

Business Case

Una pieza clave en
tu estrategia de
global sourcing



Construir un “business case” teniendo en cuenta hechos, no simples especulaciones

En la última década, un número considerable de compañías han definido estrategias de “global sourcing” con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus procesos e incrementar su rentabilidad. En la mayor parte de los casos, las organizaciones que en la fase inicial dedicaron el tiempo y los recursos suficientes a la construcción de un “business case” detallado como soporte, han tenido éxito en la obtención de los beneficios esperados.

Como en cualquier otra iniciativa de transformación, no es prudente precipitarse en la adopción de una determinada estrategia, asumiendo sencillamente que se obtendrán resultados similares a los obtenidos por otras compañías en el pasado. Antes de avanzar en el diseño detallado y la implantación de una estrategia efectiva de “sourcing”, es necesario demostrar que dicha estrategia creará valor para la organización. Para conseguirlo, se debe elaborar un “business case” robusto, que incorpore tanto información específica de la compañía, como las mejores prácticas de mercado y los factores específicos de la industria.

¿Por dónde empezamos?

A pesar de las posibles limitaciones de tiempo o del temor a dejar escapar una oportunidad, no se debe simplificar o acortar el proceso de desarrollo de un “business case”. Es fundamental hacer bien el trabajo: realizar las preguntas adecuadas, efectuar una recopilación exhaustiva de datos, desarrollar un análisis riguroso de posibles escenarios, y contemplar todas las implicaciones de negocio, organizativas, legales y fiscales que una estrategia de “global sourcing” pueda tener en una organización. Solamente después de haber realizado un análisis profundo de todos los factores, podremos seguir adelante con el diseño y la implantación, sin correr el riesgo de caer en los errores derivados de un enfoque de “business case” superficial.

En este sentido, si tenemos en cuenta el reto que supone la obtención de apoyos en la organización y la ejecución de un proceso de transformación de este tipo, es importante asegurarse de que no se

realizará un cambio brusco de dirección una vez iniciado el proceso de transformación.

El camino, por tanto, es claro. Para ganar la carrera, se debe avanzar de forma segura y eficaz. ***Las compañías que elaboren un “business case” sólido, lo monitoricen de forma cuidadosa durante el diseño y la implantación y continúen gestionando todos sus componentes clave a lo largo del tiempo, serán las mejor posicionadas para conseguir el retorno esperado de la inversión en un horizonte temporal razonable (generalmente de dos a tres años).***

Con el objetivo de ayudarte a realizar con éxito el proceso de “global sourcing”, esta sencilla guía proporciona una visión global, tanto de los beneficios de elaborar un “business case” sólido y realista, como de los riesgos inherentes a recortar o simplificar el camino adecuado.



Las 10 claves de un “business case” verdaderamente integral

El “global sourcing” es una herramienta de transformación para la reducción de costes estructurales a largo plazo, por tanto, es lógico e imprescindible que las compañías inviertan desde el inicio el tiempo y el esfuerzo necesario para realizar una evaluación integral y realista de la situación actual de la organización. Un proceso de valoración riguroso de las distintas alternativas de “sourcing” disponibles permitirá tener una visión global y realista de las diferentes posibilidades y, por consiguiente, identificar la más adecuada para la compañía. Adicionalmente, la elaboración de un “business case” sólido y perfectamente argumentado facilitará la evaluación integral de la decisión de “sourcing” y el seguimiento de su grado de avance antes, durante y después de la

implantación, así como la obtención del consenso en la organización.

Sin embargo, algunas compañías, por temor a dejar escapar una oportunidad, cometen el error de simplificar el proceso, se lanzan al diseño y la implantación tras una fase de análisis rápida y superficial, constatando al cabo de uno o dos años que no se obtienen los beneficios esperados. Muchas organizaciones han fracasado en sus procesos víctimas de este enfoque.

Entonces, ¿cómo se realiza el “business case” ideal? ¿Qué se puede hacer para evitar las dificultades y los riesgos potenciales? Y, sobre todo, ¿por dónde empezamos?

¿Qué ocurre si se adopta un enfoque superficial a la hora de elaborar un “business case”?

Estos son algunos de los síntomas que pueden alertar sobre posibles problemas en el futuro:

1. El “businesscase” no contempla un mínimo de tres escenarios o alternativas sustancialmente diferentes.
2. Las hipótesis utilizadas se basan en la intuición o en estadísticas de mercado, y no necesariamente en hechos y aspectos específicos de la organización.
3. No incluye los costes “one-time” asociados a la implantación.
4. No se tienen en cuenta todas las implicaciones que una estrategia de “global sourcing” puede tener en una empresa: fiscales, legales, laborales, organizativas, de control interno, comunicación y gestión del cambio, aspectos específicos de cada país, etc.

Cometer alguno de estos errores genera con frecuencia un “efecto dominó” que puede tener impacto en la organización a lo largo de varios años.

1. Definir los objetivos

Antes de iniciar la elaboración de un “business case” como soporte de la estrategia de “sourcing”, se deben considerar y consensuar los objetivos que se persiguen. Algunos pueden ser el ahorro de costes, la mejora del control y el cumplimiento, el incremento de la eficiencia de los procesos, la flexibilidad del negocio o alguna combinación de los anteriores. En resumidas cuentas, es necesario plantearse las siguientes preguntas: ¿qué quiere conseguir la organización?, ¿por qué?, ¿en qué plazo se quieren obtener los resultados? Las respuestas a las mismas marcarán los pasos del proceso de transformación.

2. Entender los componentes de un “business case” sólido y realista

El “business case” debe evaluar las alternativas según el retorno de la inversión aceptable y definido por la compañía, como por ejemplo, el Valor Actual Neto (VAN) o “payback” (plazo de recuperación). El “payback” debe alcanzarse en un plazo determinado (normalmente dos o tres años), a partir del cual se continuarán generando beneficios para el negocio. Con los objetivos estratégicos presentes, se evaluarán las distintas opciones para seleccionar la alternativa que mejor se adapte a los objetivos marcados y a las necesidades específicas de la organización.

3. Evaluar todas las alternativas. Empezar con una hoja en blanco

Hemos visto a muchas compañías perder el rumbo al elaborar un “business case” basado en hipótesis sin suficiente base o en la experiencia de otras empresas, sin profundizar en el tema ni realizar un análisis riguroso que tenga en cuenta las circunstancias únicas y específicas de la organización. Para no caer en este error, es importante tener una visión holística y una mente abierta para contemplar todas las alternativas existentes en relación con

la estrategia de “global sourcing”. Dichas alternativas incluyen los servicios compartidos “on shore” y “off shore”, el “outsourcing” y las “joint ventures”, así como otros modelos híbridos.

Resulta clave estudiar de forma cuidadosa todas las alternativas, valorando cada una de ellas de manera independiente, antes de iniciar cualquier tipo de proceso de implantación.

4. Basar la decisión de “sourcing” en variables e hipótesis sólidas e hipotéticas cuantificables

Para garantizar la consecución de los beneficios esperados de la estrategia de “sourcing”, el “business case” debe construirse sobre variables e hipótesis cuantitativas, realistas y fundamentadas, tales como: “labor arbitrage” (diferencia de coste laboral entre países), coste de reestructuración “one-time”, coste de gobierno corporativo, mejora del rendimiento, etc. Estas variables deben ser calculadas de forma rigurosa e incorporadas al “business case”.

Para ello, es imprescindible contar con profesionales de diversos perfiles que ofrezcan un enfoque totalmente integral y multidisciplinar, basado en un análisis detallado de las diferentes áreas implicadas en la estrategia de “sourcing” (fiscal, laboral, legal, procesos, estructura organizativa, sistemas, gobierno corporativo, etc.).

5. Navegar en un mar de complejidad

El desarrollo de un “business case” sólido no es una tarea fácil. Además, la naturaleza dinámica de las condiciones del mercado global incrementa el nivel de complejidad. El caso de estudio que veremos más adelante nos presenta una historia con moraleja: si los errores no se detectan a tiempo, las compañías se verán obligadas a reevaluar sus estrategias. Desgraciadamente, en la mayor parte de los casos, cuando los

problemas aparecen, los beneficios esperados ya se han esfumado. Por ello, resulta más sensato y rentable elaborar un “business case” exhaustivo al inicio, que cambiar de estrategia en pleno proceso de implantación.

El camino más corto no es el más rentable

Cuando una estrategia de “global sourcing” no consigue los resultados esperados, habitualmente se debe a:

- No haber valorado todas las alternativas, tomando la decisión antes de iniciar el “business case”, en lugar de comenzar con una hoja en blanco.
- No haber validado las hipótesis adoptadas antes de iniciar el diseño detallado y la implantación.
- Haber pasado por alto ciertos costes y beneficios clave.

Principales errores que impiden conseguir los beneficios esperados y el retorno de la inversión:

1. Subestimar los costes de transición	El aumento en los costes de transición (por ejemplo, la desviación de plazos, el personal redundante, los costes de viaje excesivos, los costes de gestión, etc.) representa uno de los principales riesgos para la obtención de los beneficios esperados.
2. Subestimar los futuros costes laborales	Los costes laborales superiores a lo previsto debido a infradimensionamiento, infravaloración de las prestaciones, costes indirectos, requerimientos regulatorios locales, necesidades de supervisión, etc., pueden derivar en unos costes futuros no muy diferentes de los actuales.
3. Incapacidad de lograr la eficiencia de los procesos	En general, se estima que un incremento en la eficiencia de los procesos puede generar reducciones de costes del 10-20%. Sin embargo, un enfoque “lift and shift”, es decir, centralizar las actividades previamente a la estandarización de los procesos genera, por sí mismo, muy pocas mejoras de eficiencia. Esto no significa que sea un mal enfoque: en la mayoría de los casos, es la opción que más sentido tiene, dado que el rediseño de procesos es mucho más efectivo cuando el personal se ha consolidado en una sola ubicación. Dicho esto, es importante ser realista al estimar las mejoras de eficiencia que se obtendrán.
4. No contemplar todas las áreas afectadas por el “sourcing”	En la mayoría de los casos, un proceso de transición implica a un gran número de áreas y factores que deben tenerse en cuenta; por ejemplo, regulaciones específicas de determinados países, los aspectos tributarios, las características de cada sector, etc. No tenerlos en cuenta puede anular el proceso e invalidar la estrategia definida.

6. Mantenerse vigilante: monitorizar los costes, el desempeño y el plan de transición

Aunque un “business case” sólido evitará muchos de los errores habituales de un enfoque superficial, el trabajo no finaliza cuando se obtiene la aprobación del mismo. Es clave entender cuáles son los objetivos prioritarios y vigilar de cerca su cumplimiento facilitará la implantación, garantizando un “payback” razonable. Sin embargo, la incapacidad de identificar y corregir un desempeño inadecuado, o el hecho de ceñirse a los costes y al plan de transición definidos en el “business case”, impedirá alcanzar plenamente la rentabilidad potencial de la inversión.

Para maximizar los beneficios potenciales en el periodo de tiempo previsto, es fundamental establecer una metodología efectiva de seguimiento, para evaluar y gestionar de manera proactiva el éxito de la estrategia de “global sourcing” a lo largo de todo su ciclo de vida.

7. Monitorizar todo el plan de transición

Pongamos por caso que el “business case” estipula un periodo de tres meses de transición, durante el cual tanto la

organización existente como la nueva operarán de forma redundante para minimizar el impacto en el negocio. Cualquier incumplimiento en el plazo de transición establecido generará un incremento en los costes previstos, incluido el coste de mantener al personal existente al mismo tiempo que los nuevos entornos operativos de servicios compartidos o “outsourcing”.

8. Gestionar con el “business case” siempre presente

Otro error habitual consiste en perder de vista los objetivos generales en el transcurso de la implantación de la estrategia. Si el proyecto no se gestiona teniendo en cuenta los objetivos y las hipótesis del “business case”, estas quedan generalmente olvidadas.

9. Estar atento a cualquier cambio en las condiciones de mercado

A lo largo de dos o tres años pueden ocurrir muchas cosas. Dado que la implantación de una estrategia de “sourcing” no es un proceso inmediato, es muy probable que se produzcan cambios en la situación de mercado durante el proceso de implantación. Actualizar y monitorizar el “business case” de forma activa y

ajustarlo en caso de cambios significativos en el mercado, garantizará una visión exacta del éxito de la transformación.

10. Tener en cuenta todas las partes implicadas

En numerosas ocasiones, los profesionales encargados de elaborar el “business case” tradicional o al uso, no contemplan o no tienen la capacidad de analizar de manera totalmente integral cada una de las partes implicadas en la estrategia de “sourcing” de una compañía. Como consecuencia, en muchas ocasiones se dejan aspectos legales, fiscales, laborales o características específicas de cada país que a la larga pueden anular toda la estrategia adoptada por una compañía.

Por eso, resulta imprescindible apostar por un “business case” realmente global, es decir, un “business case” que contemple cada una de las posibilidades, gracias a profesionales especializados en diferentes áreas como gobierno corporativo, fiscal, legal, laboral, gestión del cambio, procesos, etc.

Monitorizar el “business case” para la consecución de los resultados. La importancia del modelo de gobierno

Habitualmente, las personas responsables de definir las hipótesis iniciales y elaborar el “business case”, no estarán involucradas en la iniciativa tras dos o tres años, cuando se espera que se produzca el “payback”. Esta falta de continuidad es un problema frecuente e inevitable, que puede anular los beneficios de la estrategia de “sourcing”, si la transición no se gestiona de forma adecuada.

Teniendo en cuenta que el seguimiento y gestión de todos los elementos del “business case” durante el periodo de transición se traducirá más tarde en la obtención de resultados, se debe tener cuidado para no perder visibilidad del mismo como consecuencia de cambios en las personas que ocupan los roles clave. Entonces, ¿cómo deben gestionarse dichos cambios? Todo se reduce a la definición de un modelo de gobierno adecuado.

Las compañías consideradas como “best practices” suelen establecer una oficina de proyecto que se hace responsable de la gestión de la estrategia de “sourcing” durante todo su ciclo de vida, incluida la fase de elaboración del “business case”. El seguimiento se inicia en la fase de análisis, extendiéndose también a las de diseño, implantación y monitorización posterior, independientemente de que se trate de una estrategia de “outsourcing”, de un centro de servicios compartidos, o de un modelo mixto. Capitalizar este esquema de gobierno corporativo garantiza que, a pesar de los cambios de personal, siempre habrá alguien velando por el cumplimiento del “business case”.

Todos los componentes del “business case” deben ser monitorizados a largo plazo, para minimizar el riesgo de fracaso y garantizar que el negocio continúa alineado con los objetivos y las hipótesis definidos en la fase inicial.

En resumidas cuentas...

Para tomar una decisión sobre la estrategia de “sourcing”, sea esta nueva o una ampliación de la existente, es vital comenzar con una hoja en blanco, en lugar de utilizar hipótesis genéricas que carecen de una base sólida. Una vez desarrollado el “business case”, se dispondrá de unos cimientos adecuados sobre los que edificar la estrategia de “global sourcing”. Sin embargo, el desarrollo de un “business case” sólido

no es un fin en sí mismo. El éxito requiere monitorizar todos los componentes clave (coste, desempeño y periodo de transición) a lo largo de todo el ciclo de vida de la iniciativa. Únicamente de esta forma la organización estará en condiciones de conseguir beneficios esperados en todos los ámbitos y en los plazos previstos.

“El éxito requiere monitorizar todos los componentes clave (coste, desempeño y periodo de transición) a lo largo de todo el ciclo de vida de la iniciativa”

Logrando (¡o no!) los beneficios esperados de la estrategia de “global sourcing”

Los beneficios de invertir tiempo y esfuerzo en el “business case” antes de lanzarse al diseño y la implantación, se harán notar en el largo plazo. Quizás su organización no será tan rápida como las que deciden prescindir de la fase de toma de datos, pero como se ha comentado anteriormente, el que avanza de forma segura y eficaz gana la carrera.

Con demasiada frecuencia, incluso los descuidos más nimios pueden generar graves problemas. El caso de estudio que presentamos a continuación ilustra lo que ocurre cuando una compañía decide ganar tiempo elaborando un “business case” superficial.

Desde nuestra perspectiva de vista, esto lo resume todo...

En la ejecución de una estrategia efectiva de “global sourcing”, que en definitiva está diseñada para encajar con las necesidades y circunstancias únicas de la compañía y lograr el éxito en la obtención de los beneficios esperados en el plazo previsto, se debe construir en primer

lugar un “business case” sólido, realista, basado en hechos, que soporte la estrategia y que ofrezca una visión completa o 360° de todas las implicaciones que el proceso tendrá en la organización. Es vital poner especial atención para no saltarse ninguno de los pasos críticos en el camino hacia el éxito:

1. Asegurarse de entender y documentar todos los objetivos clave.
2. Iniciar el “business case” con una hoja en blanco, no con ideas preconcebidas o basadas en la intuición.
3. Tener una visión holística, valorando todas las alternativas realistas disponibles.
4. Identificar de forma detallada costes y beneficios asociados a cada una de las alternativas —no solamente los obvios— para determinar cuáles favorecerán y cuáles dificultarán una determinada alternativa.

5. Construir el “business case” bajo la hipótesis de que la estrategia será discutida internamente. El “business case” sentará las bases para la obtención del consenso en la organización.

Todos los pasos anteriores contribuyen a obtener una perspectiva realista del plazo de “payback”. Por supuesto, no existe una inversión garantizada, pero la realización de una evaluación adecuada, basada en datos exhaustivos resultado de un proceso de “due diligence” riguroso, proporcionará una foto clara y exacta del posible retorno y su fecha de realización.



“... la realización de una evaluación adecuada, basada en datos exhaustivos resultado de un proceso de “due diligence” riguroso, proporcionará una foto clara y exacta del posible retorno y su fecha de realización”

Escoger el camino más rápido puede retrasar y diluir el ROI de una multinacional

Para tomar una decisión rápida de inversión acerca de una oportunidad de “global sourcing”, una organización multinacional decidió utilizar el camino con el que en un principio podría conseguir llevar a cabo su estrategia de “sourcing” de forma más rápida. En lugar de dedicar tiempo a construir un “business case” sólido, detallado y basado en hechos para soportar la estrategia, la organización optó por un enfoque superficial, desarrollado a partir de hipótesis no contrastadas acerca de los beneficios y costes. Según el tamaño del negocio, la cultura corporativa y las funciones a consolidar en un centro de servicios compartidos, se estimó que los ahorros anuales serían de 27 millones de dólares al final del segundo año, y que continuarían incrementándose a lo largo del tiempo.

Los problemas aparecieron cuando la organización inició la implantación de la estrategia.

Resultó evidente que algunas de las hipótesis clave utilizadas en el “business case” nunca se habían validado, mientras que algunos de los costes “no tan obvios” no se habían considerado. Tras analizar las hipótesis de forma detallada, el “business case” se revisó contemplando ahorros de 15 millones anuales. La organización había sobrestimado los ahorros en más de 120 millones de dólares a un plazo de 10 años.

Para empeorar las cosas, una vez aprobado el “business case” revisado, la compañía decidió continuar con la transición, sin alinear esta iniciativa con las hipótesis revisadas. Solo unos meses después de recibir la autorización para seguir adelante con el proceso, la compañía inició la contratación de la primera ola de empleados para el nuevo centro de servicios compartidos. En lugar de cumplir con los costes de personal definidos en el “business case”, la organización contrató empleados con sueldos muy superiores a los sueldos de mercado considerados en el “business case”.

Este incremento en costes no se identificó de forma inmediata. Salió a luz cuando uno de los ejecutivos de la compañía preguntó cómo iban los beneficios financieros reales *versus* los estimados en el “business case” inicial. Para entonces, era evidente que los sueldos más elevados iban a ocasionar una reducción importante de los beneficios futuros.

¡Misión cumplida! ¿Y ahora qué?

Una vez finalizada la tarea y elaborado con éxito el “business case”, es el momento de seguir adelante con el diseño y la implantación de la estrategia; sin embargo, no se debe archivar el “business case” en la carpeta de trabajo bien hecho. Hemos visto a demasiadas organizaciones olvidando el “business case” durante la fase de implantación, con el resultado de una pérdida de valor en cuanto a costes, desempeño y plazo de transición. Abandonar las hipótesis del “business case” puede resultar muy caro, diluyendo los beneficios esperados y retrasando su obtención.

Estas son algunas de las claves para conseguir los beneficios esperados:

1. Gestionar siempre con los objetivos estratégicos en mente y monitorizar el “business case” a lo largo de toda la implantación.
2. Monitorizar el plazo de transición de forma continua para evitar que los costes redundantes se prolonguen más allá de los plazos estipulados en el “business case”.
3. Definir una metodología para realizar el seguimiento, gestionar y modificar el “business case”.
4. Mantenerse atento a los cambios en las condiciones de mercado para evitar sorpresas y ajustar el “business case” cuando sea necesario.

En definitiva, aquellas compañías que definan un “business case” sólido y lo gestionen de forma cuidadosa antes, durante y después del desarrollo de la estrategia, monitorizando costes, desempeño y plazo de transición, serán las mejor posicionadas para cosechar los beneficios definidos, obteniendo el retorno esperado de la inversión en los plazos previstos.

Contactos

Belén Díaz Sánchez

*Director Solución Finance Function
Effectiveness*

Paseo de la Castellana, 259 B
28046 Madrid

España

Tel.: 915 684 797

E-mail: belen.diaz.sanchez@es.pwc.com

Naiara Gamero

*Gerente Solución Finance Function
Effectiveness*

Paseo de la Castellana, 259 B
28046 Madrid

España

Tel.: 915 684 621

naiara.gamero.alvarez@es.pwc.com



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2011 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.