



Libro Blanco

LA COMPRA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA (2015)

**LA COMPRA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA – LA REDUCCIÓN DE COSTES – LA
CALIDAD DEL SERVICIO – EL VALOR AÑADIDO DE LAS EMPRESAS DE
CONSULTORIA**

Elaborado por: Salvador Fernández de la Cigoña Fraga
Director Ejecutivo PILOT CCS. Consultores de Servicios.

Colaboración y documentación: Pilar Paz Silva
Gerente de Cuentas PILOT CCS. Consultores de Servicios.
www.pilotccs.com

Resumen ejecutivo:

Se aborda en este libro blanco información sobre el sector de limpieza de edificios y locales, los puntos clave en la compra de estos servicios y el análisis de costes, el pliego de condiciones y los cuadernos de cargas y el valor añadido que aportan empresas consultoras externas en la compra de estos servicios.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
<i>CAPÍTULO 1: EL SECTOR DE LA LIMPIEZA. CARACTERÍSTICAS DE ESTOS SERVICIOS</i>	2
1.- EL MERCADO DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN ESPAÑA	3
1.1 Antecedentes. El mercado de limpieza en 1998.	3
1.2 La situación en el 2013	3
1.3 Consecuencias de la crisis e impacto en las empresas operadoras en el sector	4
1.4 Otros importantes actores	5
2.- CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS DE LIMPIEZA	7
<i>CAPÍTULO 2: LA COMPRA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA</i>	10
3. PUNTOS CLAVE EN LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO	11
3.1. Evaluación de las necesidades por parte de la empresa o la administración	11
3.2. El valor añadido esperado del servicio. Definir claramente las expectativas	11
3.3. La flexibilidad	12
3.4. La medición de la calidad	12
3.5. La productividad	13
3.6. Definición del nivel de confianza: Horas versus Servicio	13
3.7. Definición de los controles del servicio	14

	Pág.
4. EL ANÁLISIS DE COSTES	15
4.1. Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD) asignada al servicio	15
4.2. Otros costes del servicio	15
5. NIVEL IMPERICIA DEL COMPRADOR. CONOCIMIENTO DEL COMPRADOR.	16
<i>CAPÍTULO 3: LA IMPORTANCIA DEL PLIEGO Y EL CUADERNO DE CARGAS</i>	18
6. LA IMPORTANCIA DEL PLIEGO	19
<i>CAPÍTULO 4: EMPRESAS CONSULTORAS EXTERNAS ESTRUCTURACIÓN DE LA COMPRA</i>	20
7. EMPRESAS DE CONSULTORÍA DE SERVICIOS. CONOCIMIENTO Y VALOR AÑADIDO	21

INTRODUCCION

El encarecimiento de los servicios de limpieza, muchas veces debido a convenios sectoriales que han aumentado sin control, ha propiciado que las empresas comenzasen a preocuparse por la importancia de tener controlados los mismos y empezasen a poner foco en la compra de esta familia.

Estos servicios fácilmente pueden encuadrarse entre los tres primeros de mayor coste para las organizaciones después de los de fabricación. El coste de los servicios de limpieza suele compartir ranking con la energía y la seguridad, quedando ya normalmente muy por encima de los costes de telecomunicaciones. Esto quiere decir, simplemente, que las empresas gastan mucho dinero en mantener limpias sus instalaciones y deben, sistemáticamente, analizar estos costes y optimizarlos.

Para ayudar en la compra de estos servicios Pilot CCS, además de ofrecer sus servicios de consultoría, ha dado un paso más y ha elaborado un libro blanco sobre la metodología para que el comprador pueda hacer una compra inteligente de estos servicios y no una simple subasta.

CAPÍTULO 1

***EL SECTOR DE LA LIMPIEZA DE EDIFICIOS Y
LOCALES. CARACTERÍSTICAS DE ESTOS
SERVICIOS***

1.- EL MERCADO DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN ESPAÑA

En quince años, en el sector de limpieza de edificios y locales, se ha producido una importante transformación del mercado con nuevos operadores, más grandes y que han evolucionado desde empresas de limpieza ordinarias a grandes grupos en los cuales el multiservicio se ha abierto paso y es una realidad ya asentada.

1.1 Antecedentes. El mercado de limpieza en 1998.

El ranking de empresas de limpieza en 1998, hace tres lustros, estaba encabezado por Eulen que facturaba 399,4 millones euros. Clece se encontraba en el puesto 14 y facturaba 16 millones de euros e ISS aún no había llegado a España (lo hizo en 1999). Ingesan tampoco operaba en el mercado nacional (comenzó sus operaciones en 2007) y Grupo Norte ocupaba el puesto 26 en el ranking con una facturación de 9,9 millones de euros. Aún no se había producido una concentración de operadores, hecho que se produjo en la primera década del siglo XXI, y las compañías vinculadas a empresas constructoras tenían muy poco peso. En el mercado, ya absolutamente maduro, operaban compañías tradicionales y, en general, de poca dimensión.

1.2 La situación en el 2013

En apenas tres lustros el cambio en el sector fue radical. Las grandes compañías se han vuelto multiservicios y Eulen y Clece se disputan la primera posición en el mercado. Los datos de Clece (1), que se reproducen en la tabla que acompaña este artículo, recogen los de Portugal y los de Eulen no, por lo que puede decirse que ambas compañías se encuentran a la par en España. Eulen tiene el mérito de seguir en las primeras posiciones y Clece de compartir la cima del sector, aupándose a ella en apenas quince años.

Otro cambio importante es la irrupción del gigante danés ISS que trata de hacerse un hueco entre los primeros operadores, si bien muy lejos de Eulen y Clece. Su facturación en España es aproximadamente la mitad de las empresas que ocupan el pódium (Clece y Eulen). Además, para alcanzar la tercera posición en el 2013, fue necesario que acabasen en el grupo escandinavo, vía adquisición, la 7ª empresa del ranking en 1998 (Amalis), la 8ª (Merusa), la 9ª (El Impecable), la 10ª (Neca), la 20ª (Kasa), la 41ª (Clisa), la 43ª (Net y Bien), la 50ª (Macasa) y 69ª (Indulisa). Agrupadas, entre todas ellas facturaban hasta 165 millones de euros lo que suponía un 41,31% de la facturación del líder en 1998 Eulen. Además de estas mercantiles, ISS adquirió en total más de 50 compañías en España y algunas de las

enumeradas fueron previamente adquiridas por Única que fue la mayor compra que realizó ISS en España en el año 2004. Con datos 2013, la cifra de facturación de ISS era un 54,59% de la facturación de Eulen y un 50% de la de Clece. Así pues, mientras Eulen crecía orgánicamente para mantenerse como líder y Clece se aupaba también creciendo orgánicamente, el coloso danés se ha visto obligado a pagar una abultada factura para hacerse un hueco entre los tres primeros operadores. ISS desde que dejó de adquirir compañías se ha mostrado incapaz de aumentar su cifra de negocio en España.

Eurolimp, que ocupaba en 1998 la quinta posición con 43,3 millones de euros fue adquirida por Ferrovial en el año 2002.

AÑO	EMPRESAS									
	CLECE (1)		EULEN		ISS		GRUPO NORTE		INGESAN	
	FACTURACION	Variación	FACTURACION	Variación	FACTURACION	Variación	FACTURACION	Variación	FACTURACION	Variación
2013	1.219	6,85%	1.033	-2,3%	564	-6,0%	167	0,6%	97,3	32,7%
2012	1.140,90	2,55%	1.057,80	-7,6%	600	0,0%	166	-7,8%	73,3	37,0%
2011	1.112,50	2,89%	1.145	2,6%	600	0,5%	180	20,0%	53,5	42,7%
2010	1.081,20	6,06%	1.115,90	1,7%	597	-2,0%	150	12,8%	37,5	101,6%
2009	1.019,40		1.097		609		133		18,6	
		19,58%		-5,8%		-7,4%		25,56%		423,12%

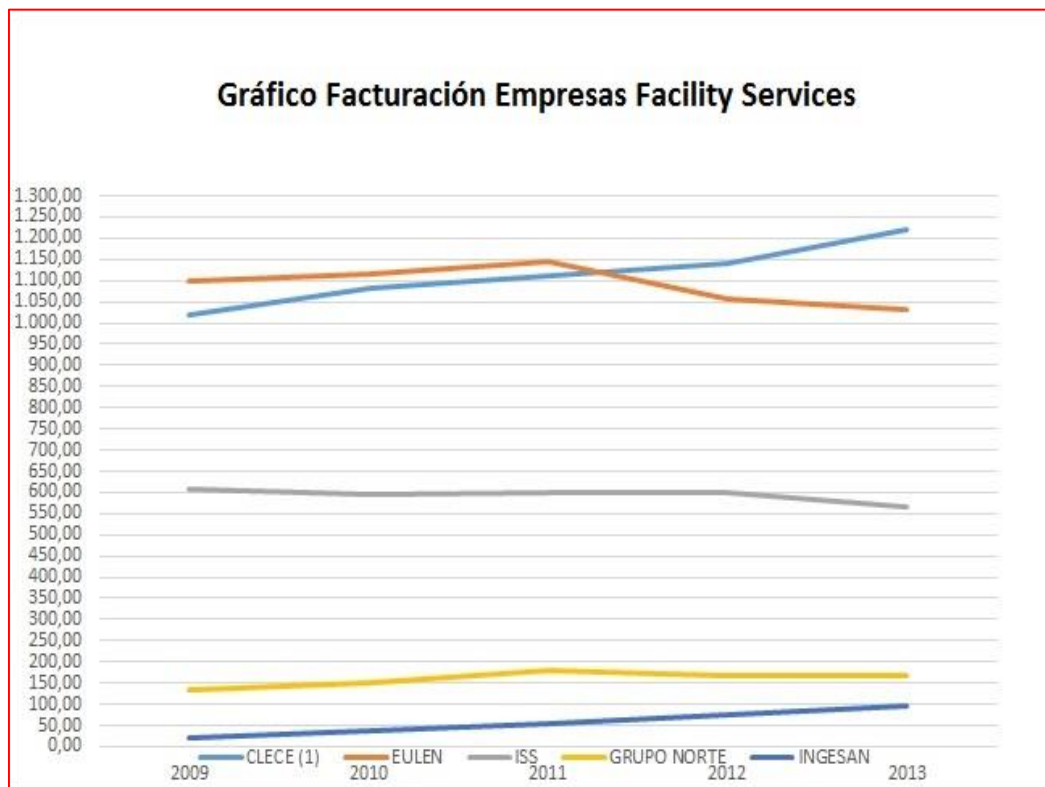
1.3 Consecuencias de la crisis e impacto en las empresas operadoras en el sector Facility Services

La crisis ha traído una fuerte contracción en el mercado de servicios externalizados, sacudiendo con especial dureza al de la limpieza. Sin embargo ésta no ha afectado a todos los operadores por igual y, con un simple vistazo a la tabla anterior, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Eulen y Clece son dos gigantes frente a frente y han alcanzado esta posición mediante un fuerte crecimiento orgánico desde el año 1998.
- ISS es incapaz de crecer si no es vía adquisición, pues la compañía retrocede en los años duros de la crisis un -7,4%, un 1,6% más que Eulen, en parte debido a desinversiones que lastraban su rentabilidad.
- Aparecen en el ranking de 2013 de las 10 primeras compañías Grupo Norte e Ingesan (OHL), con crecimientos en facturación espectaculares en años de

crisis, sobre todo el de la compañía de OHL. Grupo Norte, no obstante, en los años 2012 y 2013 retrocede en su cifra de facturación.

- El mercado premia a las compañías más agresivas comercialmente: Clece, Grupo Norte e Ingesan.
- Las compañías cuya matriz es una constructora son las que más avanzan en la crisis. Ingesan en el año 2014 facturó 115 millones de euros con un crecimiento de más del 18% en relación al año 2013.



1.4 Otros importantes actores

Junto a los operadores analizados las otras compañías con una dimensión relevante son filiales de empresas constructoras y también con un importante volumen de facturación son:

- **Acciona Facility Services** con 250 millones de euros de facturación en 2013, 210 en 2012 y 195 en 2011 es otra compañía de fuerte crecimiento en estos años (28%).
- **Ferrosfer** (Ferrovial Servicios)
- **Valoriza** (Sacyr)).

Igualmente la compañía francesa **Onet Cleaning & Services**, intenta hacerse un hueco en España y con la reciente adquisición en 2014 de Seralia espera alcanzar la cifra de 100 millones de euros de facturación. Pilsa, hoy **Ilunion Facility Services**, alcanzó en 2013 la cifra de 137 millones de euros de facturación, la misma cifra en 2012 y 153 millones en 2011, perdiendo así posiciones en el ranking.

De aquí al 2020 entendemos que las diez compañías citadas en este artículo, todas ellas por encima de los 100 millones de euros de facturación, serán los principales actores en el mercado nacional de servicios de limpieza. Igualmente operan en España infinidad de empresas medianas y solventes que pueden adaptarse a las necesidades de cada cliente.

Según datos facilitados por ASPEL en su Asamblea General celebrada en febrero de 2014, en el año 2008 trabajaban en el sector de limpieza 417.575 trabajadores y en 2013 328.799, esto es un 21,25% menos y por debajo de los 348.000 que tenía el sector en el año 2002.

En cuanto al número de empresas, del año 2008 al 2009 se pasó de 18.279 a 16.256 de las cuales se estima que están activas unas 6.800 empresas y no se han creado nuevas. La cuenta global de las empresas ha seguido la siguiente evolución:

2010	3,70%
2011	4,37%
2012	-4,33%

Esto es, globalmente el sector pierde dinero y al estar estas compañías sujetas a tensiones en sus flujos de tesorería, el garantizar la compra del servicio a una empresa solvente es una tarea ineludible del comprador, independientemente del tamaño de la contrata.

El volumen del sector es de unos 11.750 millones de euros. La perspectiva del sector es a seguir contrayéndose, al menos en el 2015.

La deuda de las administraciones públicas con las empresas de limpieza se situó en el año 214 en 618,5 millones de euros.

2.- CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS DE LIMPIEZA

Estos servicios presentan para la empresa receptora las siguientes características:

1. Aunque estén externalizados son costes fijos. No son variables o presentan una especial dificultad para vincularlos a la producción y variabilizarlos. Se da la paradoja de que, en muchos casos, las compañías prestan una gran atención al control de sus costes variables de producción, reducen sus costes fijos en recursos humanos y la última partida en ser ajustada, siendo relevante, es el servicio de limpieza.
2. Son servicios muy opacos en su estructura de costes al cliente por los innumerables convenios colectivos, su especial legislación y las innumerables variables que condicionan el precio (jornadas, categorías profesionales, antigüedad, absentismo, vacaciones, materiales, maquinaria, frecuencias, etc.)
3. Es muy relevante el peso del coste de personal.
4. Pueden generar graves pasivos laborales a la empresa principal.
5. Pueden condicionar el clima social de la compañía si el servicio es insatisfactorio. Un buen servicio no mejora la satisfacción pero un malo puede generar graves problemas sociales en una compañía.
6. Pueden condicionar la calidad de la producción.
7. Condicionan la imagen de la compañía positiva o negativamente.
8. Práctica inexistencia de barreras de entrada en el sector dados los bajos costes de capital y know-how.
9. No existe en la práctica un valor añadido diferencial entre compañías del mismo nivel. Resulta sorprendente que el foco comercial de las grandes compañías prestatarias de estos servicios recaiga en valores diferenciales tales como el volumen, la solvencia financiera, procedimientos internos y aspectos sociales relativos a sus plantillas. Esta es una prueba de la peculiaridad del sector y la gran cantidad de empresas no fiables. Por poner un ejemplo, sería impensable que una compañía líder en telefonía entre sus argumentos de venta se encuentren propuestas de valor tales como: pagar a sus empleados y sus seguros sociales, que sus empleados son bien tratados o la solvencia de la empresa ¿Compráramos a una empresa de telefonía sus servicios con estas aportaciones de valor? Seguramente no compraríamos el servicio si tenemos constancia de que no paga a sus empleados pero si cumple como las otras compañías no es un valor.

Cabe preguntarse ¿Dónde están argumentos de venta tales como la calidad, el precio, la innovación del producto, la flexibilidad o la transparencia? Resulta obvio que se espera de un gran proveedor de servicios que cumpla con sus trabajadores, sin embargo **obtenidas y aseguradas estas garantías** el comprador de estos servicios debe centrarse en la calidad ofrecida, el precio, la innovación del producto, la flexibilidad y la transparencia. Todos estos valores, por poner un ejemplo, son idénticos o casi idénticos en las grandes compañías agrupadas en

ASPEL. A medida que disminuye el tamaño de la contrata, su cumplimiento es idéntico o muy similar a las de su nivel, pero inferior, generalmente a las del nivel superior, si bien esta norma general no excluye que compañías medianas o pequeñas puedan cumplir estrictamente con sus obligaciones. Es función de comprador, a medida que se consultan a empresas más pequeñas, poner especial énfasis en aclarar y certificar esta solvencia.

Claramente las compañías prestatarias de estos servicios, y esto es general a todas las compañías independientemente de su tamaño, ponen mucho focus en la competencia y más bien poco en los clientes o en el servicio. Normalmente el comprador no encontrará en una oferta de servicios de limpieza una sola línea que haga mención al por qué son mejores que su competencia y que es lo verdaderamente diferencial en el servicio.

En el sector se está poniendo especial hincapié en monitorizar a sus empleados pasando las visitas a los centros del cliente a un segundo plano, todo ello mediante procedimientos que curiosamente engordan sus estructuras que algunos casos pueden llegar a alcanzar el 8-9% de sus costes. **Por todo ello el principal factor de competencia se centra en el precio, levemente matizado entre empresas del mismo nivel, en lo que claramente podemos definir como propaganda social.** Por poner un ejemplo real, una gran compañía desarrolla una app para sus empleados y una de las opciones que ofrece es la consulta y seguimiento de las acciones en bolsa. Cabe preguntarse en que se beneficia el cliente de que la compañía dedique sus recursos a tales menesteres y sólo es entendible desde la autocomplacencia.

En definitiva, la mayoría de las compañías prestatarias de estos servicios, en parte por la figura de la subrogación, dedican muy poco tiempo y recursos a una diferenciación del servicio. Tomando la terminología inglesa, *on stage* (sobre el escenario) las empresas de limpieza representan siempre la misma obra con los mismos actores de sus servicios (plantillas subrogadas) y se centran en el *Back Stage* (detrás del escenario), esto es en el control presupuestario del servicio. Esta segunda parte, la no visible para el cliente, son los procesos de soporte del servicio que están más orientados al control interno de costes que a la mejora en la prestación de servicios. Obviamente no se puede negar que estas acciones son absolutamente necesarias en cualquier empresa moderna pero no deben ser el fin único y último de sus operaciones.

En términos generales, la parte visible que se ofrece al cliente sigue sin aportar nada nuevo y esta es la gran asignatura pendiente del sector. En general las compañías de limpieza buscan solo como reducir costes para poder captar el cliente pero no como mejorar el servicio al cliente siendo cada vez más eficientes y por tanto más baratos. Debate distinto es si es posible conseguir esta diferenciación o no.

10. Los operadores en este sector ofrecen la agrupación de otros servicios. El Facility Services viene, precisamente, espoleada en nuestro país por las compañías en

las que los servicios de limpieza tienen más peso, ofreciendo servicios de mantenimiento, seguridad, etc. Sin embargo esta tendencia no existe, hoy por hoy, en los líderes de otros sectores como Seguridad, Mantenimiento o Restauración. Es más, muchas compañías de seguridad empezaron este camino y lo abandonaron hace tiempo centrándose solo en ofrecer a sus clientes soluciones de seguridad, aumentando la implantación de tecnología en sus sectores muy sustancialmente, mientras que las empresas de limpieza ofrecen a sus clientes soluciones en principio globales, siendo esta la mejor manera para no ofrecer soluciones reales en el sector que controlan que es el de la limpieza. Pueden ser o no una buena navaja, pero lo que está claro es que son multiusos. Algunas incluso ofrecen al cliente la figura del Facility Manager por lo que el cliente pierde el control directo de todos los servicios. La figura del Facility Manager es esencial en grandes compañías pero **como empleado de la empresa principal**, de hecho esta es ya una profesión y de futuro en muchos países de nuestro entorno. No debemos olvidar que en España la agrupación de servicios presenta importantes problemas legales de índole laboral que impiden, en la práctica por su altos costes, que un empleado tenga la versatilidad para que por ejemplo limpie por la mañana, cocine al medio día y preste servicios de seguridad por la tarde. Esta persona tendría que prestar servicios para tres compañías de un mismo grupo o ser contratada por la que tenga el convenio más alto de las tres. Ello lógicamente generaría importantes disfunciones competitivas en precio en los otros servicios. **Es el futuro pero aún está lejano y en estos momentos los grandes operadores buscan un convenio colectivo de Facility Services** pero es obvio que las patronales de limpieza entrarán en conflicto con otras que prestan otros servicios únicos (Seguridad por ejemplo).

CAPÍTULO 2

LA COMPRA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA

3. PUNTOS CLAVE EN LA CONTRATACION DEL SERVICIO

Previamente al análisis de costes, el comprador de estos servicios debe abordar una serie de puntos clave que le ayudarán a diseñar el servicio que desea recibir y que lanza en la consulta comercial.

3.1. La evaluación de las necesidades por parte de la empresa principal o la administración

Este es el primer paso. Definir qué servicio necesitamos. El principal problema que se le presenta a la empresa principal es la evaluación de sus propias necesidades, en general existe una tendencia a subestimar los requisitos técnicos y organizativos de la limpieza de sus instalaciones. El comprador de estos servicios generalmente desconoce los rendimientos medios sectoriales, la maquinaria, productos y útiles necesarios para el servicio. Igualmente no es capaz de estimar los costes que llamaremos “empotrados” a su centro por las especiales características de adscripción al centro de trabajo y subrogación del personal. Igualmente, al carecer de un pliego correcto, asunto que este informe aborda más adelante, impone un alto nivel subjetivo a la supervisión del servicio lo que en no pocas ocasiones genera situaciones de conflicto con su contrata.

En este punto compartimos plenamente la máxima de Juan Diez de los Ríos, presidente de la Asociación Profesional de Empresas de Limpieza (ASPEL), de que “la compra de los servicios de limpieza de calidad debe ser realizada por profesionales de la limpieza”. Así los consultores externos se presentan como una herramienta determinante para ayudar a las empresas principales y a la Administración en la compra de estos servicios.

3.2. El valor añadido esperado del servicio. Definir claramente las expectativas

El aumentar el valor añadido mejorando el bienestar de los trabajadores propios no parece un elemento ni mucho menos definitivo, de facto el bienestar de los empleados no debería ser un valor añadido sino una obligación en cualquier sector para una compañía occidental, independientemente de su tamaño.

Lo cierto es que no existe en el sector un aumento real de la calidad del servicio. La calidad media es siempre la misma desde hace décadas, lo que sí existe es un aumento de la productividad del operario que viene por dos vías:

1. La reorganización del servicio
2. Las mejoras técnicas (maquinaria y útiles). La incorporación de grandes máquinas comenzó a finales de los ochenta y si bien hoy son más ecológicas y con mayores rendimientos que hace treinta años, parece que esta revolución en el sector está superada como elemento diferencial en el aumento de productividad. Todas las compañías, a su nivel, comparten el uso de la misma maquinaria.

Por lo expuesto creemos que el verdadero valor añadido de los servicios de limpieza debe estar en la **flexibilidad del servicio, la calidad del mismo y el aumento de la productividad** de los empleados por encima del sector. La flexibilidad en estos servicios debería consistir en una rápida adaptación a las necesidades de la empresa y la calidad y productividad son factores que deben ser medidos y contrastados. Esto es, las empresas prestatarias de estos servicios deben simplemente certificar al comprador **cómo lo van a hacer y con qué medios.**

3.3. La flexibilidad

La flexibilidad en estos servicios consiste en la capacidad de adaptación de la contrata, en todo momento, a las necesidades de sus clientes. Por poner un ejemplo negativo... sería inadmisibles que si una plantilla de una compañía de mil trabajadores tenía en el año 2007 veinte limpiadores y en el 2015 tiene solo 400 empleados y ha disminuido su facturación, mantenga a los veinte trabajadores de su contrata de limpieza en idénticas condiciones que en el 2007 pagando a lo mejor un 10% más por el servicio. Se trataría de un caso extremo. Lo cierto es que, empujada por las principales empresas o la Administración, las empresas han ido reduciendo sus efectivos, pero centradas muchas veces sólo en el lado coste y olvidando los aumentos de productividad. Es función del comprador el garantizar reducciones pero con servicios con una calidad sostenible.

3.4. La medición de la calidad

Los factores que miden la calidad y la verificación del servicio ofrecido son los siguientes:

1. Mantiene el estándar de calidad **demandado** en el pliego de condiciones de la consulta comercial, no el que ella estime conveniente. La imagen del servicio es siempre correcta.
2. A la empresa principal no le alcanzan problemas de la contrata (ausencias, averías, etc,...)
3. Una buena reactividad ante imponderables.
4. Por todo ello resulta obvio que la empresa que ofrece más calidad no tiene por qué ser la más cara.
5. La gestión del personal es la correcta y al cliente no le afectan las bajas por enfermedad y vacaciones, ni le alcanzan otros problemas de su contrata como pueden ser las averías de la maquinaria que emplea en el servicio, el desaprovisionamiento de materiales del centro, la deficiente uniformidad, la ausencia de EPIs de sus trabajadores, etc.
6. La gestión de los medios es la correcta (se mantiene una **supervisión suficiente** del centro y los útiles y maquinaria se encuentran en buen estado para un desempeño correcto del servicio)
7. Reactividad. En caso de servicios especiales y extraordinarios la contrata debe reaccionar con rapidez y solucionar los problemas en el menor plazo posible
8. Pese a ser un sector con poca innovación la contrata se mantiene al día en las novedades de su sector.

9. La contrata es transparente en la gestión del servicio y desarrolla el factor humano como agente fundamental de la calidad (motivación).
10. La contrata identifica constantemente puntos de mejora.
11. Se apoya en herramientas de Software que faciliten la prestación y trazabilidad del servicio.

Por todo ello resulta obvio que la empresa que ofrece más calidad no tiene porque ser la más cara.

La calidad en estos servicios vendrá determinada especialmente por su organización interna, su transparencia, el cumplimiento de lo pactado y un claro **Focus Cliente** de la contrata.

El comprador debe definir como va a medir la calidad del servicio requerido.

3.5. La productividad

La productividad es esencial en todos los contratos de limpieza. Es la palanca que anima a la mejora continua del servicio. Debe venir siempre de la mano de la reestructuración del servicio utilizando como palancas la reorganización de los medios técnicos y humanos, la medición de tiempos de las tareas estándar y la competente aplicación de la legislación laboral.

El comprador debe definir siempre la productividad que va a pedir a su proveedor. Para valorar una productividad realista el comprador debe recibir el asesoramiento de consultores especializados. El imponer una alta productividad aleatoriamente puede conllevar que si todas las contratas consideran que es irrealizable empujen al alza el precio inicial.

3.6. Definición del nivel de confianza: Horas versus Servicio. La necesidad de dejar trabajar a la contrata pero controlando las horas de su personal.

Las contratas de limpieza ponen especial énfasis en el momento de la venta de sus servicios que ellos venden un servicio y no horas. El planteamiento es impecable pero es igualmente cierto que el precio de sus servicios viene totalmente condicionado por las horas de trabajo de sus plantillas y la premisa fundamental para comprar estos servicios es:

- Conocer las horas actuales de prestación del servicio que recibimos.
- Conocer las horas que nos ofrece cada contrata.
- Conocer el coste de la masa salarial de las horas actuales de prestación del servicio que recibimos.
- Conocer el coste de la masa salarial de las horas actuales de prestación del servicio que esperamos recibir.

Si no se tienen claros estos datos no se tendrá claro ni si las ofertas que tenemos son idénticas y los servicios ofertados son los mismos. Tampoco conoceremos el margen de las empresas que concurren en nuestra consulta comercial. En definitiva, el conocimiento veraz de las horas es esencial para el comprador de estos servicios y, dada la complejidad en este punto, es preferible que el comprador se apoye en empresas externas de consultoría especializadas en el asesoramiento en la compra de estos servicios. En definitiva la garantía del servicio sí, pero las horas de prestación del mismo deben estar claramente definidas.

En este punto se debe tener en cuenta que la práctica habitual de las contratatas de limpieza, para ser competitivos, es al comienzo de sus servicios reducir personal, lo cual per se no solo no es malo si no loable por la ambición de la contrata de lograr una mayor productividad de sus empleados. Sin embargo si esto no se controla nos podemos encontrar en una alocada carrera por ganar el cliente en el cual la calidad del servicio futuro puede quedar muy comprometida.

3.7. Definición de los controles del servicio

En múltiples sectores las empresas principales o la administración ejercen un férreo control sobre sus subcontratas pero, paradójicamente, pese a los importantes pasivos laborales o las responsabilidades en las que pueden incurrir, nadie controla las contratatas de limpieza. Si bien empiezan a cambiar las cosas, no suelen ser controladas.

El comprador debe definir qué tipo de control impondrá a su contrata. Este puede ser:

- a) Interno
- b) Externo
- c) Mixto (Interno y Externo)

La posición óptima es que establezca un sistema mixto, basado en un control diario interno y apoyarse en un uno externo para auditorías periódicas y el control de los posibles pasivos laborales que pueden generar estas empresas.

4. EL ANÁLISIS DE COSTES

Es imprescindible para el comprador de servicios intensivos en mano de obra directa (MOD), como puede ser la limpieza, que el comprador tenga un profundo conocimiento de los costes que lleva asociados el servicio que recibe.

Este estudio debe ser riguroso, minucioso, abordado desde el conocimiento del sector, y en particular, de la subrogación y la adscripción del personal al centro de trabajo. No puede ser un estudio general realizado a mano alzada.

4.1. Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD) asignada al servicio

Con el fin de fijar un precio objetivo es imprescindible una valoración de los costes de personal del personal adscrito o que se adscribirá al centro de trabajo. Este trabajo siempre debe ser realizado por consultores expertos en el sector, errores o indefiniciones, aparentemente poco importantes, condicionaran la visión global que permite al comprador fijar un precio objetivo en la consulta que desea realizar.

El estudio debe identificar los costes unitarios por trabajador en función de sus características (jornada, antigüedad, vacaciones,...). Los costes unitarios agregados determinarán el coste de mano de obra directa del servicio.

Igualmente, se deben tener en cuenta otros factores como el absentismo y las estimaciones de incremento de convenios.

4.2. Otros costes del servicio

Se debe tener una visión clara de las necesidades en materiales y maquinaria necesaria para el servicio y estimar el coste de los mismos, así como los posibles servicios anexos: bacteriostáticos, contenedores higiénicos, etc.

No menos importante es estimar los costes de supervisión del servicio de nuestra contrata que siempre son repercutidos al cliente.

5. UN FACTOR DETERMINANTE EN LA COMPRA DE ESTOS SERVICIOS: EL NIVEL IMPERICIA DEL COMPRADOR. LOS LÍMITES DEL CONOCIMIENTO DEL COMPRADOR.

Con una interpretación de los puntos anteriores el comprador debe valorar honestamente su nivel de impericia y decidir si va a contar con ayuda externa o no.

Debemos comenzar este punto asumiendo que todos somos imperitos en muchas cosas. Pilot CCS es perito en el asesoramiento en la compra de servicios intensivos en mano de obra directa pero es imperito en la compra de material de construcción por poner un ejemplo.

Es fundamental en la compra de estos servicios que el comprador determine y comprenda su nivel de impericia. El buen comprador asume las posibles limitaciones y busca apoyo en consultores externos que le aporten la información necesaria para poder tomar las mejores decisiones para su compañía. En caso de que un comprador no entienda correctamente la información y como debe tratarla, en vez de realizar una compra con conocimiento, realizará una simple subasta y lo que es peor sin conocer bien lo que está subastando.

En la compra de estos servicios el mejor comprador, con la mejor técnica de compras, es normalmente imperito por la sencilla razón de que carece de información relevante. Cuando decimos que no tiene pericia para la compra de estos servicios no queremos decir ni mucho menos que sea ignorante. Estas dos palabras que suelen tomarse como sinónimas no lo son.

La ignorancia se refiere directamente al **orden especulativo** y la impericia es directamente del **orden práctico**. La primera sería la falta de conocimientos que uno tiene en su profesión o cargo. La segunda es la falta de criterio práctico o de conocimiento práctico para ejecutar aquello que es de su deber. Es por ello esencial que el comprador no ignorante, que son la inmensa mayoría, se dote de las herramientas necesarias de conocimiento para vencer la impericia lógica cuando se compran estos servicios. Es por ello por lo que es altamente recomendable la contratación de empresas consultoras que le faciliten la toma de decisiones de una manera pericial.

Un químico no es ignorante ni imperito por no saber astronomía, ni un astrónomo lo es por no saber química. Pero uno y otros si los suponemos faltos de conocimientos en su profesión son ignorantes y demostrarán su impericia. Así pues la ignorancia es un defecto de ciencia o de los conocimientos necesarios para ejercer, creemos firmemente que los compradores no son ignorantes pero es lógico y humano que sean imperitos en la compra de algunos bienes servicios. Deben dotarse de las herramientas necesarias para hacer compras con pericia.

Reiteramos que, la pericia, como la ciencia, es relativa pero resulta evidente que el comprador abordando la compra de determinadas familias no es ignorante en sus funciones de comprador pero es imperito muchas veces en algunas de ellas por carecer del conocimiento práctico de lo que está comprando. Esto es lo normal cuando se

compran servicios complejos como limpieza, seguridad o mantenimiento y máxime cuando la compra de familias como la limpieza se hace anualmente o incluso cada dos, tres o cuatro años. Debe en este punto recurrir, para lograr la compra más eficiente para su organización, a consultores externos que sean la herramienta para adquirir el conocimiento del cual carece y de esta forma poder centrarse en sus funciones reales de comprador y no en otras que si bien son accesorias son determinantes para una compra con inteligencia.

Una vez analizados los puntos clave del servicio, realizado el estudio de costes y si el comprador se ve capacitado a desarrollarlo por sí mismo o bien precisa la colaboración de un consultor debe proceder a la elaboración del pliego de condiciones y cuaderno de cargas.

CAPÍTULO 3

***LA IMPORTANCIA DEL PLIEGO Y EL
CUADERNO DE CARGAS***

6. LA IMPORTANCIA DEL PLIEGO

Un buen pliego o cuaderno de cargas será la garantía de que el servicio se realizará según los requisitos del cliente, esto evitará la pérdida de tiempo y de dinero. Sobre todo evitará desacuerdos entre la prestataria de servicios y su cliente. El pliego es el “Vademecun” al que recurrir cuando existe alguna discrepancia en el servicio.

Si el pliego técnicamente adolece de ser muy generalista y poco regulatorio la empresa principal, o la Administración, se encontrará que ante posibles discrepancias con su contrata en el servicio recibido las diferencias serán dimanadas y se intentan resolver en lo que podemos denominar un “pantano subjetivo”. Ambas partes defenderán posturas subjetivas lo que en numerosos casos impedirá que se alcancen acuerdos sobre los particulares discutidos, por lo que el conflicto estará servido. En este punto el contratista no tendrá el más mínimo soporte que le permita resolver el contrato, penalizar o, por ejemplo, modificar el servicio recibido. Se encontrará atado de pies y manos.

Los consultores externos pueden realizar el diseño técnico de los nuevos servicios que su organización ha previsto externalizar o ya tiene externalizados. Se podrá de esta forma abordar una racionalización del servicio que reciben o esperan recibir. Los pliegos deben ser confeccionados, para las administraciones públicas o la empresa privada, con consistencia y coherencia. Deben ser siempre elevados a parte contractual.

Por último se debe tener presente, que la ausencia de un pliego consistente, propiciará que las contratas que participen en una consulta comercial presente ofertas muy voluminosas, cargadas de información no relevante que diluyen o esconden los contenidos verdaderamente importantes.

Así pues se debe contar siempre con un buen pliego que limitará la información de las contratas a la estrictamente necesaria. Todo ello para que el comprador pueda valorar las mismas sin la introducción de múltiples matices que difuminan la información estrictamente relevante y relativa al servicio que se espera recibir. Se debe buscar siempre por el comprador la comparación de ofertas lo más similares posibles.

El pliego para la empresa privada debe estar estructurado de la siguiente forma:

Condiciones generales que contemplen el procedimiento a seguir en la consulta comercial y las limitaciones impuestas a los licitadores.

1. Condiciones económicas.
2. Condiciones laborales
3. Condiciones del contrato
4. Condiciones técnicas que contemplen, con claridad meridiana, el objeto del servicio, el personal, su alcance (frecuencias), materiales, maquinaria y organización del servicio
5. Oferta económica

CAPÍTULO 4

***LAS EMPRESAS CONSULTORAS DE
SERVICIOS EXTERNAS: UNA HERRAMIENTA
AL SERVICIO DEL COMPRADOR.***

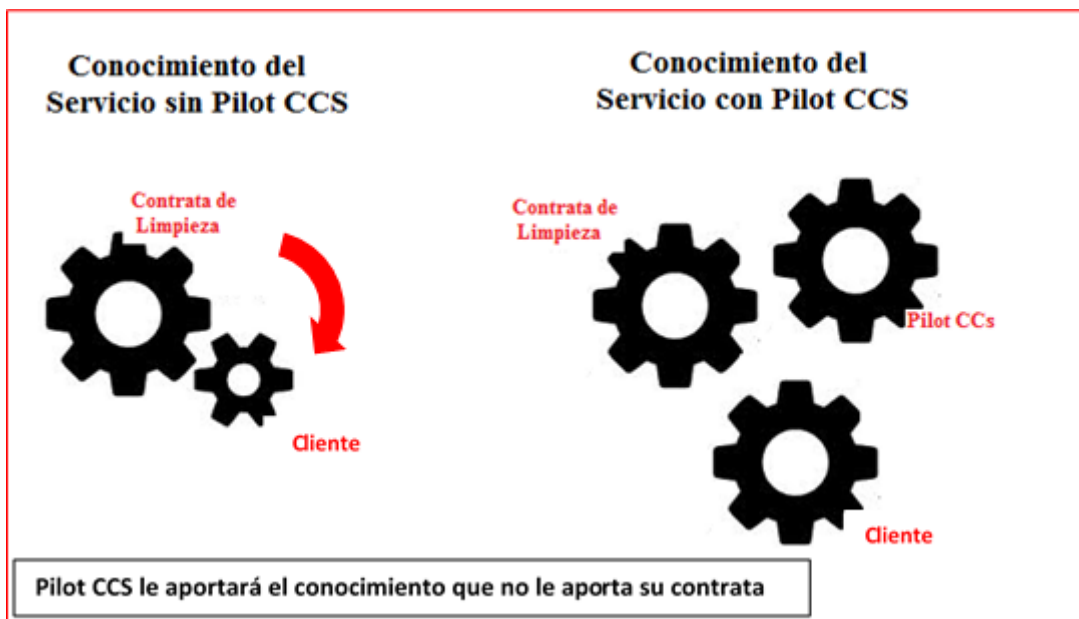
***SU VALOR AÑADIDO, CONOCIMIENTO Y LA
ESTRUCTURACIÓN DE LA COMPRA***

7. LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA DE SERVICIOS. LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO QUE APORTAN, LA ESTRUCTURACIÓN DE LA COMPRA Y EL VALOR AÑADIDO DE SUS SERVICIOS

El comprador de los servicios de limpieza debe apostar, para su mayor tranquilidad, por contar con las siguientes herramientas. Todas ellas se las puede aportar una empresa de consultoría externa, en la mayoría de las veces sin coste para su organización, si trabaja a éxito en la reducción de costes:

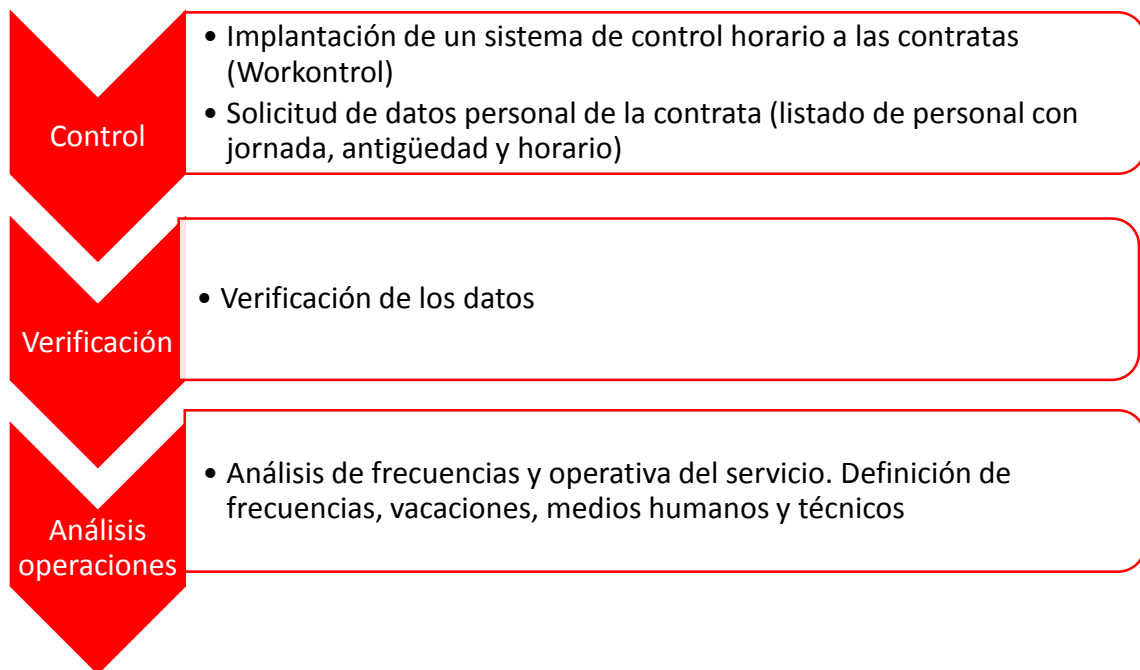
- Un sistema que gestione la supervisión del personal de su contrata para evitar que le genere pasivos laborales.
- Un sistema de control de presencias del personal de su contrata.
- Una identificación permanente de costes laborales de su contrata.
- Asegurar los porcentajes de absentismo y sustitución de vacaciones para la correcta elaboración de la parte económica de sus pliegos de condiciones.
- Un sistema unificado de control de calidad.
- Dotarse de los procedimientos generales de control de su contrata.
- Diseñar los procesos y la metodología para el análisis de la situación, costumbres y actitud predominante en cada momento de su contrata.
- La elaboración de un Plan Estratégico relativo a su contrata.

Una vez el comprador se dote de las herramientas de control y procedimientos inherentes al uso de las mismas, tomará el control del servicio teniendo un amplio conocimiento del mismo y podrá obtener un ahorro de costes y un servicio satisfactorio seguro.

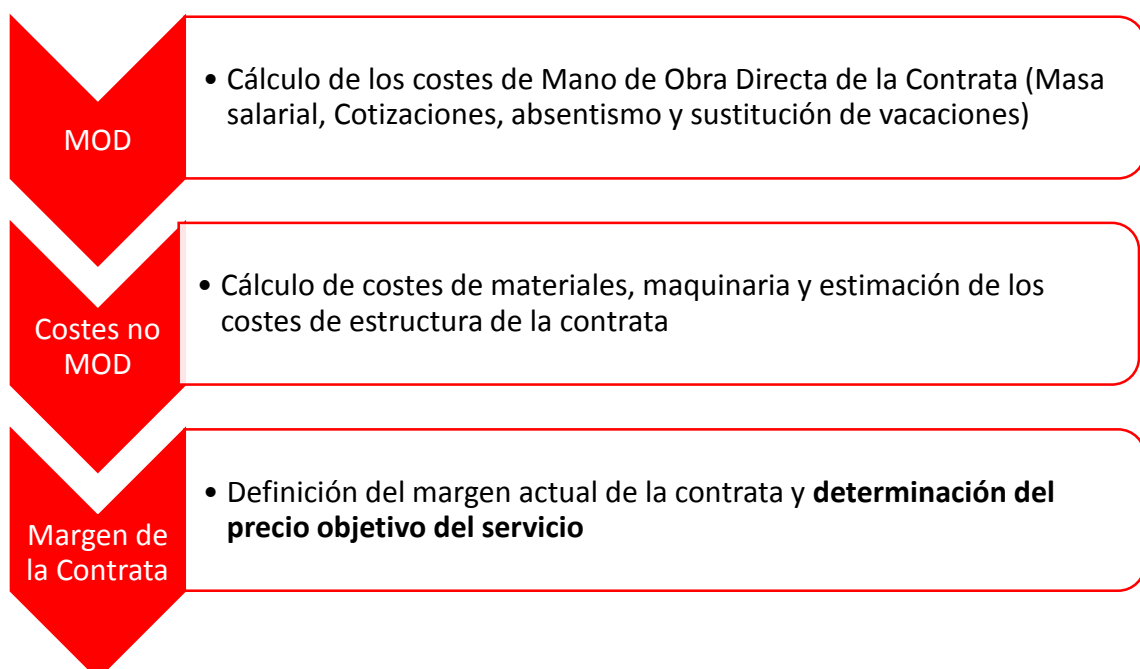


Se detallan a continuación las etapas que se deben cubrir en cada fase para la adjudicación del servicio. La gestión de la compra de estos servicios se divide en seis fases:

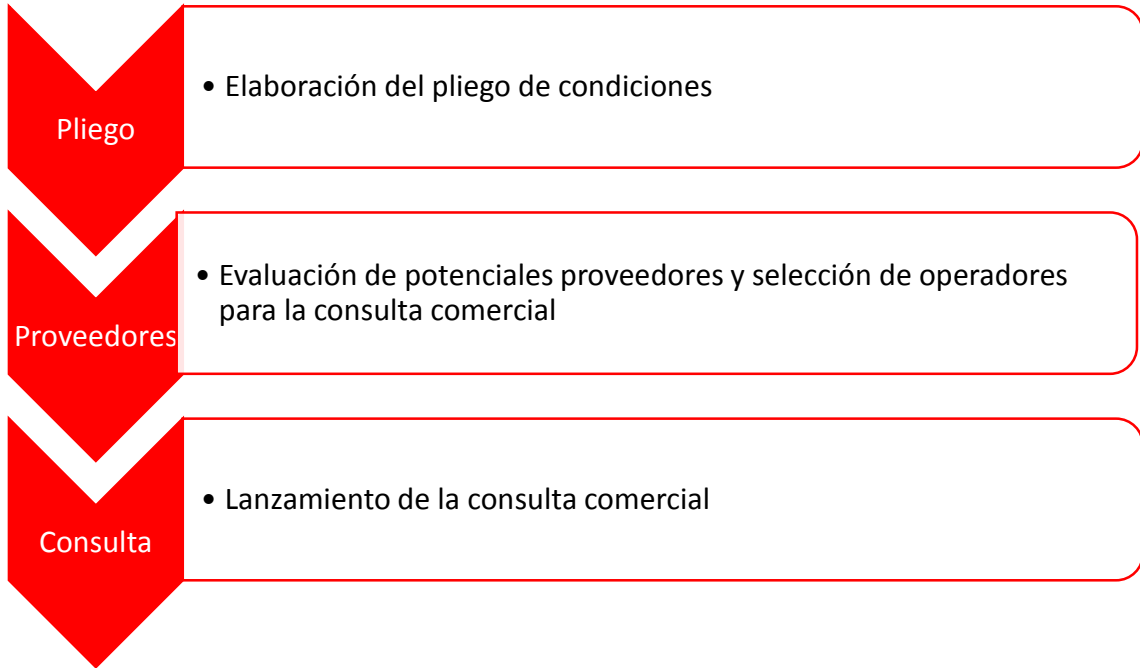
FASE 1: CONTROL DEL SERVICIO (CONOCER EL PUNTO DE PARTIDA)



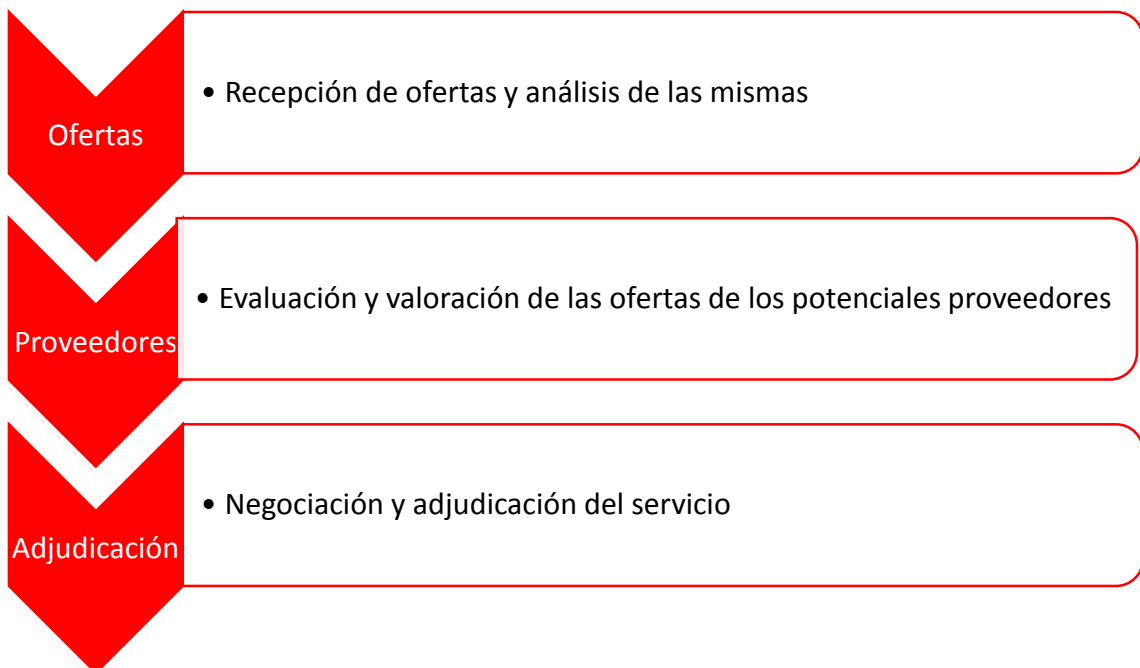
FASE 2: IDENTIFICACION DE COSTES (FIJAR UN PRECIO OBJETIVO)



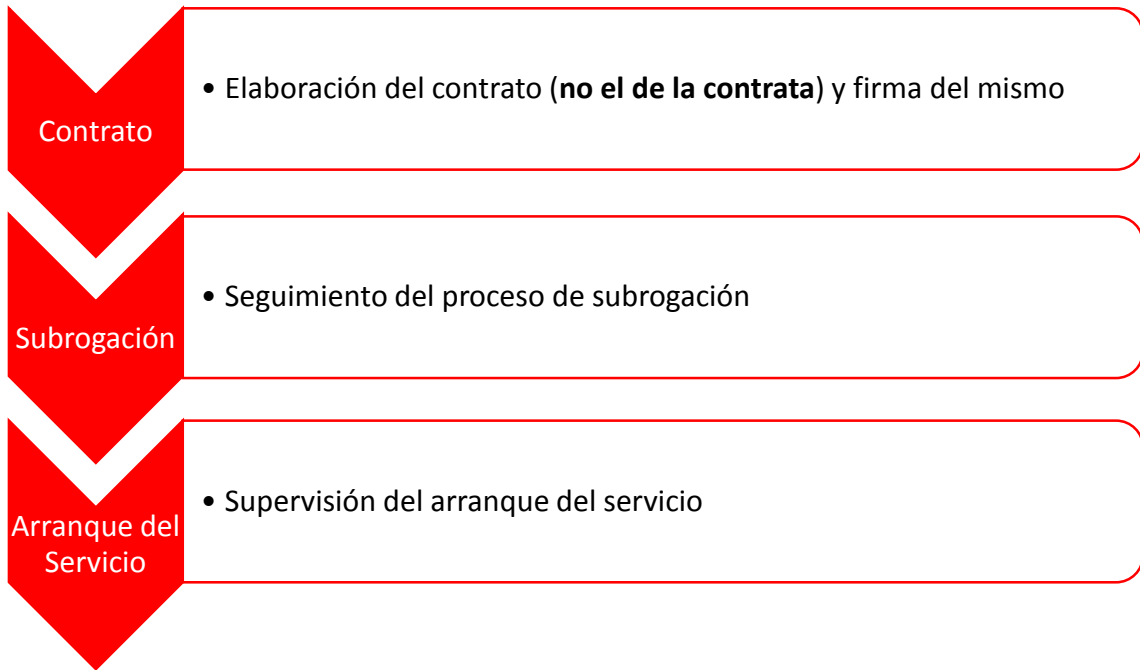
FASE 3: CONSULTA COMERCIAL (SABER EL SERVICIO QUE QUEREMOS)



FASE 4: ADJUDICACION DEL SERVICIO (VALORACIÓN DE OFERTAS IGUALES Y MEJORAS)



FASE 5: CONTRATACIÓN (SEGURIDAD JURÍDICA)



FASE 6: FISCALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SERVICIO (EVITAR RIESGOS DE PASIVOS LABORALES Y EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO)

