

La UNE ISO 37500, una norma sobre la contratación externa

En 1901 Eli Olds diseñó el automóvil Curved Dash, que fue el primer vehículo producido en serie y a un bajo precio en los EEUU. Con lo que se puso en práctica el principio de división del trabajo, que revolucionó la industria, ya que impactó de forma directa en la productividad empresarial y en los costes de producción.

En un entorno de la economía global, el concepto de división del trabajo ha cambiado de magnitud y las organizaciones se plantean transferir etapas de la producción a otras empresas, así las empresas de automoción se han reconvertido en plantas de ensamblaje en el que se integran, para la producción de un bien, los diferentes componentes que, como se ha indicado, se pueden producir en la empresa o fuera de ella. Por último, la radicación de las diferentes empresas que trabajan para una tercera, responsable de la integración, pueden estar en el mismo ámbito geográfico o en distintos países de todos los continentes de nuestro planeta.

De igual forma, los servicios que se dan en las organizaciones, administraciones públicas y empresas pueden llevarse a cabo por empresas terceras.

Sobre este tipo de contratación que comenzó denominándose mediante un anglicismo *El Outsourcing* y que en nuestro idioma se ha traducido como 'Contratación externa', en la nueva norma ISO traducida por AENOR, quiere este autor desarrollar este artículo focalizándolo sobre el apartado de los servicios y el uso de los activos físicos, que son las áreas de actuación de los Facility Managers.

FRANCISCO LUIS GARCÍA

AHUMADA

MÁSTER EN SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

LIC. EN CIENCIAS FÍSICAS.

ING. TÉCNICO AERONÁUTICO.

DIRECTOR DE MÁSTER DE GESTIÓN DE ACTIVOS INMOBILIARIOS Y SERVICIOS: ASSET & FACILITY MANAGEMENT.

MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE IFMA.



La contratación externa va a implicar entre otras consecuencias las siguientes:

- ⊖ Que pueda existir un trasvase de recursos de la empresa contratante a la proveedora. Estos recursos pueden ser recursos humanos, activos etc.
- ⊖ La existencia de un compromiso, por parte del proveedor, de suministrar los productos o servicios durante un periodo determinado. Este compromiso puede transmitirse entre distintos proveedores.
- ⊖ Que, en el caso de los servicios, dado su carácter específico para este tipo de contratación, aparezcan unos riesgos que son necesarios evaluar.
- ⊖ Que dado que en su conjunto van a existir diferentes actores, obligará a una clara y precisa definición de los distintos roles y responsabilidades de los mismos.

En el año 2014 la *International Organization for Standardization* (ISO) publicó la Norma 37500 *Guidance on Outsourcing*, que AENOR ha traducido en julio de 2016 con el título UNE ISO 37500 *Directrices para la contratación externa*, que

representa el primer estándar en lengua castellana dedicado a este concepto.

En la norma, el concepto de Contratación Externa (*Outsourcing*) se define como: "Modelo de negocio para la entrega de un producto o la prestación de servicios a un cliente por parte de un proveedor".

La contratación externa nos indica que, por parte de la corporación (empresa, organización, AA.PP. etc.), existe una estrategia de aprovisionamiento de producto o servicios y que se ha analizado, y que es adecuado, para la misma, acudir a proveedores externos.

El uso de esta norma es sumamente recomendable, puesto que como en ella se indica:

- ⊖ Cubre todo el ciclo de vida de la contratación externa.
- ⊖ Proporciona directrices detalladas.
- ⊖ Proporciona una base genérica y no vinculada a ninguna industria concreta.
- ⊖ Puede utilizarse antes, durante y después de que se tome la decisión de contratar externamente.

- ⌚ Va dirigida a permitir relaciones colaborativas mutuamente beneficiosas.
- ⌚ La identificación de los riesgos que este tipo de contratación trae consigo.

En resumen, la 37500 establece un marco para la contratación externa y su gobierno y la gestión de los diferentes tipos de riesgo que van a aparecer en las distintas etapas del ciclo de vida.

ENTORNO DE LA CONTRATACIÓN EXTERNA

La contratación externa tiene su origen en la corporación, la cual tiene una estrategia de aprovisionamiento, que deberá de estar alineada con las distintas estrategias de la organización, permitiendo adaptarse de forma continua a los cambios en el entorno que la rodea, como se pueda observar en la figura 1 de la Norma 37500.

En el caso del Facility Management, dado que se basa en la gestión de los servicios, existe una estrategia de aprovisionamiento de los mismos como nos indica la Norma UNE – EN 15221-1:2012 *Gestión de inmuebles y servicios de soporte*, en el Anexo A (fig. 2).

La norma revisa en este apartado estratégico cuáles son las razones para su existencia y a qué riesgos se enfrenta. Del apartado de riesgos es importante destacar los basados en:

- ⌚ La ausencia de una estrategia.
- ⌚ Un enfoque únicamente orientado a la reducción de costes.
- ⌚ Déficits en la gobernanza del proceso en sus diferentes fases.

Gran parte del éxito de la contratación externa va a tener su base en una gestión adecuada de los riesgos identificados en la norma. En el caso de las corporaciones que sean finalistas de IVA (al no poder transmitir este impuesto), el análisis del coste total es imprescindible.

CICLO DE VIDA DE LA CONTRATACIÓN EXTERNA

La norma identifica las diferentes fases de la contratación externa (ver figura 3).

El objetivo de las diferentes fases se detalla a continuación:

- ⌚ Gobernanza de la contratación externa. El objetivo de este apartado es el de "establecer los procesos, las cos-

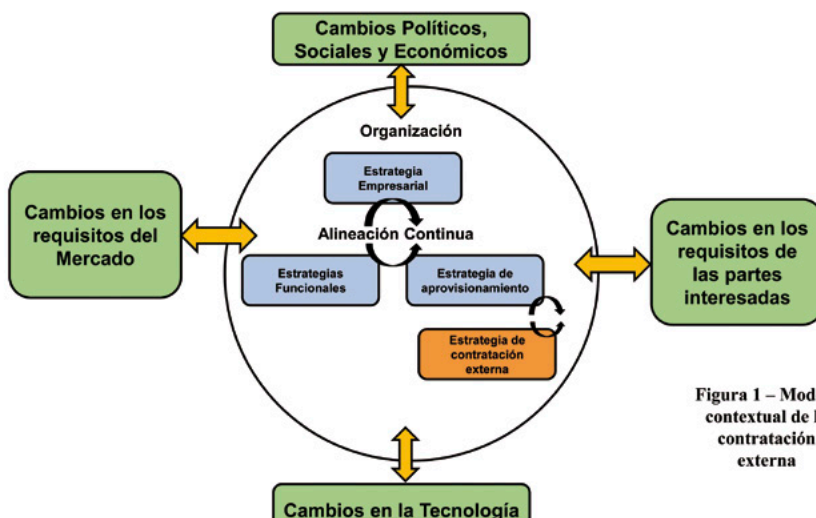


Figura 1 – Modelo contextual de la contratación externa

Figura 1, que corresponde a la Norma 37500.



tumbres, las políticas y los comités de gestión conjunta, de interacción cliente-proveedor, que facilitan el ciclo de vida de la contratación externa y las relaciones”, que va a permitir:

- ⌘ Un modelo colaborativo para la toma de decisiones.
- ⌘ Crear valor a lo largo del proceso.

Dentro de este apartado es necesario el establecimiento de los comités de gestión y de gobernanza y el establecimiento, claro y preciso, de roles y responsabilidades para los diferentes actores del proceso.

- ⌘ Análisis de la estrategia de la contratación externa. El objetivo de esta fase es el de “valorar y poner en marcha las oportunidades de contratación externa y también establecer y mantener una estrategia de contratación externa que cumpla las metas y requisitos del negocio”. Esto permitirá a la corporación:
 - ⌘ Evaluar el valor que va a comportar para la corporación.
 - ⌘ Revisar la viabilidad del proceso.
 - ⌘ Actuar sobre las posibles consecuencias negativas del proceso.
- ⌘ Iniciación y selección. El objetivo de esta fase es el de “especificar los requisitos

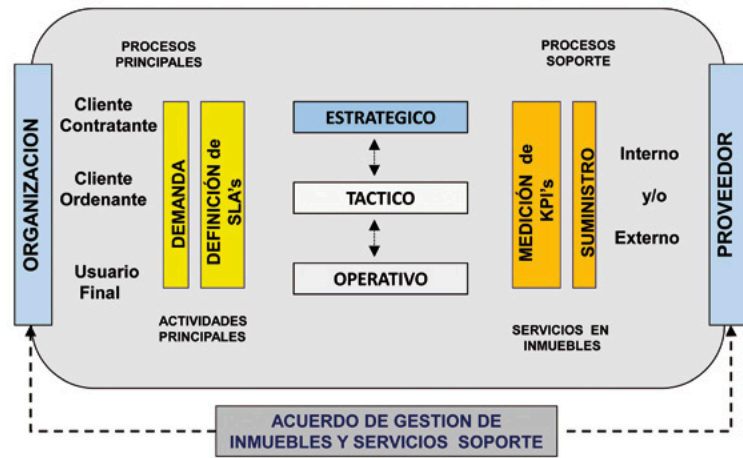


Figura 2.-"Modelo de Gestión de Inmuebles y servicios soporte"

Figura 2.

- para la contratación externa, las metas de la contratación externa identificadas para seleccionar los proveedores adecuados y establecer exitosamente los acuerdos de contratación externa". Los procesos de esta fase incluyen:
 - ⌘ Identificar los servicios incluidos.
 - ⌘ Establecer el modelo de contratación externa.
 - ⌘ Definir el Acuerdo de Nivel de Servicio.
 - ⌘ Identificar y seleccionar los posibles proveedores.
 - ⌘ Negociar y contratar.

- ⌘ Transición. El objetivo de esta fase, que va a ser crítica para el éxito del proceso, es el de “permitir al proveedor establecer las capacidades de prestación que se ponen en pleno funcionamiento en la fase de «generar valor»”. Este apartado es absolutamente crítico para la continuidad y disponibilidad de los servicios.
- ⌘ Generar valor. El objetivo de esta fase es el de “asegurarse de que tanto el cliente como el proveedor producen y mantienen los beneficios del acuerdo de contratación externa a través de la colaboración”. En esta fase la monitorización de los contratos será crítica para la verificación del objetivo.

Los resultados de cada fase son origen para los resultados de la fase siguiente.

La norma 37500 es una magnífica herramienta que resulta imprescindible para la gestión de los contratos de los distintos servicios a utilizar por los Facility Managers, puesto que contempla todo el ciclo de vida de los contratos.



Figura 3 – Modelo de ciclo de vida de la contratación externa

Figura 3.