

TESIS DOCTORAL

AÑO 2020

ANÁLISIS DE LA EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS

FINANCIEROS EN MULTINACIONALES

FARMACÉUTICAS: CASOS DE ESTUDIO

JESÚS MORCILLO GARCÍA

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA Y EMPRESA

DIRECTORA: BEATRIZ RODRIGO MOYA

CODIRECTORA: MARÍA ROMERO CUADRADO

**A mi hijo Jesús, por todo
su amor y cariño**

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer enormemente a múltiples personas que me han ayudado, aconsejado y por qué no, aguantado en los últimos 6 años, ya que, sin ellos, hubiera sido completamente imposible el poder haber emprendido la fascinante tarea de elaborar esta tesis doctoral.

Las primeras personas a las que me gustaría agradecerse es a mis directoras de tesis, muchas gracias Beatriz y María por todas vuestras aportaciones, consejos y por hacer de guía durante estos años, aunque en algunos momentos estuviera bastante perdido, siempre habéis estado ahí apoyándome con vuestras sabias recomendaciones.

Gracias a aquellos directivos del área financiera de multinacionales farmacéuticas ubicadas en España, que, de forma completamente desinteresada, me han brindado la posibilidad de compartir sus conocimientos durante largas y enriquecedoras entrevistas. Aunque no os pueda nombrar, este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin vosotros, ya que los casos de estudio hubieran sido imposibles de realizar de otra forma.

Gracias a mis padres, quienes desde pequeño siempre me han inculcado los valores del esfuerzo, constancia, persistencia y dedicación, que he aplicado durante toda mi vida como forma de obtener mis metas. Especialmente a mi padre, por sus orientaciones, recomendaciones y consejos, y por supuesto a mi madre, que siempre ha estado conmigo en mi corazón.

Por último, a mi familia, mi mujer Ana y mi hijo Jesús, no tengo palabras para agradecerles su apoyo y cariño durante todos estos años, por todos los días en los que no he podido estar con vosotros, por todos esos días en los que, aun estando físicamente, no me he podido dedicar a vosotros como os merecáis.

Gracias por haber estado siempre conmigo en todas las aventuras que hemos vivido.

Gracias a todos por vuestra ayuda y contribuciones al presente trabajo de investigación.

RESUMEN

Las compañías en las últimas décadas se han enfrentado a mercados más competitivos en los que los márgenes son mas reducidos y por lo tanto los beneficios empresariales fueron mermados. Como respuesta a esta situación, múltiples compañías a principios de los años 80, empezaron a revisar la estructura de sus costes administrativos con el afán de poder encontrar posibles ahorros que contribuyeran a la generación de mayores beneficios en las organizaciones.

De esta forma surgieron los modelos de externalización, principalmente en aquellas áreas de soporte o transaccionales que tienen un menor impacto en el negocio o en los clientes, como podrían ser finanzas, recursos humanos, compras y sistemas de información.

Si bien existen múltiples posibles modelos de externalización disponibles en la literatura, las compañías básicamente están utilizando dos modelos bastante diferenciados: a) un modelo de externalización completo, en el que las actividades no son realizadas dentro de la compañía (comúnmente denominado “*outsourcing*”) b) un modelo de externalización dentro de la compañía, en el que las actividades son concentradas en unas unidades de negocio especializadas en esas actividades, pero bajo el control de la compañía (comúnmente denominado “*insourcing*”).

En este trabajo se realiza una revisión de ambos modelos, intentando identificar cual es el más recomendable en función del ciclo de vida de la compañía y de sus características en general.

El objetivo ha sido estudiar en qué medida la función financiera en la industria farmacéutica ha sido parte de esta corriente de externalización. El segundo objetivo es entender como son los actuales procesos de implementación de los modelos de externalización y en que medida son mejorables, de tal forma que se puede aportar un modelo mejorado que ayude a las compañías a suplir las carencias de los actuales modelos.

Se ha realizado una comparación de cinco casos de estudio de empresas de la industria farmacéutica con operaciones en España, cuyas oficinas centrales están ubicadas en Europa y EE. UU, mediante la metodología de entrevistas con directivos. Se ha completado el análisis con una comparativa de compañías de referencia en la externalización y compañías del sector farmacéutico exclusivamente utilizando información pública disponible.

Como conclusión, se ha podido extraer que la industria farmacéutica tiene cierto retraso en la externalización de actividades transaccionales, en comparación con multinacionales de referencia, así mismo existe una clara tendencia hacia el uso de modelos internos de externalización en detrimento de los modelos completos de “*outsourcing*” y por último, en base a las entrevistas realizadas, el autor ha identificado un modelo mejorado de implementación de procesos de externalización, en el que

existe una mayor consideración de la relevancia de los empleados de la compañía en estos procesos y el complejo (y a la vez apasionante) proceso de la gestión del cambio.

Por último, en base a la investigación realizada se han identificado áreas en las que se pueden realizar subsiguientes investigaciones, como son modelos virtuales de externalización, la posibilidad de utilizar modelos híbridos de externalización con equipos locales y regionales, así como la utilización de automatización en los procesos transaccionales y el uso extensivo de los centros de excelencia como desarrollo de los procesos de externalización en actividades financieras más estratégicas.

ABSTRACT

Companies in recent decades have faced more competitive markets, in which margins are smaller and therefore business profits have been reduced. In response to this situation, multiple companies in the early 80s began to review the structure of their administrative costs with the aim of finding possible savings that would contribute to the generation of greater financial benefits in organizations.

This is how outsourcing models emerged, mainly in those support or transactional areas that have a lower impact on the business or customers, such as finance, human resources, purchasing and information systems.

While there are multiple possible outsourcing models available in the literature, companies are basically using two quite differentiated models: a) a complete external outsourcing model, in which the activities are not carried out within the company (commonly called “outsourcing”) b) an outsourcing model within the company, in which the activities are concentrated in business units specialized in those activities, but under the control of the company (commonly called “insourcing”).

In this academical thesis, a review of both models is carried out, trying to identify which is the most recommended depending on the life cycle of the company and its characteristics in general.

The main objective has been to study to what extent the financial function in the pharmaceutical industry has been part of this flow of outsourcing. The second objective is to understand how the current processes of implementation of outsourcing models are and to what extent they can be improved, so that an improved model can be shared with the companies to fill the shortcomings of the current models.

The investigation has been the comparison of five case studies of companies in the pharmaceutical industry through the methodology of interviews with executives, which it has been compared with another study in which three reference companies in outsourcing have been compared with.

In summary, it has been possible to outline that the pharmaceutical industry has some delay in the outsourcing of transactional activities, compared to multinationals in other sectors, there is also a clear trend towards the use of internal outsourcing models to the detriment of the complete models of “ outsourcing ” and also, based on the interviews carried out, the author has identified an improved implementation model in which there is a greater component towards the employees and the complex (and at the same time exciting) process of the change management.

Finally, some potential areas of future research are outlined, such as virtual outsourcing model, the possibility of having hybrid outsourcing model with local and regional teams, as well as the use of automation in transactional processes and the use of centres of excellence, as a way of potential outsourcing processes in more strategic financial activities.

ÍNDICE GENERAL

1. ANTECEDENTES, MOTIVACIÓN Y ESTRUCTURA	19
1.1 Introducción	19
1.2 Antecedentes	21
1.3 Motivación	24
1.4 Estructura de la tesis	29
2. OBJETIVOS, PREGUNTAS CLAVE Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1 Objetivos de la investigación: Preguntas clave	33
2.2 Metodología	38
2.2.1 Metodología de la investigación	40
2.2.2 Entrevistas y selección de casos	51
2.2.3 Análisis de los datos	63
2.2.4 Cronología del estudio	65
3. EXTERNALIZACIÓN EMPRESARIAL	67
3.1 Introducción	67
3.2 Externalización Empresarial	69
3.2.1 Definiciones de externalización	69
3.2.2 Orígenes de la externalización	73
3.2.3 Motivos para externalizar	75

3.2.4	Riesgos y limitaciones para externalizar	78
3.3	Opciones y alternativas para externalizar	89
3.3.1	Introducción	89
3.3.2	Modelos de externalización: Descripción	91
3.3.3	Modelo de externalización: Servicios compartidos	102
3.3.3.1	Razones y beneficios	107
3.3.3.2	Ineficiencias del modelo	112
3.3.4	Modelo de externalización: BPO “ <i>Business Process Outsourcing</i> ”	118
3.3.4.1	Razones y beneficios	126
3.3.4.2	Ineficiencias del modelo	130
3.3.5	Comparativa: Servicios compartidos versus BPO “ <i>Business Process Outsourcing</i> ”	134
3.3.6	Modelo de centro de excelencia (“CoE”). Aplicación en la función financiera	145
4.	LA EXTERNALIZACIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA	153
4.1	Introducción	153
4.2	Externalización potenciales áreas de aplicación en la empresa	156
4.2.1	Finanzas	161
4.2.2	Inmobiliario	163
4.2.3	Recursos Humanos	165
4.2.4	Compras	168
4.2.5	Logística y Distribución	171

4.3	Descripción y análisis de procesos susceptibles de externalización en finanzas	173
	4.3.1 Contabilidad general	187
	4.3.2 Cuentas a cobrar	191
	4.3.3 Cuentas a pagar	196
	4.3.4 Controlling financiero	199
4.4	Modelos de externalización aplicados en finanzas.	
	Estudio de los casos de referencia	203
	4.4.1 Introducción: Aplicación en multinacionales	203
	4.4.1.1 Philips	205
	4.4.1.2 Henkel	208
	4.4.1.3 Siemens	210
	4.4.2 Aplicación en multinacionales farmacéuticas	213
	4.4.2.1 Introducción	213
	4.4.2.2 Novartis	215
	4.4.2.3 Pfizer	217
	4.4.2.4 Johnson & Johnson	219
4.5	Análisis comparativo de los casos estudiados de diferentes sectores de modelos de externalización	222

5 LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN

COMO FORMA DE MEJORA DE RESULTADOS 237

5.1	Introducción	237
5.2	Beneficios y riesgos de la implementación de un modelo de	

	externalización	240
5.3	Planes de implementación de la externalización	254
	5.3.1 Buenas prácticas en la implementación de proyectos de externalización	254
	5.3.2 Análisis de las fases de los planes de implementación	258
	5.3.3 Propuesta del plan mejorado de implementación	267
	5.3.4 Beneficios esperados con el plan propuesto: Potenciales modelos de externalización alternativos	273
 6 LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA –		
	ESTUDIO DEL SECTOR: ESTRUCTURA EN ESPAÑA	281
6.1	Introducción	281
6.2	Descripción general de la industria en España	283
	6.2.1 La industria farmacéutica en España: Análisis económico	287
6.3	La industria farmacéutica en Europa	292
 7 ESTUDIOS DE CASOS DE LA INDUSTRIA		
	FARMACÉUTICA BASADOS EN ENTREVISTAS	295
7.1	Introducción	295
7.2	La situación del sector farmacéutico en España desde la perspectiva de los directivos	297
7.3	Análisis de resultados de la investigación: Casos de estudio	302

8 CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS

DE INVESTIGACIÓN 329

8.1 Conclusiones 329

8.2 Futuras líneas de investigación 335

BIBLIOGRAFÍA 339

ANEXOS 365

Anexo I: Cuestionario utilizado en las entrevistas con
directivos de la industria farmacéutica 365

Anexo II: Índice de figuras 369

Anexo III: Índice de tablas 372

Anexo IV: Índice de abreviaturas y siglas 380

Anexo V: Ley de protección de datos 382

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES, MOTIVACIÓN Y ESTRUCTURA

1.1 INTRODUCCIÓN

Como aparece indicado por López Yepes (2010) una tesis doctoral se podría definir como “trabajo escrito que refleja la capacidad del (de la) estudiante para aprovechar el conocimiento acumulado en su campo de estudio; demuestra su dominio de la teoría y la metodología apropiada, y su capacidad de análisis crítico para realizar una investigación original; y denota su habilidad para explicar de forma inteligible los resultados de su investigación”, para Pérez y Aretio (2014), debe de aportar algún conocimiento adicional sobre la materia de estudio.

López Yepes, (2010) indica que deben de incluirse distintas fases “plantearnos un problema; determinar un tema; desarrollar una o varias hipótesis; establecer objetivos; buscar, recuperar, organizar, analizar y sintetizar la documentación que nos servirá para argumentar nuestra tesis; redactar el texto; publicarlo; y defenderlo ante un tribunal”.

Claramente aparece indicado que una de las fases debe de ser establecer unos objetivos claros para la tesis, tal y como apunta Pérez y Aretio (2014), “el objeto de la labor investigadora es siempre la publicación y difusión de los resultados fruto de la misma”.

Poder publicar este trabajo de investigación facilitará el compartir el conocimiento con el resto de la comunidad científica mediante el mero hecho de publicar la tesis doctoral, artículos científicos, libros o partes de libros relacionados con los objetivos del trabajo, (Pérez y Aretio, 2014).

Por lo tanto, parece relevante establecer unos objetivos claros para esta tesis, de tal forma que sea relevante y que aporte un avance en el estado de la cuestión para la comunidad académica y en general, para todas las empresas que estén o vayan a estar embarcadas en procesos de externalización.

Para poder responder adecuadamente a los objetivos del trabajo, es necesario poder plantear adecuadas preguntas de investigación. “Hay que orientar la búsqueda de información para respaldar la relevancia del trabajo que se propone realizar, localizar y sustentar las preguntas de investigación como parte de un avance en campos del conocimiento” (Chaves, 2017).

Una vez realizada una definición general de lo que es una tesis doctoral, así como de la necesidad de establecer unos objetivos claros. En este capítulo inicial se realiza una revisión de los antecedentes de la externalización, así como la motivación que le ha llevado al autor a elegir este tema para elaborar la tesis, y posteriormente se incluyen las mejoras propuestas al modelo de externalización que ha sugerido el autor como principal aportación científica realizada.

Por último, se realiza una revisión de la estructura de la tesis, donde se amplía brevemente los distintos capítulos, así como el principal contenido.

1.2 ANTECEDENTES

Las compañías de todos los sectores a nivel mundial están sufriendo en las últimas décadas una pérdida generalizada de beneficios, principalmente derivadas de una reducción de los márgenes operativos.

Esta reducción de los márgenes operativos, en la mayoría de los sectores, viene determinada por una mayor competencia, que se traduce en erosiones de precios.

Ante estas situaciones, las compañías han reaccionado, analizando dentro de sus gastos estructurales, aquellos que pudieran ser susceptibles de revisión y ajuste sin grandes impactos aparentes para las corporaciones, con el consiguiente aumento del valor añadido de sus compañías, (Schulman, Harmer, Dunleavy, y Lusk, 1999). Como señalan Gospel y Sako, (2010), las organizaciones se encuentran en constante búsqueda de forma de ser más eficientes en sus procesos y de reducir los costes operativos. Janssen y Joha (2006), afirman que también es aplicable para organizaciones públicas.

Como consecuencia de estos procesos de reducción de gastos operativos¹, surgen las iniciativas de externalización o concentración de las funciones de soporte, muy en línea con lo aportado por Porter (1998). Según el informe de Deloitte (2013) y como apuntan otros autores como Bangemann (2005) y Nowacki (2008), dentro de las funciones de soporte, podemos considerar como las más relevantes para la externalización:

- Finanzas

- Recursos Humanos

¹ En la bibliografía anglófona a los gastos operativos, se les suele denominar “SGy A”, acrónimo de “*sales and general administrative expenses*”, siendo un objetivo claro de las compañías el reducir el porcentaje que representan esos gastos sobre el total de las ventas de la compañía. (Schulman *et al.*, 1999)

- Sistemas de Información
- Compras

Reforzando este anterior punto sobre las áreas en las que es más probable el realizar procesos de externalización, tal y como se indica en el estudio de IBM realizado en 1995, donde se demuestra que los centros de servicios compartidos de Europa (SSC), no solo prestaban en ese momento servicios financieros. Monasch y Slavenburg (2004), indican el porcentaje de utilización de “SSC” sobre el total de la muestra analizada:

- Servicios de Tecnologías de Información 23%
- Servicios de Recursos Humanos (RRHH) 21%
- Servicios a clientes 17%
- Servicios logísticos 7%

La externalización de los servicios es algo realmente reciente en la literatura científica. Los primeros estudios de investigación fueron publicados a mediados de los años 90, como por ejemplo Grover y Teng (1993), quienes realizan un análisis de la externalización en el área de sistemas de información.

Las primeras iniciativas a nivel mundial que surgieron en el área financiera proceden de EE. UU, donde compañías como Ford a principios de la década de los 80 introdujeron el concepto de externalización en finanzas (Keuper y Lueg, 2015) y posteriormente por Eastman Kodak en 1994, cuando decidió consolidar las funciones financieras bajo el mismo techo en Europa, localizando su centro de servicios compartidos en Rotterdam (Thuermer, 2006).

Estos procesos de concentración de actividades están creciendo rápidamente a nivel mundial desde principios del año 2000. Hogan, Moller, y Sondhi (2013), señalan que existen dos importantes factores:

- Aumento de los costes del personal cualificado
- Estandarización y automatización de los procesos empresariales

Del mismo modo, en Europa y en España, considerando los procesos de externalización de todas las funciones, están creciendo a un ritmo del 12% anual, suponiendo un negocio de más de 2.000 millones de euros anuales (Monterrey-Meana, 2013). Según otras estimaciones en el año 2018 el mercado mundial de la externalización, considerando todo tipo de externalización, fue de casi 86.000 millones de euros (Wilkins, 2019).

En cuanto a la revisión de la literatura publicada en España, nos encontramos con diversos autores que empezaron a abordar el tema a principios del año 2000, no habiendo encontrado el autor publicaciones relevantes anteriores a esa fecha en esta materia.

Apraiz (2004), Obregón (2002), Prieto (2004), Rubiera Morollón, (2004), son las primeras publicaciones identificadas por el autor, en estos trabajos se empieza a realizar referencias al concepto de “*outsourcing*” (subcontratación), principalmente en el área de sistemas de información (SI), sin hacer menciones a la externalización de la función financiera.

Por lo tanto, en la literatura española existe una brecha de publicaciones sobre la externalización de procesos financieros, en todas sus vertientes y, por ende, existiendo

una bibliografía limitada, hasta la fecha, en la externalización dentro del sector farmacéutico y más concretamente en la función financiera.

El autor considera que existe una oportunidad para poder realizar un aporte investigador sobre el tema de referencia, al existir publicaciones limitadas anteriores que hayan analizado la externalización en la industria farmacéutica.

1.3 MOTIVACIÓN

En este trabajo se ha realizado un estudio de las distintas alternativas de *outsourcing* (“externalización”) aplicadas en el mundo empresarial, con especial énfasis en el ámbito de las finanzas, no solo analizando las actuales posibilidades, sino sugiriendo otras potenciales alternativas a los tradicionales centros de servicios compartidos, como por ejemplo, los centros virtuales, los cuales pueden brindar a las empresas y empleados ventajas competitivas frente a los anteriores modelos de centralización de actividades; tal y como se refleja en el capítulo cinco, en el que se realiza una revisión de los modelos de implementación y de las posibles mejoras a los mismos.

Todo ello teniendo en cuenta, que las empresas pueden optar por un modelo de centralización de actividades interno o bien otro modelo en el cual las actividades son realizadas por compañías completamente especializadas en prestar este tipo de servicios, siempre intentando aplicarlo a la industria farmacéutica, con el objetivo de entender el grado de utilización de los mismos por empresas en este sector.

El objetivo de esta tesis es analizar y valorar en qué forma las empresas de la industria farmacéutica utilizan el “*outsourcing*” o “*insourcing*” (en el caso de ser realizadas por unidades de negocio especializadas en esas actividades, que serán denominadas centros de servicios compartidos) de los procesos financieros, en qué medida les han favorecido a mantener la rentabilidad de las compañías y en qué medida pueden existir modelos alternativos a los actuales que suplan las carencias detectadas.

En este sentido, se han estudiado y analizado distintos modelos utilizados por compañías farmacéuticas en sus procesos de externalización, mediante la realización de encuestas abiertas semiestructuradas a responsables financieros de compañías localizadas en España. Así mismo, se ha realizado un trabajo de revisión de la bibliografía existente, que ha apoyado la base teórica.

Las motivaciones que han llevado al autor a elegir este tema de investigación han sido:

- El “*outsourcing*”/ “*insourcing*”², y en general la externalización, de algunos procesos administrativos se ha convertido en los últimos años en un área estratégica para las compañías, ya que existe un deseo y necesidad de reducir estos gastos. Tomando como ejemplo el estudio de Deloitte (Hogan *et al.*, 2013), más del 90% de las compañías encuestadas se han planteado o han implementado un centro de servicios compartidos. Así mismo, según este

² El 80% de las compañías del Fortune 500 han implementado un modelo de servicios compartidos (Keuper y Lueg, 2015)

Richter y Bruh, (2017), por otro lado, afirman que el 75% de las compañías del Fortune 500 han implementado un modelo de servicios compartidos.

Por lo tanto, existe una pequeña diferencia de porcentajes en la literatura, en cualquier caso, se puede afirmar que más de un 75% de las compañías del Fortune 500 están utilizando modelos de servicios compartidos, lo que, en cualquier caso, pone de manifiesto la relevancia de la externalización en las organizaciones a nivel mundial.

estudio, las compañías están consiguiendo beneficios con su implementación, independientemente de los procesos transferidos y de las ubicaciones seleccionadas.

- Debido a la actividad profesional del autor, enriquece la tesis con un alto grado de conocimiento tanto de la Industria Farmacéutica, como de los procesos de integración/subcontratación de procesos financieros, al haber estado involucrado en el desarrollo e implementación de algunos de ellos, en distintas áreas geográficas, con distintos enfoques y procesos financieros impactados. Por lo que se ha podido realizar una investigación según la metodología del “*action research*” al ser el autor parte del estudio (Coughlan y Coughlan, 2002).

El alto grado de conocimiento de esta Industria por parte del autor, enriquece las tareas de investigación, ya que le permitirá poner en contexto las distintas formas de externalización adoptadas por las empresas del sector, así como el acceso a conversaciones con directivos financieros de alto nivel.

Como primer apunte sobre la situación de la externalización dentro de la Industria Farmacéutica, según Thuermer (2007), los procesos de externalización de servicios financieros en esta industria han sido algo reciente, en gran parte debido a la pérdida de patentes y a la reducción de márgenes que han sufrido las compañías farmacéuticas en los últimos tiempos (Aranha y Wheelwright, 2007; Nowacki, 2008).

Los primeros centros de servicios compartidos en Europa fueron establecidos a principios del año 2000, por Pfizer en Irlanda y por Lilly en Dinamarca, siempre como centros internos (“*insourcing*”). En gran medida, estos primeros centros de servicios compartidos están moviéndose a centros subcontratados en países como India, Filipinas o países del este de Europa, dentro de lo que se denomina “Business Process Outsourcing” (BPO), y que es ampliamente revisado en el capítulo 3.3.4.

- El autor también ha querido evaluar si los actuales modelos son mejorables o incluso si fuera posible definir un nuevo modelo que pueda suplir las posibles ineficiencias de los modelos actuales y del mismo modo, intentar responder las preguntas sobre cuáles serán los próximos cambios o áreas donde la externalización podría ser implementado.

La pregunta clave es, **¿hasta dónde van a externalizar las compañías?** Según Hogan *et al.* (2013), las compañías siguen sin externalizar funciones críticas para la compañía como pueden ser planificación estratégica, generación de presupuestos o auditoría interna. Pero otras actividades más transaccionales, son externalizadas por la gran mayoría de las compañías encuestadas, como pueden ser cuentas a pagar o cuentas a cobrar.

Así mismo, otra de las preguntas abiertas a realizar, es **¿realmente se obtienen los beneficios esperados?** Como podrá observarse en los siguientes capítulos, existe un claro consenso en cuanto a los beneficios que conlleva la externalización (en cualquiera de los modelos).

Como indica Bergeron (2003) existen para todas las compañías seis grandes beneficios en los procesos de externalización:

- Reducir costes
 - Mejorar el servicio
 - Reducir las distracciones de las actividades clave
 - Potencial para crear unidades de negocio especializadas que se conviertan en generadores de ingresos
 - Reducir los requerimientos de personal
 - Mejorar las economías de escala
-
- Por último, el autor también se ha planteado si existe un modelo que sea adaptable a todas las compañías o si por el contrario no existe un modelo perfecto para todas las situaciones y compañías. Para poder contestar este punto, se realiza una revisión de los modelos disponibles en la literatura y que sean utilizados extensiblemente por las compañías.

En esta tesis se revisarán los distintos modelos disponibles en la bibliografía, analizando como han sido implementados por las corporaciones, con el objetivo de poder entender si realmente han generado los beneficios expuestos durante la fase inicial de análisis del proyecto.

Se considera que la posible aplicación práctica del trabajo de investigación sería otra de las principales razones para llevar a cabo este estudio, esperando que las compañías consideren en sus modelos de externalización los apuntes y mejoras incluidas en las

conclusiones del estudio, derivadas de las entrevistas personales realizadas a compañías multinacionales farmacéuticas con sede o actividad en España. Existe por parte del autor el compromiso de compartir con los entrevistados las conclusiones finales de este trabajo, para que, en la medida de lo posible, lo tengan en cuenta en futuros proyectos en este ámbito en sus respectivas compañías.

1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS

La presente tesis doctoral se estructura en ocho capítulos, siendo el noveno en el que se incluye la bibliografía y el décimo en el que se incluyen los respectivos anexos.

En el primer capítulo de la tesis, se aborda de forma muy general los principios generales de la externalización, siendo el primer momento en el que se describe qué es la externalización y los distintos modelos existentes. Así mismo, se realiza una revisión del estado de la cuestión, enfocándose en los antecedentes de la externalización. Adicionalmente se explican las razones que le llevaron al autor a enfocarse en este tema.

En el segundo capítulo, se definen las preguntas de investigación que se quieren responder en la tesis, así como se aborda la metodología utilizada para dar respuesta a las preguntas inicialmente planteadas, incluyendo, por último, la cronología de la investigación.

En el tercer capítulo, se define qué es la externalización en general en las compañías, identificándose los orígenes de este proceso, así como las motivaciones que tienen las compañías para llevarlo a cabo, realizando un análisis de las limitaciones y riesgos de su implementación.

Una vez definida qué es la externalización se realiza un análisis detallado de los distintos modelos existentes en la literatura, concentrándonos en los dos principales modelos utilizados actualmente por las compañías “SSC” y “BPO”, en los que se identifican los beneficios y motivaciones de su implementación, así como los posibles inconvenientes o delimitaciones.

Por último, se realiza un análisis comparativo de ambos modelos, con la intención de identificar en qué situaciones y en qué compañías cada modelo es más recomendable.

En el cuarto capítulo, se realiza un análisis global de las funciones de las empresas donde es posible realizar procesos de externalización, para luego focalizarse en la función financiera, abordando áreas específicas dentro de la función financiera que podrían ser objeto de modelos de externalización.

Así mismo, dentro de este capítulo se realiza un análisis de casos de éxito dentro de dos sectores industriales, siendo uno la industria farmacéutica, al ser el principal objetivo de la tesis y, por otro lado, otras compañías de referencia en la externalización. Como conclusión de este capítulo, se realiza un análisis comparativo de la externalización en

ambos sectores, utilizando para ello las preguntas de investigación identificadas en el capítulo dos.

En el quinto capítulo, se realiza una revisión de los beneficios y riesgos que conlleva un proceso de implementación de un modelo de externalización, para de esa forma poder identificar los procesos usados actualmente y sugerir mejorar a los mismos con objeto de disponer procesos más eficientes.

Derivado de los nuevos procesos se han identificado nuevos modelos de externalización en los que se solucionan algunas de las ineficiencias de los modelos actuales.

En el sexto capítulo, se aborda la situación del sector farmacéutico en general dentro de la Unión Europea, para posteriormente focalizarse en España, ya que los casos de estudios incluidos en las entrevistas son de multinacionales farmacéuticas establecidas en España.

En el séptimo capítulo, se reflejan las conclusiones de las entrevistas realizadas a directores financieros de multinacionales farmacéuticas, como metodología utilizada para dar respuesta a las preguntas de investigación, por lo tanto, es un capítulo completamente focalizado en los aspectos prácticos y empresariales de la externalización.

En el octavo capítulo, se presentan las conclusiones generales de la tesis, en las que se realiza una revisión general de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas y en los casos de estudio con base en información pública de las compañías seleccionadas. Como parte clave y principal de esta tesis, se presentan las mejoras propuestas por el

autor a las fases los de los procesos de implementación de modelos de externalización y así mismo, los modelos alternativos de externalización sugeridos por el autor.

Adicionalmente, se incluyen potenciales temas de investigación, que no han sido incluidos en la tesis pero que podrían dar lugar a otros trabajos de investigación.

Por último, se incluye la bibliografía utilizada y para terminar se han incluido los anexos de documentación, el cuestionario utilizado en las entrevistas con directivos, los índices de tablas de figuras, cuadros, abreviaturas y siglas, así como la normativa aplicable en materia de LOPD.

CAPÍTULO 2

2. OBJETIVOS, PREGUNTAS CLAVE Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: PREGUNTAS CLAVE

En todo proceso de investigación los objetivos tienen que ser claros y viables, siempre basándonos en una base teórica de un hecho que queramos intentar explicar en base a nuestras asunciones teóricas, para ello deberemos de formular las preguntas adecuadas, a aquellas personas que puedan tener una opinión sobre la materia (Bordas Martínez, Bordas Martínez y Crespo Garcés, 2015).

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar los distintos modelos disponibles para llevar a cabo procesos de externalización, especialmente los orientados a la Industria Farmacéutica, con el fin de identificar sus mejores prácticas e identificar su potencial desarrollo futuro.

Si bien, como se apunta en el capítulo 3.3.2 que trata sobre los modelos de externalización, existen múltiples modelos para realizar externalización en las compañías, muy ligados al nivel de responsabilidad del proveedor de servicios y a la criticidad de las actividades (Sanders, Locke, Moore, y Autry, 2007), que como señala Bergeron (2003), se pueden resumir en los siguientes:

- Servicios compartidos (denominado “*insource*”)

- Subcontratación¹ (denominado “*outsorce*”)

Considerando a Bergeron (2003), como una de las principales referencias bibliográficas en los procesos de externalización empresarial, nos centraremos en los dos modelos señalados.

Una vez revisados los modelos disponibles, se identifican los posibles beneficios y limitaciones de cada uno de los modelos, para posteriormente poder realizar un estudio de cómo las compañías están implementando los distintos modelos, con objeto de poder mejorarlos y generar beneficios para las mismas.

Siempre considerando que el área de focalización de la tesis es la función financiera y en concreto en la industria farmacéutica. La elección de esta función es debido al alto nivel de externalización que ha sufrido la función financiera (Halvey, J y Melby, 2007). Por lo tanto, parece adecuado realizar la investigación en esta área. Respecto al sector elegido, existen varias motivaciones:

- Conocimiento por parte del autor del sector, debido a la actividad profesional realizada, lo cual permitirá el estudio de la metodología de los casos (Yin, 1999), así como la aplicación de la metodología del “*action research*”(Coughlan y Coughlan, 2002), que serán descritas en el capítulo 2.3 donde se aborda la metodología utilizada.
- Si bien existe una amplia literatura académica en torno a la externalización, desde múltiples puntos de vista y funciones, hay que recordar que no es nada

¹ En el trabajo de investigación se le denomina intencionadamente BPO (“*Business Process Outsourcing*”), ya que, en la bibliografía anglosajona, e incluso en algunas publicaciones en español, se hace referencia a este acrónimo.

nuevo (Schulman, Harmer, Dunleavy, y Lusk, 1999). Sin embargo, no existen publicaciones que aborden el tema de la externalización específicamente en la Industria Farmacéutica. Por lo que existe una clara brecha de investigación que puede ser en gran parte suplida por la presente tesis.

En base al estado de la cuestión, se plantean en el trabajo de investigación las siguientes preguntas claves:

- **Preguntas de investigación: Externalización en general en las compañías. Modelos utilizados.**

¿Qué tipos de modelos de externalización se han realizado en las compañías?

Así mismo, ¿Existe una clara distinción entre las compañías que han optado por el modelo de externalización “Business Process Outsourcing” y aquellas otras compañías que han preferido realizar un modelo de externalización de procesos en unidades de negocio focalizadas en la prestación de servicios compartidos “Shared Services”? Considerando que esta pregunta no solamente está focalizada en el sector farmacéutico.

De manera específica, surgen otras preguntas a las que se habrá de dar respuesta:

- a. ¿Son los procesos de externalización comunes dentro de la industria farmacéutica?
- b. ¿Existen diferencias entre el sector farmacéutico y lo realizado en otros sectores?
- c. ¿Son aplicables los procesos de externalización a todos los departamentos de la compañía?

- d. ¿Han generado los modelos de externalización distintos niveles de beneficios a las compañías?
- e. ¿Existe algún tipo de relación entre los beneficios y el tipo de externalización?

- **Preguntas de investigación: Externalización de los procesos financieros.**

¿Es factible la externalización de todos los procesos financieros?

Se intentará contestar a esta pregunta analizando los distintos procesos realizados dentro de un departamento financiero, desde los más transaccionales, como por ejemplo puede ser contabilizar un asiento contable, a lo más estratégicos, como puede ser la realización de un plan de negocio plurianual.

- a. ¿Son los procesos de externalización financiera comunes dentro de la industria farmacéutica?
- b. ¿Existen diferencias entre el sector farmacéutico y lo realizado en otros sectores?

- **Preguntas de investigación: Externalización de los procesos financieros en la industria farmacéutica.**

- a) ¿Existe alguna diferencia si comparamos las compañías de otros sectores con el sector farmacéutico?
- b) ¿Es adecuado realizar un proceso de externalización de actividades financieras en el sector farmacéutico?

- **Preguntas de investigación: Definición de un nuevo modelo de externalización en finanzas**
 - a) ¿Es eficiente el modelo de servicios compartidos “SSC” en el área financiera?
 - b) ¿Es eficiente el modelo de “BPO” en el área financiera?
 - c) ¿Cómo se podría definir un nuevo modelo de externalización en finanzas que mejore las posibles ineficiencias existentes en los procesos de externalización?
 - d) ¿Se pueden mejorar los modelos con objeto de conseguir eficiencias superiores?

- **Preguntas de investigación: Futuro de los procesos de externalización**
 - a) ¿Cuál podría ser en opinión del autor el futuro de los procesos de externalización?
 - b) ¿Pueden ir “más allá” o estarán supeditados a proveer siempre los mismos servicios financieros?

En los siguientes capítulos, se abordarán las preguntas de investigación, con el objetivo último de entender si es adecuado o no realizar procesos de externalización, así como mejorar los modelos actuales, para poder suplir las potenciales limitaciones y/o ineficiencias.

Por lo tanto, el estudio permitirá evaluar el estado de la cuestión en el área financiera, específicamente dentro de la industria farmacéutica, en relación a los niveles de

externalización y como las compañías están obteniendo los beneficios esperados (o no) definidos en su proyecto de implementación.

2.2 METODOLOGÍA

Como se apunta en el capítulo 3, la externalización no es un proceso nuevo, algunas compañías iniciaron su andadura en esta área a principios de los años 80, como por ejemplo Ford (Keuper y Lueg, 2015), donde algunas compañías comenzaron a externalizar ciertas actividades y procesos, no relacionados estrictamente con el negocio. Se han identificado distintos modelos que pueden ser adoptados por las compañías, si bien, como ya ha sido señalado, en el trabajo de investigación nos centraremos básicamente en los dos principales modelos, utilizadas por la mayor parte de las compañías de todos los sectores.

En el capítulo 4, centraremos el estudio en la externalización en el área de finanzas, realizando una revisión detallada de la aplicación de los modelos utilizados en esta área por las compañías. Con objeto de poder comprobar la aplicación práctica de los distintos modelos y teorías descritas en la literatura, se realizará un análisis comparativo de los casos de éxito de compañías multinacionales de diversos sectores que han aplicado modelos de externalización dentro del área de finanzas (a los que se les considera compañías de referencia en la externalización), y como se pueden comparan con los aplicados por las multinacionales del sector farmacéutico.

De esta comparación, nos permitirá poder obtener unas primeras conclusiones sobre el estado de la externalización en la industria farmacéutica en comparación con compañías de referencia en la externalización, así como de los modelos utilizados en la externalización en ambos grupos de compañías.

Siendo el **objetivo principal de este trabajo** la identificación de mejoras en los modelos de externalización que permitan a las compañías obtener mejores resultados, como consecuencia de la implementación de uno o varios modelos de externalización.²

Como apunta Borman (2010), la implementación de un modelo de externalización no es condición suficiente para tener el éxito garantizado. Se han identificado numerosos retos en la implementación desde un punto de vista de sistema y de procesos. Por lo tanto, parece relevante para los líderes de negocio entender las oportunidades perdidas y consecuencias de una implementación fallida de algún modelo de externalización.

Realizando una revisión bibliográfica de los artículos publicados en los últimos años en el área de externalización financiera, la mayoría de ellos, son grandes estudios, que principalmente están basados en encuestas, realizados a nivel mundial, regional o por país, iniciados por grandes corporaciones empresariales (en general consultoras o

² Como se ve reflejado en los casos de estudio de multinacionales, en general las compañías han optado por modelos duales, donde han utilizado indistintamente “BPO” o “SSC”, dependiendo de las actividades y fase de madurez (o del ciclo) en la que se encuentre la compañía en la externalización. Este punto está muy relacionado con lo apuntado por Keuper y Lueg (2015), que establecen distintas fases de los modelos de externalización.

Como caso de estudio, Philips realizó una transición de “SSC” a “BPO”, cuando ha considerado que tenía esa madurez en la organización y al mismo tiempo, cuando consideró que debería de obtener mayores eficiencias con los modelos de externalización.

proveedores de servicios de externalización), utilizando encuestas muy estructuradas³, que no permiten obtener información cualitativa ni tampoco nuevas tendencias o cambios que puedan existir en las compañías. Como por ejemplo, los estudios de Cap Gemini (2012), Deloitte (2013), Deloitte (2015), Ernst y Young (2013), Gartner Group (2004) y Hackett (2015), por lo tanto, para el autor existe una clara oportunidad de utilizar métodos y técnicas distintas de las aplicadas hasta la fecha.

En esta tesis se pretende avanzar en la obtención de mayor información utilizando una metodología adecuada al objetivo de la tesis, al querer obtener mayor información cualitativa de los entrevistados.

2.2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre el concepto de metodología, algunas de las definiciones disponibles en la literatura serían:

- “El camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual” (Ander-Egg, 1996).
- “Son formas de actuación humana orientadas al conocimiento de la realidad observable, del mundo que nos rodea” (Sierra Bravo, 1995).

³ Para permitir la consistencia en las respuestas, las preguntas incluidas en las encuestas suelen ser las mismas todos los años. De esa forma las consultoras se aseguran la consistencia y comparabilidad de las respuestas obtenidas.

Como apuntan Bordas Martínez *et al.* (2015) en las ciencias sociales para abordar una investigación podemos recurrir a **métodos cuantitativos o a métodos cualitativos**, en cualquier caso, los métodos son complementarios, por lo que en trabajo de investigación se podrían utilizar ambas indistintamente, por lo tanto, como también señala Sierra Bravo (1995) es recomendable utilizar distintos métodos, siempre que se disponga de los recursos necesarios. Así mismo, sugiere que se deberían de considerar múltiples sujetos y múltiples métodos en la investigación, muy en línea con lo indicado por Bordas Martínez *et al.* (2015).

Es necesario definir las técnicas y métodos incluidos en la investigación. Como indica Pérez, C., Rojas, y Fernández (1998), es necesario realizar una distinción entre métodos y técnicas de investigación⁴, considerando que los métodos especifican el tipo de análisis que se va a abordar en una investigación, mientras que las técnicas son procedimientos que se utilizan en un área determinada para la obtención de los datos necesarios para la investigación (Pérez, *et al.*, 1998).

Una vez definida la diferencia entre métodos y técnicas, en las ciencias sociales existen dos métodos principales para abordar las investigaciones (Ketokivi y Choi, 2014):

- **Métodos cuantitativos:** “Metodología de investigación que examina los conceptos en términos de importe, intensidad o frecuencia”. En general, este tipo de metodologías están asociadas con grandes muestras estadísticas, basadas en análisis estadísticos inferenciales o en modelos matemáticos estocásticos.

⁴ Según Sierra Bravo (1995), las técnicas, se podrían definir como “los procedimientos concretos de actuación, operativos, que se pueden utilizar dentro de las ciencias, para llevar a efecto las distintas etapas del método científico”

- **Métodos cualitativos:** “Metodología de investigación que examina los conceptos en términos de su significado y su interpretación en un contexto específico”. Son considerados todos los métodos no incluidos dentro de los cuantitativos, siendo el más común el uso de encuestas.

Según Sierra Bravo (1995), distingue entre:

- **Métodos cuantitativos:** buscan determinar las características externas generales de una población basándose en la observación de muchos casos individuales de la misma.
- **Métodos cualitativos:** pretenden comprender, lo más profundamente posible, una entidad, fenómeno vital o situación determinada.

Por lo tanto, en base a esta clasificación se está utilizando en este trabajo métodos cualitativos, básicamente las técnicas englobadas dentro de las entrevistas. Para ello se utilizarán los estudios de casos de éxito de la industria en comparación con casos de compañías de otros sectores.

Si bien Bordas Martínez *et al.* (2015), señalan que los métodos cualitativos pueden tener ciertas limitaciones en lo referente a la muestra de la población, impacto para el individuo de conocer que es parte de la muestra, cambios en las características de las personas o por el hecho de como los formularios han sido definidos.

Así mismo, Sierra (1995) y Miller, Strang, y Miller (2010) apuntan que mientras que los métodos cualitativos usualmente proveen una nueva perspectiva de una investigación existente, al mismo tiempo pueden generar dudas sobre la aplicabilidad general de las conclusiones obtenidas en un amplio espectro de compañías y de sectores empresariales.

Con objeto de mejorar esa triangulación, el investigador deberá obtener información de múltiples fuentes con el objetivo de mejorar la credibilidad y confianza en las conclusiones obtenidas de la investigación.

Una vez definidos los métodos del trabajo de investigación, como apunta Sierra Bravo (1995), hay que definir los sujetos de la investigación, que, en este trabajo, se han considerado las principales compañías multinacionales farmacéuticas con operaciones en España, así como un estudio de casos de compañías de otros sectores, lo que permitirá realizar una comparación de casos de éxito de distintos sectores.

El estudio de casos se ha considerado como un método de especial utilidad en las ciencias sociales y especialmente en la organización de empresas (Eisenhardt, 1989; Hamel, 1992; Rialp, 1998; Sánchez y Sarabia, 1999; Stoecker, 1991 y Yin, 1999).

Como indican Larrinaga y Rodríguez (2010): “El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente”.

Para Yin (1989) uno de los principales investigadores a nivel mundial en esta metodología, se podría definir el estudio de casos como “la investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”.

Según Eisenhardt (1989) el análisis de los casos de estudio se realiza para comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos, siendo conveniente cuando se quieren validar ciertas teorías.

En cuanto a los tipos de estudios de casos, Ketokivi y Choi (2014) identifican tres opciones:

- Estudio de casos como generación de teoría, serían aquellos casos en los que el propio estudio del caso esté generando la teoría mediante un análisis empírico. El autor de este trabajo realmente se cuestiona la aplicabilidad al mundo real en este tipo de caso de estudio, en el que el objetivo es generar la teoría después de la aplicación práctica en el mundo real. En resumen, se parte de una teoría general nula o básica, y mediante un contexto empírico sólido, se pretende generar la teoría. En esta misma línea, Voss, Tsiriktsis y Frohlich (2002) y Voss (2010), indican que este es el tipo de estudio de casos más común, en el que se parte de unos casos con objeto de generar preguntas de investigación. Es comúnmente utilizado en las tesis doctorales.
- Estudio de casos como comprobación/chequeo de teoría, en este caso, el objetivo es partir de una teoría general sólida, con objeto de comprobarla, mediante el uso de un contexto empírico más limitado. Según Voss *et al.* (2002) y Voss, (2010), el uso de los casos es más limitado, por lo que sugieren el uso en combinación con encuestas, de forma que se puedan triangular los resultados.
- Estudio de casos como elaboración de teoría, en este tipo de casos, el objetivo es contextualizar la lógica de una teoría general. Si bien en este caso, el investigador suele disponer de una base teórica sólida, el contexto en el que se va a aplicar la teoría es desconocido. Así mismo, es posible que se utilice un contexto empírico para testar la teoría. Para Voss *et al.* (2002) y Voss, (2010) este tipo de estudios de casos son una fuente importante en la construcción de

teoría, ya que afirman que sin teoría no hay posibilidad de comprobar los resultados empíricos.

En este trabajo de investigación, existe un claro componente de comprobación y chequeo de teoría, considerando que hemos partido de un análisis en profundidad de la externalización en general, y posteriormente, centrándonos en los departamentos financieros, con el objetivo de validación de esa teoría mediante el estudio de casos, así como un componente de generación de teoría, al intentar mejorar el modelo de implementación de externalización dentro de la industria farmacéutica.

En cierto modo, también se podría afirmar que existe un componente de elaboración de la teoría, ya que estamos aplicando la teoría de otras áreas, por ejemplo, en el sector farmacéutico.

Si bien así mismo, como era de esperar, existen detractores al método del caso como metodología, que opinan que existen ciertas limitaciones en el estudio de casos, ya que como apuntan Larrinaga y Rodríguez (2010) y Rialp (1998), una de las limitaciones es la escasez de datos y en la generalización de resultados, al no estar basados en una base empírica, afirmando que lo que haya sucedido en una compañía, no implica que tenga que volver a suceder en otras compañías de la misma manera. Como contrapunto, Yin (1989) y Yin (1999) afirman que los investigadores deberían de esforzarse por identificar compañías que sean rivales, como objeto de no solo comprobar sus hipótesis en una compañía, sino en compañías que sean competidores entre ellas, de tal forma que la metodología utilizada sea ajuste y esté carente de sesgos.

Por otro lado, otros autores como Arias (2003), afirman que los resultados pueden estar sesgados, debido a que el investigador está decidiendo qué casos se tienen en cuenta,

elige qué teoría se quiere chequear y en el fondo está determinando qué datos son los que se van a incluir en el análisis de casos. Si bien, como contrapunto a esta limitación Larrinaga y Rodríguez (2010), apuntan que “la utilización de una metodología rigurosa y replicable de selección de casos, obtención de información y análisis de los datos puede dotar de mayor objetividad y fiabilidad a esta técnica”. Así mismo, Yin (1989) y Yin (1999), afirma que los investigadores deben de evitar caer en el problema de la “circularidad” cuando un investigador ha recogido ciertas evidencias generando cambios deseados en las preguntas de investigación, de tal forma, que solo está recogiendo en su trabajo las evidencias que soportan las preguntas de investigación deseadas. Ante esto Yin (1989) y Yin (1999), afirma que los investigadores deben de evitar el “reutilizar” partes de la investigación, ya que se debería de empezar de nuevo, estableciendo nuevas hipótesis y preguntas de investigación.

Teniendo en cuenta todas las limitaciones enumeradas anteriormente, existe un número amplio de autores que afirman que es necesario que exista mayor involucración en el estudio de los casos por parte del investigador, aportando nuevas metodologías como la observación participativa (Ignatiadis y Nandhakumar, 2007).

Yendo un paso más allá, existe una metodología en la que el investigador se convierte en parte de la investigación, no actuando como mero espectador; es lo que se denomina “*action research*” o investigación en acción, utilizado por primera vez por Lewin (1946).

Lewin (1946), definió esta metodología como “un análisis, búsqueda de hechos, conceptualización, planificación, ejecución y mayor búsqueda de hechos, y de nuevo

repetición de todo el proceso”, parece evidente que Lewin no desarrolló una definición lo suficientemente clara del “action research”.

De hecho, otros autores desarrollaron una definición mucho más clara de este concepto, como por ejemplo Cunningham (1993), que la definió como “término para describir un abanico de actividades que se focalizan en la investigación, planificación, teorización, aprendizaje y desarrollo. Describe un proceso continuo de investigación y aprendizaje en el que el investigador tiene una relación a largo plazo con el problema”.

Otros autores como Coughlan y Coghlan (2002), identifican o definen “*action research*” como:

- Investigación en la acción, no sobre la acción, por lo que afirman que es necesario ser parte de la acción.
- Es participativa, por lo que miembros del estudio pueden participar
- Es una investigación que sucede al mismo tiempo que la acción
- Es una secuencia de eventos, que requiere comprensión previa del entorno

En cuanto las fases que se deben de incluir en las investigaciones realizadas con esta técnica, según Dickens y Watkins (1999), podrían resumirse en:

- Identificación del problema en su contexto particular.
- Recogida de los datos necesarios.
- Analizar la información y generación de posibles soluciones al problema.
- Testar los cambios realizados, recogiendo de nuevo datos.
- Iniciar de nuevo el proceso cíclico, si los resultados obtenidos no están alineados con el problema identificado, o es necesario ajustar los cambios propuestos.

En este trabajo de investigación, el autor es directivo en el área de finanzas en una multinacional farmacéutica, por lo que revisando las características definidas por Coughlan y Coughlan (2002) para el “*action research*”, podríamos afirmar que, dentro de la metodología de estudio de casos, estamos realizando efectivamente un “*action research*”, ya que se cumple:

- El autor es parte de la acción debido a su actividad profesional.
- El autor está participando en el estudio.
- La investigación es “viva” está ocurriendo al mismo tiempo que ocurre la acción, es lo que Gummesson (2000), apunta que debería de ser una investigación realizada en “vivo y en directo”.
- El autor posee un conocimiento previo del entorno.

Además de las principales características de esta metodología apuntadas por Coughlan y Coughlan (2002), otros autores como Gummesson (2000) contemplaban otras características a esta metodología, como por ejemplo⁵:

- Existen siempre 2 objetivos principales, resolver el problema y contribuir a la ciencia, siendo este punto uno de los principales hándicaps de los investigadores que utilizan esta metodología, ya que no solo deben de resolver el problema planteado sino, que deben de generar una teoría que sea aplicable y extrapolable a otras situaciones.

⁵ Se han incluido las principales características necesarias para poder entender qué es el “*action research*”, en caso de interés, siempre se pueden consultar las 10 principales características diseñadas por Gummesson (2000).

- Es una investigación en la que es necesario una colaboración estrecha entre el investigador y la compañía cliente, de hecho, los empleados del cliente se llegan a convertir en investigadores.
- Es fundamentalmente una metodología de cambio, por lo que el cliente debe de estar supeditado y abierto al posible cambio que se derive de las conclusiones del estudio.
- Se puede utilizar cualquier tipo de metodología de obtención de información, por lo que en general se pueden utilizar técnicas cuantitativas y cualitativas

Sobre las fases que se deberían de incluir en un “*action research*”, Coughlan y Coughlan (2002) las identifica en el siguiente orden:

- a. Recolección de datos, en cualquier tipo de forma, ya sean datos financieros publicados por las compañías o información proveniente de la simple observación del investigador.
- b. Revisión de los datos recogidos, consiste en la estructuración de los datos de tal forma que pueda ser utilizada en los análisis posteriores.
- c. Análisis de los datos, debería de ser un análisis conjunto del investigador y de la propia compañía, ya que el mayor conocimiento de los datos de la compañía por parte de sus empleados facilitará esta fase de la metodología.
- d. Plan de acción, mediante la realización del análisis de datos es posible plantear algunas de las cuestiones críticas, como ¿qué cambio se necesita? ¿en qué parte de la organización?
- e. Implementación del plan de acción por parte del cliente.

- f. Evaluación. Revisión de los logros obtenidos en comparación con el plan de acción acordado, considerando que se pueden obtener logros en las preguntas clave o en otras que no habían sido planteadas inicialmente.

Por supuesto, existe otra corriente de detractores de esta metodología, los cuáles apuntan las siguientes debilidades:

- Generación de investigación con escasa acción o acción con escasa investigación (Foster, 1972).
- Falta de rigor en la realización de una investigación científica (Cohen y Manion, 1980), así mismo estos mismos autores, argumentan que mezclar acción con investigación no es compatible.
- Algunos “*action research*” suelen evitar la fase inicial de diagnóstico del problema, así mismo lo que suele ocurrir es que los problemas son dinámicos por lo que los investigadores, después de abordar un problema no son capaces de adaptar sus recomendaciones a los nuevos problemas acaecidos durante la fase de implementación (Dickens y Watkins, 1999).

A pesar de las limitaciones enumeradas por los autores anteriores, se ha considerado que el “*action research*” es la metodología más adecuada para realizar este trabajo, debido al conocimiento del autor de la industria farmacéuticas y más específicamente de la función financiera en este sector.

2.2.2 ENTREVISTAS Y SELECCIÓN DE CASOS

Una vez establecida la metodología a utilizar en este trabajo, es necesario abordar la cuestión de las **técnicas de investigación** a utilizar, ya que como Ander-Egg (1996) afirma, no es suficiente con la determinación de los métodos, es necesario hacerlos operativos.

Las técnicas por lo tanto son “los procedimientos de actuación concretos que deben de seguirse para recorrer las distintas fases del método científico” (Ander-Egg, 1996).

En cuanto a las técnicas de investigación que se pueden aplicar en los trabajos de investigación, según (Ander-Egg, 1996; Chagoya, 2008; Pérez, C. *et al.*, 1998; Valles, 2000) podrían enumerarse (sin intención de ser una lista exhaustiva):

- La observación
- La recopilación documental
- La entrevista
- El cuestionario
- Las historias de vida
- La experimentación
- Los grupos de discusión

De las anteriores técnicas enunciadas, en este trabajo se utilizará la técnica de las **entrevistas con directivos** de la industria farmacéutica.

Como indican Bordas Martínez *et al.* (2015); Fàbregues Feijóo, Meneses Naranjo y Rodríguez Gómez, y Paré (2016), las entrevistas son una de las técnicas principales en

la investigación cualitativa, concretamente en este trabajo se utiliza la entrevista abierta, que, como apuntan Bordas Martínez *et al.*(2015), “está a medio camino entre la comunicación cotidiana y la entrevista formal”.

Según Ander-Egg (1996) y Sierra Bravo (1995), existen ciertas ventajas en el uso de las entrevistas en las ciencias sociales:

- Es una forma eficaz de obtener datos relevantes, con objeto de averiguar situaciones relacionadas con las ciencias sociales.
- La información obtenida es susceptible de ser cuantificada.
- Permite obtener una comprensión de las condiciones psicológicas del encuestado.
- Altas probabilidades de obtener respuestas en comparación con otros métodos.

Así mismo Yin (1994), identificó ventajas principales en las entrevistas, como fuente de evidencias, específicamente en la metodología del estudio de casos:

- Están focalizadas directamente en el tema en cuestión del caso de estudio.
- Se obtienen muy buenas respuestas relacionadas con el caso de estudio.

Por otro lado, Yin (1994) también identificó una serie de debilidades y recomendaciones.

- Sesgo en las respuestas debido a la falta de preparación de las preguntas.
- Sesgo en las respuestas.
- Falta de exactitud debido al olvido en las respuestas de los entrevistados por parte del entrevistador.

- Respuestas “políticamente correctas”, es el caso en el que el entrevistado contesta lo que el entrevistador quiere oír.

A continuación, se indican cómo el autor de esta investigación compenso dichas debilidades aplicando herramientas y experiencias dentro de la industria farmacéutica, que le ha permitido evitar las debilidades indicadas por Yin (1994).

- Sesgo en las respuestas debido a la falta de preparación de las preguntas. Ante esta debilidad, el autor ha buscado y obtenido “*feedback*” de personas relevantes en la comunidad universitaria, a tal efecto de eliminar cualquier tipo de sesgo en las preguntas.⁶
- Sesgo en las respuestas, en general este sesgo está relacionado con el de las preguntas, por lo que el autor entiende que las respuestas no estaban sesgadas, debido a la triangulación de las preguntas que se realizó antes de realizar las entrevistas.
- Falta de exactitud debido al olvido en las respuestas de los entrevistados por parte del entrevistador. En este caso, la recomendación fue transcribir la conversación, justo después de terminarla⁷, y en caso de dudas, contactar a posteriori con los entrevistados, para poder encontrar algunas respuestas.
- Respuestas “políticamente correctas”, es el caso en el que el entrevistado contesta lo que el entrevistador quiere oír. En este caso se recomienda gestionar la conversación de tal forma, que sin que pareciera un interrogatorio, se pudiera profundizar en las preguntas con objeto de entender en detalle el status de la

⁶ De hecho, el haber compartido el cuestionario con otros docentes académicos ha sido muy beneficioso para la tesis, ya que uno de los docentes apuntó cierto sesgo positivo en el autor hacia la externalización, por lo que no se le sugerían a los entrevistados la posibilidad de reflexionar sobre las debilidades de la externalización en sus empresas.

⁷ Como se apuntaba anteriormente, los entrevistados no aceptaron que las entrevistas fueran grabadas.

externalización. Así mismo, generar el ambiente adecuado al principio de la conversación, fue otra de las tácticas utilizadas por el entrevistador para evitar obtener solo respuestas corporativas.

Parece adecuado, realizar una revisión de las principales definiciones existentes en la literatura sobre la técnica de la entrevista serían:

Tabla 2.1 Definiciones de la técnica de la entrevista.

Autor/es	Definición
Ander-Egg (1996)	“la entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados, estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas a cerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional”
Flores, Gómez y Jiménez (1999)	“la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado”

Corbetta (2007)	“una conversación: «a) provocada por el entrevistador; b) dirigida a sujetos elegidos sobre la base de un plan de investigación; c) en número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognoscitivo; e) guiada por el entrevistador, y f) sobre la base de un esquema flexible y no estandarizado de interrogación”
Fàbregues Feijóo <i>et al.</i> (2016)	“la entrevista, en el marco de la investigación social, consiste en un intercambio oral entre dos o más personas con el propósito de alcanzar una mayor comprensión del objeto de estudio, desde la perspectiva de la/s persona/s entrevistada/s”

Fuente: Elaboración propia.

Ya que, básicamente, el objetivo buscado es poder establecer una comunicación abierta con directivos financieros de la industria farmacéutica, sin tener que establecer una entrevista formal, ya que esa formalidad sería la que podría tener efectos negativos en las respuestas obtenidas mediante el uso de la entrevista. Para poder llegar a ese punto donde se obtiene la verdad, Bordas Martínez *et al.* (2015) sugieren que debe de evitarse que se convierta en un interrogatorio, un examen o un debate entre el entrevistador y el entrevistado.

En cuanto a las modalidades de entrevistas disponibles, según Ander-Egg (1996) y Sierra Bravo (1995) podríamos señalar:

- Entrevista estructurada o formal, que, como apunta Bordas Martínez *et al.* (2015), deberíamos evitarla si queremos obtener la verdad de los encuestados.

Básicamente es la que utiliza un formulario previamente establecido, por lo que las preguntas ya han sido enviadas previamente al entrevistado. Se suele seguir el mismo orden establecido en el cuestionario, por lo que puede considerarse un interrogatorio.

- Entrevista no estructurada o informal, siendo una entrevista más abierta donde existe un grado de libertad para no responder algunas preguntas o para no seguir el orden establecido en el cuestionario, existiendo la siguiente subdivisión entre:
 - Entrevista focalizada: se trata de una entrevista completamente abierta, en la que el entrevistador desea conocer la opinión del entrevistado en algunos tópicos, quedando completamente a juicio del entrevistador como va a ir manejando la entrevista, para poder abordar las preguntas clave, en base a las respuestas que obtiene del entrevistado.
 - Entrevista clínica: es el tipo de entrevista focalizada en entender las motivaciones y sentimientos del entrevistado, en lugar de orientarse en las experiencias.
 - Entrevista no dirigida: es el tipo de entrevista en el que se invita al entrevistado, de forma completamente desestructurada, a expresar su opinión sobre un tema determinado.

En el trabajo de investigación, se utilizaron las entrevistas no estructuradas – focalizadas, ya que el objetivo es poder entender la situación de la externalización dentro de multinacionales farmacéuticas, teniendo la oportunidad de focalizar la discusión con el entrevistado y a la vez, el entrevistador tiene la posibilidad de ir “gestionando” las preguntas, en base a las respuestas del entrevistado, por lo tanto, se

está dirigiendo la conversación hacia los puntos relevantes incluidos en el esquema - guion de la entrevista.

Las entrevistas fueron acordadas previamente; en general tuvieron que ser agendadas con semanas de antelación (la duración de las entrevistas en general fue cercana a las 2 horas), compartiendo con los entrevistados un cuestionario o guion⁸ con preguntas a abordar durante la entrevista. Se envió de forma anticipada debido a que los entrevistados prefieren conocer sobre lo que tienen que hablar, pueden preparar la entrevista, y al mismo tiempo determinar qué tipo de información pueden o no compartir con el entrevistador.

El cuestionario/guion está estructurado de la siguiente manera:

- El primer bloque de preguntas versa sobre la situación de la industria farmacéutica en España, de tal forma que se pueda romper el hielo con el entrevistado, al focalizarse en el área de conocimiento del investigador, siguiendo la metodología de Coughlan y Coughlan (2002). Estas preguntas generales, ayudan al entrevistador a enfocar las siguientes preguntas, tal y como recomiendan Ander-Egg (1996) y Sierra Bravo (1995) en las técnicas de entrevistas semiestructuradas.

⁸ De hecho, Ander-Egg (1996) afirma que en las entrevistas no estructuradas es necesario preparar un “esquema o una relación de preguntas”, con el fin de cubrir aquellas preguntas que sean completamente necesarias para el trabajo de investigación y también disponer de una lista de preguntas que se pueden considerar más accidentales.

Para evitar la posible subjetividad o sesgo del investigador, y con objeto de validar el cuestionario con terceras personas, el cuestionario fue compartido y adaptado con las propuestas recibidas del Vicerrector adjunto de metodología e innovación tecnológica y el Vicedecano de tecnología (Facultad de CC.EE) de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

- En el segundo bloque de preguntas, se comienza a centrar la conversación, ya que se hace un repaso de la situación de la externalización en la compañía del entrevistado, así como los modelos utilizados para ello. Empezando por preguntas generales a todos los departamentos, para luego focalizarse específicamente en el departamento financiero.

Este es un bloque más amplio y donde en general suele centrarse la conversación, realizándose con cierto grado de profundidad una muy buena descripción de los procesos y modelos adoptados en cada compañía, considerando los aspectos positivos y negativos de la implementación.

- En el tercer bloque, como continuación del anterior, se realiza una revisión del estatus actual post implementación, así como de los posibles próximos pasos en esta área. En general, en las entrevistas el bloque 2 y 3, suelen ser discutidos de forma conjunta.

El número de preguntas incluidas en el guion fue inferior a 30, tal y como sugieren algunos autores como Ander-Egg (1996), ya que un número superior podría disminuir el nivel de las respuestas de los entrevistados.

En cuanto al orden de las preguntas, se ha utilizado un orden lógico, de lo más general a lo más específico, terminando con el posible futuro u otros posibles temas o cuestiones, en línea con las recomendaciones de Ander-Egg (1996). En general, durante el proceso de elaboración del cuestionario, se siguieron las recomendaciones y buenas prácticas apuntadas por Ander-Egg (1996) y Sierra Bravo (1995), además de, como se ha

comentado previamente, realizar una triangulación del cuestionario, para evitar cualquier tipo de subjetividad por parte del autor.

Las conversaciones no fueron grabadas, ya que ningún entrevistado lo permitió, por el hecho de la confidencialidad, y en algún caso, el guion de la entrevista con algunas anotaciones fue compartido con el investigador antes de la entrevista. Aunque Ander-Egg (1996) apunta que las anotaciones en la entrevista tienen ciertas limitaciones, como los “límites de la memoria humana” y “la distorsión que se produce por causa de los elementos subjetivos que se proyectan en la reproducción de la entrevista”. En cualquier caso, el autor para mitigar ambos factores transcribió las partes más relevantes de la conversación, justo después de concluirla, de forma que estén disponibles en formato electrónico, para poder revisarlas a posteriori durante el proceso de redacción de la tesis. Así mismo, después de las entrevistas, cuando fue necesario, se contactó con algunos de los entrevistados para poder aclarar algunas respuestas.

Todas las respuestas fueron confidenciales, siendo este uno de los aspectos acordados con los entrevistados. El autor, así mismo, les ofreció firmar un acuerdo de confidencialidad, no siendo necesario en ninguno de los casos.

En cuanto a la relación de compañías y personas entrevistadas, todas cumplían los siguientes requisitos:

- Compañía multinacional.
- Perteneciente al sector farmacéutico.
- Con establecimiento en España.

- En cuanto a los entrevistados, debían de ser directivos en el área de finanzas, en general eran directores financieros o responsables financieros, siendo en la mayoría de las ocasiones, los máximos responsables financieros de sus compañías en España.

Hay que tener en cuenta que uno de los mayores hándicaps en este tipo de investigaciones es el poder tener acceso a estos directivos, que no siempre están disponibles para tener estas entrevistas con otro directivo de la competencia, como recoge la metodología del “*action reserach*” (Coughlan y Coghlan, 2002).

El total de compañías entrevistadas han sido cinco con la siguiente tipología:

Tabla 2.2 Empresas entrevistadas:

Caso 1. Multinacional farmacéutica americana
Caso 2. Multinacional farmacéutica americana
Caso 3. Multinacional farmacéutica americana
Caso 4. Multinacional farmacéutica americana
Caso 5. Multinacional farmacéutica europea

Fuente: Elaboración propia.

Una vez abordado en profundidad las técnicas existentes y especialmente de la entrevista, debemos realizar una descripción de los **casos seleccionados en la investigación.**

Como afirma Yin (1999), una de las primeras cosas que hay que realizar cuando se definen los casos es establecer la unidad de análisis, que en este trabajo de investigación son las compañías de la industria farmacéutica (donde se realizarán entrevistas no estructuradas), así como compañías de otros sectores, en las que se realiza un estudio de casos similares (en base a la información pública disponible). Así mismo, Yin (1999) afirma que cada caso de estudio debe de considerarse como una unidad, considerándose múltiples casos de estudio como múltiples unidades, como si se tratara de un experimento, en el que no solo estamos analizando una compañía sino múltiples compañías. Al optar no solo por un caso, de nuevo según Yin (1989) permite la validación de los resultados obtenidos en las diferentes compañías.

Una vez definidas las unidades de análisis, es necesario determinar el número de casos que se van a estudiar. Como apunta Rialp (1998) a juicio del investigador se pueden incluir más o menos casos, en función de la certidumbre que se quiere obtener con las conclusiones del estudio. Yin (1994) indica que no es necesario un número amplio de casos, ya que no estamos utilizando una metodología cuantitativa. Por otro lado, Arias (2003) afirma que la calidad de los resultados será mayor en función del número de casos incluidos. En esta misma línea Eisenhardt (1989) sugiere que el número de casos incluidos en el estudio debería de ser limitado, y en cualquier caso afirma que los casos deberían de ser seleccionados con una razón, tratando de evitar selecciones completamente aleatorias.

En este trabajo tanto la industria como los casos de empresas seleccionados lo han sido:

- Centrándonos primero en la industria, considerando que la industria farmacéutica⁹ es el sexto mayor exportador de productos de la economía española, representando el 25% de las exportaciones de alta tecnología y un 4% del total de las exportaciones del país, siendo en torno al 30% del valor añadido bruto. Creando alrededor de 41.000 empleados directos y otros 160.000 indirectos e inducidos. Contribuyendo alrededor del 20% al total de I+D.

Por lo tanto, se ha seleccionado uno de los sectores industriales más relevantes en la economía de España.

- Así mismo respecto al sector, considerando la posibilidad de acceder a la información, mediante entrevistas no estructuradas. Por eso, se ha seleccionado el sector farmacéutico, debido al conocimiento del sector por parte de autor.
- Respecto a los casos de estudio, considerando la variedad en las compañías seleccionadas en el estudio, por ejemplo, variedad en cuanto al tamaño de las compañías, la procedencia de las compañías. Como principal elemento común, todas las compañías farmacéuticas incluidas en los casos de estudio tienen operaciones en España. Respecto al tamaño, todas son compañías que operan a nivel mundial y con ventas superiores a los 10.000 millones de Euros. Se ha buscado no solo compañías de EE.UU, sino también al menos, incluir una compañía procedente de la UE, debido al nivel de concentración de compañías del sector que hay en ambas localizaciones (Ruiz, 2018).

⁹ Según memoria publicada por Farmaindustria del ejercicio 2018

Eisenhardt (1989) aporta un rango sobre el número de casos necesarios para poder obtener unos resultados sólidos, indicando que lo óptimo sería incluir de cuatro a diez casos en el estudio.

En este trabajo se han incluido cinco casos de estudio, mediante el uso de entrevistas, por lo tanto, está dentro de los rangos sugeridos por Eisenhardt (1989).

Como complemento al estudio de casos mediante el uso de entrevistas, así mismo se han realizado dos análisis sectoriales, de compañías farmacéuticas y de compañías de referencia en la externalización, con un total de 6 compañías incluidas en ese análisis.

Las compañías incluidas en este análisis sectorial lo han sido en base a la información secundaria disponible, así como la relevancia de estas compañías en los procesos de externalización financiera. Estos análisis comparativos, le han permitido al autor el poder extraer conclusiones preliminares de los modelos y alcance de la externalización de compañías de referencia en este ámbito, en comparación con un grupo de compañías farmacéuticas.

2.2.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según Larrinaga y Rodríguez (2010), una vez recogidos los datos de las entrevistas, es necesario realizar un análisis de los datos, de tal forma que se vincule con las preguntas de investigación inicialmente planteadas. En cuanto a este análisis de los datos, según Sierra Bravo (1995), “el análisis y la interpretación tienen un alcance específico, en cuanto se trata en ellos ante todo del estudio de los datos obtenidos mediante la observación y clasificación”. Este mismo autor, afirma que “en general el análisis de los

datos se basa en tablas numéricas, de ahí el carácter inicialmente cuantitativo que presenta”.

Obviamente en esta tesis, el análisis de los datos será más cualitativo que cuantitativo, considerando que se realizará una comparativa de casos de estudio, siguiendo la metodología recomendada en estos casos por Yin (1989).

Por otro lado, Miles y Huberman (1994) afirman que para un correcto análisis de los datos, antes de realizar la comparativa de los casos Yin (1994), se deberían de realizar las siguientes fases¹⁰:

- a) Planteamiento de la información clasificada por tablas. En el presente trabajo los datos se ordenaron justo después de realizar cada entrevista, de tal forma que se pudieran comparar facialmente los distintos casos analizados.
- b) Identificación de categorías que permitan realizar análisis cruzados de evidencias, identificando las distintas categorías de los casos estudiados, por ejemplo, en nuestro caso sería el origen de la compañía, multinacionales de EE. UU y de la UE o el tamaño de las empresas.
- c) Creación de gráficos necesarios para el análisis de los datos. En el trabajo se realizaron los gráficos necesarios para poder analizar la información de forma consistente.

¹⁰ Sin ánimo de ser exhaustivo, se recogen las principales fases utilizadas por el autor. En Miles y Huberman (1994) se pueden revisar todas las fases recomendadas por el autor.

En general, lo que la mayoría de los autores recomiendan como Miles y Huberman, (1994) y Yin (1994) es que se realice una triangulación de los datos, mediante el acceso a información de dominio público, observaciones del propio autor del estudio, así como las respuestas de las entrevistas. En esta misma línea, Veal (2005) afirma que es necesario obtener información adicional de todas las fuentes disponibles, no limitándose solamente a las entrevistas realizadas. De hecho, Yin (1999) apunta que cuanto mayor sea el número de técnicas utilizadas en el estudio, más solidas serán las evidencias extraídas del mismo.

2.2.4 CRONOLOGIA DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se inició en el curso académico 2014-2015 cuando el autor fue admitido dentro del programa de doctorado de economía y empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED.

Durante los primeros 3 años, el autor estuvo focalizado en la realización de las actividades transversales propuestas por la escuela de doctorado, de tal forma que el autor pudo adquirir los conocimientos necesarios para poder acometer la elaboración de este trabajo de investigación. Así mismo durante estos primeros años, también se realizaron actividades específicas propuestas por el programa de la Facultad. Cabe reseñar que en el primer año de investigación se realizó la primera propuesta de investigación a los directores de la tesis, que durante estos años no ha sufrido cambios reseñables, excepto por la solicitud de una extensión adicional de 2 años por motivos profesionales.

En paralelo, desde el primer año de doctorado, se realizó la recopilación de la información, focalizándose en 3 áreas principalmente:

- Estudio de la externalización en las compañías
- Estudio de la externalización en los departamentos financieros
- Estado de la cuestión en el sector farmacéutico

Adicionalmente, durante este periodo, también se realizó un estudio de las distintas metodologías existentes que pudieran abordar las preguntas de investigación previamente planteadas, resultando en un estudio de casos, mediante el uso de entrevistas semiestructuradas a directivos de la industria farmacéutica.

En la última fase de la recopilación de la información, se comenzaron a realizar entrevistas según la metodología explicada en los anteriores capítulos a directivos financieros de la industria farmacéutica con el objetivo de poder validar las preguntas de investigación establecidas.

La redacción del trabajo de investigación se realizó una vez que se había realizado toda la recopilación de información, y en paralelo a la realización de las entrevistas.

CAPÍTULO 3

3. EXTERNALIZACIÓN EMPRESARIAL

3.1 INTRODUCCIÓN

Como se ha indicado en el capítulo 1, todas las compañías en diversos sectores han sufrido problemas de rentabilidad y de márgenes operativos en los últimos años, que les ha obligado a revisar los gastos de los procesos administrativos y del mismo modo reducir la duplicidad de recursos asignados a los procesos, con objeto de poder seguir siendo competitivas en sus mercados¹. (Van Denburg y Cagna, 2000).

Según los citados autores, Van Denburg y Cagna, (2000), “los procesos de externalización son la concentración de procesos internos comunes dentro de una nueva unidad de negocio con el objetivo de servir a los clientes internos según procesos estandarizados y comunes a todos ellos”.

La externalización se ha convertido en algo tan relevante para las compañías, que solo en el área financiera, según Keuper y Lueg (2015), existen en el mundo alrededor de 4.200 centro

¹ Ford puede ser considerada como una de las compañías pioneras en la externalización, y en especial en los servicios compartidos al establecer su primer centro de servicios compartidos para finanzas y administración en 1981 (Keuper y Lueg, 2015).

Otros autores como Bangemann (2005), consideran que la externalización en Ford, aunque fue algo inicialmente circunstancial, ya que a principios de los 80, un gran número de empleados del departamento financiero de Finlandia, decidieron abandonar la compañía.

La compañía en lugar de contratar a nuevos empleados en ese país decidió utilizar a empleados que ya estaban en Suecia, por lo que fue el primer “experimento” de un modelo de externalización conocido en Europa.

Después de esta primera experiencia, Ford decidió continuar expandiéndola en el resto de los países, considerando el éxito obtenido.

de servicios compartidos, entre los considerados internos (“*sourcing in*”) y los considerados externos (“*outsourcing*”).

En este capítulo se proporciona una base científica sobre qué es la externalización de los procesos, con especial hincapié en las distintas alternativas posibles, así como en los beneficios, riesgos y limitaciones de cada uno de los modelos disponibles en la literatura.

Como apuntan Schulman, Harmer, Dunleavy y Lusk (1999), las organizaciones deben valorar si llevar a cabo procesos de externalización es conveniente, teniendo en cuenta que básicamente las empresas buscan tres grandes objetivos o beneficios con los procesos de externalización:

- Reducir y minimizar los gastos administrativos de la compañía.
- Liberar recursos administrativos en las unidades de negocio, de tal forma que puedan enfocarse en actividades orientadas al cliente.
- Mayor nivel de especialización de las actividades administrativas.

Pero de la misma forma, las compañías deben de asumir una serie de riesgos durante la externalización:

- La infraestructura tecnológica de las distintas unidades de negocio debe de ser similar, de no ser así, la externalización puede generar problemas adicionales, como por ejemplo el uso de sistemas informáticos o plataformas similares.

- Existe la necesidad de dedicarle tiempo a la externalización, que puede desviar el foco en la organización, debido a la necesidad de centrarse en la implementación del modelo de externalización.
- Problemas en cuanto a la responsabilidad de los procesos, que la externalización puede agudizarlos debido a la gestión del cambio dentro de la organización.

En resumen, en el presente capítulo se realiza un análisis de los motivos que llevan a las empresas a embarcarse en un proceso de externalización. Del mismo modo, se realiza una revisión de los distintos modelos de externalización, así como de los beneficios y riesgos que presentan cada modelo, realizando por último una comparativa de los distintos modelos disponibles, con el objetivo de ir perfilando cuáles son los modelos de éxito que se pueden aplicar a la Industria Farmacéutica y cómo es posible mejorarlos.

3.2 EXTERNALIZACIÓN EMPRESARIAL

3.2.1 DEFINICIONES DE EXTERNALIZACIÓN

Una primera aproximación al concepto de la externalización empresarial es definir qué se entiende por “externalización”, según la Real Academia Española de la Lengua²:

Externalizar:

“Del ingl. to externalize, de external 'externo' y -ize '-izar’”.

² En base a las definiciones extraídas de la web de la Real Academia Española de la Lengua www.rae.es

“1. tr. Econ. Dicho de una empresa o de una institución pública: Encomendar la realización de tareas o servicios propios a otra empresa”.

“2. tr. Psicol. Atribuir a factores externos el origen de sentimientos, percepciones o pensamientos propios”.

Siendo la Externalización:

“1. f. Acción y efecto de externalizar”.

“2. f. Psicol. Proceso psicológico en virtud del cual el niño aprende a diferenciar su cuerpo del mundo que lo rodea”.

La definición de externalización (“*outsourcing*”), según la literatura internacional publicada, se considera como el acrónimo de “utilización de recursos externos” y como unión de las palabras “*out*” y “*sourcing*”, considerándolo como una forma actualizada de organización dentro de las empresas.

En la literatura disponible, se han identificado las siguientes definiciones para el término externalización según Lacity y Hirschheim (1995): “es la decisión de una organización de contratar o vender algunos de sus activos y/o actividades a una tercera organización, quién asumirá la gestión y/o prestación de servicios, recibiendo una contraprestación económica durante un periodo determinado por los servicios prestados”.

Schaaf, (2004), define la externalización como un término que representa una transferencia legal o permanente de una actividad, que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, pero que ahora ha sido externalizada. Dolgui y Proth (2013), definen externalización como la exclusión, vía contractual, de algunas actividades que no se

realizarán nunca más dentro de la compañía. Por lo tanto, la compañía decide que sea otra compañía la que proporcione ese servicio.

Otros autores como Smogavec y Peljhan (2017), afirman que se habla de externalización cuando una compañía obtiene productos o servicios que son exclusivamente adaptados a los procesos de la compañía. Por lo tanto, están incluyendo en la definición, cierto grado de adaptación del producto/servicio recibido, que como veremos en otros capítulos, es una de las principales características diferenciales de algunos modelos de externalización en comparación con otras, que solo se basan en la estandarización sin posibilidad de adaptación.

Por otro lado, Beaumont y Sohal (2004), indican que se podría definir la externalización como un trabajo que anteriormente se realizaba dentro de la organización y ha sido transferido a otra empresa. El proveedor puede ser completamente independiente a esa organización o una subsidiaria de esta empresa. Según Beaumont y Sohal (2004), esta definición sería válida para compañías ya existentes, de cualquier modo, también sería una estrategia posible para compañías de nueva creación.

Otra definición aportada a la literatura sería de Stefancic (2004), quien afirma que la externalización requiere el uso de recursos ajenos a la organización que realiza la tarea. Ahora bien, existen varias formas de usar estos recursos, incluyendo la externalización de procesos de negocio (“BPO”), “*Business process outsourcing*”. Concepto que será desarrollado extensamente en este trabajo de investigación.

Enfocándonos en las publicaciones realizadas en idioma español, podemos destacar a Fariñas y Marcos (2009), quienes definen la externalización como la importación de inputs intermedios (bienes y servicios) por empresas locales.

Otros autores, como Vecina, Sanz, Santiago y Gómez (2009), lo definen como tareas o actividades que antes se realizaban dentro de la unidad de producción y que se empiezan a adquirir de terceros. Es decir, cambio en el origen de los inputs utilizados por una función, que en lugar de adquirirse de un suministrador local o nacional se adquieren del exterior.

Según Contreras (2008), la palabra “*outsourcing*”, se puede definir como “palabra de origen anglosajón compuesta por los términos “*out*”, cuyo significado es “fuera” y por “*source*”, que significa “fuente”, por lo tanto “*outsourcing*” quiere decir “de fuente externa”, lo cual encaja bastante bien con las anteriores definiciones realizadas por autores en lengua castellana.

Según el mismo autor, una definición más amplia, que sugiere del concepto de “*outsourcing*”, “supone una relación entre empresa y proveedor, que busca el máximo de cohesión y confianza que les permita generar juntos un valor agregado, el que se podrá lograr a través de una planificación de trabajo en conjunto y una comunicación oportuna”, aportando en su definición que es relevante una planificación conjunta y comunicación, lo cual como veremos en siguientes capítulos, puede ser uno de los riesgos de la externalización, con el condicionante de que debe de generar valor para ambas empresas.

Después de comparar las definiciones de la literatura revisadas por el autor, se ha optado en el trabajo de investigación, como la más apropiada la realizada por Beaumont y Sohal (2004), ya que se considera que es más amplia y adecuada al enfoque de investigación, aceptando no solo que la externalización se puede realizar con empresas externas (“*outsourcing*”), sino que también existe la posibilidad de realizar la externalización

dentro del mismo grupo de empresas, mediante el uso de unidades de negocio (o compañías) dedicadas a la prestación de estos servicios (“*insourcing*”).

3.2.2 ORIGENES DE LA EXTERNALIZACION

En la última parte del siglo XVIII, Adam Smith (1776) advirtió de la acumulación de procedimientos operativos o secuencias de trabajo en la industrialización. Su división de los procesos de trabajo conllevó a una centralización y especialización de la fuerza de trabajo.

En 1911, Frederick Winslow Taylor (Taylor, 1914) realizó investigaciones de los aspectos industriales de la separación de la planificación de la ejecución dentro de una compañía, lo que él denominó como el “*management científico*”.

Sus principios eran:

- 1) Hay que desagregar el proceso de trabajo de las habilidades de los trabajadores
- 2) La dirección debe describir exactamente cómo las tareas deben de realizarse
- 3) La dirección debe describir cómo de deprisa las tareas deben de realizarse
- 4) El dinero debe de utilizarse como un factor motivacional

Este enfoque de control dibujó una clara línea entre los jefes y los empleados, en relación con que los “jefes piensan” y los “trabajadores ejecutan”.

Por lo tanto, el Taylorismo, implica una baja confianza entre el empleado y el empleador, en la que toda actividad debe de ser medida. El control directo es necesario para asegurar que la fuerza de trabajo es convertida a trabajo realizado.

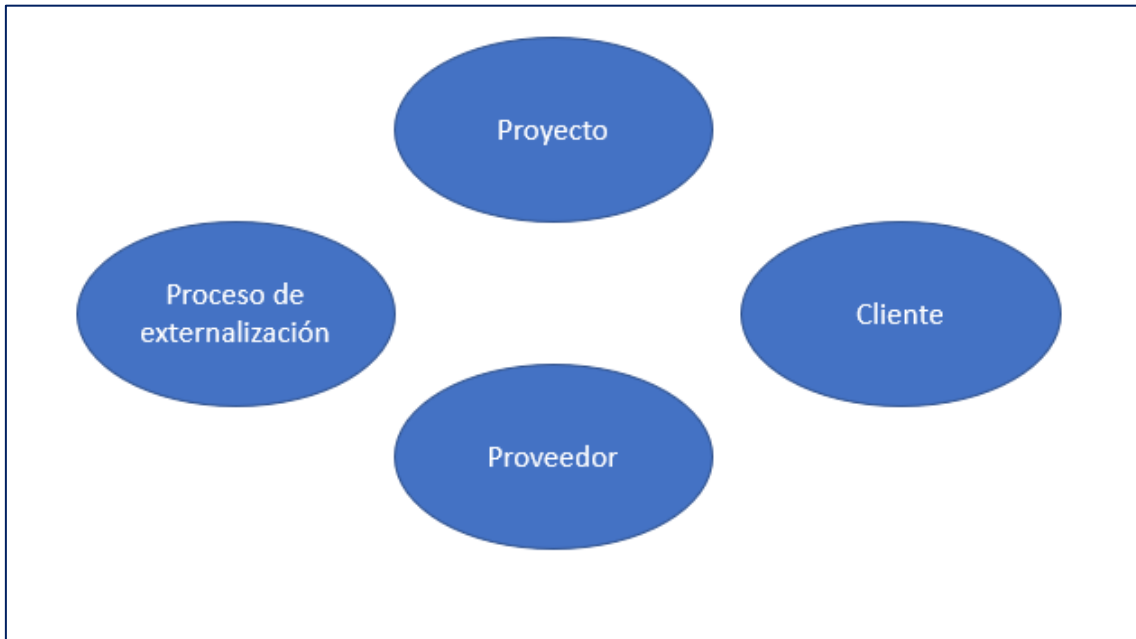
Otra característica atribuida al Taylorismo es el alto nivel de automatización, lo que conllevaría integrar más rápidamente y de forma más barata a los nuevos empleados, en un ambiente de alto nivel de automatización.

En este mismo sentido, Ford (2007) utilizó en la compañía Ford, estas teorías de Taylor, creando una fuerza de trabajo entrenada y organizada alrededor de una estandarización de las tareas de los trabajadores de las líneas de producción. Henry Ford fabricó con estos procedimientos automóbiles más baratos y de mejor calidad. Si bien es cierto, que estos procesos de estandarización deben de ser adaptados a las necesidades y procesos de cada compañía.

Algunos elementos de la Teoría de Taylor, todavía son utilizados en muchas empresas, siendo la externalización, una forma de estandarización de procesos adaptándolos a las necesidades de las compañías.

Los principales componentes de la externalización son el cliente, el proveedor y el proyecto. La organización que transfiere algunas actividades de la compañía es referida como “cliente”, la organización que lleva a cabo el trabajo y toma las decisiones es el “proveedor” y el alcance del trabajo es considerado el “proyecto”. Estos componentes se encuentran en todos los modelos de externalización, por lo que en los siguientes capítulos se hacen referencias al cliente y proveedor de los servicios:

Figura 3.1 Componentes de la externalización.



Fuente: Adaptada de Power (2006)

3.2.3 MOTIVOS PARA EXTERNALIZAR

En la bibliografía publicada encontramos distintos motivos para proceder a la externalización dentro de las compañías que, según Greaver (1999), se clasifican en:

- Razones organizativas: Siendo las principales razones apuntadas, la mejora de la eficiencia dentro de una compañía, mejora de la flexibilidad y de la capacidad de respuesta a los cambios de las condiciones y del producto y de la demanda.
- Razones financieras: Debido a la posibilidad de reducir la necesidad de inversión en los activos de una compañía, utilizando los recursos para otros propósitos considerados más estratégicos y así mismo teniendo la posibilidad de transferir recursos a otras organizaciones externas.

- Razones de ingresos: Debido a la posibilidad de acceder al mercado mediante el uso de recursos externos que pueden incrementar la capacidad de venta y de producción
- Razones de costes: Reducción de los costes internos de la compañía, así como la posibilidad de convertir costes fijos en costes variables. En base a la bibliografía revisada, es señalada por los distintos autores como la principal razón o justificación que lleva a las compañías a realizar procesos de externalización de procesos/actividades.
- Razones de plantilla: Posibilidad de incrementar el compromiso de los empleados en trabajar en áreas de soporte a la compañía, que de otra forma no serían tan valoradas.

Así mismo, Stefancic (2004), identifica cuatro principales razones por las que se llevan a cabo procesos de externalización:

- Reducción de costes
- Incremento de la calidad
- Focalización en las competencias clave del negocio
- Reubicación de los empleados actuales

Stefancic (2004), afirma que el coste es la principal razón para la externalización, también advierte que la focalización en las competencias clave del negocio o el incremento de la calidad, son las razones para algunas compañías.

Por otro lado, otros autores como Keuper y Lueg, (2015), consideran como principales razones las siguientes:

- Reducción de costes.
- Mejora de la calidad.
- Incremento del cumplimiento y de la transparencia.
- Liberación de las unidades de negocio de tareas administrativas, de tal forma que se puedan enfocar en las actividades clave de la compañía.

Por lo tanto, teniendo en cuentas las aportaciones de los anteriores autores, existen claras similitudes en las razones que llevan a abordar procesos de externalización, siendo para todos ellos la principal razón, la reducción de costes.

Si consideramos que la **reducción de costes** es el factor más determinante para llevar a cabo la externalización, sería conveniente el preguntarse por qué es así.

Según Keuper y Lueg (2015), los principales generadores de ahorros proceden de los factores que no se pueden racionalizar dentro de las empresas descentralizadas, debido a que no tienen el tamaño ni las capacidades y eficiencia de los procesos que generan las economías de escala. Por el contrario, los Centros de Servicios Compartidos, están organizados de tal forma que pueden ofrecer la posibilidad de reducir los costes y de mejorar la eficiencia operacional.

Esta información se ve contrastada en el informe elaborado por Deloitte (2015), donde en una encuesta realizada a 45 ejecutivos financieros de los países Nórdicos, expresaron que la principal razón para llevar a cabo proyectos de externalización financiera era reducir el coste de los procesos:

Tabla 3.1 Principales motivos para externalizar procesos financieros en los países nórdicos.

Razones para externalizar	% de los encuestados
Disminución de costes	78% de los encuestados
Acceso a las mejores prácticas de la industria	49% de los encuestados
Flexibilidad con la plantilla	22% de los encuestados
Convertirse en un socio transformacional para el negocio	18% de los encuestados

Fuente: Tabla adaptada de Deloitte (2015)

3.2.4 RIESGOS Y LIMITACIONES PARA EXTERNALIZAR

Como hemos comentado en el capítulo anterior, existen diversas motivaciones o incentivos para llevar a cabo la externalización de procesos, pero del mismo modo existen riesgos o limitaciones.

Según Viswanathan (2011), el riesgo en un acuerdo de externalización es de una naturaleza diferente que el mero concepto general del riesgo de un proveedor. Los riesgos de la externalización se han identificado en:

- Riesgo presupuestario: Incertidumbre sobre el coste monetario de llevar a cabo la externalización: Los proveedores puede que no quieran absorber el coste de la implementación.

- Riesgo de calendario: Se refiere a la posibilidad de que el proveedor no sea capaz de entregar el servicio en la fecha prevista.
- Riesgo relacional: En cuanto a que las relaciones con el proveedor se pueden ver deterioradas.
- Riesgo tecnológico: En la medida en la que el acuerdo de colaboración con el proveedor se pueda ver impactado por las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.
- Riesgo de desempeño: En caso de que el proveedor no sea capaz de proveer el servicio en la forma en la que es esperada por el cliente.
- Riesgo de personal: Posición que pueden tomar los empleados tanto del proveedor o del cliente ante la externalización de algunos procesos.

Del mismo modo, Sullivan y Ngwenyama (2005), identifica siete tipos de riesgos en los procesos de externalización:

- Falta de experiencia del cliente.
- Comportamiento oportunista del cliente.
- Falta de experiencia del proveedor.
- Inestabilidad financiera del proveedor.
- Seguimiento del rendimiento del proveedor.
- Duración del contrato y discontinuidad de la tecnología.
- Pérdida de las competencias claves y de la propiedad de la información.

Algunos autores como Contreras (2008), identifica dos tipos de riesgos posibles:

- Riesgos estratégicos, entre los que se destacan la pérdida del control y de las competencias.

- Riesgos operativos, más relacionados con las actividades subcontratadas, debido a las posibles deficiencias del servicio realizado.

En el siguiente esquema, se intenta resumir y encuadrar los distintos tipos de riesgos de la externalización, en función de las categorías expuestas por los autores mencionados anteriormente, con el objetivo de intentar encontrar sinergias y puntos en común entre los autores:

Tabla 3.2 Riesgos de la externalización

Sullivan y Ngwenyama (2005)	Contreras (2008)	Viswanathan (2011)
Falta de experiencia de cliente.	Riesgos estratégicos.	---
Comportamiento oportunista del cliente.	Riesgos estratégicos.	---
Falta de experiencia del proveedor.	Riesgos estratégicos.	Riesgo relacional.
Inestabilidad financiera del proveedor.	Riesgos operativos.	Riesgo presupuestario.
Seguimiento del rendimiento del proveedor.	Riesgos operativos.	Riesgo de calendario/ Riesgo de desempeño.
Duración del contrato y discontinuidad de la tecnología.	Riesgos estratégicos.	Riesgo tecnológico.
Pérdida de las competencias clave y de la propiedad de la información.	Riesgos estratégicos.	Riesgo de personal.

Fuente: Elaboración propia

Analizando los riesgos aportados por los distintos clientes, se pueden observar que todos los riesgos expuestos por Sullivan y Ngwenyama (2005), pueden ser comparados con los riesgos incluidos por Viswanathan (2011), excepto a los riesgos asociados directamente al cliente que contrata con un proveedor los servicios a externalizar, lo cual, parece relevante, ya que no solo es importante la posición del proveedor, sino también los riesgos del proveedor.

Una vez que se han identificado los riesgos, la pregunta es ¿cómo se pueden minimizar? Como respuesta a esta pregunta, según la bibliografía publicada, existen distintas alternativas.

Según Triplett y Scheumann, (2000), establecer un proveedor interno es una de las formas de evitar los riesgos de los procesos de externalización, ya que los clientes internos pagan el coste real del servicio que reciben, tal y como harían los proveedores externos. Esto implica que los “SSC” no solo tienen que igualar los niveles de servicio de los proveedores externos, sino que tienen que exceder las expectativas del cliente.

Otras de las principales formas posibles de minimizar los riesgos de la externalización, es como indican Quinn, Cooke y Kris (2000), Triplett y Scheumann, (2000), mediante el establecimiento de un acuerdo de servicios (en la bibliografía anglófona se suele utilizar el acrónimo SLA “Service Level Agreement”³), en el cual se estipulan los servicios a ser prestados, así como la contraprestación económica. En cualquier caso, la principal recomendación es que el acuerdo debe de ser simple. Tal y como comentan Quinn, Cooke y

³ Existe un dicho antiguo “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

Si aplicamos esto a los acuerdos de niveles de servicio (SLA), parece bastante lógico que para controlar cualquier relación de externalización sea necesario disponer de un marco/acuerdo que regule las relaciones entre cliente y proveedor, y sobre todo que permita de una forma justa, poder medir el desempeño del proveedor.

Así mismo este acuerdo de servicio se debería de utilizar para mejorar y desarrollar los procesos acordados.

Kris (2000) cuando la confianza entre las distintas partes es baja, el acuerdo de servicios puede ser más complejo.

En la literatura disponible, se han encontrado las siguientes definiciones de SLA/ Acuerdo de servicio:

Tabla 3.3 Definiciones de SLA/Acuerdo de servicio.

Autor	Definición
Hiles (1994)	“Un SLA es un acuerdo entre un proveedor de servicio y un cliente quien cuantifica el nivel mínimo de calidad del servicio que cumpla con las necesidades del negocio”.
Dib, Freer y Gray (1998)	“Acuerdo definido y negociado de un servicio a ser prestado a un cliente por el proveedor del servicio, en base a un entendimiento mutuo de las necesidades y responsabilidades de cada una de las partes”.
Bergeron (2003)	“Aunque no necesariamente es un acuerdo legal, define lo aspectos prácticos de la relación entre el cliente y el proveedor. Tales como servicios incluidos, tiempos y calidad del servicio”.

Bangemann (2005)	“Es un tipo de acuerdo contractual entre un proveedor de un servicio y el cliente. En general el acuerdo de servicio incluirá el alcance de los servicios, el nivel de servicios y el precio”.
Keuper y Lueg (2015)	“Son usados para definir y describir las relaciones entre el proveedor del servicio y el cliente”.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en base a las definiciones aportadas por la literatura existente, de una forma simplificada, **el “SLA” debe de:**

- Un documento entre un proveedor y un cliente, que no tiene por qué ser un documento legal o contrato. Bergeron (2003), apunta que debería de ser un documento sencillo de entender, sin necesidad de acudir a un abogado, y a la vez que sea accesible para los empleados. Para Bangemann (2005), es una de las piezas más importantes en la gestión de los procesos de externalización, si bien, uno de los principales problemas es discutirlo antes de iniciar el proceso de externalización, al no estar definidos los procesos financieros en el momento inicial.
- Recoger y regular el servicio a prestar.
- Incluir la calidad esperada por el cliente, así como también señala Bangemann (2005), debería de incluirse las expectativas que tiene el cliente sobre el servicio que se va a prestar, de tal forma que no pueda generar dudas o frustraciones en el futuro, por potenciales diferencias en las expectativas originales.

- También debería de incluir el precio. Según Bangemann (2005) el poder incluir el precio de las transacciones, proporcionará una mayor transparencia a los servicios prestados, especialmente si existe un desglose de los distintos servicios prestados, junto con el coste de cada uno.

Ahora que ya hemos definido qué es un “SLA”; es relevante señalar que debe de incluir un acuerdo de servicio, siendo para Schulman, Harmer, Dunleavy y Lusk (1999), las principales características de un acuerdo de servicio son:

- Que sea sencillo.
- Definir la forma y frecuencia en la que se va a realizar la facturación de los servicios, también apuntado por Bergeron (2003), incluyendo el modelo de precios.
- Que sea breve. Sobre este aspecto existen ventajas e inconvenientes. Tal y como indica Bangemann (2005), que sea breve facilita que sea conciso, que la revisión sea simple, que el mantenimiento sea sencillo, que el desarrollo y el uso se mantenga simple, pero del mismo modo tiene algunas desventajas, como por ejemplo, que no se incluyan todas las situaciones en detalle y que requiera un alto nivel de confianza entre el cliente y el proveedor.
- Usar el acuerdo de servicio para definir los niveles de servicio mínimos para las actividades. En este mismo sentido Bergeron (2003); Dib, Freer y Gray (1998); Hiles (1994) y Bangemann (2005), indican que se debe describir los servicios, en términos de niveles de respuesta y frecuencia.
- Limitar el tiempo de las actividades no relevantes. Para Bergeron (2003) se debería de definir las distintas fases de la relación de proveedor y cliente, al poder ser necesario establecer distintas fases en la implementación.

- Establecer responsabilidades y métricas. Para Dib *et al.* (1998); Hiles (1994) y Bangemann (2005), se deberían de establecer unos indicadores clave de negocio (“KPI”), que deberían permitir comprobar los niveles de servicio. Según Bergeron (2003), se deberían también incluir las penalizaciones cuando el servicio no ha sido realizado según ha sido acordado.

Para Bangemann (2005), cualquier necesidad de medir algo viene derivada del requerimiento de reportar resultados. Este hecho es más relevante cuando estamos abordando cambios en las organizaciones, como podría ser la externalización de procesos de negocio, este autor ha identificado que tipos de reporte de gestión ayudarían a la organización con el control de los resultados empresariales, que generalmente deberían de estar reflejados en los acuerdos de servicio o “SLA”⁴:

- Cuadro de Mando, sin ánimo de realizar un análisis detallado de esta herramienta de gestión, si parece adecuado incluir algunas aportaciones, considerando la relevancia y uso extendido de esta herramienta.

Como indican Schulman *et al.* (1999), este concepto fue acuñado por Kaplan y Norton en 1992, en el que se pretende medir cómo las actividades que se realizan tienen un impacto en el rendimiento de las compañías desde varias dimensiones, que en general, se suelen resumir en financieras, clientes,

⁴ La relevancia de la existencia y uso de los “SLA”, parece clara en toda la literatura revisada, como por ejemplo Bangemann (2005), afirma que ya en el año 2003 el 78% de las compañías europeas que utilizaban modelos de externalización, utilizaban los “SLA” como herramienta de gestión de los acuerdos de servicio con proveedores.

Según el informe de Deloitte (2011), el 80% de las compañías encuestadas, que consistía en compañías ubicadas en Latinoamérica de múltiples tamaños, utilizaban los acuerdos de servicio para gestionar la relación entre el cliente y el proveedor.

internas y por último la innovación, de forma que se pueda medir la estrategia de la compañía. Como apuntan Schulman *et al.* (1999), aplicando el cuadro de mando a la externalización, las dimensiones o áreas empresariales que deberían de recoger son las financieras, relaciones con los clientes, operaciones e innovación.

- Indicadores clave de negocio (“KPI”), siendo las principales recomendaciones:
 - Que el número de “KPI” a ser controlados sea limitado. Esto es debido a que existen organizaciones que invierten mucho tiempo en definir múltiples indicadores, lo que dificulta que a posteriori puedan ser gestionados y, por ende, controlados.
 - Que la información sea fácil de conseguir, siendo la principal recomendación que la información se pueda obtener de forma automatizada, de forma que no se invierta excesivo tiempo en la obtención de los indicadores.
 - Que la información previamente exista: al introducir nuevos modelos de externalización es adecuado que los indicadores que vayamos a utilizar para medir el éxito del modelo puedan ser comparados con resultados históricos, siendo de esa forma más factible la medición real de los beneficios del nuevo modelo.
 - Que sea fácil de entender, siendo recomendable el uso de indicadores sencillos como podrían ser, por ejemplo: número de facturas procesadas sin error, número de asientos contables realizados por trabajador, en lugar de otros indicadores más complejos y por ende

difíciles de entender, especialmente después del cambio de modelo, como podrían ser tasa interna de rentabilidad (TIR) o valor actual neto (VAN).

- Mediciones del rendimiento de los procesos. Como reflejan Bangemann, (2005) y Schulman *et al.* (1999), en la medición de los procesos debe realizarse una serie de preguntas que ayudarán a chequear si se ha seleccionado los “KPIs” correctos y por lo tanto si las mediciones son las correctas: ¿La medición realizada está alineada con la estrategia? ¿La medición realizada está alineada con los procesos de negocio? ¿La medición es fácil de entender? ¿Puede la medición ser obtenida fácilmente con la información disponible? ¿Es la medición relevante en términos del rendimiento de la compañía? En caso de respuesta negativa a alguna de estas preguntas, sería necesario replantearse si la medición es adecuada, o por el contrario es necesario volver a revisar y definir los “KPIs” que ayuden a la compañía a realizar un seguimiento adecuado de la gestión empresarial.
 - Revisiones internas, como forma de mejora continua de los procesos y del alineamiento entre el cliente y el proveedor.
- Reunirse y comunicarse regularmente para resolver los problemas rápidamente, para Bangemann (2005), se deberían de establecer cómo se van a resolver los problemas del servicio.
 - Evolucionar a un modelo más simplificado en el que generar mayor nivel de confianza, pudiendo llegar a un potencial momento en el que no se necesario el establecimiento de un acuerdo de servicio, debido al alto nivel de relación que existe entre el proveedor y cliente.

Por último, Quinn, Cooke y Kris (2000), afirman que un acuerdo de servicio, para poder ser efectivo, debería responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que el cliente espera?
- ¿Qué es lo que el proveedor espera?
- ¿Cada cuánto tiempo hay que suministrarlo?
- ¿Qué calidad debe de cumplir?
- ¿A qué precio?
- ¿Cuáles son las obligaciones del proveedor?
- ¿Qué ocurre si las expectativas del cliente no son cubiertas?

Una vez revisados los distintos riesgos que conlleva la externalización, parece claro que el uso de un “SLA”, ayudará tanto al cliente como al proveedor, a establecer un marco de trabajo, donde poder incluir todos los requerimientos, niveles de calidad, así como la contraprestación económica, que como revisaremos en los siguientes capítulos, será una de las grandes motivaciones, para muchas compañías, para embarcarse en la externalización y por ende en los servicios compartidos u “*outsourcing*” de procesos, siendo un elemento clave de todo modelo de externalización, que debería de ser abordado y ratificado entre el cliente y proveedor durante el proceso de implementación.

3.3 OPCIONES Y ALTERNATIVAS PARA EXTERNALIZAR

3.3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo, procedemos a realizar una revisión de las distintas opciones o alternativas planteadas disponibles en la bibliografía actual para realizar procesos de externalización, siendo los principales modelos identificados los apuntados por los siguientes autores:

Tabla 3.4 Autores y modelos propuestos para externalizar.

Autor/es	Modelos propuestos
Bergeron (2003)	<ul style="list-style-type: none"> -Descentralizado. -Centralizado. -Subcontratación (“<i>outsourcing</i>”). -Servicios compartidos.
Khan y Fitzgerald (2004)	<ul style="list-style-type: none"> -Subcontratación directa fuera del país. -Subcontratación fuera del país, mediante el uso de terceras compañías. -Subcontratación fuera del país, mediante el uso de una unión temporal de empresas. -Subcontratación fuera o dentro del país, mediante el establecimiento de una compañía subsidiaria.

Bangemann (2005)	<ul style="list-style-type: none"> -Servicios compartidos. -Unión temporal de empresas. -Subcontratación.
Sanders, Locke, Moore y Autry (2007)	<ul style="list-style-type: none"> -Externalización de algunas tareas (“<i>Out-tasking</i>”). -Co-gestión de procesos (“<i>Co-managed services</i>”). -Gestión completa de procesos. -Subcontratación completa de procesos (“<i>Outsourcing</i>”).
Keuper y Lueg (2015)	<ul style="list-style-type: none"> -Servicios centralizados. -Servicios subcontratados (“<i>Outsourcing</i>”). -Servicios colaborativos. -Servicios descentralizados.

Fuente: Elaboración propia

Como hemos apuntado en los capítulos anteriores, el hecho de externalizar conlleva una serie de beneficios y de potenciales riesgos, en general relacionados con la pérdida de control, calidad y servicio esperado Bergeron (2003), por lo que, los distintos modelos intentan realizar un balance entre riesgos y beneficios, siendo las corporaciones las que deben de definir qué modelo es el que se adapta mejor a sus operaciones y organización.

3.3.2 MODELOS DE EXTERNALIZACIÓN: DESCRIPCIÓN

Una vez mencionados los distintos modelos posibles para llevar a cabo la externalización empresarial, procedemos a analizar en detalle cada uno de ellos.

Siguiendo a Bergeron (2003) existen cuatro modelos en los que las compañías se pueden organizar durante el proceso de externalización:

- Descentralizado, en el que existe un gran grado de independencia y flexibilidad en la toma de decisiones, pudiendo optar cada uno de los departamentos por decisiones opuestas. En general, la experiencia del cliente suele ser muy satisfactoria, ya que existe un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad en los procesos, lo cual está en contradicción con el control de costes, que en este modelo suelen ser altos, debido a la adaptabilidad a los requerimientos del cliente.
- Centralizado, en este caso, el nivel de flexibilidad y calidad del servicio prestado es menor, pero se generan economías de escala al estar más estandarizados los procesos. Los resultados son más consistentes, debido al mayor nivel de centralización. Como indica el autor, si lo enfocáramos en el mundo de sistemas de información, sería aquel estado en el que existe una única plataforma tecnológica, no existiendo flexibilidad dentro de los departamentos para llevar a cabo procesos en contradicción con otros departamentos.
- Subcontratación (“outsourcing”), es considerado un paso más en la centralización, al asumir que procesos no estratégicos para el negocio, son subcontratados con un proveedor externo, obteniéndose ventajas en costes al no tener que contratar a nuevos empleados para determinados proyectos o actividades.

Como principal aspecto negativo, el autor señala la pérdida de control de los procesos, si bien es cierto que puede mitigarse mediante acuerdos contractuales. Como ya hemos mencionado previamente, el uso de un acuerdo de servicio (“SLA”), es una buena forma de mitigar la pérdida de control.

- Servicios compartidos, comparte mucho de los beneficios indicados en la subcontratación, pero mediante el uso de unidades de negocio dentro de la propia organización focalizadas en la prestación de servicios al resto de la organización.

Las principales limitaciones indicadas por el autor suelen estar relacionadas con el cambio cultural y con los altos costes de implementación.

Por otro lado, Khan y Fitzgerald (2004), afirman que las compañías, dentro de las alternativas para externalizar, tienen la posibilidad de implementar distintas formas de externalización, siendo la principal diferencia si la externalización se realizará dentro del país en el que se encuentra el cliente o por lo contrario, si se prestarán los servicios desde otro país y si será mediante el uso de terceras compañías, la unión de varias compañías o mediante el establecimiento de una compañía del grupo.

En cierto modo, en las aportaciones de Khan y Fitzgerald (2004), se está considerando el aspecto de la internacionalización, que no es objeto del presente trabajo, si bien tomando a Morello (2019), indica que las compañías toman la decisión de establecer fuera de su país de origen cuando quieren vender un producto o servicio, siendo las principales formas de establecerse mediante el establecimiento de exportaciones, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias y de empresas multinacionales.

Por tanto, en la teoría aportada por Khan y Fitzgerald (2004), se incluye otro factor fundamental que es la ubicación desde la que se van a prestar los servicios (o internacionalización de la ubicación desde la que se prestan los servicios de externalización), existiendo para ello las siguientes alternativas:

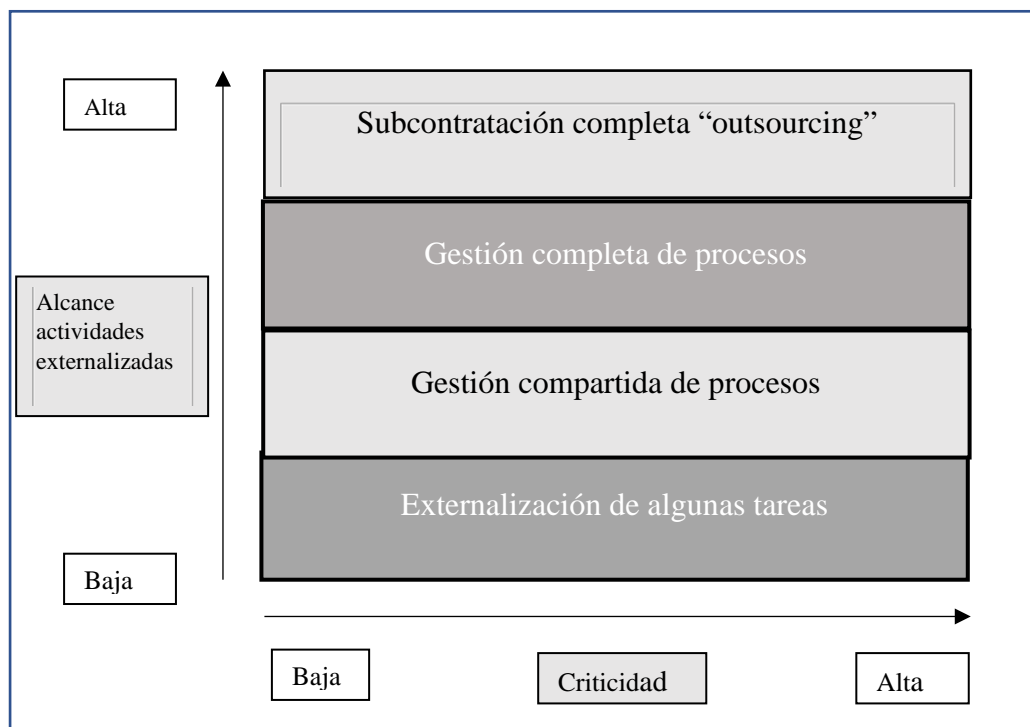
- Subcontratación directa fuera del país, es cuando la compañía decide cómo y dónde quiere seleccionar el proveedor que le preste los servicios.
- Subcontratación fuera del país mediante el uso de terceras compañías, es cuando la compañía utiliza los servicios de una tercera empresa que le ayuda en el proceso de externalización, quien a su vez se encarga de coordinar el proceso y de buscar los proveedores adecuados en cada de unos los países, en función de los procesos que se deseen subcontratar.
- Subcontratación fuera del país mediante el uso de una unión temporal de empresas, se suele utilizar cuando la empresa cliente decide tomar más riesgos, pero al mismo tiempo poder tener más control de las actividades realizadas por la empresa subcontratada.
- Subcontratación fuera o dentro del país mediante el establecimiento de una compañía subsidiaria, en este caso la compañía cliente posee el control total de las operaciones, ya que la subcontratación se ha realizado con otra compañía del grupo, establecida únicamente para convertirse en un centro de especialización en ciertas actividades.

Continuando con los distintos modelos de externalización, otros autores como Bangemann, (2005), identifican que se pueden establecer tres distintas formas o modelos de externalización:

- Servicios compartidos, estableciendo una unidad de servicios independiente, en línea con la última opción propuesta por Khan y Fitzgerald (2004); es lo que Bergeron, (2003), en otros autores, denomina “unidad de negocio”, que es descrita como un área de la compañía de producción o de servicios que puede prestar servicios centralizados tales como: contabilidad, facturación, soporte al cliente, y que es creada específicamente en la compañía para prestar servicios a algunas o a todas las partes de la compañía.
- Unión temporal de empresas, también denominada en inglés “*Joint Venture*”, también en línea con la propuesta realizada por Khan y Fitzgerald (2004) de subcontratación fuera del país mediante el uso de una unión temporal de empresas, en la que la empresa cliente busca un socio para realizar el proceso de subcontratación, con el que compartirá riesgos y beneficios. Siendo esta la opción intermedia, entre un proceso interno y otro completamente externo. Suele ser habitual cuando la compañía no confía plenamente en su conocimiento de los procesos y al mismo tiempo no desea perder el control de las actividades y/o la cultura de la empresa.
- Subcontratación, donde todas las actividades son realizadas por proveedores externos, no teniendo ningún control directo sobre los procesos realizados. En contraposición a Khan y Fitzgerald (2004), no establece ninguna diferencia entre las posibilidades de subcontratación.

Según Sanders, Locke, Moore, y Autry (2007), se pueden establecer distintos modelos o fases de la externalización, siendo el nivel de responsabilidad asignado al proveedor y el riesgo transferido los principales factores que diferencian las distintas formas de externalización:

Figura 3.2 Modelo de Externalización.



Fuente: Adaptada de Sanders, Locke, Moore y Autry (2007).

- Externalización de algunas tareas: En terminología anglosajona, se denomina como "*Out-tasking*". Es aquella forma de externalización, en la que algunas tareas son asignadas a un proveedor externo, el nivel de responsabilidad es bajo, al igual que el nivel de riesgo transferido al proveedor, ya que solo se encargará de una tarea del proceso completo.

Diversos autores consideran el "*Out-tasking*", como una primera opción para externalizar actividades o procesos, (Kaplan, 1995), ya que permite obtener recursos

de forma temporal, cuando las compañías lo requieran, lo que provee a esta alternativa de mucha flexibilidad para las compañías en el manejo de su capacidad. Según Kaplan (1995), también se suele utilizar cuando existe desconocimiento dentro de la compañía de algunos recursos o de algunas tecnologías, siendo al mismo tiempo menos disruptivo para el cliente, ya que no se subcontratan servicios completos, sino parte de ellos.

Según otros autores como Krishnamurthy, Jegen y Brownell (2009), se crean relaciones ganar-ganar tanto para el cliente como para el proveedor, ya que ambos obtienen beneficios de esta relación. En este mismo sentido, Tysdal (1999) indica que “la externalización de algunas tareas es una alternativa de riesgo bajo para las empresas, que permite la liberación de algunos recursos internos, permitiendo que los proyectos se lleven a cabo, manteniendo un alto grado de control sobre el proceso global”.

Se considera esta última definición como la que establece de forma más clara y concisa los beneficios de llevar a cabo el “*Out-tasking*” en algunas compañías.

Debido a que esta tesis doctoral está enfocada al sector farmacéutico, podríamos ilustrar este tipo de externalización, dentro de este sector, utilizando como ejemplo el empaquetado de algunos medicamentos, ya que, por diversos motivos, una compañía puede decidir, que una vez finalizado el proceso de fabricación de un medicamento, la fase de empaquetado es subcontratada a un proveedor externo.

- Gestión compartida de procesos: En terminología anglosajona, se denomina como “*Co-managed services*”. Supone un avance sobre el anterior tipo de externalización,

ya que el proveedor posee mayor responsabilidad en la prestación del servicio, aunque siempre con el control del cliente. Usualmente son tareas de menor responsabilidad las que son realizadas por el proveedor.

Este mismo concepto, aparece reflejado por Sanders y Locke (2005), lo desarrollan indicando que, si bien las funciones que comparten tienen cierto componente estratégico, el proveedor suele realizar tareas de menor relevancia e impacto en la organización de la compañía cliente. Así mismo, respecto a la estandarización de los servicios realizados, en general, suele ser alta,

Esta forma de colaboración entre compañías ha sido extensamente utilizada en el sector de tecnologías de la información, como indican las siguientes referencias: PR Newswire. (2003); Leading IT security co-managed solutions service provider building additional SOC in las vegas (2015) y Business Editors/High-Tech Writers, (2001).

Enfocándonos en el sector farmacéutico, podríamos ilustrar este tipo de externalización, utilizando como ejemplo el proceso de almacenaje de los medicamentos.

Si bien es un proceso relativamente importante para la compañía, es bastante común subcontratar el almacenaje. El control y responsabilidad de los mismos, recae dentro de la empresa cliente y no de la empresa subcontratada, que en general es utilizada como “operador logístico”, siendo su principal responsabilidad recibir, almacenar y enviar el producto al cliente final, siempre bajo la supervisión y responsabilidad del cliente final.

- Gestión completa de procesos: En este caso la responsabilidad del proveedor de servicios es mayor que en los casos anteriores. Tal y como indican Sanders y Locke (2005), el cliente encarga el diseño, implementación y control de los procesos subcontratados al proveedor. Esto supone que la responsabilidad se extiende a todos los procesos de la función.

Lo que se busca con este tipo de acuerdos es poder beneficiarse del grado de experiencia del proveedor, con el fin de poder obtener economías de escala y por ende reducción de costes. Sin embargo, existe mayor dependencia del proveedor, lo que significa que el riesgo es mayor que en los anteriores tipos de subcontratación.

Continuando con el ejemplo del sector farmacéutico, podríamos ilustrar este tipo de externalización, considerando el proceso de fabricación de medicamentos.

En los últimos años, en el sector, se está convirtiendo en una nueva oportunidad para muchas compañías, especialmente de medicamentos genéricos, que han decidido subcontratar completamente el proceso de fabricación de nuevos medicamentos, si bien es cierto, que la patente la mantiene la empresa cliente, al ser el activo más importante y estratégico de una compañía de este sector.

- Subcontratación completa “Outsourcing”: Continuando con lo indicado por Sanders *et al.*, (2007), es el último grado o escalón del proceso de subcontratación, por el cual el proveedor tiene la responsabilidad completa sobre el proceso o servicio, incluyendo todas las fases comentadas en los anteriores tipos e incluyendo la definición de la estrategia, lo que además conlleva a que el grado de adaptación a los requerimientos del cliente sea alto.

Esta es la forma de subcontratación más común dentro de las grandes corporaciones proveedoras de servicios de “outsourcing” integral, como Accenture, KPMG o CapGemini.

En línea con los autores anteriores, Keuper y Lueg (2015), realiza un análisis de los distintos modelos de externalización:

Tabla 3.5 Distintos modelos de externalización según Keuper y Lueg.

	Nivel de		
	Consolidación	Servicios prestados externamente	Estandarización de los procesos
<i>Servicios centralizados</i>	Alta	Baja	Excesivo
<i>Servicios subcontratados (“outsourcing”)</i>	Alta	Alta	Excesivo
<i>Servicios colaborativos</i>	Medio-Alta	Medio-Alta	Excesivo-Balanceado
<i>Servicios descentralizados</i>	Baja	Medio-Baja	Deficiente-Balanceado

Fuente: Adaptada de Keuper y Lueg (2015)

Si analizamos en detalle las distintas alternativas propuestas por Keuper y Lueg (2015), básicamente nos encontramos con:

- Servicios centralizados, se enfoca en la obtención del mayor nivel de estandarización posible de los procesos, siendo los servicios prestados internamente. El principal objetivo es buscar mayores economías de escala, y como se comentará en el siguiente capítulo, obteniendo uno de los mayores beneficios de este modelo, que es la reducción de costes Bangemann (2005); Schulman, Donniel, Harmer, Dunleavy y Lusk (1999).

Las principales limitaciones de este modelo se basan en el excesivo enfoque en su propio rendimiento y, por ende, en la reducción de costes. Siendo, solo recomendable para aquellas compañías que solo estén buscando una reducción de costes rápida, poniendo también bajo cuestión la calidad del servicio prestado.

Por lo tanto, Keuper y Lueg (2015) están claramente proponiendo un modelo de servicios compartidos internos, donde los servicios han sido centralizados en unidades de negocio especializadas dentro de la compañía.

- Servicios externalizados, se enfoca en la obtención del mayor nivel de estandarización posible de los procesos, siendo los servicios prestados externamente, la principal diferencia en comparación con el modelo anterior. El principal objetivo es buscar mayores economías de escala, con la consiguiente reducción de costes, y un alto nivel de calidad prestado por el proveedor de servicios, teniendo en cuenta el alto grado de especialización y conocimiento en las tareas asignadas.

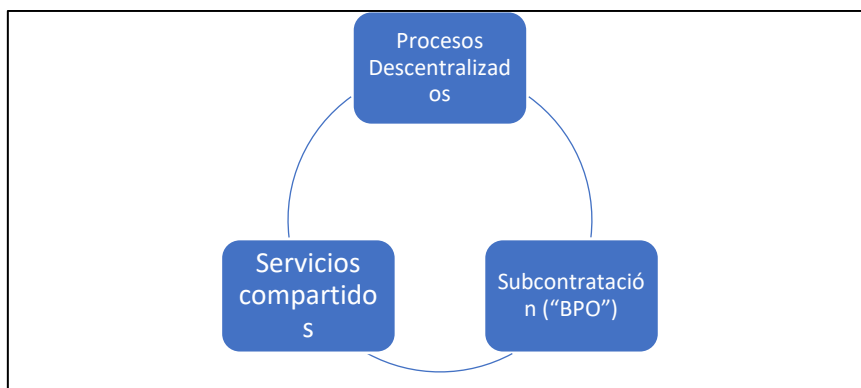
Las principales limitaciones de este modelo son el bajo poder de control de la compañía sobre los servicios externalizados, pudiendo impactar también sobre la calidad de los servicios, debido al excesivo enfoque de estandarización.

Por lo tanto, en este caso, Keuper y Lueg (2015) están claramente proponiendo un modelo de externalización, donde los servicios han sido completamente externalizados fuera de la compañía.

Como conclusión de la revisión realizada a la literatura existente de los modelos propuestos por diferentes autores, en todos los casos se han incluido dos principales modelos para llevar a cabo la externalización, si bien es cierto que existen variaciones sobre los anteriores como posibilidad de establecer UTEs, gestión conjunta de procesos, siendo los más relevantes:

- Subcontratación con proveedores terceros ajenos a la compañía, que en general en la literatura es denominado como “BPO” o “Business Process Outsourcing”.
- Creación de unidades de servicios compartidos “SSC”.

Figura 3.3 Opciones principales para externalizar.



Fuente: Elaboración propia

3.3.3 MODELO DE EXTERNALIZACIÓN: SERVICIOS COMPARTIDOS

En el anterior capítulo se han analizado los distintos modelos que existen para externalizar, siendo la principal conclusión extraída, en base a la literatura disponibles, es que los servicios compartidos es uno de los principales modelos. Por lo tanto, en este capítulo se realiza un análisis en profundidad de esta forma de externalización.

Tal y como apuntan Schulman *et al.* (1999), los servicios compartidos son utilizados cada vez más por las compañías, generalmente en aquellas de gran tamaño, debido a las economías de escala que se generan con su implementación, siendo las principales áreas donde se pueden implementar finanzas, sistemas de información y recursos humanos.

En cuanto a los orígenes de este modelo, para Keuper y Lueg (2015), la proliferación de servicios compartidos empezó en los años 80, cuando las compañías americanas empezaron a centralizar actividades de soporte con el fin de reducir y controlar mejor los costes generales. Aunque no existe un consenso sobre el origen de los servicios compartidos⁵, su aparición fue en EE. UU principalmente en el área de finanzas.

Este aspecto fue también observado por Schulman *et al.* (1999), que indican que el 80% de las actividades tradicionalmente realizadas en finanzas no añaden ningún valor al negocio, por lo tanto, para dichos autores existe una oportunidad de crear una organización alternativa en la que se integren todas las actividades consideradas como no relevantes para las

⁵ Existe cierta controversia en cuanto a quién fue el creador del concepto de servicios compartidos. Ulrich (1995) afirma que fue Jim Bryant el primero en utilizar ese término en los años 80, mientras que Quinn, Cooke y Kris (2000) afirman que fue Bob Gunn de la consultora A.T.Kearny.

compañías. En este mismo sentido, el informe de (Deloitte, 2011) afirma que el 90% de sus encuestados han externalizado actividades en el área de finanzas.

En la literatura existente se han identificado las siguientes definiciones relevantes del concepto de servicios compartidos:

Tabla 3.6 Definiciones de servicios compartidos.

Autor/es	Definición
Schulman <i>et al.</i> (1999)	“Concentración de los recursos de la compañía realizando actividades similares, típicamente repartidas entre toda la organización, con el fin de servir a múltiples socios internos a un coste inferior y con un nivel de servicios superior, con el objetivo común de mejorar la sensación del cliente y mejorar el valor de la corporación”.
Van Denburg y Cagna (2000)	“Es la generación de procesos de soporte y sistemas comunes con el objeto de prestar un mejor servicio a las unidades operativas”.
Quinn, Cooke y Kris (2000)	“Se refiere a la práctica de unidades de negocio, compañías operativas y organizaciones que deciden compartir un grupo de servicios, en lugar de duplicar la plantilla de las funciones”.

Bergeron (2003)	“Estrategia colaborativa en la que una parte de las funciones de negocio existentes se concentra en una nueva semiautónoma unidad de negocio que tiene una estructura organizativa diseñada para promover eficiencias, generación de valor, ahorro de costes, y la mejora del servicio para los clientes internos de la corporación, como si estuvieran compitiendo en el mercado abierto” .
Bangemann (2005)	Presenta una definición bastante extensa, y focalizada en el área financiera, indicando que “una definición de servicios compartidos se puede basar en la razón por la que se establecen, que se puede resumir en: un elemento de la estrategia de la compañía, una reestructuración organizativa, una ruta de buenas prácticas, un proceso de ejercicio de reingeniería, un proceso de optimización tecnológico y un cambio de mentalidad”

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que, en los procesos de implementación de servicios compartidos, suele existir una confusión con la centralización Bangemann (2005), ya que el proceso de consolidación de recursos en una ubicación podría ser considerado como centralización.

Ambos conceptos son distintos. Mientras los servicios compartidos están focalizados en el cliente, dando soporte al negocio y teniendo responsabilidad sobre el coste y la calidad, la

centralización está enfocada hacia las oficinas centrales, dónde los procesos son solo de soporte y tienen baja responsabilidad sobre los costes y la calidad.

Continuando con Bangemann (2005), se puede considerar que los servicios compartidos son una versión mejorada de la centralización, ya que tienen aspectos de organizaciones centralizadas y descentralizadas.

Schulman *et al.* (1999), consideran que si los servicios compartidos son implantados correctamente, realmente es un proceso de descentralización. En contraposición, Bangemann (2005) indica que tiene lo mejor de la centralización y descentralización, ya que permite a las unidades de negocio poder focalizarse en las operaciones estratégicas, pudiendo destinar los recursos necesarios en la configuración de un centro de servicios compartidos, siempre bajo el paraguas de la propia organización (por lo tanto, no realiza asunciones de externalización, que posteriormente analizaremos). Algunos autores utilizan el concepto de “*insource*” para referirse a la concentración de actividades en servicios compartidos dentro de la misma compañía.

Sobre este punto, Schulman *et al.* (1999) establecen que, en cualquier caso, estamos considerando una concentración de recursos de la compañía⁶, en lugar de una centralización. Dejando claro que, en ningún caso, podemos considerar que es una centralización de recursos.

En ningún caso indican que sea un proceso corporativo, ya que los servicios compartidos están dedicados a los clientes y no a los servicios corporativos.

⁶ De hecho, su definición de servicios compartidos comienza con “Concentración de los recursos de la compañía realizando actividades similares...”

Por lo tanto, parece claro que existen diferencias sustanciales entre el concepto de centralización y de servicios compartidos, muy en línea con lo aportado por Bangemann (2005). El autor considera que los servicios compartidos son una versión mejorada de la centralización.

Realizando una revisión de la literatura existente sobre los servicios compartidos, podemos afirmar que, si bien existen múltiples artículos de prensa sobre los servicios compartidos, no existe gran número de artículos científicos publicados sobre la materia.

Como indica López (2015), en España es un país en el que puede existir un gran interés en establecer centros de servicios compartidos, debido a dos principales motivos: i) relativamente bajos salarios en España en comparación con otros países miembros de la UE ii) buenos perfiles disponibles en el mercado laboral, que podrían poder nutrir a los centros de servicios compartidos que se establezcan en España. Por desgracia, a pesar del gran interés que despierta España en este ámbito, no existe ningún registro de los centros de servicios compartidos que pueda ayudar a cuantificar el número de compañías ya establecidas en España en este ámbito.

Por otro lado, para Lemus (2017), España se está convirtiendo en una ubicación preferida para diversas multinacionales que han decidido establecer sus centros de servicios compartidos. Esta tendencia se inició a principios del año 2000, si bien se había desacelerado en el periodo 2000-2010, debido a la preferencia de las empresas por establecer sus operaciones en países del Este de Europa⁷, en algunos casos incluso fuera de la UE, como

⁷ Como afirma Midón (2014), existen compañías en España que ya han realizado el proceso inverso, habiendo externalizado completamente algunos procesos administrativos a países del Este de Europa, y después de haber “sufrido” con ese proceso, principalmente por la pérdida de conocimiento de los clientes, de los procesos y del bajo nivel de calidad prestado, han decidido llevar a cabo el proceso opuesto, donde ahora los procesos son realizados en un centro de servicios compartidos localizado en España.

por ejemplo en Filipinas e India. En el caso de subcontratación (“BPO”), España sigue siendo un país atractivo para las multinacionales, principalmente debido al alto nivel de calidad, a la disponibilidad de profesionales cualificados, a la cercanía a los centros de negocios de Europa y a la competitividad salarial en comparación con otros países europeos.

3.3.3.1 RAZONES Y BENEFICIOS

Una vez realizada una revisión de las distintas definiciones del modelo de los servicios compartidos, es necesario identificar las razones para implantar este modelo, así como los beneficios esperados.

Según Schulman *et al.* (1999), las razones por las que las compañías deciden implementar servicios compartidos son claras: “los clientes y el mercado lo están solicitando”.

Como indica Bangemann (2005) y en base al estudio realizado por The Hacket Group en 2001, las principales razones, para llevar a cabo un proceso de evaluación de implementación de servicios compartidos son:

En los casos de estudio nos hemos encontrado con una compañía que exactamente ha realizado este proceso en el área de impuestos, en el que la principal razón para revertir la externalización fue la baja calidad del servicio prestado.

Tabla 3.7 Principales razones por las que se implementan servicios compartidos en las organizaciones.

Razones para realizar para implementar servicios compartidos	Encuesta año 2000 (en %)	Encuesta año 2001 (en %)
Mejorar el servicio: Incrementar la exactitud, disponibilidad y calidad de la información	69%	53%
Reducción de los costes generales de administración	47%	53%
Estandarización de los servicios	15%	48%
Optimización del fondo de maniobra	-	42%

Fuente: Adaptada de Bangemann (2005)

Si bien, en base a la encuesta realizada por Bangemann (2005) la mejora del servicio era uno de los factores más importantes para establecer servicios compartidos, en sucesivos años, las razones cambian, ya que aparecen otras con mayor relevancia en las encuestas y estudios:

- Reducción de costes⁸, siendo la principal razón incluida por todos los autores en la bibliografía disponible (Bergeron, 2003, Keuper y Lueg, 2015).
- Mejora de la productividad (Bergeron, 2003, Keuper y Lueg, 2015).
- Mejora de la calidad de los procesos (Bergeron, 2003, Keuper y Lueg, 2015).
- Mejora de la satisfacción de los clientes (Bergeron, 2003, Keuper y Lueg, 2015).

Por lo tanto, según Bangemann (2005), las decisiones de establecer servicios compartidos se basan en la combinación de varias razones, siendo la principal, la reducción de costes administrativos para las compañías, tal y como confirman otros autores como Bergeron (2003).

Esta afirmación se ve reafirmada por Keuper y Lueg (2015), que establecen como principales razones para realizar la implementación de una organización de servicios compartidos, además de las ya señaladas por Bangemann (2005), las siguientes:

- El incremento en la transparencia y mejora del uso de los recursos, costes y resultados.
- La liberación de recursos administrativos de las unidades de negocio, que pueden ser reubicados en actividades clave de la compañía.

En relación a estos 2 últimos puntos, tal y como señala Bangemann (2005), es mucho más sencillo en una organización que está focalizada en determinados procesos, poder mejorar la

⁸ Según Quinn, Cooke, y Kris, (2000) con la implementación de un SSC, es posible obtener una reducción de costes del 25-30%, por lo que en sus estudios ya indicaba la reducción de costes como una de las principales razones para llevar a cabo un proceso de externalización.

Para Keuper y Lueg (2015), los potenciales ahorros derivados de la implementación de un SSC, podrían ser superiores al 40%, aunque el nivel de ahorros dependerá de muchos factores, principalmente del nivel de estandarización e integración que posea la compañía antes de realizar el proceso de movimiento a un SSC.

En el capítulo 5.2 se realiza una revisión de los ahorros esperados con la implantación de un modelo de externalización según las principales fuentes bibliográficas.

transparencia y el cumplimiento de los recursos utilizados, que en otras organizaciones que están descentralizadas, ya que el nivel de estandarización será inferior.

Por otro lado, el llevar a cabo una organización más centralizada, lo que permite es poder liberar recursos en cada una de las unidades de negocio, de tal forma que el negocio puede concentrarse y asignar recursos a aquellas actividades que generan valor para el negocio.

Otros autores como Schulman *et al.* (1999), señalan las siguientes principales razones por las que las compañías se mueven a entornos de servicios compartidos:

- Globalización, las compañías cada vez están más globalizadas, por lo que implícitamente están más conectadas y en cierto modo centralizadas.
- Cada vez existen formas organizativas más complejas, por ejemplo, uniones temporales de empresas, adquisiciones, alianzas globales, etc...
- Las organizaciones son cada vez más flexibles, este punto está muy en línea con los anteriores autores, que abogaban por la centralización de ciertas actividades con la posibilidad de asignar recursos a las actividades clave de la compañía.
- Mejorar la calidad de los servicios prestados y la satisfacción del cliente, ya que, al poder centralizar, en teoría, existe mayor grado de experiencia en el proceso.
- Medir lo que realmente es importante para el cliente.

Por último, cabe destacar que Bergeron (2003), identifica las siguientes razones:

- Generación de valor para la compañía, debido a la mejora en la estructura de costes.

- Menor distracción en las actividades no consideradas clave, pudiendo concentrarse en las actividades realmente importantes, al existir una unidad de servicios compartidos focalizada en esas actividades.
- Reducción de los requerimientos de personal, centralización y especialización de los empleados, lo que conlleva en general a un menor número de empleados. Además, permite tener una organización menos costosa, al generarse también ahorros por los niveles de la organización, generalmente inferiores a los existentes antes de hacer la transición a servicios compartidos.

Una vez establecidas las razones de las compañías para establecer un modelo de servicios compartidos, es necesario también definir los beneficios. Schulman *et al.* (1999) distingue entre beneficios tangibles y los beneficios intangibles:

- Beneficios tangibles para las empresas, los cuales podrían resumirse en:
 - Mayor capacidad de compra, ya que, al realizarse concentración, los volúmenes son superiores, permitiendo mayor capacidad de negociación
 - Mejora en la productividad, en general el número de empleados debería ser menor que en una organización descentralizada.
 - Consolidación de actividades, en general debe de proveer de economías de escala, mejorando todas las actividades relacionadas con proveedores y clientes.
- Beneficios intangibles para las empresas, que, aunque no se puedan monetizar, en el largo plazo deberían de ayudar a las compañías a ser más exitosas.
 - Mayor sentimiento de pertenecer a única empresa
 - Aumento de los esfuerzos por generar mayor valor mediante la búsqueda de eficiencias.

- Aumento del nivel de estandarización en toda la compañía.
- Mejora y aceleración de la cultura de implantación de mejores prácticas.
- Mejorar la exactitud y consistencia de la información.
- Mejorar el enfoque de los empleados, focalizándolos en las actividades que mejor saben realizar.

A modo de resumen de este capítulo, las razones y/o beneficios para trasladar parte de las actividades a un “SSC” parecen claras, siendo unánime por todos los autores, las siguientes:

- Reducción de costes.
- Economías de escala.
- Estandarización de los procesos.
- Mejora de la calidad y del servicio prestado.

3.3.3.2 INEFICIENCIAS DEL MODELO

Una vez realizado un análisis del modelo de servicios compartidos y de los potenciales beneficios que este modelo puede brindar a las compañías, parece necesario realizar también un abordaje de las posibles ineficiencias que este modelo puede presentar.

Desde principios del S.XX, algunas compañías han estado interesadas en el concepto de servicios compartidos, debido a la descentralización de algunos procesos. Esto se vio reflejado a principios de los 80, cuando algunas compañías, como General Electric y Ford se acercaron a los clientes (al ser consideradas actividades clave dentro de la compañía), lo que se tradujo en la creación de los primeros servicios compartidos (Keuper y Lueg, 2015), pero

¿Hasta dónde es razonable externalizar? ¿Cuáles son las ineficiencias del modelo de servicios compartidos?

Para Wilson (2004) la creación de los “centros de excelencia” es una de las claves para encontrar las eficiencias de este modelo, ya que estos centros, permiten tener personas muy especializadas que pueden trabajar para distintas organizaciones, lo que supondría mayor productividad de los empleados, reducción de errores...lo que en teoría parece obvio, ya que estamos “estandarizando” y trabajando más en “cadena”, muy en línea con las teorías Taylorianas de reparto del trabajo.

Por lo tanto, ¿Es el modelo de servicios compartidos perfecto o por el contrario existen ineficiencias/defectos en el modelo que deben de ser analizados?

Bangemann (2005) en su estudio, identificó diversas razones por las que los servicios compartidos pueden generar riesgos para las compañías y pueden no ser recomendables:

Tabla 3.8 Principales riesgos de implementar un modelo de servicios compartidos.

Mayores riesgos de implementar servicios compartidos	Porcentaje de respuestas que lo han indicado
Calidad del servicio	52%
Problemas de sistemas de información	47%
Soporte de los empleados	40%
Actividades del negocio impactadas durante la implementación	31%
Alto coste de la implementación	21%
Otras	17%

Fuente: Adaptado de Bangemann (2005).

Revisando los resultados, la mayor amenaza de la implantación está relacionado con la calidad del servicio, con los sistemas informáticos y con los empleados.

Realizando una búsqueda en la literatura académica disponible, encontramos las siguientes ineficiencias o limitaciones en el modelo de servicios compartidos:

Tabla 3.9 Limitaciones de los modelos de servicios compartidos.

Ineficiencias/limitaciones	Autor/Autores	Comentarios de los Autores
Calidad del servicio/pérdida de confianza	Bergeron (2003), Bangemann (2005), Ulbrich (2006), Webster (2007) y Kennewell y Baker (2016)	Altas expectativas de mejorar el servicio. Normalmente en el periodo después de la implementación, la calidad del servicio suele bajar, para mejorar, una vez que los procesos están estabilizados. Para Kennewell y Baker (2016), está conectado con la pérdida de confianza del cliente, en el servicio recibido en tiempo y forma. Según Bergeron (2003), es necesario poder comparar contra una base, para poder determinar si el modelo está funcionando, que debería de incluir costes, servicio al cliente...

Impacto en los sistemas informáticos e interfaces	Bangemann (2005) y Ulbrich (2006)	Alta inversión en sistemas suele estar conectada con una implementación de un ERP en las compañías. La falta de plazos realistas es otro condicionante. Falta de identificación de todos los interfaces entre aplicaciones y clara descripción de los procesos.
Impacto en los empleados y relaciones profesionales	Bergeron (2003) Bangemann (2005), Ulbrich (2006) y Webster (2007)	Falta de motivación y compromiso de los empleados en el movimiento hacia servicios compartidos. Falta de entendimiento de las necesidades de los clientes. Para Bergeron (2003), especialmente importante la pérdida de empleados en este proceso, así como el cambio de líneas jerárquicas.
Problemas con la localización más idónea	Ulbrich (2006)	Las compañías suelen tener que afrontar el dilema de decidir si van a ubicar su centro de servicios compartidos en una única ubicación global o, por el contrario, van a decidir disponer de un centro por región. Así mismo, existen múltiples limitaciones y preguntas, sobre cuál es el mejor emplazamiento.
Falta de flexibilidad y capacidad para adaptar el servicio	Kennewell y Baker (2016)	Poca flexibilidad en adaptar los procesos a las necesidades del cliente. Falta de capacidad para innovar.

Análisis de la externalización de procesos financieros en multinacionales farmacéuticas: Casos de estudio

Falta de control sobre los procesos	Bergeron (2003) Bangemann (2005), Ulbrich (2006) y Webster (2007)	El cliente no dispone de capacidad para influir y controlar el proceso, por lo que existe el sentimiento de pérdida de control.
Falta de claridad de la carga de trabajo y actividades que se transfieren	Kennewell y Baker (2016)	El cliente no tiene claridad en las actividades y alcance de responsabilidades del centro de servicios compartidos. Procesos no claros.
Falta de responsabilidad	Bergeron (2003), Kennewell y Baker (2016)	Muy relacionado con la carga de trabajo y falta de claridad en el reparto de los procesos. Ya que se suelen generar diferencias entre los empleados, debido principalmente a la falta de claridad de las cargas de trabajo. (Bergeron, 2003)
Falta de conocimiento interno	Bergeron (2003)	Falta de conocimiento de la compañía y de las actividades, lo que se suele denominar “know-how” ⁹ , ya que en general la gran mayor parte de los empleados serán nuevos en la compañía.

⁹ Para Sullivan (2018), el “*know how*” se puede definir como el conocimiento que tienen las personas sobre diversos procesos.

Implementación en compañías pequeñas	Bergeron (2003)	Compañías no suficientemente grandes no deberían de implementar un “SSC”, ya que no generarán sinergias suficientes para poder justificar la implementación. En general, la regla sugerida por Bergeron (2003) es no realizar la implementación de este modelo si los ahorros estimados son inferiores a los costes generados por establecer la nueva estructura de servicios compartidos
--------------------------------------	-----------------	---

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, una vez identificadas las ineficiencias de este modelo, la siguiente pregunta es **¿Cómo es posible mitigar estas ineficiencias?**

Algunos autores como Wilson (2004), identifican una serie de buenas acciones que ayudan a las compañías a minimizar las ineficiencias o limitaciones descritas, tales como:

- Definir la estrategia de negocio, objetivos y el alcance del servicio.
- El control debería residir en expertos en los procesos. El proceso de servicios compartidos no puede quedar en manos del departamento de sistemas de información
- Construir un plan de negocio completo, considerando todos los recursos necesarios, incluyendo el coste necesario para el proyecto, así como los ahorros esperados.
- Mejorar el enfoque en servicio a clientes, de tal forma que se puedan satisfacer las demandas de los clientes.
- Trabajar con los sindicatos en el proyecto, para considerar el apoyo de los trabajadores.
- Implementar procesos estandarizados e intentar automatizarlos.

- Enfatizar la necesidad y apertura al cambio dentro de la dirección de la compañía.
- Desarrollar una sólida plataforma tecnológica, que evite problemas informáticos en el momento de empezar a operar con los nuevos sistemas y procesos.

3.3.4 MODELO DE EXTERNALIZACIÓN: BPO “BUSINESS PROCESS OUTSOURCING”

En anteriores capítulos hemos analizado la externalización mediante el uso de unidades de negocio especializadas dentro de la compañía o servicios compartidos. Sin embargo, existe otra forma de externalizar en la que se utilizan recursos externos en lugar de utilizar recursos internos. Para Schulman *et al.* (1999) “ambos modelos son los lados opuestos de la misma moneda”. Cuando realizar “*insourcing*” u “*outsourcing*” es la pregunta final (y decisión final) que las organizaciones deben de realizarse una vez que toda la información ha sido analizada.

Como apuntan Clements, Donnellan, y Read (2005), en base a un estudio realizado por Accenture a directivos en Europa y EE.UU, un 41% de las compañías entrevistadas subcontratan los procesos de sistemas de información, un 31% los procesos de entrenamiento, un 22% cadena de suministro (logística), un 20% RRHH y un 18% finanzas y contabilidad, mientras que solo un 8% subcontrata la gestión de clientes. En base a este estudio, las compañías parece que no están incentivadas a subcontratar procesos que están relacionados con los clientes, debido al carácter estratégico de los mismos.

En otra línea Sanders *et al.* (2007), afirma que el outsourcing es el último grado o escalón del proceso de subcontratación, por el cual el proveedor tiene la responsabilidad completa sobre

el proceso o servicio que además conlleva que el grado de adaptación a los requerimientos del cliente sea alto.

Las principales referencias disponibles sobre “*Outsourcing*” (externalización) proceden de Lacity, Mary, Solomon, Yan y Willcocks (2011) quienes realizan un estudio profundo y recapitulativo de las principales razones por la que se realiza el “*outsourcing*”, realizando un estudio específico de lo que se denomina “*Business Process Outsourcing*” (BPO) (subcontratación de los procesos de negocio), siendo este tipo de subcontratación el analizado en detalle por el autor en este trabajo de investigación. Es considerado como una de las formas de subcontratación más relevantes y liderando la economía de las empresas, Power (2006).

Una definición básica sería: Los “BPO” se refieren a la externalización de uno o más procesos de los negocios o funciones en un proveedor externo.

Ahora bien, debido al frecuente uso de esta forma de externalización, en la literatura podemos encontrar múltiples definiciones, siendo las principales:

Tabla 3.10 Definiciones de BPO:

Autor/es	Definición
McCormack y Johnson (2001)	<p>Una de las definiciones más utilizadas en la literatura sobre BPO es “aquella situación en el que una organización presta atención a sus procesos de negocio relevantes, de tal forma que el BPO puede ayudar a eliminar costes operativos, promover relaciones con clientes mediante la mejora en la satisfacción de las necesidades de los clientes, llegando a la obtención de distintos grados de implementación de un BPO”.</p> <p>Como se puede observar, es una definición mucho más profunda en la que se admite que pueden existir distintos niveles en el BPO y que el objetivo final es la mejora de los servicios prestados a los clientes.</p>
Gartner (2004)	BPO es la delegación de un proceso de negocio a un proveedor externo quién lo posee, administra y maneja”.

Gartner (2004)	<p>Otra definición ampliada de BPO aportada por Gartner Group es “la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en IT a un proveedor externo, quien posee, administra y maneja los procesos seleccionados basados en criterios de rendimiento previamente definidos y que puedan ser medidos”</p> <p>Si comparamos la primera definición de Gartner, con la segunda definición, está aportando que no es necesario poder realizar una delegación de actividades, sino que es necesario previamente acordar un rendimiento o resultado esperado y que obviamente debe de ser medible¹⁰.</p>
Stauss y Jedra (2008)	<p>BPO es la reubicación completa de procesos de negocio a un proveedor externo. Mientras que la externalización convencional está enfocada en la reducción de costes, con el BPO la expectativa es crear valor mediante la transformación de una compañía que transfiere ciertos procesos a un proveedor externo”.</p>

¹⁰ Aspecto comentado cuando se aborda la cuestión sobre la medición de los procesos, mediante el uso de indicadores clave de negocio y como deben de ser incluidos dentro de los acuerdos de servicio con los proveedores de estos.

Saxena y Bharadwaj (2009)	BPO es el movimiento de procesos de negocio desde dentro de la organización a un proveedor externo”
---------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas las definiciones de BPO como señalan Clements, Donnellan y Read (2005), a pesar de las bondades que los BPO pueden proveer a las compañías, los ejecutivos gestionan cuidadosamente los procesos que deciden externalizar completamente. En general, buscan procesos con riesgo bajo, rutinarios y alto volumen de transacciones, de tal forma que se generen economías de escala, en línea con lo aportado por Keuper y Lueg (2015).

Continuando con Clements, Donnellan y Read (2005) afirman que los procesos que son externalizados son considerados procesos básicos¹¹, en los que el conocimiento necesario sobre la compañía es limitado y no añaden ventajas competitivas.

Estos mismos autores, identifican tres principales modelos dentro de los BPO:

- **Modelo convencional** – uso de un proveedor externo de servicios existiendo un mínimo nivel de adaptación de los procesos. En general se utilizan los procesos del proveedor.
- **Modelo colaborativo** – uso de un proveedor externo de servicios, pero en este caso existe un mayor nivel de flexibilidad en la adaptación de los servicios. En general los procesos son definidos de forma conjunta.

¹¹En terminología inglesa, se les suele denominar “*commodities*”, al considerarse procesos básicos para las compañías, pero que no van a aportar valor estratégico.

- **Modelo de negocio transformacional** – es el nivel máximo de colaboración entre el cliente y el proveedor de servicios, existiendo un alto grado de flexibilidad y adaptación de los procesos, en general lo que se persigue es la transformación de la compañía. Se suelen crear uniones temporales de empresas para dar servicio al cliente.

En la siguiente tabla se puede observar un análisis y comparativa de los tres modelos de BPO, teniendo en cuenta el objetivo, función del proveedor de servicios y el alcance de estos:

Tabla 3.11 Modelos de BPO:

	Modelo convencional	Modelo colaborativo	Modelo de negocio transformacional
Objetivo	Delegación completa en el proveedor de los servicios. Reducción general de costes.	Mejorar la flexibilidad de los procesos, ofreciendo cierto grado de adaptación, con el objetivo de reducir costes.	Cambiar completamente la forma en la que se opera con el objetivo de mejorar el rendimiento de la compañía.
Función del proveedor de servicios	Gestionar los procesos designados sin adaptación.	Revisar los procesos y gestionar aquellos que no sean clave para el negocio.	Colaborar con el objetivo de transformar el negocio.

Alcance de los servicios	Procesos estandarizados. Remuneración en base a las transacciones realizadas. Limitado número de procesos incluidos en el acuerdo.	Mayor nivel de flexibilidad y adaptación de los procesos. Remuneración en base al servicio prestado, teniendo en cuenta la calidad proporcionada.	Procesos integrados con el objetivo de cambiar radicalmente el negocio. Remuneración en base al resultado obtenido.
---------------------------------	--	---	---

Fuente: Adaptada de Clements, Donnellan y Read (2005)

Examinando la escasa literatura disponible en español sobre este modelo, el concepto de BPO ha sido utilizado, como por ejemplo por Bustelo Gómez (2008), donde describe las diferentes alternativas que existen en el sector de IT para llevar a cabo procesos de externalización, señalando a los BPO como una de las posibilidades, para los servicios de atención al cliente, administración de personal, contabilidad...añadiendo una variante a los “BPO”, que son los procesos subcontratados de conocimiento “KPO” (“*Knowledge process outsourcing*”), que indica que pueden ser aplicados por ejemplo en los análisis financieros. En este trabajo de investigación, comentaremos en detalle las distintas alternativas que existen para la subcontratación y servicios compartidos en el área de finanzas.

Tal y como indica García Maceiras (2015), los BPO ofrecen a las compañías la posibilidad de externalizar actividades no claves, si bien indica que las compañías raramente incluyen dentro de los planes estratégicos la posibilidad de realizar procesos de externalización.

Raramente se incluye un plan sólido de externalización, siendo este motivo la principal causa de fracaso de los procesos de externalización. En general, como apunta García Maceiras (2015), no existe un proyecto definido de externalización.

En el área de los sistemas de información (SI) y las distintas alternativas de externalización que son analizadas por los siguientes otros autores como Apraiz (2004); Prieto (2004) o Rubiera Morollón (2004), apuntan a la reducción de costes como una de las principales razones para llevarla a cabo, a la vez que se intenta incrementar los servicios recibidos.

A modo de ejemplo, en el campo de las finanzas, Clements, Donnellan y Read (2005), establecen que los principales procesos susceptibles de BPO podrían ser:

- Nóminas y beneficios sociales.
- Compras, cuentas a pagar y gastos de viaje.
- Activos fijos.
- Créditos y cobros.

Considerando que otras actividades como presupuestos y planificación o actividades relacionadas con los clientes, no deberían de ser externalizadas, debido a que requieren tomas de decisiones estratégicas a un alto nivel y un mayor conocimiento de la compañía.

En cualquier caso, en el capítulo 4 se describirán en detalle los distintos procesos financieros objeto de servicios compartidos o BPO.

3.3.4.1 RAZONES Y BENEFICIOS

Realizando una revisión de la literatura existente sobre “BPO”, se pueden identificar una serie de beneficios:

Tabla 3.12 Beneficios de la implementación de un BPO

Autor	Beneficios de realizar un BPO
Schulman <i>et al.</i> (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de un mayor control financiero y visibilidad, debido a que las compañías pueden evolucionar a modelos de negocio bien definidos y consistentes. ➤ Velocidad del mercado, los modelos de BPO permiten a las organizaciones el adaptarse de forma más rápida a las necesidades del mercado. ➤ Capacidad competitiva, al integrar BPO dentro de las compañías, son capaces de generar ventajas competitivas. ➤ Reducción de costes operativos, mediante la mejora de la eficiencia de los procesos, acceso a salario más bajos y tener acceso a tecnología que permite generar rápidamente economías de escala. ➤ Reducción de la financiación y de los costes fiscales. Los contratos de BPO pueden ayudar a las compañías a mejorar su fondo de maniobra, así como la carga fiscal y la posición de “cash-flow”.

Clements, Donnellan y Read (2005)	<ul style="list-style-type: none">➤ Mejora de la gestión del inventario y del control y gestión de la tesorería.➤ Reducción en las necesidades de fondo maniobra.➤ Menores costes de financiación.➤ Procesos menos intensivos en mano de obra.➤ Procesos y sistemas financieros más automatizados.
Bangemann (2005)	<ul style="list-style-type: none">➤ Mejora de la competitividad.➤ Incremento del valor de la acción.➤ Acceso a las mejores prácticas de los procesos.➤ Flexibilidad.➤ Focalización en los procesos clave.➤ Reingeniería de los procesos garantizada al no estar los procesos gestionados por el cliente.
Perçin (2008)	<ul style="list-style-type: none">➤ Reducción de costes.➤ Centrarse en las actividades clave para las empresas.➤ Flexibilidad, al proveer a las compañías de mayor posibilidad de adaptarse a los requerimientos del mercado.➤ Recursos especializados.➤ Mejora de la calidad del servicio prestado.➤ Innovación de los procesos.

Gewald (2010)	<ul style="list-style-type: none">➤ Ventaja en costes, debido a la generación de economías de escala, ya que los proveedores pueden controlar distintos activos para la prestación de un servicio.➤ Centrarse en las actividades clave para las empresas.➤ Recursos especializados, con alto nivel de conocimiento de las tareas realizadas.➤ Mejora de la calidad del servicio prestado, al estar enfocados en la mejora continua de los procesos.
---------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa de los anteriores autores y de la mayoría de la literatura disponible como por ejemplo Mani, Barua y Whinston (2012); McIvor (2016); Whitaker, Kumar y Krishnan (2018) básicamente coinciden en tres principales razones para llevar a cabo un proceso de implementación BPO en una organización:

- Reducción de costes en comparación con los otros modelos de externalización disponibles.
- Flexibilidad en cuanto a los recursos disponibles, pudiendo adaptar la capacidad a la demanda existente.
- Recursos especializados siempre disponibles, que deben de asegurar procesos robustos y homogéneos.

Cuando se describían los distintos modelos de BPO, se apuntaban tres modelos distintos, en función del nivel de colaboración entre la empresa y el proveedor de servicios:

- Convencional
- Colaborativo
- Transformacional

Como apuntan Clements, Donnellan y Read (2005), cada uno de estos modelos de BPO conlleva una serie de beneficios:

Tabla 3.13 Beneficios de los distintos modelos de BPO:

Modelo convencional	Modelo colaborativo	Modelo de negocio transformacional
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes estimada en un 20%-50%. • Acceso a las mejores prácticas. • Posibilidad para el “Management” de enfocarse en lo relevante para el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes estimada en un 50%. • Acceso a mejores habilidades competitivas. • Posibilidad para el “Management” de enfocarse en lo relevante para el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes estimada en un 50%. • Acceso a habilidades críticas competitivas. • Mejora considerable en “Management” para poder enfocarse en lo relevante para el negocio.

<ul style="list-style-type: none"> • Similar nivel de servicio recibido. • Riesgo financiero compartido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor nivel de servicio recibido. Mejora en la flexibilidad. • Riesgo operativo compartido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor nivel de servicio recibido Mejora en la flexibilidad. • Riesgo estratégico compartido.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mejora estimada en la cuota de mercado en un 50%. • Incremento en los resultados. • Mejora en la competitividad de la compañía

Fuente: Adaptado de Clements, Donnellan y Read (2005)

Por lo que, en conclusión, parece claro que aquellos modelos de “BPO” en los que existe un mayor nivel de colaboración entre el cliente y el proveedor son los que aportaron mayor valor a ambas partes, convirtiéndose en un socio estratégico más que en un proveedor.

3.3.4.2 INEFICIENCIAS DEL MODELO

Una vez analizados los beneficios del modelo de servicios compartidos, parece necesario que también nos enfoquemos en las posibles ineficiencias de los “BPO”, tomando como base del análisis, las aportaciones realizadas por Schulman *et al.* (1999) e incorporando aportaciones realizadas por otros autores:

Tabla 3.14 Ineficiencias del modelo BPO:

Ineficiencias/limitaciones	Autor/Autores	Comentarios
Posibles costes ocultos	Schulman <i>et al.</i> (1999), Clements <i>et al.</i> (2005), Bangemann (2005);	A pesar de que inicialmente los costes del BPO puedan ser menores que en el modelo de servicios compartidos, los costes son generalmente superiores con el tiempo. Existiendo costes no “declarados” en la propuesta inicial del proveedor de servicios.
Falta de propuesta de valor de las empresas proveedoras	Schulman <i>et al.</i> , (1999)	Las empresas proveedoras de BPO, en general solo aportan una reducción de los costes de las transacciones, sin incluir una propuesta de cómo pueden mejorar los procesos. En general, su propuesta se limita a llevar a cabo unos procesos, sin considerar como se podrían mejorar y optimizar.
Control de la confidencialidad de la información	Clements <i>et al.</i> (2005)	Según en el estudio realizado por estos autores, existe un temor en las compañías ante la posibilidad de pérdida de

Análisis de la externalización de procesos financieros en multinacionales farmacéuticas: Casos de estudio

		control de la información confidencial al usar proveedores externos.
Pérdida del conocimiento interno	Clements <i>et al.</i> (2005), Bangemann (2005)	Debido a la completa externalización de procesos, puede llevar a una pérdida de conocimiento interno.
Pérdida de control de los procesos internos	Bangemann (2005)	No todos los procesos están bajo la responsabilidad del cliente por lo que puede existir sensación de vacío o pérdida de control.
Conflictos derivados del cambio cultural	Bangemann (2005)	Necesidad de coexistencia de dos culturas empresariales, cliente y proveedor de los servicios
Pérdida de calidad de vida de los empleados	Bangemann (2005)	Posibilidad de pérdida de la calidad de vida para los empleados de la empresa cliente, debido a que un proceso de BPO suele generar interrupciones y reorganizaciones en las compañías.

Fuente: Elaboración propia.

Otros autores como Cronin, Catchpole y Hall (2004) realizan un análisis de los posibles costes o ineficiencias derivadas de la implementación de un modelo de BPO, apuntando las siguientes fuentes de costes:

- Los derivados de la necesidad de buscar en el mercado aquellos proveedores que se pueden adaptar a los servicios requeridos internamente.
- Los derivados del propio proceso de reestructuración, debido a los distintos puntos de vista, como podrían ser la transición y adaptación a la cultura empresarial del cliente, siendo este uno de los riesgos apuntados por Bangemann (2005) recogido en la tabla 3.14.
- Los costes derivados de la integración y coordinación del proceso de establecimiento de un BPO. Otros autores como Clements *et al.* (2005); Bangemann (2005) y Schulman *et al.* (1999), suelen referir los costes de integración como los “costes ocultos” de implementación; son “ocultos” ya que no suelen establecerse ni compartirse en la evaluación del proyecto, apareciendo durante la implementación del mismo. En general, cuando se refieren a costes, son desde dos puntos de vista, económicos y de tiempo, por los retrasos del proyecto de implementación.
- Los costes que se denominan estratégicos, que podrían englobarse en:
 - Pérdida de control y de información, que puede acabar en poder de los competidores, Clements *et al.* (2005) lo denomina “pérdida de confidencialidad” de la información estratégica de la compañía.
 - Reducción del conocimiento interno de ciertos procesos, en línea con lo abordado por Bangemann (2005), identificando la sensación de vacío en la organización, lo que derivará en la necesidad de los empleados y de la compañía de tener que readaptarse.

Por lo tanto, los modelos BPO, también presentan limitaciones e ineficiencia, siendo necesario realizar un análisis comparativo de los dos principales modelos, desde distintos puntos de vista, para poder determinar qué modelo es más adecuado para cada compañía, dependiendo del momento organizativo en el que se encuentren.

3.3.5 COMPARATIVA: SERVICIOS COMPARTIDOS versus BPO ***“Business Process Outsourcing”***

A modo de resumen, para comenzar con el análisis comparativo, y en base a las anteriores definiciones de Servicios Compartidos y de “BPO”, se especifican las principales diferencias entre ambos modelos:

- **“BPO”**: Se trata de un modelo completamente manejado por una compañía externa, que es completamente responsable de prestar los servicios acordados, en base a una serie de especificaciones, normalmente incluidas en un acuerdo de servicio (SLA), en el que se establecen las responsabilidades y forma de compensación al proveedor. Del mismo modo se incluyen indicadores clave de negocio (KPI), con el objeto de evaluar y poder medir el nivel de servicio y de satisfacción del cliente con el servicio prestado.
- **“SSC” Servicios compartidos**: Aunque se han definido diferentes modalidades, en general, los SSC se caracterizan por que el control de los procesos y actividades continúan en la compañía, instaurándose una nueva unidad de negocio, con el objetivo de prestar servicios al resto de las empresas del grupo.

Partiendo de las diferencias comentadas, el autor realiza un mayor nivel de focalización en el modelo de servicios compartidos, ya que como se desarrollará en la tesis, en el sector farmacéutico, la mayoría de las compañías han decidido utilizar este modelo, en lugar de “BPO” (si bien es cierto que, durante las entrevistas realizadas algunas compañías han manifestado que parte de la externalización es realizada mediante el uso de “BPO”); en cualquier caso, a nivel de procesos financieros, no existe diferencia respecto al alcance de estos, por lo que la aplicabilidad es válida para ambos casos. En general, las principales diferencias están más relacionadas con el carácter más transaccional de las actividades realizadas por las BPO (menos estratégico) y por la ubicación de las BPO, que en general suelen ser globales y ubicados fuera de la UE.

Aun así, parece importante, como se ha apuntado en los anteriores epígrafes, poner en perspectiva los beneficios que aportan cada una de las dos formas de externalización.

Las corporaciones no pueden continuar operando con modelo de forma completamente descentralizada, controlando todos los procesos administrativos de forma interna, sin al menos haber explorado las importantes sinergias y reducciones de costes, que conllevaría el implementar una organización más centralizada (que podría ser tanto interna como externa) Por lo tanto, al menos deben de realizar una evaluación ambos modelos, y seleccionar cuál es el que mejor se acomoda a sus necesidades.

Una de las preguntas clave, que se abordará en este trabajo de investigación, es hasta dónde se quiere externalizar, ya que como indica Atkins (2011) no es solo un proceso que le está afectando a algunos departamentos “administrativos” como finanzas, compras o recursos humanos, sino que también puede afectar a actividades, hasta ahora consideradas claves (Gewald, 2010), y por lo tanto menos “apetecibles” inicialmente para las compañías, como

podría ser servicio a clientes (Bergeron, 2003), debido al componente estratégico de las actividades que realizan.

Para Clements, Donnellan y Read (2005), en base a los estudios que realizaron, las compañías deberían de moverse de un modelo de servicios compartidos a un modelo de “BPO”, debido a los siguientes motivos:

- Eficiencia – mejores costes y niveles de eficiencia al utilizar proveedores externos en lugar de servicios compartidos.
- Crecimiento – mejor capacidad de controlar situaciones de adquisiciones o fusiones.
- Escala - Los altos volúmenes de transacciones, así como costes de los procesos por encima de la media, están llevando a las compañías a mejorar su rendimiento operativo.
- Ubicación – Las compañías están buscando distintas ubicaciones que les permita reducir los costes de las transacciones.
- Capacidad – La capacidad de los sistemas anteriores en los procesos, está incentivando a las compañías a replantearse los procesos utilizados.
- Reputación – Aumento de la presión interna y externa de la eficiencia de los procesos, así como de la calidad y de la transparencia.

Continuando con las comparativas entre ambos modelos, Bergeron (2003) identifica la siguiente matriz que debería de ayudar a las compañías para determinar las ventajas e inconvenientes de ambos modelos:

Tabla 3.15 Matriz ventajas e inconvenientes de los modelos de externalización.

	Modelo “SSC”	Modelo “BPO”
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorros a largo plazo. • Flexibilidad y limitados costes de mantenimiento del modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorros a corto plazo. • Ahorro de tiempo en la implementación. • Uso de la última tecnología disponible.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de consultores en la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes no incluidos en el proyecto.

Fuente: Adaptado de Bergeron (2003)

Como apunta Bergeron (2003), enfocándose en las **ventajas**, ambos modelos ofrecen ahorros con la implementación, pero el horizonte temporal es distinto. En el largo plazo los ahorros serán evidentes en el modelo “SSC”, mientras que, en el corto plazo, serán más evidentes en el modelo “BPO”. Este aspecto puede llevar a las compañías a decantarse por “BPO”. El modelo “SSC” proporciona a las compañías mayor nivel de flexibilidad en la implementación, así como menores costes de mantenimiento, mientras que el modelo “BPO” ofrece ahorros sustanciales en los tiempos de implementación¹², así como la posibilidad de beneficiarse del uso de la última tecnología disponible facilitada por el proveedor.

Por último, revisando los **inconvenientes** de ambos modelos, como apunta Bergeron (2003) en su matriz, el modelo “SSC” es intensivo en el uso de consultores externos, especialmente

¹² Según Bergeron (2003), los ahorros en tiempos podrían ser de en torno a 18 meses.

en lo relacionado con tecnologías de la información¹³. Por otro lado, el modelo “BPO” requerirá a la compañía cliente asignar recursos adicionales, con objeto de supervisar el grado de avance y de consecución de la implementación del proyecto, por lo que se generarán costes adicionales no incluidos inicialmente en la propuesta.

Por otro lado, Janssen y Joha (2006) realizan una comparativa muy interesante entre ambos modelos, donde se establecen cuáles son las motivaciones que tienen las compañías para decantarse por uno u otro modelo, intentando identificar si la motivación es aplicable a ambos modelos o solo a unos de ellos, agrupándolos en cuatro grandes categorías:

1. Motivaciones estratégicas y relacionadas con la organización.
2. Motivaciones políticas.
3. Motivaciones técnicas.
4. Motivaciones económicas.

1. Motivaciones estratégicas y relacionadas con la organización:

¹³ No suelen ser conocimientos y habilidades que las compañías dispongan de ellos dentro de sus organizaciones, por lo que será necesario acudir a compañías expertas, en general empresas de consultoría, que puedan ayudar a las compañías durante este proceso.

Tabla 3.16 Motivaciones estratégicas y relacionadas con la organización para llevar a cabo modelos de BPO o Servicios Compartidos.

	Motivaciones asociadas con Servicios Compartidos y con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con Servicios Compartidos
Enfoque en el negocio.	x		
Riesgos compartidos.	x		
Velocidad de respuesta a las necesidades de sistemas de información.	x		
Mejora de la productividad.	x		
Profesionalización de los servicios.	x		
Reducción de la complejidad.	x		
Reducción de carga de trabajo en sistemas de información.		x	
Reducción del retraso en el desarrollo de aplicaciones.		x	
Reestructuración de sistemas de información.		x	

Análisis de la externalización de procesos financieros en multinacionales farmacéuticas: Casos de estudio

Gestión de la demanda de servicios de sistemas de información.		x	
Explorar nueva tecnología.		x	
Control claro de la función de sistemas.			x
Sinergias y concentración de la innovación.			x
Función y procesos estandarizados.			x

Fuente: Adaptado de Janssen y Joha (2006).

2. Motivaciones políticas:

Tabla 3.17 Motivaciones políticas para llevar a cabo modelos de BPO o Servicios Compartidos.

	Motivaciones asociadas con Servicios Compartidos y con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con Servicios Compartidos
Mejora de la competitividad.	x		
Solventar conflictos internos.	x		
Legislación local.		x	

Reacción a la tendencia del mercado.		x	
Eliminar difíciles controles locales.			x

Fuente: Adaptado de Janssen y Joha (2006).

3. Motivaciones técnicas:

Tabla 3.18 Motivaciones técnicas para llevar a cabo modelos de BPO o Servicios Compartidos.

	Motivaciones asociadas con Servicios Compartidos y con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con Servicios Compartidos
Acceso a la experiencia y tecnología.	x		
Mejores acuerdos de servicio.	x		
Estandarización de las plataformas.			x
Consolidación de las experiencias.			x

Fuente: Adaptado de Janssen y Joha (2006).

4. Motivaciones económicas:

Tabla 3.19 Motivaciones económicas para llevar a cabo modelos de BPO o Servicios Compartidos.

	Motivaciones asociadas con Servicios Compartidos y con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con “BPO”	Motivaciones solo asociadas con Servicios Compartidos
Menores costes de mantenimiento.	x		
Mejorar la responsabilidad y el control.	x		
Generación de “cash-flow”.		x	
Liberación de recursos para actividades clave.		x	
Conversión del capital en activos fijos en ingresos.			
Reducción de la sobrecapacidad por la consolidación de sistemas.			x

Fuente: Adaptado de Janssen y Joha (2006).

Por lo tanto, en base a las aportaciones de Janssen y Joha (2006) y de Richter y Brühl (2019) es evidente que no existe un único modelo valido para todas las circunstancias y todas las

compañías. Dependiendo de las motivaciones de cada una, la ponderación de las distintas razones se traducirá en que las organizaciones prefieren uno de otro modelo, pero al menos podrán utilizar las aportaciones de Janssen y Joha (2006) para determinar cuál es el modelo más conveniente para su organización.

Tomando como base a Bangemann (2005), y en línea con las motivaciones apuntadas por Janssen y Joha (2006), en la toma de decisiones, las compañías deberían de considerar los siguientes **factores en la evaluación del modelo “BPO” frente “SSC”**:

- Factores financieros – inversión necesaria y retorno esperado de la inversión, siendo un factor muy importante considerando el enfoque en reducción de costes identificado en la literatura por los principales autores.
- Calidad – diferencia esperada en la calidad de los servicios en el caso de optar por “BPO” y por lo tanto la necesidad de mantener competencias internas para suplirlo, aspecto relevante, ya que se presume que un modelo de “BPO” no podrá prestar los servicios con el mismo nivel de calidad que lo estaba prestando un modelo de “SSC”.
- Flexibilidad – incremento o disminución para la organización, enfocándose en cómo las organizaciones se tienen que adaptar a este cambio. Como se señala en los casos de estudio, en base a la experiencia de múltiples compañías, este punto tiene un gran impacto en las organizaciones que han decidido moverse a un modelo de “BPO” después de haber realizado un primer movimiento a un “SSC”.
- Mejores prácticas – acceso a las mejores prácticas de la industria y benchmarking frente a los líderes del mercado, en general todas las compañías tienden a seguir a los líderes del mercado y, por tanto, que intenten de cierta forma realizar procesos de benchmarking y “copiar” las buenas prácticas de las compañías líderes en este ámbito.

- Organización y cultura – considerar si la organización está preparada para el cambio, especialmente desde el punto de vista de los empleados.
- Procesos y plataforma de SI – definirla y establecer si está claramente identificada que plataforma se va a utilizar, que, para el autor de la tesis, no por ser el último apuntado por Bangemann (2005) tiene menor relevancia. Como se apunta en el nuevo modelo de implementación del capítulo cinco, uno de los grandes problemas de algunas organizaciones es la falta de estandarización de los procesos. En cierta medida, es consecuencia de la falta de una clara definición de la estrategia de la compañía en los sistemas informáticos que quiere utilizar, o en su defecto, de la integración de los sistemas internos con los del “*partner*” en el caso de un modelo de “BPO”.

Por lo tanto, como resumen de este capítulo, no existe una conclusión específica para determinar qué modelo es mejor o peor y, por tanto, dependerá de la compañía, de sus valores, de la situación, del mercado, de la competencia, de las motivaciones, etc....

Las compañías utilizan ambos modelos, aunque parece que existe una inclinación, en la industria farmacéutica, por el modelo de “SSC” en detrimento del modelo de “BPO”. Si bien, como se apunta en los siguientes capítulos no es el caso en otros sectores.

3.3.6 MODELO DE CENTRO DE EXCELENCIA (“CoE”). APLICACIÓN EN LA FUNCIÓN FINANCIERA

Una vez realizado un análisis de los principales modelos de externalización utilizados por las compañías para aquellos procesos en los que se pueden obtener beneficios derivados de las economías de escala (Bangemann, 2005; Schulman, Donniel, Harmer, Dunleavy y Lusk, 1999). Procedemos a realizar una revisión de otro de los modelos que se está extendiendo en el mundo empresarial en las últimas décadas.

Si partimos de la definición de **excelencia**, según la RAE ¹⁴ la definición sería:

Del lat. *excellētia*.

1. f. Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.
2. f. Tratamiento de respeto y cortesía que se da a algunas personas por su dignidad o empleo.

En base a la primera definición, se extrae que está asociado a generación de calidad superior.

Por lo tanto, este autor sugiere establecer una primera definición del concepto de “CoE”, como aquel lugar donde se reúnen miembros de una corporación para reunir información y realizar la toma de decisiones con una calidad superior.

Las primeras reseñas de “CoE”, se atribuyen a Ulrich (1995), quien, a mediados de los años 90, ya había identificado la necesidad de ir un paso más allá con los “SSC”, ya que permitía a los empleados colaborar con otros colegas de otras áreas y así poder especializarse, creando valor para la organización.

¹⁴ En base a la definición de la RAE www.rae.es.

En la bibliografía existente, se pueden distinguir las siguientes definiciones de “CoE”:

Tabla 3.20 Definiciones de centros de excelencia o “CoE”

Autor	Definición
Moore y Birkinshaw (1998)	“Los centros de excelencia están típicamente basados alrededor de un área de conocimiento, usualmente denominadas mejores prácticas. El objetivo final, es el identificar y construir un conocimiento emergente que sea posible utilizarlo globalmente”.
Schulman <i>et al.</i> , (1999)	Consideran que un “CoE”, “es un modelo de “SSC”, bajo un único mando de gestión, que deciden concentrar algunas actividades para toda la compañía”, por lo tanto, para (Schulman <i>et al.</i> , 1999) es más una forma de concentrar actividades, no distintas de las que se suelen realizar en un “SSC”, en un único punto geográfico que puede servir a unidades de negocio en todo el mundo. Por lo tanto, podemos apreciar una primera diferencia, ya que para (Frost <i>et al.</i> , 2002).
Frost, Birkinshaw y Ensign (2002)	“Unidad de organización que gestiona una serie de capacidades, que han sido explícitamente reconocidas por la compañía como una fuente de creación de valor, con la intención de que esas capacidades estén centralizadas y no diseminadas por la organización”

Bryan y Herbert (2011)	“Un centro de excelencia puede ser descrito como un departamento que, además de realizar sus actividades rutinarias, tiene un rol adicional, en su área de experiencia y conocimiento, de tal forma que puede ayudar al resto de los centros de la organización a mejorar. Los centros de excelencia pueden tener equipos de la misma función o también pueden ser de más de una función, que buscan dentro y fuera de la organización la forma de capturar las mejores prácticas. Pueden estar configurados como un equipo físico en el mismo lugar o como un equipo virtual. Básicamente su función es la gestión del conocimiento”.
Hackett (2015)	“Los centros de excelencia son equipos de personas con experiencia especializada quienes trabajan juntos para desarrollar y promover las mejores prácticas en el área de responsabilidad. Los centros de excelencia pueden proveer de indicaciones al resto de la organización e incluso pueden proveer servicios de negocio tangibles”.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, revisando las distintas definiciones consultadas en la bibliografía, existe una clara coincidencia de los autores en identificar que son procesos con un valor añadido, Frost *et al.* (2002) y Moore y Birkinshaw (1998), con el objetivo de establecer mejores prácticas a nivel mundial (Bryan y Herbert, 2011; Hackett, 2015; Moore y Birkinshaw, 1998), y que sean extensibles a otras unidades de negocio. Siendo Schulman *et al.* (1999)

quienes identifican a los “CoE” como una extensión de los “SSC”, para determinadas actividades, no indicando el concepto de valor añadido acuñado por los otros autores.

Una vez definido que es un “CoE”, la siguiente pregunta que se plantea el autor, es ¿Qué distintos modelos de “CoE” pueden ser identificados? ¿todas las compañías están utilizando un único modelo?

En base a Moore y Birkinshaw (1998), podrían identificarse distintos modelos de “CoE”:

- “CoE” Carismático: Podría ser el modelo más básico de “CoE”, en que una o varias personas de la organización, son reconocidas internacionalmente por su nivel de conocimiento de la materia. Usualmente no están ubicados en la misma localización geográfica, lo que les permite poder trabajar a nivel global en los distintos proyectos asignados.

El objetivo principal es poder basarse en el conocimiento de un grupo de personas a nivel mundial, de tal forma que pueda prestar servicio a múltiples proyectos de forma simultánea.

- “CoE” Focalizado: Suelen estar focalizados en una única área de conocimiento, siendo realmente expertos en un área determinada, de tal forma que puedan asistir al resto de equipos globalmente.

En general, suelen disponer de una ubicación física, si bien, deben de viajar con frecuencia, debido a la responsabilidad global que suelen tener.

En general, suelen surgir como requerimiento de los clientes, que suelen demandar la prestación de servicios en un área de conocimiento específica.

- “CoE” Virtual: La principal diferencia respecto al “CoE” focalizado, es que los miembros del centro no trabajan físicamente en el mismo lugar, realizándolo de forma remota, por lo que el acceso a bases de datos y sistemas de comunicación son cruciales para el buen desempeño de su trabajo.

En cuanto a las principales ventajas respecto a los “CoE” focalizados, podrían resumirse en:

- La posibilidad de trabajar en un entorno virtual, donde los empleados de distintos lugares del mundo, a pesar de no estar en el mismo lugar geográfico, pueden trabajar de forma efectiva en los distintos proyectos.
- Posibilidad de trabajar de forma remota para individuos, que trabajan como un único equipo, a pesar de existir una distancia física entre ellos.

Por otro lado, otros autores como Keuper y Lueg (2015), identifican los siguientes tipos de “CoE”:

- Centros de escala (“Center of scale”): el principal objetivo de este tipo de centro es la generación de economías de escala e incrementar la eficiencia. En general, están enfocados en tareas repetitivas, frecuentemente tareas transaccionales donde el conocimiento del negocio es limitado y no siempre necesario. Las habilidades necesarias en los trabajadores son limitadas, debido al alto grado de estandarización. Los empleados tienen bajos niveles de cualificación, la experiencia previa no es requerida, lo que conlleva cortos periodos de entrenamiento.

Si bien Keuper y Lueg (2015), lo incluyen dentro del concepto de CoE, debido a las tareas realizadas, estructuras de organización y alejamiento del negocio, podrían ser calificados mejor como un “SSC” que como un “CoE”, basándonos en las definiciones de Bryan y Herbert (2011); Hackett (2015) y Moore y Birkinshaw (1998). Por lo tanto, este concepto de “CoE”, sería muy similar a lo apuntado por Schulman *et al.*, (1999) como modelo de “CoE”. E opinión del autor, no es más que un “SSC” con otra denominación que pueden llevar a los lectores a equivoco.

- Centros de competencia (“Center of competence”): Enfocados en las competencias, mayor adaptabilidad de los procesos que en los centros de escala, lo que conlleva un incremento de la calidad. En este modelo, es necesario poseer conocimientos del negocio y de los sistemas, debido a las actividades realizadas – mayor nivel de responsabilidad y de estrategia que en el modelo anterior.

En cuanto a los empleados, se necesitan personas con mayores cualificaciones, siendo más expertas en la materia, lo conlleva mayores necesidades de entrenamiento.

- Centros de excelencia original (“Center of excellence”): Están enfocados en construir conocimiento alrededor de la organización, considerándose un socio de negocio (“*business partner*”). Realizando actividades estratégicas, donde el conocimiento del negocio es necesario. Se necesitan altas cualificaciones en los

empleados, teniendo un muy alto nivel de especialización, siendo muy necesario un amplio conocimiento del negocio.

CAPÍTULO 4

4. LA EXTERNALIZACIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA

4.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo 3 se ha abordado la externalización en las compañías, empezando desde sus orígenes, las razones por las que las compañías han externalizado, los distintos modelos por los que las compañías pueden optar y finalmente los beneficios y limitaciones de los mismos.

Si bien el capítulo versa sobre la externalización en global dentro del área financiera, en el trabajo de investigación existe un foco especial en el modelo de “SSC”, debido a que es el más utilizado por las compañías, especialmente cuando se inician en la externalización.

Una vez que hemos enfocado la investigación en la externalización, se realizará un estudio de:

- Áreas de la empresa donde la externalización se ha aplicado.
- Dentro del área de finanzas, en que procesos específicamente se han aplicado.
- Estudio comparativo de la externalización en empresas de referencia y en empresas farmacéuticas.

Como apuntábamos en el capítulo 2, existen diferentes razones para implementar un modelo de externalización, siendo una de las principales, el ahorro en costes para la corporación. Como señalan en la publicación “CFO as change leader and architect of

the corporation's future” (1998) y confirma Bangemann (2005), los directores financieros (o “CFO¹”), se han convertido en una especie de superhéroes o arquitectos (incluso en 1998 ya se acuñaba el concepto de “arquitectos”) que deben de dar respuesta a múltiples dilemas y preguntas internas en la organización, teniendo presente el descontento general con la función financiera. ¿Cómo puede el CFO mejorar la percepción general de finanzas, teniendo a la vez que reducir los costes de la función financiera e implementar un “SSC” al mismo tiempo? ¿Son los “SSC”² la solución?

Algunos estudios han demostrado que el 80% de las actividades tradicionales realizadas en una organización no generan ningún valor para el negocio (Schulman, Harmer, Dunleavy y Lusk, 1999), por lo tanto, existe la oportunidad de concentrar todas esas actividades en organizaciones donde si generen valor. Este punto fue también identificado por Gospel y Sako (2010), en el que afirman que las organizaciones privadas se encuentran en una situación de constante búsqueda de prácticas para llegar a ser más eficientes en sus procesos y como consecuencia, reducir los costes operativos.

Según algunos autores como Bangemann (2005) y Venkatraman (2015), los CFO deben de no priorizar las actividades transaccionales, y por lo tanto la implementación de un modelo de servicios compartidos debería de ayudarle al soporte del negocio. Tal y como indica Venkatraman (2015), para que los ejecutivos financieros sean realmente socios del negocio deben de jugar un rol de asesor activo con todos los socios funcionales,

¹ El concepto “CFO” es el acrónimo de “*Chief Financial Officer*”, o máximo responsable financiero de una compañía, lo que en España se suele denominar Director Financiero.

² Hay que recordar que como apuntan McReynolds y O'Brien (2002) el concepto de “SSC” no es nada nuevo, ya que desde los años 80, hay compañías como Ford, General Electric o Baxter, ya están aplicando este modelo en sus procesos financieros-administrativos.

ayudando a identificar los riesgos y oportunidades del negocio, sugiriendo estrategias adaptadas a cada situación y planes para poder cumplir con los objetivos financieros.

En esta misma línea, Schulman *et al.* (1999) sugieren que los directores financieros deben de trasladar los recursos disponibles, en los departamentos financieros, de la simple gestión y procesamiento de transacciones, a lo que ya apuntaban Bangemann (2005) y Venkatraman (2015), ser “socios del negocio”.

Por lo tanto, los “CFO” tienen el reto de convertirse en actores estratégicos en las compañías y al mismo tiempo asegurarse que generan ahorros, mediante el traslado de las operaciones transaccionales a centros de servicios compartidos, quienes deben de mantener un bajo coste, con alto nivel de calidad de los productos y servicios.

Para Schulman *et al.* (1999), uno de los grandes retos de los servicios compartidos, es cómo pueden generar mayor valor en las actividades que realizan, por ejemplo, estando más próximos a los clientes.

Si bien es cierto, que es muy dependiente de la cultura organizativa, ya que todo contacto con clientes puede ser considerado como una actividad estratégica y, por lo tanto, no susceptible de ser incorporada o difícilmente trasladada a un centro de servicios compartido.

Por lo tanto, los directores financieros se encuentran en la disyuntiva de tener que dedicar los recursos y el tiempo en actividades de mayor componente estratégico (generalmente se suele denominar como socios del negocio o “business partners”) y a la vez tener que reducir los costes de la función financiera, principalmente mediante la implementación de un modelo de externalización.

En este capítulo, se revisan las distintas áreas de los departamentos financieros, así como aquellas que son susceptibles de ser externalizables y por último, se realiza un revisión de casos de estudio de compañías punteras en la externalización financiera en comparación con compañías farmacéuticas, con lo que nos permite obtener unas primeras conclusiones del estado de la externalización en este sector.

4.2 EXTERNALIZACIÓN POTENCIALES ÁREAS DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

En este capítulo, se aborda la pregunta si es posible aplicar modelos de externalización en todas las empresas, y en caso de que la respuesta sea afirmativa, si es posible aplicarlo en todas las áreas de las empresas.

Según Wilson (2004), existen una serie de preguntas clave, que deberíamos de contestar para evaluar si es factible implementarlo en una empresa. En el caso de que la mayoría sean positivas, se debería valorar la implementación de modelos de externalización:

Tabla 4.1 Preguntas clave sobre la factibilidad de la implementación de un modelo de externalización.

¿...tiene la organización problemas de presupuestos y debe de reubicar costes de operaciones administrativas a actividades clave?	¿...tiene la organización problemas de falta de empleados cualificados o existe un problema de puestos duplicados en distintos departamentos y ubicaciones?
¿...sufre la organización de una inconsistencia en el nivel de servicios?	¿...tiene la organización costes administrativos/financieros superiores a la media? ³
¿...tiene la organización un incremento en la demanda de servicios?	¿...tiene la organización un incremento de la inversión destinada a mejorar los sistemas y los procesos asociados con las funciones de soporte?

Fuente: Adaptado de Wilson (2004)⁴

Una vez analizado si la implantación de un centro de servicios compartidos es adecuada en una organización, las siguientes preguntas clave, es **¿qué procesos son susceptibles de ser externalizados?**

³ Normalmente los costes administrativos son medidos mediante el uso de indicadores clave de negocio (KPI). Generalmente se suele utilizar como mejor indicador de la eficiencia de un departamento financiero, el porcentaje de gastos de finanzas sobre las ventas netas.

Según el estudio de Bangemann (2005), en Europa los costes de finanzas en el año 2002 estaban en el entorno del 1,27% sobre las ventas, mientras que 2 años antes, se situaban en el entorno del 1,58%.

Según el estudio de Hackett del 2015, el promedio se situaba en el 1,12%. Siendo una de las principales causas de esta reducción la implementación de “SSC”, por lo tanto, se observa una tendencia clara en la reducción de los costes administrativos.

⁴ Incluidas las preguntas más importantes consideradas por el autor. No se incluye un detalle exhaustivo de todas las preguntas sugeridas por Wilson, que puede ser consultado en el artículo Wilson (2004).

Según Bangemann (2005), las organizaciones deberían establecer una lista de los distintos procesos que manejan en la organización, y qué tareas abarcan⁵, ya que pueden ser completamente distintas dependiendo de la compañía. Esto permitirá poder agrupar los distintos procesos y si es necesario poder compararlos con los competidores, el mismo autor, define 3 grandes grupos de procesos:

- Transaccionales, donde se incluyen entre otras:
 - Contabilidad
 - Cuentas a pagar y cobrar
 - Reporting externo
- Control de riesgos, donde se incluyen entre otras:
 - Presupuestos
 - Reporting del desempeño del negocio
 - Auditoría interna
- Soporte en las decisiones:
 - Análisis de costes
 - Presupuestación estratégica
 - Desarrollo de nuevos negocios y precios

Como apunta Wilson (2004), los procesos que son candidatos a ser incluidos en un centro de servicios compartidos serían aquellos que tienen un alto volumen, y por lo

⁵ Podemos tomar como ejemplo, el caso de los procesos de facturación y cobro (en la terminología inglesa conocido como "I2C" o "Invoice to Cash"), en cada compañía este proceso puede ser diferente, incluyendo también en algunos casos, la grabación de los pedidos de venta, mientras que en otras compañías solo incluirá desde la facturación al cobro al cliente.

tanto alto potencial de generar economías de escala, y un bajo valor estratégico para la organización.

En la siguiente figura, se observa cómo Wilson (2004) divide los procesos en base a las dimensiones: volumen (economías de escala) y carácter estratégico, de la misma forma también tiene en cuenta el componente del posible riesgo asociado en la implementación de un modelo de externalización:

Figura 4.1 Matriz de decisión para determinar actividades que son susceptibles de ser gestionadas en un modelo de externalización.

		Economías de escala	
		← Bajo	Alto →
↑ Baja Importancia estratégica ↓ Alta	Riesgo moderado: Bajo riesgo pero potencial de beneficios es limitado	Riesgo mínimo: Fácil de ser combinado con mínimo riesgo de negocio	
	Contabilidad de costes Gestión de tesorería		
	Preparación de presupuestos Selección de personal Gestión de riesgos	Riesgo alto: Alta oportunidad de centralizar, pero con alto riesgo si la implementación no es adecuada	
	Cuentas a pagar Gestión de beneficios Gestión de contratos Soporte de sistemas		

Fuente: Gráfico adaptado de Wilson (2004).

Por lo tanto, en base al estudio y segmentación propuesta por Wilson (2004), de cara a realizar procesos de externalización, deberíamos optar por procesos en los que exista:

- Riesgo mínimo
- Economías de escala sean altas

- Importancia estratégica se baja

Como ejemplos de estos procesos, continuando con Wilson, se podrían apuntar la gestión de las cuentas a pagar, gestión de beneficios, contratos o el soporte de los sistemas informáticos.

Por otro lado, Bangemann (2005) propone otra forma de decidir si los procesos son susceptibles de ser incluidos en modelos de externalización clasificándolos en dos grupos:

- Procesos esenciales
- Procesos claves

En base a estos dos grupos, realiza una recomendación del modelo de externalización que se podría utilizar:

- Servicios compartidos
- *Outsourcing*

Tabla 4.2 Matriz de decisión sobre la posibilidad de que ciertas actividades sean incluidas en modelos de externalización.

Proceso es considerado:	<i>Proceso esencial y clave</i>	<i>Proceso esencial y no clave</i>	<i>No esencial y No clave</i>
La recomendación es invertir en:	Propia organización	<u>Servicios Compartidos</u>	“BPO” (<i>outsourcing</i>)

Fuente: Adaptado de Bangemann (2005)

En base a esta segmentación, es evidente que los servicios compartidos serán aplicables en aquellos procesos que son esenciales, pero no considerados claves, mientras que los “BPO” se deben de considerar solo para aquellos procesos que no son esenciales y no son claves (como analizamos en el capítulo anterior los “BPO” tienen ciertas limitaciones, al perder la compañía el control de los procesos)

4.2.1 FINANZAS

Una vez definida la distinción entre aquellos procesos generales que son susceptibles de implementación de modelos de externalización, en la literatura existen distintos ejemplos de potenciales departamentos que puedan ser objeto de externalización. Halvey y Melby (2007), identifican las siguientes áreas susceptibles de servicios compartidos:

- Inmobiliario⁶
- Recursos Humanos
- Compras
- Logística y distribución
- Finanzas

Aunque el área de finanzas está ampliamente descrita en el capítulo 4.3, merece la pena perfilar en este capítulo, algunas de las características más relevantes.

Continuando con Halvey y Melby (2007), los servicios compartidos en el área de finanzas son los más comunes dentro de las empresas, siendo una de las primeras áreas transferidas a modelos de externalización. Existe una tendencia en las compañías en ampliar el alcance de las actividades realizadas, pasando de ser meras actividades transaccionales a actividades de mayor impacto estratégico (Keuper y Lueg, 2015), como, por ejemplo, el área de “*Controlling*” (como se analiza en los siguientes capítulos).

Sin ánimo de ser exhaustivo, según Halvey y Melby (2007), se han identificado las siguientes áreas como potencialmente interesantes para las compañías para ser incluidas en servicios compartidos en lo que se refiere al departamento financiero:

- Contabilidad
- Tesorería
- Cuentas a cobrar

⁶ En inglés se suele referir a “*real state*”, al final es la gestión de las oficinas corporativas, por lo que en bastantes compañías se suelen denominar a esta área como “*facility management*”.

- Cuentas a pagar
- Activos fijos
- Inventarios

Para Bangemann (2005), según se ha comentado en el capítulo anterior, los procesos a ser incluidos en modelos de externalización deberían de ser agrupados en 3 grupos: transacciones, control de riesgos y soporte a las decisiones.

Por tanto, aunando las áreas de finanzas sugeridas por Halvey y Melby (2007) y la agrupación realizada por Bangemann (2005), podríamos establecer los siguientes grupos:

- Transacciones: Contabilidad, cuentas a pagar, activos fijos.
- Control de riesgos: Tesorería, cuentas a cobrar, inventarios.
- Soporte a las decisiones: Planificación, presupuestos, soporte al negocio

De esta agrupación ya se puede concluir que hay escasos procesos financieros incluidos por modelos de externalización en el área de soporte a las decisiones, al estar todos centrados en actividades transaccionales como contabilidad, cuentas a pagar o cuentas a cobrar.

4.2.2 INMOBILIARIO

Según Halvey y Melby (2007), la gestión inmobiliaria, o “*facility management*” abarca todas las actividades no consideradas clave para la compañía como seguridad, mantenimiento, cafetería o parking. Normalmente al no ser consideradas como

actividades clave son subcontratadas, creando en gran medida servicios compartidos, que dan servicio a todas las unidades de negocio establecidas en un mismo edificio.

Como apuntan Vetráková, Potkány y Hitka (2013), el uso de estos servicios en la gestión de edificios permite obtener un ahorro en los costes de la organización, por lo tanto, parece atractivo para las organizaciones llevarlo a cabo. Este tipo de sinergias y de beneficios, también son expuestos por Heimbürger y Dietrich (2012), quienes identifican los beneficios que conlleva centralizar la gestión de los edificios en un único proveedor, en lugar de tener que negociar con múltiples.

Por lo tanto, los principales beneficios de la externalización de esta función identificados por los anteriores autores Halvey y Melby (2007); Heimbürger y Dietrich (2012) y Vetráková *et al.* (2013) son:

- Reducir los costes de gestión de los edificios.
- Permitir focalizarse en las áreas clave.
- Mejorar el rendimiento de los procesos.

4.2.3 RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos es una de las últimas tendencias en cuanto a servicios compartidos⁷, después de que el foco inicial fuera en finanzas⁸, de nuevo en base a la literatura existente, el gran beneficio de los servicios compartidos en recursos humanos (“RRHH”), es la reducción de costes (Potkány, 2008). Como indican Meijerink *et al.*, (2013), los “SSC” de RRHH tienen la virtud de capturar simultáneamente los beneficios de ambos modelos organizativos (centralización y descentralización), ya que permite la reducción de costes mediante las economías de escala y mejorar la calidad de los servicios.

En el área de Dirección de RRHH, como señalan Saavedra Robledo, Perez Gorostegui, Rodrigo Moya, y Fernández de Tejada Muñoz (2007), podemos encontrar las siguientes funciones:

- Planificación y selección
- Desarrollo y evaluación
- Política de compensación y protección
- Relaciones laborales

⁷ Como se refleja en este artículo Business Wire (2004), algunas grandes corporaciones como Standard Chartered obtuvieron ahorros de más de 8MM de USD, al establecer un “SSC” de RRHH, al mismo tiempo que experimentaron una mejora en el nivel de servicio ofrecido a sus empleados. Estos beneficios están completamente en línea con lo apuntado por Meijerink, Bondarouk, y Jan Kees Looise (2013).

⁸ Como indican Monasch y Slavenburg (2004), IBM realizó un estudio en 1995 que indicaba que los “SSC” prestaban más servicios que los puramente financiero, en áreas como IT, RRHH, soporte al cliente y servicios logísticos.

Estas funciones del RRHH, también son descritas por Perez Gorostegui (2017), que las enumera en:

- Planificación
- Reclutamiento y selección
- Orientación formación y desarrollo
- Evaluación del trabajo
- Remuneración
- Funciones complementarias

Siguiendo en esta línea, tal y como exponen Halvey y Melby (2007) y Potkány (2008), las principales áreas en RRHH objeto de servicios compartidos son:

- Nóminas
- Beneficios sociales
- Administración de personal

Otros autores como Meijerink *et al.* (2013) y Ulrich (1995), realizan la división entre actividades transaccionales y transformacionales. Dentro de las actividades transaccionales podemos encontrar:

- i) gestión de las ausencias
- ii) gestión de la nómina
- iii) gestión de todos los registros de los empleados

Mientras que, en las actividades transformacionales, estarían:

- iv) gestión del entrenamiento
- v) gestión del desarrollo
- vi) selección de personal

Si comparamos las aportaciones realizadas por Halvey y Melby (2007) y Potkány (2008) con las realizadas por Ulrich (1995), coinciden en las siguientes actividades como potencialmente a ser desempeñadas en servicios compartidos:

- Todas las actividades relacionadas con la gestión de personal (ausencias, registros, beneficios sociales)
- Todas las actividades relacionadas con la gestión de la nómina

Por lo tanto, haciendo un paralelismo con lo indicado por Perez Gorostegui (2017) y Saavedra Robledo *et al.* (2007), podemos excluir de las áreas donde los servicios compartidos son aplicables a la planificación y selección y al área de desarrollo y evaluación, lo cual está alineado con lo expuesto por Meijerink *et al.* (2013) en lo que denomina “actividades transformacionales”. Es decir, son susceptibles las transaccionales.

Por otro lado, Ulrich (1995) indica que ciertas actividades en el área de RRHH pueden ser combinadas, en lo que denomina centro de excelencia⁹, cuyos miembros pueden proporcionar un conocimiento profundo en áreas de recursos humanos, como:

- Reclutamiento – búsqueda de candidatos, planes de carrera.
- Desarrollo – desarrollo personal, diversidad, asignaciones internacionales.
- Comunicación – relaciones públicas, relaciones con los medios.
- Compensación – evaluación, análisis de la compensación frente a otras compañías del mercado.

⁹ Los centros de excelencia son referidos en la bibliografía inglesa como “Center of Excellence” (“CoE”), Ulrich (1995), fue uno de los primeros autores en introducir el concepto de centro de excelencia, definiendo los procesos que podrían ser incluidos en los mismo, así como los límites entre los centros de servicios compartidos y los centros de excelencia, indicando claramente que no deberían de ser mezclados, ya que el enfoque y alcance es distinto.

En esta misma línea, otros autores como Hogg (2003), también señalan que existen modelos alternativos a los servicios compartidos, denominándolos, como ya había realizado Ulrich (1995), centros de excelencia. Los cuales en el área de RRHH, se pueden encargar de establecer políticas en algunas áreas de experiencia. Según Hogg (2003), estos centros de excelencia proveen a las unidades de negocio de servicios de diseño y consultoría que no sean transaccionales, con el objetivo de mejorar el rendimiento mediante la concentración de la experiencia en estos centros, este enfoque es distinto de los centros de servicios compartidos.

Esta última matización realizada por Hogg (2003) y que ya había sido indicada por Ulrich (1995), considera que, si bien los centros de excelencia se han utilizado en diversas funciones, comenzando por RRHH, no debería llevarnos al error de pensar que son otro tipo de “servicios compartidos”. En sí mismo, representa un avance sobre los modelos de externalización al no limitarse solamente a realizar actividades transaccionales.

Como veremos en los siguientes capítulos son un modelo muy importante que en cierta forma no ha sido completamente explotado en múltiples sectores.

4.2.4 COMPRAS

Según Halvey y Melby (2007), los departamentos de compras se encargan de comprar productos y servicios; el tipo de productos y servicios que serán gestionados en un centro de servicios compartidos dependerá directamente de la actividad de la compañía.

El objetivo principal es estandarizar los proveedores y ayudar al control de los costes y la eficiencia de estos; son las dos principales razones que se han identificado en los procesos de externalización en compras (Halvey y Melby, 2007).

En esta línea, en el artículo de Purchasing y Procurement center (2019) se identifican los principales beneficios de su uso en el área de compras:

- Reducción de costes, tal y como también había sido apuntado por Halvey y Melby (2007).
- Obtención de mejores precios, debido a la consolidación de las compras en una única estructura
- Mejor conocimiento del mercado, al existir “compradores” profesionales en cada una de las áreas de la compañía, en lugar de estar diseminado ese conocimiento en distintas organizaciones
- Empleados altamente entrenados en la función de compras, que pueden aplicar sus conocimientos específicos en compras, así como su capacidad de negociación.

Como indica Anklesaria (2014), no es sencillo implementar una organización centralizada de compras, ya que suele existir un rechazo dentro de la compañía, especialmente en aquellas que están muy descentralizadas. Han identificado dos factores clave para la implementación exitosa de un departamento de compras centralizado:

- La dirección de la compañía debe de creer que es la mejor forma para optimizar las compras.

- Debe de existir la figura del director de compras, como persona responsable.

De hecho, Atkinson (2006), apunta que los beneficios de la centralización en el área de compras no es algo automático que se pueda conseguir de forma inmediata, ya que es necesario poder reclutar y entrenar a los equipos adecuados. En definitiva, Atkinson (2006), lo que está apuntando es que, para obtener los beneficios esperados, es necesario realizar un proceso de transformación hacia un modelo de externalización.

Para Gordon Murray, Rentell y Geere (2008), este proceso de compras centralizado tiene algunas otras limitaciones, que están asociadas negativamente con el sacrificio de la libertad y autonomía de la gestión del presupuesto. Por eso, sugieren como solución a la centralización de las compras, implementar un centro de servicios compartidos para la función de compras dentro de la compañía, en el que las distintas unidades de negocio conjuntamente dedican sus recursos, comparten los costes y acuerdan las prioridades.

En cuanto a las limitaciones y riesgos de la externalización en esta área, Purchasing y Procurement center (2019) apuntan:

- Continuidad del servicio, del anterior modelo descentralizado al modelo de externalización.
- Integración de los procesos, asegurándose que el nuevo modelo sigue funcionando y que no existen interrupciones en el servicio.

- Gestión de la relación de externalización, con el proveedor de servicios, en el caso de “BPO”, o con la organización interna designada para proveer los servicios a las distintas unidades de negocio, en el modelo de “SSC”.

Según Gordon Murray *et al.* (2008), la función de compras debería de proveer de consultoría estratégica a la organización, en cuanto a las diferentes opciones disponibles, por lo tanto, se perfila que debe de ir un “paso más allá”, para convertirse en un socio estratégico del negocio.

4.2.5 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

La subcontratación de la función logística es una de las dinámicas de negocio más importantes. Con el principal objetivo de gestionar las actividades logísticas y de distribución, las compañías disponen de las siguientes alternativas para realizar la externalización de esta función (Sahay y Mohan, 2006):

- Establecer dentro del grupo una compañía que se encargue de prestar todos los servicios logísticos.
- Subcontratar el servicio a un operador logístico.

Siendo esta última opción la elegida por muchas compañías. Según Sahay y Mohan, (2006), hasta 1990 era una opción completamente desconocida en EEUU, mientras que en el año 2005 estaba generando un negocio de 90 billones de dólares anuales (Knemeyer y Murphy, 2005). Elliff (2004) indica que el 80% de las compañías del Fortune 500 afirman que subcontratan parte o completamente las actividades logísticas.

En esta misma línea, Halvey y Melby (2007), indican que dentro de la logística y distribución son muy comunes los “BPO”, debido a que existen operadores logísticos expertos en el manejo de actividades de transporte y almacenamiento.

Como señalan Marchet, Melacini, Perotti, Sassi, y Tappia (2017), los operadores logísticos se encargan de realizar servicios que añaden más valor al cliente de lo que podría obtener individualmente de no realizarlo mediante un operador logístico. En general lo que se busca es una reducción de los costes, siendo necesario en algunas ocasiones prestar servicios adaptados a los clientes. Algunos servicios adicionales que pueden proveer están relacionados con la mejora de la cadena de suministro y la atención al cliente.

En cuanto a las posibles limitaciones, Elliff (2004) identificó las siguientes:

- Falta de preparación interna para traspasar los procesos a un operador logístico, sin un conocimiento de la situación actual.
- Falta de un alineamiento interno en los objetivos esperados con la implementación de un operador logístico.

Por lo tanto, en este caso, estaríamos hablando de un “BPO” en lugar de servicios compartidos. A ser así, como el principal objetivo de este capítulo son los servicios compartidos, dejaremos aparcado la subcontratación en el área de logística y distribución, al entender el autor que es un tema muy amplio y que necesitaría un análisis y estudio detallado, que en este trabajo de investigación no tienen cabida.

4.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS SUSCEPTIBLES DE EXTERNALIZACIÓN EN FINANZAS

Como se empezó a perfilar en el capítulo 4.2.1 donde se mencionaban las distintas áreas de finanzas donde se pueden aplicar los modelos de externalización, es esencial poder establecer una clara distinción de las funciones financieras que pueden ser objeto de la implementación de servicios compartidos y cuáles deben de ser mantenidas al margen,

¿Cómo es posible realizar esa distinción?

Una de las formas para realizarla es, según Bangemann (2005), mediante la consideración de dos dimensiones:

- Homogeneidad: se intenta buscar aquellos procesos que puedan ser homogéneos, y por lo tanto susceptibles de ser estandarizados
- Estrategia: ¿se puede considerar que es un proceso estratégico para la compañía? Según Bangemann (2005), los procesos estratégicos son menos idóneos para ser manejados mediante un modelo de servicios compartidos, debido a la mayor dificultad de la externalización, por razones de economías de escala, criticidad de los procesos en las organizaciones y homogeneidad.

Por lo tanto, los procesos susceptibles de ser incluidos en servicios compartidos serían aquellos que tienen alto nivel de homogeneidad y el nivel de estrategia es limitado, según la siguiente tabla:

Tabla 4.3 Matriz de decisión de aplicación de servicios compartidos dentro de la función financiera.

Criticidad/ Homogeneidad	Comunes	Únicos
Muy críticos	Podrían ser compartidos	No susceptibles de ser compartidos
No críticos	Pueden ser compartidos – generación de economías de escala	Podrían ser compartidos

Fuente: Tabla adaptada de Bangemann (2005).

Una vez determinado cómo se debe realizar la clasificación interna de los procesos financieros que pueden ser objeto de implementación de un modelo de servicios compartidos, es necesario enumerar las distintas funciones que se realizan en un departamento financiero para, mediante el uso de la misma matriz, poder evaluar qué áreas o procesos financieros son potencialmente susceptibles de ser incluidos en procesos de servicios compartidos.

Según Brigham (1996), en un departamento financiero se pueden identificar las siguientes funciones:

- Contabilidad, incluyéndose las siguientes subfunciones:
 - Contabilidad financiera, en la que se recogen todas las actividades relacionadas con la llevanza de los libros contables de las compañías.

- Contabilidad de costes, identificación de los costes de la compañía, así como la presentación de los mismos.
- Contabilidad de gestión, en el que se incluyen toda la generación de información sobre los resultados de la compañía.

- Gestión financiera, que a su vez se pueden dividir en:
 - Análisis económico financiero
 - Presupuestos y planificación
 - Necesidades de financiación
 - Inversiones

Como podemos apreciar, para Brigham (1996), básicamente existen dos grandes grupos de dentro de un departamento financiero: todos los procesos relacionados con la contabilidad, en un sentido amplio, al incluir la contabilidad de gestión; y por otro lado, lo que denomina gestión financiera, en la que incluye todo lo que no esté relacionado con la contabilidad, como pueden ser procesos de análisis financiero, inversión o de búsqueda de fuentes de financiación.

En esta misma línea, Drury (2013), básicamente establecer dos grandes grupos de actividades dentro de los departamentos financieros:

- Contabilidad
- Gestión financiera

Ambas descripciones de las funciones que integran un departamento financiero están muy alineadas con las agrupaciones realizadas por Bangemann (2005) para los procesos susceptibles de ser incorporados en servicios compartidos, que como habían indicado son tres grupos (transaccionales, control de riesgos y soporte a las decisiones).

Si analizamos las funciones financieras que están incluidos en estos tres grupos según Bangemann (2005), focalizándonos en las funciones dentro del departamento financiero, podemos señalar¹⁰:

Tabla 4.4 Segmentación de funciones en los departamentos financieros

Transaccionales	Control de riesgos	Soporte a las decisiones
Cuentas a pagar	Presupuestos	Análisis de costes
Gastos de viaje	Planificación	Análisis del rendimiento del negocio
Cuentas a cobrar	Reporting de la evolución del negocio	Análisis de nuevos negocios y precios
Activos fijos o Inmovilizado	Gestión de tesorería	Soporte estratégico
Créditos y cobros	Planificación de impuestos	Gestión de departamento financiero
Contabilidad general		
Reporting externo		
Contabilidad y elaboración de impuestos		

Fuente: Tabla adaptada de Bangemann (2005)

¹⁰ Según el último informe publicado por Hackett en el año 2015, las principales funciones de finanzas actualmente dentro de “SSC” son: Cuentas a pagar (90% de los encuestados afirmaban que esa función se realizaba en un centro de servicios compartidos), aplicación de cobros (85% de los encuestados), gastos de viaje (85% de los encuestados) y activos fijos (80% de los encuestados).

Según el informe de Deloitte (2013) en la diapositiva número 23, se señala que las principales funciones financieras gestionadas mediante “SSC”, son cuentas a pagar, cuentas a cobrar, contabilidad general, activos fijos, gastos de viaje y gestión de nóminas.

Por lo tanto, en base a los distintos estudios consultados Deloitte (2013); Hackett (2015) y Bangemann (2005), existe una coincidencia en los potenciales procesos financieros considerados susceptibles de ser transferidos a un “SSC”.

Utilizando la matriz propuesta por Bangemann (2005), en la que se mide el grado de criticidad y homogeneidad de los procesos, podemos asignar cada uno de los grupos de actividades/funciones, en base a la importancia estratégica y al nivel de estandarización, de tal forma que podrán identificarse qué grupos son más susceptibles de ser gestionados mediante un modelo de “SSC”.

Tabla 4.5 Aplicación práctica de la matriz de procesos financieros en entornos de servicios compartidos.

Criticidad/ Homogeneidad	Comunes	Únicos
Muy críticos	<u>Control de riesgos</u> (ej presupuestos, planificación, gestión de tesorería)	<u>Soporte a las decisiones</u> (ej análisis del rendimiento del negocio, análisis de nuevos negocios)
No críticos	<u>Procesos transaccionales</u> (ej contabilidad general, cuentas a pagar, cuentas a cobrar, etc..)	

Fuente: Tabla adaptada de Bangemann (2005), teniendo en cuenta la segmentación de procesos financieros.

Según Keuper y Lueg (2015), los procesos transaccionales, son aquellos meramente administrativos, que se repiten con una alta frecuencia y con un alto volumen de transacciones. En línea con lo aportado por Bangemann (2005), que incluye dentro de esta categoría actividades financieras muy repetitivas y con un alto volumen de transacciones (como ejemplo realizar la contabilidad de una compañía, siendo en general bastante repetitivo y con un muy alto número de transacciones, generalmente bastante homogéneas), son actividades en las que se necesita un gran número de recursos y que ofrecen un alto grado de estandarización, por lo tanto claramente factibles de ser desarrollados en un “SSC”¹¹.

Según el informe elaborado por Cap Gemini (2012), las organizaciones deben de considerar la *regla del “80/20”*, para determinar qué actividades deben de ser transferidas a servicios compartidos, siempre buscando actividades repetitivas, transaccionales y que representen el 80% de la plantilla. Sugieren, así mismo, que se utilice la siguiente matriz para determinar que procesos financieros pueden ser transferidos, teniendo en cuenta cuatro factores:

¹¹ Según Keuper y Lueg (2015), ser gestionados mediante un “SSC”, la expectativa es que los procesos sean llevados a cabo de una forma más rápida, a un coste inferior y que el nivel de servicio sea más alto

Tabla 4.6 Matriz de determinación de potenciales actividades susceptibles de ser incluidas en modelos de servicios compartidos.

<p><u>Complejidad</u> – cuanto mayor sea la complejidad mayor es la posibilidad de que la actividad sea realizada en un centro especializado</p>	<p><u>Relación con el negocio</u> – cuanto más relacionado esté con el negocio mayor es la posibilidad que la actividad no sea externalizada</p>
<p><u>Masa crítica</u> – cuanto mayor sea el volumen de transacciones, mayor es la posibilidad de generar economías de escala y por tanto de ser externalizado.</p>	<p><u>Impacto local</u> – cuanto mayor sea el impacto local de la actividad (regulación, idioma, impuestos.), mayor es la posibilidad que la actividad no sea centralizada.</p>

Fuente: Tabla adaptada de Cap Gemini (2012).

En base a los factores indicados por Cap Gemini (2012) se puede realizar la siguiente segmentación de los procesos financieros, así como una posible primera asignación de actividades que son susceptibles de ser transferidas a un modelo de externalización y aquellas otras actividades que son susceptibles de ser retenidas localmente. Es importante señalar, que dentro del mismo proceso puede haber actividades compartidas o actividades que se retengan completamente, por lo que existen múltiples opciones, muy en línea con la aportación de Keuper y Lueg (2015):

Tabla 4.7 Propuesta o Identificación de procesos financieros susceptibles de ser gestionados mediante un modelo de “SSC”:

Áreas del departamento financiero	% de posible transferencia a un modelo de “SSC”	Actividades en modelo de “SSC”	Actividades no transferidas a un modelo de “SSC”
Cuentas a pagar	100%	-recibir la factura. -escaneo de la factura. -comprobación. -realizar pagos. -resolver dudas.	N/A
Cuentas a cobrar	20%	-recibir los cobros. -identificar los cobros. -identificar las facturas en disputa.	-establecer la política de crédito. -gestionar con los clientes las incidencias y reclamaciones.
Tesorería	30%	-gestión de la cuenta bancaria. -reconciliación bancaria.	-establecer las expectativas sobre la gestión de tesorería.
Activos fijos	20%	-registro del auxiliar de activos fijos. -contabilización de la depreciación.	-realización de inventarios de activos fijos. -pegar las pegatinas.

Contabilidad general	30%	-contabilización de asientos. -preparación de provisiones generales. -realizar todas las reconciliaciones.	-cálculo de provisiones específicas. -realización de revisiones de negocio. -comunicaciones con las autoridades fiscales.
Reporting financiero al grupo	50%	-generación de los reportes al grupo.	-responsabilidad sobre todo el soporte al negocio.

Fuente: Tabla adaptada de Cap Gemini (2012).

Por otro lado, Keuper y Lueg (2015) realizan un aporte muy interesante, ya que afirman que los “SSC” tienen un ciclo de vida en función de los procesos financieros que prestan servicios, identificando 4 fases:

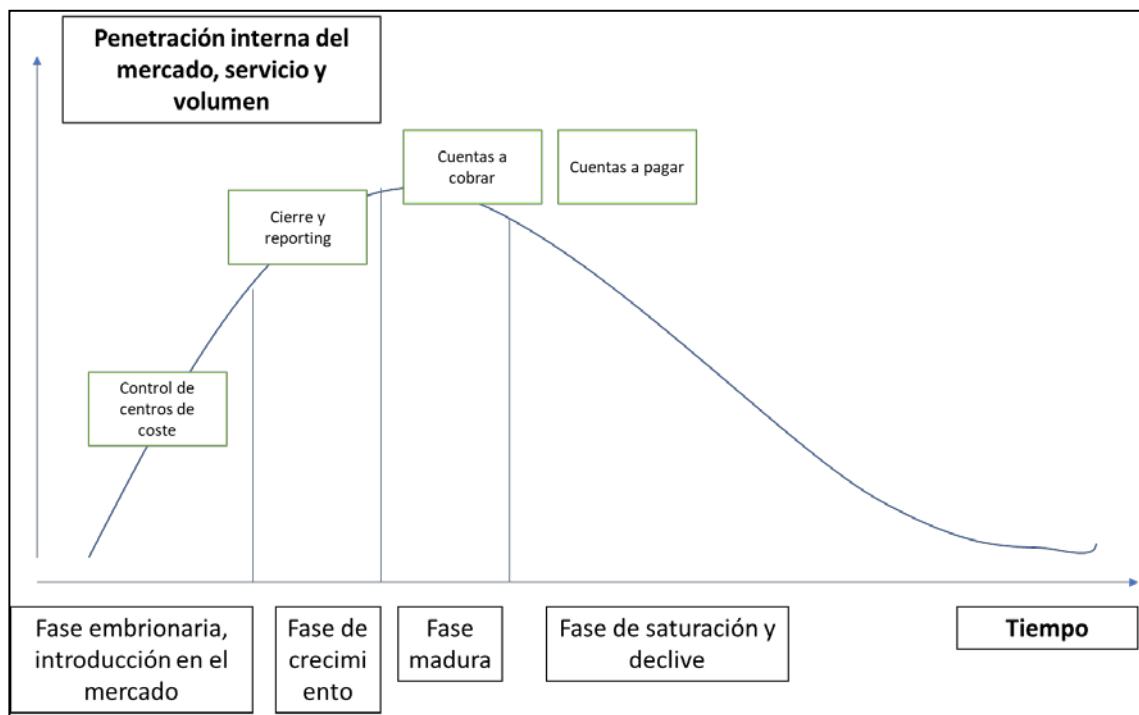
- Introducción o fase embrionaria, considerada la fase inicial en la que el “SSC” comienza a prestar nuevos servicios financieros.
- Crecimiento, donde los servicios prestados se consideran más interesantes para los potenciales clientes.
- Madurez, donde los servicios están más consolidados.
- Disminución o saturación, donde los clientes se reducen drásticamente.

Los mismos autores se plantean cómo es posible que sean válidas estas fases para procesos que son recurrentes en el tiempo y que no deberían desaparecer; Por ejemplo, la contabilización de asientos contables siempre será necesaria, independientemente de la fase en la que ese proceso se encuentre en el “SSC”. Pero como indican, dentro del

“SSC”, los asientos contables podrían ser objeto de automatización, lo que conllevaría a considerarse en el periodo de saturación o declive.

Visualmente Keuper y Lueg (2015) representan las distintas etapas de la siguiente manera:

Figura 4.2 Ciclo de vida de un “SSC”.



Fuente: Figura adaptada de Keuper y Lueg (2015).

Otros autores como Schulman *et al.* (1999), sugieren que es buena práctica antes de empezar a gestionar los procesos financieros en un “SSC”, realizar una revisión, con objeto de establecer si los procesos:

- Deben ser sujetos a una reingeniería de procesos, que consiste en un análisis fundamental y radical rediseño de las prácticas de negocio y del manejo de los

sistemas, definición de los puestos de trabajo, sistemas organizativos y departamentos con objeto de conseguir mejoras en el rendimiento.

En el momento de abordar la implementación, la reingeniería de los procesos no es condición necesaria para el correcto funcionamiento de los servicios compartidos.

Dentro de las posibles áreas de finanzas donde los autores sugieren que se puede aplicar reingeniería, estarían:

- Contabilidad general – Cierre contable y reporting.
 - Gestión de cobros a clientes.
- Están listos para ser gestionados mediante un “SSC”: Serían procesos que estarían preparados para ser consolidados, sin necesidad de realizar reingeniería y/o rediseño, los siguientes:
 - Gestión de la flota de vehículos – considerando que en algunas compañías podría estar dentro de la responsabilidad del departamento financiero.
 - Cuentas a pagar- gestión de contratos.
 - Sujetos a ser rediseñados, que consiste en un cambio en el valor estratégico de los procesos del negocio y de los sistemas, políticas y de la estructura organizativa que los soportan, con el objetivo de optimizar la productividad de los procesos.

Mientras que la reingeniería de los procesos no es necesaria para la implementación de los servicios compartidos, el correcto rediseño si es una condición necesaria para la correcta implementación de servicios compartidos.

Por lo tanto, para Schulman *et al.* (1999), no es condición indispensable para obtener eficiencias el gestionar todos los procesos financieros mediante un “SSC”, existiendo la posibilidad de aplicar también la reingeniería y el rediseño, si bien en algunos casos, deben de considerarse como fases previas a una gestión mediante “SSC”. De hecho, uno de los grandes problemas de la “SSC” es el no haber rediseñado los procesos antes de ser gestionados mediante este modelo, ya que no se obtienen los niveles de estandarización deseados y, por lo tanto, de ahorro de costes sugeridos en la literatura.

Como continuación de lo apuntado por Schulman *et al.* (1999) sobre la necesidad de revisar el estado de los procesos financieros antes de ser externalizados, en el capítulo 5 se realiza una revisión detallada de las fases y procesos que hay que seguir para poder realizar una implementación adecuada.

A continuación, se realiza un análisis en profundidad de las principales funciones de los departamentos financieros que son potencialmente objeto de ser gestionados en un modelo de centros de servicios compartidos y cuál es el potencial impacto y adaptación que es necesaria en cada departamento, para poder realizar una correcta transición a un centro de servicios compartidos. Es importante resaltar, que se estima que el crecimiento anual hasta el año 2020 de los servicios compartidos en el área de finanzas será de un 14% anual, especialmente en finanzas y contabilidad (Shared services market to grow at 14.06% CAGR driven by growing adoption of integrated and multi-function shared services to 2020, 2016)

En base al estudio realizado por Bangemann (2005), en la tabla 4.8 se pueden identificar cuales son los principales procesos gestionados centralizadamente mediante el uso de servicios compartidos que permiten procesar mayor número de transacciones:

Tabla 4.8 Incremento volumen de transacciones financieras con “SSC”.

Proceso financiero	% de transacciones incrementales gestionadas con servicios compartidos
Cuentas a pagar	+45%
Contabilidad general	+45%
Gastos de viaje	+43%
Cuentas a cobrar	+35%
Facturación y créditos	+26%

Fuente: Basado en Bangemann (2005).

Continuando con el mismo autor, Bangemann (2005) confirma que el 90% de las compañías incluidas en su estudio están gestionando las cuentas a pagar mediante el uso de “SSC”, mientras que en el caso de las cuentas a cobrar sería de un 80% y por último el 77% de los encuestados lo realizan para el área de contabilidad general.

En base a estos resultados, Bangemann (2005) realiza una selección de los procesos financieros a ser gestionados en un “SSC” y cuales deben de permanecer dentro de lo que denomina unidades operativas:

Tabla 4.9 Clasificación de procesos financieros gestionables en las unidades operativas o en servicios compartidos.

Unidades operativas	Decisiones de soporte	Análisis financiero Planificación Estratégica Gestión de costes
Servicios compartidos	Reporting al grupo	Contabilidad general Contabilidad de costes Reporting Gestión de impuestos
	Procesamiento de transacciones	Cuentas a pagar Cuentas a cobrar Facturación Activos fijos Gastos de viaje

Fuente: Tabla adaptada de Bangemann (2005)

El autor realizará en los siguientes capítulos un análisis de las principales subfunciones financieras, básicamente las incluidas por Bangemann (2005) en su análisis, para poder evaluar cuál es el grado de estandarización y la posible inclusión en modelos de servicios compartidos.

4.3.1 CONTABILIDAD GENERAL

Como hemos indicado en anteriores capítulos, existe un interés en las compañías por implementar servicios compartidos en contabilidad¹², debido principalmente a los beneficios descritos en el capítulo 2.3.3.1 Servicios compartidos – Razones y Beneficios.

Por lo tanto, las compañías se han focalizado en trasladar a los centros de servicios compartidos aquellos procesos transaccionales (Bergeron, 2003; Keuper y Lueg, 2015; Bangemann, 2005; Schulman *et al.*, 1999). Siguiendo la matriz de Bangemann (2005) la realización de la Contabilidad General es catalogada como un proceso no crítico y común o como indican Keuper y Lueg (2015), se trata de un proceso transaccional, con un gran volumen pero que no se puede considerar estratégico. En esta misma línea Bergeron (2003) también ratifica la posibilidad de explorar los procesos contables como oportunidad de obtener economías de escala, hay que también considerar que uno de los padres de la estrategia empresarial como Porter (1998) afirma que la contabilidad es meramente una función de soporte en las empresas.

Para Clements, Donnellan, y Read (2005) la contabilidad general y todo el proceso de cierre de cuentas contables, son actividades que típicamente están incluidas dentro de servicios compartidos; si bien no todas las actividades son susceptibles de ser transferidas. Estiman que más de un 80% si serán objeto de transferencia. Algunas

¹² Como indica Daley (2008) en su estudio, hay muchas posibilidades para las firmas dedicadas a la externalización de la contabilidad debido a las múltiples oportunidades que han aparecido en el área de subcontratación y servicios compartidos.

actividades contables relacionadas con el cierre contable, definición de políticas y comentarios de los resultados suelen ser retenidas dentro de la compañía.

Continuando con los mismos autores, se observa que realizan la siguiente sugerencia de reparto de actividades entre el proveedor del servicio (ya sea interno o externo) y el cliente:

Tabla 4.10 Actividades de contabilidad general a ser transferidas a un modelo de externalización, en comparación con aquellas a ser mantenidas por el cliente

Transferir a un modelo de externalización	Mantener en la compañía
Contabilidad general- mantenimiento del listado maestro de cuentas contables	Contabilidad general- definición y control de las cuentas contables
Cierre contable – ejecución del cierre. Ciertas actividades	Cierre contable – ejecución del cierre Ciertas actividades
Contabilización de asientos generales	Contabilización de asientos donde sean susceptibles de toma de decisiones
Reconciliación del balance – ejecución de los análisis de las cuentas contables	Reconciliación del balance – aprobación de los análisis de cuentas
Consolidación del resultado de las distintas compañías y/o regiones	Resolver dudas o preguntas sobre la consolidación
Generación de reportes del cierre	Preparación de comentarios del resultado

Reconciliación de todos los saldos con las compañías del grupo	Supervisión de la correcta reconciliación de saldo intragrupo
--	---

Fuente: Tabla adaptada de Clements *et al.* (2005)

Por lo tanto, según la aportación de Clements *et al.* (2005) existen oportunidades para gestionar procesos contables bajo el paraguas de modelos de externalización, pero también hay actividades que deben gestionarse localmente en la compañía.

Como señala, Gunn, Carberry, Frigo y Behrens (1993) la mayoría de las compañías han estado rediseñando las funciones contables, el problema principal para los contables es cómo deben de rediseñarse ante el nuevo futuro.

En este paso para rediseñarse, según Webster (2007), los departamentos de contabilidad a la hora de establecer servicio compartidos deben de desempeñar al menos 3 funciones o roles:

- Como “cliente” de otros departamentos, al poder decidir sobre otros servicios que recibe, por ejemplo, Sistemas de Información.
- Como “proveedor” de los servicios compartidos al resto de la compañía.
- Como “facilitador” al ser los responsables de coordinar todos los elementos financieros, siendo este el más relevante, ya que pueden coordinar al resto de procesos financieros.

En cuanto al rol de facilitador, Herbert y Seal (2012) establecen que los contables deben de tener nuevas responsabilidades en esta área, que podrían englobarse en:

- Soporte a la dirección acerca de qué actividades se pueden subcontratar.
- Negociación del contrato, lo que para Webster (2007) es denominado el rol de cliente.
- Desarrollo de sistemas de control y de evaluación de los procesos.
- Evaluación de la implementación del proyecto.

Por otro lado, los beneficios de trasladar los procesos contables a un centro de servicios compartidos son tangibles. Gunn *et al.* (1993) describen el ejemplo de cómo el procesar una liquidación de gastos de viaje le cuesta a la empresa un 20% de lo que le costaría de no estar un entorno “SSC”, pero no solo es el beneficio económico, es también una mejora en los flujos de caja de la empresa, así como una mejora en el seguimiento de las políticas de la compañía, lo que conlleva mejoras en los controles internos. Así mismo, Gunn *et al.* (1993) también señala que existen beneficios para todos los empleados de la compañía, ya que perciben que los procesos son más simples.

Dentro de los procesos de la contabilidad general, uno de los grandes retos que tienen los centros de servicios compartidos es el poder automatizar los procesos al máximo. Según un estudio realizado por Cap Gemini (2012) los niveles de automatización actuales para algunos subprocesos de contabilidad como cuentas a pagar y cobrar, se encuentran en el 20% y 40% respectivamente, por lo que todavía parece que existe posibilidad de mejorarla eficiencia de los procesos manejados centralizadamente.

Siendo la estandarización una de las principales áreas de mejora que poseen los “SSC” en clara conexión con la posibilidad de implantar soluciones de “machine leasing” o “RPA” que comentaremos en el capítulo 5.

4.3.2 CUENTAS A COBRAR

Considerado que puede ser catalogado por muchos autores como un subproceso dentro de la contabilidad general, la gestión de las cuentas a cobrar posee cierta relevancia para las compañías debido a su vinculación con su resultado, especialmente cuando estamos considerándolo desde un punto de vista de caja. Para Van Vort (2014) a la caja se le puede considerar el “alma de la compañía”, en caso de no ser gestionada adecuadamente puede generar un coste que según Newton (1993), puede ser cuantificado en:

- Coste de oportunidad, debido al coste del dinero en el tiempo. Al extender condiciones de cobro, se genera un coste de oportunidad al no poder utilizar los recursos inmovilizados con los clientes.
- Coste por créditos no cobrados, en el caso que los clientes no pueden responder al pago de los productos y servicios, por lo tanto, podría suponer un coste para la compañía de no efectuarse el cobro.
- Costes administrativos, simplemente por el hecho de extender un crédito a un cliente se están derivando una serie de costes internos, por ejemplo, por tener que reclamar el cobro o abrir la ficha del cliente.

Por lo tanto, parece bastante evidente la relevancia que tiene una buena gestión de cuentas a cobrar para la buena “salud” de las empresas. Teniendo en cuenta este punto, la pregunta sería **¿en qué medida ha sido objeto de estandarización y transferencia a organizaciones de servicios compartidos?**

Como indican Clements *et al.* (2005), al igual que hicimos con la contabilidad general, en el caso de las cuentas a cobrar, es necesario establecer una distinción de las actividades dentro de créditos y cobros que van a ser transferidas a un “SSC” o “BPO” y aquellas que deben de permanecer en la compañía:

Tabla 4.11 Actividades de créditos y cobros a ser transferidas a un modelo de externalización versus aquellas a ser mantenidas en la compañía

Transferir a un modelo de externalización	Mantener en la compañía
Facturación – generación y envío de las facturas.	Procesamiento de pedidos de clientes – incluyendo mantenimiento de precios a clientes.
Cobros – perseguir a los clientes para conseguir el cobro.	Facturación – definición de los procesos y procedimientos.
Aplicación de los cobros contra las facturas emitidas.	Cobros – decidir sobre las provisiones y clientes incobrables.
Reconciliación de los auxiliares de clientes contra el mayor contable.	Créditos – aprobación de límites de crédito.
Generación de informes.	Precios – decisión sobre condiciones de precios especiales.

Fuente: Tabla adaptada de Clements *et al.* (2005).

Algunos autores como Gundavelli y Mohanty (2004) indican que los procesos de gestión de las cuentas a cobrar son altamente susceptibles de ser gestionados en un

modelo de “SSC”, en los cuales existen equipos de trabajo, altamente cualificados y especializados, en la gestión de actividades de créditos y cobros, facturación o procesos generales¹³.

Según el artículo The Controller's Report (2011) las cuentas a cobrar¹⁴ es el segundo mayor proceso financiero transferido a centros de servicios compartidos después de cuentas a pagar, debido a los beneficios que aporta en la compañía el poder estandarizar las condiciones de cobro, seguimiento de clientes o reconocimiento de deudas fallidas. No solo siendo la reducción de costes el principal objetivo, ya que se enumeran también:

- Obtener una visión centralizada de la situación crediticia de los clientes.
- Implementar las mejores prácticas en la gestión de créditos.

Para Gundavelli y Mohanty (2004) las principales razones para realizar un “SSC” en el área de cuentas a cobrar serían:

- Reducción de costes.
- Poder ser más eficientes en los procesos.
- Poder tener un mensaje único de cara a los clientes.

Muy en línea con estos autores, Clements *et al.* (2005) establecen una serie de potenciales beneficios de la externalización, concretamente en el área de créditos y cobros:

- Gestión de créditos:

¹³ En la literatura anglosajona, al proceso de facturación y cobro, se le suele denominar con el acrónimo I2C (“Invoice to Cash”). En la mayoría de los artículos publicados y en el mundo empresarial, se hace referencia a este acrónimo, abordando más procesos que el mero hecho de cobrar las facturas.

¹⁴ Del mismo modo en la literatura anglosajona, a las cuentas a cobrar se les suele denominar por el acrónimo “AR” (“Accounts receivable”), por lo que las búsquedas son recomendables realizarlas por este acrónimo, si se está buscando publicaciones en inglés.

- Liberación de recursos que pueden ser dedicados a otras áreas donde existan mayores riesgos.
- La existencia de una política de créditos consistente ayuda a la mejor gestión del riesgo.
- Incrementar las ventas mediante la mejor evaluación del riesgo crediticio.
- Generación de facturas y gestión de las reclamaciones:
 - Reducción de los días de cobro mediante una mejora en la gestión de disputas con clientes.
 - Envío de las facturas mediante plataformas EDI¹⁵.
 - Integración de la información en las cuentas a cobrar.
 - Mejora de la gestión de caja.
- Gestión de cobros:
 - Mejor servicio a los clientes por parte del equipo de cobros.
 - Reasignación de recursos a actividades más orientadas a los clientes.
 - Reducción de los costes administrativos de las operaciones.

En el artículo de The Controller's Report (2011), se enumera una lista detallada de beneficios al establecer un “SSC” en el área de cuentas a cobrar:

¹⁵ Tal y como se indica en la página web de la compañía que suministra soluciones de EDI (Intercambio electrónico - EDI -grupo seres Colombia, 2019), el EDI es considerado como “un sistema de comunicación que permite el envío y la recepción de documentos electrónicos en un formato normalizado entre los sistemas informáticos de quienes intervienen en una relación comercial”

Tabla 4.12 Beneficios de establecer un “SSC” para el área de cuentas a pagar:

Mejorar la eficiencia operativa y reducción de costes.	Mejorar análisis de créditos y establecer políticas comunes.	Reducir los días pendientes de cobro ¹⁶ y los créditos fallidos.
Hacer uso de las inversiones en tecnología.	Liberar crédito de clientes más rápidamente.	Establecer transparencia en el reporting.
Manejar de forma más eficiente cambios en el negocio.	Mejorar el acceso a la información de créditos dentro de la organización.	Eliminar la necesidad de establecer para el mismo cliente distintos límites de crédito en base a la ubicación.
Mejorar los procesos de gestión de las facturas en disputa.	Consolidar todas las cuentas a cobrar del mismo cliente.	Mejorar la gestión de los créditos fallidos mediante mayor seguimiento y especialización.

Fuente: Tabla adaptada de The Controller's Report (2011).

Algunos autores, como Kroll (2007), indican que, si bien hay compañías que están trasladando a los “SSC” actividades (como la gestión de la tesorería de la compañía, gestión de la liquidez, gestión de la exposición en moneda extranjera, todas ellas muy relacionadas con la gestión y cobro de clientes), hay otra serie de compañías que no consideran adecuado el modelo “SSC”, para aquellas actividades que estén relacionadas con clientes. Al mismo tiempo, los mismos autores, establecen que compañías como

¹⁶ En la literatura inglesa y en general en el mundo empresarial, al cálculo de los días pendientes de cobro se le suele denominar DSO (“*Days Sales Outstanding*”) representando el número de días que tarda una compañía en recuperar el dinero de la venta. Siendo la fórmula general de cálculo, $DSO = \text{Total de deudas con clientes} / \text{Ventas con cliente} \times \text{número de días}$ (Grant, 2019).

HP, debido al alto número de clientes que tienen, consideran que es adecuado gestionarlos de forma centralizada, debido a las eficiencias generadas.

En resumen, en base a la literatura existente, el modelo de “SSC” en la gestión de cuentas a cobrar, a pesar de estar extendido en muchas compañías, debido a los beneficios enumerados anteriormente, también suscita dudas debido a la conexión directa que tiene con los clientes y su marcado carácter estratégico, por lo tanto, no todas las compañías están dispuestas a emprender la centralización en este ámbito de los procesos financieros. De hecho, como veremos en el análisis de casos, si bien, la gran mayoría de las compañías entrevistadas utilizan modelo “BPO” o “SSC” en la gestión de las cuentas a cobrar, siempre lo realizan en coordinación con los equipos financieros locales, e igualmente en estrecha colaboración con los equipos de servicio al cliente. Todas las gestiones directas con los clientes son realizadas por los equipos locales, mientras que los “SSC” están más enfocados a actividades transaccionales o masivas como es la contabilización de los cobros recibidos de los clientes.

4.3.3 CUENTAS A PAGAR

Una vez analizadas las distintas opciones que existen dentro del área de cuentas a cobrar, otro de los grandes procesos dentro de la contabilidad general y, por ende,

susceptible de ser gestionado mediante servicios compartidos, es el área de las cuentas a pagar¹⁷.

Kaskinen (2007), indica que en general las grandes corporaciones suelen implementar “SSC”, donde de forma centralizada se gestionan actividades administrativas para toda la organización. Las cuentas a pagar es una de estas áreas, en las que las compañías pueden mejorar los procesos, consiguiendo eficiencia en los costes, de una forma centralizada y homogénea, generando a la vez mayor visibilidad dentro de la organización.

Según Davis, Davis, y Moore (1998), el proceso de las cuentas a pagar es un proceso costoso, indicando que en la década de los 90, en base al estudio que realizaron, las compañías tenían que soportar un coste de 125 dólares por cada factura procesada.

Por lo tanto, parece un área relevante para ser incluida en un modelo de “SSC” / “BPO” considerando los ahorros que pueden generar. Bangemann (2005), considera que mediante la utilización de modelos de externalización es posible incrementar el número de transacciones generadas en un 45%, así como generar sustanciales ahorros para las corporaciones. Algunos estudios posteriores, afirman que el 95% de los encuestados utilizaban modelos de externalización en la gestión de las cuentas a pagar (Hackett, 2015).

Como apuntan Clements *et al.* (2005), en el proceso de cuentas a pagar se debería de incluir desde la gestión de las compras al propio pago, no solo siendo la contabilización y pago de las facturas, identificando las siguientes etapas:

¹⁷ En la literatura anglosajona, a las cuentas a pagar se les suele denominar por el acrónimo “AP” (*Accounts payable*), por lo que en las búsquedas bibliográficas es recomendable realizarlas por este acrónimo, especialmente si se está buscando publicaciones en inglés.

- Compras.
- Recepción de los productos o de los servicios.
- Procesamiento de las facturas y de los abonos.
- Generación de los pagos.

En base a estas etapas del proceso de la tramitación de las facturas de compras, los mismos autores establecen una aproximación de las posibles actividades del área de cuentas a pagar que pueden ser transferidas a un modelo de externalización:

Tabla 4.13 Actividades de cuentas a pagar a ser transferidas a un modelo de externalización versus aquellas a ser mantenidas en la compañía

Transferir a un modelo de externalización	Mantener en la compañía
Gestión de maestros de proveedores y empleados	Definición de las políticas de compras y de pagos
Procesamiento de las facturas	Creación de pedidos de compras y realizar la recepción de la mercancía o servicio
Resolución de dudas referentes a las facturas	Aprobación de los pedidos de compras
Codificación y contabilización de las facturas	Bloqueo de pagos en caso de ser necesario
Generación de propuestas de pago a proveedores y realización de los pagos	

Fuente: Tabla adaptada de Clements *et al.*, (2005).

4.3.4 CONTROLLING FINANCIERO

De la misma forma que hemos realizado con otros modelos de externalización, procedemos a identificar los posibles procesos financieros que pueden ser gestionados mediante este tipo de organización, siendo el principal, definir qué procesos de “Controlling”¹⁸ financieros son susceptibles de ser gestionados en un “CoE”.

Según Keuper y Lueg (2015), se puede identificar distintas áreas dentro de la función de “Controlling”, categorizadas en función del nivel estratégico que proveen a la organización:

- **“Controlling” estratégico:** En esta área se integran todas las funciones directamente relacionadas con el negocio, como podrían ser planificación estratégica o gestión de riesgos. Claramente enfocada en el largo plazo.

La principal actividad es la identificación de riesgos y oportunidades con el negocio, así como contribuir con el negocio en la generación de valor. Es el área más cercana al negocio¹⁹. Como indica, Hagel (2015) la función financiera ha dejado de estar centrada en grabación de asientos y se focaliza en áreas más estratégicas para las empresas que es lo que actualmente se denomina “*Finance Business Partnering*”. En esta línea, Flanagan y Grant (2013) apuntan una posible definición del concepto de socio del negocio “este rol puede ser definido

¹⁸ Según Yaman (2014), el concepto de “Controlling” es una parte de la gestión del sistema del negocio, en la que se realiza el control de la planificación y de las divisiones corporativas. En el área de “Controlling”, se obtiene información de la contabilidad, así como de otras áreas de negocio.

¹⁹ Usualmente a esta función se le suele denominar “*Financial Business Partnering*”, siendo una de las principales corrientes actuales en el mundo de las finanzas.

como el rol que finanzas toma para ayudar y retar al negocio en la creación de valor mediante la mejora de la calidad de las decisiones, por ejemplo, en la estrategia de precios, optimización de la cadena de suministro, inversiones realizadas, asegurándose que se han tomado las mejores decisiones estratégicas que permitan generar valor a los accionistas tomando un nivel de riesgo aceptable”. En esta misma línea Bangemann (2005) apunta una definición de “*business partnering*”, como “rol estratégico que construye relaciones entre finanzas y el negocio. Las personas encargadas de dar soporte al negocio proveerán análisis financieros en detalle, así como dar soporte en las decisiones de negocio dentro de cada departamento de la compañía. Estas personas de soporte actúan como unión entre los distintos departamentos. “Por lo tanto, este concepto de “*business partnering*” es utilizado para describir el valor añadido de la función financiera en el negocio”²⁰.

- **Gestión del rendimiento de la compañía:** Esta más orientado en el corto y medio plazo, algunas de las actividades que pueden estar incluidas son planificación o gestión de los presupuestos. Dentro de esta área se incluyen la definición de los objetivos para cada uno de los departamentos, así como la medición de los resultados contra los objetivos establecidos, generando todo los reportes o informes necesarios para el correcto seguimiento del desempeño de la compañía.

²⁰ Como apunta Bangemann (2005), la modificación en el rol de finanzas, de un mero “contable” a un “*business partner*” es uno de los principales retos de la función, por lo que en si mismo, ese cambio debe de considerarse como un proyecto independiente, en el que las compañías deberán de revisar la descripción del puesto de trabajo, alinear las expectativas con sus socios de negocio o establecer una cultura de coaching dentro del departamento financiero, en la que financieros senior puedan demostrar y enseñar a los menos experimentados como debe de realizarse un “*business partnering*” efectivo.

Según Frolick y Ariyachandra (2006) el BPM (*“Business Performance Management”*²¹), se podría definir como “una serie de procesos de negocio y aplicaciones, diseñadas para optimizar el desarrollo y ejecución de la estrategia de negocio”.

Del mismo modo, Keuper y Lueg (2015), apuntan que se deben de incluir dentro del BPM, el seguimiento y control de cada una de las áreas de la compañía, como podrían ser distribución o producción.

Como apunta Goldman (2003), las aplicaciones de “BPM” pueden ofrecer de forma fácil y directa información a los responsables, sobre los potenciales problemas y métricas de medición del rendimiento.

- **Contabilidad de gestión**²²: Actividad menos estratégica realizada por “*Controlling*”, en la que se pueden abarcar actividades como contabilidad de costes o costes de productos, por diversos autores como Keuper y Lueg (2015), es considerada como la base del resto de áreas de “*Controlling*” (si bien consideran que es la menos estratégica).

Según Burritt *et al.*, (2002), una definición de contabilidad de gestión podría ser “aquella que está diseñada para satisfacer las necesidades internas para la toma

²¹ En la literatura existente como Frolick y Ariyachandra (2006) y Keuper y Lueg (2015), se le suele denominar “Business Performance Management” o “BPM”.

²² En la literatura existente como Burritt, Hahn, y Schaltegger (2002) y Keuper y Lueg (2015) a la contabilidad de gestión, se le suele denominar “*Management Accounting*”.

de decisiones, tanto en el corto plazo como en el largo plazo”. En esta misma línea, Brewer (2008) identifica que el marco de la contabilidad de gestión es añadir valor a los accionistas, identificando a la contabilidad de gestión como uno de los roles relevantes en la compañía, debido a la información que pueden proveer.

Por último, Burritt *et al.*, (2002), realizan una distinción entre los distintos “tipos” o “conceptos” que existen en torno a la contabilidad, diferenciando entre:

- Contabilidad de gestión, relacionada con el ámbito del “*controlling*” y la toma de decisiones.
- Contabilidad financiera, enfocada en proveer a los inversores o personas ajenas a la compañía información sobre la situación financiera de la empresa en un momento determinado.
- Otros tipos de contabilidad, como podría ser la contabilidad de los bancos o la contabilidad relacionada con los impuestos, siendo más específica y sectorial.

En resumen, se ha identificado que los “CoE” son distintos a los “SSC” ya que pueden prestar servicios de mayor componente estratégico.

Respecto a los servicios en el área de *controlling* que puedan realizar, en base a la literatura consultada, y a la opinión del autor, pueden desempeñar un papel relevante en la gestión del rendimiento de la compañía, así como en la contabilidad de gestión.

Esta afirmación ha sido contrastada en los casos de estudio, en el que dos compañías ya utilizan los “CoE” como soporte en las áreas de gestión del rendimiento de la compañía.

4.4 MODELOS DE EXTERNALIZACIÓN APLICADOS EN FINANZAS. ESTUDIO DE LOS CASOS DE REFERENCIA

4.4.1 INTRODUCCIÓN: APLICACIÓN EN MULTINACIONALES

En los anteriores capítulos se han descrito los distintos modelos de externalización en general, para luego abordar específicamente en el área de finanzas, los procesos que podrían ser objeto de externalización, así como las opciones de las que disponen las compañías.

Como se apunta en capítulos anteriores, en las últimas décadas las compañías han incorporado en sus procesos financieros distintos modelos de externalización, como son “SSC”, “BPO” y “CoE” (Keuper y Lueg, 2015).

Uno de los primeros pasos realizados por las compañías fue la externalización realizada en los años 80 en el área de fabricación, para posteriormente realizarlo en el área de servicios, en general buscando localizaciones geográficas donde los costes salariales sean inferiores.

En la década de los 90, el 40% de las compañías del Standard y Poors 500 gestionaban parte de los procesos financieros mediante el uso de “SSC”, esa cifra según Dressler

(2007) estaría en torno al 90%, mientras que otros estudios posteriores, afirman que en algunos de los procesos financieros, el nivel de externalización se encuentra cercano al 95% (Hackett, 2015).

En este capítulo se realiza una revisión de distintos casos de estudio de compañías a nivel internacional, que han decidido realizar un proceso de externalización en el área financiera²³.

Para ello, se ha decidido realizar un primer análisis de tres compañías fuera del sector farmacéutico, que podríamos considerar compañías de referencia en la externalización de procesos financieros y posteriormente, se realiza un análisis de otras tres compañías, en este caso farmacéuticas, con la intención de intentar esbozar conclusiones de la evolución de las compañías farmacéuticas en comparación con lo que podemos denominar compañías de referencia en esta área.

La selección de las compañías ha sido en base a:

- Multinacionales de prestigio en sus sectores
- Presencia global en múltiples mercados
- Disponibilidad de información pública sobre el tema de referencia

En este análisis comparativo, no se han utilizado entrevistas con directivos o se ha obtenido información no pública.

²³ Cuando nos referimos a externalización, estamos considerando los 3 modelos analizados en detalle en los anteriores capítulos “SSC”, “BPO” y “CoE”.

4.4.1.1 PHILIPS

Philips es una empresa multinacional holandesa, fundada en 1891 cuando Gerard Philips creó una empresa en Eindhoven (Holanda), para fabricar lámparas incandescentes y otros productos eléctricos. Según fuentes internas es “en la actualidad es una empresa líder en innovación aplicada a las necesidades de sus clientes y consumidores”, en las áreas de Cuidado de la Salud, Alumbrado y Consumo y Estilo de Vida. Actualmente emplea a más de 70.000 personas en los tres sectores, en más de 100 países en el mundo. En base al reporte anual del ejercicio 2019 las ventas ascendieron a más de 19.490 millones de euros, lo que supone un incremento del 5% respecto al ejercicio 2018, con un margen del 47% y generando un beneficio neto de 1.175 millones de euros (Philips, 2020).

En lo referente a la gestión de procesos de externalización en el área de finanzas, según la información publicada por Infosys (2011), en el periodo 2002-2007 Philips había establecido 3 principales “SSC” a nivel mundial para gestionar las operaciones de finanzas y administración, localizados en Polonia, India y Tailandia, con el objetivo de obtener ventajas en costes, derivadas del menor coste de la mano de obra.

Durante este periodo, Philips obtuvo los objetivos planteados inicialmente en cuanto a la reducción de costes, estandarización de los procesos financieros e incremento de los niveles de automatización.

Si bien, después de este periodo inicial de la implementación de los “SSC”, la compañía no había podido obtener mayores reducciones de costes, tampoco había conseguido avanzar en los programas de automatización de los procesos y no había conseguido construir un plan de carrera para los empleados de los distintos “SSC”.

Teniendo en cuenta esta situación, Philips se planteó la posibilidad de vender los “SSC” contruidos anteriormente, al entender que la mejor opción para obtener los beneficios esperados sería trasladar los “SSC” a un modelo de BPO, en el que los procesos financieros sean completamente operados por un proveedor externo, siendo los principales beneficios identificados para llevar a cabo este cambio, los siguientes:

- Obtener mayores eficiencias en costes que en el modelo de “SSC”, utilizando un criterio de coste por transacción²⁴. Según (Clements *et al.*, 2005) sería una de las primeras etapas en la relación con un proveedor de “BPO” desde un punto de vista de fijación de precios.
- Generar mayor nivel de agilidad dentro de la organización, siendo capaces de adaptarse mejor a los cambios.

²⁴ En base a Clements *et al.* (2005), en el modelo de “BPO” existen distintas opciones para determinar el precio de los servicios prestados, existiendo las siguientes opciones (solo se abordan las principales opciones, en general más utilizadas por las empresas):

- Precio fijo – es la opción más sencilla, en la que se calcula un precio global por el servicio prestado, en general con facturación trimestral.
- Precio por transacción – se establece un precio por cada transacción realizada.
- Precio por transacción y un fijo por proyectos – es un modelo mixto en el que se combina un precio por transacción y se le añade un fijo en función de los proyectos realizados.
- Precio por persona y un fijo por proyectos – la principal diferencia respecto al anterior es que se factura un coste por persona prestando servicios, independientemente de las transacciones que realice.
- En base al beneficio generado – es un modelo colaborativo más avanzado en el que se reparten los beneficios generados entre el proveedor y cliente.
- Libros abiertos – máximo nivel de colaboración, en el que el proveedor de servicios comparte abiertamente los costes de las operaciones, acordando un porcentaje de beneficios asegurados para el proveedor.

- Crear mayor nivel de estandarización y automatización de los procesos financieros.
- Mejorar los niveles de servicio de la función financiera.
- Generar un plan de carrera para los empleados ubicados en los “SSC”.

Aun siendo un proceso complejo, en el que, en el año 2007, más de 1.400 empleados a nivel global estaban impactados, el nuevo proveedor de servicios “Infosys”, fue capaz de generar los siguientes beneficios con la transformación:

- Automatización – considerada una de las áreas clave del acuerdo, mediante la experiencia de “Infosys”, fueron capaces de implementar nuevas soluciones en esta área.
- Estandarización – el objetivo final era el aumento en los niveles de estandarización entre los 3 “SSC”, mediante el uso de un socio de negocio, fueron capaces de elevar los niveles de estandarización de los procesos.
- Nuevos procesos – nuevos procesos financieros fueron implementados dentro de los “SSC”, principalmente en las áreas de *controlling*.

En resumen, mediante la primera implementación de “SSC” y posterior conversión a “BPO”, Philips ha sido capaz de obtener los beneficios estratégicos inicialmente marcados en el área de externalización de la función financiera (Infosys, 2011), siendo un claro ejemplo de cómo la compañía ha evolucionado en este aspecto, tal y como sugieren diversos autores de la literatura como Bangemann (2005) que señala a los “SSC” como un primer paso a la externalización, para luego moverse a modelos de “BPO”.

4.4.1.2 HENKEL

Henkel es una compañía alemana establecida hace más de 140 años, focalizada principalmente en tres negocios²⁵:

- Productos adhesivos: Proveedor mundial líder en área de adhesivos con aplicaciones para los consumidores finales y los clientes industriales. En el año 2018 la unidad de negocio facturó más de 9.000 millones de euros, representando el 47% del negocio total de la compañía.
- Limpieza del hogar: unidad de negocio histórica de la compañía; dentro de esta unidad de negocio se incluyen productos relacionados con detergentes, suavizantes o de mejora del rendimiento de las lavanderías. Así mismo, se incluyen todo tipo de productos de limpieza en general de los hogares.

En el año 2018 la unidad de negocio facturó más de 6.400 millones de euros, representando el 32% del negocio total de la compañía.

- Productos de belleza: dentro de esta unidad de negocio se incluyen todos los productos relacionados con el cuidado del cabello, así como cuidado de la piel e higiene bucal.

²⁵ En base a información pública, accesible en www.henkel.com

En el año 2018 la unidad de negocio facturó más de 3.900 millones de euros, representando el 20% del negocio total de la compañía.

La compañía está organizada en estas 3 principales unidades de negocio, que en general tiene responsabilidad sobre varios países, por lo tanto, es una organización enfocada en los productos y no en los países.

Según Barjaktarović, Stefanović, y Đukanović (2017), las primeras experiencias de Henkel en un modelo de externalización fueron mediante la utilización de “SSC” en el año 1999. Además del objetivo de reducción de costes en el área administrativa, en este caso, también se buscaba el poder tener mayor transparencia en los resultados de la compañía, debido a la fragmentación en múltiples unidades de negocio y geografías, que en general, tenían escasos incentivos en gestionar de forma conjunta los recursos disponibles. Del mismo modo, debido a la alta actividad de compras y fusiones, el poder disponer de un modelo de “SSC” ayudaría en la integración de las distintas compañías adquiridas (Bangemann, 2005).

Continuando con Barjaktarović *et al.*, (2017) Henkel gestiona en la actualidad los procesos administrativos y de “*back office*”, mediante un modelo de “SSC” a lo largo del mundo (siendo los principales centros Bratislava (Eslovenia), México y Bangalore (India), así como para algunos procesos determinados, un modelo de “BPO”.

Los “SSC” principalmente se encargan de gestionar procesos financieros en las áreas de contabilidad, procesos de pedidos de compras y créditos y cobros.

Como apuntan Barjaktarović *et al.* (2017), el proceso de integración de los modelos de externalización en Henkel ha sido un éxito, debido a:

- Buena cultura de compañía.
- Involucración de los empleados en la toma de decisiones.
- Soporte e involucración de la dirección de la compañía en los “SSC”.
- Alto nivel de servicio obtenidos, así como mejora en la calidad de los procesos.

En general, la implementación de los “SSC” en Henkel, se considera un caso de éxito debido a la mejora continua de los procesos y a la no interrupción de las operaciones. Así mismo, desde un punto de vista numérico, según Barjaktarović *et al.*, (2017) las reducciones en los costes de administración y finanzas fueron de un 20%, que en porcentaje sobre las ventas se traduce en una reducción del 1,6% al 1,1% del coste de la función financiera con respecto a las ventas netas de la compañía.

Así mismo, se redujo el número de equipos financieros en la región de 37 a solo 8, debido a la reducción de las actividades bajo la responsabilidad del director financiero local.

4.4.1.3 SIEMENS

Siemens es una compañía multinacional alemana con más de 170 años de antigüedad, con presencia global²⁶.

²⁶ En base a información pública y accesible en www.siemens.com

Las principales áreas de negocio están englobadas dentro de generación de energía, transmisión y distribución de electricidad, así como áreas más relacionadas con la salud y los dispositivos médicos.

Siemens tiene alrededor de 377.000 empleados en más de 200 países, disponiendo de fábricas en múltiples países, así como oficinas y almacenes en la mayoría de ellos.

En el año 2018, las ventas estimadas fueron de 83.000 millones de euros, con un beneficio neto de 6.100 millones de euros.

La visión de negocio de la compañía es la de generación de valor en el largo plazo, mediante la aceleración del crecimiento, así como mediante una estructura organizacional menos compleja.

Esa visión de la reducción de la complejidad, también se ve reflejada en el área de finanzas, tal y como indica Keuper y Lueg (2015), en donde Siemens ha implementado “SSC” en Europa, situados en la República Checa, desde donde se manejan las actividades financieras para toda la región.

Esta transición a un modelo “SSC”, se realizó durante el periodo 2010-2012, con el objetivo de armonizar los procesos y sistemas financieros. El número de empleados del “SSC”, se encuentra en torno a los 200.

Dentro de los procesos incluidos, el principal es:

- Contabilidad – incluyendo cuentas a pagar, cuentas a cobrar, reconciliaciones entre compañías del grupo, datos maestros, caja y cuentas bancarias, activos fijos y contabilidad general

Las principales complejidades en la implementación se encuentran relacionados con la gestión de los distintos sistemas de información de cada uno de los países (no estandarizados previamente), así como por los distintos idiomas a los que dan soporte.

Dentro de Siemens, otro modelo alternativo es la localización del “SSC” fuera de la Unión Europea, debido principalmente al idioma de los países a los que dar servicio (Reino Unido e Irlanda) y una generación de ahorros superior, siendo la ubicación en la India. El resto de los países reciben los servicios desde la República Checa.

El principal reto de esta estructura de “SSC”, es coordinar adecuadamente los centros que se encuentran dentro de la Unión Europea, así como los centros que se encuentran completamente deslocalizados, como por ejemplo, en la India, de tal forma, que exista estandarización en los procesos, evitando distinta gestión de las actividades en cada centro.

Las principales claves para el éxito de este doble modelo de centro, reside en la cooperación efectiva entre todos los agentes involucrados, así como una comunicación abierta de la situación, así como de los potenciales problemas.

4.4.2 APLICACIÓN EN MULTINACIONALES FARMACÉUTICAS

4.4.2.1 INTRODUCCIÓN

Como se apunta en el primer capítulo, el fenómeno de la externalización en la industria farmacéutica comenzó a principios del año 2000 (en comparación con otros sectores que como ya hemos apuntado comenzaron en la década de los 80 y 90) si bien en 2007, representaban en EE. UU, el 11% de los contratos de externalización superiores a 50 millones de dólares. En el área de finanzas, las principales ubicaciones de los “SSC” están siendo Polonia, Rumania, Hungría o la Republica Checa (Thuermer, 2006; Thuermer, 2007).

Clements *et al.*, (2005) citando un artículo publicado por Accenture, en base a una encuesta realizada por esta consultora a directivos de la industria farmacéutica de Europa y EE. UU indicaban que el 87% de las compañías que habían realizado un proceso de externalización en finanzas, habían aumentado el control de los resultados de la compañía, especialmente en el área de planificación. Lo cual es bastante relevante ya que va más allá de los resultados esperados con la externalización, como por ejemplo, reducción de costes).

Las principales razones que han llevado a las compañías farmacéuticas a buscar eficiencias mediante la externalización de sus procesos financiero son Aranha y Wheelwright (2007); Dalal (2010) y Nowacki (2008):

- Reducción de los crecimientos de ventas de las compañías.
- Competencia de productos genéricos.
- Reducción de precios como consecuencia de la competencia.

Clements *et al.*, (2005) citando en este caso a Ken Lacey de Accenture, recogen que “las compañías farmacéuticas están empezando a utilizar la externalización no solo como una forma de reducir los costes, sino como una fuente de generar beneficios estratégicos”, por lo tanto, estos autores no solo apunta a la reducción de costes como una de las razones de esta industria para realizar la externalización, sino que añaden que existe un componente de generación de beneficios estratégicos, lo cual está muy alienado con la situación que ha vivido la industria en los últimos años, debido a la competencia agresiva de productos genéricos.

Como indica, Pharmaceutical Technology Europe (2009), aunque inicialmente las farmacéuticas estaban más retrasadas en los procesos de externalización, han demostrado un claro interés en la externalización:

- Demostrando que son más eficientes en las estrategias de externalización.
- Valorando la posibilidad de mejorar los procesos, apreciando el valor de la innovación.
- Altos niveles de satisfacción en los procesos de externalización.

Por lo tanto, parece evidente que, desde principios del año 2000, se ha experimentado un avance o un interés mayor en la externalización en las compañías farmacéuticas,

partiendo de un nivel de estandarización relativamente bajo, a un nuevo modelo de externalización, tal y como han realizado compañías de otros sectores en décadas anteriores (Clements *et al.*, 2005).

Una vez descritas las principales razones para la externalización en este sector, así como una vez realizada una revisión histórica, siguiendo el propósito y la metodología de esta investigación, se presentan los casos dentro de la industria farmacéutica, haciendo hincapié en la externalización de sus procesos del área financiera.

4.4.2.2 NOVARTIS

Novartis²⁷ es una compañía suiza del sector farmacéutico que se creó como consecuencia de la fusión de Ciba-Geigy y Sandoz, a mediados de los años 90.

La historia de Novartis se remonta a la fabricación de tintes por parte de Ciba en 1859, y Sandoz, una empresa química fundada en Basilea en 1886. La principal estrategia de negocio en Novartis es la fabricación y desarrollo de medicamentos innovadores con objetivo de abordar las necesidades no satisfechas de los pacientes. Como indica la compañía, “desde sus inicios en la producción de tintes para tejidos sintéticos, las empresas que se acabaron convirtiendo en Novartis se diversificaron produciendo productos químicos, y, finalmente, farmacéuticos”. Novartis registró unas ventas de casi 46.264 millones de francos suizos en 2019, obteniendo un beneficio de más de 12.074 millones de francos suizos (Novartis, 2020).

²⁷ Información pública y disponible en www.novartis.com

Sobre la implementación de los “SSC”, tal y como publica PMLiVE (2015), en el año 2014 Novartis comunicó la creación de una organización dentro de Novartis, completamente dedicada al establecimiento y gestión de procesos dentro del modelo de “SSC”, a la que denominó “NBS” (“Novartis Business Services”).

Tal y como apuntan FiercePharma (2015) y PMLiVE (2015), esta organización está focalizada en la prestación de soporte en las áreas financieras y de reporting, gestión de edificios, compras, nóminas y gestión de personal, de tal forma que permita a los empleados focalizarse en aquellas actividades que están más orientadas a los clientes. Las expectativas generadas en su momento eran generar unos ahorros anuales de más de 400 millones de dólares.

A nivel mundial, “NBS” gestiona centros de servicios compartidos en la India, República Checa, Malasia, México e Irlanda, con más de 3.500 empleados a nivel mundial (Datta, 2015).

Mediante la implementación de esta organización, un año después de la implementación, Novartis reportó unos ahorros de 1.600 millones de dólares, principalmente de las actividades realizadas en el área de compras, donde se gestionaron el gasto de forma más eficiente en los productos y servicios, lo que supone un ahorro del 7% sobre el total de las compras realizadas. (PMLiVE, 2015).

4.4.2.3 PFIZER

Pfizer es una multinacional farmacéutica americana, fundada en 1849 en Brooklyn, Nueva York, siendo uno de sus principales productos en sus orígenes el ácido cítrico (Paavola, 2018). Las ventas del año 2019 ascendieron a más de 51.750 millones de dólares, mientras que los beneficios fueron de más de 16.730 millones de dólares (Pfizer, 2020). Actualmente es la compañía farmacéutica más grande del mundo, solo superada por Johnson y Johnson, si se incluyen los tres negocios (farmacéutica, equipos médicos y consumo) de esta última empresa (Paavola, 2018).

En el año 2012, se decidió establecer centros globales financieros que pudieran dar soporte a las actividades financieras transaccionales, al resto de afiliadas en el mundo, por lo tanto, Pfizer decidió adoptar un modelo de “SSC”, focalizándose en centros localizados en Asia Pacífico, América Latina, Este de Europa y África.

El objetivo, similar al resto de compañías, debería de permitir a las organizaciones locales poder prestar mejor soporte al negocio, así como mejorar el control de riesgos y de cumplimiento (Scanlon, 2014).

A modo de ejemplo, uno de estos centros se localizó en la República Checa, estableciéndose una organización de GFS (“Global Financial Services”), que debería de proveer estandarización en las actividades operativas dentro de las áreas de cuentas a pagar, cuentas a cobrar, tesorería o contabilidad general (Pfizer, 2016). En este centro de la República Checa, trabajan más de 170 personas, con más de 20 nacionalidades,

Básicamente en estos centros de GFS, se realizan todas las funciones que han sido descritas en este capítulo 4.3.1, donde se indicaban las potenciales áreas de finanzas donde los modelos de externalización podrían ser aplicables.

Para Pfizer GFS, en los procesos de externalización de procesos financieros, es importante alinear las expectativas de todas las partes implicadas²⁸, así como definir la gestión del cambio, comunicación y el diseño organizativo de la futura organización. En general, en los procesos de implementación, definen un equipo encargado de la implementación en cada uno de los mercados, considerando las diferentes regulaciones y requerimientos locales y estatutarios (Scanlon, 2014).

Así mismo Pfizer, utiliza consultores externos que ayudan a elaborar el plan de negocio²⁹ de cada uno de los mercados, así como ayudan en la fase de definición de los requerimientos regulatorios y legales.

Siempre teniendo en mente que el objetivo final es la estandarización y externalización de los procesos, permitiendo al mismo tiempo un incremento de los sistemas de control y calidad (Scanlon, 2014).

²⁸ Se suele hacer referencia en inglés al concepto “*stakeholder*”

²⁹ Denominado “*business case*”, donde se intenta probar que la elección de realizar un proceso de externalización es más beneficioso para la compañía, que continuar con los procesos financieros actuales.

4.4.2.4 JOHNSON & JOHNSON

Es una multinacional radicada en EE. UU en el estado de New Jersey, fundada hace más de 130 años, concretamente en 1886 por los hermanos Robert Wood Johnson, James Wood Johnson and Edward Mead Johnson.

La compañía opera dentro del sector de la salud en 3 áreas claramente diferenciados (Johnson y Johnson, 2020):

- Productos de consumo, incluidos los medicamentos farmacéuticos de prescripción sin receta³⁰.
- Productos médicos de ámbito hospitalario.
- Productos farmacéuticos.

Originalmente los primeros productos que fueron comercializados se incluían dentro de los productos de consumo, como por ejemplo las vendas, si bien durante la 2ª Guerra Mundial se empezaron a comercializar productos de ámbito hospitalario, como las suturas.

Johnson & Johnson está presente en más de 57 países y los productos son vendidos en más de 175 países a nivel mundial, con más de 130.000 empleados y unas ventas en el ejercicio 2019 de 82.059 millones de dólares, con el siguiente desglose por sector (Johnson y Johnson, 2020):

- i) productos de consumo, incluidos los medicamentos farmacéuticos de prescripción sin receta (17%),
- ii) productos médicos de ámbito hospitalario (32%)

³⁰ Generalmente se les suele denominar por productos de “OTC” (*Over The Counter*)

iii) productos farmacéuticos (51%).

Respecto a la externalización de los procesos administrativos o no considerados clave en la compañía, según el artículo publicado en la web Innovation Enterprise Channels (2019), a partir del año 2009 Johnson & Johnson decidió realizar una revisión global de los distintos modelos de externalización existentes en la compañía, desarrollándose un proyecto denominado “ESP” (Enterprise Standards and Productivity), cuyo objetivo es obtener ahorros en determinados departamentos de soporte de la compañía, como son:

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información
- Compras

En relación al aspecto financiero se establecieron tres niveles:

- “Business Unit Finance” (“BUF”)- cuya principal responsabilidad es realizar la labor de “finance business partnering”, por lo tanto, este grupo tiene un claro componente estratégico en comparación con el resto de los grupos, siendo responsables de la definición de los indicadores de negocio, seguimiento de los resultados y de los planes de acción. Geográficamente deben de estar junto al negocio, por lo tanto, este nivel estará ubicado en todos aquellos países donde exista negocio.
- “Center of Excellence” (“CoE”) – su principal responsabilidad es dar soporte a la organización de “BUF”, desde dos ángulos distintos:

- Soporte en el seguimiento del negocio, mediante la realización de análisis y reportes que permitan a “BUF” poder actuar como un “*business partners*”, sin la necesidad de tener que diseñar, mantener y actualizar reportes de negocio.
- Soporte en la realización del presupuesto, en el sentido en el que se conviertan en el brazo operativo de los ciclos de presupuesto de “BUF”.

Por lo tanto, es evidente que una estrecha colaboración entre “BUF” y “CoE” es clave para el correcto seguimiento del negocio.

Geográficamente, tal y como apuntaba Ulrich (1995), existen múltiples argumentos a favor para que se ubiquen geográficamente en el mismo lugar; en el caso de esta compañía están ubicados en Pinewood (Inglaterra).

- “Shared Services Centers” (“SSC”), es el último pilar dentro del área financiera. La principal responsabilidad de este grupo es la realización de todas las actividades más transaccionales, básicamente las englobadas dentro de la contabilidad. En el caso de Johnson & Johnson, el principal SSC que presta servicio para Europa está radicado en Praga (República Checa), además de los equipos radicados en este país, en la mayoría de los países europeos, también existe un pequeño grupo de contables, que trabajan en coordinación con el equipo de BUF, es una forma de evitar la pérdida de conocimiento del SSC, así como evitar posibles barreras culturales y lingüísticas.

En resumen, en el área de externalización, si bien Johnson y Johnson ha avanzado mucho respecto a otras compañías (especialmente mediante el uso del modelo de 3 niveles o grupos financieros), en todas las ocasiones ha decidido realizar externalizaciones

mediante el uso de modelos de “CoE” o “SSC”, sin utilizar modelos de “BPO”, que en otras industrias y compañías han sido plenamente utilizados.

4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS ESTUDIADOS DE DIFERENTES SECTORES DE MODELOS DE EXTERNALIZACIÓN

En el capítulo anterior se realiza un análisis y revisión de multinacionales de distintos sectores, se ha realizado un estudio de:

- **Compañías no farmacéuticas (o de referencia)**, más cercanas al sector consumo o electrónico de consumo: Philips, Henkel y Siemens
- **Compañías farmacéuticas o del cuidado de la salud**, como son: Novartis, Pfizer y Johnson y Johnson.

La selección de las compañías ha sido en base a:

- Multinacionales de prestigio en sus sectores
- Presencia global en múltiples mercados
- Disponibilidad de información pública sobre el tema de referencia

En este análisis comparativo, no se han utilizado entrevistas con directivos o se ha obtenido información no pública.

Como se apuntaba en anteriores capítulos, en el presente trabajo nos hemos centrado en el área financiera, en los posibles modelos de externalización, ya que existen múltiples modelos para realizar externalización en las compañías, muy ligados al nivel de responsabilidad del proveedor de servicios y a la criticidad de las actividades (Sanders, Locke, Moore, y Autry, 2007), que como señala Bergeron (2003), se podrían resumir en tres principales modelos:

- Servicios compartidos (“*in-source*”)
- Subcontratación³¹ (“*out-source*”)
- Centros de excelencia

Considerando estos aspectos, se han elaborado unas preguntas de investigación, tal y como aparecen en el capítulo dos, que se utilizarán para poder comparar las compañías incluidas en este primer análisis comparativo, lo cual nos ayudará a poder extraer unas primeras conclusiones, que tendrán que ser refutadas con los casos de estudio de la industria en los que se utilizan entrevistas, que permitirán obtener información detallada de las compañías.

Focalizándonos en las preguntas de investigación inicialmente propuestas por el autor, podemos extraer unas primeras conclusiones:

- **Preguntas de investigación: Externalización en general en las compañías.**
Modelos utilizados.

³¹ En el trabajo de investigación se le denomina constantemente BPO (“Business Process Outsourcing”), ya que en la bibliografía anglosajona e incluso en algunas publicaciones en español se hace referencia a este acrónimo.

¿Qué tipos de modelos de externalización se han realizado en las compañías?

En base a la información obtenida en el estudio de casos, las compañías actualmente están utilizando los 2 modelos en los que el autor se ha focalizado, denominados “SSC” y “BPO”, por lo que nos ayuda a reconfirmar, que tanto las compañías farmacéuticas como de otros sectores, básicamente han considerado únicamente estos dos modelos, a pesar de existir otros múltiples modelos. En algunos casos, también se ha puesto de manifiesto el uso de los centros de excelencia como modelo de externalización, como es en el caso de la multinacional Johnson y Johnson.

¿Existe una clara distinción entre las compañías que han optado por el modelo de externalización (*“Business Process Outsourcing”*) y aquellas otras compañías que han preferido realizar un modelo de externalización de procesos en unidades de negocio focalizadas en la prestación de servicios compartidos (*“Shared Services”*)? Considerando esta pregunta como abierta y no solamente focalizada en el sector farmacéutico.

Comparar 2 grupos de compañías distintos, farmacéuticas versus compañías de otros sectores, permite perfilar unas primeras conclusiones de los procesos de externalización. Mientras que las compañías farmacéuticas utilizan básicamente modelos de “SSC”, es decir, todos los procesos financieros son gestionados internamente, en las compañías de otros sectores, se observa que ha existido una evolución hacia modelos de “BPO”, si bien, es cierto que en general, las

compañías de referencia incluidas en el estudio empezaron con modelos de “SSC” para luego trasladarse a “BPO”.

Un claro ejemplo, de esta evolución es Philips, que estableció inicialmente “SSC *in-house*”, debido a razones, principalmente de reducción de costes, y posteriormente decidió la opción de trasladar sus procesos financieros a un “BPO”, gestionado por el proveedor Infosys.

Obviamente, esta evolución producida en las compañías de referencia, lleva al autor a plantearse, si esta “transformación” también ocurrirá en el sector farmacéutico, considerando, como se indicaba anteriormente, que el fenómeno de la externalización en la industria farmacéutica es relativamente reciente (en comparación con otros sectores) (Thuermer, 2006; Thuermer, 2007).

Por lo tanto, una primera conclusión que se puede extraer de este análisis comparativo es que, por ahora, en la industria farmacéutica no se está utilizando el modelo de “BPO”, pero considerando la evolución identificada en otros sectores, sería posible que, en los próximos años, una vez que las eficiencias obtenidas con el modelo de “SSC” no fueran suficiente, se adoptarán modelos cercanos al BPO.

Continuando con el resto de las preguntas de investigación incluidas en este epígrafe, si bien algunas ya han sido contestadas en la anterior pregunta:

- a. **¿Son los procesos de externalización comunes dentro de la industria farmacéutica?**

Comparando las compañías incluidas en el análisis de casos, si podemos afirmar que existen proceso de externalización en todas las compañías, si bien el alcance y modelos son dependientes del perfil de compañía.

b. ¿Existen diferencias entre el sector farmacéutico y lo realizado en otros sectores?

En base a las fuentes secundarias, se identifican diferencias en cuanto a los modelos de externalización utilizados y el estado de madurez de los mismos.

Mientras que las compañías de referencia en general han evolucionado de modelos descentralizados, en los que no se utilizaban modelos de externalización, hacía en un primer escalón de la externalización, mediante el uso de modelos de “SSC” y en la mayoría de los casos, también han realizado el segundo movimiento hacía modelos de “BPO” y “CoE”.

En el caso de las compañías farmacéuticas, se ha realizado un movimiento hacía el primer escalón con modelos de “SSC”, pero en general, no se ha avanzado más en la externalización, mediante el uso de modelos de “BPO” y “CoE”.

c. ¿Son aplicables los procesos de externalización a todos los departamentos de la compañía?

Mediante el estudio de los casos, no se extrae ninguna conclusión a esta pregunta. Si bien, como afirmábamos en la revisión teórica, existen ciertos departamentos en la compañía, que son más susceptibles de externalización como: Financiero, sistemas de información, compras..

En los casos estudiados, el departamento que se encuentra externalizado en todas las compañías es el Financiero.

d. ¿Han generado los modelos de externalización distintos niveles de beneficios a las compañías?

En el caso de esta pregunta, de nuevo, es complejo poder contestarla de forma completa, considerando que solo se han utilizado fuentes secundarias.

En los casos de Siemens y Philips, en base a la información disponible, afirman que se han obtenido ahorros significativos en los gastos de la función financiera.

e. ¿Existe algún tipo de relación entre los beneficios y el tipo de externalización?

En base a la información estudiada, no se ha identificado ningún tipo de relación. Todas las compañías consideradas en los casos de estudio obtienen beneficios consistentes.

- **Preguntas de investigación: Externalización de los procesos financieros.**

¿Es factible la externalización de todos los procesos financieros?

En base al análisis comparativo realizado de las compañías de referencia y de las compañías farmacéuticas, es necesario realizar una importante matización, ya que en general, todos los procesos transaccionales son objeto de externalización, como se observa en todas las compañías incluidas en el estudio.

Si bien, no parece claro, que todos los procesos financieros puedan ser objeto de externalización, como apunta Bangemann (2005), todas las actividades financieras relacionadas con el área de “business partnering”, como “rol estratégico que construye relaciones entre finanzas y el negocio”, que son aquellas personas encargadas de dar soporte al negocio proveerán análisis financieros en detalle, no parece que sean objeto de externalización en ningún sector.

Por lo tanto, otra conclusión que se puede extraer del análisis comparativo es que en general, independientemente del sector, las empresas han realizado un análisis estratégico de las distintas actividades del área financiera, identificando aquellas que desean conservar internamente y aquellas que prefieren externalizar, probablemente utilizando matrices como la sugerida por Bangemann (2005):

Tabla 4.14 Aplicación práctica de la matriz de procesos financieros en entornos de externalización:

Muy críticos	<u>Control de riesgos</u> (por ejemplo, presupuestos, planificación, gestión de tesorería).	<u>Soporte a las decisiones</u> (por ejemplo, análisis del rendimiento del negocio, análisis de nuevos negocios).
No críticos	<u>Procesos transaccionales</u> (por ejemplo, contabilidad general, cuentas a pagar, cuentas a cobrar, etc..).	
	Comunes	Únicos

Fuente: Tabla adaptada de Bangemann (2005), teniendo en cuenta la segmentación de procesos financieros.

Si bien, algunas compañías como Johnson y Johnson, han optado también por implementar modelos de “CoE”.

Por lo tanto, hay una nueva corriente, que sugiere que ciertos procesos estratégicos para las compañías podrían ser desarrollados mediante un modelo de “CoE”, en estrecha colaboración con la organización local de “*Business Partnering*”. Como anteriormente se comentaba, los “CoE”, prestan soporte en la realización del presupuesto, en el sentido en el que se conviertan en el área de soporte de los ciclos de presupuesto para la organización locales financieras.

a. ¿Son los procesos de externalización financiera comunes dentro de la industria farmacéutica?

En base a la selección de compañías farmacéuticas incluidas en este análisis comparativo, en general, los procesos de externalización han sido comunes dentro de este sector, en general, se han externalizado todos los procesos transaccionales, muy en línea con el marco teórico expuesto en el presente capítulo.

Principalmente se han identificado las siguientes áreas financieras en las que se ha realizado externalización:

- Contabilidad general
- Cuentas a pagar
- Reporting

b. ¿Existen diferencias entre el sector farmacéutico y lo realizado en otros sectores?

Como se indicaba previamente, efectivamente existe una clara diferencia, no solo en el modelo de externalización utilizado, sino también en la amplitud de los procesos financieros incluidos en los procesos de externalización, claramente otros sectores han profundizado en esta área.

Como reflexión final, el autor considera que en base a lo apuntado por Clements *et al.*, (2005) citando en este caso a Ken Lacey de Accenture,

otros sectores, se han visto más forzados a buscar fórmulas alternativas que les permita reducir los costes administrativos y financieros, mientras que, en el sector farmacéutico, el nivel de externalización parece más limitado que en el grupo de referencia.

- **Preguntas de investigación: Externalización de los procesos financieros en la industria farmacéutica.**

- a) **¿Existe alguna diferencia si comparamos las compañías de otros sectores con el sector farmacéutico?**

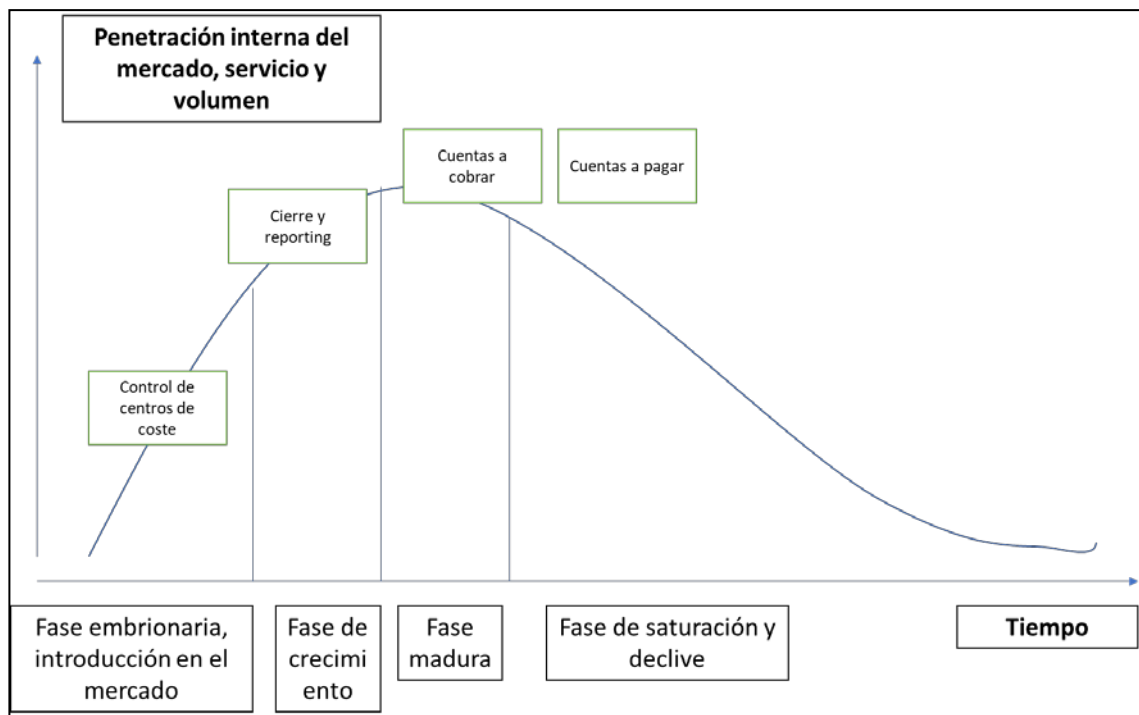
En efecto, existen diferencias entre este sector y por ejemplo compañías de electrónica de consumo, como podría ser Philips, en la que el modelo de externalización ha evolucionado a un modelo de “BPO”, por lo tanto, podemos afirmar que, en el sector farmacéutico, existe posibilidad de mejora y desarrollo en esta área. En los casos de estudio en base a las entrevistas realizadas, se comparan distintos puntos de partida, así como tendencias actuales en este mercado.

Como conclusión, volviendo al marco teórico, podemos confirmar lo que Keuper y Lueg (2015) sugerían, en la figura 4.2 distintas etapas de un modelo de “SSC”, donde en general:

- Las compañías del sector farmacéutico se encuentran en una fase embrionaria y de crecimiento, en la cual actividades como gestión del cierre contable o de centros de coste, todavía no ha sido implementada en los “SSC”.

- Las compañías de otros sectores se encuentran en una fase más madura o incluso en declive, lo cual conlleva la necesidad de valorar otros modelos distintos a los implementados por las farmacéuticas, incluso abordando en los “SSC” actividades relacionadas con “Controlling”, como puede ser en el caso de Henkel.

Figura 4.2 Ciclos de vida de un “SSC”:



Fuente: Figura adaptada de Keuper y Lueg (2015).

b) ¿Es adecuado realizar un proceso de externalización de actividades financieras en el sector farmacéutico?

En base al análisis comparativo, y a la información secundaria disponible, y de nuevo tomando como base lo apuntado por Clements *et al.*, (2005) citando en este caso a Ken Lacey de Accenture, parece claro que no es que sea adecuado, sino que es completamente necesario que las compañías del sector farmacéutico evolucionen a modelos más complejos y avanzados de externalización, por ahora, muchas de ellas solo han realizado implementaciones de procesos financieros en los que existe una ganancia clara y rápida³², como por ejemplo, pueden ser la gestión de los gastos de viaje o la gestión de las cuentas a pagar, el gran reto de este sector será implementar dentro de modelos de externalización, procesos financieros más complejos.

- **Preguntas de investigación: Definición de un nuevo modelo de externalización en finanzas**

- a) **¿Es eficiente el modelo de servicios compartidos “SSC” en el área financiera?**

En base a la información disponible de los casos de estudio, en general, se puede confirmar que independientemente del sector, se generan eficiencias mediante la implementación de un modelo “SSC”, como apunta Infosys (2011) en el caso de Philips, las principales eficiencias, se obtienen en:

³² Suelen denominarse en el lenguaje de negocios como “*quick-wins*” o “*low hanging fruits*”, ya que se son proyectos en los que el retorno será rápido, con baja complejidad y por lo tanto fácilmente implementables.

- Reducción de costes
- Estandarización de los procesos financieros e incremento de los niveles de automatización.

En cuanto a las posibles ineficiencias, es ampliamente abordado en el capítulo de las entrevistas personales.

b) ¿Es eficiente el modelo de servicios compartidos “BPO” en el área financiera?

Las compañías incluidas en el análisis de casos han conseguido eficiencias superiores a las logradas con proceso de externalización del tipo “SSC”, por ejemplo, en el caso de Philips, las eficiencias se han producido en:

- Generar mayor nivel de agilidad dentro de la organización, siendo capaces de adaptarse mejor a los cambios.
- Crear mayor nivel de estandarización y automatización de los procesos financieros.
- Mejorar los niveles de servicio de la función financiera.
- Generar un plan de carrera para los empleados

En la comparación entre sectores, como ya se ha indicado en las respuestas anteriores, existe una gran diferencia entre sectores, al ser el modelo de BPO no plenamente utilizado dentro de las compañías del sector farmacéutico incluidas en el estudio.

- c) **¿Cómo se podría definir un nuevo modelo de externalización en finanzas que mejore las posibles las ineficiencias existentes en los procesos de externalización?**

En base al análisis comparativo realizado, no se pueden extraer conclusiones a esta pregunta de investigación, ya que solo se dispone de información pública, si bien esta pregunta es ampliamente contestada en el capítulo siete, en el que se realiza un análisis específico de la industria farmacéutica, en base a las entrevistas realizadas.

- d) **¿Se pueden mejorar los modelos con objeto de conseguir eficiencias superiores?**

Similar contestación que en el apartado anterior, en todos los modelos existen áreas de mejora, si bien, es abordado en detalle en el capítulo siete de los casos de estudio.

En cualquier caso, las ineficiencias apuntadas en el capítulo tres, tanto para los modelos de “SSC” como de “BPO”, aparecen reflejadas en los casos estudiados.

- **Preguntas de investigación: Futuro de los procesos de externalización**

- a) **¿Cuál podría ser en opinión del autor el futuro de los procesos de externalización?**

En base a los casos estudiados, como se explicaba anteriormente en la descripción de las compañías, cada sector se encuentra en un momento

distinto, y dentro de cada sector, cada compañía se sitúa en una situación distinta en la externalización.

En general, las principales tendencias observadas son:

- Movimiento hacia modelos de “BPO” en todas las actividades fácilmente estandarizables, independientemente del sector
- Creación de organizaciones de “CoE”, que ayuden al área local de “Business Partnering”, en todo lo relativo con el soporte al negocio, por lo tanto, tal y como actualmente está realizando Johnson y Johnson, la idea es crear una organización que pueda prestar soporte interno con actividades estandarizadas, como por ejemplo, elaboración de presentaciones del desempeño de la compañía, de tal forma que exista mayor interacción con el negocio por parte de la función financiera.

b) ¿Pueden profundizar o estarán siempre supeditados a proveer siempre los mismos servicios financieros?

Como se argumenta en la pregunta anterior, existe amplias posibilidades de profundizar, tanto dentro de modelos de “BPO” y/o “CoE”, así como en todo lo relacionado con automatización, estandarización y robotización.

CAPÍTULO 5

5. LA IMPLEMENTACIÓN DE EXTERNALIZACIÓN COMO FORMA DE MEJORA DE RESULTADOS

5.1 INTRODUCCIÓN

Todas las compañías a nivel mundial han sufrido problemas de competitividad en las últimas décadas, siendo la reacción de muchas de ellas buscar cómo podían gestionar de una forma más eficiente todos aquellos procesos menos ligados con el negocio. Las organizaciones han buscado nuevos modelos de externalización, que les permiten principalmente obtener ahorros en los costes de gestión, permitiéndoles focalizarse en las actividades críticas del negocio. Esta afirmación general, ha sido corroboradora por los principales autores en la materia como podrían ser Bergeron (2003); Halvey y Melby, (2007); Keuper y Lueg, (2015); Lacity, Solomon, Yan, y Willcocks, (2011); Bangemann (2005); Power (2006); Quinn, Cooke y Kris, (2000); Schulman, Harmer, Dunleavy y Lusk (1999); Ulrich (1995) y Wilson (2004).

Algunos autores como Bangemann (2005) o en estudios realizados por las grandes firmas de consultoría como Deloitte (2015); Ernst y Young (2013) y Hackett (2015), mediante el uso de grandes encuestas, consiguen realizar una cuantificación de las principales razones para llevar a cabo un proceso de externalización en finanzas, siendo según Bangemann (2005)¹:

¹ En cualquier caso, en el capítulo 3, se abordan en detalle las razones por las que las compañías han decidido emprender la ardua tarea de llevar a cabo la implementación de cualquier modelo de externalización

- Reducción de los costes administrativos.
- Agrupación de actividades similares.
- Mejorar de las calidad y exactitud de los servicios.
- Estandarización de los servicios.
- Reducción de la plantilla y de los salarios.
- Reducción de los costes de infraestructura.

Siendo el gran foco de las compañías el poder estandarizar y externalizar (ya sea con un modelo “BPO” o con un modelo “SSC”²) procesos administrativos o tareas de soporte. Según (Keuper y Lueg, 2015) más del 80% de las compañías pertenecientes al Fortune 500³ han implementado un proceso de externalización, concretamente un modelo de “SSC”. Así mismo en otro estudio publicado por (Deloitte, 2013) se afirma que concretamente en el área financiera más del 93% de las compañías habían afirmado que algunos procesos financieros eran gestionados mediante el uso del modelo de “SSC”. Este punto también es corroborado por (Keuper y Lueg, 2015) quienes apuntan que después de sistema de información y de la gestión de la nómina de los empleados, los mayores potenciales de ahorros en la implementación de SSC han sido identificados en el área financiera.

En otros estudios realizados por Bangemann (2005) se apunta que el 71% de las empresas europeas incluidas en la encuesta han implementado un modelo de

² Sin ánimo de entrar en detalle y repetir las diferencias entre los 2 modelos, el autor recomienda leer el capítulo 3, donde se realiza una revisión detallada de ambos modelos incluyendo los beneficios y desventajas de ambos, así como un análisis comparado de ellos.

³ Lista publicada anualmente por la revista Fortune de las principales compañías a nivel mundial, en base a distintas estadísticas – volumen de facturación, beneficios, número de empleados (Fortune 500, 2019)

externalización, de nuevo en general, se sugiere un modelo de “SSC”, si bien es cierto que entre ambos estudios existe una diferencia temporal de 8 años, en general, como se ha apuntado en capítulos anteriores, el concepto de externalización proviene de EE.UU, por lo que es normal que el nivel de implementación y desarrollo sean superiores a los registrados en Europa.

Por lo tanto, a modo de resumen, parece claro que las compañías en las últimas décadas hayan decidido implementar algún modelo de externalización.

En el presente capítulo se abordarán algunas cuestiones no analizadas hasta el momento, como los posibles beneficios, incluyendo las posibles cuantificaciones económicas de los ahorros obtenidos en las organizaciones y los posibles riesgos del propio proceso de implementación. Así mismo, una vez decidido abordar la implementación, se realiza una revisión de los distintos modelos de implantación existentes, incluyendo los beneficios y posibles inconvenientes o áreas de mejora, así como las fases recomendadas para llevarlo a cabo.

Por último, en base a las ineficiencias detectadas por el autor en los modelos disponibles y fases recomendadas, se propone un modelo adaptado, que cubre las ineficiencias detectadas en la literatura y posteriormente confirmadas, en su gran mayoría, en las entrevistas realizadas a directivos.

5.2 BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EXTERNALIZACIÓN

Como se ha comentado en la introducción de este capítulo, en base a los estudios realizados por múltiples autores, principalmente Deloitte (2013); Ernst y Young (2013); Hackett (2015); Keuper y Lueg (2015) y Bangemann (2005), está plenamente comprobado que las compañías hace algunos años tomaron la decisión de gestionar las actividades financieras, mediante el uso de modelos de externalización.

Así mismo, como apunta Bangemann (2005) estamos viviendo una expansión de las localizaciones geográficas, así como el volumen y tipo de actividades financieras realizadas, como apuntábamos en el capítulo tres, con el modelo de “CoE” incluso en áreas de finanzas más cercanas al negocio y por lo tanto consideradas críticas, por lo tanto, solo cabe preguntarse cuales son los **beneficios de la implementación** de un modelo de externalización en finanzas y así mismo cuales serían los **riesgos de ese proceso**.

En cuanto a los **beneficios**, en el capítulo 2 se encuentra un amplio análisis de los beneficios aportados por distintos autores Bergeron (2003) y Schulman *et al.* (1999), que, de forma muy conceptual, podrían resumirse en:

- Reducción de costes.
- Economías de escala.
- Focalización en las actividades – estandarización de los procesos.

- Mejora de la calidad y del servicio prestado.

Enfocándonos en los beneficios cuantitativos, es decir, en el primer beneficio apuntado por todos los autores, las reducciones de costes estimadas por la implementación de un modelo de SSC, según algunos autores serían:

Tabla 5.1 Reducciones de costes estimados por la implementación de un modelo de SSC

Autor/es	Reducción estimada en costes financieros
Bangemann (2005)	Al menos 20% - con potencial de poder reducir otro 20% adicional, en caso de compararse con las compañías más eficientes ⁴ .
Strikwerda (2006)	Estima que los ahorros estimados deberían de estar en torno a un 20%-50% de los costes antes de la implementación de un modelo de externalización.
Keuper y Lueg (2015)	Estima un potencial de ahorros estimados de un 5% a un 30% de los costes de la función financiera antes de la implementación. ⁵

⁴ En base a encuestas realizadas en el año 2000 compañías europeas, realizados por Bangemann (2005), en colaboración con la compañía Hackett.

⁵ En base a un estudio realizado a 500 compañías alemanas

Por otro lado, otros estudios realizados por consultoras internacionales han identificado mediante el uso de encuestas reducciones estimadas de costes (Hackett, 2007; KPMG, 2001)	Ambas consultoras mediante el uso de encuestas en multinacionales han identificado la posibilidad de obtener reducciones de costes de un 20%-40% en el caso de Hackett y de un 10%-40% en el caso de KPMG.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, en general, en base a todos los estudios analizados, se podrían estimar unas reducciones iniciales de un 5%-50%, estando el **consenso mayoritario entre un 20%-40% de reducciones de costes financieros**, con la primera implementación de un modelo de externalización.

En general, la mayoría de los autores y estudios, como señalan Bangemann (2005) miden los costes de la función financiera, como un porcentaje de las ventas⁶, siendo el principal objetivo de los modelos de externalización la reducción de este porcentaje, por lo tanto, se puede considerar como una segunda forma alternativa de medir la eficiencia de la implementación de un modelo de SSC.

⁶ Para el cálculo de este indicador clave de gestión, se utiliza la siguiente fórmula: Coste de la función financiera/ Ventas netas, calculado en porcentaje, por lo que permite realmente realizar un seguimiento del coste de la función financiera como evolución de las ventas. Obviamente, una forma de reducir este porcentaje es mediante el incremento de las ventas, si bien es posible obtener reducciones en porcentaje, esa mejora en el indicador será completamente artificial, debido a que no se han acometido los cambios estructurales necesarios en los procesos financieros.

Esta reducción vía incremento de ventas solo sería un “efecto óptico”, ya que cualquier estancamiento o reducción de las ventas conllevaría un incremento de este indicador, al no haberse abordado adecuadamente los problemas estructurales.

En base al estudio realizado por Bangemann (2005), en colaboración con Hackett, en el año 2000, el promedio de los gastos financieros de las compañías que habían participado en el estudio en Europa se situaba en 1,58%, mientras que las mejores compañías del estudio se situaban en un 0,54%.

Los mismos autores, han realizado un estudio de la evolución del año 1992 al año 2002, donde se puede apreciar que este “KPI” se ha reducido de un 1,90% a un 1,10%, situándose las compañías consideradas “benchmarking” en torno a un 0,72%.

Desde otro punto de vista, no solo orientado en los gastos financieros, Keuper y Lueg (2015) indican que en su estudio de las principales compañías alemanas, los gastos generales administrativos habían permanecido estables en el periodo 2006 al 2011 en torno al 6%- 7% de las ventas totales de la compañía.

En cuanto a las medidas que deben de utilizar las compañías para optimizar este “KPI”, no son nuevas, ya que se basan en las principales características de los modelos de externalización y más concretamente en el modelo de “SSC” (Bangemann ,2005):

- Simplificación y estandarización de los procesos
- Utilización de nuevas tecnologías
- Reorganización de los departamentos financieros.

Como se apuntaba anteriormente, las compañías para determinar los “ahorros o sinergias” obtenidos con los modelos de externalización, utilizan para realizar las comparativas principalmente la diferencia entre los costes operativos de la función antes

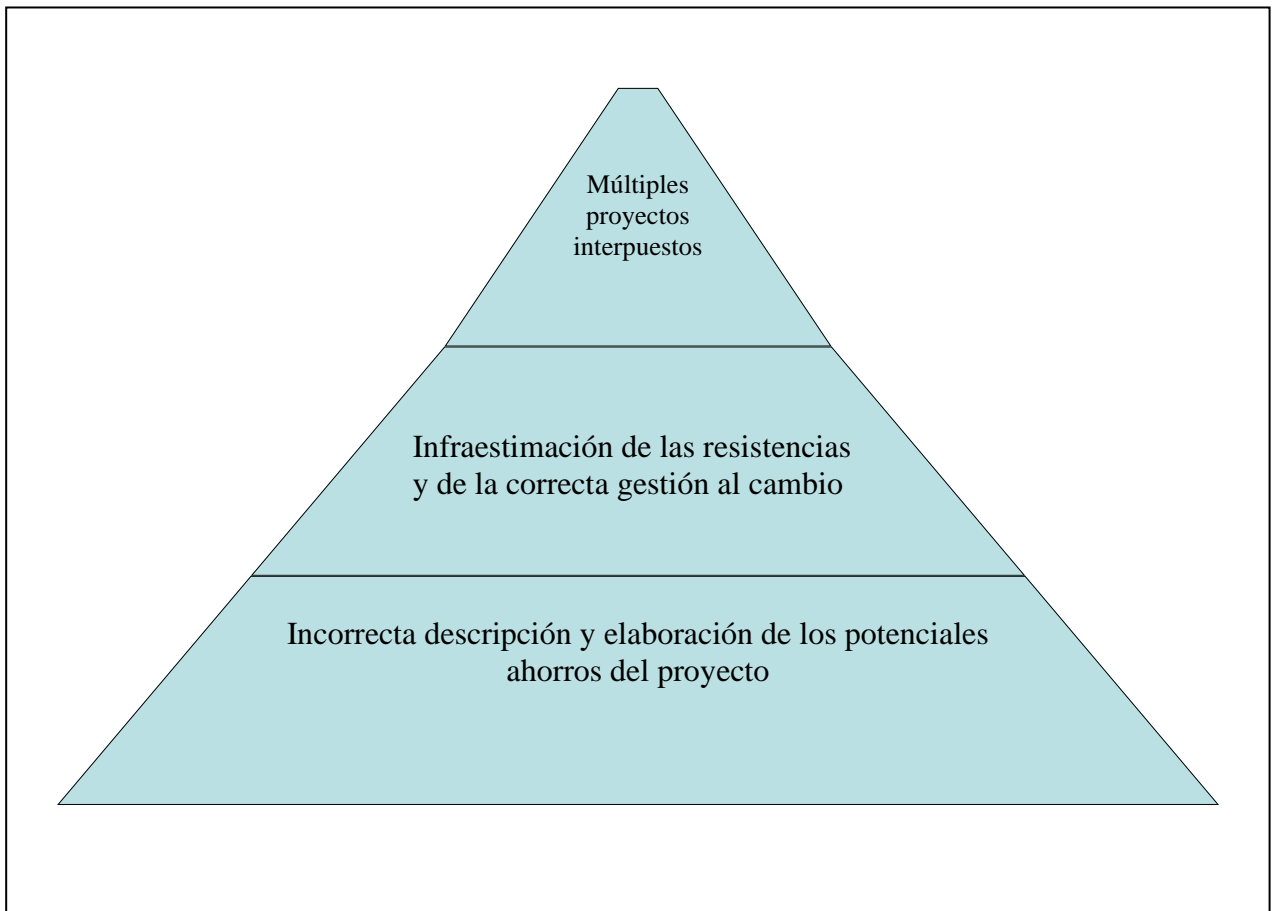
y después de implementar un modelo de externalización; obviamente existen una serie de factores que influyen en los distintos niveles de ahorros en costes que se pueden obtener como:

- Si es la primera experiencia en un modelo de externalización o la experiencia anterior no fue satisfactoria, por lo que el potencial de ahorro es superior que en otras compañías.
- Si la ubicación física de los servicios de externalización se encuentra en un país donde los costes salariales son menores, también podría ser el caso de la generación de ahorros como consecuencia del movimiento del centro de externalización de un país donde los costes salariales son más altos a otro donde son menores.
- Uso de un sistema informático estándar o “ERP” para todos los procesos y centros de externalización. Como indica Stoyanoff (2012) existen tres principales razones por las que las compañías invierten en un sistema informático nuevo:
 - Quieren obtener las mayores ventajas posibles en el procesamiento de la información.
 - Reducción de los costes asociados con la gestión de múltiples sistemas informáticos simultáneamente.
 - Mejor consolidación de la información de tal forma que permita un mejor análisis.

Por lo que parece relevante para las compañías el revisar la estrategia de sistemas informáticos a la vez que reevalúan la necesidad de implementar procesos de externalización en el área de finanzas

Si ahora abordamos la implementación desde el ángulo de los **posibles errores o riesgos** que conlleva la implementación de la externalización en las compañías, algunos autores como Bangemann (2005), identifican algunas de las principales razones de la incorrecta implementación:

Figura 5.1 Errores y riesgos de un proyecto de externalización.



Fuente: Elaboración propia a partir de Bangemann (2005).

A continuación, realizamos una descripción detallada de los tres riesgos apuntados:

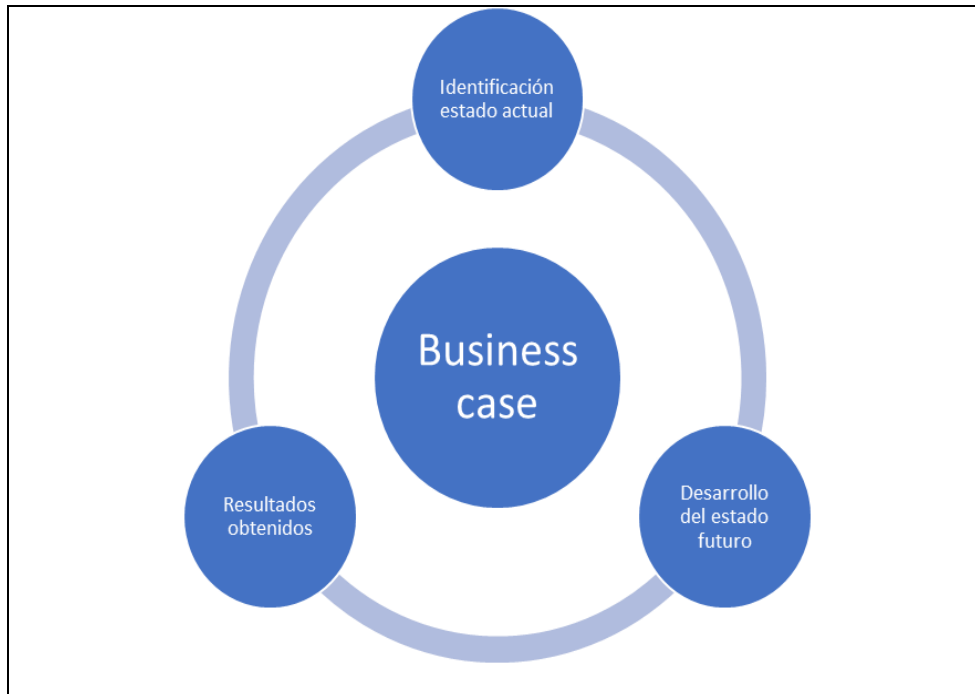
1. Incorrecta descripción y elaboración de los potenciales ahorros del proyecto, a esta fase se le suele denominar como elaboración de las distintas alternativas y casos de negocio, en el que se suele realizar un análisis financiero (VAN, TIR, Payback..) de la situación actual en comparación con el modelo de externalización. En esta fase, es muy importante realizar una descripción detallada de las presunciones realizadas, ya que una incorrecta definición puede conllevar un proyecto erróneo. Schulman *et al.* (1999) identifica las siguientes fases en la elaboración del caso de negocio:
 - Obtener los datos que constituirán la base de cálculo de los potenciales ahorros, ya que se utilizarán durante todo el proyecto para utilizarlos en la comparación de los potenciales ahorros obtenidos, en general, se obtendrán información sobre los procesos realizados, número de empleados, número de lugares donde se realizan las actividades, en general de este proceso se debería de obtener una visión clara de los potenciales ahorros y de las áreas en donde un modelo de externalización podría ayudar a la compañía. Según la publicación *How to build a business case for shared services* (2012) hay que identificar cuáles son las razones que llevan a las compañías a plantearse realizar un proceso de externalización, pudiendo ser razones de costes, de eficiencia, de flexibilidad
 - Realizar un análisis de los datos obtenidos y realizar un “benchmarking”, en general, la metodología utilizada es comparar las transacciones

realizadas por cada empleado y en general comparaciones de ratios sobre ventas, costes por empleado. Para poder realizar un buen “*benchmarking*” es adecuado el utilizar compañías de consultoría que tienen acceso a información de múltiples compañías, incluyendo los líderes del mercado, que permiten a las compañías identificar las mejores prácticas realizadas en otros sectores, de no ser posible el uso de empresas de consultoría, sería posible el realizar una comparación interna entre las distintas unidades de negocio.

- Realizar una correcta interpretación de los resultados, como afirma Schulman *et al.* (1999) en algunos casos, “solo con leer los estudios de mejores prácticas no es suficiente para entender lo que realmente ocurre”, por lo que recomienda que se hagan visitas a las compañías con mejores prácticas a fin de poder chequear cual es el ambiente en la compañía y poder comprobar las mejores prácticas mencionadas por los consultores.

Muy en línea con las fases del caso de negocio identificadas por Schulman *et al.* (1999), en el artículo *Building the business case for shared services* (2018) se identifican las siguientes fases que debería de tener todo caso de negocio de un “SSC”:

Figura 5.2 Fases de la creación de un “*business case*”.



Fuente: Elaboración propia a partir del artículo (*Building the business case for shared services. 2018*).

Analizando en detalle cada una de estas fases de la creación del “*business case*”:

- Identificación del estado actual: Fase inicial en la que se desean obtener métricas que ayuden a entender los procesos en discusión, recursos actuales utilizados, así como los costes asociados. Muy alineado con la primera y segunda fases señaladas por Schulman *et al.* (1999), al también incluirse el benchmarking dentro de la identificación del estado actual.
- Desarrollo del estado futuro: Fase muy importante del “*business case*”, en la que se perfila la nueva organización, también es necesario

identificar los potenciales ahorros y el futuro uso de nuevas tecnologías para poder obtener las eficiencias esperadas.

- Resultados de la elaboración de los casos de negocio: Fase en la que se realiza la revisión de los resultados obtenidos con la nueva organización en comparación con la organización actual. Como hemos comentado previamente, es necesario documentar esta fase, para poder comparar en el futuro los ahorros obtenidos. En el modelo indicado por Schulman *et al.* (1999) sería la última fase en la que se realiza la interpretación de los resultados.

Continuando con las aportaciones de Schulman *et al.* (1999) en esta área, identifica cuatro principales pilares en los que debería de estar basado el “*business case*”:

- Personas.
- Procesos.
- Tecnología.
- Instalaciones.

Una vez identificados los pilares que deben de ser incluidos en el “*business case*”, parece necesario incluir los posibles costes y beneficios de estos pilares que deben de ser incluidos en la evaluación de la viabilidad del proyecto de externalización, se enumeran los más relevantes:

Tabla 5.2 Costes y beneficios a ser incluidos en el “*business case*” de un modelo de externalización.

Pilares	Costes	Beneficios
Personas	<ul style="list-style-type: none"> -Reubicación. -Bonus de permanencia. -Entrenamiento. -Indemnizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducción de empleados. -Reducción de horas extras.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> -Reingeniería de los procesos. -Establecimiento de métricas. -Implementación de buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento de la productividad. -Implementación de buenas prácticas. -Estandarización de los procesos.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> -Hardware. -Nuevo Software. -Establecimiento de un “call center”. 	<ul style="list-style-type: none"> -Software único en toda la compañía. -Reducción de los precios de compra del software. -Reducción del precio de las licencias.
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Consolidar las operaciones. -Cerrar las instalaciones antiguas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducción de los alquileres de las instalaciones. -Reducción de los costes generales de gestión de las instalaciones.

Fuente: Tabla adaptada de Schulman *et al.* (1999)

2. Infraestimación de las resistencias internas y de la adecuada gestión al cambio

Otra de las principales razones o errores que se cometen en el proceso de implementación de un modelo de externalización es infraestimar tanto las potenciales resistencias internas como la necesidad de realizar una adecuada planificación de la gestión del cambio que necesitan las organizaciones. Por ejemplo, según Bangemann (2005) hay que asegurarse que las distintas unidades de negocio y “*stakeholders*” entienden y apoyan el proyecto.

En esta misma línea, Clements, Donnellan y Read (2005) apuntan que debe de ser un ejercicio que provenga de la dirección de la compañía, principalmente del director general y del director financiero, siendo ellos los que deben convencer a otros directivos del valor que un modelo de externalización va a generar en la empresa (Wang y Wang, 2007), siendo no recomendable que sea delegado inicialmente a un equipo de trabajo, debe de considerarse como un proyecto de gran relevancia en la compañía.

Por ello, es necesario un alto rigor durante el proceso, siendo necesaria la aceptación de la ambigüedad, al no poder estar definidos todos los hitos y escenarios desde el inicio del proyecto. Por último, es necesario ser paciente con el proyecto, pero al mismo tiempo ser rápido una vez que se han tomado las decisiones.

Como se apunta en el capítulo 5.3.2, en donde se abordan los distintas fases de implementación de un proyecto de externalización, el autor ha identificado que, si bien en la literatura se incluye la gestión del cambio como una de las principales razones que puede conllevar el fracaso de la externalización, en los

modelos de implementación identificados, no se hace suficiente hincapié en este aspecto crítico, aspecto que ha sido plenamente ratificado en las entrevistas de los casos de estudio.

Algunos autores como Schulman *et al.* (1999), han identificado que existen tres principales problemas en la gestión del cambio de la implementación de modelos de externalización:

- Las personas solo están enfocadas en cómo se van a realizar los nuevos procesos, en lugar de cuestionarse el por qué se están haciendo las cosas y cómo se pueden mejorar los procesos.
- Si los empleados se quedan obsesionados intentando redefinir el problema.
- Si los empleados no tienen la ambición de mejorar los procesos y de mirar al futuro.

Si bien Schulman *et al.* (1999) están enfocados en que los empleados estén focalizados en como se van a realizar los procesos en el nuevo entorno, otros autores como Bergeron (2003) y Bondarouk y Friebe (2014) están más enfocados en las personas y su situación en la compañía, tanto de las personas que van a formar parte de los servicios compartidos, como de los empleados que continúan en las actividades locales de “*business partnering*”. En este caso como afirma Bergeron (2003), “los empleados de las unidades de negocio están bajo presión para producir más, con mayor nivel de responsabilidad, dentro de una nueva estructura organizativa y de reporte jerárquico”.

En el capítulo 5.3.3 se aborda con mayor profundidad los aspectos relacionados con la gestión del cambio, ya que en línea con Palmer (2004) es necesario realizar por parte de la dirección de la compañía una comprobación de los cambios que pueden ser acometidos y el momento en el que son realizados, siendo esencial el poder conseguir el “*feedback*” de los empleados, de tal forma que puedan expresar su opinión y contribuir al proyecto.

3. Múltiples proyectos en la organización con descoordinación interna

Otro riesgo de la implementación identificado por Bangemann (2005) es el relacionado con la descoordinación entre múltiples proyectos en las compañías, cuyos objetivos pueden ser contradictorios. Una de las formas en las que se puede mitigar este riesgo durante la implementación, es como afirman Schulman *et al.* (1999) mediante la figura del gestor del programa de implementación que busca el alineamiento de cada una de las iniciativas del programa con los objetivos individuales y de la compañía en general, esta figura debería de actuar como mediador entre los intereses generales del programa de implementación y de los distintos departamentos y funciones de la compañía.

5.3 PLANES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN

En este capítulo, una vez realizado un análisis de los distintos beneficios y riesgos que puede conllevar la implementación de un modelo de externalización, se aborda una revisión de las buenas prácticas que se deben considerar en la implementación, así como de los distintos métodos o modelos de externalización existentes en la literatura, que servirá como primer paso para identificar qué áreas son las que, en base a los modelos actuales, pueden ser objeto de mejora.

5.3.1 BUENAS PRÁCTICAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE EXTERNALIZACIÓN

Realizando una revisión de la literatura, existen múltiples reseñas a las buenas prácticas o principales aspectos que deben considerarse antes de iniciar un proyecto de implementación, tal y como indica Tresha Moreland (2016) se deberían de considerar en todo proyecto:

- Hacer las preguntas relevantes – aunque parezca algo obvio, es necesario preguntar o preguntarse cuestiones como, ¿qué es lo que se desea hacer? ¿Por qué se va a realizar un proyecto de externalización? ¿Qué beneficios se esperan obtener? ¿Qué problemas queremos solucionar?
- Establecer los criterios – como apunta Tresha Moreland (2016) es muy importante el establecer cómo se va a determinar qué es lo adecuado para la

compañía, ¿realmente se quieren reubicar todas las actividades a un modelo de externalización? ¿se ha considerado el impacto que puede llevar el cambio? En este mismo sentido, Colman (2006) afirma que es necesario definir las prioridades del proyecto, ya que el proceso no será sencillo y en ocasiones los procesos no funcionarán como fueron decididos inicialmente.

- Simplificar los procesos antes de iniciar el cambio – está muy en línea con lo aportado por Keuper y Lueg (2015), y que observábamos en el caso de estudio de Siemens, donde afirmaban que antes de realizar ningún proceso de externalización, es necesario realizar autocrítica de los procesos actuales y de cómo deben de ser actualizados antes de ser externalizados.

Como hemos podido constatar en la literatura y en los casos de estudio, el principal problema al que se enfrentan los modelos de externalización es que no se cambie nada, que básicamente lo que se haga es reasignar actividades de un lugar a otro, pero que en el fondo los procesos sigan siendo los mismos. En este caso estaríamos perdiendo todo el poder que tienen los modelos de externalización de estandarizar y simplificar los procesos.

- Establecer una clara estructura de gobierno – es imprescindible establecer una estructura de gobierno del proyecto, de tal forma que se obtenga el mayor nivel de estandarización y de control del proceso, de no ser así no se obtendrán los beneficios esperados, ya que cada uno de los países solicitarán la adaptación de los procesos establecidos a la características de cada país, por lo que se perderá el poder de la estandarización, tal y como también apuntaba Bangemann (2005),

por otro lado Colman (2006) afirma que una estructura clara de gobierno del proyecto ayudará en la toma de decisiones.

- Tener en cuenta el factor de la gestión del cambio – como se ha comentado anteriormente, es clave conseguir el alineamiento tanto de la dirección de la compañía como de los empleados que van a ser parte del proyecto, ya que, de no gestionarse adecuadamente la gestión del cambio, podemos tener graves problema en la fase de implementación (Ulbrich, 2006).

Como apunta Ulbrich (2010), no es suficiente con tener el soporte de la dirección, sino que es igualmente importante tener el apoyo de los empleados, de no ser así puede tener un impacto en la implementación de los modelos de externalización.

Si bien para algunos autores como Tresha Moreland (2016); Ulbrich (2006) y Ulbrich (2010) la gestión del cambio y la aceptación del cambio son piedras angulares de todo proceso de externalización. Existen pocas publicaciones en la literatura que hayan identificado la relevancia de este aspecto y que realmente lo hayan incluido en el modelo de implementación propuesto, por lo tanto, el autor ha identificado la “gestión de cambio” como una mejora a los modelos de implementación existentes en la literatura.

Para Colman (2006), todo reside en la comunicación del proyecto, en su opinión nunca se comunicará lo suficiente, porque en línea con lo que apuntaba Ulbrich (2010) hay que considerar a los empleados, clientes, departamentos, a todos los que se pudieran ver impactados por el proyecto, lo que en capítulos anteriores denominábamos la gestión de los distintos “*stakeholders*”.

Muy en esta línea, pero aun ensalzando más la importancia de la correcta gestión interna del cambio, Legare y Bechtel (2001) indican que debido a la relevancia de este tema, es necesario contar con la ayuda de profesionales expertos en la gestión de cambio en las organizaciones, del mismo modo que indicaba Colman (2006), confirman que gran parte del éxito del proyecto radica en la correcta gestión del cambio, porque al final todo está relacionado con personas, y es necesario que los empleados actúen como catalizadores del cambio.

Como indican Legare y Bechtel (2001), una de las actividades más relevantes en un proyecto de externalización es el diseño de la futura organización, que debe de ser realizada en coordinación con el equipo directivo de la compañía, pero que también deben considerar las opiniones de los supervisores de los empleados, al ser una parte importante del cambio necesario y deben de ayudar en la implementación del proyecto, diseño de los nuevos procesos financieros y en la gestión de la motivación de los empleados.

- Elaboración de un “SLA” (*Service Level Agreement*), este punto adicional de buenas prácticas en la implementación es incluido por Colman (2006), quien afirma que es necesario el establecer un “SLA” entre el proveedor y el cliente, que debería de estar ya definido antes de que se inicien las operaciones.

No es intención del autor volver a describir los aspectos que deben ser incluidos en un “SLA”, al estar ampliamente descritos en el capítulo 3, por lo tanto, se remite al lector al mencionado capítulo.

Si bien la mayoría de las buenas prácticas apuntadas en este capítulo parecen obvias, no en todos los proyectos son tenidas en cuenta o no se les presta la atención demandada,

en general, en base a los casos de estudio, la gestión del cambio hacia los empleados es nula o no está al nivel necesario.

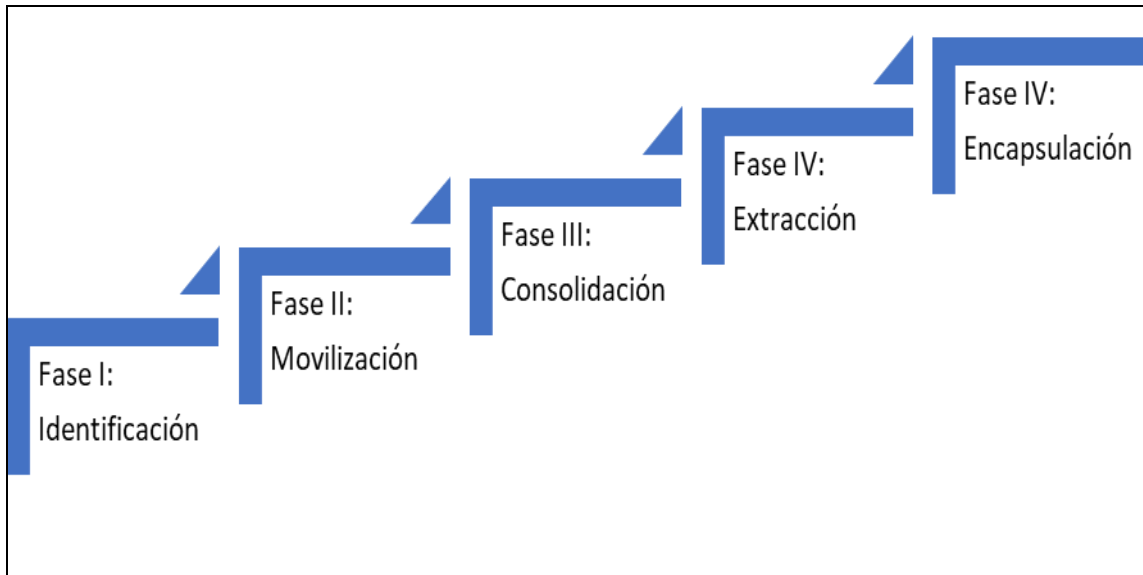
Por lo tanto, la gestión del cambio es una buena práctica, que si bien es incluida en la mayoría de los modelos de implementación, en múltiples proyectos no es considerada o ejecutada como sería necesario.

5.3.2 ANÁLISIS DE LAS FASES DE LOS PLANES DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez realizada una revisión de los beneficios y de los riesgos que conlleva la implementación de un modelo de externalización, en el que hemos revisado aspectos que son claves para un buen desarrollo de la implementación, también, se han revisado las buenas prácticas que son necesarias en el abordaje de la implementación, es necesario ir un paso más allá y estudiar cuáles son los planes de implementación que han sido abordados en la literatura disponible, lo cual nos ayudará a identificar las potenciales áreas de mejora, para terminar con un nuevo plan de implementación mejorado y por qué no, con sugerencias de posibles modelos alternativos de externalización a los disponibles en la literatura actual.

Uno de los principales investigadores en el área de la externalización, y que ha sido citado en este trabajo en repetidas ocasiones, es **Bergeron**, quien en su publicación Bergeron (2003), describe **un plan de implementación para un modelo de externalización de “SSC”**:

Figura 5.3 Fases del plan de implementación de un “SSC”:



Fuente: Adaptado de Bergeron (2003).

En el plan de implementación sugerido por Bergeron, se identifican las siguientes fases:

- Identificación: Fase inicial del proceso en el que las compañías identifican aquellos procesos que se encuentran diseminados en la organización y podrían ser integrados en un modelo de “SSC”, del mismo modo deben de considerar no solo la posibilidad de su inclusión en el modelo sino también los ahorros que pueden generar y la complejidad de su implementación. Dentro del análisis de la complejidad es necesario incluir un análisis de los potenciales riesgos que pueden acarrear cada uno de los procesos.
- Movilización: Fase en la que se realiza el traspaso de las tareas de las distintas unidades de negocio al centro de servicios compartidos. Según Bergeron (2003) es muy importante considerar que existirán empleados perjudicados por el cambio, que no tendrán posición dentro de la nueva organización.

- Consolidación: Continuación natural de la fase anterior, en la que los empleados ya se encuentran trabajando en el nuevo modelo, con el objetivo de identificar y mejorar en los procesos diseñados, con el fin de poder empezar las operaciones.
- Extracción: Si bien los empleados ya se encuentran trabajando bajo el nuevo modelo, es necesario realizar el movimiento de estos, así como la incorporación de nuevos empleados para cubrir las posibles vacantes. La implicación para algunos empleados, que no tienen posición en la nueva organización, es que tienen que abandonar la compañía en este momento.
- Encapsulación: Los nuevos empleados del centro de servicios compartidos son asignados a los nuevos procesos administrativos, como pueden ser cuentas a pagar, cuentas a cobrar, etc.

En opinión del autor, las distintas fases de la implementación sugeridas por Bergeron (2003) son muy conceptuales y mecánicas, al estar básicamente enfocadas en dos áreas muy definidas:

- Procesos administrativos.
- Identificación de los empleados necesarios para poder realizar las nuevas funciones dentro del “SSC”.

En ningún momento Bergeron está considerando otros temas relevantes, identificados dentro de las buenas prácticas apuntadas en el capítulo anterior como podrían ser:

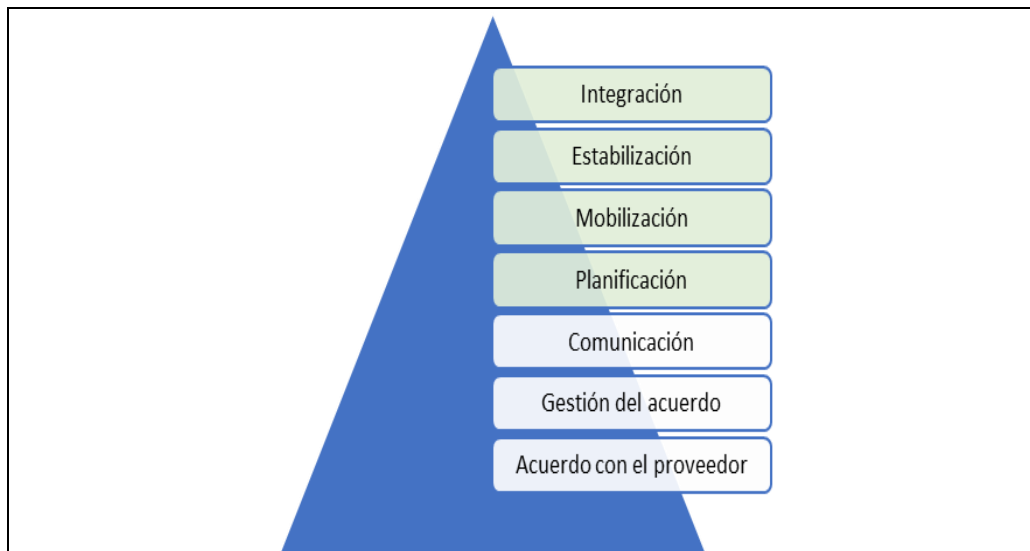
- Establecer una clara estructura de gobierno.
- Realizar una correcta gestión del cambio con los todos los empleados.
- Elaboración de un “SLA”.

Por lo tanto, a modo de conclusión de las fases identificadas por Bergeron, en opinión del autor, si bien es un plan de implementación que incluye de forma muy detallada los aspectos relacionados con la gestión de los nuevos procesos, elaboración del “*business case*” y la asignación de los empleados a las nuevas responsabilidades, adolece de algunas carencias relevantes, como la falta de enfoque en la gestión del cambio, que como indicábamos previamente, para algunos autores como Tresha Moreland (2016); Ulbrich (2006) y Ulbrich (2010) son piedras angulares de todo proceso de externalización.

Una vez analizadas las fases del plan de implementación sugerido por Bergeron para escenarios donde se quiere implementar un modelo de “SSC”, procedemos a analizar un plan de implementación orientado a un modelo de “BPO”, de tal forma que también nos permita apreciar las posibles diferencias en los planes de implementación, en función del modelo adoptado.

El plan de implementación es el sugerido por **Clements *et al*** (2005), quienes describen un **plan de implementación de un modelo de “BPO”** con las siguientes fases:

Figura 5.4 Fases del plan de implementación de un “BPO”.



Fuente: Adaptado de Clements *et al* (2005).

Si revisamos las principales características de las fases de la implementación aportadas por Clements:

- Acuerdo con el proveedor: Primera fase identificada por Clements, en la que se establece el acuerdo con el proveedor, siendo la negociación de la retribución del proveedor uno de los conceptos claves de esta fase.

Para la determinación del precio existen distintas fórmulas, en las que dependerá básicamente de los siguientes factores:

- Quién asume el riesgo del “BPO”: cliente, proveedor o por el contrario si es un riesgo compartido
- Pudiendo estar basados en el “input” o en el “output” del proceso, es decir, en el caso del “input”, podría ser si es un precio fijado en función al número de transacciones realizadas (ej. Número de asientos contables realizados) o en función al “output” si el precio fijado está fijado en

función a los resultados obtenidos (ej. Número de asientos contables realizados en tiempo y sin defectos)

Por lo tanto, la determinación del precio en el acuerdo con el proveedor, dependerá, de cómo cada compañía decide gestionar la combinación de ambas variables, de modelos con menor riesgo para el cliente como podría ser con precios con un máximo establecido (independientemente del volumen de transacciones) o modelos más flexibles con un precio por transacción (directamente ligado al volumen de transacciones).

- Gestión del acuerdo: Segunda fase identificada por Clements, en la que identifica una serie de principios que se deberían de incluir en el acuerdo con el proveedor:
 - No incluir demasiados detalles en el acuerdo, ya que creará mucho trabajo adicional y generará un sentimiento de desconfianza entre el proveedor y el cliente. Como apuntábamos en el capítulo 2, en la definición de un SLA, Schulman *et al.* (1999) sugerían que tenía que ser breve. Sobre este aspecto existen ventajas e inconvenientes que, tal y como indican Bangemann (2005), podrían enumerarse en: que sea breve facilita que sea conciso, que la revisión sea simple, que el mantenimiento sea sencillo, que el desarrollo y el uso se mantenga simple, pero del mismo modo tiene desventajas, que no cubra todas las situaciones en detalle y que requiera un alto nivel de confianza entre el cliente y proveedor, aspecto también señalado por Clements *et al.* (2005).

- No aceptar cambios en los precios establecidos por cambios en la amplitud o en la responsabilidad de los procesos; de nuevo esta situación generaría desconfianza en la relación entre el proveedor y el cliente, en caso de necesitar renegociar cada cambio y el posible impacto en los precios acordado.
 - En caso de realmente ser necesarios cambios en precios, deberían de ser considerados en términos netos, es decir, incluyendo los potenciales servicios adicionales disminuidos por las posibles reducciones de otros servicios ya no requeridos.
 - Los posibles ajustes de precios se deben de realizar en ambos sentidos, no solo como un aumento de precios al cliente. También se deberían de incluir algoritmos en los precios que se ajusten en base al volumen.
 - Cualquier evento excepcional debería de generar una revisión del acuerdo de precios, para que en caso necesario sea incluido.
- Comunicación: Tercera fase identificada por Clements. En opinión del autor de la tesis, esta es una de las fases más críticas e importantes de las fases de la implementación y a la que se le suele dedicar menos atención.

Según Clements, el presidente y el director financiero de la compañía desempeñan un papel esencial en este proceso, que es difícilmente delegable

dentro de la organización, en línea con lo apuntado por Wang y Wang (2007) que indican que no puede ser realizado por un equipo de trabajo.

Clements *et al.* (2005) realizan una aportación interesante al introducir entre los “*stakeholder*”, al proveedor de los servicios, considerando como clave para el éxito, que exista una buena relación entre el proveedor y cliente, y que ambos están realizando una inversión de tiempo y dinero.

Otro “*stakeholder*” importante son los empleados, ya que en cierta medida todos los empleados están afectados, por cambios en los roles, cambios en el empleador o cambios en la forma de trabajar, lamentablemente algunos empleados tendrán que abandonar la compañía. Los procesos de implementación de un modelo de externalización suelen generar despidos y reorganizaciones dentro de la compañía (Miskon, Bandara, Gable y Fielt, 2011; Ulbrich, 2006).

La principal aportación realizada por Clements *et al.* (2005) es que se debería de realizar un proceso de comunicación constante y abierta a los empleados.

- Planificación: Cuarta fase identificada por Clements. En esta fase se planifica la implementación, obtención de las aprobaciones, en general, es necesario conseguir las aprobaciones de los principales “*stakeholders*” internos de la compañía.
- Movilización: Quinta fase identificada por Clements, en la que señala que se deben de movilizar los recursos internos de la compañía a distintos niveles, no solo enfocándose en los empleados y jefes impactados, sino también en las áreas de negocio que indirectamente pueden verse afectadas por el cambio. Es

necesario contar con la colaboración y soporte de múltiples grupos dentro de la organización.

- Estabilización: Sexta fase identificada por Clements. Como su nombre indica, en esta fase se busca la estabilización de los nuevos procesos bajo el modelo de “BPO”, principalmente mediante el uso de métrica y de comparativas frente a la situación anterior, de tal forma que se puedan identificar claramente las ganancias obtenidas con el modelo de “BPO”.
- Integración: Última fase del proceso de implementación identificada por Clements, muy relacionada con la mejora continua. Como señalan Clements *et al.* (2005), los clientes no pueden considerar que los procesos están funcionando y no focalizarse en la mejora de los procesos, siendo una responsabilidad conjunta del proveedor y cliente.

Como conclusión de las fases del proceso de implementación sugeridas por Clements, en comparación con la propuesta de Bergeron, es evidente que es un modelo mucho más completo, que considera aspectos como empleados, “stakeholders”, acuerdos de colaboración...no estando completamente enfocado en los procesos, como lo estaba el modelo de Bergeron.

Si bien, es relevante señalar que las fases apuntadas por Bergeron estaban enfocadas en la implementación de un modelo “SSC” y las de Clements en un modelo “BPO”, por lo que el autor extrae algunas conclusiones de los procesos de implementación estudiados:

- Bergeron está más enfocado en los procesos, al ser un modelo “*inhouse*”, mientras que Clements considera otros aspectos, por lo que parece un modelo más completo que el de Bergeron.
- El modelo de Clements, es un modelo más maduro, que es utilizado por múltiples empresas de distintos sectores.
- Clements considera relevante los “*stakeholders*”, pero no realiza un análisis en profundidad del impacto en los empleados y de cómo deben de ser acompañados durante el proceso de integración.

5.3.3 PROPUESTA DEL PLAN MEJORADO DE IMPLEMENTACIÓN

En el anterior capítulo realizábamos una comparativa de las distintas fases de implementación de dos modelos distintos, en el que identificábamos fortalezas de cada modelo y a la vez una serie de áreas de mejora comunes.

Para el autor, como ya ha comentado previamente, el área de gestión del cambio dentro de los procesos de externalización mediante modelos de “SSC”, especialmente la experiencia del empleado, parece un área que no ha sido abordado con la amplitud esperada en la literatura disponible.

Algunos autores como Bangemann (2005), afirman que “en los proyectos de implementación de un “SSC” lo más sorprendente es que a pesar de que todo el mundo esta de acuerdo que el aspecto de las personas es importante, posiblemente hay muy poco presupuesto asignado en los proyectos para su correcta gestión”. Así mismo

Schulman *et al.* (1999), afirman que la gestión del cambio con los empleados suele ser el gran olvidado de estos proyectos. Estos son claros ejemplos, que si bien, existe un acuerdo generalizado de la relevancia de la correcta gestión del cambio con los empleados, no se dedica ni el tiempo ni el esfuerzo necesario en los proyectos de implementación (Ramphal, 2013), lo que, en opinión del autor de la tesis y como fue corroborado durante las entrevistas, genera frustración en los empleados y riesgos en el éxito de la implementación del modelo. Según Kurtz y Duncan (1998), hay que considerar que, si bien para algunos empleados puede representar una oportunidad, para otros muchos empleados, representa un riesgo, al poder perder su puesto de trabajo.

Para Legare y Bechtel (2001), es relevante la correcta gestión del cambio con los empleados. Por este motivo, sugieren la utilización de encuestas internas, en las que se puedan medir tanto los posibles facilitadores y barreras del cambio dentro de la organización. Una vez obtenidos los resultados, se discuten en distintos grupos de trabajo, de tal forma que se puedan obtener conclusiones que ayuden en la correcta implementación, siendo las señaladas por los empleados:

- La necesidad de realizar el cambio no ha sido correctamente entendida por los empleados.
- Falta de alineamiento y compromiso por parte de la dirección de la compañía.
- Pobre comunicación con los empleados.

Para Kurtz y Duncan (1998) las principales razones que generan resistencia al cambio acaecido en procesos de externalización se pueden resumir en:

- La razón para realizar el cambio no está clara para los empleados, alineado con lo indicado por Legare y Bechtel (2001).

- Argumentos emocionales, al no conocer el empleado las implicaciones del cambio.
- Argumentos políticos, capacidad de influir en el futuro ante la potencial pérdida de poder en la organización.
- Generación de conflictos dentro de la organización, alineado con la lucha de poder apuntada anteriormente.
- Falta de alineamiento de los objetivos, en línea con el segundo punto de Legare y Bechtel (2001), en caso de las organizaciones quieran realizar cambios en la organización sin haber realizado el cambio necesario en la estrategia.

Estos factores indicados por Schulman *et al.* (1999), Legare y Bechtel (2001) y Ramphal (2013), son consecuencia de que los empleados son ordenados a realizar algo nuevo en lo que no han sido involucrados previamente. Por lo tanto, es crítico el involucrar a los empleados durante este proceso de transformación, de forma que sean parte del proceso y no sientan que están perdiendo el control.

Para llevar a cabo adecuadamente la gestión del cambio en la organización en procesos de externalización empresarial, Schulman *et al.* (1999) sugiere el siguiente **modelo de gestión del cambio con los empleados** en el que identifica cinco fases:

Tabla 5.3 Modelo de gestión del cambio con los empleados:

Fases gestión del cambio con empleados	Descripción
Movilización	Fase inicial en la que se establecen las bases de la gestión de cambio, se establecen los equipos de trabajo y se diseña la mejor forma de realizar la gestión del cambio en la organización.
Medición	Evaluación de la situación de partida, en la que se evalúa la situación de los empleados. Necesidad de establecer una clara misión y visión para el cambio, así como la estrategia del cambio en la organización.
Planificación	Una vez identificados los gaps, necesidad de llevar a cambio la definición de la estrategia para suplir las carencias. Definición de las tácticas de la implementación.
Implementación	Implementación del plan de cambio y del plan de comunicación. Definición de las nuevas formas de trabajar con la colaboración de los empleados.
Revisión	Establecimiento de un proceso de revisión de las acciones realizadas, de tal forma que ayude a la organización a aprender.

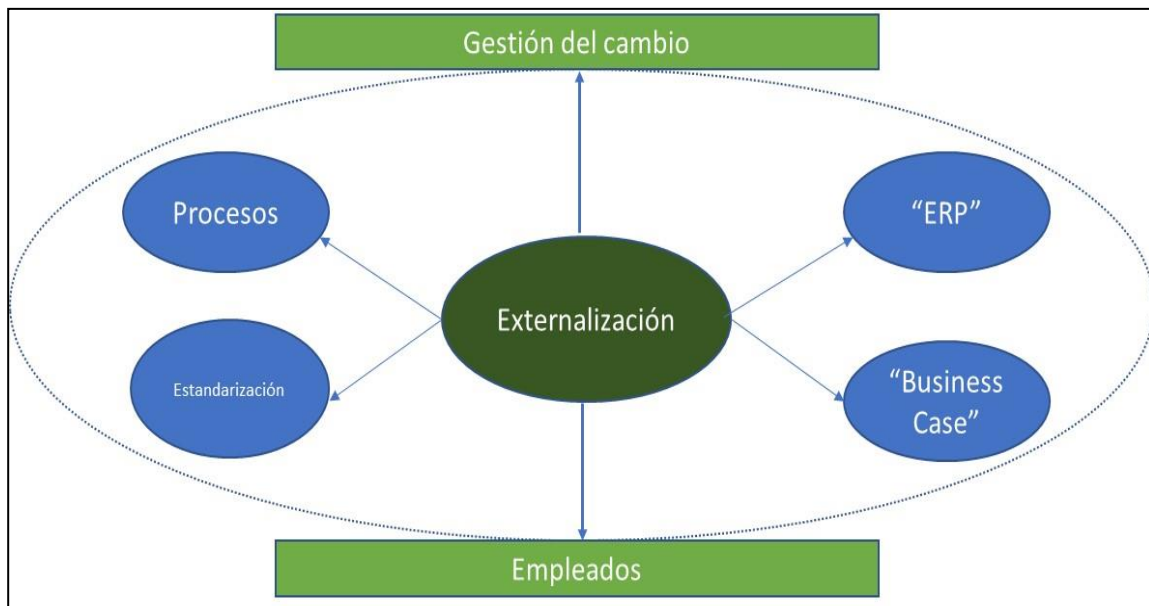
Fuente: Tabla adaptada de Schulman *et al.*(1999)

La relevancia de la gestión del cambio en los proyectos de implementación de “SSC”, es generalmente aceptada en la literatura, confirmando este aspecto, tal y como indica Palmer (2004) la mayoría de los proyectos fracasan por la falta de gestión del cambio del empleado. Las compañías no le dedican el suficiente nivel de atención durante la implementación (Bangemann, 2005; Ramphal, 2013).

Como hemos indicado anteriormente, existen modelos como el de (Schulman *et al.*, 1999) que ayudan a las corporaciones a realizar una adecuada gestión del cambio, así mismo O Connor (1993), indica que en general en las organizaciones, aquellos individuos que tienen resistencia al cambio dejarán de hacerlo si observan que existe un entusiasmo generalizado con el cambio.

En base a estas afirmaciones, para el autor de la tesis, parece completamente necesario realizar mejoras a los actuales planes de implementación de un modelo de “SSC” o “BPO”, sugiriendo un **plan de implementación adaptado con los siguientes componentes o fases:**

Figura 5.5 Fases de un proceso de implementación de un “SSC” mejorado:



Fuente: Elaboración propia

En el plan de implementación mejorado, el autor ha considerado todas las áreas que durante la tesis han sido identificadas como fases clave, siendo las principales aportaciones del autor en este modelo **la gestión del cambio con las personas (empleados)**, ya que, como hemos indicado previamente, en los procesos actuales las organizaciones no le dedican los recursos ni el tiempo necesario.

Por lo tanto, en forma de resumen, la **experiencia del empleado** durante el proceso del cambio debe de ser mejorada, para ello, pueden utilizarse metodologías como la apuntada por Schulman *et al* (1999) que enumera cinco fases que debe de contener todo plan de gestión del cambio con los empleados.

Por último, hay que recordar que según Kurtz y Duncan (1998), uno de los principales problemas de la externalización y de la dificultad de la gestión del cambio con los

empleados es el riesgo que tienen de perder sus puestos de trabajo con los proyectos de externalización, por lo que el autor, se pregunta, si **¿existe la posibilidad de desarrollar un nuevo modelo de externalización que minimice el impacto en los empleados?** A esta pregunta se le da contestación en el siguiente capítulo donde se proponen modelos de externalización alternativos a los actuales.

5.3.4 BENEFICIOS ESPERADOS CON EL PLAN PROPUESTO: POTENCIALES MODELOS DE EXTERNALIZACIÓN ALTERNATIVOS

Una vez establecidos en el capítulo anterior las mejoras en las fases del plan de implementación, así como un nuevo plan de implementación global sugerido por el autor en el que se hace un especial hincapié en la mejora de la experiencia del empleado durante la implementación de modelos de externalización, nos preguntamos si podemos avanzar y mejorar los actuales modelos de externalización, en base a las experiencias recogidas durante las entrevistas, así como a artículos de la literatura.

Como hemos indicado previamente, el plan de implementación debe considerar a los empleados como eje principal de este proceso, tal y como sostienen Legare y Bechtel (2001); Tresha Moreland (2016) y Ulbrich (2010), ya que de no ser así podemos tener graves problemas durante la implementación Ulbrich (2006), en este momento es cuando el autor ha reflexionado sobre la pregunta:

¿Podemos apuntar nuevos modelos de externalización que sean más beneficiosos para los empleados y que consigan una mejor aceptación en la organización sin ser considerados una amenaza para la mayoría de los empleados?

En base a la literatura revisada y al análisis de los distintos modelos, en los que se han identificado beneficios y debilidades de estos, el autor sugiere dos modelos alternativos, mucho más orientados en mejorar la experiencia de los empleados en los procesos de externalización, al ser una de las principales debilidades apuntadas en el capítulo anterior:

- **Modelo 1: Modelo de externalización con un “SSC⁷ Virtual”**
- **Modelo 2: Modelo de externalización con un “SSC” con empleados a dos niveles: a) local b) regional o modelo “hibrido”**

Profundizando en el **Modelo 1**, modelo de **externalización con un “SSC Virtual”**, durante la revisión de la literatura disponible, algunos autores como Bangemann (2001) y Bangemann (2005), realizan pequeñas aportaciones en esta área, afirmando que se podrían mantener los empleados en cada uno de los países de tal forma que trabajen en un “SSC” en red, siendo las principales características de este nuevo modelo:

- Empleados mantienen sus empleos en cada país, sin necesidad de realizar una consolidación en una ubicación física.

⁷ Como se ha comentado anteriormente, el autor se ha enfocado principalmente en el modelo “SSC” en detrimento con el modelo “BPO”, al ser el usado principalmente en la industria farmacéutica. Este punto ha sido confirmado en las entrevistas realizadas.

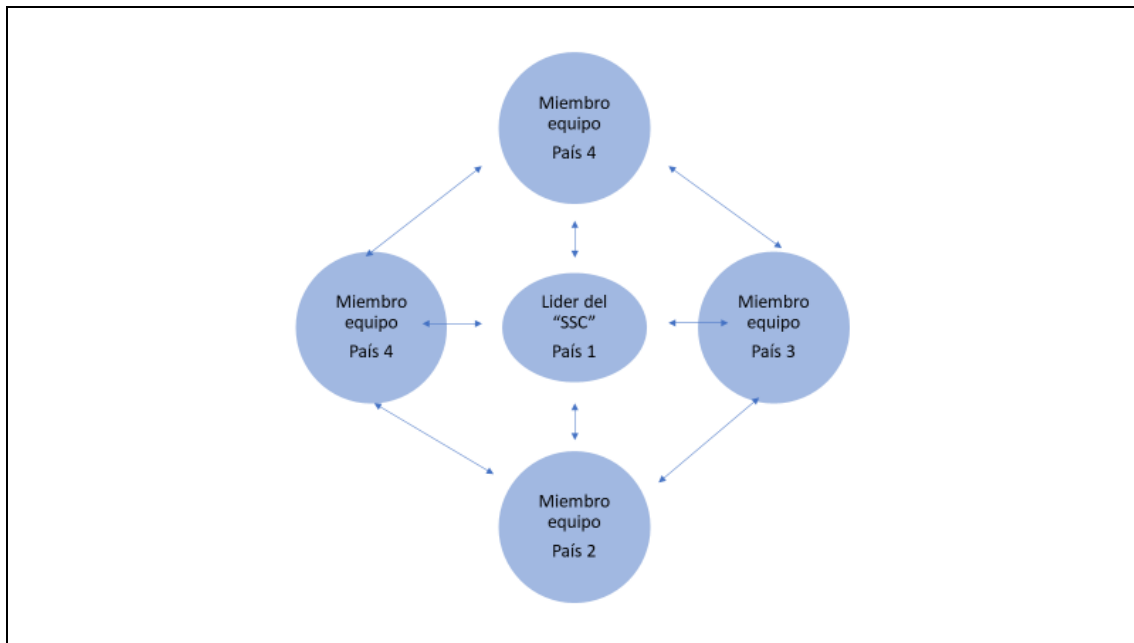
- Una única persona es el responsable de todas las personas ubicadas en las distintas oficinas.
- Los sistemas y procesos permanecen estandarizados entre los distintos países.

Bangemann (2005), identifican las siguientes posibles ventajas de este modelo alternativo:

- Mantenimiento de los empleados en sus posiciones.
- No existe la necesidad de establecer un “SSC” físicamente ubicado en una única localización.
- No existe una pérdida del conocimiento en la organización, al continuar los empleados en sus posiciones.
- No existen problemas con los idiomas, al continuar los empleados.
- No hay costes sustanciales de implementación, reclutamiento y entrenamiento de los empleados.

Aparte de las aportaciones realizadas por Bangemann, el autor no ha encontrado referencias adicionales en la literatura al modelo de “SSC” virtual, así mismo tampoco ha encontrado compañías que hayan optado por utilizar este modelo. Por lo que sugiere que la forma en la que este modelo podría operar, de forma conceptual, sería la siguiente:

Figura 5.6 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC” virtual:



Fuente: Elaboración propia.

Por desgracia, durante las entrevistas este modelo alternativo, no ha sido utilizado por ninguna de las empresas entrevistadas, si bien todas han mostrado interés por este modelo, debido a las grandes mejoras que aporta en el área de la experiencia del empleado con la gestión del cambio, siendo mucho menos lesivo en la reducción de puestos de trabajo que los modelos convencionales. Por lo tanto, el **autor presenta este modelo como una alternativa clara a los modelos actuales.**

El segundo modelo aportado por el autor, es un **modelo de externalización con un “SSC” con empleados a dos niveles: a) local b) regional o modelo “híbrido”.**

Como indicábamos en el capítulo 3, algunas de las principales ineficiencias identificadas del modelo de externalización “SSC”, son:

- Pérdida de la calidad del servicio, como apuntan Bergeron (2003); Kennewell y Baker (2016); Bangemann (2005); Ulbrich (2006) y Webster (2007), el cliente tiene la sensación de una pérdida inicial de la calidad del servicio debido a la transición de los procesos.
- Localización, como señala Ulbrich (2006), existe una falta de definición del lugar en el que se va a ubicar el centro de servicios compartidos.
- Empleados y relacionales profesionales, como apuntan diversos autores como Bergeron (2003); Bangemann (2005); Ulbrich, (2006) y Webster (2007), existe una pérdida de implicación por parte de los empleados en el nuevo modelo, muy en línea con lo que sugeríamos anteriormente sobre la necesidad de realizar una gestión del cambio adecuada con los empleados. En general existe, como apuntan Legare y Bechtel (2001), miedo a perder el puesto de trabajo.

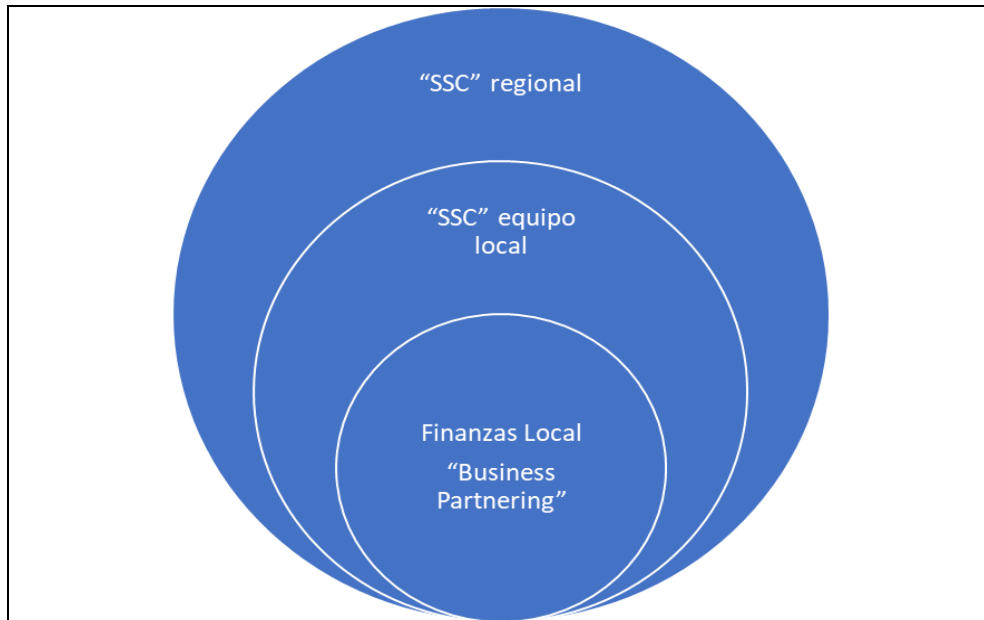
Por lo tanto, si bien, en base a toda literatura revisada y en base a las entrevistas realizadas, parece necesario que las compañías aborden el tema de la externalización con alguno de los modelos expuesto, durante las entrevistas, una de las compañías afirmó que estaba utilizando un modelo de “SSC” que no cumple con las especificaciones generales de este modelo:

- Utilizan un modelo de “SSC”, pero con dos niveles de empleados dentro del “SSC”.

- Empleados que denominan “regionales”, que están ubicados físicamente en el centro de servicios compartidos realizando actividades muy transaccionales en el que el conocimiento del país o del negocio no es requerido.
- Empleados que denominan “locales”, que están ubicados en cada uno de los países, reportando directamente en el “SSC”, responsabilizándose de aquellas actividades en las que es necesario un conocimiento de la operativa local, desde distintos puntos de vista: legal, estatutario, negocio, idioma...etc. Así mismo, operan en estrecha colaboración con los equipos de finanzas locales focalizados en el “*business partnering*”.
- Si bien los empleados jerárquicamente reportan al “SSC”, el nexo de unión con la organización local es sólido y estable.

De forma esquemática, este **nuevo modelo, que el autor, ha considerado denominarle como “modelo híbrido de SSC”**, podría ser:

Figura 5.7 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC” híbrido



Fuente: Elaboración propia.

Mediante el uso de este modelo, se suplen algunas de las ineficiencias enumeradas anteriormente:

- Pérdida de la calidad del servicio – con la existencia de un equipo de “SSC” local, si bien los procesos serán adaptados por la implementación de un modelo de “SSC”, en cierto modo la mencionada pérdida de calidad se verá suplida por el conocimiento que los empleados seguirán teniendo de los procesos generales, a pesar de que haya aspectos que se habrán modificado.
- Localización – es cierto que todavía será necesario establecer una ubicación de algunos empleados del “SSC”, no será necesario para todos, debido a que un número importante permanecerá en sus ubicaciones originales.

- Empleados – quizás el aspecto más relevante de este nuevo modelo “híbrido”, es que permite que un gran número de empleados permanezcan en sus puestos de trabajo. Este aspecto generará una motivación superior en los empleados, por lo que la gestión del cambio con los empleados será mucho más fácil que en un modelo de “SSC” normal donde todos los empleados se ubican en la misma localización.

Como se ha comentado, este nuevo modelo fue comentado por solo una de las compañías entrevistadas, si bien, es importante señalar que es una de las compañías con mayor nivel de externalización de la muestra analizada, en concreto es la compañía número cuatro.

El autor no ha identificado en la bibliografía existente ninguna publicación en la que se haga referencia a un modelo similar al apuntado, por lo que claramente existe la oportunidad de realizar una aportación relevante en el área de externalización con el modelo propuesto por el autor.

Obviamente este modelo solo ha sido identificado en una única empresa, por lo que sería necesario estimar la viabilidad de implementarlo en otras compañías y/o sectores, si bien, como se apunta anteriormente, suple en gran medida algunas de las ineficiencias del modelo actual de “SSC”.

CAPÍTULO 6

6. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA - ESTUDIO DEL SECTOR: ESTRUCTURA EN ESPAÑA

6.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado en la industria farmacéutica, y más concretamente en su estructura en España. Por lo tanto, parece adecuado realizar una revisión de la estructura de este sector, como base, para comprender algunas de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas.

La industria farmacéutica es uno de los principales sectores industriales en España, tal y como aparece reflejado en el estudio realizado por la web, En genérico (2014), en la que realiza una encuesta a más de 1.200 personas, de entre 16 y 75 años, de la que se extraen las siguientes conclusiones:

- La industria farmacéutica es la 2ª con mayor relevancia en la economía nacional, solo por detrás de la industria de la alimentación
- La industria farmacéutica es la 4ª que mayor influye en el bienestar de la sociedad, de nuevo por detrás de la industria de la alimentación, o de otras muy significativas como la industria energética.
- La industria farmacéutica ocupa el 4º lugar en lo que se refiere a las apuestas sobre el futuro de España, por detrás de la industria de la alimentación y energética.

- En cuanto a las industrias creadoras de empleo, no aparece en las primeras posiciones, en las que se sitúan otras más representativas del tejido empresarial español, como son servicios, alimentación o construcción.

En base a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), está incluida dentro del epígrafe 21, denominado “Fabricación de productos farmacéuticos”, incluyendo los siguientes subgrupos:

1. Fabricación de productos farmacéuticos de base
2. Fabricación de especialidades farmacéuticas

Así mismo, dentro del epígrafe 46, denominado “Comercio al por mayor y por menor”, se incluye el subgrupo 4646, comercio al por mayor de productos farmacéuticos, donde se incluyen los distribuidores de productos farmacéuticos, mayoristas, así como las compañías farmacéuticas que no disponen de fabricación en territorio nacional.

6.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA EN ESPAÑA

Según la información publicada por Farmaindustria¹ en su último informe anual correspondiente al ejercicio 2018, la industria de fármacos innovadores² generan más de 15.000 millones de euros en la economía de España, y a la vez generando unas exportaciones valoradas en 11.000 millones de euros. Estas cifras suponen en torno a un 4% del total de las exportaciones. En cuanto a los niveles de empleo generados, se sitúan en los 41.000 empleos directos y otros 160.000 empleos indirectos. (Farmaindustria, 2018).

En base a esta información general proporcionada por Farmaindustria, es evidente que es uno de los principales sectores de la economía nacional, tanto desde un punto de vista de la contribución a la economía nacional, así como al nivel de exportaciones realizados y el número de empleos que generan directa o indirectamente.

Si nos enfocamos en los distintos tipos de medicamentos existentes, tal y como indican, Priede Bergamini, López-Cózar Navarro y Benito Hernández (2009), basándose en la ley del medicamento, los productos farmacéuticos se pueden clasificar en:

- Especialidades farmacéuticas de dispensación sin receta, en la que se incluyen todos aquellos productos farmacéuticos que son dispensados sin la necesidad de disponer de una receta médica, y que, por lo tanto, no están sujetos a subvención

¹ Farmaindustria es la patronal de laboratorios farmacéuticos innovadores, existiendo otra patronal para los medicamentos genéricos (o comúnmente denominados sin marca), que en el año 2018 englobaba a más de 140 laboratorios farmacéuticos nacionales y multinacionales, representando en torno al 70% del total del mercado farmacéutico nacional.

En gran parte la información incluida en este capítulo proviene de los trabajos y estudios publicados periódicamente por esta patronal.

² La gran distinción entre fármacos innovadores y genéricos está basada en la existencia de patente, aquellos que están cubiertos por patente en vigor (suele ser por un periodo de entre 10 a 15 años) se les considera innovadores, mientras que los fármacos que no están cubiertos por ninguna patente, y que por lo tanto pueden ser producidos y comercializados por múltiples compañías, sin infracción de ninguna patente en vigor, son comúnmente denominados fármacos no innovadores o genéricos.

por parte de la seguridad social. El paciente tiene que realizar el 100% del reembolso del medicamento

- Especialidades farmacéuticas de dispensación con receta, y también denominados productos éticos, cuya principal diferencia respecto a los anteriores, es que son prescritos por personal médico y que, al poseer de receta, pueden ser objeto de reembolso parcial o total por la seguridad social (en función de la edad y situación de la persona).

El sector farmacéutico en España está muy concentrado, ya que como señalan Priede Bergamini *et al.*, (2009), los 10 primeros laboratorios del ranking, suponen un 50% de las ventas totales, en el periodo 2009-2017 la unión europea ha analizado la propuesta de fusión de más de 80 compañías (Global, 2019). Del mismo modo, también existe una concentración en cuanto a la ubicación geográfica de los laboratorios, ya que entre Madrid y Cataluña suponen un 70% del total de laboratorios con presencia en España (Priede Bergamini *et al.*, 2009).

Parece necesario realizar también un análisis de los distintos actores que intervienen en el proceso de fabricación y comercialización de los medicamentos, según Cámara, Ortiz, Fuentes, y Sánchez (2002), se identifican:

- Laboratorios fabricantes de productos farmacéuticos, focalizados en el desarrollo, fabricación y la comercialización de medicamentos, siendo el principal actor del sector.

- Empresas dedicadas a la distribución y venta de los productos en las distintas farmacias, generalmente conocidos como mayoristas, cuya principal actividad es realizar la compra centralizada de medicamentos a las compañías farmacéuticas, para su posterior reparto y distribución a las oficinas de farmacia.
- Oficinas de farmacia, dedicadas a la distribución minorista, focalizadas en la realización la dispensación de los medicamentos directamente al consumidor final

En resumen, podemos describir a la industria farmacéutica en España, tal y como apunta Lobo (2019), como un sector:

- “Es una industria basada en la investigación y en la innovación de nuevos productos, por lo que las compañías farmacéuticas tienen la necesidad de lanzar nuevos productos al mercado, antes de la expiración de la patente, momento en el que tendrán que competir con compañías de productos genéricos o biosimilares”.
- En los últimos años se ha producido una concentración de compañías, realizándose megafusiones de compañías, con el principal objetivo de poder mejorar el futuro porfolio de productos.³

³ Se le suele referir en el sector al “pipeline” o futuros potenciales productos, enfocándose en los posibles nuevos productos y/o nuevas indicaciones esperadas en los próximos años. Esta información suele incluir información de los ensayos clínicos en curso, así como de las fechas esperadas de aprobación en los distintos países, en el horizonte temporal de 5 años.

- Altas inversiones en I+D, así como altos beneficios, hay que considerar que las inversiones en I+D suelen ser proyectos con un horizonte temporal amplio, por lo que las inversiones se tienen que capitalizar, del mismo modo, los beneficios, si bien pueden ser considerados altos, están acorde al nivel de riesgo que asumen las compañías, teniendo en cuenta el horizonte temporal de las patentes.⁴ En cualquier caso, existe una nueva tendencia en la industria es obtener beneficios en base a resultados (CE Noticias Financieras, 2019), en la que solo se obtendrían el beneficio esperado en el caso que el medicamento hubiera demostrado la eficacia esperada, si no fuera así, el tratamiento sería sin cargo para el gobierno.
- Falta de información por parte de los consumidores, si los comparamos con otros productos de consumo masivo, ya que el consumidor, en general, no es quien toma la decisión de uso de un medicamento determinado, siendo responsabilidad del facultativo acreditado qué medicamento debe de ser prescrito.
- Alta percepción que tienen los consumidores de los medicamentos, lo que se traduce en la posibilidad de pagar por los tratamientos. En España, en general, existe un sistema de subvención del precio de los medicamentos, comúnmente conocido como “reembolso”, por lo que el precio pagado por los pacientes es sustancialmente inferior al precio de venta de los laboratorios (PVL).

⁴ En base a los artículos 10(1) y 10(2) de la directiva europea 2004/27/EC del 31 de Marzo del 2004. Las patentes suelen tener una vigencia de 10 años (en base a 8 años de exclusividad de los datos y 2 años de exclusividad en el mercado), si bien en situaciones excepcionales pueden ser superiores, a estos 10 años, en función a las nuevas indicaciones que otorgarán un 1 año adicional. Después de este periodo de cobertura legal, los medicamentos están sujetos a la introducción de medicamentos genéricos, que en teoría deben ser “copias” legales de los medicamentos originales.

6.2.1 LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN ESPAÑA: ANÁLISIS ECONÓMICO

Después de revisar las principales características del sector farmacéutico en España, incluyendo los distintos modelos y actores, es necesario, realizar un análisis económico de los principales indicadores de contribución de la industria al desarrollo y economía nacional.

Como se apuntaba al inicio de este capítulo, en base al estudio (*Memoria farmaindustria 2018*.) la contribución de la industria farmacéutica a la economía nacional es sustancial, generando en el año 2018 más de 15.000 millones de euros, así como contribuyendo a la sostenibilidad del empleo con más de 41.000 empleos directos.

Algunos de los principales indicadores sobre el sector serían:

- 15.000 millones de euros de contribución al PIB nacional.
- Exportaciones superiores a 10.000 millones de euros.
- Doble de la productividad de otros sectores.
- Inversión en I+D superior a 1.000 millones de euros, lo que representa más del 20% del total de la inversión total en esta área.
- En torno a 2.800 ensayos clínicos realizados en la última década
- 41.000 empleos directos, de los que 4.800 se dedican al área de I+D

Una vez descritos los principales indicadores del sector, como se ha mencionado anteriormente, el sector ha pasado en los últimos 10 años de estar muy atomizado a estar mucho más concentrado debido a las múltiples fusiones y adquisiciones.

En base a las últimas ventas publicadas en España, realizando una distinción entre fabricantes y compañías comercializadoras, el ranking de las principales compañías farmacéuticas fabricantes es⁵:

⁵ Solo incluidas aquellas compañías con ventas netas superiores a 100 millones de euros

Tabla 6.1 Ranking principales productores de medicamentos farmacéuticos en España:

Compañía	Ciudad	Ventas Netas (miles de euros)	Numero de empleados
NOVARTIS FARMACEUTICA SA	BARCELONA	1.607.541	3.054
BAYER HISPANIA SL	SANT JOAN DESPI	1.258.275	877
BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA SA	SANT CUGAT DEL VALLES	474.920	1.638
FERRER INTERNACIONAL SA	BARCELONA	463.279	1.200
TEVA PHARMA SL	ALCOBENDAS	391.279	914
INSTITUTO GRIFOLS SA	PARETS DEL VALLES	384.002	1.287
ESTEVE PHARMACEUTICALS S.A.	BARCELONA	374.298	1.351
LABORATORIOS CINFA SA	HUARTE/UHARTE	345.088	977
FAES FARMA, SA	LEIOA	339.922	1.188
ASTELLAS PHARMA SA	POZUELO DE ALARCON	315.779	272
MERCK SLU	MADRID	313.422	891
LABORATORIOS FARMACEUTICOS ROVI SA	MADRID	303.203	1.209
B BRAUN MEDICAL SA	RUBI	287.124	1.362
BIOIBERICA SAU	PALAFOLLS	270.197	354
ESTEVE QUIMICA SA	BARCELONA	263.336	454
LABORATORIOS HIPRA SA	AMER	257.669	1.609
LABORATORIOS LICONSA SAU	BARCELONA	227.517	660
LABORATORIOS NORMON SA	TRES CANTOS	223.094	1.645
MERCK SHARP & DOHME ANIMAL HEALTH SL.	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	220.936	384
LABORATORIOS INDAS SAU	POZUELO DE ALARCON	213.822	605
LABORATORIOS MENARINI SA	BADALONA	213.372	524
KERN PHARMA SL	TERRASSA	213.241	764
ALCON CUSI SAU	BARCELONA	198.395	605
LABORATORIO REIG JOFRE SA.	SANT JOAN DESPI	181.307	1.010
ITALFARMACO SA	ALCOBENDAS	173.300	362
DIAGNOSTIC GRIFOLS SA	PARETS DEL VALLES	165.073	340
SANDOZ INDUSTRIAL PRODUCTS SA	LES FRANQUESES DEL VALLES	163.798	323
PHARMA MAR SA	COLMENAR VIEJO	162.587	599
BIOKIT SA	LLIÇA D'AMUNT	161.897	205
ALK ABELLO SA	MADRID	153.470	294
FRESENIUS KABI ESPAÑA SA	BARCELONA	140.939	380
LACER SA	BARCELONA	138.397	466
PIERRE FABRE IBERICA SA	BARCELONA	134.315	474
DERETIL SA	CUEVAS DEL ALMANZORA	115.931	195
VIVIMED LABS SPAIN SL.	BARCELONA	110.089	554
FRESENIUS MEDICAL CARE ESPAÑA SA	TRES CANTOS	103.054	203
ONTEX PENINSULAR SA	VALVERDE DEL MAJANO	101.333	284

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la base de datos SABI

en el año 2019

Respecto al ranking de las compañías comercializadoras, es importante señalar que se incluyen tanto las propias compañías farmacéuticas, en caso de no ser productores, así como los mayoristas encargados de suministrar a las oficinas de farmacia⁶:

⁶ Solo incluidas aquellas compañías con ventas netas superiores a 150 millones de euros

Tabla 6.2 Ranking principales comercializadores de medicamentos farmacéuticos en España:

Compañía	Ciudad	Ventas Netas (miles de euros)	Numero de empleados
NOVARTIS FARMACEUTICA SA	BARCELONA	1.607.541	3.054
BAYER HISPANIA SL	SANT JOAN DESPI	1.258.275	877
BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA SA	SANT CUGAT DEL VALLES	474.920	1.638
FERRER INTERNACIONAL SA	BARCELONA	463.279	1.200
TEVA PHARMA SL	ALCOBENDAS	391.279	914
INSTITUTO GRIFOLS SA	PARETS DEL VALLES	384.002	1.287
ESTEVE PHARMACEUTICALS S.A.	BARCELONA	374.298	1.351
LABORATORIOS CINFA SA	HUARTE/UHARTE	345.088	977
FAES FARMA, SA	LEIOA	339.922	1.188
ASTELLAS PHARMA SA	POZUELO DE ALARCON	315.779	272
MERCK SLU	MADRID	313.422	891
LABORATORIOS FARMACEUTICOS ROVI SA	MADRID	303.203	1.209
B BRAUN MEDICAL SA	RUBI	287.124	1.362
BIOIBERICA SAU	PALAFOLLS	270.197	354
ESTEVE QUIMICA SA	BARCELONA	263.336	454
LABORATORIOS HIPRA SA	AMER	257.669	1.609
LABORATORIOS LICONSA SAU	BARCELONA	227.517	660
LABORATORIOS NORMON SA	TRES CANTOS	223.094	1.645
MERCK SHARP & DOHME ANIMAL HEALTH SL.	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	220.936	384
LABORATORIOS INDAS SAU	POZUELO DE ALARCON	213.822	605
LABORATORIOS MENARINI SA	BADALONA	213.372	524
KERN PHARMA SL	TERRASSA	213.241	764
ALCON CUSI SAU	BARCELONA	198.395	605
LABORATORIO REIG JOFRE SA.	SANT JOAN DESPI	181.307	1.010
ITALFARMACO SA	ALCOBENDAS	173.300	362
DIAGNOSTIC GRIFOLS SA	PARETS DEL VALLES	165.073	340
SANDOZ INDUSTRIAL PRODUCTS SA	LES FRANQUESES DEL VALLES	163.798	323
PHARMA MAR SA	COLMENAR VIEJO	162.587	599
BIOKIT SA	LLIÇA D'AMUNT	161.897	205
ALK ABELLO SA	MADRID	153.470	294

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la base de datos SABI en el año 2019.

6.3 LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN EUROPA

Una vez realizada una revisión de las dimensiones y actores de la industria en España, parece adecuado ponerlo en contexto dentro de la industria farmacéutica a nivel europeo, de tal forma que se pueda realizar una comparación objetiva de la situación y perspectivas de la industria nacional.

De nuevo tomando como base información publicada por Farmaindustria (*Memoria farmaindustria 2018*.) en el ejercicio 2018 el crecimiento de la economía a nivel europeo fue de 1,9%, lo cual tiene un impacto en la industria farmacéutica, ya que en la mayoría de los países europeos existen medidas activas del control del gasto farmacéutico, en múltiples formas, como por ejemplo:

- Fijación de un crecimiento de la industria farmacéutica por debajo del crecimiento del PIB, en caso de superar el crecimiento del país, obligatoriedad de devolución de las ventas por encima del PIB.
- Retraso en el acceso a nuevos medicamentos, debido a las limitaciones presupuestarias, que no permiten la financiación de nuevos medicamentos.
- Esquemas de reducción de precios obligatorios periódicos, en base a los precios más bajos de la Unión Europea.
- Reducciones generalizadas de precios en el momento del acceso, impidiendo en múltiples ocasiones, que los pacientes pueden acceder a las últimas innovaciones terapéuticas.

A pesar de todas las anteriores medidas, continuando con el informe de Farmaindustria, tal y como indica la consultora Iqvia en el propio informe, en los próximos 5 años, se espera que el crecimiento del mercado a nivel europeo se encuentre un rango del 1%-4%, siendo España y Francia los países en los que se pronostican un menor crecimiento del sector, situándose España en el rango del 1% al 4%, mientras que otros países europeos, como Alemania se sitúe en un rango del 3% al 6%.

A pesar de todas las medidas de contención del gasto descritas anteriormente, el mercado español se sitúa en la 5ª plaza a nivel europeo en cuanto al tamaño del sector y número de empleados.

CAPÍTULO 7

7. ESTUDIOS DE CASOS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA BASADOS EN ENTREVISTAS

7.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a directores financieros de multinacionales de la industria farmacéutica radicadas en España. Como se apunta en el capítulo 3, según Bordas Martínez y Crespo Garcés (2015) y Fàbregues Feijóo, Meneses Naranjo, Rodríguez Gómez y Paré (2016), las entrevistas son una de las técnicas principales en la investigación cualitativa, concretamente en este trabajo se utiliza la entrevista abierta, que como apuntan Bordas Martínez *et al.* (2015) “está a medio camino entre la comunicación cotidiana y la entrevista formal”.

Como se apunta en el capítulo dos, las entrevistas fueron agendadas con semanas de antelación, debido a la limitada disponibilidad de los directivos entrevistados. Así mismo, para facilitar la discusión, los cuestionarios se distribuyeron con antelación a la entrevista, aunque realmente se utilizaron más como guion de la entrevista que como mero “cuestionario”, en todo momento se realizó de forma informal y la conversación no fue grabada, para evitar problemas de confidencialidad de la información compartida con el autor.

Todas las entrevistas se realizaron entre finales del año 2018 y todo el año 2019.

Una de las grandes ventajas de haber utilizado esta metodología, es que el autor es un experto en esta área, tal y como sugieren Yin (1999) lo cual permitirá el estudio de casos, así como la aplicación de la metodología del “*action research*”, Coughlan y Coughlan (2002), debido a la relevancia de esta metodología en los casos de estudio, es conveniente recordar que Coughlan y Coughlan (2002) identifican el “*action research*” como:

- Investigación en la acción, no sobre la acción, por lo que afirman que es necesario ser parte de la acción.
- Es participativa, por lo que miembros del estudio pueden participar
- Es una investigación que sucede al mismo tiempo que la acción
- Es una secuencia de eventos, que requiere comprensión previa del entorno

Todos los entrevistados valoraron muy favorablemente el conocimiento de la materia por parte del autor al desempeñar éste su labor profesional en el mismo sector y función.

En cuanto a las compañías incluidas en los casos de estudio, como se apunta en el capítulo dos, se han realizado en total entrevistas a 5 compañías multinacionales, que tienen en común los siguientes aspectos:

- Compañías farmacéuticas multinacionales,
- Establecidas en España,
- Entrevistas realizadas a sus directores financieros.
- En general, casi todas son compañías multinacionales cuya matriz está ubicada en EE. UU, excepto una, que está ubicada en la Unión Europea.

Tabla 7.1 Empresas entrevistadas.

Muestra 1. Multinacional farmacéutica americana
Muestra 2. Multinacional farmacéutica americana
Muestra 3. Multinacional farmacéutica americana
Muestra 4. Multinacional farmacéutica americana
Muestra 5. Multinacional farmacéutica europea

Fuente: Elaboración propia.

7.2 LA SITUACIÓN DEL SECTOR FARMACÉUTICO EN ESPAÑA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTIVOS

En el presente capítulo, principalmente se recogen los comentarios realizados por los entrevistados, los cuales libremente han podido expresar su opinión acerca de la situación actual del sector farmacéuticos en general, así como las perspectivas futuras, y como unión a estos comentarios, cómo la externalización de funciones como la financiera, pueden ayudar a las compañías a superar los importantes retos que la Industria Farmacéutica tendrá en los próximos años.

Como ya apuntábamos en capítulo 6, donde describíamos la industria farmacéutica, el sector farmacéutico en España está muy concentrado, ya que como señalan Priede Bergamini, López-Cózar Navarro y Benito Hernández, (2009), los 10 primeros laboratorios del ranking, suponen un 50% de las ventas totales, en el periodo 2009-2017 la unión europea ha analizado la propuesta de fusión de más de 80 compañías (Global,

2019), por lo que se pone en relevancia el alto grado de concentración que existe en este sector. Del mismo modo, también existe una concentración en cuanto a la ubicación geográfica de los laboratorios, ya que entre Madrid y Cataluña suponen un 70% del total de laboratorios con presencia en España. (Priete Bergamini, López-Cózar Navarro y Benito Hernández, 2009),

Así mismo, como otro apunte general, antes de entrar a analizar las respuestas de los entrevistados, ya habíamos identificado algunos de los principales motivos que han llevado a las compañías farmacéuticas a buscar eficiencias mediante la externalización de sus procesos financieros Aranha y Wheelwright (2007); Dalal (2010) y Nowacki (2008). Estos son:

- Reducción de los crecimientos de ventas de las compañías.
- Concentración de compañías.
- Competencia de productos genéricos.
- Reducción de precios como consecuencia de la competencia.

Todos los entrevistados han observado un cambio radical en el modelo de negocio de las farmacéuticas en España en los últimos 10 años, siendo los principales comentarios:

- Sector acíclico, por lo que en general no existe un impacto significativo en los ciclos económicos.
- El modelo de negocio ha evolucionado completamente:
 - La situación hace 10 años era que el negocio estaba focalizado en la atención primaria, donde los vendedores estaban poco cualificados. Las ventas del canal hospitalario eran muy limitadas.

- En los últimos años, ha existido una transformación del negocio, al estar focalizado en productos hospitalarios, donde es necesario:
 - Un mayor conocimiento del producto,
 - Una estrecha colaboración entre múltiples departamentos de la compañía siendo necesario la colaboración de departamentos de acceso, médico, registros y ventas.
 - La reducción en el número de vendedores, el poder del médico prescribiendo es menor, al ser clave el poder tener acceso a los nuevos medicamentos. Sin acceso no hay ventas.
 - Crecimiento de la figura del “Key Account” en lugar del vendedor tradicional, perfil más relacional que de generador de ventas.
 - Surgimiento de la figura del “Medical Scientific Liason” (“MSL”), al estar más enfocado en un perfil científico.
- En los próximos años, se va a trabajar en programas de erradicación de las enfermedades, de tal forma que las empresas farmacéuticas se conviertan en un auténtico socio de los hospitales y de los gestores de la sanidad, creando un perfil multidisciplinar, en el que la industria tenga relación con médicos, hospitales y consejerías de salud.
- Los pagadores tienen más control de los precios y del impacto económico de la aprobación de los productos, siendo estos más caros de desarrollar. Por lo que las compañías y los organismos gubernamentales están dispuestos a explorar nuevas formas de colaboración y de fijación de precios.

- En los últimos años, en el mercado nacional, debido a la incertidumbre de la eficacia de los tratamientos hospitalarios y al mismo tiempo, ante el deseo del gobierno de reducir la factura sanitaria, es casi obligado, el negociar modelos de acceso y precios en los que se establecen riesgos compartidos en los medicamentos. En general, estos modelos intentan paliar la falta de acceso a nuevos medicamentos, por lo que se acuerda un modelo en el que, en caso de no respuesta al tratamiento por parte del paciente, el coste es asumido por la compañía farmacéutica, en lugar de ser asumido por el gobierno, en el caso contrario, es el gobierno quien asume el coste del tratamiento.

Como conclusión a este punto sobre el entorno farmacéutico, todos los entrevistados han identificado grandes cambios en la última década en el sector farmacéutico en España, básicamente en las siguientes áreas:

- Transformación del modelo de negocio. Históricamente el principal cliente de la industria farmacéutica ha sido el médico, aspecto que ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas en el que se ha abierto el abanico, no siendo los prescriptores el único cliente de la industria. Se ha evolucionado hacia un enfoque multi cliente, donde las autoridades sanitarias, comunidades autónomas y hospitales son piezas clave.
- Nuevos modelos de acceso y de precios, ya no es suficiente con solicitar precio y reembolso del medicamento, es necesario aportar valor adicional y estar

dispuesto a negociar modelos de acceso distinto, donde los riesgos entre el gobierno y la industria son compartidos.

- En general, en base a los entrevistados, a pesar de las campañas de concienciación realizadas por la patronal farmacéutica, la percepción de la opinión pública sobre el sector no hay evolucionado en los últimos años, si bien las compañías han modificado el discurso en este sentido, mostrando las grandes aportaciones en materia de I+D y su contribución al PIB de España.
- Algunos entrevistados, apuntaron las desigualdades que se han producido en España debido a la descentralización de la sanidad en las CC. AA, lo que ha conllevado a que el acceso a nuevos medicamentos sea distinto en función de la comunidad donde resida el paciente. Este aspecto está muy alineado con el punto donde se indicaba los distintos modelos de acceso, así como los hándicaps del acceso y los nuevos “clientes” que las compañías han identificado en los últimos años.

Si bien nos encontramos en un sector próspero en el que históricamente se han obtenido relevantes retornos de la inversión, así como beneficios empresariales, en el caso de España, como se ha apuntado anteriormente, los retos son relevantes y por ende ha conducido a todas las compañías a ser más eficientes en los procesos administrativos o de “back office”, completamente en línea con lo apuntado por Aranha y Wheelwright (2007); Dalal (2010) y Nowacki (2008).

7.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CASOS DE ESTUDIO

Como se indica en el capítulo dos, donde se explicó la metodología utilizada, básicamente se utilizaron entrevistas no estructuradas – focalizadas, ya que el objetivo es poder entender la situación de la externalización dentro de multinacionales farmacéuticas, teniendo la oportunidad de focalizar la discusión con el entrevistado y a la vez, el entrevistador tiene la posibilidad de ir “gestionando” las preguntas, en base a las respuestas del entrevistado, por lo tanto, se está dirigiendo la conversación hacia los puntos relevantes incluidos en el esquema - guion de la entrevista.

Las entrevistas fueron acordadas previamente; en general tuvieron que ser agendadas con semanas de antelación (la duración de las entrevistas en general fue cercana a las 2 horas), compartiendo con los entrevistados un cuestionario o guion con preguntas a abordar durante la entrevista. Se envió de forma anticipada debido a que los entrevistados prefieren conocer sobre lo que tienen que hablar, pueden preparar la entrevista, y al mismo tiempo determinar qué tipo de información pueden o no compartir con el entrevistador.

El número de preguntas incluidas en el guion fue inferior a 30, tal y como sugieren algunos autores como Ander-Egg (1996), ya que un número superior podría disminuir el nivel de las respuestas de los entrevistados.

En cuanto al orden de las preguntas, se ha utilizado un orden lógico, de lo más general a lo más específico, terminando con el posible futuro u otros posibles temas o cuestiones, en línea con las recomendaciones de Ander-Egg (1996).

Las conversaciones no fueron grabadas, ya que ningún entrevistado lo permitió, por el hecho de la confidencialidad, y en algún caso, el guion de la entrevista con algunas anotaciones fue compartido con el investigador antes de la entrevista.

Todas las respuestas fueron confidenciales, siendo este uno de los aspectos acordados con los entrevistados. El autor, así mismo, les ofreció firmar un acuerdo de confidencialidad, no siendo necesario en ninguno de los casos.

Una vez repasada la metodología utilizada en el estudio, así como definido el sector farmacéutico en España y haber realizado una descripción de la evolución de la industria en los últimos años y de las perspectivas de la industria, es necesario enfocarse en las principales áreas de investigación, que nos planteábamos al inicio del presente trabajo de investigación en el capítulo dos , que se resumen en:

Tabla 7.2 Principales áreas de investigación

Área 1	Externalización en general en las compañías. Modelos utilizados.
Área 2	Externalización de los procesos financieros.
Área 3	Externalización de los procesos financieros en la industria farmacéutica.
Área 4	Definición de un nuevo modelo de externalización en finanzas
Área 5	Futuro de los procesos de externalización

Fuente: Elaboración propia.

Con objeto de poder abordar las mencionadas áreas de investigación, durante las entrevistas se formularon las correspondientes preguntas de investigación que quedan recogidas en las siguientes respuestas de investigación

➤ **Preguntas de investigación: Externalización en general en las compañías.**
Modelos utilizados.

¿Qué tipos de procesos de externalización se han realizado en las compañías?

En todas las compañías entrevistadas se han realizado procesos de externalización en los últimos años, principalmente en áreas relacionadas con los procesos administrativos y de soporte de la compañía, como:

- Finanzas: todos los encuestados han confirmado que sus compañías han realizado externalización en esta área, aunque como se aborda en las

siguientes preguntas, el grado de avance de la externalización y modelo utilizado es distinto en cada compañía.

- Recursos Humanos: cuando se realizaron las encuestas, solo 2 de las 5 compañías entrevistadas han afirmado que han realizado cierto grado de externalización en esta área, siendo la función de nóminas externalizada en ambas compañías. Una de las compañías, realmente ha avanzado en esta área respecto al teso, al no solo haber externalizado nóminas, sino otras funciones de RRHH como:
 - Selección de personal, en donde realizan un modelo mixto, estando el proceso dividido entre procesos gestionados en el “SSC” y otros gestionados localmente en la afiliada.
 - Gestión de personal (en el que se incluyen áreas como gestión de contratos, vacaciones o excedencias laborales), básicamente gestionado desde el “SSC”, con mínima intervención local, solo en aquellos casos, donde sea necesario debido a la legislación específica.
 - Remuneración y gestión de nóminas, completamente externalizada en un “SSC”.

Es importante señalar, que otras 2 compañías realizaron externalización de los procesos de RRHH, principalmente los relacionados con selección de personal y gestión de nóminas, durante un periodo de tiempo fueron gestionados mediante un modelo de “BPO”, si bien, debido a problemas de alineamiento de estrategias, falta de calidad y de claros objetivos de la externalización, estas compañías decidieron revertir la externalización y

volver a gestionarlo a nivel local. Estas compañías, consideran que la decisión tomada fue la correcta, debido al impacto negativo que estaba produciendo en las organizaciones, así como el impacto indirecto en el negocio.

- Compras: solo 2 de las 5 compañías entrevistadas, han confirmado que las compras están en gran medida externalizadas. En una de las compañías mediante un modelo de “BPO” y en otra compañía mediante un modelo de “SSC”. Ambas compañías afirman que, si bien las operaciones están sustentadas y no hay riesgo de interrupción en la organización, todavía no se han observado las mejoras prometidas en el “Business case” del proyecto.
- Otros procesos administrativos comentados en las entrevistas, objeto de externalización:
 - Servicio a clientes: 2 de las compañías entrevistadas, han afirmado que existe cierto grado de externalización, pero solo lo relacionado con grabación de los pedidos, la atención al cliente telefónicamente o mediante otro soporte, es realizada con recursos basados en España.
 - Otros servicios: como gestión del edificio, seguridad, y en general todo lo que denominábamos “facilities”, están completamente externalizados en todas las compañías entrevistadas.

Como resumen de esta primera pregunta, parece claro que todas las empresas entrevistadas han realizado procesos de externalización en el área de finanzas,

por lo que confirma que la muestra seleccionada y el enfoque en finanzas son los adecuados para poder extraer conclusiones de los casos de estudio

¿Existe una clara distinción entre las compañías que han optado por el modelo de externalización (“Business Process Outsourcing”) y aquellas otras compañías que han preferido realizar un modelo de externalización de procesos en unidades de negocio focalizadas en la prestación de servicios compartidos (“Shared Services”)? Considerando esta pregunta como abierta y no solamente focalizada en el sector farmacéutico.

Como respuesta general, no existe una clara respuesta a esta pregunta, en base a las entrevistas realizadas, en general, solo 3 de las 5 compañías entrevistadas utilizan modelos de “BPO” en la gestión de los procesos administrativos, si bien no parece que exista un patrón claro, por ejemplo, en función del origen de la compañía o del tamaño de esta. Tampoco se han podido establecer una relación entre el status de la externalización y la situación financiera de la compañía, ya que todas las compañías entrevistadas son empresas innovadoras con un relevante portfolio de potenciales nuevos productos, así mismo revisando el ranking de ventas en España, no parece que exista ninguna clara correlación.

En cuanto a las diferencias entre los modelos de “BPO” y “SSC”, en general, en la mayoría de los casos, los modelos de “BPO” se han utilizado para soluciones globales, en aquellos procesos en los que existe un alto grado de estandarización: notas de gastos, en los que es posible prestar servicios desde un único lugar físico a nivel global. Por otro lado, el modelo “SSC”, es mucho más regional, en general 4 de las 5 compañías, disponen de “SSC” dando servicio a

las distintas regiones, lo que permite que los equipos financieros locales, puedan establecer mejores relaciones con los equipos regionales del “SSC”.

Todos los entrevistados, han afirmado que, en el caso de finanzas, son “SSC” o “BPO” ubicados en un lugar, no existiendo la posibilidad de trabajar en un modelo virtual, en el que empleados pertenecientes al centro de servicio trabajan de forma coordinada en sus respectivos países.

a. ¿Son los procesos de externalización comunes dentro de la industria farmacéutica?

Como se apuntaba en la primera pregunta, en general, los procesos de externalización no son bastante comunes, lo que sirva para apoyar las afirmaciones realizadas por Aranha y Wheelwright (2007); Dalal (2010) y Nowacki (2008), que afirman que las compañías farmacéuticas han buscado en la externalización una forma de ampliar sus beneficios, si bien no se encuentran en el mismo grado de madurez que otros sectores/compañías, que tuvieron que empezar mucho antes en este proceso.

Durante las entrevistas, ha quedado de manifiesto, que en el área de finanzas es donde más se ha explorado en la externalización.

b. ¿Existen diferencias entre el sector farmacéutico y lo realizado en otros sectores?

En base a las entrevistas realizadas, y como se menciona en el punto anterior, existe una clara diferencia, al menos en la velocidad en la que se ha realizado la externalización, de nuevo, es una clara confirmación de la falta de necesidad que ha tenido este sector, en comparación con otros sectores.

Uno de los entrevistados, con experiencia en otros sectores, comentaba en este sentido “...en la industria no hemos tenido que preocuparnos de la externalización durante años, no era necesario, al seguir las ventas creciendo doble dígito...”, por eso, se confirma que el nivel e intensidad de la externalización en la industria farmacéutica es menor en comparación con otros sectores, tal y como hemos apuntado en la muestra de referencia de compañías de otros sectores.

c. ¿Son aplicables los procesos de externalización a todos los departamentos de la compañía?

Si bien en teoría, son potencialmente aplicables a toda la compañía, en la práctica, en base a las entrevistas realizadas, solo se han identificado en las siguientes funciones:

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Compras
- “Facilities”
- Otros servicios – como en algunas áreas de servicio a clientes

d. ¿Han generado los modelos de externalización distintos niveles de beneficios a las compañías?

En cuanto a los principales beneficios indicados por los entrevistados, existe un consenso general sobre los mismos, no existiendo grandes sorpresas, y muy en línea con lo aportado por la literatura teórica, se resumen en:

- Reducción de costes, en el caso de un entrevistado, si bien se ha realizado una reducción de los costes de la función financiera no se ha realizado una correcta implementación del modelo de externalización. Este hecho ha motivado la necesidad de establecer una organización paralela (o “*shadow organization*”). Tal y como indica Ulrich (1995), es uno de los principales problemas a los que se puede enfrentar una organización de “SSC”. En la misma línea, como apuntan McNeese y Neilson (2003) y Seal (2017), estas organizaciones paralelas son una clara señal que la implementación no ha sido correcta y que es necesario revisar que ha fallado en el proyecto.
- Estandarización de procesos, si bien ha sido en general apuntado por la gran mayoría de las compañías, en el caso de un entrevistado, afirmó que “...la estandarización no se había realizado durante el proyecto de estandarización y sin estandarización, no se puede realizar correctamente la implementación de un modelo de “SSC”...”. El entrevistado,

claramente expresó que su compañía había perdido una oportunidad única durante la implementación del modelo “SSC”, para llevar la estandarización necesaria.

- Asignación de recursos a otros procesos o proyectos considerados más estratégicos para la compañía, no en todos los casos de las compañías entrevistadas ha sido tan evidente, en el caso de una compañía entrevistada no considera que se hayan reasignado los recursos adecuadamente.
- Posibilidad de establecer “KPIs” entre los países, siendo este aspecto uno de los más relevantes, ya que permite realizar una comparación entre los distintos países, en cuanto a los niveles de estandarización y sobre todo del servicio que reciben.
- Motivación de los empleados, una de las compañías entrevistadas, considera que los procesos de externalización en finanzas han permitido a los empleados no afectados por procesos de externalización el estar más motivados y enfocados en realizar actividades de valor, tal y como indicaban en el capítulo cuatro Flanagan y Grant (2013) cuando se referían a la labor que realiza finanzas como soporte al negocio. Si bien, parece que el impacto generado en los empleados no es el mismo cuando nos referíamos a los empleados impactados por la externalización, o simplemente los empleados que trabajan en un “SSC” , en ese caso, como señala Bergeron (2003), se genera un sentimiento de rechazo en los empleados, preocupación por el cambio de organización, cambio de cultura empresarial o desconfianza por

el futuro dentro de la compañía, que durante las entrevistas, no fue capturado por los directores financieros como un beneficio de la externalización, más bien todo lo contrario, siendo uno de los principales problemas o defectos identificados por casi todos los directores financieros.

e. ¿Existe algún tipo de relación entre los beneficios y el tipo de externalización?

En base a las respuestas de los encuestados, no existe una percepción clara de la existencia de distintos niveles de beneficios por la utilización de distintos modelos, el único comentario en este sentido fue de una compañía, que de los anteriores beneficios, si observaba una diferencia en los niveles de seguimiento de los KPIs entre un modelo de “SSC” y un modelo de “BPO”, siendo mucho más estrictos en un modelo de “BPO”, según el encuestado, esto se debía al existir una mayor relación contractual entre cliente-proveedor en este caso, que cuando se realiza en un modelo interno de “SSC”, que si bien existe la relación contractual, es menos acusada, al ser todos empleados de la misma compañía.

Por lo tanto, en base a las respuestas de los encuestados, el nivel de beneficios obtenidos parece similar en cualquier de los modelos externalización utilizados.

➤ **Preguntas de investigación: Externalización de los procesos financieros.**

¿Es factible la externalización de todos los procesos financieros?

En el capítulo cuatro se realizaba un análisis de todos los procesos financieros que son susceptibles de ser incluidos en un modelo de externalización, en este caso, más en concreto dentro de un modelo de “SSC”. Para ellos tomamos la matriz de decisión sugerida por Bangemann (2005), mediante el uso de dos ejes, el primero en el que indicaba la criticidad de las actividades y el segundo en el que se identifican la comunalidad de las actividades.

Tabla 7.3 Matriz decisión aplicación de servicios compartidos dentro de la función financiera.

Muy críticos	Podrían ser compartidos	Alta probabilidad de ser únicos para el negocio
No críticos	Pueden ser compartidos – generación de economías de escala	Podrían ser compartidos
	Comunes	Únicos

Fuente: Tabla adaptada de Bangemann (2005)

En resumen, nos sirvió para concluir que no todos los procesos financieros son susceptibles de ser gestionados mediante un modelo de “SSC”.

En base a las respuestas obtenidas durante las entrevistas, se pueden resumir¹ los procesos financieros que se encuentran externalizados en la muestra de compañías:

¹ Se señala con una “x” en la tabla 7.4 en el caso en el que la compañía ha externalizado ese proceso financiero con alguno de los modelos disponibles.

Tabla 7.4 Procesos financieros externalizados en base a las entrevistas realizadas

Procesos financieros	Compañía 1	Compañía 2	Compañía 3	Compañía 4	Compañía 5
Cuentas a pagar	X BPO	X SSC	X SSC	X SSC	X BPO
Cuentas a cobrar	X SSC – colaboración local	X SSC – colaboración local	-	X SSC – colaboración local	-
Contabilidad general	X SSC	X SSC	-	X SSC	X BPO
Gastos de viaje	X BPO	X SSC	-	X BPO	X BPO
Controlling / “FP&A”	-	-	-	X CoE – parcialmente colaboración local ²	X CoE – parcialmente colaboración local
Tesorería	-	-	-	X CoE- SSC ³	-
Impuestos	- ⁴	-	-	X BPO – SSC	-

² Primer nivel de soporte al negocio es realizado desde un “CoE”, básicamente todo lo relacionado con la preparación de informes y presentaciones como soporte del equipo de finanzas local. La función de “business partnering” sigue siendo responsabilidad del equipo local.

³ Gestionado a nivel global desde un “CoE” de tesorería, si bien todas las transacciones relacionadas con la tesorería son contabilizadas por el “SSC”, sin necesidad de intervención por parte del equipo local.

⁴ En el momento de la entrevista no se encontraba en ningún modelo de externalización, pero el entrevistado confirmó que con anterioridad había estado gestionado mediante un modelo de “BPO” durante varios años, pero debido a problemas con el proveedor habían decidido volver a la situación anterior, en la que se gestionaba completamente desde la afiliada en España. Este mismo entrevistado confirmó que había ocurrido algo similar con otra función de la compañía, fuera del ámbito de finanzas.

Obviamente esta situación había creado mucha frustración en la compañía al haber tenido que dismantelar estas funciones localmente, para tener que volver a implementarlas de nuevo después de

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de esta pregunta, podemos afirmar que no existe una única solución en términos de externalización, con compañías como la muestra 4 y 5 que han avanzado mucho más en el campo de la externalización que el promedio de la muestra incluida en las entrevistas, en el caso extremo de la muestra 4, incluso al nivel de compañías punteras en el ámbito de la externalización fuera del sector farmacéutico (grupo de referencia). En el caso particular de la muestra 4, si bien es una compañía farmacéutica, se encuadra dentro de un mayor conglomerado de cuidado de la salud, por lo que ese podría ser unos de los motivos que han llevado a esta compañía a externalizar un mayor número de actividades financieras que el resto de la muestra.

Si bien, otras compañías de la muestra como la número 3, en base al número de actividades o áreas externalizadas, podemos afirmar que su grado de avance es inferior al resto de la muestra, siendo las compañías 1 y 2 las más homogéneas en cuanto a la externalización, pudiendo afirmar que podrían encontrarse en el promedio de la muestra.

Como conclusión final, podemos afirmar que no existe una correlación clara ni entre la nacionalidad de la compañía, ni el tamaño de la misma⁵, que nos lleven a afirmar que existe una correlación o tendencia clara. Ahora bien, si podemos afirmar que hemos podido comprobar mediante el estudio de casos que las

varios años, con la pérdida de conocimiento y de empleados que había conllevado para la organización local.

⁵ En el caso de la muestra 4, cuando nos referimos al tamaño, solo estamos considerando el sector farmacéutico, siendo el tamaño mucho mayor si consideramos las otras actividades de la compañía en el sector del cuidado de la salud.

aportaciones de la literatura, en cuanto a idoneidad de externalización de ciertas actividades son correctas.

a. ¿Son los procesos de externalización financiera comunes dentro de la industria farmacéutica?

En base al estudio de casos y como aparece reflejado en la tabla 7.4, existen ciertas comunales dentro del sector farmacéutico:

- La utilización de “BPO” vs “SSC”, parece claro que solo se utiliza el “BPO” cuando son actividades meramente transaccionales, que no aportan ningún tipo de valor, muy en línea con los beneficios expuestos por Mani, Barua y Whinston, (2012); McIvor (2016) y Whitaker, Kumar y Krishnan (2018). En general, salvo algunas excepciones en las áreas de contabilidad general o cuentas a pagar, las compañías han preferido moverse hacia modelo de “SSC”, donde todavía conservan el control de las operaciones, muy en línea con lo apuntado por Bergeron (2003) y Keuper y Lueg (2015).
- La utilización de “SSC” es generalizada, en general es utilizado este modelo en algunos procesos financieros, usualmente los relacionados con actividades transaccionales, todas las empresas de la muestra utilizan “SSC” como modelo de externalización salvo la muestra 5 que ha optado por un modelo de “BPO”
- La utilización de “CoE” es bastante limitada, en base a la muestra se puede apreciar que solo las compañías 4 y 5 utilizan un

modelo de “CoE” para algunos procesos financieros de controlling, es importante señalar que ambas compañías son las más avanzadas en la externalización de la muestra, por lo que se podría afirmar que son las pioneras en esta área.

En ambos casos, el “CoE” está ubicado en un lugar físico, no trabajando de forma virtual o remota, prestando soporte en el área de *controlling* o “FPyA”, en estrecha colaboración con el equipo locales financieros de “*business partnering*”, es lo que Moore y Birkinshaw (1998) define como un “CoE focalizado”.

b. ¿Existen diferencias entre el sector farmacéutico y lo realizado en otros sectores?

Sin ánimo de repetir conclusiones previas, en base a las encuestas realizadas, si parece claro que existen diferencias, al estar las compañías farmacéuticas más retrasadas en la externalización que compañías de otros sectores, tal y como hemos confirmado en capítulo 4.5 y que ahora hemos reconfirmado mediante los casos de estudio.

➤ **Preguntas de investigación: Externalización de los procesos financieros en la industria farmacéutica.**

a) ¿Existe alguna diferencia si comparamos las compañías de otros sectores con el sector farmacéutico si consideramos el ciclo de este sector?

Básicamente podemos concluir, en base a las entrevistas realizadas, que efectivamente existe una diferencia entre el sector farmacéutico y otros sectores donde el nivel de externalización es superior, tal y como apuntan Pharmaceutical Technology Europe (2009), Thuermer (2006) y Thuermer (2007), así mismo, este aspecto ha sido confirmado en el capítulo 4.7 en el que se realiza un análisis de casos comparativo de compañías farmacéuticas y de otros sectores empresariales.

Revisando la tabla 7.4, es evidente que existe un cierto grado de “retraso” en la adopción de políticas de externalización, con solo una compañía haciendo pleno uso de las posibilidades y oportunidades que aporta a externalización en el mundo financiero.

b) ¿Es adecuado realizar un proceso de externalización de actividades financieras en el sector farmacéutico?

En base a las entrevistas realizadas, todos los entrevistados han confirmados que en general, si recomendarían un modelo de externalización para las actividades financieras en sus compañías, la opinión es favorable, ya que les ha permitido focalizarse en otras actividades en las compañías, que pueden generar más valor, básicamente todo lo relacionado con el “*business partnering*”.

Ahora bien, el sentimiento general, es que este proceso debe de realizarse de forma ordenada, para evitar interrupciones en las compañías y que estos procesos puedan conllevar impactos no deseados en el negocio, en forma

de pérdida de calidad, desmotivación, falta de flexibilidad, organizaciones paralelas que suplen carencias de la externalización.

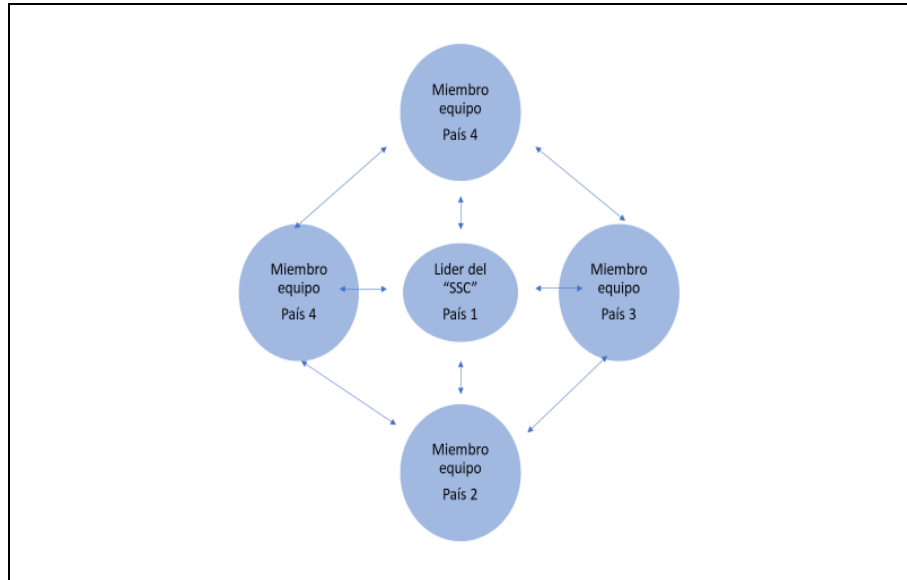
➤ **Preguntas de investigación: Definición de un nuevo modelo de externalización en finanzas**

a) ¿Es eficiente el modelo de servicios compartidos “SSC” en el área financiera?

En general, en base a las respuestas recibidas, podemos afirmar que es un modelo eficiente y que se ha usado extensivamente en la industria farmacéutica, siendo utilizado por cuatro de las cinco compañías entrevistadas, por lo que podemos afirmar que es el modelo estándar utilizando en este sector.

Como hemos afirmado previamente, el modelo tiene ciertas limitaciones, por lo que el autor ha sugerido dos modelos mejorados, que suplen las principales limitaciones del modelo estándar, que como indicamos en el capítulo cinco, son un modelo de “SSC” virtual, cuya representación esquemática, sugerida por el autor es:

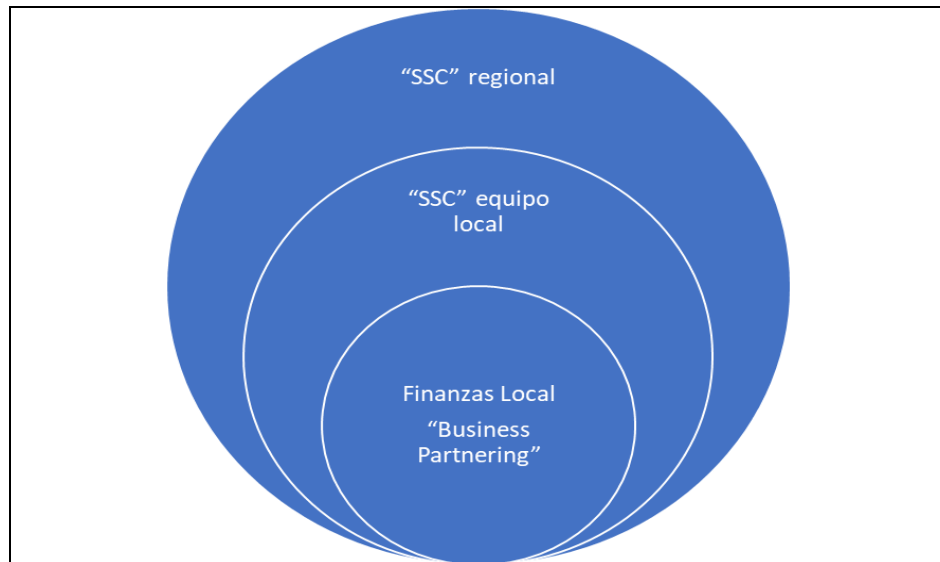
Figura 7.1 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC virtual.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el segundo modelo de “SSC” sugerido por el autor, que sería el modelo “híbrido”, que de nuevo, esquemáticamente sería representado en la siguiente figura:

Figura 7.2 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC” híbrido



Fuente: Elaboración propia.

b) ¿Es eficiente el modelo de servicios compartidos “BPO” en el área financiera?

Durante las entrevistas, solo se ha identificado una de las compañías que utiliza este modelo, compañía número cinco, por lo que no se pueden extraer conclusiones sobre el modelo en base a las entrevistas.

En la tesis hemos identificado que es un modelo mejorable, de hecho, en opinión del autor, los dos nuevos modelos propuestos son mejores que el modelo de “BPO”, ya que en este modelo uno de los grandes problemas es la gestión de personas, que los dos nuevos modelos suplen.

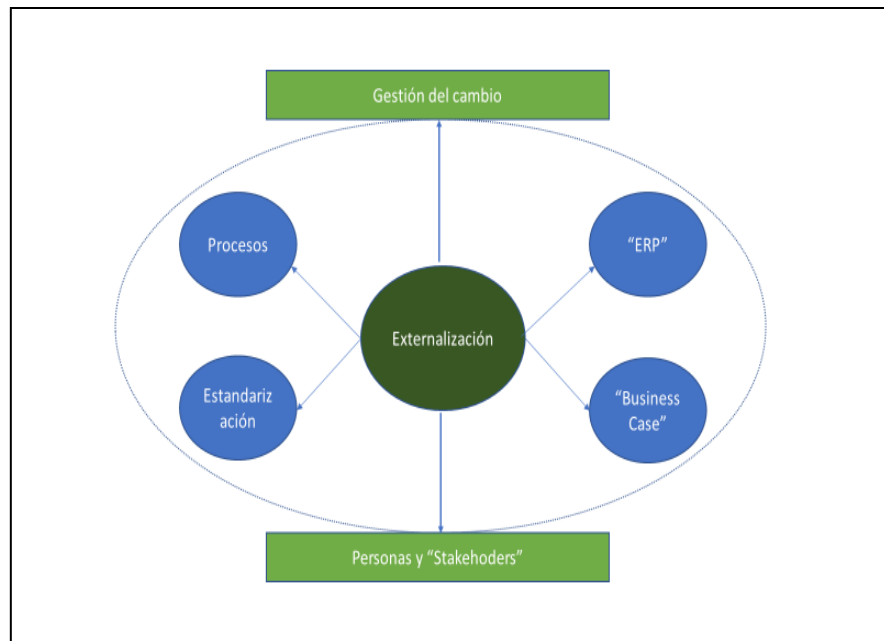
Ahora bien, como hemos abordado, los ahorros son superiores que en un modelo “SSC” especialmente en el corto plazo.

- c) **¿Cómo se podría definir un nuevo modelo implementación de la externalización en finanzas que mejore las posibles las ineficiencias existentes en los procesos de externalización?**

Durante las entrevistas el autor ha identificado que existe un consenso generalizado que donde más se debe mejorar durante la implementación es en la gestión del cambio con las personas/empleados, de tal forma que se mejore la comunicación con los empleados y se les haga parte del proyecto.

Como respuesta a estas observaciones, como se explica ampliamente en el capítulo cinco, el autor sugiere un modelo mejorado del plan de implementación de modelos de externalización, en el que todo gira entorno a la gestión del cambio enfocado en los empleados:

Figura 7.3 Fases de un proceso de implementación de un “SSC” mejorado



Fuente: Elaboración propia

Este proceso mejorado de implementación fue compartido con los entrevistados a posteriori, recibiendo muy buena acogida y comentarios, al suplir las carencias del modelo actual y hacer hincapié en las personas.

d) ¿Se pueden mejorar los modelos con objeto de conseguir eficiencias superiores?

Como hemos comentado en múltiples ocasiones, eficiencias mayores se pueden obtener con modelos completamente de externalización, como el de “BPO” si bien este modelo también posee ciertas limitaciones.

El autor ha propuesto dos modelos alternativos, que si bien buscan mejorar los modelos actuales, las mejoras son más cualitativas que cuantitativas, enfocadas como mencionábamos previamente en las personas y como se maneja la gestión del cambio.

Durante las entrevistas, ninguna de las compañías está utilizando un modelo virtual de “SSC”, si bien algunas compañías expresaron su interés por este modelo, teniendo en cuenta las limitaciones que suple.

Respecto al modelo híbrido de “SSC”, solo es utilizado por la compañía número cuatro de la muestra, de la que hemos afirmado que es una de las compañías punteras en externalización.

➤ **Preguntas de investigación: Futuro de los procesos de externalización**

a) ¿Cuál podría ser en opinión del autor el futuro de los procesos de externalización?

Durante todas las entrevistas, esta es una de las preguntas que más le han gustado a los entrevistados, ya que no solo les permitiría el poder comentar sobre el estado de su compañía, sino que les ha permitido poder pensar y replantearse como les gustaría que fueran los procesos de externalización y sobre todo en que áreas han identificado potencial para realizarlo de forma distinta, siendo las principales sugerencias:

- Es necesario realizar un mayor grado de estandarización → muchos modelos de “SSC” siguen realizando distintos procesos

en cada país, esta mayor estandarización permitiría poder movernos hacia la automatización.

- La automatización no ha sido del todo aborda, de hecho los entrevistados no consideran que no se ha utilizado suficientemente el concepto de “*machine learning*”⁶, tal y como afirma Devarajan (2018) el uso de herramientas de “*machine learning*” o de “*robotics process automation*” (“RPA”) que pueden ayudar a automatizar tareas repetitivas y estandarizadas, es decir, aquellas que son realizadas en la externalización, los beneficios que el “RPA” puede generar en la externalización amplios en áreas como precisión, consistencia, ahorros de costes, mejora del cumplimiento de los procedimientos. Continuando con Devarajan (2018) y Gartner (2017), ya se han identificado que el “RPA”, concretamente puede ayudar procesos financieros bajo la responsabilidad de los “SSC”, como, por ejemplo:
 - Cuentas a pagar – realizando de forma automática la contabilización de las facturas y los pagos
 - Cuentas a cobrar – similar al caso anterior, puede realizar la contabilización automática en la cuenta del cliente de los cobros recibidos
 - Contabilidad general – contabilización automática de todos los asientos repetitivos y que la información esté fácilmente accesible.

⁶ Según Kuznetsov (2004) el concepto de “*machine learning*” se podría definir como “una disciplina focalizada con la pregunta de cómo se pueden construir programas informáticos que automáticamente mejoren la experiencia”

- Incrementar la digitalización de los servicios compartidos, en el anterior punto se comenta la automatización de los procesos como un área de futuro desarrollo para la externalización, pero según Mckinsey (2016) las oportunidades son mucho más amplias, ya que pueden ayudar a las unidades de negocio en el proceso de transformación digital, en aspectos como cálculos de métricas y retorno de la inversión, integración de un enfoque multicanal o soporte con nuevos productos y servicios.
- Presencia de un equipo local de contabilidad de coordinación, salvo en una de las compañías entrevistadas, en general no existe un equipo local de contabilidad que ayude a los “SSC” o “BPO” en el desempeño de sus actividades, lo que conlleva que los equipos de controlling o “*business partnering*” tengan que consumir tiempo realizando la coordinación de la contabilidad.

En una de las compañías entrevistadas, la situación es distinta, ya que el equipo del “SSC” conserva en cada uno de los países, un pequeño equipo de contabilidad, que le permite poder tener una mejor colaboración con el equipo de “*business partnering*”, así como poder realizar aquellas contabilizaciones que sean más específicas de cada uno de los países, por ejemplo, las relativas a la contabilidad estatutaria.

En contrapunto a esta afirmación, en la literatura, encontramos Seal (2017) que plantea que los financieros en el futuro, no

tendrán conocimientos contables al depender completamente de los “SSC”, por lo que no podrán desempeñar su labor como lo habían realizado los equipos financieros anteriormente al poseer una visión integral de las finanzas de la empresa.

En opinión del autor de la tesis, este puede ser uno de los grandes problemas de los modelos de externalización al crear grandes “muros” de separación entre las funciones, por lo que modelos híbridos, en los que los “SSC” tengan equipos locales y regionales/globales, parece un modelo interesante y que debería de ser tenido en cuenta, siendo este modelo “híbrido” una de las aportaciones al modelo de implementación, como respuesta del autor a los problemas generados en las organizaciones como consecuencia de una ineficiente gestión del cambio y apoyo por parte de los empleados impactados.

b) ¿Pueden ir “más allá” o estarán siempre supeditados a proveer siempre los mismos servicios financieros?

Según palabras de uno de los entrevistados “...todas las actividades transaccionales se pueden externalizar, ahora bien, hay que manejarlo bien...”

En esta misma línea todos los entrevistados indicaron que todas las actividades financieras que estén cerca del negocio y/o de los clientes no

pueden ser externalizables, dado el nivel de componente estratégico que requieren, alienado con las aportaciones de Bangemann (2005).

Si bien, existe un área en el que dos compañías han confirmado que están ya trabajando en colaboración con los “CoE”, que es en Controlling y “FPyA”. Ambas compañías siguen teniendo equipos locales de “*business partnering*”, pero la principal diferencia es que tienen equipos localizados en los “CoE” que les ayudan en:

- Creación de informes financieros estandarizados.
- Creación de presentaciones financieras.
- Preparación de los presupuestos, especialmente desde un punto de vista de sistemas de creación del presupuesto en los sistemas informáticos.
- Seguimiento del presupuesto contra el real, intentando proveer con un primer nivel de comentarios a los equipos locales de “*business partnering*”.

Por lo tanto, este es un área en el que las farmacéuticas pueden “dar un paso más” desde un punto de vista de externalización.

Como conclusión general, me gustaría citar a uno de los entrevistados que afirmó: “...**la experiencia es lo único que no puede ser externalizada...**”

CAPÍTULO 8

8. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

8.1 CONCLUSIONES

A modo recapitulativo, en las conclusiones se han tenido en cuenta:

- Las conclusiones extraídas del análisis comparativo de empresas de referencia en la externalización y empresas farmacéuticas. En este análisis se ha utilizado solo información pública disponible, en el que se han comparado tres compañías multinacionales punteras en la externalización y tres multinacionales farmacéuticas.
- Las conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas con directores financieros de la industria farmacéutica, donde se entrevistaron a seis compañías multinacionales con operaciones comerciales en España.

Como conclusión global de la tesis, se pueden realizar las siguientes afirmaciones en base a las entrevistas realizadas, así como en el análisis de casos de estudio:

- El área financiera es en el que las compañías farmacéuticas más han realizado procesos de externalización, en comparación con otras funciones como recursos humanos o compras.
- El fenómeno de la externalización es relativamente reciente, especialmente en comparación con otros sectores. Este aspecto se pone claramente de manifiesto cuando se realiza el análisis de casos en comparación con las empresas de referencia en la externalización.

- Los principales motivos para realizar la externalización están alineados con lo recogido en la literatura revisada:
 - Reducción de costes
 - Externalización de procesos
 - Reasignación de recursos
- Respecto a los modelos de externalización utilizados, no parece que exista una correlación entre el nivel de facturación de la compañía, origen de esta y el modelo utilizado. Si bien, el modelo “BPO” ha sido utilizado consistentemente para la gestión de procesos globales.
- Revisando los modelos utilizados por las compañías farmacéuticas en la externalización de procesos financieros, básicamente se confirma de nuevo, lo apuntado en la literatura revisada, en la que básicamente se apuntaban tres modelos:
 - “SSC” – siendo el modelo inicial para la mayoría de las compañías entrevistadas.
 - “BPO” – evolución del modelo de “SSC”, no usado de forma extensiva en las compañías farmacéuticas entrevistadas, pero ampliamente utilizado por las compañías de referencia incluidas en el análisis.
 - “CoE” – utilizado marginalmente por algunas compañías, en algunos procesos más relacionado con el negocio, como por ejemplo “controlling”
- Existe oportunidad de mejorar los modelos actuales y plantear posibles mejoras o modelos alternativos, como se indica en las siguientes páginas.

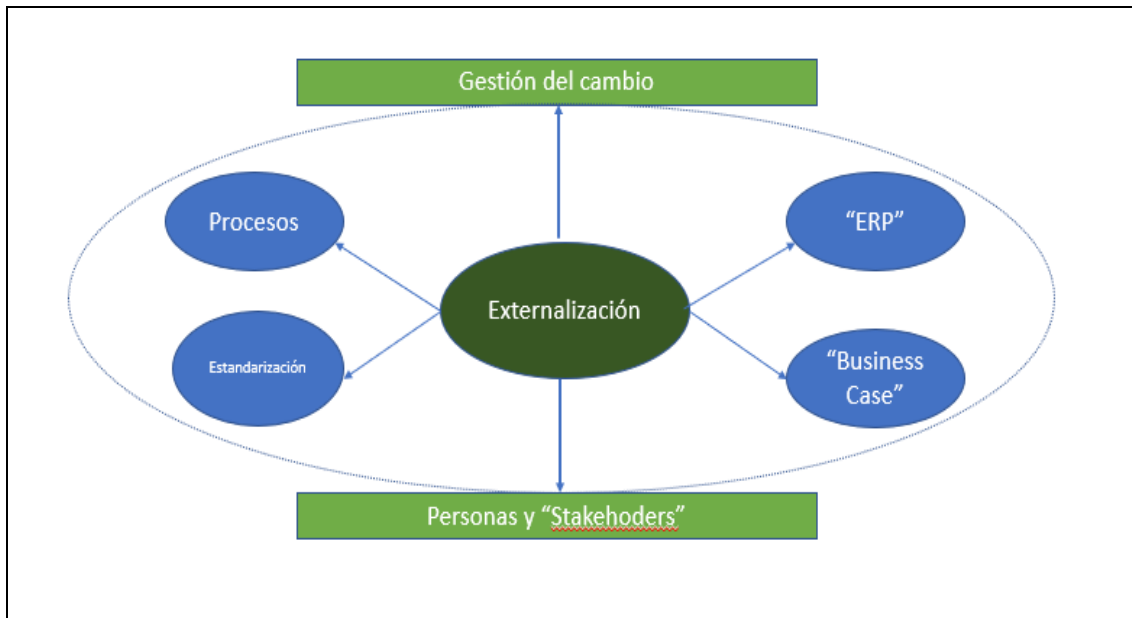
Durante la realización de las entrevistas con directivos del sector farmacéutico, el autor ha podido identificar que en los actuales modelos de externalización existen lagunas importantes en dos áreas distintas:

- Proceso de implementación de un modelo de externalización
- Modelos de externalización existentes

Respecto al primer punto, sobre los procesos o fases que deben de realizarse cuando se quiere abordar un proyecto de externalización, en general, los procesos adolecen de un enfoque a los empleados, siendo procesos muy mecánicos en los que el principal foco está en la estandarización de procesos y de los sistemas informáticos, quedando completamente excluidos los empleados. Estas afirmaciones, como se revisará en los siguientes capítulos, han sido contrastadas tanto en la literatura como en las entrevistas, donde todos los entrevistados han sugerido que los empleados deben de ser el eje central sobre el que debe de pivotar todo el proyecto.

Por lo tanto, el autor sugiere un proceso mejorado de implementación, en el que la gestión del cambio y las personas son ejes fundamentales, manteniendo del mismo modo otros elementos clave del proceso como la estandarización o la elaboración de un buen “business case”:

Figura 8.1. Fases de un proceso de implementación de un “SSC” mejorado

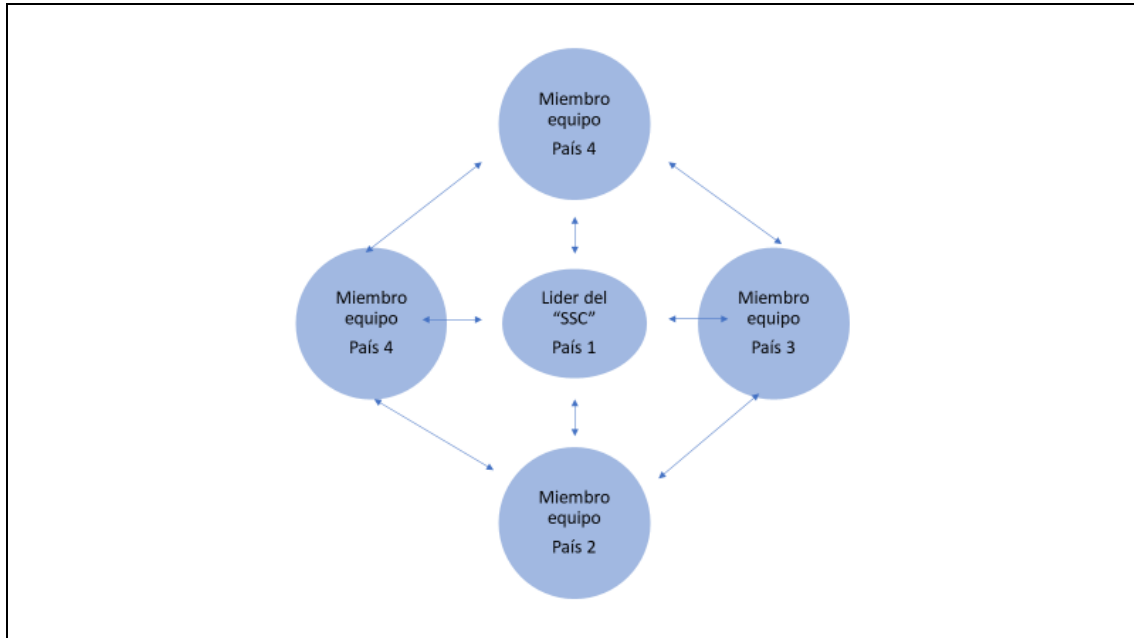


Fuente: Elaboración propia.

Respecto al segundo punto, de nuevo el autor ha realizado una labor de revisión de la literatura disponible sobre los modelos de externalización disponibles, analizando las ineficiencias de los modelos con objeto de proponer dos nuevos modelos alternativos, ambos tomando como base el modelo de servicios compartidos “SSC”.

El primer modelo sugerido, es una variación del modelo estándar de “SSC”, en el que se utiliza una organización virtual, en lugar de la organización física, debido a las mejoras que sugiere este modelo en la gestión y desarrollo de las personas:

Figura 8.2 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC” virtual



Fuente: Elaboración propia.

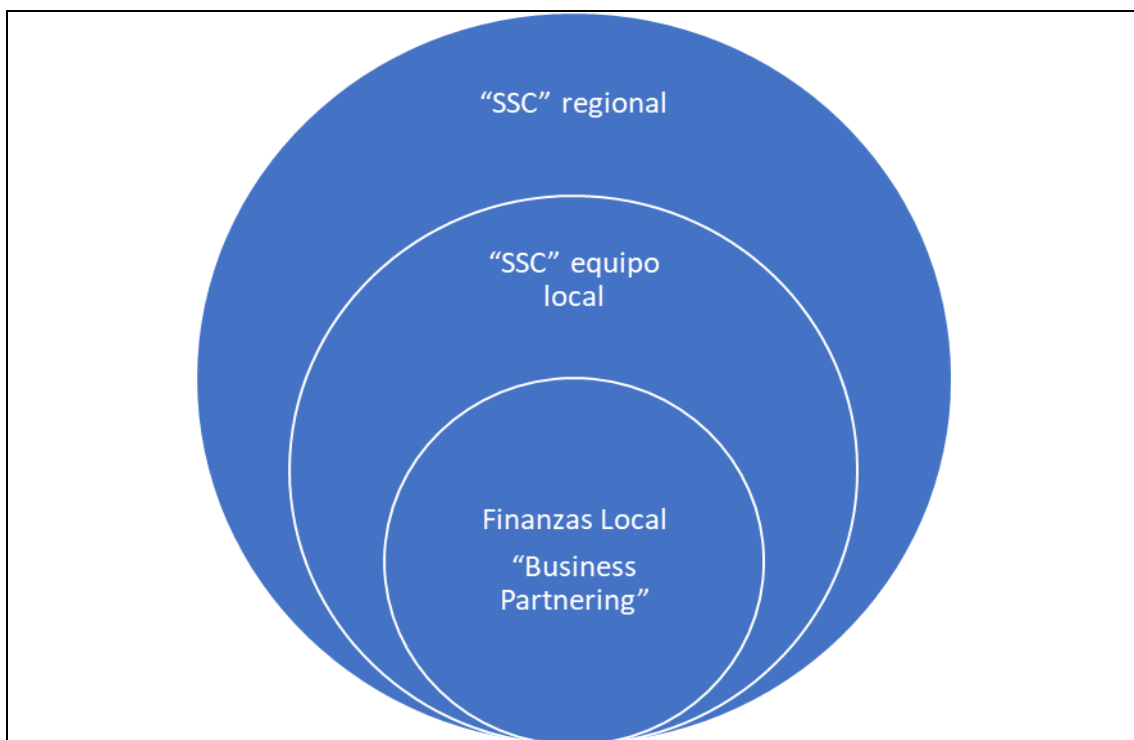
Este nuevo modelo conceptual, solo ha sido sugerido por Bangemann (2005), no ha sido utilizado por ninguna de las compañías incluidas en las entrevistas, si bien, ante la pregunta sobre este modelo, todos los encuestados han mostrado especial interés en el mismo, confirmando que soluciona los problemas de la gestión de los empleados existente con el modelo actual.

Respecto a la segunda adaptación del modelo de “SSC”, de nuevo es una adaptación del modelo estándar, en la que se busca poder solucionar los problemas de la gestión de los empleados, especialmente en lo relativo al impacto que conlleva este modelo en la potencial reducción de los puestos de trabajo.

Este modelo no ha sido identificado en la literatura, si bien es utilizado por una de las compañías incluidas en la muestra, en esa compañía existen empleados físicamente trabajando en un centro de servicios compartidos y empleados trabajando para el centro de servicios compartidos en sus países de origen, por lo tanto, el autor ha sugerido denominarlo “modelo híbrido”, al existir ambos niveles.

Conceptualmente este segundo modelo denominado híbrido se representaría:

Figura 8.3 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC” híbrido



Fuente: Elaboración propia.

8.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de elaboración de la tesis doctoral, especialmente en la realización de las entrevistas y en el proceso de documentación de la literatura existente, el autor ha identificado una serie de potenciales áreas objeto de futuras investigaciones.

Debido a que estas áreas no se encuentran dentro del objetivo principal de la tesis, se ha decidido abordarlas brevemente durante la misma, si bien, considerando su relevancia, sería interesante el poder dedicarles el adecuado tiempo de investigación, de tal forma que puedan ser retomadas por futuros doctorandos o en artículos de investigación, siendo los temas y preguntas pendientes recopilados por el autor:

- Si bien se han incluido muy brevemente algunas pinceladas sobre la automatización de los procesos o “RPA”, parece un área crítica en los próximos años para los modelos de externalización, cuestionándose el autor:
 - ¿están los modelos de externalización preparados para realizar la transformación necesaria para adaptarse a esta nueva tendencia?
 - Al igual que hace algunos años, los procesos financieros se movieron hacia modelos tipo “SSC”, con el consiguiente impacto en los departamentos financieros locales, ¿estamos ante la versión 2.0 de ese cambio? ¿Cómo va a impactar el “RPA” a los “SSC”?

- En línea con la anterior pregunta, ¿Cómo va a impactar el “RPA” a la propuesta de valor de los “SSC”? ¿estamos ante el fin de los “SSC” como los conocemos actualmente?
- Teniendo en cuenta el cierto retraso de la industria farmacéutica en la externalización, ¿Qué puede ocurrir con el “RPA”? ¿podría ser una forma para poder ponerse al día con el resto de los sectores industriales?
- Otro de los modelos de externalización en algunas compañías (en los casos de estudio solo dos de los cinco encuestados lo están utilizando actualmente), que parece que todavía no se ha utilizado de forma extensiva, es el modelo de los centros de excelencia o “CoE”, como plataforma que puede ayudar a los departamentos financieros en tareas que no sean transaccionales, pero que de cierta forma, no aporten valor al negocio, por ejemplo, por ser actividades más enfocadas a la simple generación de informes de gestión.

En cierta medida, ha sido incluido en la tesis, al ser un modelo muy interesante y que empieza a ser utilizado como complemento a lo modelos de “SSC” y “BPO”, pero el autor realmente se pregunta:

- ¿Está el modelo realmente funcionando según se esperaba? ¿Está añadiendo el valor que se esperaba? Al ser de muy reciente existencia, por ahora no hay respuestas claras, ni en la literatura ni en los entrevistados, por lo que sería muy interesante poder realizar un estudio

de casos sobre los modelos de “CoE”, dentro de un tiempo razonable, cuando las empresas puedan dar “feedback” constructivo del modelo.

- En línea con lo anterior, hay una corriente muy fuerte en torno a concepto como “big data”, “machine learning”, “advance analytics”, en general con todo lo relacionado con las finanzas digitales, siendo claramente el enfoque el futuro (o mejor dicho del presente), como hemos contrastado en las entrevistas, donde ha sido sugerido como una de las áreas de desarrollo futuro de los modelos de externalización, ¿podría el “CoE jugar un papel clave en el desarrollo de estas finanzas digitales? ¿podrían contratar a científicos de los datos (se les suele denominar “data science”) que se encargará de desarrollar los modelos estadísticos y matemáticos que ayudarán a los financieros locales a realizar las previsiones de los presupuestos de forma más exacta?

En opinión del autor, las áreas de “RPA” y de “advance analytics” son los dos principales temas financieros en los que se deberían los investigadores en los próximos años.

CAPÍTULO 9

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1996). *Técnicas de investigación social*. (p. 500). México: El Ateneo.
- Anklesaria, J. (2014). Centralized vs. decentralized procurement: The ongoing balancing act. *SDCExec.Com*, , n/a.
- Apraiz, A. (2004). La nueva economía en España. Las TIC, la productividad y el crecimiento económico. *Boletín de Estudios Económicos*, 59(183), 581-583.
- Aranha, H., & Wheelwright, S. M. (2007). Transition from business process outsourcing to knowledge process outsourcing. *Biopharm International*, 20(5), 58-62.
- Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. *Papers Proceedings 2003*,19-28.
- Atkins, W. (2011). Sectors: Shared services - reassessing customer service. *Foreign Direct Investment*, n/a.
- Atkinson, W. (2006). Centralized procurement: Success breeds success. *Purchasing*, 135(9), 26-28.
- Bangemann, T.O (2001). Will the future of shared services be virtual. *Shared Services News*, 3(6)

- Bangemann, T.O. (2005). *Shared services in finance and accounting*. Gower Publishing, Ltd..
- Đukanović, M. (2017). Shared service centre—case study Henkel GmbH. *FINIZ 2017- Challenges in modern corporate governance*, 18-24.
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 688-700.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*, John Wiley&Sons. Inc.
- Bondarouk, T., & Friebe, C. (2014). *Shared Services—Standardization, formalization, and control: A structured literature review', shared services as a new organizational form (advanced series in management, volume 13)* Emerald Group Publishing Limited.
- Bordas Martinez, J, Bordas Martinez M. J, & Crespo Garces, M. J. (2015). *Técnicas de investigación social aplicadas al análisis de los problemas sociales*. Editorial UNED.
- Borman, M. (2010). Characteristics of a successful shared services centre in the australian public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 220-231. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/17506161011065208
- Bose, S. S., & Hattangadi, Vidya, PhD, DLitt. (2016). Centre of excellence helps build business processes and improve business profitability. *Sansmaran Research Journal*, 6(1), 39-43.

- Brewer, P. C., CPA. (2008). Redefining management accounting. *Strategic Finance*, 89(9), 26-34.
- Brigham, E. F. (1996). *Financial management theory and practice*. Atlantic Publishers & Distri.
- Bryan, K., & Herbert, I. (2011). Centers of excellence explained. *Engineering and Technology (E & T) Magazine.*
- Building the business case for shared services. (2018). Retrieved from <https://www.scottmadden.com/insight/building-the-business-case-for-shared-services/>
- Burritt, R. L., Hahn, T., & Schaltegger, S. (2002). Towards a comprehensive framework for environmental management accounting - links between business actors and environmental management accounting tools. *Australian Accounting Review*, 12(2), 39-50.
- Business Editors/High-Tech Writers. (2001). OneSecure launches the first co-managed security services platform. *Business Wire*, pp. 1. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/446067152?accountid=14609>
- Business Wire. (2004). Research and markets: HR shared services, realising the full potential of HR shared services; standard chartered achieved an \$8 million saving with its move to HR shared services. *Business Wire* Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/445608102?accountid=14609>

- Bustelo Gómez, P. (2008). ¿Chindia o China más India? Complementariedad y competencia económicas entre dos gigantes asiáticos. *Revista de Economía Mundial*, 20, n/a.
- Cámara, S. B., Ortiz, M. J. H., Fuentes, J. M., & Sánchez, A. V. (2002). ¿ Son más competitivas las sociedades cooperativas? un análisis en el sector de la distribución farmacéutica. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (42), 131-157.
- Cap Gemini. (2012). Finance transformation the outsourcing perspective. Retrieved from <https://www.slideshare.net/magarciahuidobro/finance-transformation-the-outsourcing-perspective>
- CE Noticias Financieras. (2019) Janssen: La financiación basada en resultados crece en Europa. CE Noticias Financieras, Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/2292758867?accountid=14609>
- CFO as change leader and architect of the corporation's future. (1998). *PR Newswire* Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/453520862?accountid=14609>
- Chagoya, E. R. (2008). Métodos y técnicas de investigación. Retrieved from Gestipolis:<https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion>
- Chaves, D. C. (2017). Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, (157), 185-193.

- Clements, S., Donnellan, M., & Read, C. (2005). *CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing*. John Wiley & Sons.
- Cohen, L., & Manion, L. (1980). Research methods in education, Croom-helm. *London, UK P, 178*
- Colman, R. (2006). The shared services journey: The management accounting magazine. *CMA Management, 80(2), 29-31*.
- Contreras, F. G. (2008). Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas. *Estudios Gerenciales, 24(107), 107-135*.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-hill.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management, 22(2), 220-240*.
- Cronin, B., Catchpole, L., & Hall, D. (2004). Outsourcing and offshoring. *CESifo Forum, 5(2), 17-21*.
- Cunningham, J. B. (1993). *Action research and organizational development*. Praeger Publishers.
- Dalal, J. (2010). The effect of the financial crisis on outsourcing. *Pharmaceutical Technology Europe, 22(9), 28-28,30,32*.
- Daley, R. (2008). The accounting industry in the age of globalization and offshore outsourcing.

- Datta, P. J. (2015). Novartis consolidates global services operations at hyderabad centre. Retrieved from <https://www.thehindubusinessline.com/companies/novartis-consolidates-global-services-operations-at-hyderabad-centre/article8005067.ece>
- Davis, C. E., Davis, E. B., & Moore, L. A. (1998). Outsourcing the procurement-through-payables. *Management Accounting*, 80(1), 38-44.
- Deloitte. (2011). Resultados del estudio de servicios compartidos en latinoamérica (LATAM) agosto PDF descargar libre. Retrieved from <https://docplayer.es/13409045-Resultados-del-estudio-de-servicios-compartidos-en-latinoamerica-latam-2011-agosto-2011.html>
- Deloitte. (2013). Etude deloitte - global shared services survey results 2013
- Deloitte. (2015). Insight and trends in the nordic market. Finance and accounting business process outsourcing.
- Devarajan, Y. (2018). A study of robotic process automation use cases today for tomorrow's business. *International Journal of Computer Techniques*, 5(6), 12-18.
- Dib, N., Freer, J., & Gray, C. (1998). Service-level agreements at the huddersfield NHS trust. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 11(3), 96-101. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/09526869810213028
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140.

- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Outsourcing: Definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 6769-6777, 51(23/24).
- Dressler, S. (2007). Shared services, business process outsourcing und offshoring. *Die Moderne Ausgestaltung Des Back Office-Wege Zu Kostensenkung Und Mehr Effizienz Im Unternehmen, Wiesbaden*
- Drury, C. M. (2013). *Management and cost accounting*. Springer.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elliff, S. (2004, How to get started in outsourcing logistics. *Logistics Today*, 45, 48-51.
- En genérico. (2014). La industria farmacéutica en España: Así la ven los ciudadanos. Retrieved from <https://www.engenerico.com/la-industria-farmaceutica-en-espana-asi-la-ven-los-ciudadanos/>
- Ernst & Young (2013). How global business services can transform your business. Retrieved from https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/c929ebe9101cedbd638eeda10040fc14_GBS_final.pdf
- Fàbregues Feijóo, S., Meneses Naranjo, J., Rodríguez Gómez, D., & Paré, M. -. H. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Barcelona: UOC.
- Fariñas, J. C., & Marcos, A. M. (2009). Innovaciones organizativas y productividad: el caso del outsourcing internacional/Firm's innovation and productivity: the case of the international outsourcing. *Investigaciones Regionales*, (15), 251-275.

- Farmaindustria (2018). Memoria de farmaindustria. Retrieved from <https://www.farmaindustria.es/web/memoria-anual-2018/>
- FiercePharma. (2015). Novartis slashing thousands more jobs in global reorganization, shifting many to india - FiercePharma. Retrieved from <http://www.fiercepharma.com/story/nzz-novartis-will-cut-or-move-4000-jobs-many-india/2014-02-02>
- Flanagan, A., & Grant, N. (2013). Finance business partnering turning heads. *Accountancy Ireland*, 45(3), 47-49.
- Flores, J. G., Gómez, G. R., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: aljibe.
- Ford, H. (2007). *My life and work* Cosimo, Inc.
- Fortune 500 (2019). Retrieved from <https://fortune.com/fortune500/2019/>
- Foster, M. (1972). An introduction to the theory and practice of action research in work organizations. *Human Relations*, 25(6), 529-556.
- Frolick, M. N., & Ariyachandra, T. R. (2006). Business performance management: One truth. *Information Systems Management*, 23(1), 41-48.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.
- García Maceiras, J. (2015) La externalización de procesos de negocio. *Cinco Dias*, pp. n/a.

Gartner (2004). "Vendors seek clear role in SMB market". *Gartner Dataquest Report ITSM-NA-MT-0108, January* (Gartner Group)

Gartner (2017). When and how to use robotic process automation in finance and accounting. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/3834757/when-and-how-to-use-robotic-process-automation-in-finance>

Gewald, H. (2010). The perceived benefits of business process outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3(2), 89-105. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/17538291011060330

Global (2019). El sector farmacéutico europeo, el más vigilado por las autoridades de defensa de la competencia. Retrieved from <https://elglobal.es/politica/el-sector-farmacautico-europeo-el-mas-vigilado-por-las-autoridades-de-defensa-de-la-competencia-bn1906120/>

Goldman, L. (2003). Business performance management: What is working and what is not? *DM Review*, 13(12), 16.

Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1396.

Grant, M. (2019). Understanding days sales outstanding. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/d/dso.asp>

- Greaver, M. F., & Greaver II, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. Amacom Books.
- Grover, V., & Teng, J. T. C. (1993). The decision to outsource information systems functions. *Journal of Systems Management*, 44(11), 34.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage.
- Gundavelli, V., & Mohanty, L. (2004). A whole new world: Shared services for receivables management: The national magazine of business fundamentals C&FM. *Business Credit*, 106(8), 52-55.
- Gunn, R. W., Carberry, D. P., Frigo, R., & Behrens, S. (1993). Shared services. *Management Accounting*, 75(5), 22.
- Hackett. (2007). Hackett research alert: European companies turning to finance shared services to drive cost savings of over 20%, other operational improvements. *Business Wire* Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/445077478?accountid=14609>
- Hackett. (2015). World-class gbs overview & trends. Retrieved from <http://www.aspire.org.pl/wp-content/uploads/ASPIRE-2016-1-WC-GBS-Hackett-tb-v1.pdf>
- Hagel, J. (2015). Are you a scorekeeper or a business partner? *Journal of Accountancy*, 220(3), 22-23.

- Halvey, J. K., & Melby, B. M. (2007). *Business process outsourcing: Process, strategies, and contracts*. John Wiley & Sons.
- Hamel, J. (1992). *The case method in sociology*. Sage Publications.
- Heimbürger, M., & Dietrich, P. (2012). Identifying the basis of collaboration performance in facility service business. *Facilities*, 30(11/12), 504-516. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/02632771211252333
- Herbert, I. P., & Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *British Accounting Review*, 44(2), 83-97. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.bar.2012.03.006
- Hiles, A. N. (1994). Service level agreements. *The TQM Magazine*, 6(2), 14.
- Hogan, S., Moller, P., & Sondhi, S. (2013). Global shared services survey results. *London: Deloitte Consulting LLP*,
- Hogg, J. (2003). Getting the most from an HR shared service center. *Strategic HR Review*, 32-35.
- How to build a business case for shared services. (2012). Retrieved from <https://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/how-to-build-a-business-case-for-shared-services>
- Ignatiadis, I., & Nandhakumar, J. (2007). The impact of enterprise systems on organizational control and drift: A human-machine agency perspective. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 3(3), 36-51. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.4018/jeis.2007070103

Infosys (2011) Infosys partners with philips in the journey to transform their shared services centers. Retrieved from

<https://www.infosysbpm.com/offerings/industries/manufacturing/case-studies/Documents/shared-service-centers.pdf>

Intercambio electronico - EDI -grupo seres Colombia (2019). Retrieved from <http://co.groupseres.com/edi/que-necesita>

J. Gordon Murray, Rentell, P. G., & Geere, D. (2008). Procurement as a shared service in english local government. *The International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 540-555.

[doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/09513550810885822](https://doi.org/10.1108/09513550810885822)

Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations: SSIS. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102-115. [doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006)

Johnson & Johnson (2020). Retrieved from www.jnj.com

Innovation Enterprise Channels (2019) Johnson & Johnson's finance transformation journey. Retrieved from

<https://channels.theinnovationenterprise.com/presentations/johnson-johnson-s-finance-transformation-journey>

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, (Ene-Feb), 71-79

Kaplan, J. (1995). Consider out-tasking before outsourcing. *Network World*, 12(23), 50.

- Kaskinen, J. (2007). Seeking best practices in accounts payable. *Strategic Finance*, 88(9),46-51.
- Kennewell, S., & Baker, L. (2016). Benefits and risks of shared services in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 30(3), 441-456.
doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/JHOM-03-2014-0044
- Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232.
- Keuper, F., & Lueg, K. (2015). *Finance bundling and finance transformation* Springer.
- Khan, N., & Fitzgerald, G. (2004). Dimensions of offshore outsourcing business models. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 6(3), 35-50.
- Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2005). Is the glass half full or half empty? an examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9/10), 708-727.
- KPMG (2011). KPMG consulting available to comment on achieving cost savings through shared services in today's economy. *PR Newswire*
- Krishnamurthy, K., Jegen, D., & Brownell, B. (2009). Strategic out-tasking: Creating "win-win" outsourcing partnerships. *Information & Management*, 46(1), 42.
- Kroll, K. (2007). Avoiding shared services pitfalls. *Business Finance*, 13(11), 19-21.

- Kurtz, P., & Duncan, A. (1998). Shared service centres: Overcoming resistance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting*, 76(7), 47-48.
- Kuznetsov, S. O. (2004). (2004). Machine learning and formal concept analysis. Paper presented at the *International Conference on Formal Concept Analysis*, 287-312.
- Lacity, M. C., Solomon, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2011). Business process outsourcing studies: A critical review and research directions. *Journal of Information Technology*, 26(4), 221-258. doi://dx.doi.org/10.1057/jit.2011.25
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the information systems outsourcing bandwagon: the insourcing response*. John Wiley & Sons, Inc.
- Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. una aplicación a la internacionalización1/case study as a methodology of scientific research in business economics and management. an application of the internationalisation. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 16(3), 31-52,192,194.
- Leading IT security co-managed solutions service provider building additional SOC in las vegas, NV. (2015). *PR Newswire*, pp. n/a.
- Legare, T. L., & Bechtel, R. L. (2001). The role of change management in establishing a shared services business model at air products and chemicals. *Journal of Organizational Excellence*, 20(2), 33-48.

- Lemus, S. (2017) España tiene mucho que decir en servicios compartidos. *Cinco Dias*, pp. n/a.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lobo, F. (2019). La industria farmacéutica en la actualidad: un vistazo a sus características. *Papeles de Economía Española*, (160), 2-13,209.
- López Yepes, J. (2010). *Cómo se hace una tesis: Trabajos de fin de grado, máster y tesis doctorales*. México: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas,.
- López, I. (2015) Los servicios compartidos, un sector de oportunidades. *Cinco Dias*, pp. n/a.
- Mani, D., Barua, A., & Whinston, A. B. (2012). An empirical analysis of the contractual and information structures of business process outsourcing relationships. *Information Systems Research*, 23(3), 618-848.
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Sassi, C., & Tappia, E. (2017). Value creation models in the 3PL industry: What 3PL providers do to cope with shipper requirements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(6), 472-494. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/IJPDLM-04-2016-0120
- McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001). Business process orientation; gaining the e-business competitive advantage. *Reference and Research Book News*, 16(3), n/a.

- McIvor, R. (2016). An analysis of the application of process improvement techniques in business process outsourcing. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 321-343.
- Mckinsey. (2016). How shared-services organizations can prepare for a digital future | McKinsey. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>
- McNeese, C., & Neilson, G. (2003), Shadow staffs. *Optimize*, 62-62
- McReynolds, S., & O'Brien, B. (2002). Earnings pressures boost shared services. *Financial Executive*, 18(1), 36-39.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Jan Kees Looise. (2013). Value creation through HR shared services: Towards a conceptual framework. *Personnel Review*, 42(2), 154-175. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/00483481311309366
- Midón, J. (2014) El talento vuelve a casa. *Cinco Dias*, pp. n/a.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miller, P. G., Strang, J., & Miller, P. M. (2010). *Addiction research methods*. John Wiley & Sons.

- Miskon, S., Bandara, W., Gable, G., & Fielt, E. (2011). Success and failure factors of shared services: An IS literature analysis. In 2011 *International Conference on Research and Innovation in Information Systems* (pp. 1-6). IEEE.
- Monasch, T., & Slavenburg, P. (2004). Shared service centers present a world of options. *Expansion Management*, 4
- Monterrey-Meana, M. (2013). Nuevas tendencias en la externalización de procesos. estudio de los casos español y europeo. *Dyna*, 80, 4-12. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49625661002>
- Moore, K., & Birkinshaw, J. (1998). Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 81-92. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.5465/ame.1998.1333973
- Morello, G. (2019). El proceso de internacionalización. *Revista Economía Y Desarrollo (Impresa)*, 129(2)
- Newton, R. L. (1993). Measuring accounts receivable performance: A comprehensive method. *Healthcare Financial Management*, 47(5), 33-4, 36. Novartis (2020) Retrieved from: www.novartis.com
- Nowacki, P. (2008). Pharma casts out financial functions. *Applied Clinical Trials*, 20-22,24.
- OConnor, C. (1993). Managing resistance to change. *Management Development Review*, 6(4), 25-29

- Obregón, I. F. (2002). Dirección estratégica en la creación de empresas. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(176), 386-387.
- Paavola, A. (2018). 8 lesser-known facts about pfizer. Retrieved from <https://www.beckershospitalreview.com/pharmacy/8-lesser-known-facts-about-pfizer.html>
- Palmer, B. (2004). Overcoming resistance to change. *Quality Progress*, 37(4), 35-39.
- Perçin, S. (2008). Fuzzy multi-criteria risk-benefit analysis of business process outsourcing (BPO). *Information Management & Computer Security*, 16(3), 213-234. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/09685220810893180
- Pérez Gorostegui, E. (2017). *Curso de economía de la empresa: Introducción*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pérez, C., Rojas, A. J., & Fernández, J. S. (1998). *Introducción a la investigación social. Investigar mediante encuestas*. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos. Madrid: Editorial Síntesis, 17-29.
- Pérez, M. G., & Aretio, L. G. (2014). Líneas de investigación y tendencias de la educación a distancia en américa latina a través de las tesis doctorales (research and trends of distance education in latin american through the doctoralthesis). *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 17(1), 201-230.
- Pfizer (2020) Retrieved from: www.pfizer.com

Pharmaceutical Technology Europe. (2009). Outsourcing undervalued. *Pharmaceutical Technology Europe*, 21(10), 9.

Philips (2020). Retrieved from www.philips.com

PMLiVE. (2015). Novartis sees first benefits from efficiency drive - PMLiVE.

Retrieved from

http://www.pmlive.com/pharma_news/novartis_sees_first_benefits_from_efficiency_drive_638486

Porter, M. (1998). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. *New York: The Free Press*

Potkány, M. (2008). Personnel outsourcing processes. *E+M Ekonomie a Management*, (4), 53-62.

Power, M. (2006). *The outsourcing handbook: How to implement a successful outsourcing process* Kogan Page Publishers.

PR Newswire. (2003). NetSec introduces platform for next generation managed security services. *PR Newswire*.

Priede Bergamini, T., López-Cózar Navarro, C., & Benito Hernández, S. (2009). Sector de la fabricación de productos farmacéuticos en España: Representación de las empresas de participación en la industria. *Investigaciones Europeas De Dirección De La Empresa (IEDEE)*, 15(1), 137-147.

Prieto, M. R. (2004). Outsourcing de las tecnologías de la información. *Boletín De Estudios Económicos*, 59(183), 499-511.

- Purchasing & Procurement center (2019). Outsourcing procurement – benefits vs problems. Retrieved from <https://www.purchasing-procurement-center.com/outsourcing-procurement.html>
- Quinn, B., Cooke, R. and Kris, A. (Ed.). (2000). *Shared services: Mining for corporate gold*. Harlow: Pearson Education.
- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*, 7(1), 1.
- Rialp, A. (1998). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. *IV Taller De Metodología ACEDE*, , 23-25.
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38.
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2019). Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers. *European Management Journal*.
- Rodríguez-Masero, N., & López-Manjón, J. D. (2016). El flujo de caja como determinante de la estructura financiera de las empresas españolas. un análisis en tiempos de crisis//cash flow as determinant of financial structure of spanish firms. analysis in a crisis period. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 21, 141-159.
- Rubiera Morollón, F. (2004). Patrones de externalización de los servicios avanzados a las empresas en la economía española. diferencias espaciales y efectos sobre el desarrollo regional. *Estudios De Economía Aplicada*, 22(3), n/a.

- Ruiz, A. S. (2018). Los grandes laboratorios de estados unidos y suiza impulsan las ventas farmacéuticas. Retrieved from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/08/companias/1533742702_636878.html
- Saavedra Robledo, I., Pérez Gorostegui, E., Rodrigo Moya, B., & Fernández de Tejada Muñoz, Victoria. (2007). In Uned L. (Ed.), *Dirección de recursos humanos* (Fifth edition ed.). Madrid: Uned, Libreria.
- Sahay, B. S., & Mohan, R. (2006). 3PL practices: An indian perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(9), 666-689. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/09600030610710845
- Sánchez, F. J. S., & Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide: Madrid, Spain,
- Sanders, N. R., Locke, A., Moore, C. B., & Autry, C. W. (2007). A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Journal of Supply Chain Management*, 43(4), 3-15.
- Saxena, K. B. C., & Bharadwaj, S. S. (2009). Managing business processes through outsourcing: A strategic partnering perspective. *Business Process Management Journal*, 15(5), 687-715. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1108/14637150910987919
- Scanlon, Greg (2014). Led by finance. *Financial Management*, 17.

- Schaaf, J. (2004). Offshoring: Globalisation wave reaches services sector. *Deutsche Bank Research Economics*, 45, 2-15.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared services: Adding value to the business units* Wiley New York.
- Seal, W. (2017). Agent or victim?: Shared services and management accounting. *The role of the management accountant* (pp. 233-245) Routledge.
- Shared services market to grow at 14.06% CAGR driven by growing adoption of integrated and multi-function shared services to 2020. (2016). *PR Newswire*
- Sierra Bravo, R. (1995). *Técnicas de investigación social* (Decima ed.). Madrid: Paraninfo.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial. 1994. Madrid
- Smogavec, T., & Peljhan, D. (2017). Determinants of outsourcing satisfaction: the case of slovenian smes. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 19(2), 203-245,270. doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.15458/85451.48
- Stauss, B., & Jedrassczyk, M. (2008). Business process outsourcing (BPO): Value creation through external service providers. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 20-34.
- Stefancic, A. (2004). The business case for outsourcing. *Employee Benefit Plan Review*, 58(8), 11-13.

- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112.
- Stoyanoff, D. G. P. (2012). *Examining success factors related to ERP implementations in higher education shared services projects* Available from ERIC. (1697499199; ED551878). Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/1697499199?accountid=14609>
- Strikwerda, J. (2006). *The shared service centre: Change, governance and strategy. Amsterdam: Nolan Norton Institute,*
- Sullivan, E. (2018). Understanding: Not know-how. *Philosophical Studies*, 175(1), 221-240. doi:10.1007/s11098-017-0863-z
- Sullivan, W. E., & Ngwenyama, O. K. (2005). How are public sector organizations managing IS outsourcing risks? An analysis of outsourcing guidelines from three jurisdictions. *Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 73-87.
- Taylor, F. W. (1914). Scientific Management: Reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- The Controller's Report. (2011). Shared accounting services helps reduce cost but it's not the main driver in AR. *The Controller's Report*, (9), 2-5.
- Thuermer, K. E. (2006). Shared services: Trends - sharing success. *Foreign Direct Investment*, 1.
- Thuermer, K. E. (2007). Pharmaceuticals: Outsourcing - outward bound. *Foreign Direct Investment*, 1.

- Tresha Moreland. (2016). HR C-suite: Shared service implementation: 10 keys for success.
- Triplett, A. & Scheumann, J. (2000) Managing shared services with ABM(activity based management tools). *Strategic Finance, Vol.48.Issue2*, p36,2p.
- Tysdal, C. (1999). Order take-out and get back to core business objectives. *Communications News, 36(8)*, 24.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: Adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal, 12(2)*, 191-205.
- Ulbrich, F. (2010). Adopting shared services in a public-sector organization. *Transforming Government: People, Process and Policy, 4(3)*, 249-265.
- Ulrich, D. (1995). Shared services: From vogue to value. *HR.Human Resource Planning, 18(3)*, 12.
- Valles, M. S. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social* Síntesis Editorial.
- Van Denburg, E. & Cagna, D. (2000). Doing more with less. *Electric Perspectives, 25(1)*
- Van Vort, C., JD. (2014). Improving cash flow through accounts receivable financing. *Medical Economics, 91(6)*, 30-32.
- Veal, A. J. (2005). Business research methods. *New South Wales, Australia: Pearson Education Australia,*

- Vecina, M. Á C., Sanz, N. G., Santiago, L. A. L., & Gómez, M. Á T. (2009). Deslocalización a nivel regional: el caso de la industria y los servicios en la comunidad de madrid. *Papeles de Europa*, 18, 93-120. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/219628205?accountid=14609>
- Venkatraman, S. (2015). Business partnering: When does it work? *Strategic Finance*, 96(8), 47-53.
- Vetráková, M., Potkány, M., & Hitka, M. (2013). Outsourcing of facility management. *Ekonomie a Management*, 16(1), 80-92.
- Viswanathan, S. (2011). *The practice of risk management in outsourcing and its impacts: An empirical investigation*. Michigan State University. Operations and Sourcing Management.
- Voss, C. (2010). Case research in operations management. *Researching operations management* (pp. 176-209) Routledge.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Wang, S., & Wang, H. (2007). Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. *Human Systems Management*, 26(4), 281-290.
- Webster, D. W. (2007). Financial management and shared services. *The Journal of Government Financial Management*, 56(2), 39-42.

- Whitaker, J., Kumar, S., & Krishnan, M. S. (2018). How client capabilities, vendor configuration, and location impact BPO outcomes. *The Journal of Computer Information Systems*, 58(2), 180-191.
doi://dx.doi.org.ezproxy.uned.es/10.1080/08874417.2016.1220241
- Wilson, D. A. (2004a). Shared services: A strategy for reinventing government. *Government Finance Review*, 20(4), 37-44.
- Wilkins, J. (2019). ¿ Hay que avergonzarse por externalizar?. *Industria química*, (71), 34.
- Yaman, K. (2014). Application of controlling tools in german hospitals. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (64), n/a.
- Yin, R. K. (1989). Case research: Design and methods. *Newbury Park Calif: Sage Publications*,
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health Services Research*, 34(5), 1209-1224.

ANEXOS

ANEXO I: CUESTIONARIO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Se adjunta el cuestionario que se ha utilizado en las entrevistas, en general, siempre se ha enviado al entrevistado antes de la conversación, de tal forma que pudiera asimilar las preguntas y tener cierto tiempo para poder pensar las respuestas, especialmente las referentes a las áreas de mejora o posibles usos futuros de la externalización.

El cuestionario se ha utilizado como guion de la entrevista, sin ánimo de contestar todas según el orden entrevistado, dejando obviamente cierta libertad al entrevistado sobre las áreas en las que deseaba enfocarse más en detalle, en cualquier caso, el entrevistador siempre ha podido obtener todas las respuestas necesarias para el análisis de casos de estudio incluido en la tesis.

Situación de la Industria Farmacéutica en España

- Describa desde su punto de vista, la situación de la industria farmacéutica en España.
- En su opinión, ¿Cómo ha evolucionado la industria en los últimos años?
- ¿Cuáles son los retos futuros a los que se tendrá que enfrentar la industria en los próximos años?
- Podría describir brevemente, ¿Cuáles son los principales retos para su compañía en el medio/largo plazo?

- ¿Cree que en la Industria existe una tendencia generalizada a externalizar procesos?

Situación de la externalización en su compañía e implementación de modelos de externalización

- En caso de ser aplicable, ¿en qué áreas de su compañía se ha realizado la externalización?
- ¿Qué modelos de externalización se han realizado? Servicios compartidos (“insource”) o por el contrario, se ha procedido a externalizar mediante BPO (“Business process outsourcing”) (“outsource”)
- ¿Se ha aplicado el mismo modelo de externalización a todas las áreas de la compañía?
- En concreto en el departamento financiero, ¿qué procesos se han externalizado y que modelo se ha seguido?
- ¿En qué país/es están localizados los centros de servicios compartidos (“insource”/ “outsource”)?
- ¿Existen centros de servicios compartidos virtuales en su compañía? En caso afirmativo, ¿en qué áreas?
- Continuando con el departamento financiero, ¿Cuáles han sido los principales beneficios de haber realizado la externalización?
 - Reducción de costes
 - Estandarización de procesos

- Asignación de recursos a otros procesos o proyectos considerados más estratégicos para su compañía
 - Posibilidad de focalizarse en la estrategia de negocio
 - Otros
- ¿Cómo miden el éxito de la externalización?
 - Utilización de KPI
 - Uso de SLA en conexión con los KPI
 - Otros
- ¿Cuáles son las principales resistencias y problemas a los que se ha enfrentado durante este proceso?
 - Resistencia general al cambio – incluyendo a los empleados del departamento financiero y a sus “business partners”,
 - Desmotivación de los empleados
 - Pérdida de empleos
 - Pérdida de control de los procesos
 - Disminución de la calidad de la información financiera
 - Falta de flexibilidad con sus “business partners”, en cuanto a los reportes e información disponible
 - Otros
- ¿Cómo fueron los proyectos de implementación de servicios compartidos y/o BPO?
- ¿Qué cambiaría de esos proyectos a posteriori?

Status actual y próximos pasos en la externalización

- ¿Considera que se han obtenido todos los beneficios inicialmente considerados en el “business case”? ¿realmente se han obtenido los ahorros de costes esperados?
- ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora que tienen los modelos de externalización en su empresa?
- ¿Considera que se podría expandir a otras áreas de finanzas? Como, por ejemplo:
 - Controlling
 - “Business partnering”
 - Impuestos y contabilidad estatutaria
 - Otros
- ¿Cuál podría ser el futuro de los centros de servicios compartidos?, considera que podrían:
 - ¿Utilizar un modelo virtual en lugar de estar físicamente en el mismo lugar físico?
 - ¿Tener más responsabilidades?
 - Otras sugerencias...

ANEXO II: ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 3.1: Componentes de la externalización.	
Fuente: Adaptada de (Power, 2006).....	75
Figura 3.2: Modelo de Externalización.	
Fuente: Adaptada de (Sanders, Locke, Moore y Autry, 2007).....	95
Figura 3.3 Opciones principales para externalizar.	
Fuente: Elaboración propia.....	101
Figura 4.1 Matriz de decisión para determinar actividades que son susceptibles de ser gestionadas en un modelo de externalización.	
Fuente: Gráfico adaptado de (Wilson, 2004).....	159
Figura 4.2: Ciclos de vida de un “SSC”.	
Fuente: Figura adaptada de (Keuper y Lueg, 2015).....	182
Figura 4.3: Ciclos de vida de un “SSC”.	
Fuente: Figura adaptada de (Keuper y Lueg, 2015).....	232
Figura 5.1 Errores y riesgos de un proyecto de externalización.	
Fuente: Elaboración propia a partir de (Bangemann, 2005).....	245

Figura 5.2 Fases de la creación de un “business case”.	
Fuente: Elaboración propia a partir del artículo (Building the business case for shared services, 2018).....	248
Figura 5.3 Fases del plan de implementación de un “SSC”	
Fuente: Adaptado de (Bergeron, 2003).....	259
Figura 5.4 Fases del plan de implementación de un “BPO”	
Fuente: Adaptado de (Clements et al., 2005).....	262
Figura 5.5 Fases de un proceso de implementación de un “SSC” mejorado	
Fuente: Elaboración propia.....	272
Figura 5.6 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC” virtual	
Fuente: Elaboración propia	276
Figura 5.7 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC” híbrido	
Fuente: Elaboración propia	279
Figura 7.1 Fases de un proceso de implementación de un “SSC” virtual	
Fuente: Elaboración propia.....	320

Figura 7.2 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC híbrido	
Fuente: Elaboración propia.....	321
Figura 7.3 Fases de un proceso de implementación de “SSC” mejorado	
Fuente: Elaboración propia.....	323
Figura 8.1 Fases de un proceso de implementación de “SSC” mejorado	
Fuente: Elaboración propia.....	332
Figura 8.2 Fases de un proceso de implementación de un “SSC” virtual	
Fuente: Elaboración propia.....	333
Figura 8.3 Modelo conceptual de externalización mediante un “SSC híbrido	
Fuente: Elaboración propia.....	334

ANEXO III: ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Definiciones de la técnica de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia..... 54

Tabla 2.2: Empresas entrevistadas. Fuente: Elaboración propia..... 60

Tabla 3.1: Principales motivos para externalizar procesos financieros en los países nórdicos

Fuente: Tabla adaptada de (Deloitte, 2015)..... 78

Tabla 3.2: Riesgos de la externalización

Fuente: Elaboración propia 80

Tabla 3.3 Definiciones de SLA/Acuerdo de servicio.

Fuente: Elaboración propia 82

Tabla 3.4: Autores y modelos propuestos para externalizar.

Fuente: Elaboración propia..... 89

Tabla 3.5 Distintos modelos de externalización según Keuper y Lueg.

Fuente: Adaptada de (Keuper y Lueg, 2015)..... 99

Tabla 3.6: Definiciones de servicios compartidos	
Fuente: Elaboración propia.....	103
Tabla 3.7: Principales razones por las que se implementan servicios compartidos en las organizaciones. Fuente: Adaptada de (Bangemann, 2005).....	108
Tabla 3.8: Principales riesgos de implementar un modelo de servicios compartidos.	
Fuente: Adaptado de (Bangemann, 2005).....	113
Tabla 3.9 Limitaciones de los modelos de servicios compartidos.	
Fuente: Elaboración propia	114
Tabla 3.10: Definiciones de “BPO”	
Fuente: Elaboración propia.....	120
Tabla 3.11 Modelos de “BPO” Fuente: Adaptada de (Clements, Donnellan, y Read, 2005).....	123
Tabla 3.12 Beneficios de la implementación de un “BPO”	
Fuente: Elaboración propia.....	126

Tabla 3.13: Beneficios de los distintos modelos de “BPO”

Fuente: Adaptado de

(Clements, Donnellan, y Read, 2005)..... 129

Tabla 3.14: Ineficiencias del modelo “BPO”

Fuente: Elaboración propia..... 131

Tabla 3.15: Matriz ventajas e inconvenientes de los modelos de externalización.

Fuente: Adaptado de Bergeron (2003) 137

Tabla 3.16: Motivaciones estratégicas y relacionadas con

la organización para llevar a cabo modelos de “BPO”

o Servicios Compartidos.

Fuente: Adaptado de (Janssen y Joha, 2006)..... 139

Tabla 3.17: Motivaciones políticas para llevar

a cabo modelos de “BPO” o Servicios Compartidos.

Fuente: Adaptado de (Janssen y Joha, 2006)..... 140

Tabla 3.18: Motivaciones técnicas para llevar

a cabo modelos de “BPO” o Servicios Compartidos.

Fuente: Adaptado de (Janssen y Joha, 2006)..... 141

Tabla 3.19: Motivaciones económicas para llevar a cabo modelos de “BPO” o Servicios Compartidos.

Fuente: Adaptado de (Janssen y Joha, 2006)..... 142

Tabla 3.20: Definiciones de centros de excelencia o “CoE”

Fuente: Elaboración propia..... 146

Tabla 4.1: Preguntas clave sobre la factibilidad de la implementación de un modelo de externalización.

Fuente: Adaptado de (Wilson, 2004)..... 157

Tabla 4.2: Matriz de decisión posibilidad de que ciertas actividades de ser incluidas en modelo de externalización.

Fuente: Adaptado de (Bangemann, 2005)..... 161

Tabla 4.3: Matriz de decisión de aplicación de servicios compartidos dentro de la función financiera.

Fuente: Tabla adaptada de (Bangemann, 2005)..... 174

Tabla 4.4: Segmentación de funciones en los departamentos financieros.

Fuente: Tabla adaptada de (Bangemann, 2005)..... 176

Tabla 4.5: Aplicación práctica de la matriz de procesos financieros en entornos de servicios compartidos. Fuente: Tabla adaptada de (Bangemann, 2005), teniendo en cuenta la segmentación de procesos financieros.....	177
Tabla 4.6: Matriz de determinación de potenciales actividades susceptibles de ser incluidas en modelos de servicios compartidos. Fuente: Tabla adaptada de (Cap Gemini, 2012).....	179
Tabla 4.7: Propuesta o identificación de procesos financieros susceptibles de ser gestionados mediante un modelo de “SSC”. Fuente: Tabla adaptada de (Cap Gemini, 2012).....	180
Tabla 4.8: Incremento volumen de transacciones financieras con “SSC”. Fuente: Basado en (Bangemann, 2005).....	185
Tabla 4.9: Clasificación de procesos financieros gestionables en las unidades operativas o en servicios compartidos. Fuente: Tabla adaptada de (Bangemann, 2005).....	186
Tabla 4.10: Actividades de contabilidad general a ser transferidas a un modelo de externalización, en comparación con aquellas a ser mantenidas por el cliente Fuente: Tabla adaptada de (Clements et al., 2005).....	188

Tabla 4.11: Actividades de créditos y cobros a ser transferidas a un modelo de externalización versus aquellas a ser mantenidas en la compañía	
Fuente: Tabla adaptada de (Clements et al., 2005).....	192
Tabla 4.12: Beneficios de establecer un “SSC” para el área de cuentas a pagar	
Fuente: Tabla adaptada de (The Controller's Report, 2011).....	195
Tabla 4.13: Actividades de cuentas a pagar a ser transferidas a un modelo de externalización versus aquellas a ser mantenidas en la compañía	
Fuente: Tabla adaptada de (Clements et al., 2005).....	198
Tabla 4.14: Aplicación práctica de la matriz de procesos financieros en entornos de servicios compartidos.	
Fuente: Tabla adaptada de (Bangemann, 2005), teniendo en cuenta la segmentación de procesos financieros.....	229
Tabla 5.1: Reducciones de costes estimados por la implementación de un modelo de SSC	
Fuente: Elaboración propia.....	241
Tabla 5.2: Costes y beneficios a ser incluidos en el “business case” de un modelo de externalización	
Fuente: Tabla adaptada de (Schulman et al., 1999).....	250

Tabla 5.3 Modelo de gestión del cambio con los empleados.

Fuente: Tabla adaptada de (Schulman et al., 1999)..... 270

Tabla 6.1: Ranking principales productores de medicamentos farmacéuticos en España

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la base de datos SAB en el año 2019..... 289

Tabla 6.2: Ranking principales comercializadores de medicamentos farmacéuticos en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la base de datos SABI en el año 2019..... 291

Tabla 7.1: Empresas entrevistadas.

Fuente: Elaboración propia..... 297

Tabla 7.2: Principales áreas de investigación

Fuente: Elaboración propia..... 304

Tabla 7.3: Matriz decisión aplicación de servicios compartidos dentro de la función financiera.

Fuente: Tabla adaptada de (Bangemann, 2005)..... 313

Tabla 7.4: Procesos financieros externalizados en base
a las entrevistas realizadas

Fuente: Elaboración propia..... 314

ANEXO IV: ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AP: Accounts Payable

AR: Accounts Receivable

BPM: Business Performance Management

BPO: Business Process Outsourcing

BUF: Business Unit Finance

CFO: Chief Financial Officer

CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

CoE: Center of Excellence

DSO: Days Sales Outstanding

EDI: Electronic Data Interchange

ERP: Enterprise Resource Planning

FPyA: Financial Planning y Analysis

IT: Information Technology

I+D: Inversión y Desarrollo

I2C: Invoice to Cash

KPI: Key Performance Indicator

LPD: Ley de Protección de Datos

OTC: Over the Counter

PIB: Producto Interior Bruto

PVL: Precio Venta Laboratorio

RR. HH: Recursos Humanos

RPA: Robotics Process Automation

SI: Sistemas de Información

SLA: Service Level Agreement

SSC: Shared Services Center

SGA: Sales y General Administrative Expenses

UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia

UTE: Unión Temporal de Empresas

TIR: Tasa Interna de Rentabilidad

VAN: Valor Actual Neto

ANEXO V: LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS

La información utilizada en la presente tesis doctoral principalmente ha sido recopilada mediante dos fuentes:

- Fuentes secundarias, por lo tanto, disponibles para cualquier persona interesada
- Fuentes primarias, en las que la información ha sido obtenida en la realización de entrevistas no estructuradas, mediante el uso de cuestionarios.

Para poder asegurarse del efectivo cumplimiento de la normativa relativa a la ley de protección de datos, el investigador se ha asegurado que toda la información obtenida mediante estas fuentes ha sido convenientemente guardada en ficheros individualizados, evitando de esta forma que se puede confundir la información proporcionada por distintos entrevistados.

Toda la información ha sido anonimizada, solo existiendo una relación entre el número asignado a la entrevista y el entrevistado/compañía, que solo el investigador tiene esa relación, por lo tanto, no es posible realizar esa identificación por parte de terceras personas.

En ningún caso, se ha guardado información confidencial o privilegiada durante las entrevistas, del mismo modo, no se ha guardado información personal sobre los individuos, exclusivamente nombre, apellidos, posición y nombre de la compañía.