

bución física, la organización, las dimensiones, etc. de cada hospital, estos protocolos establecen claramente las pautas comunes de funcionamiento y control. Para ello, cada Sociedad Concesionaria trabaja el "protocolo básico" de los Servicios y lo adecua a nivel local, identificando los procesos y documentándolos en los manuales de procedimiento.

La base del buen funcionamiento de estos servicios está marcada por el seguimiento y la medición de los resultados de cada servicio, y a través del control de las incidencias que se producen. Cuando por cualquier motivo pueda producirse alguna desviación respecto del resultado esperado, el responsable de la Unidad o persona en quien delegue, analiza, establece y pone en marcha las medidas necesarias para conseguir los estándares fijados. Esto hace que el servicio sea controlado de una manera objetiva por parte de la empresa concesionaria.

### **Estrategia de gestión de los contratos a terceros para mejorar la eficiencia y optimizar o ajustar costes**

#### **Albert Pons. TBA Facilities.**

Parece que a estas alturas, todos tenemos claro que la actual situación de crisis económica está obligando, ahora más que nunca, a la mayoría de las empresas a estudiar alternativas en los servicios que tienen contratados con terceros con la finalidad de mejorar la eficiencia de los mismos y optimizar o ajustar sus costes.

Esta premisa es válida prácticamente para la totalidad de las empresas que externalizan servicios pero de una manera muy especial en el sector del Facility Management de edificios que es uno de los entornos donde, probablemente, se cumple con mayor rigor esta situación como consecuencia de la necesidad de mantener los servicios de mantenimiento, limpieza,

conserjería, etc. en los edificios y al mismo tiempo dar respuesta a las exigencias de reducción de costes de la organización intentando no mermar las prestaciones contratadas ni los niveles de servicio.

Desde TBA Facilities hemos trabajado en diferentes proyectos orientados al estudio y análisis de los contratos de servicios que el cliente tiene con sus proveedores con la finalidad de proponer estrategias que permitan una mejora en las prestaciones de los mismos así como una reducción de coste.

Para el desarrollo de estos encargos hemos diseñado una metodología propia basada en el análisis comparativo de diferentes indicadores que nos permiten focalizar cuales son los puntos débiles de los acuerdos y actuar en la mejora de los mismos de manera aséptica intentando no lesionar la globalidad del contrato, negociando puntual y específicamente con cada proveedor. También es cierto que a veces es necesario trabajar en profundidad con el cliente para analizar sus necesidades y re-interpretarlas teniendo en cuenta estos nuevos escenarios.

No siempre es posible llegar a acuerdos con los actuales proveedores y en estas circunstancias lo más aconsejable es la redacción de nuevos pliegos de prescripciones técnicas y nuevos contratos de servicios con la finalidad de licitar partiendo de cero los servicios de mantenimiento y servicios generales de los edificios.

Nuestra experiencia en la realización de estos estudios nos permite valorar que una correcta negociación de los contratos que la empresa tiene comprometidos con sus proveedores de servicios les puede facilitar en algunos casos una reducción en el precio del contrato que puede llegar a ser desde un 6 hasta un 13% del presupuesto correspondiente al capítulo de mantenimiento y servicios genera-

les del edificio y lo que es también muy importante sin reducir la calidad del servicio de los mismos. Con una correcta negociación se puede incluso incrementar la calidad de los servicios, que valorado en términos económicos puede representar un incremento entre un 3 i un 5 % del valor del contrato.

Según un estudio realizado recientemente por DBK en la actualidad en España las empresas dedicadas al sector del Mantenimiento de Edificios superan las 7.200 sociedades y dan ocupación a más de 160.000 trabajadores. La mayoría de estas empresas (aproximadamente el 85 por ciento) cuentan con menos de 100 empleados Si tenemos en cuenta que en España únicamente la actividad de mantenimiento de edificios, sin tener en cuenta servicios generales adicionales como limpieza o conserjería, representa un montante económico superior a los 4.700.000.000 euros anuales, una buena gestión y negociación de estos contratos puede llegar a representar un ahorro global entre 280 y 840 millones de euros.

En líneas generales el presupuesto correspondiente a los servicios de Facilities Management en edificios de oficinas queda distribuido en tres grandes grupos. El más importante sería el correspondiente a los servicios de mantenimiento técnico que puede representar hasta el 60% de estos gastos. A continuación vendrían los servicios de conserjería que pueden superar fácilmente el 19% y finalmente, las limpiezas que rondan el 17%.

Conviene también tener en cuenta que para muchas empresas estos gastos representan el segundo capítulo presupuestario mas importante después del correspondiente a personal y en consecuencia cualquier acción orientada al ahorro en este capítulo incidirá positivamente en las finanzas de la misma.

Desde otro punto de vista pero con