

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

Madrid, 22 de enero de 2020



Organizan:

TEDAE
Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio

COMITÉ
calidad
de TEDAE

Q AEC
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

#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.

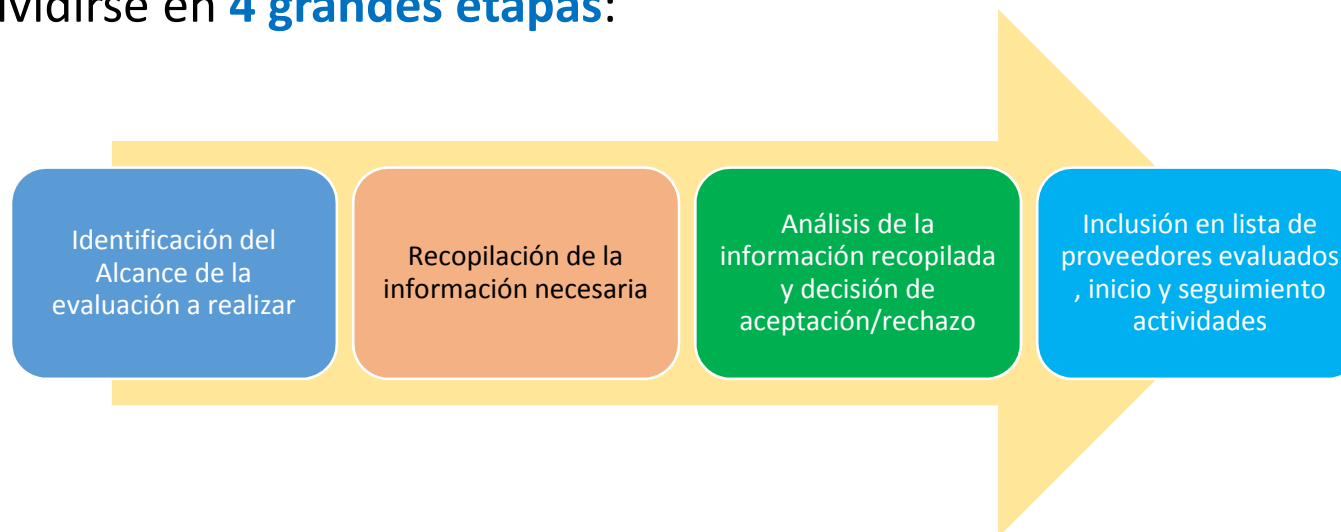
ACTIVIDAD "CORE"

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

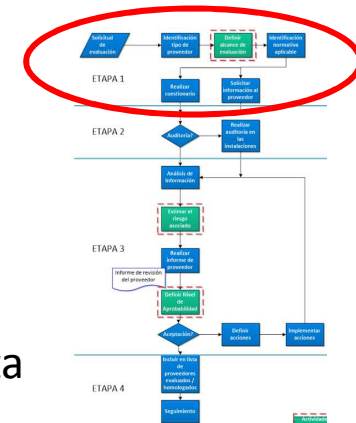
- Es la **etapa crucial** para:
 - identificar todos los aspectos que deberán ser tenidos en cuenta
 - poder asegurar la misma y
 - transmitir al proveedor las necesidades y requisitos del proceso.
- Esta definición tiene varios apartados:

ALCANCE TÉCNICO

ALCANCE FINANCIERO

ALCANCE LEGAL

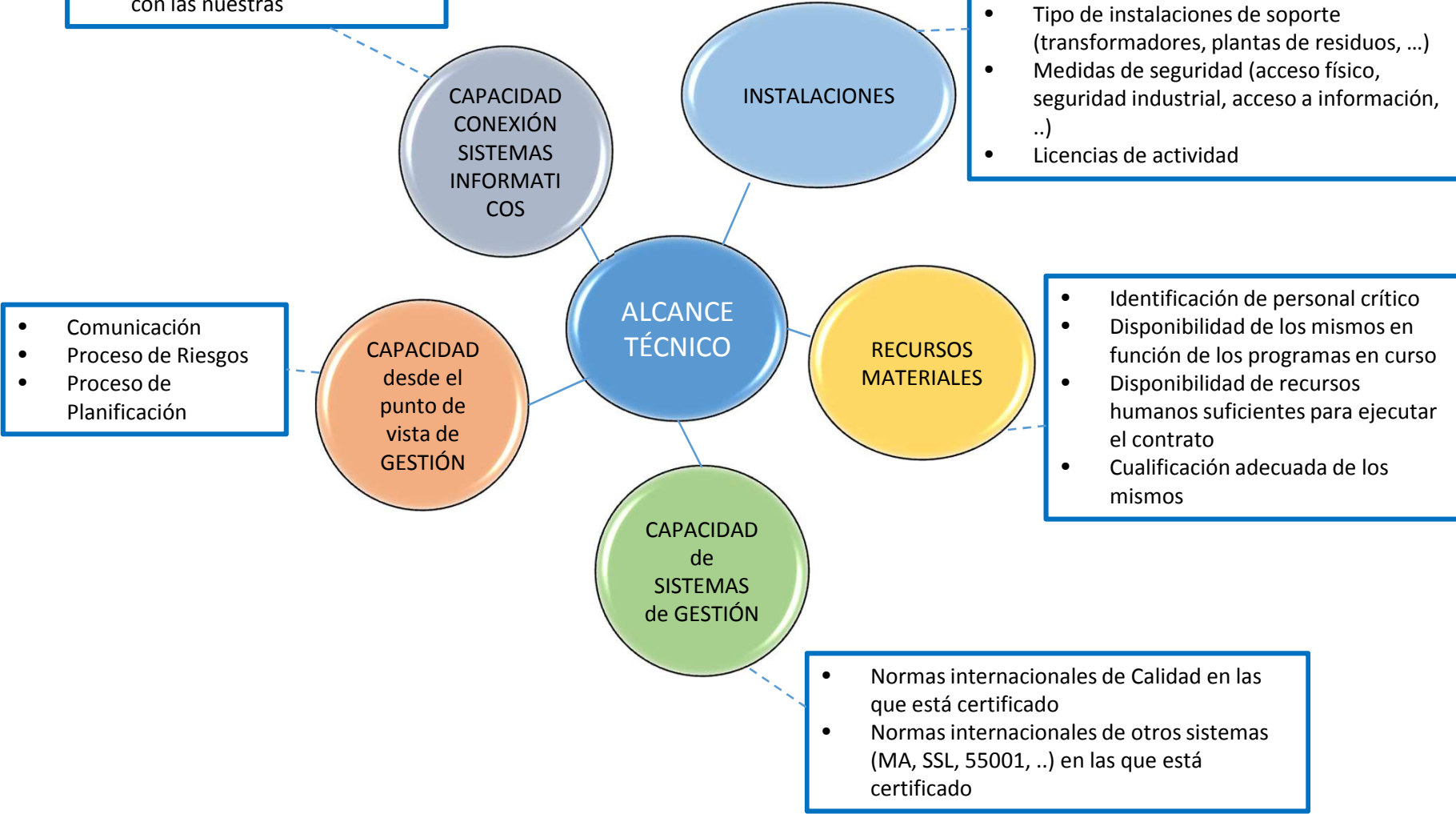
ALCANCE de CONTROL



| |
|--------------------|
| 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

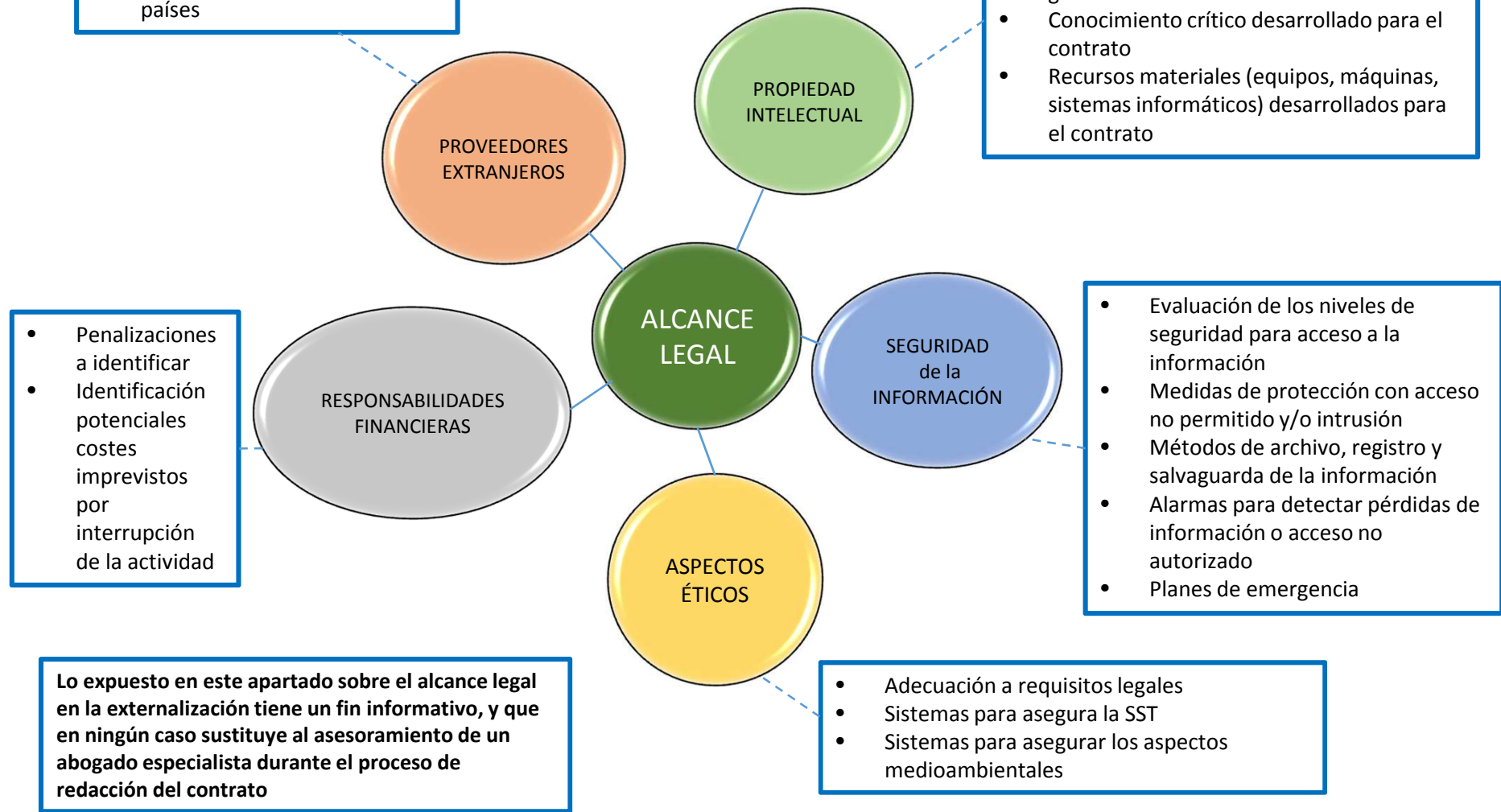


- Nivel de deuda
- Solvencia crediticia
- Caja disponible
- Necesidades / compromisos financieros con otros clientes
- Porcentaje de nuestro contrato en su facturación
- Previsión de inversiones en otros programas
- Cambios de estrategia que pudieran implicar un aumento de deuda
- Riesgo en su cuenta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

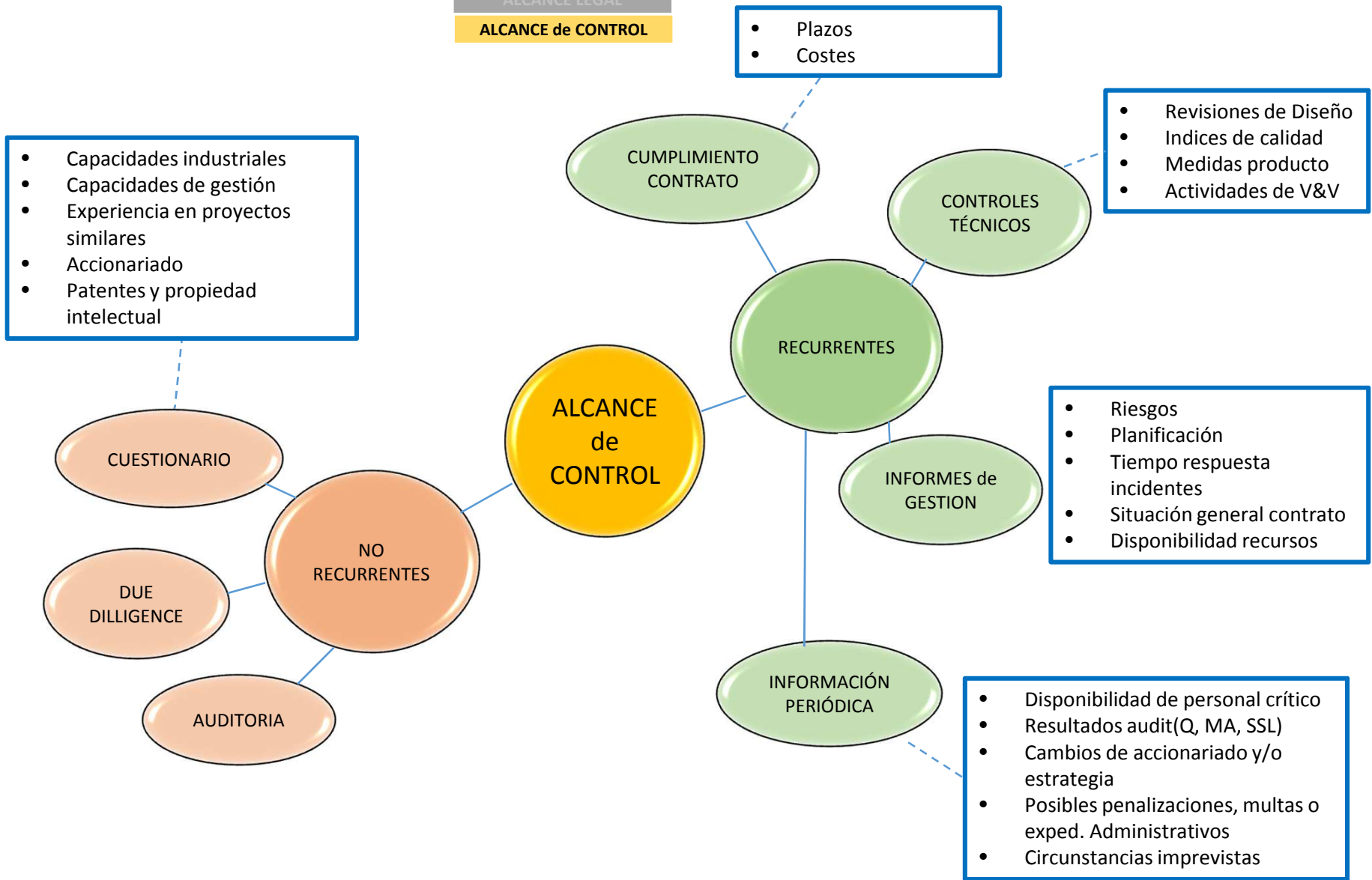
| |
|----------------------|
| ALCANCE TÉCNICO |
| ALCANCE FINANCIERO |
| ALCANCE LEGAL |
| ALCANCE de CONTROL |

- 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:

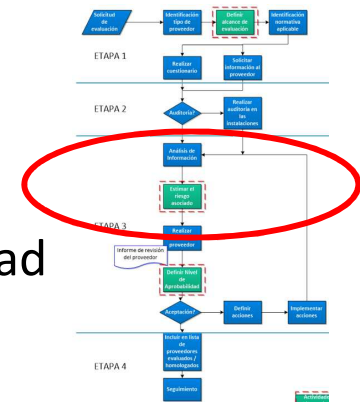
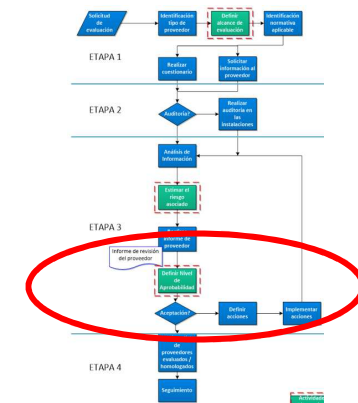


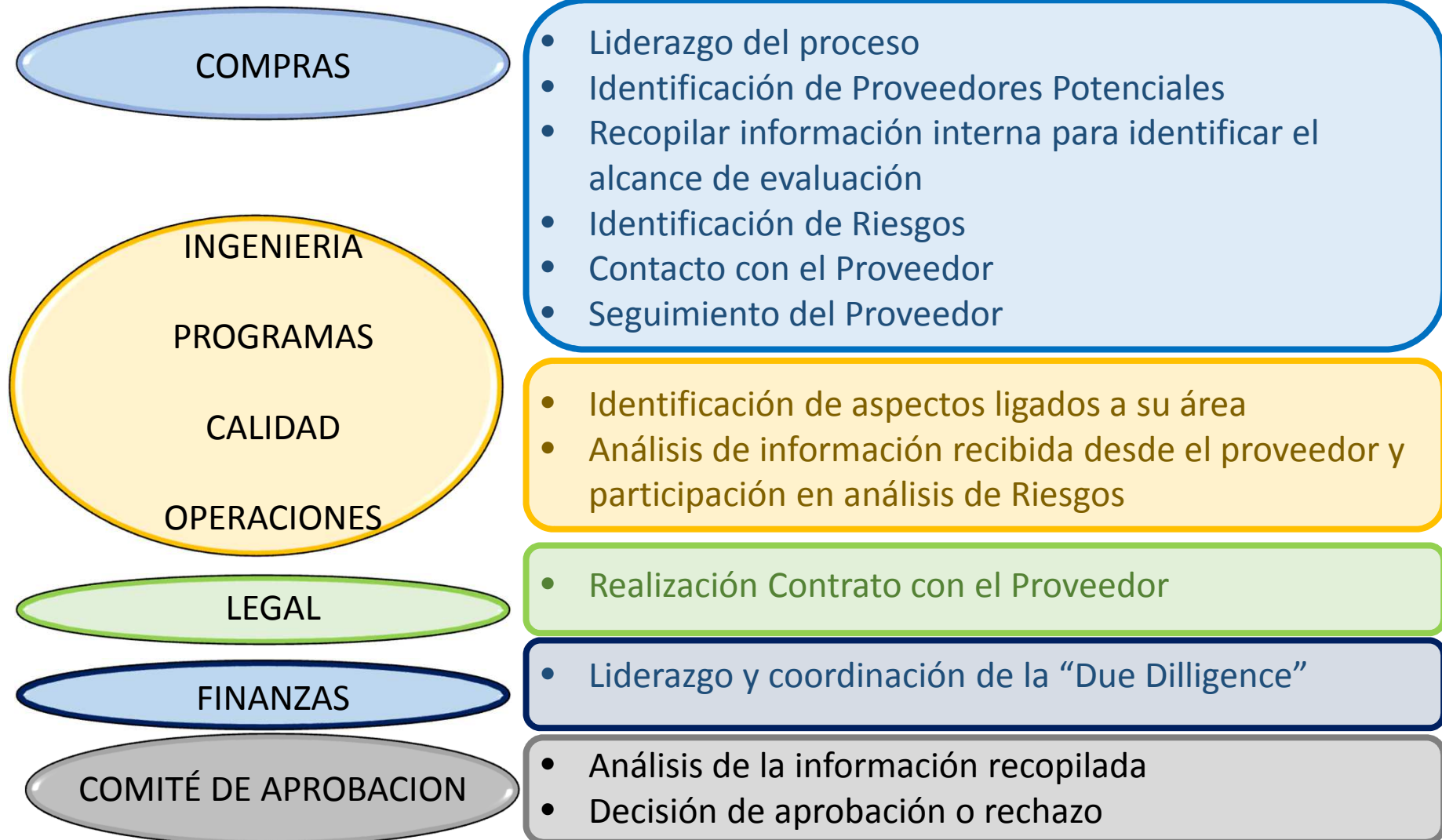
Tabla de Riesgos

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