

La selección y gestión correcta de las empresas subcontratistas supone en la práctica que el proyecto sea un éxito o un fracaso. De ahí la importancia de una gestión eficiente.

GESTIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN EN TELECOMUNICACIONES

Francisco J. Pérez Rubio, *Subcontractor Manager Lucent Technologies España*

Actualmente las Operadoras de Telecomunicaciones requieren fuertes niveles de despliegue que las empresas adjudicatarias no pueden cubrir con personal propio al carecer de presencia efectiva en todas las zonas geográficas de ámbito nacional (incluyendo Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla), o no pueden hacer frente a picos de gran carga de trabajo, o bien que por su alcance, excede de su campo de trabajo específico; por ejemplo en los proyectos llave en mano que requieren obra civil, gestiones de licencias con las Administraciones Públicas, o la Adquisición de Emplazamientos. Se recurre entonces a subcontratar ciertos trabajos a empresas que llamaremos a partir de aquí Subcontratistas.

En la actualidad Lucent Technologies España, participa en el despliegue de ADSL a nivel nacional, realizando instalaciones en toda España y cubriendo desde capitales como Madrid o Barcelona hasta pequeñas urbanizaciones para facilitar el acceso a la banda ancha (correo electrónico, conexión a internet, vídeo sobre IP, etc.).

En este caso, Lucent Technologies España cuenta con un elenco de empresas Subcontratistas que permiten alcanzar los niveles requeridos por los clientes en tiempo, cantidad y calidad.

Hasta alcanzar el nivel actual de subcontratación ha habido todo un recorrido de años y unos procesos en que arrancan en el mismo momento en que se detecta la necesidad.



1. HOMOLOGACIÓN

Una vez seleccionadas las empresas que potencialmente podrían prestar el servicio, es necesario realizar un proceso de homologación que garantice que la potencial empresa Subcontratista cubre los requisitos exigidos en determinadas áreas.

Como primer paso, es una práctica habitual la firma de un *Acuerdo de Confidencialidad* que garantice a ambas empresas un respeto mutuo y unas reglas del juego que no pongan en peligro los conocimientos, informaciones, etc., que no son de dominio público y que van a ser compartidas.

Aspectos evaluados en la fase de homologación:

1.1. Legales:

Se revisa la escritura de constitución de la empresa, accionistas y personas con capacidad de firma y representación. Se analizan posibles incompatibilidades o procesos judiciales en los que se esté o se haya visto involucrada. Para ello son consultadas empresas especializadas solicitando informes económico-financieros.

1.2. Financieros:

Se comprueban ratios del balance económico y cuenta de pérdidas y ganancias de los últimos tres años, asegurando de esta forma que disponen de la solvencia necesaria.

1.3. Calidad:

Es necesario evaluar los procesos internos del Subcontratista en aspectos tales como: Recursos Humanos, Gestión



de Inventarios, Aprovisionamientos, Instalaciones e Ingeniería, Operación y Mantenimiento, etc.

1.4. Prevención de Riesgos Laborales:

Aspecto importantísimo en la actualidad. Es imprescindible comprobar que cumple con la normativa en vigor de Prevención de Riesgos Laborales e incluso se comprueba que la potencial empresa Subcontratista dispone de un seguro de responsabilidad civil que cubre un importe adecuado al riesgo que vaya a conllevar su actividad (planta interna, planta externa, trabajos en altura, etc.). Este seguro de responsabilidad civil, en caso de superar todo el proceso de homologación, se le exigirá anualmente.



1.5. Medio Ambiente:

Se comprueba que la empresa que va a ser Subcontratista cumple con la normativa vigente en protección de medio ambiente: reciclado de residuos, contaminación, etc.

1.6. Seguridad Social y Hacienda:

Se comprueba que la empresa Subcontratista se encuentra al corriente tanto en lo relativo a pagos a la Seguridad Social, como del pago de impuestos tributarios a la Hacienda Pública.

Es posible que puedan parecer muchos aspectos a cubrir, sin embargo son totalmente necesarios y el obviar cualquiera de ellos puede tener importantes repercusiones a lo largo de las operaciones diarias en caso de cualquier eventualidad.

La parte contratante puede llegar a tener responsabilidades en materia tributaria, de Seguridad Social, salarial, etc.

Una vez realizada la evaluación conjunta de todos esos aspectos por un Comité de Certificación formado por Compras, Despliegue, Finanzas, Seguridad Laboral y Legal, se analiza el nivel alcanzado, distinguiéndose tres posibilidades:

a) Nivel Bueno: es totalmente aceptable como Subcontratista.

b) Nivel Aceptable: aunque ha alcanzado el grado mínimo exigido, se han detectado ciertos problemas que es necesario solucionar. En este caso se establecen procesos de mejora que, conjuntamente con la empresa contratante, ayuden a la empresa Subcontratista a alcanzar el nivel de Bueno.

c) Nivel Insuficiente: en cuyo caso se paraliza el proceso de Homologación.

2. FORMACIÓN

Se inicia un período de formación del personal de la empresa Subcontratista en los equipos que vaya a desplegar para la empresa contratante.

También se establecen las pautas de la relación habitual en temas como certificación de obras, documentaciones, procedimientos, facturación, personas de contacto, etc.

3. OBRA PILOTO

Una vez que la empresa Subcontratista cuenta con personal formado en los equipos, se procede a asignarle la realización de una obra piloto.

En dicha obra contará con el apoyo total de la empresa contratante y servirá para ver cómo se desenvuelve en el campo a la vez que se realizan dos tipos de inspecciones:

3.1. Inspección de Calidad:

Se comprueba que todos los aspectos y procedimientos auditados con la empresa Subcontratista a nivel de oficina se cumplen también en campo.

3.2. Inspección de Prevención de Riesgos Laborales y Medioambiente:

Se comprueba que todos los temas auditados con la empresa a nivel de oficina son cumplidos por su personal también en campo. Por ejemplo: dispone de los EPI necesarios (Equipos de Protec-



ción Individual), sabe cómo utilizarlos y los utiliza. Recoge y envía para su reciclado los residuos tales como embalajes, trozos de cables, palets, escombros, etc.

Como resultado de la evaluación de la Obra Piloto se decide si la empresa evaluada pasa a ser Subcontratista. Al igual que en el punto anterior de Homologación, puede ocurrir que no haya cubierto con total satisfacción los puntos evaluados y se detecten fallos que es necesario subsanar. Conjuntamente con la empresa contratante, y pilotado por ésta, se establecen planes de acción y duración en tiempo, al cabo de los cuales se les volverá a auditar una nueva obra piloto.

4. FIRMA DEL CONTRATO

Sólo resta firmar por ambas partes un Contrato de Servicios que fije las cláusulas, términos y condiciones de la relación y establezca, desde un punto de vista legal, el marco contractual de la relación.

5. PRECIARIOS

Aunque ya antes de iniciar la fase de Homologación habrá habido contactos para asegurar que existe un margen para el acuerdo económico, es necesario realizar de forma específica una serie de precarios que estipulen los alcances de los trabajos y las cantidades a cobrar por la empresa Subcontratista por su realización. Esto facilitará enormemente la fluidez de las relaciones habituales, pues no

olvidemos que, en el fondo, es una transacción comercial entre empresas.

6. EVALUACION CONTINUA

El haber conseguido la homologación como empresa Subcontratista no supone de hecho su mantenimiento indefinido. Si se desea una gestión eficiente, es necesario controlar el desempeño en el trabajo diario.

A tal fin se establecen una serie de controles que permitirán evaluar mensualmente a cada empresa Subcontratista. Los controles efectuados son de dos tipos:

6.1. Calidad de Producto:

Mide la correcta realización de los trabajos asignados. Se realiza mediante inspecciones en campo de obras ya finalizadas por un método muestral. Para simplificar el proceso se suele utilizar una *check-list*.

6.2. Calidad de Proceso:

Mide la evolución de los sistemas de calidad de la empresa Subcontratista a través de inspecciones realizadas tanto en campo —durante la ejecución de los trabajos—, y de revisiones de sus procesos en las oficinas de la empresa Subcontratista.

Estas métricas pueden complementarse con otras adicionales que vigilan la Seguridad Laboral y los niveles y evolución de los costes de los servicios. Esto hará que la «visión» global de la empresa Subcontratista cubra no sólo aspectos de ejecución, sino que tenga en cuenta aspectos tales como: niveles de precios, puntualidad en la entrega de documenta-

ción para cliente (replanteos, hojas de prueba, etc.), control de procesos de certificación de trabajos y facturación, etc.

Se detectan así problemas no relacionados con la ejecución, pero que pueden alterar la fluidez en las relaciones entre empresas.

Los resultados obtenidos mensualmente se comparten con las empresas Subcontratistas de forma que cada uno sabe dónde está respecto a su competencia, pero no se identifica a los demás. Si los resultados no fuesen adecuados y éstos se repitiesen en meses sucesivos se procedería a suspender la actividad con dicha empresa hasta que resuelva sus problemas hasta un nivel mínimo aceptable.

Todo lo anteriormente señalado hace referencia a empresas cuya actividad principal es la instalación y pruebas sobre equipos de Telecomunicación.

Existe otro tipo de empresas de servicios, que dado el carácter de su actividad no pasan todo el proceso anterior. Así, por ejemplo, cuando se subcontratan servicios de consultoría, desarrollo software, etc; el proceso no es tan complejo y sobran fases como la asignación de la obra piloto. Sin embargo también deben ser certificadas como empresas Subcontratistas.

Como conclusión, la gestión de Subcontratistas requiere de tiempo y recursos. Esto al final repercute en el cliente final y, por supuesto en la empresa contratante, pero además puede tener implicaciones legales muy importantes, por lo que es preciso dedicar cuantos esfuerzos sean necesarios. ●

Cursos del COITT



CURSO	LUGAR	FECHAS
<i>Proyectos e Instalaciones Generadores de Energía Fotovoltaica</i>	TENERIFE SANTIAGO DE COMPOSTELA	30, 31 marzo y 1 de abril 25, 26 y 27 de mayo
<i>Licencias de Parking y de Actividades Adaptadas al Nuevo Código Técnico de la Edificación</i>	LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	23 y 24 de marzo
<i>Instalaciones de Energía Solar Térmica de Baja Temperatura: Nuevo CTE</i>	GRANADA	27, 28 y 29 de abril
<i>Plan Formativo en Baja Tensión. Módulo I, II y III</i>	GRANADA SANTIAGO DE COMPOSTELA PALMA DE MALLORCA	30, 31 de marzo y 1 de abril 28, 29 y 30 de abril 31 de mayo, 1, 2 y 3 de junio
<i>Proyectos ICT</i>	LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	14 y 15 de abril
<i>Aislamiento Acústico</i>	MADRID ANTEQUERA	19 y 20 de mayo 16 y 17 de junio
<i>Dirección de Proyectos TIC y Estrategias de Negociación</i>	MADRID	23 y 24 de marzo
<i>Televisión Digital Terrestre</i>	MADRID	21 y 22 abril
<i>Cómo Hablar Correctamente en Público</i>	MADRID	14 y 15 de abril
<i>Gestión de Proyectos y Coaching en Habilidades Directivas</i>	MADRID	12 de mayo
<i>Redes TCP/IP, Inalámbricas y Tecnologías Móviles Emergentes</i>	ZARAGOZA	19 y 20 de mayo



Para obtener más información de los cursos y la inscripción consultar nuestra página web:
<http://www.coitt.es/formacion/formacion.htm>