

# Código de conducta

Para las relaciones de subcontratación de  
proveedores y alianzas industriales

# Código de conducta

Para las relaciones de subcontratación de  
proveedores y alianzas industriales



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Programa de Subcontratación y Alianzas Industriales  
Subdivisión de Promoción Industrial y Tecnológica

Viena, 2006

Contact

Patrick J. Gilabert  
Coordinador

Programa de Subcontratación y Alianzas Industriales  
Subdivisión de Promoción Industrial y Tecnológica

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Centro Internacional de Viena, Apartado postal 300, A-1400 Viena, Austria

Teléfono: (+43-1) 26026-6414, Fax: (+43-1) 26926 6806  
Correo electrónico: P.Gilabert@unido.org, Internet: <http://www.unido.org/spx>

---

## Introducción

La utilización cada vez más frecuente de empresas subcontratistas ha facilitado el desarrollo de un concepto novedoso en las relaciones de subcontratación y ha demostrado no solo la importancia sino también la necesidad de transformar relaciones que originalmente eran desequilibradas y no equitativas en relaciones a la vez más duraderas y más equilibradas entre los diferentes aliados industriales.

Desde 1985, la ONUDI defiende y difunde el concepto de las “alianzas industriales”, que se refiere a una forma moderna de subcontratación industrial, basada en la especialización y el dominio de tecnologías de los subcontratistas y los proveedores, y que da lugar al establecimiento entre las empresas de relaciones más equitativas y más estables.

La “alianza industrial” permite a las empresas contratistas principales concentrarse en lo que constituye su propia especialización y adaptarse más fácilmente a los avances técnicos, garantizando al mismo tiempo una calidad adecuada. Las empresas subcontratistas, por su parte, pueden concentrarse en el área de su especialización, mejorar su tecnología y acceder a nuevos mercados o clientes.

Por otra parte, en una economía industrial moderna expuesta a rápidos cambios, este concepto constituye un elemento de flexibilidad indispensable, un factor de competitividad y de progreso importante, que es especialmente necesario en el contexto de la mundialización.

Por último, esta forma de colaboración entre las empresas contribuye a intensificar los intercambios entre las regiones en expansión y las regiones con subempleo y da lugar a una mejor repartición de los recursos y de las actividades.

En el plano jurídico, este concepto moderno de la relación de subcontratación permite evitar conflictos que son costosos y perjudiciales para el desarrollo económico de las empresas interesadas. Desde esta perspectiva, constituye un factor de seguridad que es particularmente importante para las actividades a largo plazo y/o de carácter internacional. A fin de asegurarse de que todas las partes involucradas en un negocio estén plenamente informadas de sus responsabilidades, un código de conducta puede cumplir una función moderadora y de reglamentación importante, poniendo de relieve ciertos principios generales de buena conducta inspirados en las mejores prácticas observadas por la ONUDI en varios países.

Esos principios, lejos de imponerse a los participantes, constituirán líneas directrices no restrictivas que promoverán la reflexión para lograr un mejoramiento constante y adaptado a cada empresa de las relaciones de subcontratación y de alianza industrial.

Ciertas asociaciones profesionales, cámaras y federaciones de industrias, así como ciertas empresas de reputación conocida en el ámbito internacional procuran fortalecer la base moral de ese código prestándole su apoyo, a fin de estimular a otras empresas a que también lo respeten.

---

## Parte I: Obligaciones comunes

*A fin de establecer entre la empresa contratista principal y la empresa subcontratista una verdadera relación de alianza, basada en objetivos e intereses comunes en un marco de equidad, confianza recíproca y beneficio mutuo, teniendo presentes y respetando los derechos y deberes de cada uno, las partes procurarán aplicar las recomendaciones siguientes:*

### **A. En el momento de la negociación del contrato**

1. *Definir el marco general de las relaciones de subcontratación sobre bases claras y precisas:*
  - 1.1 Establecer un entendimiento común de los problemas planteados y detallar con precisión, para cada actividad de subcontratación que se establezca, los derechos y las obligaciones de las dos partes;
  - 1.2 Poner en práctica un plan de trabajo (incluido un calendario) apropiado para la realización de la obra en común;
  - 1.3 Elaborar planes de desarrollo (a largo plazo) fijando, siempre que sea posible, las etapas de una colaboración periódica y constante;
  - 1.4 Definir todos los elementos y todas las condiciones de los pedidos futuros: cantidad (máxima y mínima), plazo y frecuencia de los pedidos; especificaciones, normas y calidad exigidas; elementos a considerer para el control y la recepción; condiciones de pays y asistencia técnica;
  - 1.5 Anexar al contrato todos los documentos técnicos necesarios para la obtención de un buen producto (planos, nomenclaturas,...), de ser posible refrendados por las dos partes;
  - 1.6 Definir los términos del pliego de condiciones, de modo que sea lo más perfecto y preciso posible;
  - 1.7 Determinar un “justo precio”, es decir, una remuneración que, con arreglo a la mejor calidad posible y teniendo en cuenta el destino dado al producto, asegure a los asociados un tratamiento equitativo en función de sus respectivas contribuciones.
2. *Determinación de las cláusulas contractuales más importantes:*
  - 2.1 Identificación del contrato:
    - 2.1.1 Fecha del contrato (fechas de comienzo y de terminación del contrato);
    - 2.1.2 Duración del contrato:
      - a) Duración determinada (a menos que las partes hayan previsto una cláusula de prórroga, el contrato finaliza a la expiración del plazo acordado por las partes);
      - b) Duración indeterminada (cada parte puede, en cualquier momento, poner fin unilateralmente al contrato).
      - c) Establecer un plazo de preaviso.
    - 2.1.3 Identidad de las partes;
    - 2.1.4 Preámbulo: indicar claramente el título del contrato, los considerandos y el objetivo de la operación de subcontratación;

- 2.1.5 Definir la prestación, el producto o el servicio (véase el punto 1 sobre la definición del marco general de las relaciones de subcontratación);
- 2.1.6 Objeto del contrato: estipular claramente el mercado.
- 2.2 Obligaciones de la empresa contratista principal.
- 2.3 Obligaciones del subcontratista.
- 2.4 Plazos de entrega.
- 2.5 Modalidades de entrega del producto:
  - 2.5.1 Determinar los plazos (eventualmente, hasta “entrega justo a tiempo”);
  - 2.5.2 Definir la modalidad de transporte y el tipo de embalaje;
  - 2.5.3 Determinar el régimen de transferencia de propiedad y del riesgo <sup>(1)</sup>.
- 2.6 Recepción de la obra.
- 2.7 Sanciones y penalidades.
- 2.8 Precio: cálculo del precio/ajuste del precio (referencia a una posible cláusula de indización).
- 2.9 Modalidades de pago:
  - 2.9.1 Fecha en que se debe efectuar el pago.
  - 2.9.2 Instrumento que se utilizará para efectuar el pago.
  - 2.9.3 Necesidad de pagos anticipados.
- 2.10 Garantía de pago (cláusula de reserva de propiedad, prenda; ...)
- 2.11 Régimen fiscal.
- 2.12 Régimen de exportación.
- 2.13 Régimen de modelos, moldes de fabricación y herramientas especiales:
  - 2.13.1 Determinar el destino de las herramientas al final del contrato (determinar quién se quedará con ellas);
  - 2.13.2 Determinar el destino de los residuos, los desechos y los materiales no utilizados al fin del contrato.
- 2.14 Marcas de la empresa contratista principal.
- 2.15 Patentes y conocimientos (“know-how”) del subcontratista.
- 2.16 Confidencialidad.
- 2.17 Caso fortuito y fuerza mayor.
- 2.18 Cláusula de imprevistos.
- 2.19 Rescisión del contrato.
- 2.20 Cesión del contrato.
- 2.21 Notificación.
- 2.22 Ley aplicable.
- 2.23 Solución de controversias (vía judicial; vía extrajudicial).
- 2.24 Entrada en vigor.
- 2.25 Documentos contractuales.
- 2.26 Identidad de los signatarios del contrato y verificación de poderes.

***N.B. Para un examen a fondo de los aspectos jurídicos, se remite al lector a la “Guía práctica de Acuerdos de Subcontratación” preparada por expertos de la ONUDI. Esta Guía incluye también formatos de contrato modelo.***

---

<sup>1</sup>Por ejemplo, referencia a una cláusula « INTERCOM » que rija la obligación de la entrega y el momento de la transferencia de los riesgos.

## **B. Durante la ejecución del contrato**

1. *Establecer una relación de confianza entre las diferentes partes implicadas, basada en:*
  - 1.1 Una *comunicación de información recíproca* a fin de mejorar, por una parte, los productos o los servicios subcontratados y, por la otra, la relación calidad - precio. En el marco de este intercambio de información, el subcontratista propone las soluciones técnicas que considera más apropiadas y la empresa contratista principal aprueba ese estudio.
  - 1.2 Una mayor *cooperación*: colaboración entre la oficina de proyectos y los servicios de ingeniería y de control de la fabricación.
  - 1.3 Un mayor *acuerdo*:
    - 1.3.1 sobre el pliego de condiciones técnicas;
    - 1.3.2 sobre todos los puntos que permitan al subcontratista definir y orientar su política de inversión: inversiones iniciales; inversiones nuevas; inversiones futuras; ...
2. *Establecimiento de relaciones de independencia y de seguridad*

En este contexto, el subcontratista procurará diversificar suficientemente su clientela (un mínimo de tres) y no asignar a un solo contratista más que un porcentaje limitado de su potencial de producción; de la misma forma, el contratista principal procurará repartir sus pedidos entre por lo menos dos o tres subcontratistas diferentes.

---

## Parte II: Obligaciones del cliente (contratista principal) en relación con el proveedor (subcontratista)

### 1. *Obligación de selección cuidadosa*

En la medida en que la relación de subcontratación establezca un lazo muy estrecho, y aun de interdependencia, entre la empresa contratista principal y la empresa subcontratista, los directivos de la primera querrán estudiar concienzudamente la decisión de subcontratar o no subcontratar. Esta decisión revestirá una importancia fundamental para la estructura y el funcionamiento de las dos empresas interesadas. En esta decisión se tendrán en cuenta no sólo los factores económicos (datos racionales y objetivos sobre la empresa y su entorno) sino también los factores humanos.

En este mismo sentido, los contratistas principales aplicarán mucha diligencia y cuidado en el momento de escoger al subcontratista; sólo deberá escogerse a las empresas subcontratistas capaces de satisfacer cuantitativa y cualitativamente las necesidades del contratista principal.

### 2. *Obligación de suministrar información*

La obligación de presentar información influye a la vez en los aspectos técnicos de los pedidos futuros y en un aspecto financiero.

#### 2.1 Aspectos técnicos de los pedidos:

2.1.1 Descripción precisa de la prestación y del producto (especificaciones técnicas; posibles modificaciones: consignadas por escrito).

2.1.2 Previsión del contratista principal, que procurará repartir las cantidades en diferentes pedidos (a fin de evitar los pedidos irregulares, que para la empresa subcontratista entraña riesgos de sobrecarga de trabajo o de falta de pedidos).

2.1.3 Suministro de información, en el momento oportuno, al subcontratista en caso de modificación imprevista de los pedidos.

#### 2.2 Aspecto financiero:

A petición de la empresa subcontratista (que puede tener dudas en cuanto a la solvencia financiera de la empresa contratista principal), esta última le puede transmitir documentos que atestigüen su solvencia. El contratista, por su parte, se obligará a respetar el carácter confidencial de la información recibida.

Además, la empresa subcontratista podrá también tratar de obtener información de las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA), que revisten carácter confidencial respecto de terceros.

### 3. *Obligación de estabilidad y de seguridad*

A fin de fomentar el desarrollo de una verdadera política industrial común (a mediano o a largo plazo), el contratista principal procurará garantizar al subcontratista una estabilidad relativa de los pedidos.

Además, la realización de este objetivo se podrá asegurar en el plano jurídico mediante la inserción de una *cláusula de preferencia*; esta cláusula tiene por objeto otorgar prioridad al subcontratista, a condición de que, a igual calidad, su última oferta tenga un precio igual al mejor precio ofrecido por las otras empresas consultadas.

4. *Obligación relativa a los controles*

El control se ejercerá sobre la calidad del producto:

- Definición de los criterios para controlar la producción del subcontratista: Se definirán conjuntamente los criterios de control o intervención de terceros organismos;
- Redacción de “términos de referencia” (ficha de información sobre el producto, las normas, las especificaciones y otras condiciones detalladas de su fabricación).

5. *Obligación de confidencialidad*: en relación con las técnicas (patentes) y los conocimientos especializados utilizados por el subcontratista

El respeto de esta obligación se podrá asegurar mediante un *acuerdo de confidencialidad* bilateral, ya sea en forma de un acuerdo separado o de una cláusula especial insertada en el contrato principal.

6. *Obligación de pagar en un plazo razonable determinado con antelación* (reducción de las demoras en los pagos)

7. *Participación del contratista principal* en las actividades de desarrollo y en las inversiones

En la medida de sus posibilidades, el contratista principal procurará prestar al subcontratista apoyo técnico (mediante el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad, o suministrándole las herramientas apropiadas) y financiero (inversiones; avales crediticios; ...) evitando al mismo tiempo toda injerencia.

---

## **Parte III: Obligaciones del proveedor (subcontratista) en relación con el cliente (contratista principal)**

### 1. *Obligación de decisión prudente:*

Al igual que la empresa contratista principal, la empresa subcontratista debe dar muestras de prudencia y, en este contexto, examinar por una parte su capacidad para satisfacer el pedido (en función sobre todo de sus posibilidades financieras, a fin de poder soportar, llegado el caso, ciertas incertidumbres coyunturales de la actividad) y, por otra parte, sopesar a la vez las ventajas y las obligaciones que pudieran resultar.

Llegado el caso, el subcontratista rechazará los pedidos que superen su capacidad técnica o financiera, o cuando no pueda producir las cantidades o cumplir los plazos exigidos.

### 2. *Ejecución conforme al contrato:*

#### 2.1 En el plano de la *calidad*, lo que supone:

2.1.1 una descripción de la prestación y del producto (remisión a los documentos técnicos);

2.1.2 una referencia a las normas a que debe ajustarse el producto;

2.1.3 el cumplimiento del pliego de condiciones y de sus especificaciones técnicas.

#### 2.2 En el plano de los plazos:

2.2.1 plazo de fabricación;

2.2.2 plazo de entrega.

### 3. *Obligación de confidencialidad:*

El respeto de esta obligación es tanto más importante cuando las instrucciones del contratista principal (planos, herramientas, especificaciones técnicas, ...) no están protegidas por una patente (protección de la propiedad industrial y de los procedimientos frente a los competidores).

### 4. *Obligación de prestar asesoramiento y asistencia técnica*

Los subcontratistas que hayan desarrollado conocimientos técnicos específicos procurarán ponerlos a disposición de los contratistas principales, particularmente de los encargados de la concepción de las muestras o del desarrollo de prototipos, por ejemplo, señalando a estos últimos las dificultades que pudieran plantearse en la ejecución del proyecto.

### 5. *Obligación de mantenerse al tanto de la evolución de las técnicas*

Para poder lograr un producto de la mejor calidad posible, los subcontratistas procurarán tener en cuenta la evolución de las técnicas. De esta forma, los productos incorporarán los progresos realizados en sus respectivas especialidades.

6. *Obligación de establecer una política industrial de empresa independiente*

A fin de evitar a la larga una dependencia técnica que puede conducir a una dependencia tecnológica y, por último, económica y financiera frente al contratista principal (poniendo en peligro el desarrollo de una relación de subcontratación especializada, de larga duración o estructural), el subcontratista se esforzará por establecer una política industrial y de inversión específica e independiente. De esta forma, desarrollará ciertas actividades e irá adquiriendo progresivamente técnicas sustitutivas mejor adaptadas y nuevas técnicas.

---

## Parte IV: Obligaciones de las administraciones nacionales

1. *Preparar y poner en práctica la reglamentación necesaria* para el desarrollo de la subcontratación (por ejemplo, legislación para mejorar los sistemas de crédito y las condiciones de pago entre las empresas; legislación aduanera para alentar las operaciones de subcontratación y favorecer el acceso a los suministros, ...).
  - 1.1 Desarrollar las posibilidades de subcontratación de que disponen las empresas locales mediante anuarios técnicos, muestras especializadas, seminarios, jornadas técnicas, películas de promoción; ...
  - 1.2 Alentar a las empresas públicas a que subcontraten una parte de sus actividades a empresas pequeñas y medianas.
  - 1.3 Facilitar el acceso al mercado de la subcontratación adoptando medidas para incrementar la transparencia y abrir los mercados públicos a las empresas pequeñas y medianas u ofrecerles condiciones especiales a tal efecto.
  - 1.4 Adoptar medidas y programas apropiados para aumentar la integración de productos o servicios de fabricación local ("contenido local").
2. *Prestar asistencia técnica* (en el marco de los centros técnicos, y de las oficinas de normas y control de calidad) y financiera (mediante exenciones fiscales: derechos de aduana y derechos indirectos preferenciales; créditos de exportación en condiciones favorables; garantías de crédito y de financiación en condiciones favorables; legislación para evitar la doble imposición fiscal;...) a las empresas locales a fin de que puedan mejorar su competitividad.

---

## **Parte V: Obligaciones de las bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) <sup>(2)</sup>**

A fin de cumplir con eficacia la misión que se les ha encomendado, las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) se basan también en un código de conducta en virtud del cual debe establecer con sus empresas afiliadas o corresponsales relaciones de integridad y de neutralidad (tratamiento igual para todos los miembros) en un contexto de confidencialidad.

Además de velar por el respeto de ese código de conducta, las BSA procurarán también:

1. Promover, con la asistencia de la ONUDI, la aplicación de códigos nacionales de buena conducta en materia de subcontratación y alianzas, y principios rectores sobre los aspectos jurídicos de los contratos de subcontratación y de proveedores industriales.
2. Ofrecer a las empresas subcontratistas servicios de asesoramiento técnico y jurídico, capacitación, información y, en lo que se refiere a las posibilidades de financiación, incentivos financieros.
3. Instituir un procedimiento de solución extrajudicial de las controversias, actuando ellas mismas directamente en calidad de mediadoras, o confiando el litigio a un árbitro (designado de común acuerdo por las partes en el contrato; experto a designar), o a un *comité nacional de arbitraje*.

---

<sup>2</sup>El lector podrá consultar también la guía editada por la ONUDI relativa a la creación de centros de promoción (o bolsas) de subcontratación y alianzas industriales.

Printed in Austria  
V.05-91327—January 2006—500



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Centro Internacional de Viena, Apartado postal 300, 1400 Viena, Austria

Teléfono: (+43-1) 26026-0, Fax: (+43-1) 26926-69

Correo electrónico: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Internet: <http://www.unido.org>