



## La externalización de los servicios en las multinacionales españolas hace las américas

### Guillermo Fragachán

Gerente de Cuentas Corporativas de Servisecuritas

**P**arce, pana, wey, pata, cuate, llave..., son todas adaptaciones locales de la palabra 'amigo' en castellano; y es que, aunque hablemos el mismo idioma, en todos los países se hacen adaptaciones de nuestra lengua.

Debido a la creciente presencia de las multinacionales españolas en Hispanoamérica, así como el cada vez más importante aporte económico de estas filiales a los ingresos de éstas, surge la necesidad de implantar políticas y procesos unificados para mantener el control sobre las mismas.

Uno de los procesos más complejos a los que se enfrentan estas multinacionales españolas es la externalización de servicios en todas sus sedes. Tener el control global de la gestión de servicios, una política común para toda la empresa, la implanta-

ción de mejores prácticas, procedimientos estandarizados y reducción de costes son algunos de los objetivos que tienen los líderes de los departamentos de Facility Management de estas empresas. Para lograrlo deben plantearse una estrategia clara que pasa por contestar a las siguientes preguntas:

#### ¿Por dónde empezar?

Debemos tener claro el objetivo del ejercicio, ahorro de costes, mejora de procesos, control y gestión o todos los anteriores. Una vez definido esto, debemos centrarnos en la recopilación de la información.

Cada servicio tiene una complejidad distinta y por ello se debe tratar cada uno por separado: limpieza, restauración, mantenimiento técnico, seguridad, recepciones, *help desk*, etc.

Debemos conocer el alcance de los

servicios en cada una de las sedes. El vencimiento de los contratos, el perfil de las empresas prestatarias de los servicios, el marco jurídico (qué permite y qué no la legislación local), el grado de avance en la gestión de servicios en cada país, si están externalizados o no, si se tienen sistemas de gestión, SLA's y KPI's. En algunos países de la región como Colombia y Chile, existe un alto grado de conocimiento de la externalización de servicios, sin embargo siguen siendo países con un gran porcentaje de autogestión.

#### Ordenar la casa desde dentro

Para lograr el éxito en el arranque del proceso es necesario contar con un responsable único del proceso, que coordine y lidere de cara a los responsables de las filiales. Lo más conveniente es que el líder del proceso sea el responsable de Servicios de la Central, con el apoyo de una persona del departamento de Compras para la estructuración del proceso de solitud de oferta.

Por otro lado, la estructura de dependencia de servicios debe ser la misma, tanto en la casa central como en las filiales, esto quiere decir que deberá haber un responsable por país de todos los servicios. Cada una de estas instancias debe tener clara su responsabilidad en el proceso, así como la capacidad de tomar decisiones en su nivel de alcance, para no obstaculizar el proceso.

### Uno de los procesos más complejos a los que se enfrentan estas multinacionales españolas es la externalización de servicios en todas sus sedes



### Unificar criterios

Es quizás la tarea más difícil en este proyecto y no siempre es posible. En muchos casos porque la legislación no lo permite o porque culturalmente no es correcto. Lo que sí podemos es estandarizar los elementos de control sobre criterios básicos de cada servicio, por ejemplo, en restauración las preferencias de los usuarios en Buenos Aires y en Lima, son diferentes. En Lima debe aumentar la frecuencia de pescado y en Buenos Aires la de vacuno. Sin embargo, el gramaje para cada producto puede ser el mismo.

Debemos tener como objetivo que de este proceso deben salir herramientas de control y procesos cortos, estandarizados, medibles y con protocolos claros de actuación para cada servicio. Estos controles y procesos deben estar consensuados con los responsables del servicio en cada país.

La duración de este proceso puede variar en función del grado de madurez en la gestión de los servicios que se tenga, tanto en la central como en las filiales.

La resistencia al cambio es otro de los factores que puede alargar el proceso. Los cambios no siempre son bien acogidos, sobre todo cuando afectan a costumbres culturales. Por ejemplo, en Colombia en muchas empresas hay una persona que se dedica a ofrecer tintito (café) durante toda la jornada laboral, eso que parece tan superfluo puede generar una percepción de pérdida de calidad del servicio así como de beneficios de los trabajadores.

Por lo tanto, si realizamos bien este paso tendremos gran parte del camino ganado para cuando sea el momento de la comparativa de precios.

### El proveedor soñado

Si bien es cierto que la idea de encontrar un proveedor para todos los países es atractiva desde el punto de vista de obtener ahorros, para la gestión de la cuenta y el contrato, de cara a las responsabilidades (SLA's, KPI's), en la práctica es bastante difícil hacerlo realidad.

La mayoría de las multinacionales del sector que están implantadas en Hispanoamérica tienen diferentes grados de penetración y distintas capacidades. Además en todos los países es

los retos del proyecto. Por ejemplo, las inversiones en sistemas de información necesarios para el control remoto de las actividades, así como su capacidad para proponer mejoras en el tiempo o adaptar las propuestas por nuestros equipos.

### La moneda

Con la intención de tener una unidad de medida, muchas empresas tratan de utilizar una moneda como referencia para poder comparar ofertas, llevando todo a euros o dólares es-

**En un proceso complejo como lo es éste, lo más importante es poner en valor la experiencia y conocimiento de los equipos locales**

posible encontrar proveedores locales potentes que estén prestando el servicio en alguna de nuestras sedes.

Es recomendable, por tanto, que estos procesos estén abiertos a los proveedores locales, siempre y cuando demuestren capacidad de gestión y un tamaño, dentro de la realidad de su mercado, que le permita afrontar

tadounidenses, esto es un error. La unidad monetaria debe ser la de cada país, experiencias recientes como las devaluaciones en México (>30%) y Colombia (>40%) durante los años 2014 y 2015, o el "corralito en Venezuela y Argentina" son buenos ejemplos de por qué debe realizarse el comparativo en la moneda local.



### La clave del éxito

En un proceso complejo como lo es éste, lo más importante es poner en valor la experiencia y conocimiento de los equipos locales. No sólo porque son los que tienen la sensibilidad del mercado y conocen los proveedores y sus capacidades, sino porque también serán claves en el proceso de *short list*, adjudicación y luego en fase de operación. Como hemos dicho anteriormente, hay muchas formas de decir 'amigo' y todas son válidas dependiendo de dónde se esté. 🏢