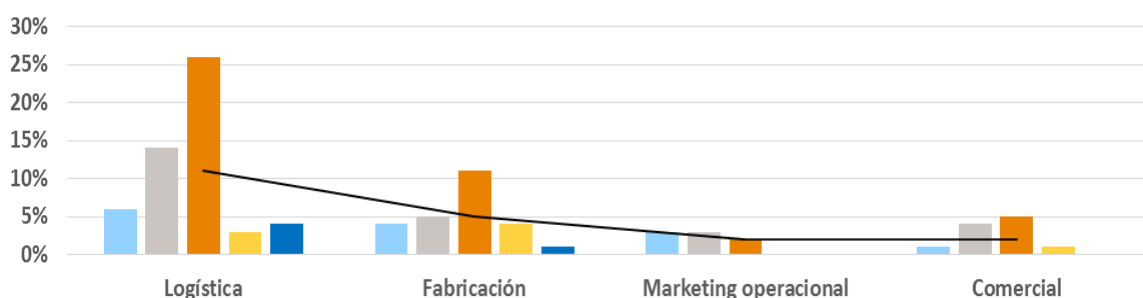


Gráfico 5: Áreas de negocio por zonas geográficas

Procesos externalizados por área de negocio

Un 52% de las empresas externalizan en **procesos logísticos**, llevando a cabo manipulaciones, expediciones, preparación de pedidos y recepción, seguido del 26% en **fabricación** donde destaca los procesos de manufactura con un 28%. En relación al **área comercial**, destacan las redes de venta con un 25% así como la gestión del punto de venta con un 19%. En cuanto al **marketing operacional** con un 9%, destacan las implantaciones con un 35%, seguido con un 30% de la gestión integral del punto de venta y por último la reposición.

Los procesos logísticos son llevados a cabo mayoritariamente en las instalaciones del cliente o bien en operadores logísticos y es muy importante la

variabilización de costes así como la **flexibilidad ante la demanda** del mercado, debido a la alta competitividad del sector con la globalización del mercado.

En el sector industrial, se buscan **mejoras en el incremento de productividad**, mejorando los procesos operativos y de fabricación, aplicando **estándares de seguridad laboral y medioambiental**.

En el área comercial y de marketing operacional el objetivo es lograr resultados comerciales mediante un equipo de apoyo orientado a la venta que reponga el producto en el lineal y potencie la marca y para conseguir la venta.

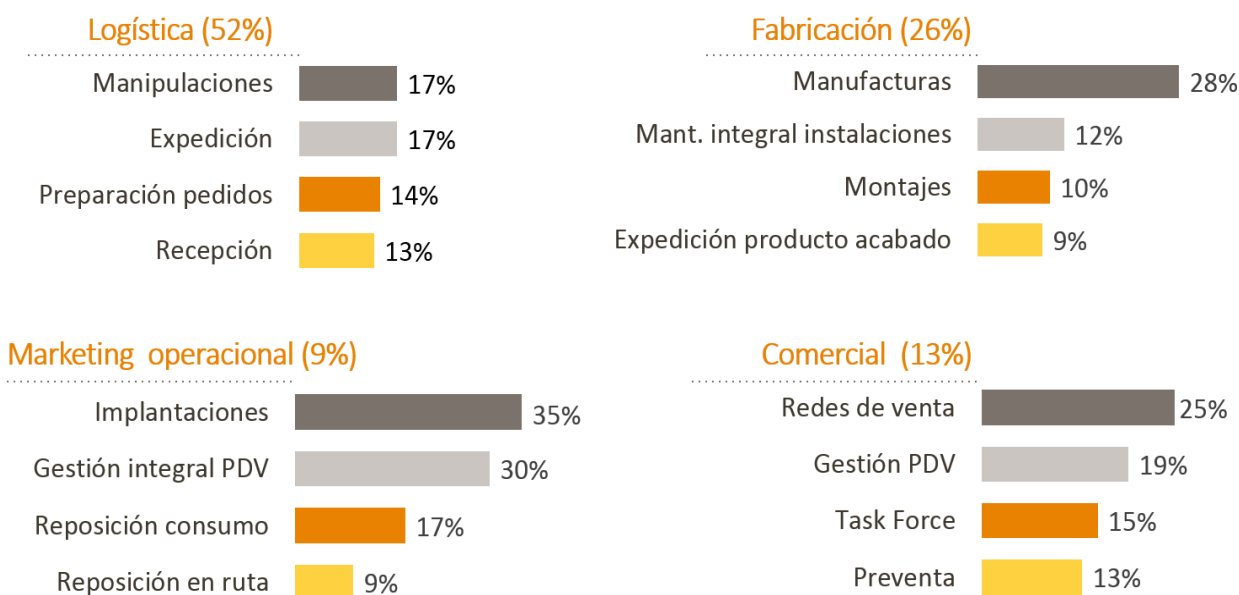


Gráfico 6: Procesos externalizados por área de negocio

4. Miedos de la externalización

En general, hoy en día la externalización se muestra como una excelente herramienta para dotar a las empresas de flexibilidad e incrementar su competitividad, sin embargo muchas de ellas **no se atreven a dar el paso definitivo porque tienen miedos**.

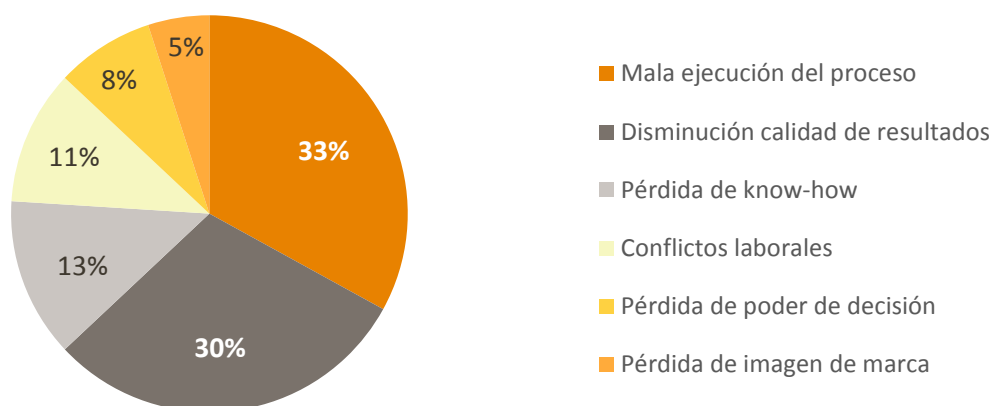


Gráfico 7: Miedos de la externalización

33% Miedo a la mala ejecución del proceso

Un proceso eficaz de externalización **requiere un sólido control estratégico sobre el mismo**, a partir de un buen conocimiento de toda la cadena, que se debe establecer desde el inicio en el contrato entre cliente y proveedor. En él hay que definir el esquema de coordinación entre ambas compañías, los objetivos a lograr y las herramientas de *reporting* y seguimiento.

La empresa de externalización incorpora a las instalaciones del cliente un equipo de trabajo con estructura jerárquica (por mínima que sea) y su responsable será el único interlocutor con el cliente, así como el transmisor al equipo de las órdenes directas. De esta manera, se garantiza el control de los procesos externalizados.

30% Disminución de la calidad de los resultados

La empresa de externalización **asume los índices de calidad establecidos por el cliente**, trabajando de acuerdo con los requerimientos establecidos por éste. Se deben firmar acuerdos de nivel de servicio (ANSs) y ligar la facturación del proveedor a índices productivos e indicadores de calidad del servicio, con penalizaciones y bonificaciones. Las empresas especializadas poseen personal especializado en la mejora de los procesos productivos por lo que no sólo cumplen con los estándares definidos sino que mejoran la calidad de los mismos.

13% Pérdida del *know-how*

Algunas empresas consideran que cuando un proceso resulta complicado o no se dispone de las competencias suficientes para realizarlo, la mejor solución es externalizarlo. Esta deducción es acertada; sin embargo, ello no implica que tenga que haber una desvinculación total en esa parte del negocio, sino todo lo contrario. La compañía que decide externalizar un proceso de negocio, **debe conocer sus detalles con el fin de poner los mecanismos de control adecuados sobre la gestión del proveedor que lo realice**: conocer los resultados del proceso, cómo medirlo, controlarlo y valorar la contribución del proceso a los resultados de la empresa.

8% Pérdida de decisión

La empresa que externaliza sigue siendo la dueña del proceso y de todas las decisiones importantes. Esto se consigue si se realiza un buen control y supervisión del mismo. La empresa de externalización puede proponer cambios en la operativa, pero **la decisión final siempre quedará en manos del cliente**. Con un buen proveedor de servicios, no solo se evita la pérdida de autonomía sino que además se dispone de mayor capacidad de reacción en el mercado ante cambios de la demanda.

11% Conflictos laborales

La externalización implica un cambio en el modelo laboral de la empresa. Cuando ésta, y por ende sus sindicatos, definen cuáles son sus actividades críticas y las exigencias de competitividad del mercado actual, **se sientan las bases para el perfecto entendimiento entre la empresa y sindicatos**, pudiendo la externalización de procesos no estratégicos avanzar sin dificultades y sin generar conflictos. Además, en muchos casos, se procede a la subrogación de trabajadores, manteniendo las condiciones laborales de los mismos.

5% Pérdida de imagen de marca

Durante mucho tiempo, las empresas consideraban que disponer de plantilla propia para realizar todos sus procesos potenciaba su marca. Sin embargo, ante la creciente complejidad y competencia actual en todos los sectores productivos, hay dos realidades que no ya pueden obviarse: una empresa no puede hacerlo todo bien, sino que **se debe centrar en su *core-business*** y para ser más competitivo puede delegar a un proveedor especialista.

“

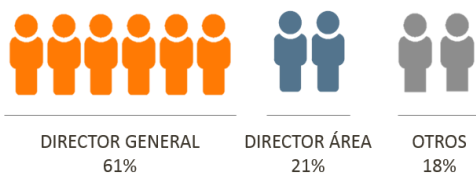
Las empresas sólo tienen dos actividades estratégicas: Innovación y Marketing; el resto lo pueden subcontratar.

”

Peter Drucker

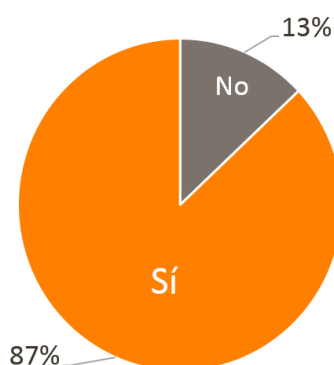
5. Poder decisorio del proceso de externalización

¿QUIÉN TIENE EL PODER DECISORIO EN SU EMPRESA EN MATERIA DE EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS?



El **79%** considera el proveedor un partner estratégico

¿LA EXTERNALIZACIÓN ES CONSIDERADA UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA?



En relación a quien tiene el poder decisorio en materia de externalización es claramente **Dirección General** en un 61% de las empresas encuestadas, seguido por el 21% del **Director de Área** (operaciones, fábrica, logística ...), con un 6% el Director de Compras, 3% **Director Comercial** y el 1% **Dirección Recursos Humanos**.

De todos modos, un alto porcentaje en la decisión de externalizar es consensuado con otros departamentos y/o cargos de las empresas, así lo afirman el 88% de las empresas encuestadas.

Asimismo, el 87% de los directivos ven la externalización como una **herramienta estratégica** para su negocio ante un 13% que lo ven como un recurso de apoyo puntual.

El 79% de los directivos consideran al proveedor como un *partner* estratégico necesario para el desarrollo de su actividad.

6. Beneficios de la externalización

La externalización consiste en otorgar la gestión de procesos de negocio a otra empresa con el claro objetivo de obtener unos **beneficios**, ¿pero cuáles son los que realmente buscan las empresas? y de éstos ¿cuáles son los que se ven más satisfactoriamente reforzados? Estos son algunos de los puntos a analizar en este estudio.

El mayor beneficio esperado al externalizar es la **reducción de costes** para un 30% de los directivos, seguido del 28% que buscan **flexibilidad ante la demanda** y el 21% que esperan un **aumento de la productividad**. Realmente, al externalizar se confirma que se obtienen éstos beneficios con porcentajes muy similares, pero cabe destacar que la **disminución de problemas de personal** que, a priori, no es uno de los puntos fuertes a tener en cuenta, sin embargo es de los más valorados por un 18% de directivos encuestados.

Un 75% de los encuestados confirman que a raíz de haber externalizado parte de sus procesos de negocio, **han obtenido una clara mejoría** en el desarrollo de la actividad y la empresa se ha podido concentrar en su *core-business*.

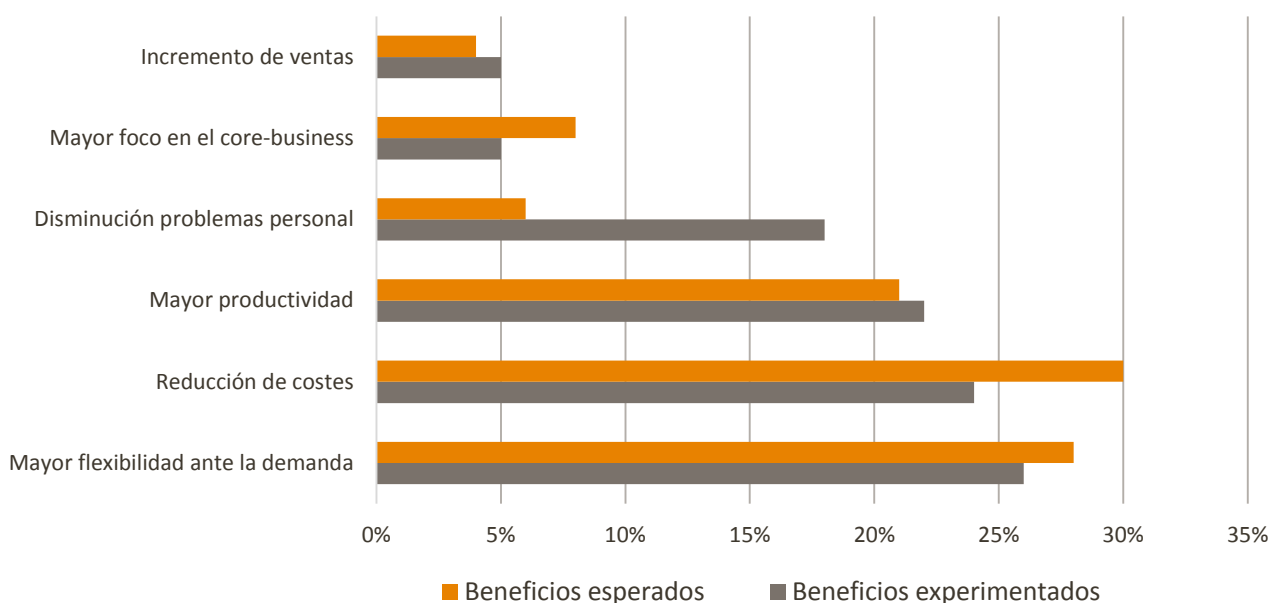
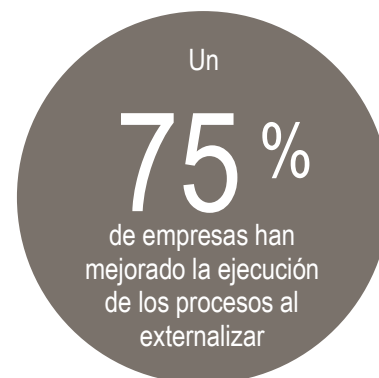


Gráfico 8: Beneficios de la externalización

7. Proveedor de servicios

El éxito de un proceso de *outsourcing* depende de **trabajar con un buen proveedor**. Es imprescindible confiar en una empresa de externalización de calidad, con la experiencia, la formación y la capacidad adecuada para realizar el proceso, validando, si es preciso, sus credenciales con clientes actuales. Hay que establecer con ese socio una relación basada en una **colaboración estrecha y permanente** entre ambas empresas. Sólo así se lograrán los resultados esperados y se evitará la pérdida del *know-how* del proceso externalizado. Si el proveedor es adecuado, puede ser además una fuente recíproca de conocimiento, dado que su experiencia aportará a la empresa una metodología y control exhaustivo del proceso.

Un **91% de las empresas están satisfechas con el proveedor de servicios actual**, dando especial importancia a la flexibilidad (40%) y a la calidad del servicio (22%).

Criterios de selección

Según los datos del estudio, el principal criterio de selección de un proveedor es la **oferta económica** con un 21%, el cual, como hemos analizado en el punto anterior, es uno de los beneficios que más se valoran en la externalización. Por motivos de la situación

actual, la reducción de costes obliga a las empresas para ser más competitivas. La **flexibilidad de gestión**, la imagen y la experiencia que ofrece el proveedor representa un 18% de las siguientes razones de peso a la hora de delegar procesos de negocio, si bien también destaca con un 14% el hecho de que éste tenga herramientas de control, seguimiento y *reporting*.

La **confianza en el proveedor** es tan importante que en el 40% de los casos se escoge por recomendación o prescripción, siendo contratado incluso en un 6% al proveedor que opera en la propia competencia. De este modo garantiza que es conocedor del sector y especialista en los procesos a realizar.

El 67% de las empresas encuestadas han cambiado de proveedor a lo largo de su contacto con la externalización, debido, mayoritariamente, a la mala ejecución y gestión de los procesos externalizados. También predominan los motivos económicos con un 30% y, la poca flexibilidad ante posibles cambios que los proveedores ofrecen tiene una influencia del 15%. Por último, la falta de planteamiento de iniciativas de mejora provoca un cambio en el 10% de los casos.

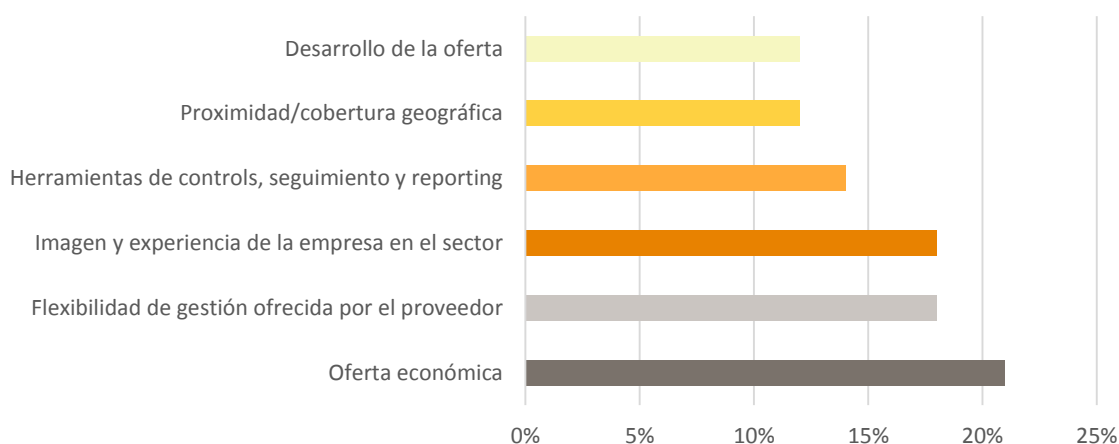


Gráfico 9: Criterios de selección del proveedor de servicios

8. Gestión de servicio

Gestión del personal

El 80% de las empresas encuestadas no han encontrado ninguna barrera con la gestión del personal a la hora de externalizar. El 20% restante han considerado como principal freno tanto los pasivos laborales e indemnizaciones, como las gestiones sindicales y el convenio colectivo.

En cuanto al tipo de contratación, en un 35% de los casos se ha contratado personal nuevo, en el 15% se ha subrogado y en el 9% ha habido una recontractación de personal ya existente. También hay que destacar que en el 40% de los casos ha sido una modalidad de contratación mixta.

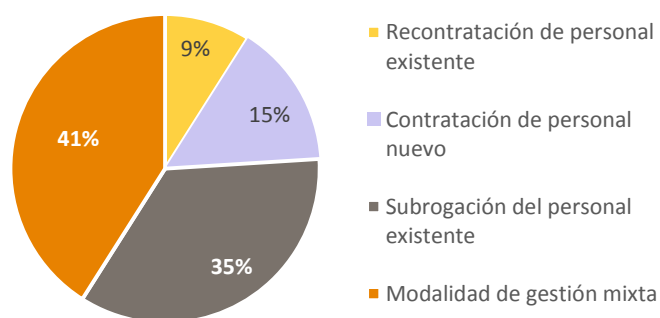


Gráfico 10: Modalidad de gestión de personal

Modelo de facturación

En cuanto al modelo de facturación, el 92% de empresas están satisfechas con el actual que está repartido por igual entre los tres tipos de facturación: por conceptos, según variable o mixta.

Beneficios de la gestión del servicio



Accidentalidad laboral

El 22,15% de los directivos encuestados afirman que **el número de accidentes laborales ha disminuido** desde que sus procesos están externalizados. En el caso de la gran mayoría, el 76,58%, se ha mantenido igual.



Inversión en equipamiento

El nivel de inversión en equipos y estructura es un ámbito muy importante en cualquier empresa. El 93,03% de las empresas encuestadas subrayan que **el proveedor de servicios se ha ajustado a sus necesidades**.



Control del servicio

El control sobre todo lo ocurrido en una empresa o negocio es sumamente importante. El 78% de los directivos encuestados afirman **no haber percibido una gran pérdida de control sobre sus procesos**.

9. Conclusiones

Las principales conclusiones extraídas de este estudio son:

- El número de **empresas que externalizan** procesos logísticos, industriales, comerciales o de marketing operacional se ha incrementado en un **80%** durante la crisis, alcanzando el **63%** el número de empresas que externalizan.
- El **87%** de los encuestados considera la **externalización una herramienta estratégica**.
- El **88% de los Directivos afirman que la decisión debe ser consensuada** entre las diferentes áreas afectadas.
- Las empresas que **NO** externalizan, aducen que es por **política de empresa** o por considerar que tienen **procesos demasiado específicos y complejos**.
- Las que **SÍ** externalizan **quieren incrementar flexibilidad y productividad** y buscan referentes de confianza en el mercado.

GRUPO UNO CTC

José Luis López

Director Desarrollo de Negocio
Joseluis.lopez@grupounoctc.com
T. +34 607 718 505



Alimarket