

# Jornada Técnica “Herramientas prácticas para el sector de Defensa, Seguridad y Aeroespacial”

Madrid, 22 de enero de 2020



Organizan:



#TEDAE\_AEC

# *"Gestión de Productos, Procesos y Servicios comprados externamente"*

*Jose Miguel Herrero*

*Sistema de Gestión  
General Dynamics – Santa Bárbara Sistemas*

## Grupo de Trabajo

Nombre	Empresa
Jon Glz. De Lopidana	Aciturri Aeronautica
José Miguel Herrero	GDELS - Santa Bárbara Sistemas
Carolina López	AIRBUS
Marta Sánchez	INDRA
Olga Santiago	EVERIS

## INTRODUCCIÓN (1)

- A lo largo del tiempo, el porcentaje de piezas y componentes que provienen de proveedores, se ha ido incrementando de forma significativa.
- La externalización de productos o procesos ha ido evolucionando:
  - Lo común es externalizar componentes físicos
  - Sin embargo, ahora alcanza a actividades consideradas, como **"core"** de las compañías.
- La externalización de estas actividades consideradas "core", implican:
  - una serie de **controles y aseguramientos**
  - Que **difieren** de los requeridos y conocidos para las actividades "tradicionales".

## INTRODUCCIÓN (2)

Razones que pueden impulsar a las empresas a externalizar este tipo de actividades:

- 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.

## ALCANCE (1)

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.

Esta guía de referencia está basada en:

- normas internacionales
- en el conocimiento y las mejores prácticas de empresas punteras en su sector, perteneciente a TEDAE

Describe:

- los principios, el vocabulario y
- la metodología para gestionar la externalización de aquellas actividades consideradas hasta ahora como "core".

## ALCANCE (2)

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

## MARCO NORMATIVO

La gestión de productos y servicios externalizados está especificado en:

- la norma ISO9001.2015 en su apartado 8.4
- la norma prEN9100.2016 en el apartado 8.4
- Requieren de una forma muy genérica
  - 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

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.

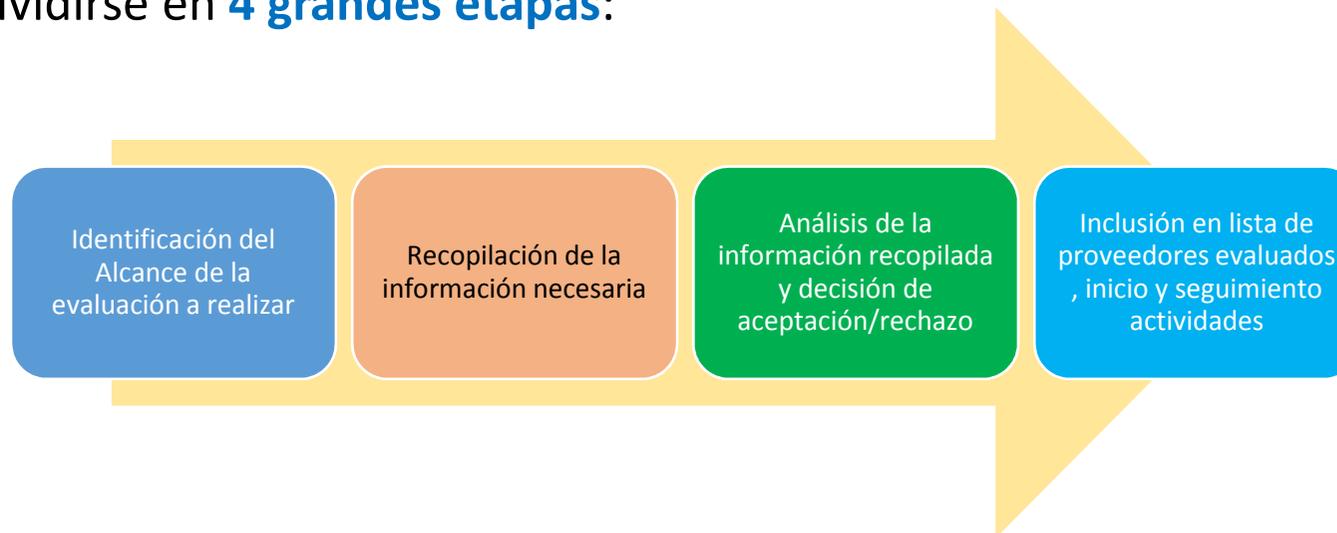
## ACTIVIDAD "CORE"

Actividad que:

- tiene la capacidad de **generar valor** y
- resulta esencial para conseguir una **ventaja competitiva** de gran beneficio para la compañía.
- 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
  - su capacidad para coordinarlas.
- Se determinan mediante análisis de los procesos en la **cadena de valor**

## PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- Conjunto de actividades que deben llevarse a cabo para la valoración de la idoneidad de un proveedor
- Establecer cuáles de estas actividades requieren **un tratamiento diferenciado**.
- El proceso general de evaluación y selección de un proveedor puede dividirse en **4 grandes etapas**:



Flujograma

## IDENTIFICACIÓN ACTIVIDADES DIFERENCIALES (1)

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



## IDENTIFICACIÓN ACTIVIDADES DIFERENCIALES (2)

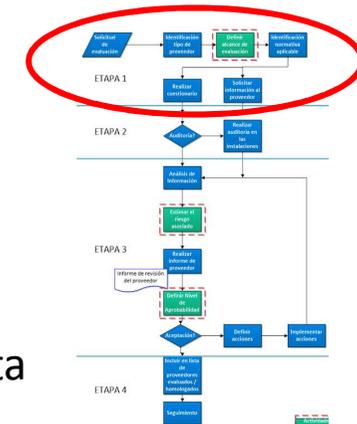
Las actividades que, principalmente, diferencian el proceso de evaluación de un proveedor para llevar a cabo una actividad "core" son las tres siguientes:



Flujograma

## ACTIVIDADES DIFERENCIALES DE EXTERNALIZACIÓN DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

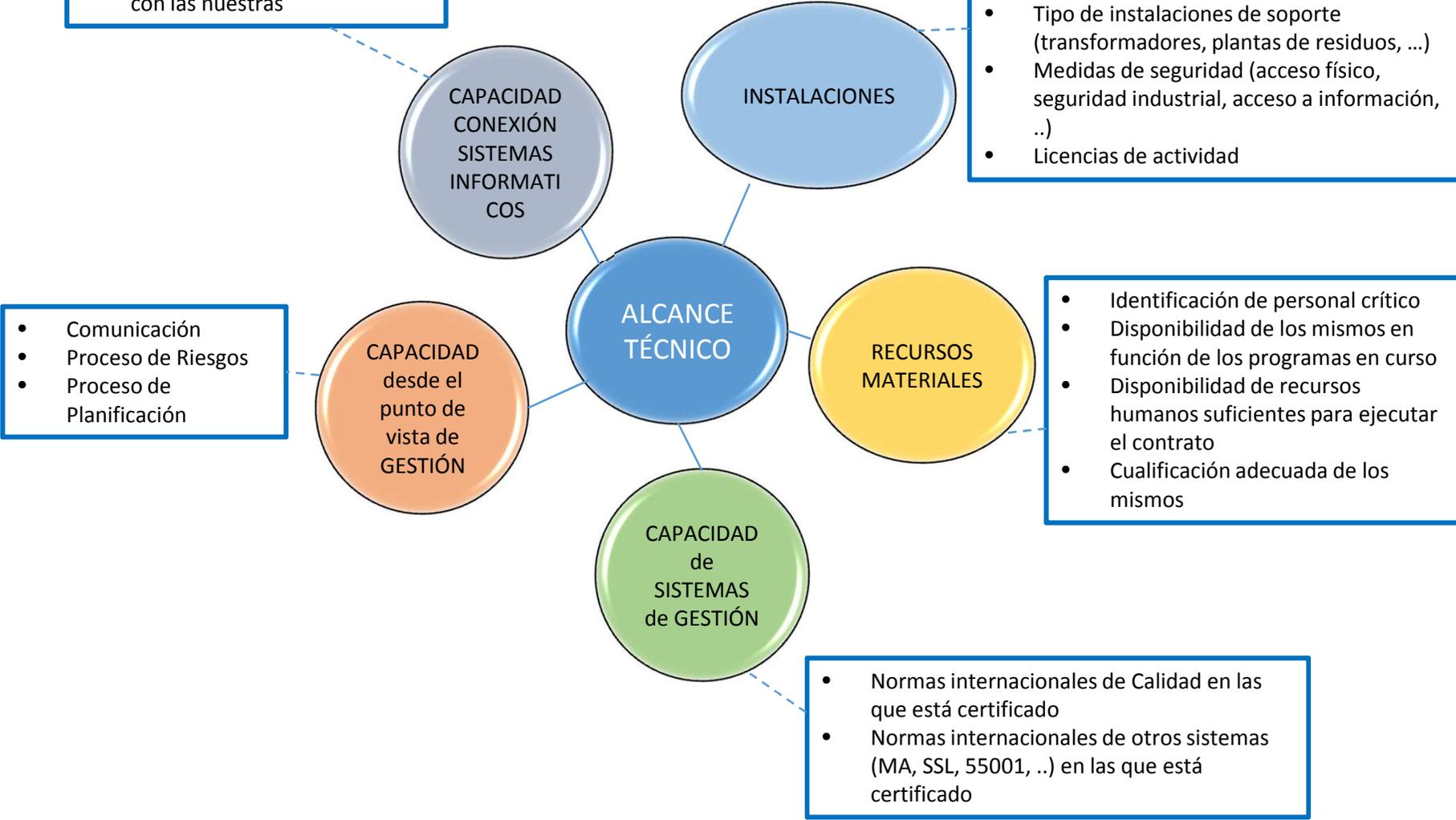
- Es la **etapa crucial** para:
  - identificar todos los aspectos que deberán ser tenidos en cuenta
  - poder asegurar la misma y
  - transmitir al proveedor las necesidades y requisitos del proceso.
- Esta definición tiene varios apartados:



ALCANCE TÉCNICO
ALCANCE FINANCIERO
ALCANCE LEGAL
ALCANCE de CONTROL

- Que herramientas de Diseño dispone
- Que herramientas de gestión de Programas
- Evaluación de compatibilidad con las nuestras

- Extensión física y adecuación para realizar 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



- Comunicación
- Proceso de Riesgos
- Proceso de Planificación

- 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

- Normas internacionales de Calidad en las que está certificado
- Normas internacionales de otros sistemas (MA, SSL, 55001, ..) en las que está certificado

ALCANCE TÉCNICO

**ALCANCE FINANCIERO**

ALCANCE LEGAL

ALCANCE de CONTROL

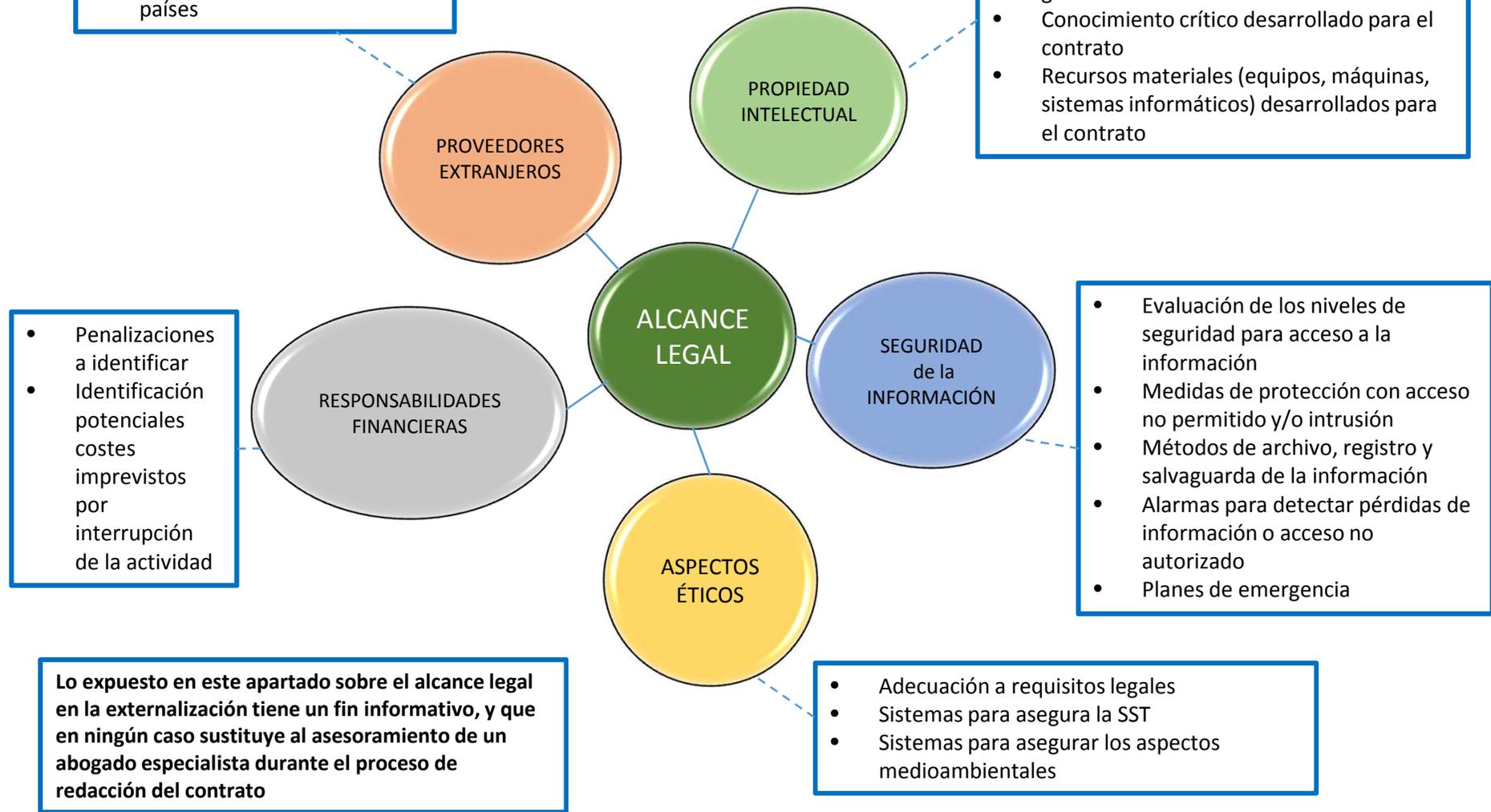


- Nivel de deuda
- Solvencia crediticia
- Caja disponible
- Necesidades / compromisos financieros con otros clientes
- Porcentaje de nuestro contrato en su facturación
- Previsión de inversiones en otros programas
- Cambios de estrategia que pudieran implicar un aumento de deuda
- Riesgo en su cuenta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

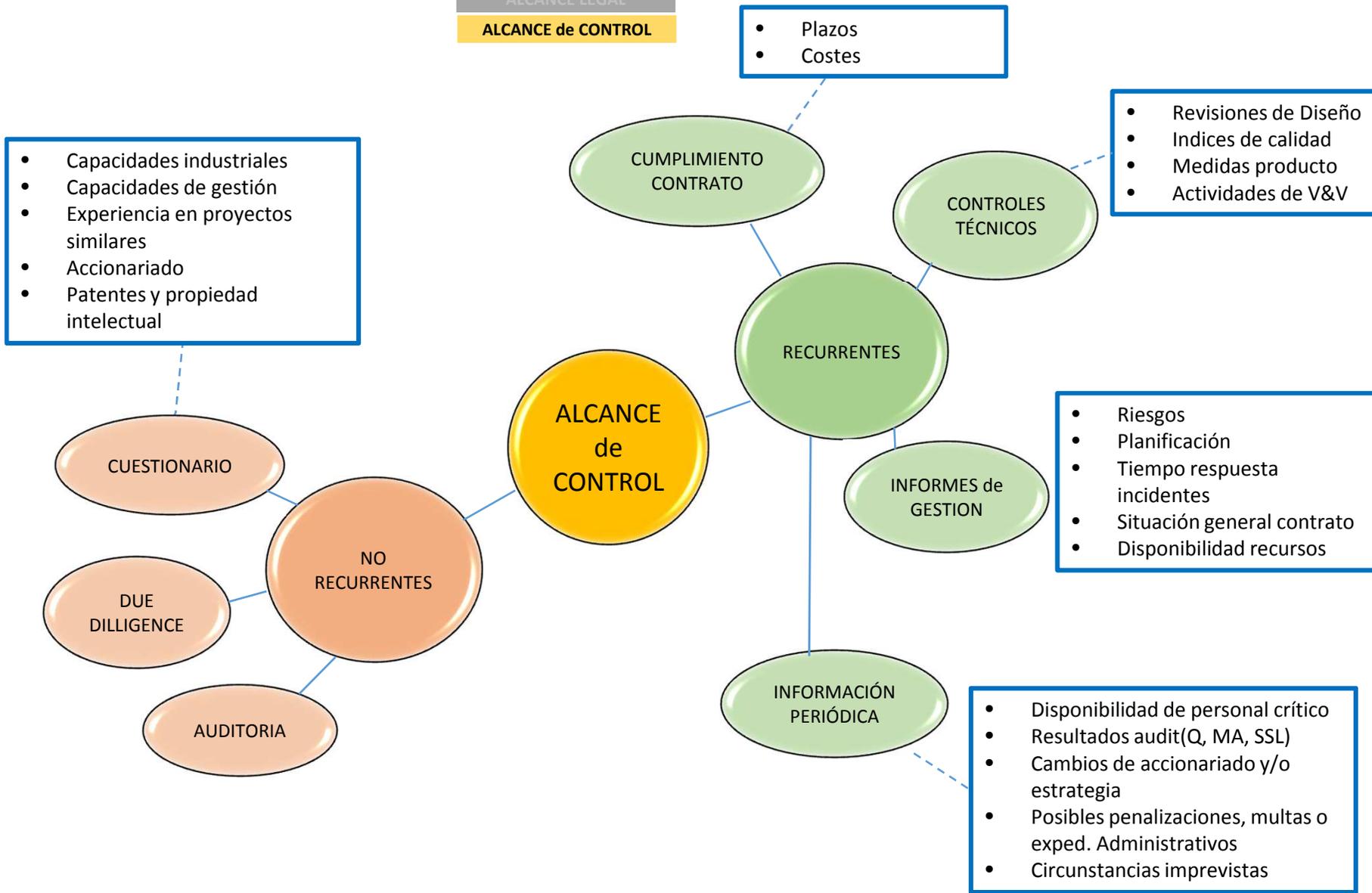
ALCANCE TÉCNICO
ALCANCE FINANCIERO
<b>ALCANCE LEGAL</b>
ALCANCE de CONTROL

- Producto afectado por regulación ITAR
- Productos afectados por embargos de material de Defensa con determinados países

- Patentes disponibles que afecten al contrato
- Propiedad de la documentación técnica generada
- Conocimiento crítico desarrollado para el contrato
- Recursos materiales (equipos, máquinas, sistemas informáticos) desarrollados para el contrato



- ALCANCE TÉCNICO
- ALCANCE FINANCIERO
- ALCANCE LEGAL
- ALCANCE de CONTROL**



## ACTIVIDADES DIFERENCIALES DE EXTERNALIZACIÓN ESTIMACIÓN DEL RIESGO ASOCIADO

- Evaluar el riesgo asociado a la subcontratación de dicha actividad core
  - desde los distintos aspectos
  - A realizar por el responsable de la evaluación del proveedor según cada aspecto.
- En función de resultado de este análisis de riesgos:
  - se deberá establecer un plan de acción con responsables y plazos
  - 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:

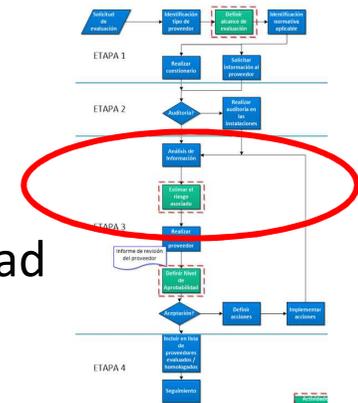
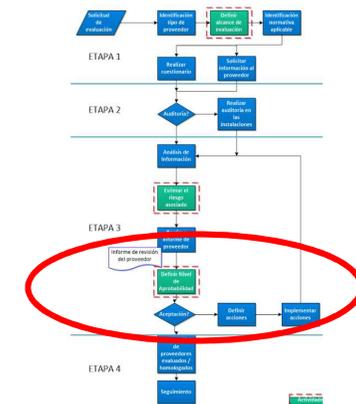


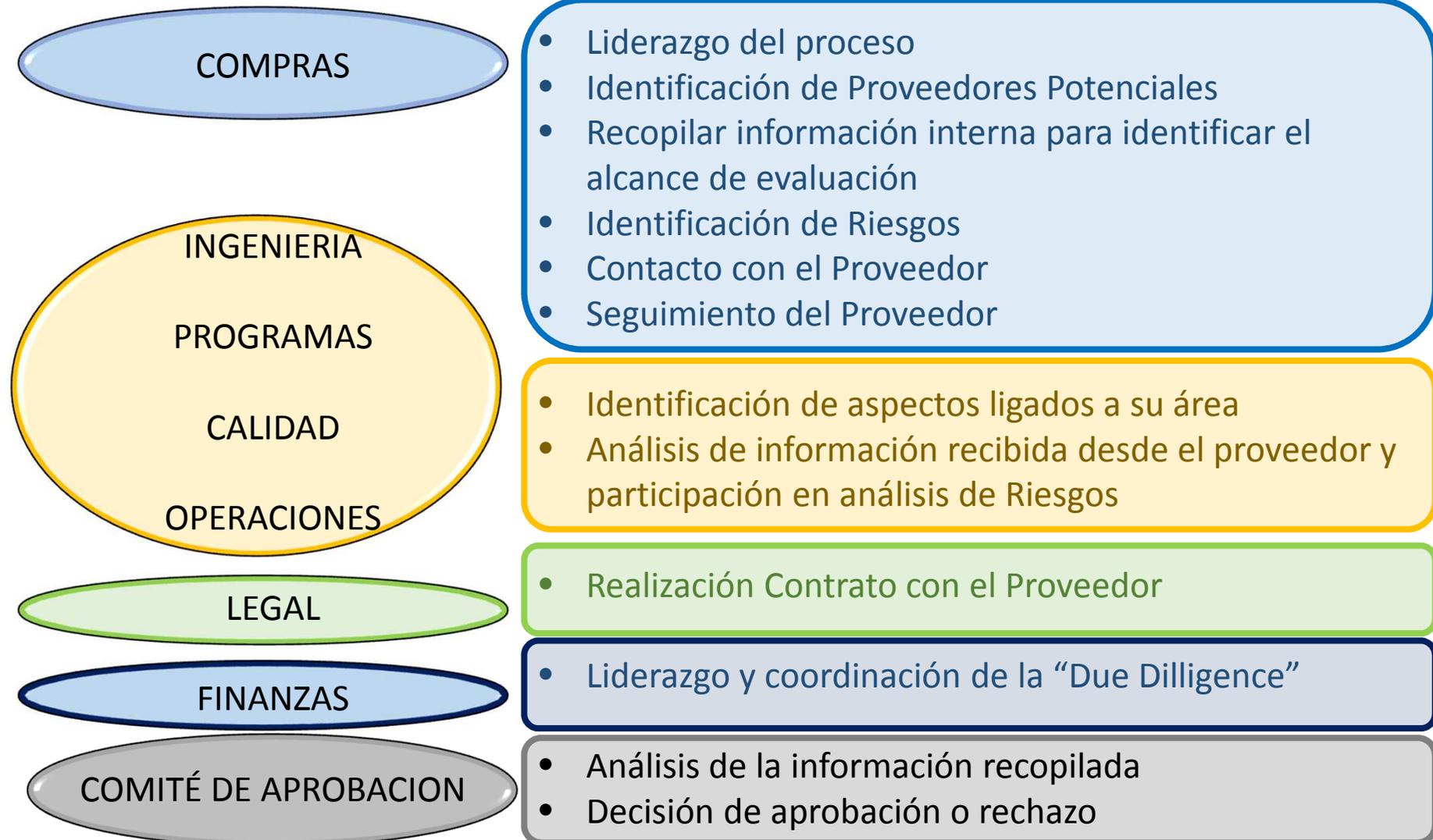
Tabla de Riesgos

## ACTIVIDADES DIFERENCIALES DE EXTERNALIZACIÓN DEFINICIÓN DEL NIVEL DE APROBABILIDAD

- Pudiera ser diferente del tradicionalmente utilizado.
- Implican un aspecto estratégico porque algunos potenciales riesgos identificados conllevan:
  - pérdida de Know How de la compañía o
  - incremento de poder negociador por parte del proveedor
- Dependiendo de los riesgos finalmente identificados, sería necesario:
  - establecer un **Comité de aprobación**
  - Responsables del más alto nivel de la Empresa, incluyendo (en función del potencial impacto estratégico) al primer directivo de la Compañía.
- Los componentes de dicho Comité de Aprobación, debe:
  - ser decidida en cada Empresa en función de su propia Organización
  - debe asegurar que participan en la misma, o tienen adecuada delegación, aquellos responsables que tomarán la decisión final.



## RESPONSABILIDADES



## PRODUCTOS Y SERVICIOS PROPORCIONADOS DIRECTAMENTE A LOS CLIENTES POR PROVEEDOR

- **Caso particular:** externalizar determinadas **actividades** cuyos productos/servicios son **proporcionados directamente** por el proveedor **al cliente final**.
- **Riesgo**, la compañía **no** posee el **control directo** sobre el producto/servicio externalizado en ningún momento a lo largo de su ciclo de vida.
- Se deberán establecer **pautas específicas** que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecidos para que el cliente final reciba el producto/servicio de forma satisfactoria.

AMPLIACIÓN de ASPECTOS	
TÉCNICO	Embalaje, condiciones de envío, transporte, etc.
	Entrega satisfactoria al cliente sin la supervisión de la compañía (establecimiento de controles, inspecciones adicionales, etc.).
LEGAL	Regulaciones de comercio internacional (exportaciones, licencias, etc.).
ALCANCE	Comunicación de incidencias
	Comunicación de reclamaciones
	Visitas / auditorías periódicas
	Encuesta satisfacción del Clientes

## DIMENSIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA ESTE TIPO DE EXTERNALIZACIONES

- Es 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" será necesario contar **con personal especializado** en las **áreas más directamente involucradas** en el desarrollo interno de lo externalizado.
- Normalmente, y dada su importancia e impacto en la Empresa, el número de actividades "core" a externalizar:
  - **no debe ser elevado**, y
  - los recursos disponible deben ser suficientes para su gestión
  - Si el número de externalizaciones fuese **elevado**:
    - **evaluar la carga de trabajo requerida** (definición de alcances, negociaciones con los proveedores, seguimiento) de los recursos disponibles y
    - **incrementar** de forma temporal o permanente los recursos dedicadas en exclusividad o de forma parcial a estas actividades.

## CONCLUSIONES

- Cuando se trata de externalizaciones ligadas a actividades “core”, es necesario tener en cuenta una serie de **aspectos diferenciales**.
- En esta Guía se han **identificado** qué **actividades** deben considerarse como **“Diferenciales”** y qué aspectos hay que tomar en consideración en las mismas.
- Asimismo, se ha tratado de **identificar los riesgos principales** derivados de esta situación “diferencial” y posibles acciones mitigadoras de los mismos
- 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.

MUCHAS GRACIAS  
por su ATENCIÓN