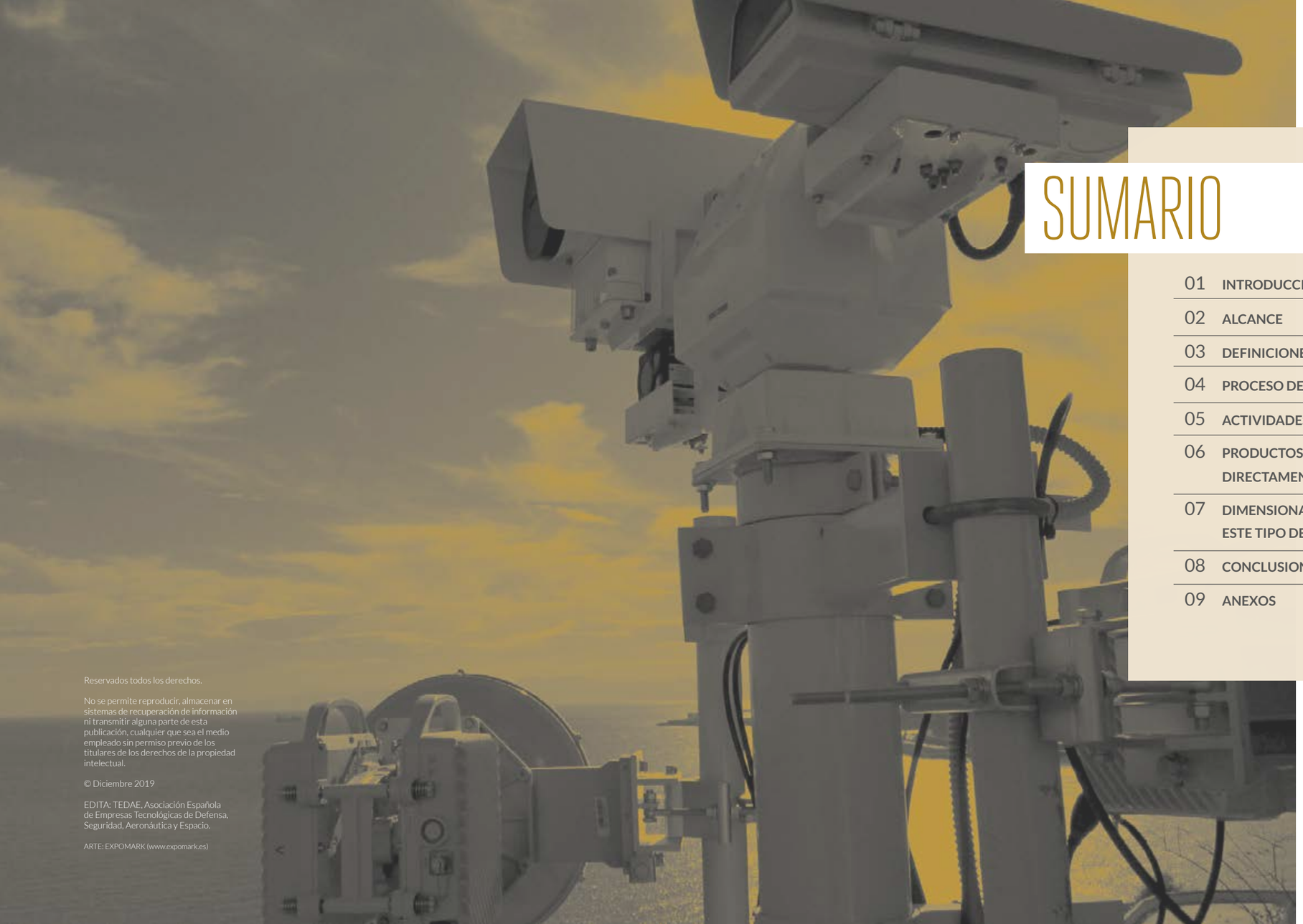
TEDAE

Asociación Española de Empresas Tecnológicas
de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio

gestión

DE PROCESOS, PRODUCTOS
Y SERVICIOS COMPRADOS EXTERNAMENTE



SUMARIO

01	INTRODUCCIÓN	4
02	ALCANCE	6
03	DEFINICIONES	7
04	PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	10
05	ACTIVIDADES DIFERENCIALES DE EXTERNALIZACIÓN	18
06	PRODUCTOS Y SERVICIOS PROPORCIONADOS DIRECTAMENTE A LOS CLIENTES POR PROVEEDOR	42
07	DIMENSIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA ESTE TIPO DE EXTERNALIZACIONES	44
08	CONCLUSIONES	45
09	ANEXOS	46

Reservados todos los derechos.

No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquier que sea el medio empleado sin permiso previo de los titulares de los derechos de la propiedad intelectual.

© Diciembre 2019

EDITA: TEDAE, Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio.

ARTE: EXPOMARK (www.expomark.es)

01 Introducción

A lo largo del tiempo, el porcentaje de piezas y componentes, que formando parte de los productos que las compañías comercializan y venden, y que provienen de proveedores se ha ido incrementando de forma significativa.

Esta tendencia comenzó al inicio de la era industrial, externalizando aquellas piezas que eran más susceptibles de ser realizadas por empresas muy expertas en el proceso industrial correspondiente.

Continuó por la propia especialización de los proveedores que fueron capaces de lograr mejores productividades mediante una focalización en procesos determinados que aportaban mejoras importantes de calidad, coste y plazo a sus clientes.

La externalización de productos o procesos ha ido evolucionando, de tal manera que ya no sólo es común externalizar componentes físicos no "core", sino que **alcanza** ya a aquellas **actividades consideradas**, hasta hace poco, **como "core"** de las compañías y que hasta ahora habían sido consideradas como no externalizables.

La propia dinámica del mercado, en la que la búsqueda de la competitividad es necesaria para la propia supervivencia de las organizaciones empresariales, obliga a analizar todas las alternativas que permitan disminuir costes y plazos, y al mismo tiempo, mantener e incrementar la calidad de los productos comercializados.

La externalización de estas actividades consideradas hasta ahora como "core", implican una serie de **controles y aseguramientos** que **difieren** de los requeridos y conocidos para las actividades de externalización "tradicionales".

La presente guía tiene por objeto **ayudar y facilitar** a **identificar** todas aquellas actividades que pueden diferir respecto a las actividades ejecutadas en las externalizaciones de tipo "tradicional".

Generalmente las actividades "core" no se deben externalizar, ya que son la base de la ventaja competitiva de cada empresa. No obstante, actividades que pudieran ser considerdas tradicionalmente "core", como el diseño y desarrollo, pueden no representar actualmente una actividad "core" para la empresa, ya que la actividad ha podido evolucionar hacia otras prioridades.

Son estas actividades que antes eran "core" y ahora están en el punto de mira de la externalización las que requieren, en su proceso de externalización, un enfoque con aspectos diferenciales.

Son múltiples las razones que pueden impulsar a las empresas a externalizar este tipo de actividades, y entre otras muchas pueden mencionarse:

- Actividades que ya no aportan tanto valor como anteriormente debido a la obsolescencia de la propia actividad.
- Requerimiento del cliente o necesidad de partnership.
- Reducción de competitividad de la empresa en determinadas actividades anteriormente "core".
- Necesidad de recursos en otras tareas aún más prioritarios por cambios en la estrategia empresarial.

02 Alcance

Esta guía de referencia, está basada en normas internacionales, así como en el conocimiento y las mejores prácticas de empresas punteras en su sector, perteneciente a TEDAE, y describe los principios, el vocabulario y la metodología para gestionar la externalización de aquellas actividades consideradas hasta ahora como "core".

Se ha tratado de que esta guía sea válida para empresas actuando en mercados diversos y con productos o servicios también diversos, pero en su aplicación debe tenerse en cuenta el contexto de cada empresa y el tipo de producto o servicio a externalizar.

Así pues, el alcance de esta guía son todos aquellos **productos, procesos o servicios considerados hasta ahora como "core"** por las compañías y que requieren un **tratamiento diferenciado** en su proceso de externalización en comparación con lo tradicionalmente seguido.

Este tratamiento diferencial implica una serie de consideraciones que pueden afectar de forma importante a la propia empresa en cuanto know how, reputación corporativa o penalizaciones entre otras de las varias posibles implicaciones que esta guía identifica y sugiere como gestionar.

2.1 Marco normativo

La gestión de productos y servicios externalizados está especificado en la norma ISO9001.2015 en su apartado 8.4, así como en la norma prEN9100.2016 en el apartado 8.4, tal como se muestra en el Anexo I.

Dichas normas requieren de una forma muy genérica unos requisitos de aseguramiento de aquella actividad que se externalice, pero no entra en detalle de cómo gestionar cada posible tipo de productos o servicios externalizados, lo cual es lógico teniendo en cuenta el alcance general de dichas normas.

Este marco normativo es también asumido por todos los países miembros de la NATO mediante la aplicación de las normas AQAP-2110, 2210 y 2310.

03 Definiciones

3.1 Actividad "Core"

Actividad "Core" es la actividad que tiene la capacidad de generar valor y que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran beneficio para la compañía.

Una competencia "core" no se centra únicamente en contar con la última tecnología o unas particulares habilidades de producción, ya que ambos factores pueden ser adquiridos a terceros. Lo que realmente prima en el caso del "core" es el grado de conocimiento y aprendizaje de la empresa para manejar las herramientas disponibles y la tecnología, además de su capacidad para coordinarlas. Es decir en el grado de control de la organización para mantener estas variables deseadas.

La definición de cada "core" resulta esencial para que una organización opte en la simplificación de sus procesos y alineación empresarial, o inclusive por la subcontratación o externalización estratégica de algunas de sus actividades, inclusive la implementación de estrategia de mejora continua para la excelencia y especialización.

Las competencias distintivas se determinan mediante análisis de los procesos en la cadena de valor, que permiten conocer qué actividades son necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, sus costos, calidad, y su eficiencia correspondiente.

3.2 Compliance

Es el conjunto de normas y procedimientos establecidos por las empresas en los ámbitos interno y externo (mejores prácticas, Código Ético, anticorrupción, prevención de riesgos en el lugar de trabajo, protección de datos, blanqueo de capitales, etc.), con el objetivo de prevenir y evitar cualquier conducta ilícita por parte de sus directivos, empleados y demás agentes relacionados con la normativa actual. Para ello es necesario identificar y clasificar los riesgos legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos de prevención, gestión, control y reacción.

El marco de referencia no solamente incluye las leyes y reglamentos aplicables, sino también a políticas internas, los compromisos con clientes, proveedores o terceros, y especialmente los códigos éticos que la empresa se haya comprometido a respetar, pues existen multitud de casos en los que una actuación puede ser legal pero no ética.

Con la última reforma del Código Penal en nuestro país, se ha dado un gran impulso al concepto de compliance ya que introdujo en nuestro ordenamiento la responsabilidad penal de las personas jurídicas, responsabilidad penal a la que hay que sumar las cuantiosas sanciones a las que la empresa puede verse obligada a abonar.

Lo que se intenta con el compliance es, precisamente, que las empresas no sean penalmente responsables de los delitos cometidos en su nombre o por su cuenta, y será altamente necesario si es que quieren evitar ser responsables de ciertos delitos, quieren optar a concursos públicos y para diferenciarse de su competencia dando una imagen de seguridad y respeto para con la legalidad.

3.3 Due Diligence

Due diligence es una expresión del inglés que puede traducirse al español como 'comprobaciones debidas', 'diligencia debida' o 'auditoría de compra'. Se refiere a la investigación que se hace sobre una persona o empresa previamente a la firma de un contrato o inversión.

Una due diligence será, entonces, todo aquel proceso de investigación o auditoría que se realiza en torno a la empresa o persona con la cual un potencial comprador o inversor realizará un negocio. Consiste, por lo tanto, en una minuciosa revisión y análisis de todos sus registros financieros.

Lo que se pretende con esta actividad es, principalmente, evaluar los costos, riegos y beneficios de la adquisición.

De modo que el objetivo de la due diligence es confirmar si, en términos económicos, la empresa o persona con la cual se va a cerrar la transacción comercial se encuentra en una situación consonante con aquella referida en el acuerdo.

La información obtenida durante las comprobaciones debidas es de enorme importancia ya que tiene gran influencia sobre si la inversión o adquisición es adecuada o no para el comprador o inversor.

3.4 Reputación corporativa

La Reputación Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Es, por tanto, la forma en que la empresa es percibida por las partes interesadas, y se basa, principalmente, en el conjunto de actividades que ésta desarrolla. Es un sinónimo de valor de marca.

La reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc. La reputación corporativa constituye una síntesis de los factores de éxito de una compañía, de los "duros" como los resultados económico financieros o la calidad de la oferta comercial y también de los "blandos" como la responsabilidad social corporativa o la calidad laboral.

04

Proceso de evaluación de proveedores

4.1 Flujograma del proceso

Dada la tendencia actual de las empresas a la externalización cada vez más frecuente de actividades “core”, se hace necesario establecer un proceso de evaluación de proveedores que tenga en cuenta las características específicas que estas actividades presentan y que el actual proceso de externalización de productos y/o servicios no contempla.

Para facilitar esta tarea se ha optado por tomar como punto de partida el establecimiento del proceso de evaluación y selección de proveedores que actualmente, y de una forma general, las empresas tienen implantado y que contempla el conjunto de actividades que deben llevarse a cabo para la valoración de la idoneidad de un proveedor y a partir del mismo establecer cuáles de estas actividades requieren un tratamiento diferenciado.

De esta forma, el proceso general de evaluación y selección de un proveedor puede dividirse en **4 grandes etapas**:

1. **Identificación del alcance de la evaluación a realizar, definir y preparar la evaluación y remitirla al proveedor.**

   Cuando en una empresa se produce la necesidad de externalizar una actividad y se solicita la evaluación de un proveedor resulta primordial **definir correctamente el alcance de la actividad a externalizar** y, por tanto, el alcance de la evaluación a realizar. De ello va a depender que el proveedor seleccionado, tras el proceso de evaluación, sea realmente el adecuado para llevar a cabo la actividad requerida. Una identificación incorrecta del alcance podría derivar en la evaluación positiva de un proveedor que realmente no está capacitado para asumir la actividad para la que ha sido designado.

   Para establecer correctamente el alcance de la evaluación se tendrán en cuenta los **distintos aspectos de la actividad a externalizar**, tanto del propio proveedor como relacionados directamente con la empresa que pretende externalizar la actividad. Aspectos como el estado financiero, el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, la capacidad técnica y recursos del proveedor o la criticidad que para la empresa tiene la actividad a externalizar deberán tenerse en cuenta para poder determinar el grado de idoneidad del proveedor. En función del alcance definido se preparará la evaluación necesaria de forma que pueda asegurarse que el proveedor conoce las necesidades de la actividad y se podrá determinar si éste está capacitado para llevarla a cabo según los requisitos establecidos.

2. **Recopilación de la información necesaria para la evaluación, incluyendo si fuera necesario la realización de visitas o auditorías a las instalaciones del proveedor.**

   En función del alcance definido y de las características de la actividad a externalizar y del propio proveedor, se establecerá **qué información** es necesario **recopilar** para realizar una evaluación correcta del mismo. Dependiendo de la importancia, criticidad, y complejidad de estos factores, la toma de información requerida puede resultar tan simple como la recopilación de información vía web del proveedor, vía cuestionario de autoevaluación que cumplimenta el propio proveedor, etc., o tan exhaustiva como la realización de visitas y auditorías a las propias instalaciones del proveedor o la obtención de la información mediante una empresa externa.

   Este proceso de recopilación de información puede resultar un método de descarte inicial. Si no es posible obtener la información necesaria o ésta presenta deficiencias y el proveedor no colabora en subsanarlas, el proveedor puede quedar descartado del proceso de evaluación por falta de interés en formar parte de la lista de proveedores evaluados.

3. **Análisis de la información recopilada y decisión sobre la aceptación/rechazo del proveedor y acciones a realizar en el caso de que sean necesarias.**

   Una vez recopilada la información requerida, se procederá al **análisis y valoración** de la misma. Este análisis permitirá establecer si es posible **aceptar** al proveedor o si se procede directamente a su **rechazo**. En el primer caso se determinará si es posible considerarle apto como proveedor directamente o si es necesario que se defina un plan de acción determinando las acciones concretas a llevar a cabo para corregir las desviaciones detectadas.

4. **Inclusión en la lista de proveedores evaluados y comienzo de las actividades con el proveedor y su seguimiento.**

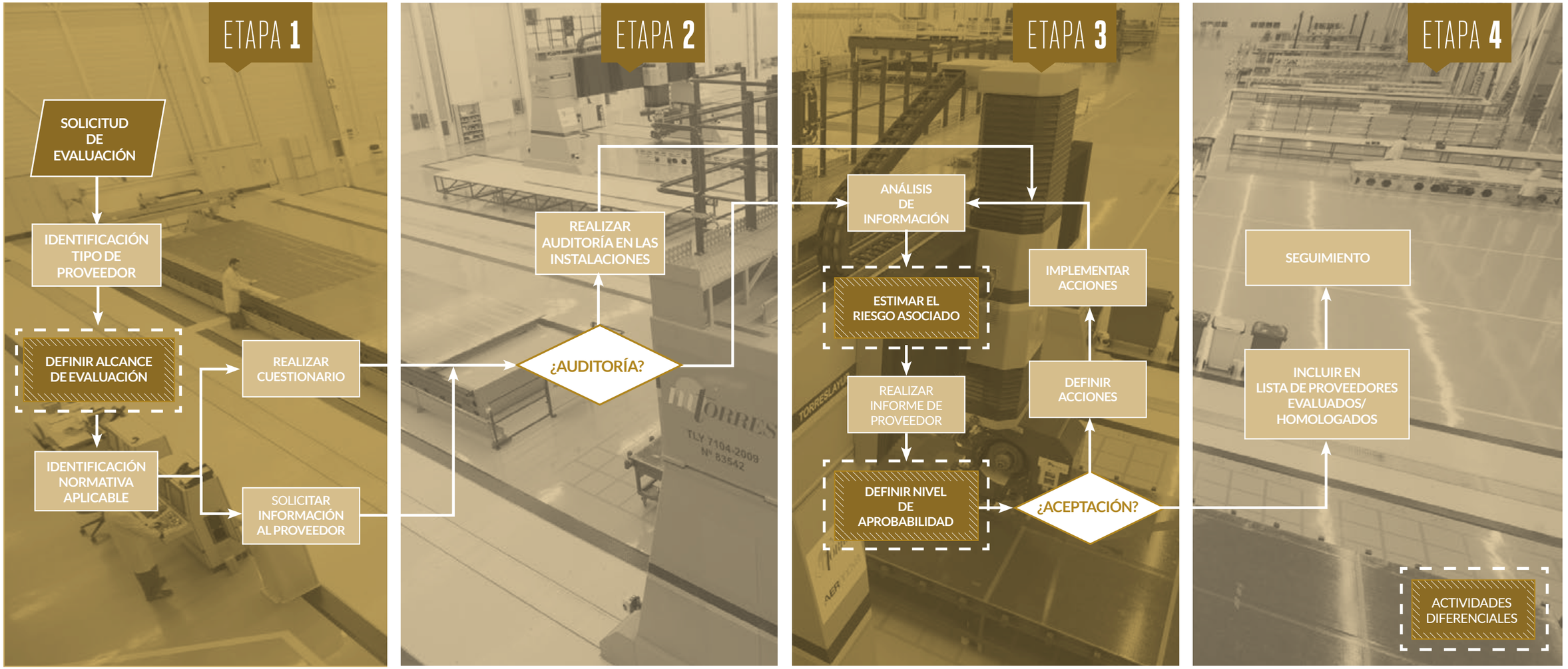
   Si tras el proceso de evaluación el proveedor ha sido calificado como apto, bien directamente, bien tras la implementación de las acciones necesarias, éste será incluido en la lista de proveedores evaluados pudiendo dar comienzo a la actividad externalizada.

   A partir de este momento, el proveedor deberá someterse a una **verificación continua** que vele por el mantenimiento o mejora de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación como proveedor y asegure la actividad realizada, detectando de forma inmediata cualquier desviación que se produzca.

Una vez definidas las etapas del proceso general de evaluación y selección de un proveedor se puede establecer el diagrama de flujo del proceso:

Metodología para la Gestión de Procesos, Productos
y Servicios comprados externamente

Metodología para la Gestión de Procesos, Productos
y Servicios comprados externamente



4.2 Identificación actividades diferenciales

El proceso de evaluación de un proveedor establecido en el apartado anterior responde al proceso general para la externalización de aquellas actividades que pueden ser fácilmente realizadas por un tercero, sin que ello suponga un alto grado de conocimiento y aprendizaje.

Sin embargo, cuando lo que se pretende es externalizar una actividad "core" de una compañía se deberán tener en cuenta aquéllas **características que diferencian** este tipo de actividades de las primeras, **adaptando** en consecuencia el proceso definido.

Las características que una actividad "core" presenta y que la diferencian de cualquier otra son:

- Es estratégica para la compañía, generando una diferenciación con respecto a terceros o bien proporcionando una alta rentabilidad.
- Tiene un alto impacto en el cliente, lo que implica una tolerancia a desviaciones en la ejecución de la actividad mínima.
- Aunque la actividad la lleve a cabo un tercero, la compañía debe respaldarla como propia ante el cliente, por lo que necesitará de un control específico.
- La compañía dota del poder que hasta ese momento mantenía ella misma, a un tercero para llevar a cabo la actividad.

Teniendo en cuenta estas características, las actividades que, principalmente, diferencian el proceso de evaluación de un proveedor para llevar a cabo una actividad "core" son las tres siguientes:

- **La definición del alcance de la evaluación.** Dadas las peculiaridades descritas de las actividades estratégicas de una compañía se hace indispensable realizar una definición completa de su alcance, teniendo en cuenta todos aquellos aspectos que pueden influir en la misma: técnico, financiero, legal y de control.
- **La estimación del riesgo asociado.** La externalización de una actividad estratégica supone asumir riesgos importantes por parte de la compañía que hasta entonces la ejecutaba. Será necesario analizar estos riesgos, cuantificarlos y establecer planes de contingencia que los mitiguen en caso de que se materialicen. Al igual que ocurre con la definición del alcance, para estimar el riesgo asociado se deberán tener en cuenta todos aquellos aspectos que puedan suponer un riesgo a la hora de llevar a cabo la actividad, tales como: aspectos técnicos, de recursos, de formación/adiestramiento, de experiencia, económicos, de control, etc.
- **Definición del nivel de aprobabilidad.** Una vez definido el alcance de la evaluación, la estimación del riesgo asociado y la identificación de controles, junto con la toma de información del proveedor será posible determinar su nivel de aprobabilidad, entendiendo como tal, que parte de la organización (responsable, función, comité) debe dar la aprobación final al proceso de externalización objeto de este documento.

LA ESTIMACIÓN DEL RIESGO ASOCIADO. LA EXTERNALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESTRATÉGICA SUPONE ASUMIR RIESGOS IMPORTANTES POR PARTE DE LA COMPAÑÍA

Metodología para la Gestión de Procesos, Productos
y Servicios comprados externamente

05
Actividades diferenciales de externalización

5.1
Definición del alcance de la evaluación

La definición del alcance de las actividades a externalizar es la etapa crucial para poder identificar todos los aspectos que deberán ser tenidos en cuenta dicha externalización y poder asegurar la misma y transmitir al proveedor las necesidades y requisitos del proceso.

Esta definición tiene varios apartados que cubren o deben cubrir lo anteriormente expuesto y que son:

- ALCANCE TÉCNICO
- ALCANCE FINANCIERO
- ALCANCE LEGAL
- ALCANCE DE CONTROL

5.1.1 Alcance técnico

Este apartado incluye las actividades para identificar y determinar las capacidades necesarias para que el proveedor suministre lo que se necesita, y debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Instalaciones:** se debe evaluar si las características de la instalación se adaptan a lo requerido para el producto, proceso o servicio a externalizar. Para ello se deben evaluar aspectos tales como:
  - En caso de subcontrataciones de procesos productivos:
    - Extensión física para ejecutar las actividades requeridas.
    - Ubicación física en cuanto a acceso y ampliaciones de las mismas en el caso de ser necesario.
    - Tipo de las instalaciones de soporte (transformadores, plantas de residuos, depuradoras, ...).
    - Dotación de medidas de seguridad (en producción, seguridad industrial, en oficinas, seguridad de acceso a información crítica).
    - Permisos de actividad industrial.
    - Licencias de actividad de la instalación.
  - Otros aspectos ligados a las instalaciones que pueden considerarse son:
    - Cumplimiento de reglamentos específicos, como reglamento de armas y explosivos.
    - Medidas para el control de los aspectos medioambientales y/o de seguridad industrial.
    - Medidas necesarias para las habilitaciones de seguridad o de manejo de documentación clasificada.
- **Recursos materiales:** Dependiendo del proceso a subcontratar, se deben establecer unos requisitos sobre los recursos materiales de los que debe disponer el proveedor para desarrollar la actividad, y valorar si dispone de ellos.
  - Si se subcontratan herramientas de diseño y desarrollo, se deben valorar los medios necesarios para realizarlo: equipos informáticos y servidores y herramientas informáticas para el diseño, así como la compatibilidad con nuestros sistemas informáticos para el intercambio de información.
  - Si se subcontratan procesos de fabricación, se debe definir igualmente de qué maquinaria debe disponer el proveedor (equipos de producción, de control, utillajes, ...).
  - Deben considerarse qué herramientas se requieren para la gestión del proyecto, como por ejemplo:
    - Herramientas de planificación de proyectos.
    - Planificación de la producción.
  - Valorar que no exista material falsificado en el proceso externalizado (plagios en diseño, material falsificado en producción, falsificaciones en control de calidad, etc.), y recoger penalizaciones en el contrato cuando proceda.
- **Recursos humanos:**
  - Se debe solicitar al subcontratista un listado del personal crítico que asignará al proyecto, y que dependerá del proceso a externalizar (Jefe de proyecto, experto técnico en el proceso a externalizar por parte del subcontratista, ingeniero al cargo del proceso de fabricación, etc.), así como el CV de este personal clave y una planificación de tareas que incluya el tiempo que deberá dedicar al proyecto cada uno de estos recursos críticos, así como información sobre el grado de ocupación previsto para estos recursos durante el proyecto. Los datos de planificación de cartas de trabajo de recursos serán más verosímiles cuanto mejor sean los procesos y herramientas de planificación del proveedor.
  - En línea con lo anterior, se puede valorar pedir al proveedor un compromiso de respeto del porcentaje de tiempo a dedicar al proyecto que se establezca en la planificación. Así como un compromiso de que el personal crítico no sea destinado a otro proyecto durante la duración del mismo
  - Personal no crítico: Se valoraría en base a los criterios definidos para el personal crítico: se pediría al proveedor que defina los perfiles y que envíe los CVs, y se acordará con él cuáles requisitos del personal crítico son aplicables (% de tiempo de dedicación, compromiso de no ser asignado a otros proyectos, etc.).
- **Capacidades de gestión (procesos definidos y acordes a las necesidades):**
  - La normativa propia del sector es un factor a tener en cuenta para verificar las capacidades de gestión del subcontratista. Por los que es conveniente averiguar si dispone de certificaciones de su sistema de gestión de calidad que garanticen sus procesos (PECAL 2110, ISO 9100 etc.). Si no dispone de dichas certificaciones, se podría considerar realizar una auditoría de calidad de alguno de esos procesos, que puede ser realizada por personal del contratista como parte del proceso de evaluación del proveedor, o encargada a una consultora externa. El disponer de un informe de evaluación de una consultora sobre todo el sistema de gestión o sobre algunos procesos, podría incluirse en el contrato como requisito si así se considera.
  - Tanto la documentación interna como las herramientas de gestión utilizadas para gestión de proyectos, planificación de la producción, gestión de configuración y gestión de documentos, etc. son ya un indicativo de la solidez de los procesos de gestión, por lo que se pueden incluir algunas de ellas como obligatorias en el contrato o revisar las que usa en el proceso de evaluación de proveedores.
  - De cara al seguimiento del contrato, es aconsejable definir en los mismos hitos intermedios, reuniones de seguimiento, actividades de verificación y validación intermedias, además de las finales.
  - Según sea la criticidad del proceso a externalizar, se debe cuidar el grado de detalle en la

Metodología para la Gestión de Procesos, Productos
y Servicios comprados externamente

definición de actividades de seguimiento, de verificación y de validación. Para estas últimas se debe indicar cuáles de ellas deben realizarse en presencia de personal técnico del contratista.

- **Capacidades desde el punto de vista de gestión (comunicación, transmisión de riesgos, planificación, etc.)**
  - Las actividades de comunicación deben definirse en el contrato, estableciendo cuáles serán: reuniones de seguimiento técnicas, reuniones de seguimiento de planificación y gestión, seguimiento de riesgos, etc.
  - Definir en el contrato las vías de comunicación con el subcontratista para cada uno de los aspectos señalados: Seguimiento técnico del proyecto, calidad, seguimiento de riesgos, etc.
  - Se debe validar su proceso de gestión de riesgos y de planificación, y en caso de que se encuentren deficiencias, definir una sistemática específica para el proyecto de externalización.
- **Capacidad de conexión entre sistemas informáticos**
  - Para la ejecución del proyecto, se deben detallar en qué formatos deben presentarse los entregables para que sean compatibles por los utilizados en el contratista (herramientas de diseño Hw, SW, herramientas de modelado de sistemas, etc.)
  - Igualmente, se pueden detallar las herramientas que se van a utilizar para la gestión, de forma que sean compatibles con las del contratista.
  - Si así se considera, definir un sistema de repositorios de acceso común a la información, negociando si se establecen en las instalaciones del contratista o del subcontratista, y cuáles serán las condiciones de acceso, que deberán recogerse en el contrato.
  - Detallar también quién aporta los recursos humanos necesarios para la administración de estas herramientas comunes y de los servidores, y establecer requisitos de seguridad para las conexiones.
- **Experiencia en la ejecución de las actividades necesarias para el desarrollo del producto o servicio objeto de la externalización. Valorar el "know-how" del contratista a partir de:**
  - un dossier de capacidades relativas al proyecto con histórico de actividad que prepare antes de la firma del contrato.
  - información disponible sobre proyectos realizados para otros clientes.
  - presencia del subcontratista en ferias del sector, congresos especializados y aportaciones realizadas en estos foros (charlas, pósters, etc.).
- **Capacidad para mantener estas capacidades a lo largo del tiempo.** Se puede estimar a partir del dossier de actividad solicitado en el punto anterior, de los años de antigüedad del personal crítico asignado al proyecto, de análisis del subcontratista en ferias y congresos especializados para valorar la solidez de su trayectoria, y por supuesto de las capacidades financieras también valoradas dentro del apartado de 5.1.2 de la presente guía.

Resumen de ALCANCE TÉCNICO	
Instalaciones	• Extensión física y adecuación para realizar las actividades requeridas • Ubicación física y evaluación de ampliación y/o acceso • Tipo de instalaciones de soporte (transformadores, plantas de residuos,..) • Medidas de seguridad (acceso físico, seguridad industrial, acceso a información) • Licencias de actividad • Cumplimiento de reglamentos específicos • Medida para control de aspectos medioambientales
Recursos Materiales	• Disponibilidad de equipos informáticos y servidores • Compatibilidad de los mismos con los nuestros • Disponibilidad de maquinaria de producción, equipos de control, útiles • Disponibilidad de herramientas de planificación • Disponibilidad de herramientas de planificación de la producción • Medidas para evitar material falsificado
Recursos Humanos	• Identificación de Personal crítico • Disponibilidad de los mismos en función de los programas en curso • Disponibilidad de recursos humanos suficientes para ejecutar el contrato • Cualificación adecuada de los mismos
Capacidad de Gestión	• Normas internacionales de Calidad en las que está certificado • Normas internacionales de otros sistemas (MA, SSL, ..) en las que está certificado
Capacidades desde el punto de vista de gestión	• Comunicación • Proceso de Riesgos • Proceso de Planificación
Capacidad de conexión de sistema informáticos	• Qué herramientas de diseño se disponen • Qué herramientas de gestión de programas se disponen • Evaluar la compatibilidad con las nuestras

5.1.2 Alcance financiero

Las capacidades financieras y económicas del proveedor a seleccionar deben ser analizadas e identificar su capacidad para ejecutar las actividades previstas, tanto en las fases iniciales del proceso como a lo largo del tiempo.

En las fases iniciales es necesario tener en cuenta y verificar los siguientes temas, que serán necesarios a determinar antes de la decisión final de aprobación o rechazo:

- su nivel de deuda y capacidad para afrontarla.
- la solvencia crediticia en las entidades de crédito.
- su caja disponible y previsión de la misma.
- las necesidades de otros clientes que puedan impactar en los aspectos anteriores (como por ejemplo acometer simultáneamente inversiones en otro programa además del nuestro).
- cuál es el porcentaje de cada cliente en su cuenta de negocio para detectar el riesgo de que alguno, o nosotros mismos, seamos un porcentaje elevado e implique, en caso de pérdida de dicho contrato, un problema serio al proveedor.
- accionariado y estabilidad del mismo.

A lo largo del tiempo, conviene tener presente los potenciales impactos de:

- nuevas inversiones por otros programas o actividades.
- cambios de estrategia que pudieran implicar un incremento de deuda.
- variación en sus resultados económicos y potencial degradación de los mismos que impidieran continuar el negocio.
- impacto de circunstancias excepcionales (multas, penalizaciones, desastres naturales) que exigieran liquidez o capacidad de endeudamiento superior a la prevista y factible.

Resumen de ALCANCE FINANCIERO

- Nivel de deuda
- Solvencia crediticia
- Caja disponible
- Necesidades/compromisos financieros con otros clientes
- Porcentaje de nuestro contrato en su facturación
- Previsión de inversiones en otros programas
- Cambios de estrategia que pudieran implicar un aumento de deuda
- Riesgo en su cuenta de resultados
- Riesgo de circunstancias excepcionales (multas, penalizaciones, desastres naturales) que exijan liquidez o endeudamiento

5.1.3 Alcance legal

El alcance legal debe permitir a la Empresa tomar en consideración una serie de temas, traducidos a formato legal mediante el contrato, que aseguren aquellos aspectos que puedan impactar más significativamente en la propia Empresa por la externalización que se va a realizar.

Se debe partir de un análisis legal del proveedor requiriendo aspectos ya identificados en los apartados anteriores como: permisos de actividad, cumplimiento de reglamentación sobre seguridad industrial, etc.

Hay que tener en cuenta, que la externalización afectará a actividades que la Empresa ha optado por dejar de considerar como “core” pero que pudiera suceder dos alternativas futuras:

- Revertir dichas actividades al Empresa y volver a considerarlas como “core” y no externalizables.
- Seleccionar otro proveedor que pudiera ejecutar dicha externalización, diferente del que se eligió inicialmente y que haya ejecutado dicha externalización o que pudiera no haberla completado pero haber desarrollado actividades ligadas a la misma.

En ambos casos, es necesario asegurar que lo realizado durante la externalización esté controlado de tal manera que pueda revertir a la Empresa o transferir al nuevo proveedor.

Por lo anterior, es necesario considerar aspectos tales como:

- Propiedad intelectual (patentes, documentación técnica, etc.): definiendo con la mayor precisión posible la propiedad de:
  - posibles patentes realizadas en el desarrollo de la actividad externalizada.
  - documentación técnica generada, incluyendo en la misma tanto la asociada al producto como al proceso de producción o de prestación del servicio.
  - conocimiento asociado a cualificación de personal o de los procesos que se requiera para ejecutar la actividad.
  - equipos, maquinas o sistemas informáticos específicos ligados a la ejecución del contrato y que sean críticas para el mismo.
- Seguridad de la información (niveles de seguridad, sistema de acceso, intrusión, protección de datos, ...): que permitan asegurar que la información generada por el proveedor, o la información aportada por la Empresa o desde el Cliente, queda adecuadamente protegida impidiendo su divulgación y/o pérdida de la misma bien de forma intencionada o malintencionada. Esto incluye aspectos como:
  - Niveles de seguridad: bien sean los definidos por organismos internacionales o los consensuados entre ambas partes.

- Acceso a la información.
- Protección contra acceso no permitidos y/o intrusión malintencionada.
- Archivo, registro y salvaguarda de los datos.
- Alarmas ante posibles pérdidas de información, planes de emergencia y comunicación a la Empresa.

■ Aspectos éticos en la forma de desarrollar su actividad por parte del proveedor y que pudieran impactar en la reputación corporativa de la Empresa o en posibles problemas cara al Cliente. Por ejemplo y dada la competitividad existente en el mercado y la globalización del mismo, si el proveedor realiza sus actividades en países emergentes y utilizara mano de obra infantil en parte de la ejecución de la externalización, podría tener impacto indirecto en la propia Empresa y en su relación y percepción de sus partes interesadas. Por tanto entre los aspectos a considerar estarían:

- Adecuación a requisitos legales.
- Sistemas para asegura la Seguridad y Salud Laboral del personal del proveedor.
- Sistemas para asegurar los aspectos medioambientales de su actividad.

■ Responsabilidades financieras: que deben definirse con claridad y que pudieran tener como origen:

- Penalizaciones, tanto cara al Cliente final como aquellas definidas por la Empresa para asegurar el cumplimiento de lo contratado.
- Costes imprevistos por problemas internos del proveedor que pudieran provocar la interrupción de la actividad (huelgas, desastres naturales, cierre administrativo por incumplimiento legal, etc.).

■ En caso de proveedores extranjeros, se debe revisar si existen restricciones al comercio que puedan afectar al proceso que se externalizará, como por ejemplo las regulaciones ITAR o los embargos decretados al comercio de material de Defensa con determinados países.

Indudablemente, todas las anteriores cuestiones mencionadas deben quedar reflejadas en el Contrato correspondiente o Acuerdo Marco en el caso de que sea una realización de actividades o prestación de servicios repartidos en el tiempo o entre varias Instalaciones de la Empresa.

Si la colaboración con el subcontratista es continuada, se puede seleccionar un modelo de contrato que contenga unas condiciones generales aplicables a todos los contratos junto con cláusulas específicas para cada proyecto o pedido, de forma que se simplifique la redacción de los contratos.

Por último, es conveniente aclarar que lo expuesto en este apartado sobre el alcance legal en la externalización tiene un fin informativo, y que en ningún caso sustituye al asesoramiento de un abogado especialista durante el proceso de redacción del contrato.

Resumen de ALCANCE LEGAL	
Propiedad Intelectual	• Patentes disponibles que afecten al contrato • Propiedad de la documentación técnica generada • Conocimiento crítico desarrollado para el contrato • Recursos materiales (equipos, maquinas, sistemas informáticos) desarrollados para el contrato
Seguridad de la Información	• Evaluación de los niveles de seguridad para acceso a la información • Medidas de protección contra acceso no permitido y/o intrusión • Métodos de archivo, registro y salvaguarda de la información • Alarmas para detectar pérdidas de información o acceso no autorizado • Planes de emergencia
Aspectos Éticos	• Adecuación a requisitos legales • Sistemas para asegurar la Seguridad y Salud de los trabajadores • Sistemas para asegurar los aspectos medioambientales
Responsabilidades Financieras	• Penalizaciones a identificar • Identificación de potenciales costes imprevistos por interrupción de la actividad
Proveedores Extranjeros	• Producto afectado por regulación ITAR • Productos afectados por embargos de material de Defensa con determinados países

5.1.4 Alcance de control

Los alcances descritos en los apartados anteriores, requieren de un control que permita asegurar que se consiguen de acuerdo a lo previsto y detectar, lo antes posible, desviaciones respecto a lo requerido, para tratar de mitigar o eliminar los potenciales riesgos asociados al incumplimiento de los alcances definidos.

Por tanto, los controles a prever y poner en marcha, deben estar basados en los alcances requeridos, tratando de establecer controles en los que se recojan los puntos más críticos o las actividades que puedan afectar de manera más significativa, a los objetivos finales de la empresa.

Asimismo y para el objeto de esta Guía, se entienden dos grandes tipos de "Controles":

- **No Recurrentes:** que serán aquellos que se efectúen una vez o un número limitado de veces, más centrados en conocer al proveedor, sus capacidades, sus riesgos y todo aquello que posibiliten asegurar que los objetivos de la externalización están dentro del alcance del potencial proveedor. La información conseguida en estos controles, será la base para aceptar o rechazar finalmente la externalización.
- **Recurrente o Periódicos:** que serán aquellos que se realizan de forma repetida a lo largo del tiempo y mientras la externalización sigue activa, con el objetivo de asegurar que los compromisos obtenidos y las condiciones de los mismos, se mantienen dentro de lo previsto y que permiten identificar y anticipar cualquier desviación para proceder a su corrección.

Ambos tipos de controles tienen su función, e indudablemente los primeros a utilizar son los "No Recurrentes" que permiten iniciar la externalización con las necesarias garantías de éxito en la misma, mientras que los "Recurrentes o Periódicos" serán los utilizados una vez iniciado el proceso de externalización y terminan cuando este finalice.

Comenzando con los "No Recurrentes", posibles controles a realizar serían los siguientes:

- Envío de cuestionario al proveedor, que recoja todos los aspectos a considerar en los alcances como pueden ser:
  - Capacidades industriales: instalaciones, equipos, procesos industriales, personal y su cualificación, localización.
  - Capacidades del sistema de gestión: certificaciones de normas internacionales (Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Laboral, Sistemas Informáticos, etc.), procedimientos, políticas de los sistemas de gestión, valores.
  - Experiencias en proyectos similares: sistema de gestión de programas, comunicación con clientes, planificación de actividades y control de las mismas.
  - Capacidades de gestión industrial: ERP/MRP, gestión de sus propios proveedores.
  - Accionariado, su composición, antigüedad y estrategia.
  - Patentes y propiedad intelectual del proveedor y personas de su organización poseedoras del know how necesario para ejecutar las actividades de la externalización (diseñadores, calculistas, supervisores de producción, etc.).
- Due Dilligence: para efectuar una revisión y análisis de los registros financieros, en el caso de que los aspectos financieros puedan comprometer el éxito de la externalización, ya que la Due Dilligence no es una actividad normalmente acometida, excepto en adquisiciones o necesidad de identificar riesgos de incapacidad financiera del proveedor para acometer posibles inversiones, flujos de caja iniciales o cualquier otro aspecto que se suponga potencialmente en riesgo.
- Auditoria del proveedor por personal de la compañía para evaluar in situ lo recopilado por el cuestionario y observar directamente la realidad. La Auditoria debe ser realizada por personal experto de la compañía asociado al producto/servicio a externalizar. Es decir, si la externalización, por ejemplo, va a ser de paquetes de diseño, dentro del equipo auditor tiene que haber personal de las áreas de Diseño de la compañía

que sean capaces de evaluar las capacidades del proveedor asociada a los aspectos que se pretenden externalizar: sistemas gráficos, potencialidades de cálculo, gestión del diseño, conocimiento y experiencia en las ingeniería de sistemas, etc. Hay que evitar que la auditoria sea realizada por personal que, aunque con experiencia en la misma, no tenga un conocimiento en profundidad de lo que se vaya externalizar.

- El alcance de la auditoría debe ser claramente identificado en interno a partir de los informes recopilados y de los potenciales riesgos evaluados, identificando los miembros del equipo auditor. Dicho alcance puede tener diversos focos en función de lo que se haya considerado necesario auditar: calidad, compliance, SSL, procesos, etc.
- El resultado de la misma serán las recomendaciones para facilitar la toma de decisión de aceptación o rechazo de la externalización.

Y en cuanto a los controles "Recurrentes", se pueden mencionar los siguientes:

- Cumplimiento de los contratos en:
  - plazos, mediante datos de fechas de entrega vs fechas previstas.
  - costes.
- Controles técnicos asociados al proceso, como por ejemplo:
  - participación / evidencia de revisiones de diseño.
  - índices de calidad.
  - datos de medidas del producto o parámetros del proceso.
  - resultados de las actividades de Verificación y Validación.
- Informes de gestión como pueden ser:
  - Seguimiento de riesgos y acciones sobre los mismos.
  - Seguimiento de la planificación.
  - Tiempo de respuestas a problemas o consultas.
  - Informe general de situación del programa de externalización.
  - Disponibilidad de los recursos necesarios y su evolución en el tiempo.
- Información periódica asociada al alcance definido y de los principales riesgos identificados como pueden ser:
  - Disponibilidad del personal critico desde el punto de vista de Know How.
  - Comunicación de resultados de auditorías asociadas a seguridad y salud laboral, MA, complaince, etc.

- Cambios de accionariado y/o cambios de estrategia que pudieran poner en cuestión la viabilidad de la externalización.
- Posibles penalizaciones, multas o aperturas de expedientes por incumplimientos legales (medio ambiente, seguridad y salud laboral, legal, derechos laborales, corrupción, etc.) que pudieran impactar en el desarrollo de la externalización.
- Circunstancias imprevistas que pudieran ocasionar una interrupción del suministro (huelgas, desastres naturales, ...).

La lista anterior, no es exhaustiva, y se presenta como ejemplo de posibilidades de control a tener en cuenta, ya que los controles finales dependerán del producto / servicio a externalizar, del proveedor seleccionado y de las circunstancias de la empresa que realiza la externalización.

	Resumen de ALCANCE DE CONTROL	
No Recurrentes	Cuestionario	• Capacidades Industriales • Capacidades de gestión • Experiencia en proyectos similares • Capacidades de gestión industrial • Accionariado • Patentes y propiedad intelectual
	Due Diligence	
	Auditoría	
Recurrentes	Cumplimiento del contrato	• Plazos • Costes
	Controles técnicos	• Participación en Revisiones de Diseño • Índices de Calidad • Medidas del producto • Controles de los parámetros del proceso • Resultados de las actividades de Verificación & Validación
	Informes de gestión	• Seguimiento de Riesgos • Seguimiento de la planificación • Tiempo de respuesta a problemas o consultas • Informe general de situación del contrato • Disponibilidad de los recursos necesarios
	Información periódica	• Disponibilidad del personal críticos • Resultados de auditorías (Seguridad y Salud Laboral, Medio Ambiente, Compliance) • Cambios de accionariado y/o cambios de estrategia • Posible penalizaciones multas o expedientes administrativos • Circunstancias imprevistas

5.2 Estimación del riesgo asociado

Se debe evaluar el riesgo asociado a la subcontratación de dicha actividad core, siempre desde los distintos enfoques, el responsable de la evaluación del proveedor según el enfoque es quien debe determinar los riesgos asociados.

En función de resultado de este análisis de riesgos se deberá establecer un plan de acción con responsables y plazos ya sea para prevenir el riesgo o mitigar la consecuencia asociada.

Los principales riesgos identificados asociados a estas actividades diferenciales son los indicados en la matriz adjunta:

ENFOQUE	RIESGO EN:	SITUACIÓN INDESEADA	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIA	ACCIÓN DE MITIGACIÓN / PREVENCIÓN
TÉCNICO	Instalaciones	Daño, deterioro, parada de la producción	Media	Media	Parada de entregas	Establecimiento, aprobación y auditoría de un plan de contingencia
	Recursos materiales	Falta de suministro	Media	Media	Parada de entregas	Establecimiento, aprobación y auditoría de un plan de contingencia
	Recursos humanos	Falta de personal cualificado	Alta	Alta	Retrasos en entregas y/o problemas de calidad	Matriz de polivalencia disponible
	Recursos humanos	Pérdida de Know How del proveedor por salida de personal critico	Media	Media	Dificultad de cumplir contrato	Identificación de personal critico en proveedor Plan de sustitución de dicho personal critico
	Recursos humanos	Pérdida de Know How por la externalización	Alta	Alta	Dificultad de ofertar / conseguir contratos Dificultad de control del proveedor	Identificar personal experto en las actividades externalizadas consideradas anteriormente como “core” Mantener dicho conocimiento mediante actividades de Gestión del Conocimiento
	Desempeño del SGC	Procesos del SGC no eficaces	Media	Media	Retrasos en entregas y/o problemas de calidad	Dotación de recursos por parte de la dirección, auditoría por procesos.

ENFOQUE	RIESGO EN:	SITUACIÓN INDESEADA	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIA	ACCIÓN DE MITIGACIÓN / PREVENCIÓN
TÉCNICO	Sistemas informáticos	Fallo de los sistemas de información	Baja	Alto	Retrasos en entregas	Contratación de servicio de asistencia técnica (preventivo y correctivo)
	Experiencia previa	Falta de experiencia en contratos previos	Media	Medio	Retrasos en entregas y/o problemas de calidad	Análisis de riesgos del proyecto (DAFO) durante la fase de oferta
	Capacidad de negociación	Incremento del poder del proveedor por disponer de la tecnología y medios para la prestación del contrato	Media	Medio	Retrasos en entregas Incremento de costes	Disponer de proveedor alternativo
FINANCIERO	Capacidad en el tiempo	Falta de capacidad	Baja	Medio	Retrasos en entregas	Análisis de riesgos del proyecto (DAFO) durante la fase de oferta
	Capacidad económica y financiera	Falta de tesorería	Baja	Alto	Retrasos en entregas	Establecimiento, aprobación y auditoría de un plan de contingencia.
	Capacidad económica y financiera	Exceso de nivel de deuda	Baja	Alto	Dificultad para cumplir el contrato	Realización de “Due dilligence” previa a la adjudicación del contrato y seguimiento de los indicadores económicos/financieros de forma periódica

ENFOQUE	RIESGO EN:	SITUACIÓN INDESEADA	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIA	ACCIÓN DE MITIGACIÓN / PREVENCIÓN
	Cambio de estrategia y/o accionariado del proveedor	Cancelación de la relación establecida / contrato	Baja	Alto	Retrasos en entregas	Desarrollo de proveedor alternativo Seguimiento periódico de aspectos estratégicos al nivel adecuado entre las dos compañías
LEGAL	Propiedad intelectual	Pérdida de know how propio o de clientes	Baja	Alto	Pérdida de negocio Dificultad de controlar al proveedor	Establecer acciones de gestión del conocimiento para mantener el Know How
	Seguridad de la información	Pérdida de know how propio o de clientes	Media	Alto	Pérdida de negocio Dificultad de controlar al proveedor	Sistema de seguridad en el proveedor
	Ética y cumplimiento	Incumplimiento de contratos	Alta	Alto	Pérdida de negocio	Establecimiento de política de Ética y cumplimiento y métodos para su vigilancia
	Reputación Corporativa	Impacto en la Reputación Corporativa de la Compañía por las actividades del proveedor	Baja	Alto	Dificultad de conseguir nuevos negocios Pérdida de negocios ya adquiridos	Establecimiento de un plan de seguimiento del proveedor asociado a estos aspectos Incluir en el contrato las acciones legales a tomar por la Empresa en caso de que este riesgo se materialice

ENFOQUE	RIESGO EN:	SITUACIÓN INDESEADA	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIA	ACCIÓN DE MITIGACIÓN / PREVENCIÓN
LEGAL	Seguridad y salud en el trabajo	Falta de personal cualificado	Baja	Alto	Retrasos en entregas y/o problemas de calidad	Matriz de polivalencia disponible
	Responsabilidades financieras	Falta de recursos	Media	Alto	Retrasos en entregas	Asignación de roles y responsabilidades de los procesos del SGC
	Acuerdo marco	Ausencia de requisitos aplicables en los contratos	Alta	Alto	Problemas de calidad	Negociación previa de contratos “clause by clause”
CONTROL	Capacidades	Falta de continuidad en el cumplimiento del contrato	Alta	Alto	Parada/ retrasos de entregas	Establecimiento, aprobación y auditoría de un plan de contingencia.
	Controles técnicos	Ausencia de controles	Media	Alto	Problemas de calidad	Establecimiento de planes de control para cada contrato
	Coste-plazo	Desviación no prevista en costes o plazo	Alta	Medio	Retrasos en entregas y/o problemas de calidad	Recovery plan disponible

5.3 Definición del nivel de aprobabilidad

La importancia que para la Empresa, tiene la actividad a externalizar, implica que el nivel de aprobación pudiera ser **diferente del tradicionalmente utilizado.**

Hay que considerar que, dentro de los potenciales riesgos identificados en la Matriz de riesgos del apartado 5.2, hay algunos de ellos que conllevan una pérdida de Know How de la compañía o un incremento de poder negociador por parte del proveedor, y que implican un **aspecto estratégico** que obligan a la intervención, en el proceso de aprobación o rechazo de la externalización, a responsables de la Empresa que normalmente no están implicados en este tipo de decisiones.

Dependiendo de los riesgos finalmente identificados, sería necesario establecer un **Comité de aprobación** formado por los responsables del **más alto nivel de la Empresa**, incluyendo (en función del potencial impacto estratégico) al primer directivo de la Compañía.

La decisión de los componentes de dicho Comité de Aprobación, debe ser decidida en cada Empresa en función de su propia Organización, pero debe asegurar que participan en la misma, o tienen adecuada delegación, aquellos responsables que tomarán la decisión final considerando todos los análisis recomendados a lo largo de este documento.

5.4 Responsabilidades

Las responsabilidades para llevar a cabo las tareas de externalización son las que normalmente todas las Organizaciones tienen ya definidas.

Para las actividades consideradas como “diferenciales” y descritas y desplegadas en esta guía, las responsabilidades serian de las siguientes funciones, entendiendo que la denominación utilizada se refiere de una forma genérica a dichas Funciones o Áreas y que es necesario adaptarlas a las que se utilizan en cada Organización.

- **Definición del Alcance de Evaluación:**
  - Ingeniería para los aspectos técnicos, tanto de producto como del proceso.
  - Legal para los aspectos legales.
  - Programas para aquellos aspectos asociados a planificación,z-costes, seguimiento y relación con Cliente.
  - Compras que actuaría como Líder y que coordina al resto de Funciones o Áreas.
  - Finanzas para aquellos aspectos particulares asociados a la parte de evaluación económica y financiera.
  - Calidad para aquellos aspectos asociados a certificaciones y actividades de aseguramiento del producto o servicio.
  - Operaciones para los aspectos logados a maquinarias, instalaciones, equipo propios de su actividad.
- **Estimación del Riesgo:**
  - Compras como Líder.
  - Resto de funciones mencionadas anteriormente como participantes en el análisis y evaluación de riesgos.
- **Definición del Nivel de Aprobabilidad:**
  - Dirección General o Comité de Dirección, definen aquellos responsables que deben tomar la decisión final, en función de los análisis e informaciones recopilados.

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD
COMPRAS	• Liderazgo • Identificación de proveedores potenciales • Recopilar información interna para identificar el alance de evaluación • Identificar los Riesgos asociados • Contacto con el proveedor • Seguimiento del proveedor
INGENIERÍA	• Identificación de aspectos Técnicos ligados al producto y/o al proceso • Definición de aspectos de control y seguimiento ligados a su área • Análisis de la información recibida desde el proveedor
LEGAL	• Identificación de aspectos legales • Definición de aspectos de control y seguimiento ligados a su área • Análisis de la información recibida desde el proveedor y participación en el análisis de Riesgos • Realización del contrato con el proveedor
PROGRAMAS	• Identificación de aspectos Técnicos ligados al producto y/o al proceso • Definición de aspectos de control y seguimiento ligados a su área • Análisis de la información recibida desde el proveedor y participación en el análisis de Riesgos
FINANZAS	• Identificación de aspectos ligados a su Área • Liderazgo y coordinación de la “Due Diligence” • Definición de aspectos de control y seguimiento ligados a su área • Análisis de la información recibida desde el proveedor y participación en al análisis de Riesgo
CALIDAD	• Identificación de aspectos asociados a certificaciones y actividades de aseguramiento del producto o servicio • Definición de aspectos de control y seguimiento ligados a su área • Análisis de la información recibida desde el proveedor y participación en el Análisis de Riesgo
OPERACIONES	• Identificación de aspectos de maquinaria, instalaciones, equipos, capacidad industrial • Definición de aspectos de control y seguimiento ligados a su área • Análisis de la información recibida desde el proveedor y participación en el análisis de Riesgos
COMITÉ DE APROBACIÓN	• Análisis de la información recopilada • Decisión de aprobación o rechazo

5.5 Seguimiento

Lo mencionado en los apartados anteriores debe quedar reflejado en el Contrato o Acuerdo Marco correspondiente, recogiendo en el mismo el tipo de comunicaciones y/o controles definidos y que deben ser objeto de seguimiento.

- Asimismo, debe quedar definido, a partir de todo lo anterior, los siguientes aspectos: Personas que debe recibir la información requerida.
- Medio de comunicación seleccionado.
- Formato de la información.
- Periodicidad.
- Responsable de convocar las reuniones de seguimiento previstas.
- Personas de contacto para cada una de las informaciones requeridas.

En función de los resultados de este seguimiento, la Empresa debería poder saber la situación del contrato y tener la capacidad de anticiparse a aquellas situaciones que pudieran originar problemas al mismo.

06

Productos y servicios proporcionados directamente a los clientes por proveedor

Como caso particular a todo lo comentado con anterioridad en esta Guía, se encuentran aquellos productos o servicios que se envían o prestan directamente desde el proveedor al Cliente.

El origen de esta práctica está en el hecho de que la globalización industrial con la apertura de nuevos mercados y geografías junto con la externalización de actividades cada vez más complejas, incluso de procesos productivos completos, impulsan a las empresas a externalizar determinadas actividades cuyos productos/servicios son proporcionados directamente por el proveedor al cliente final.

El riesgo que asume la compañía en estos casos es elevado, y se ve incrementado cuando además se externaliza una actividad considerada "core", dado que no posee el control directo sobre el producto/servicio externalizado en ningún momento a lo largo de su ciclo de vida.

Para mitigar este riesgo en lo posible se deberán establecer, además de los aspectos establecidos en el proceso general de evaluación de proveedores así como en las actividades establecidas para actividades "core" y mencionadas en los apartados anteriores, pautas específicas que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecidos para que el cliente final reciba el producto/servicio de forma satisfactoria.

1. **La ampliación del alcance,** para contemplar el proceso de entrega directa del producto/servicio al cliente final, valorando:
   - La capacidad del proveedor para proporcionar el producto/servicio al cliente según los requisitos de expedición establecidos: embalaje, condiciones de envío, transporte, etc.
   - La capacidad del proveedor para garantizar la entrega satisfactoria al cliente sin la supervisión de la compañía (establecimiento de controles, inspecciones adicionales, etc.).
   - El cumplimiento de los aspectos legales y reglamentarios según las regulaciones de comercio internacional (exportaciones, licencias, etc.).
2. **La estimación del riesgo asociado.** Como consecuencia de la entrega directa del producto/servicio, el nivel de los riesgos previamente identificados aumenta. Es evidente que riesgos como:
   - la capacidad técnica y/o de recursos del proveedor limitada.
   - los comportamientos poco éticos del proveedor.
   - el impacto en la compañía por incumplimientos legales del proveedor.
   - la pérdida de reputación corporativa de la compañía debida a mala praxis del proveedor.
   - la pérdida de know-how.

   se ven incrementados cuando el proveedor asume también la entrega del producto/servicio al cliente final.

   Pero no solo se eleva el nivel de los riesgos ya identificados, también aparecen nuevos riesgos asociados a la entrega directa que habrá que analizar. Algunos de ellos son:
   - La pérdida de control sobre el producto/servicio.
   - La pérdida de visión del proceso de entrega.
   - Se establece un contacto directo del proveedor con el cliente final.
3. **Incremento del alcance de Control y Seguimiento.** Si durante el proceso de evaluación se toman en consideración estos aspectos y se definen y valoran correctamete se incrementa la probabilidad de que la actividad externalizada se lleve a cabo de forma satisfactoria.

   No obstante, y dada la pérdida de control directo sobre el producto/servicio será necesario implementar controles adicionales durante el proceso de seguimiento al proveedor que ofrezcan mayor visibilidad del proceso y permitan la detección temprana de cualquier desviación. Algunos de ellos son:
   - Comunicación de incidencias en entregas.
   - Comunicación de reclamaciones de clientes.
   - Planes de acción para solventar las incidencias y reclamaciones.
   - Visitas y/o auditorías periódicas para evaluar la factibilidad del proveedor para cumplir lo requerido.
   - Encuestas de satisfacción del Cliente sobre el producto/servicio.

07

Dimensionamiento de la organización para este tipo de externalizaciones

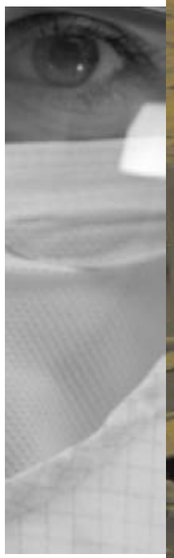
Dependiendo del tipo de producto, proceso o servicio a externalizar, la organización de la Empresa debe tener en cuenta que será necesario utilizar recursos asignados a Funciones o Áreas que, normalmente, no están involucrados en estas actividades de gestión de proveedores.

En cada una de las "Actividades Diferenciales" identificada en el apartado 4 de esta Guía, y en función de lo que se vaya a externalizar, será necesario contar **con personal especializado** en las **áreas más directamente involucradas** en el desarrollo interno de lo externalizado.

Por ejemplo, en el caso de que la externalización esté asociada a actividades de Diseño & Desarrollo, la participación de personal de las áreas técnicas (Ingeniería, I+D,..) será requerida por su conocimiento de la actividad a desarrollar y de cómo desarrollarla, marcando la definición del alcance en el aspecto técnico y de control.

Normalmente, y dada su importancia e impacto en la Empresa, el número de actividades a externalizar del tipo descrito en esta Guía (actividades "core") **no debe ser elevado**, y los recursos disponible deben ser suficientes para la gestión de lo desarrollado en esta Guía.

Únicamente en el caso de que el número de externalizaciones fuese **elevado**, es cuando sería necesario **evaluar la carga de trabajo requerida** (definición de alcances, negociones con los proveedores, seguimiento) de los recursos disponibles y **decidir incrementar** de forma temporal o permanente los recursos dedicadas en exclusividad o de forma parcial a estas actividades.



08

Conclusiones

Aunque, en general, todas las Empresas tienen desarrollados sistemas de gestión para la externalización de productos, procesos y /o servicios, cuando se trata de externalizaciones ligadas a actividades "core", es necesario tener en cuenta una serie de **aspectos diferenciales** para asegurar el éxito de este tipo de externalizaciones.

En esta Guía se han **identificado** qué **actividades**, dentro del proceso de evaluación de proveedores, deben considerarse como **"Diferenciales"** y qué aspectos hay que tomar en consideración en las mismas en los diversos aspectos enumerados en los apartados anteriores.

Asimismo, se ha tratado de **identificar los riesgos principales** derivados de esta situación "diferencial" y posibles acciones mitigadoras de los mismos, que pueden variar en función del tipo de externalización realizado y de la propia organización y recursos de la Empresa.

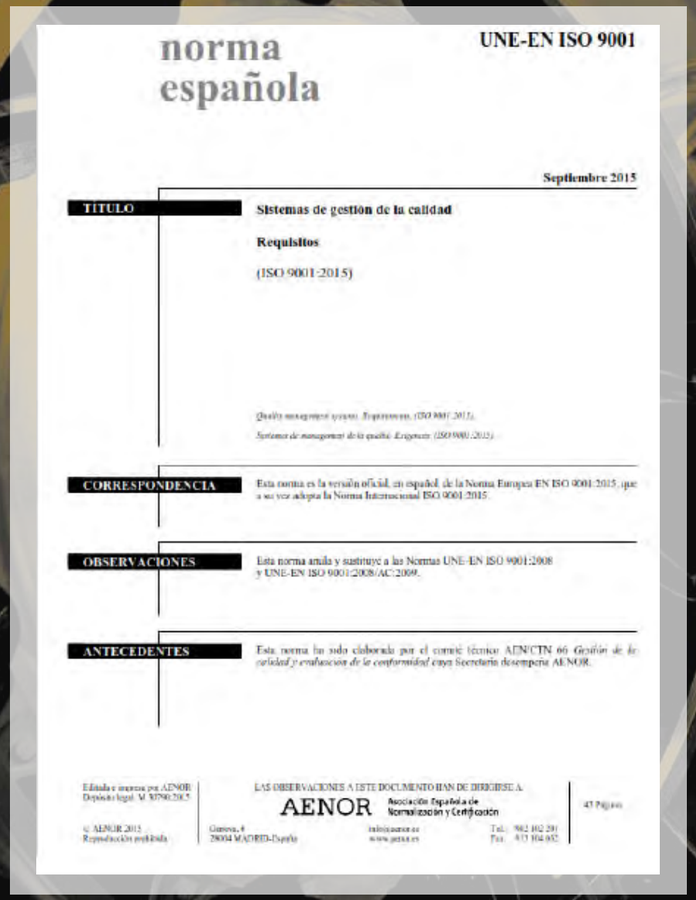
Aunque se ha procurado, por el equipo de trabajo que ha redactado este documento, cubrir todos los aspectos y posibles riesgos potenciales de este tipo de procesos, es imposible abarcar por completo todo lo que puede acontecer en la operativa real, pero la Guía puede servir como **referencia y base** para el desarrollo de estas actividades, que son realmente de prevención, necesarias en las externalizaciones del tipo tratado en esta Guía.

09

Anexos

ANEXO I:

Apartados asociados al Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente en las Normas ISO9001.2015 y UNE-EN9100.2018



norma española

UNE-EN ISO 9001

Septiembre 2015

TÍTULO

Sistemas de gestión de la calidad

Requisitos

(ISO 9001:2015)

Quality management systems. Requirements. (ISO 9001:2015).

Systèmes de management de la qualité. Exigences. (ISO 9001:2015).

CORRESPONDENCIA

Esta norma es la versión oficial, en español, de la Norma Europea EN ISO 9001:2015 que a su vez adopta la Norma Internacional ISO 9001:2015.

OBSERVACIONES

Esta norma anula y sustituye a las Normas UNE-EN ISO 9001:2008 y UNE-EN ISO 9001:2008/AC:2009.

ANTECEDENTES

Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 66 *Gestión de la calidad y evaluación de la conformidad* cuya Secretaría desempeña AENOR.

Editada e impresa por AENOR
Depósito legal: M 33790:2015

© AENOR 2015
Reproducción prohibida

LAS OBSERVACIONES A ESTE DOCUMENTO HAN DE DIRIGIRSE A:

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación

Génova, 6
28004 MADRID-España

info@aenor.es
www.aenor.es

Tel.: 902 102 201
Fax: 913 104 032

47 Páginas

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:

a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;

b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;

c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

8.4.1 Generalidades

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

8.4.2 Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.

La organización debe:

a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;

b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;

c) tener en consideración:

1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;

d) determinar la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

8.4.3 Información para los proveedores externos

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:

a) los procesos, productos y servicio a proporcionar;

b) la aprobación de:

1) productos y servicios;

2) métodos, procesos y equipos;

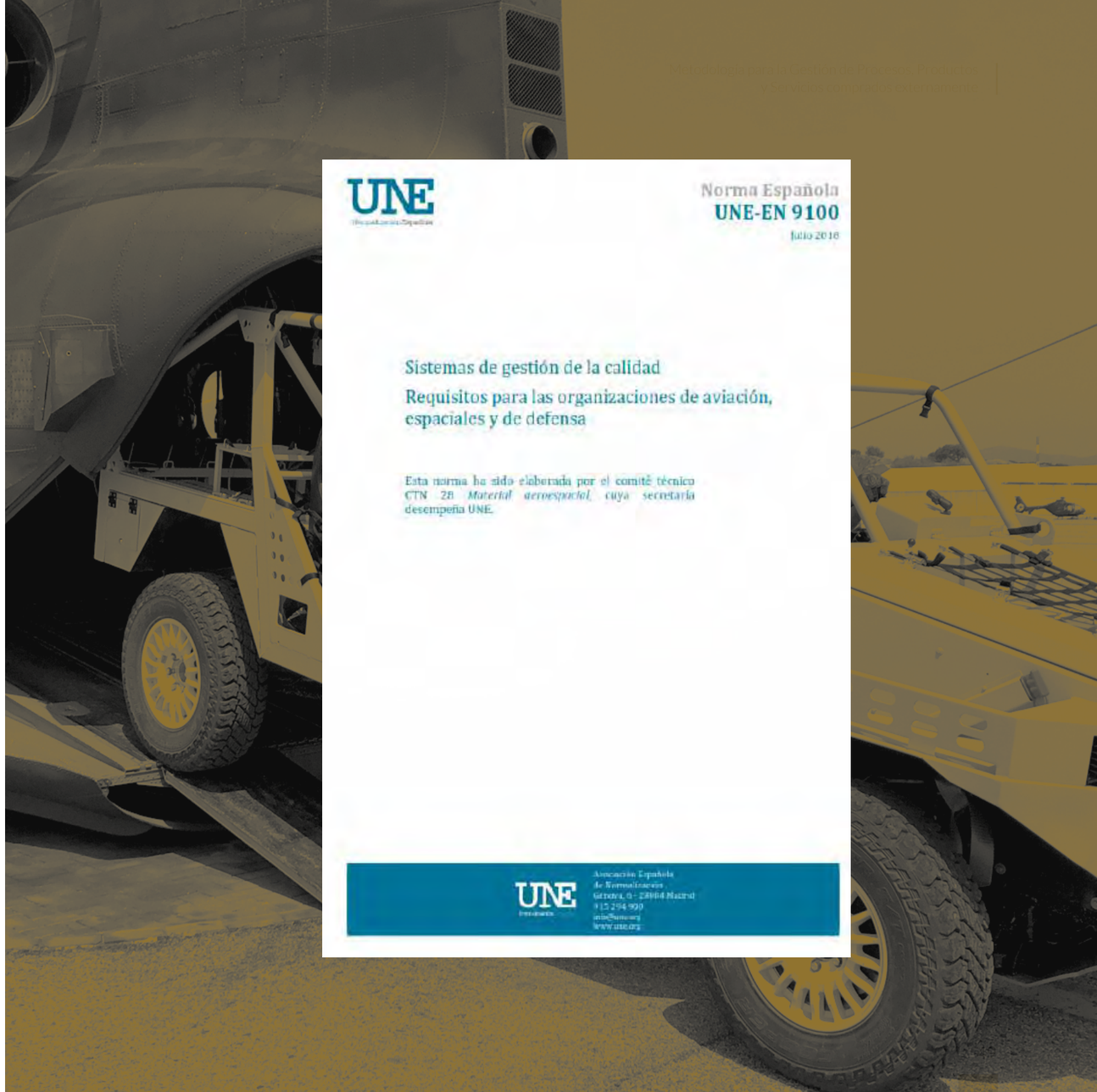
3) la liberación de productos y servicios;

c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;

d) las interacciones del proveedor externo con la organización;

e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;

f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.



8.4
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

UNE-EN 9100:2018

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.

La organización debe ser responsable de la conformidad de todos los procesos, productos y servicios suministrados externamente, incluidos los de fuentes de suministro definidas por el cliente.

La organización debe asegurar, cuando sea requerido, que se utilizan proveedores externos aprobados o designados por el cliente, incluidas las fuentes de suministro de procesos (por ejemplo, procesos especiales).

La organización debe identificar y gestionar los riesgos asociados con el suministro externo de procesos, productos y servicios, así como la selección y el uso de proveedores externos.

La organización debe requerir a sus proveedores externos que apliquen los controles adecuados a sus proveedores externos directos y a los que están en su cadena de suministro, para asegurar que se cumplen los requisitos.

8.4.1
Generalidades

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:

a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información d documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

NOTA:
Durante la selección y evaluación de proveedores externos, la organización puede utilizar datos de la calidad del proveedor obtenida de fuentes externas objetivas y fiables, tal como la evalúa lorganización (por ejemplo, información de organismos acreditados de certificación de sistemas de gestión de calidad o de procesos, aprobaciones de proveedores externos por autoridades gubernamentales o clientes). El uso de dicha información sería sólo un componente del proceso de control de los proveedores externos de una organización y la organización sigue siendo responsable de verificar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente, cumplen los requisitos especificados.

8.4.1.1
La organización debe:

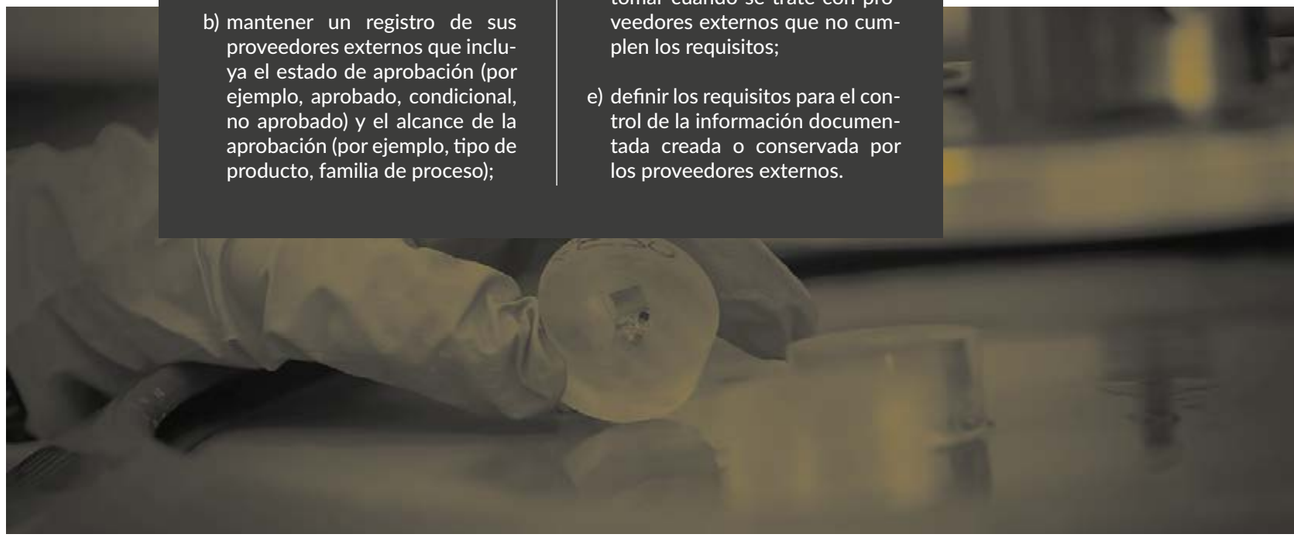
a) definir el proceso, las responsabilidades y la autoridad para la decisión del estado de aprobación, los cambios de dicho estado y las condiciones para un uso controlado de los proveedores externos dependiendo del estado de su aprobación;

b) mantener un registro de sus proveedores externos que incluya el estado de aprobación (por ejemplo, aprobado, condicional, no aprobado) y el alcance de la aprobación (por ejemplo, tipo de producto, familia de proceso);

c) revisar periódicamente el desempeño de los proveedores externos incluyendo la conformidad de los procesos, el producto y los servicios, y el desempeño de la entrega a tiempo;

d) definir las acciones necesarias a tomar cuando se trate con proveedores externos que no cumplen los requisitos;

e) definir los requisitos para el control de la información documentada creada o conservada por los proveedores externos.



8.4.2 Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.

La organización debe:

a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;

b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;

c) tener en consideración:

1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;

3) los resultados de la revisión periódica del desempeño de los proveedores externos (véase 8.4.1.1 c);

d) determinar la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

Las actividades de verificación de los procesos, productos y servicios suministrados externamente deben realizarse de acuerdo a los riesgos identificados por la organización. Deben incluir la inspección o ensayos periódicos, según sea aplicable, cuando exista un alto riesgo de no conformidades, incluyendo piezas falsificadas.

NOTA 1:
Las actividades de verificación del cliente llevadas a cabo en cualquier nivel de la cadena de suministro no eximen a la organización de su responsabilidad de suministrar procesos, productos y servicios aceptables y de cumplir con todos los requisitos.

NOTA 2:
Las actividades de verificación pueden incluir:

- la revisión de la evidencia objetiva de la conformidad de los procesos, productos y servicios obtenida de los proveedores externos (por ejemplo, documentos de acompañamiento del producto, certificado de conformidad, informes de ensayos, documentación estadística, documentación de control de los procesos, resultados de la verificación de los procesos de producción y, con posterioridad, la evaluación de los cambios en el proceso de producción);
- la inspección y auditoria en las instalaciones del proveedor externo;
- la revisión de la documentación requerida;
- la revisión de los datos del proceso de aprobación de producción de las piezas;
- la inspección de los productos o la verificación de los servicios a su recepción;
- la revisión de las delegaciones de la verificación del producto en el proveedor externo.

Cuando el producto suministrado externamente se libere para su uso en producción pendiente de la finalización de todas las actividades de verificación requeridas, debe identificarse y registrarse para permitir su retirada y sustitución si posteriormente se descubre que el producto no cumple los requisitos.

Cuando la organización delegue las actividades de verificación en el proveedor externo, deben definirse el alcance y los requisitos de dicha delegación y debe mantenerse un registro de las delegaciones. La organización debe supervisar periódicamente las actividades de verificación delegadas en el proveedor externo.

Cuando se utilizan informes de ensayo de los proveedores externos para verificar productos suministrados externamente, la organización debe implementar un proceso para evaluar los datos de los informes de ensayo para confirmar que el producto cumple con los requisitos.

Cuando un cliente o la organización han identificado a la materia prima como un riesgo operacional significativo (por ejemplo, elementos críticos), la organización debe implementar un proceso para validar la exactitud de los informes de ensayo.

8.4.3 Información para los proveedores externos

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:

a) los procesos, productos y servicios a proporcionar incluyendo la identificación de los datos técnicos pertinentes (por ejemplo, especificaciones, planos, requisitos del proceso, instrucciones de trabajo);

b) la aprobación de:

1) productos y servicios;

2) métodos, procesos y equipos;

3) la liberación de productos y servicios;

c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;

d) las interacciones del proveedor externo con la organización;

e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;

f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo;

g) el control del diseño y el desarrollo;

h) los requisitos especiales, artículos críticos o características clave;

i) el ensayo, la inspección y la verificación (incluida la verificación del proceso de producción);

j) el uso de técnicas estadísticas para la aceptación del producto y las instrucciones correspondientes para su aceptación por la organización;

k) la necesidad de:

– implementar un sistema de gestión de la calidad;

– el uso de proveedores externos aprobados o designados por el cliente, incluidas las fuentes de suministro de procesos (por ejemplo, los procesos especiales);

– notificar a la organización los procesos, productos o servicios no conformes y obtener la aprobación para su disposición;

– prevenir el uso de piezas falsificadas (véase 8.1.4);

– notificar a la organización los cambios en los procesos, productos o servicios, incluidos los cambios de sus proveedores externos o la ubicación de la producción, y obtener la aprobación de la organización;

– desplegar los requisitos aplicables a los proveedores externos, incluyendo los requisitos del cliente;

– proporcionar probetas de ensayo para la aprobación, inspección/verificación, investigación o auditoría del diseño;

– conservar información documentada, incluyendo los períodos de conservación y los requisitos para su disposición;

f) el derecho de acceso de la organización, sus clientes y las autoridades reglamentarias a las áreas aplicables de las instalaciones y a la información documentada aplicable, en cualquier nivel de la cadena de suministro;

m) asegurar que las personas son conscientes de:

– su contribución a la conformidad del producto o servicio;

– su contribución a la seguridad de los productos;

– la importancia del comportamiento ético.

TEDAE
Asociación Española de Empresas Tecnológicas
de Defensa, Seguridad, Aeronautica y Espacio