

La externalización de procesos directivos, una solución a medida

1 de Noviembre de 2005



Lluís Navarro Baquero

 Navarro ■ consultores

[◆ Datos del autor.](#)

[◆ Datos de la empresa.](#)

Resumen.

El término "**outsourcing**", en castellano **externalización**, se refiere a la práctica empresarial consistente en que una compañía cede a una tercera persona o empresa ciertos servicios que le son necesarios pero que no desea hacer directamente con personal propio. Ejemplos tradicionales de ésta práctica son la limpieza, el mantenimiento o el transporte, mientras que ejemplos más recientes son las compras, la contabilidad, los recursos humanos o la actividad comercial.

El presente artículo expone los antecedentes y la situación actual de la externalización, analiza las posibles ventajas e inconvenientes de su uso, estudia qué empresas pueden beneficiarse de ésta práctica empresarial y determina en quién se debe confiar a la hora de externalizar servicios.

Antecedentes de la externalización.

Hace ya algunos años que se viene hablando en nuestro país de "**outsourcing**", en castellano **externalización**. Con este término nos referimos a la *práctica empresarial consistente en que una compañía cede a una tercera persona o empresa ciertos servicios que le son necesarios pero que no desea hacer directamente con personal propio.*

Servicios tales como la limpieza, el mantenimiento, el transporte etc. hace ya muchos años que una gran parte de las empresas españolas tienen externalizados, y éste es un fenómeno que no sólo se consolida sino que va a más.

En los orígenes de la decisión de externalizar subyacía el deseo de las empresas de **reducir los costes de explotación**. Podía resultar más económico contratar a un tercero ajeno a la empresa para ejecutar ciertos trabajos, que tener en plantilla personas que los llevaran a cabo, sobre todo si tenemos en cuenta que hay trabajos externalizados que pueden no cubrir el cien por cien de la jornada laboral de las personas que se hubieran tenido que emplear para tal fin, además de la necesidad de tener previstas sus vacaciones o bajas laborales, por lo que el coste salarial total aún hubiera sido mayor.

Otro de los motivos que sin duda ha influido en el apogeo de la externalización, independientemente de la cuantía del coste del servicio, es la conveniencia de **disminuir al máximo la estructura de personal propio**, y ello por dos razones: por un lado se considera que una empresa tiene más valor cuanto menor sea la estructura de sus costes salariales (aunque parte de esos costes hayan sido desviados a la partida de gastos no salariales); y por otra parte se considera que los costes salariales son menos eliminables o por lo menos no tan disminuíbles (si hubiera necesidad de reducir costes) que los provocados por un contrato con un proveedor mercantil.



Situación actual: nuevos procesos a externalizar

Sea como fuere, la realidad es que hoy en día hay servicios que muy pocas empresas atienden directamente desde dentro, y otros que **cada vez están más externalizados**. Nos referimos a servicios como los de asistencia técnica, distribución comercial, catering, nóminas, administración de personal, mantenimiento del hardware informático, creación y mantenimiento del software, creación de promociones de marketing, mailings, etcétera.

Si algún cambio se está produciendo en este campo en estos momentos es que no sólo cada vez se externalizan más servicios, sino que **procesos enteros de la gestión de la empresa están siendo externalizados**.

Nos referimos a procesos enteros y tan importantes para las empresas como las compras, la facturación, la contabilidad, ciertos aspectos de los Recursos Humanos y de la actividad comercial, que hace sólo unos años hubiera resultado impensable que la empresa cediera a terceros y que hoy en día resulta normal, frecuente y usual externalizar.

Otro cambio muy importante que se ha producido es que entre los motivos más frecuentes para esta externalización de procesos ya no se encuentra en primer lugar la **disminución de los costes** de la prestación del servicio o del desarrollo del proceso de que se trate, ni siquiera **aligerar la estructura de la empresa**, aunque esto último sigue siendo algo que toda empresa persigue.

Hay dos **nuevos factores** que potencian la externalización no sólo de servicios, sino incluso de procesos enteros e importantes para el desarrollo y el crecimiento de la empresa. Por una parte la externalización de procesos **facilita que** en la compañía (sus directivos y sus equipos) **se dediquen** a lo que mejor saben hacer, **al corazón de su negocio** (*core business*), dedicándole todos sus esfuerzos y capacidades; pudiendo,

gracias a esa mayor dedicación, rentabilizar más sus puntos fuertes y aprovechar mejor sus oportunidades.

Por otra parte, la externalización de procesos permite que éstos sean **llevados a cabo por profesionales expertos** que han sido contratados *ex profeso* para llevar a cabo esa función específica, habiendo demostrado con anterioridad que están perfectamente capacitados para ello. Estamos hablando de profesionales no sólo con experiencia, sino especialistas en el proceso concreto de que se trate.

¿En quién externalizar?

Estos profesionales externos a la empresa pueden ser autónomos o pueden pertenecer a una empresa de consultoría (en ambos casos se produce igualmente la externalización), si bien éstos últimos aportan la ventaja de que al pertenecer a una empresa (que es en definitiva a la que se contrata) **aportan a su trabajo el saber hacer** (*know how*) de toda la consultora, y aunque siempre haya un consultor responsable ejecutivo del proyecto, toda la empresa de consultoría, desde el Director hasta el último de los consultores, deberían estar detrás del proyecto para apoyarlo y defenderlo.

Cuando se contrata a una consultora para externalizar un proceso, **no sólo se espera de ella que lleve a cabo las actividades propias del proceso externalizado**. También se espera profesionalidad, experiencia, saber hacer, dedicación, compromiso y resultados.

La consultora utilizará toda la experiencia adquirida en ése y otros sectores, ante problemas más o menos parecidos para realizar el diagnóstico lo más rápido y real posible a partir del cual **tomar las decisiones operativas pertinentes**.

La consultora no venderá horas ni simplemente actividad: venderá **resultados** que al fin y al cabo son el producto de la experiencia y el **saber hacer** multiplicados por el **compromiso**.

Cesión de directivos: nueva manera de externalizar

Contratar a un Gerente externo puede resultar muy conveniente a ciertas empresas en crisis, o para enfrentarse a un problema concreto de especial dificultad, o sencillamente para afrontar una situación de las muchas que hay en las que alguien de fuera puede tener **mejor perspectiva y más libertad de maniobra** que los directivos habituales de la propia empresa.

Empresas que en condiciones normales no necesitarían de un Director General profesional, sino que podrían ser normalmente dirigidas por la propiedad o por los directivos de toda la vida, **pueden necesitar en determinadas condiciones directivos** especialmente experimentados para afrontar situaciones especialmente complicadas, aunque sea **de modo provisional**, justo para salir del problema y encauzar la empresa por el camino del orden, el método, la eficacia y la rentabilidad.

Contratar a un Director Comercial externalizado puede ser asimismo más conveniente que contratar a alguien en plantilla para desempeñar esa función, sobre todo en los momentos de crear una red de ventas, organizarla, hacerla funcionar como un equipo con objetivos comunes y cultura común. Esta conveniencia se ve mucho más clara si la empresa que se plantea la externalización no prevé necesitar una vez creada y organizada la red a un profesional tan potente como el que se necesita para poner en marcha el proyecto. Una vez todo organizado y en funcionamiento, un jefe de ventas **ayudado puntualmente por un consultor externo** puede hacer las funciones que desde el principio hubieran correspondido a un Director comercial y que hasta ese momento desempeñó el Director comercial externo.

Aparentes inconvenientes

Podrían aducirse como argumentos en contra de externalizar procesos como el gerencial o el de la dirección comercial, que este directivo externo puede que no conozca el sector o el producto de la empresa que piensa externalizar.

Ante ello, lo primero que se podría contestar es que cuando contratamos a un directivo en plantilla es frecuente que tampoco venga del sector, que no lo conozca, ni tampoco conozca el producto en cuestión, por lo que **ambos deberán conocerlo y aprenderlo**. Esto es cierto, pero también lo es que en esas situaciones especiales, en las que hay una determinada problemática que hace aconsejable incorporar a las tareas directivas a un profesional nuevo para que aporte savia nueva a la solución del problema, lo más conveniente no es tanto el conocimiento del sector, sino la **experiencia directiva**, la habilidad para adaptarse a lo nuevo, la capacidad para crear soluciones imaginativas y todo ello son en principio cualidades propias de un experimentado consultor que trabaja en equipo en una consultora especializada y comprometida.

¿Qué empresas pueden externalizar?

Todo tipo de empresas puede necesitar en determinados momentos y circunstancias este tipo de directivos cedidos por empresas externas: compañías de no importa qué tamaño, sobre todo pequeñas y medianas, tanto industriales como comerciales o de servicios. El criterio determinante para optar por la externalización de la gestión directiva es **necesitar los servicios de un directivo** en ese preciso momento (que puede durar varios años), para **solucionar un problema o afrontar una situación determinada**, directivo que no será necesario (al menos con las mismas características) una vez solucionado el problema o superada la situación especial.

Requisitos formales para que la externalización funcione

Una vez demostrada la necesidad o la conveniencia de la externalización de estos procesos, incluidas en determinadas circunstancias la gerencia y la dirección comercial, sólo nos quedaría acabar estas líneas esbozando unos pocos **consejos** que ambas partes, empresa externalizadora y consultora, deberían seguir para garantizar el éxito de la externalización.

La externalización de un proceso directivo debe basarse primero que nada en la **sincera y consecuente voluntad de dejarse ayudar** por parte de la empresa que externaliza y en el también **sincero compromiso de ayudar** por parte de la consultora.

Pero también es fundamental basar la externalización en un **contrato** bien meditado, bien elaborado y aceptado por ambas partes. En ese contrato debe constar de modo claro y especificado el objeto del contrato, cuáles son los problemas a solucionar y qué resultados se espera obtener. Este apartado debe ser amplio y rico en detalles para evitar posibles problemas de interpretación durante la vigencia del contrato.

Por parte de la empresa que externaliza deberá quedar claro su **compromiso** de poner a disposición de la consultora todos los datos e informaciones que la consultora vaya a poder necesitar para el cumplimiento de su función.

También deben quedar claramente reflejadas en el contrato las cantidades a pagar en concepto de honorarios así como su forma y los plazos en que dichos pagos deben tener lugar.

Por parte de la consultora recomendamos que conste por escrito su compromiso de **confidencialidad** sobre toda la información a la que tenga acceso, compromiso que deberá respetar incluso después de acabado el contrato de colaboración.

También es bueno que conste en el contrato la no "solicitud" (en lo que a reclutamiento se refiere) por parte de ninguna de las dos empresas de personal de la otra.

Es necesario que se **calendaricen** no sólo las actividades a realizar, sino sobre todo los hitos concretos de resultados a obtener, especificándose en el contrato el procedimiento y la cadencia con los que el directivo externo rendirá cuentas a la propiedad o a la alta dirección de la empresa que ha externalizado. En este sentido, nuestra recomendación es que la rendición de cuentas debe ser más frecuente que menos y la **transparencia** sobre la gestión debe ser total.

La duración del contrato debe quedar reflejada en el mismo así como las posibles causas de rescisión distintas del cumplimiento del plazo inicial. Asimismo las posibles indemnizaciones en ambos sentidos por incumplimiento de alguno de los extremos del contrato.

Por último establecer cauces acordados para la resolución de los posibles conflictos que surjan ya sea durante el desarrollo del proceso o al término del mismo.

Beneficios de la externalización

En estas condiciones **la consultora es** algo más que un proveedor, es como **un socio de referencia**, implicado con los problemas de sus clientes y comprometido con los resultados a obtener. Unirá su visión de conjunto desde fuera al más profundo compromiso con el desarrollo y el futuro de la empresa trabajando por ellos desde dentro.

Más allá del ahorro en los costes, más allá del aligeramiento de la estructura de personal en plantilla, lo que la externalización garantiza son mayores niveles de calidad en la gestión, aumentar la eficiencia y como consecuencia mejorar los resultados empresariales y los beneficios.

Sobre el autor

Lluís Navarro Baquero es socio y director de la firma **Navarro consultores**. Posee una licenciatura en Derecho, así como un Master en Dirección General por IESE. Tiene más de 30 años de experiencia profesional en Ventas, Dirección de Marketing, Distribución Comercial y Dirección de Vendedores.



Ha sido Gerente y Director Comercial Corporativo en empresas de diversos sectores, así como Director de una Consultora Internacional en Valencia durante 9 años. Es consultor de empresas desde hace más de 13 años.

Posee una dilatada experiencia en formación a empresas, y en la actualidad colabora e imparte formación en diversas Escuelas de Negocios, Cámaras de Comercio e Institutos Tecnológicos.

Para contactar con Lluís Navarro Baquero:

✉ **Correo electrónico:**
lnavarro@navarroconsultores.com

Sobre la empresa

Navarro consultores es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con **Navarro consultores**:

-  **Dirección postal:**
C./ Pintor Sorolla, 19, 6º, 11ª.
46002 Valencia (Valencia - España).
-  **Teléfono:** 96 353 03 28
-  **Fax:** 96 353 07 41
-  **Correo electrónico:**
navarroconsultores@navarroconsultores.com
-  **Sitio Web:**
<http://www.navarroconsultores.com>