

4

La estructura Cosmos

En los tres primeros capítulos de este libro hemos estudiado los diferentes cambios que se han producido en los diferentes entornos que nos han sugerido recapacitar sobre la estructura y la organización de las empresas tradicionales, concluyendo en que siendo modelos absolutamente válidos, pertenecen de alguna forma al pasado.

Es entonces cuando hemos encontrado en los conceptos de empresa o *corporación virtual* la solución a las necesidades estructurales actuales, consiguiendo empresas con los mejores especialistas en cada función, dentro de una estructura de costes variable y optimizada.

Reconociendo el problema que supone pasar de una estructura tradicional a una estructura basada en conceptos de *corporación virtual*, hemos dedicado el tercer capítulo de este libro a estudiar diferentes herramientas y metodologías que nos pueden ayudar en este proceso de transformación.

En este capítulo vamos a centrarnos en una estructura concreta basada en conceptos de *corporación virtual*, estructura que he denominado *Estructura COSMOS*, refiriéndome a la flor del mismo nombre, de forma parecida a la de la margarita pero con pétalos de mayor tamaño que representarán las diferentes funciones no básicas o fundamentales, reservando el núcleo precisamente para la representación de las funciones básicas o fundamentales, según su calificación por *Gary Hamel* y *C.K. Prahalad*.

Con la selección de este nombre he querido rendir homenaje a *Charles Handy*, quien de alguna manera me ha servido de inspiración y punto de partida a través del estudio de su *modelo Trébol*, el cual he entendido como un modelo teórico a seguir en la actualidad, si bien con el *modelo COSMOS* pretendo acercarme más a la aplicación práctica, consiguiendo una estructura de implantación factible que ya he utilizado en diferentes empresas, con resultados que me han parecido muy satisfactorios.

El estudio del modelo lo comenzaremos en esta introducción del capítulo estableciendo los fundamentos de este tipo de estructuras, para a continuación pasar a los conceptos de la *estructura COSMOS*, después de lo que seguiremos el capítulo con los diferentes apartados en los que iremos explicando los diferentes componentes de la estructura, comenzando con las *funciones básicas o fundamentales*, que entiendo deben ser: la *I+D*, la de *Marketing*, con especial consideración al **Marketing Directo** por la facilidad que proporciona para el contacto con grandes colectivos dispersos y la *Gestión Global* de la estructura.

Proseguiremos con las *funciones críticas*, apartado en el que debemos considerar: la *función de ventas*, donde estudiaremos la **Franquicia** como modalidad ideal para este tipo de estructura; la *función logística* donde estudiaremos el concepto del **Operador Logístico** y la *función de producción* donde estudiaremos los modelos del concepto actual de fabricación y sus herramientas, tales como: el **“Materials Requirement Planning” (MRP)**, el **“Manufacturing Resource Planning” MRPII**, el **“Just-in Time”** y el **Kanban**, así como el **“Supply Chain Management”** como modelo de integración vertical, para terminar el estudio con el concepto del **“Total Productive Maintenance”**, como parte integral del proceso de producción.

La última parte del capítulo la dedicaremos al estudio de diferentes fórmulas que nos permitan completar el ciclo productivo realizando *funciones* que, siendo *necesarias*, no son ni fundamentales ni críticas y así estudiaremos las fórmulas de **Subcontratación** y **“outsourcing”**, en donde haremos una reflexión sobre los programas de **“Outplacement”** y de **“Spin Off”**, que si bien, como ya hemos comentado en la introducción de este libro, no están relacionados en exclusiva con el **“Outsourcing”**, si deben formar parte de un proceso de éstos, bien diseñado; después de lo cual estudiaremos las compañías **Consultoras** y las **Empresas de Trabajo Temporal** y su aportación dentro de la *estructura COSMOS*.

Los fundamentos

Antes de entrar en detalle en *el modelo COSMOS* me gustaría hacer una reflexión sobre los auténticos fundamentos de los modelos basados en conceptos de estructura virtual y así encontramos como aspectos fundamentales las siguientes consideraciones:

- ⇒ Son organizaciones orientadas a resultados, ya que se plantean como principio la optimización de costes, pasando el máximo de costes fijos a costes variables, a la vez que optimizan los conocimientos de la estructura por incorporación, en cada caso, de los componentes más idóneos para aprovechar la oportunidad específica de mercado que se quiere abordar.
- ⇒ Parten de la consideración de que el trabajo actual requiere más cerebro y conocimiento que músculos, por lo que plantean como fundamental la incorporación en cada caso del talento necesario.
- ⇒ Existe el concepto actual de que los diferentes puestos de una organización exigen en un 70% habilidades intelectuales.
- ⇒ Las buenas organizaciones están compuestas por personas inteligentes, haciendo cosas inteligentes, es decir que el Capital Humano de la organización es el componente fundamental, que debe ser coordinado y orientado en la dirección correcta, según los objetivos corporativos.
- ⇒ La relación entre los diferentes componentes de la estructura debe establecerse bajo premisas de igualdad y mutuo interés, ya que en caso contrario las diferentes alianzas o acuerdos tanto laborales como mercantiles acabarán rompiéndose lo que provocará la pérdida de oportunidades.
- ⇒ Por último, pero siendo quizás una de las razones de más peso para el establecimiento de empresas bajo conceptos virtuales, es la realidad de que las actividades que se requieren para la realización de las funciones básicas no vienen a representar más del 20% del total de las actividades.

A modo de resumen y conclusión podemos decir que este tipo de empresas se justifican en base a la optimización de los recursos, la adaptabilidad de estos y la optimización de costes.

El siguiente punto a discutir es el tipo de estructura virtual ideal, si debe ser una estructura en red, como han defendido algunos o puede ser de otro tipo.

El modelo estructural

Como he anticipado, la estructura virtual basada en una red de empresas es un concepto defendido por algunos estudiosos de la gestión y de hecho una definición muy aceptada contempla el hecho de que la empresa virtual es una **red temporal** de empresas...

En mi experiencia, la constitución de una red pura de empresas dificulta de forma importante el funcionamiento del conjunto, entre otras cosas por el hecho de que el liderazgo puede ser cuestionado en cualquier momento y si esto es así, puede entrarse en una espiral de discusiones y negociaciones que pueden llegar a imposibilitar la consecución de los resultados para los que se constituyó la red.

Realizada la consideración anterior, es clara mi posición sobre el hecho de que las estructuras virtuales deben ser lideradas de comienzo y por principio por el que la promueve, el cual debe además ser el que tenga el conocimiento para realizar una serie funciones fundamentales, que en mi opinión deben ser las de *Investigación y Desarrollo* y la de *Marketing* y además realizar la *Gestión Global* de la estructura constituida.

De esta forma llegamos a un tipo de estructura que tiene un núcleo central que realiza las funciones que hemos descrito en el párrafo anterior y que debe ser completada por una serie de organizaciones que realizan el resto de las funciones componiendo una red a su alrededor y así llegamos al *modelo COSMOS*.

El modelo COSMOS

Podemos definir el modelo COSMOS como una *estructura basada en tres grupos de funciones, con diferentes grupos de personas, con diferente nivel de involucración en el proyecto, con diferentes expectativas y con un modelo de gestión basado en la cooperación, la confianza y la excelencia.*

Analizando esta definición encontramos en primer lugar la referencia a tres grupos de funciones que podemos clasificar en:

- **Nucleares, básicas o fundamentales**, como las denominan *Gary Hamel* y *C.K. Prahalad* y que componen el núcleo o “*core*” de la estructura virtual y que se corresponden con las funciones de **I+D**, **Marketing** y **Gestión Global**

Es evidente que las personas cuya responsabilidad es la realización de las actividades de estas funciones, tiene que sentirse absolutamente involucradas en el proyecto.

- **Críticas**; son un grupo de funciones que como su propia denominación indica, son críticas dentro del proceso productivo, refiriéndonos en concreto a las funciones de **Venta**, de **Logística** y de **Producción**.

Necesarias; donde nos encontramos el resto de funciones que se realizan dentro de la empresa, pero que carecen de la criticidad de las anteriores, nos referimos a las de *Administración*, *Informática*, *Servicios Generales*, etc.

Prosiguiendo el análisis de la definición propuesta llegamos las bases del modelo de gestión que hemos comentado deben ser la cooperación y la confianza, como en el caso de cualquier estructura virtual y la excelencia, entendida bajo los conceptos de TQM, es decir la *excelencia como cumplimiento de los requisitos*; gráficamente podemos ver en la figura 4.1 la representación de la estructura a la que nos estamos refiriendo:

ESTRUCTURA COSMOS

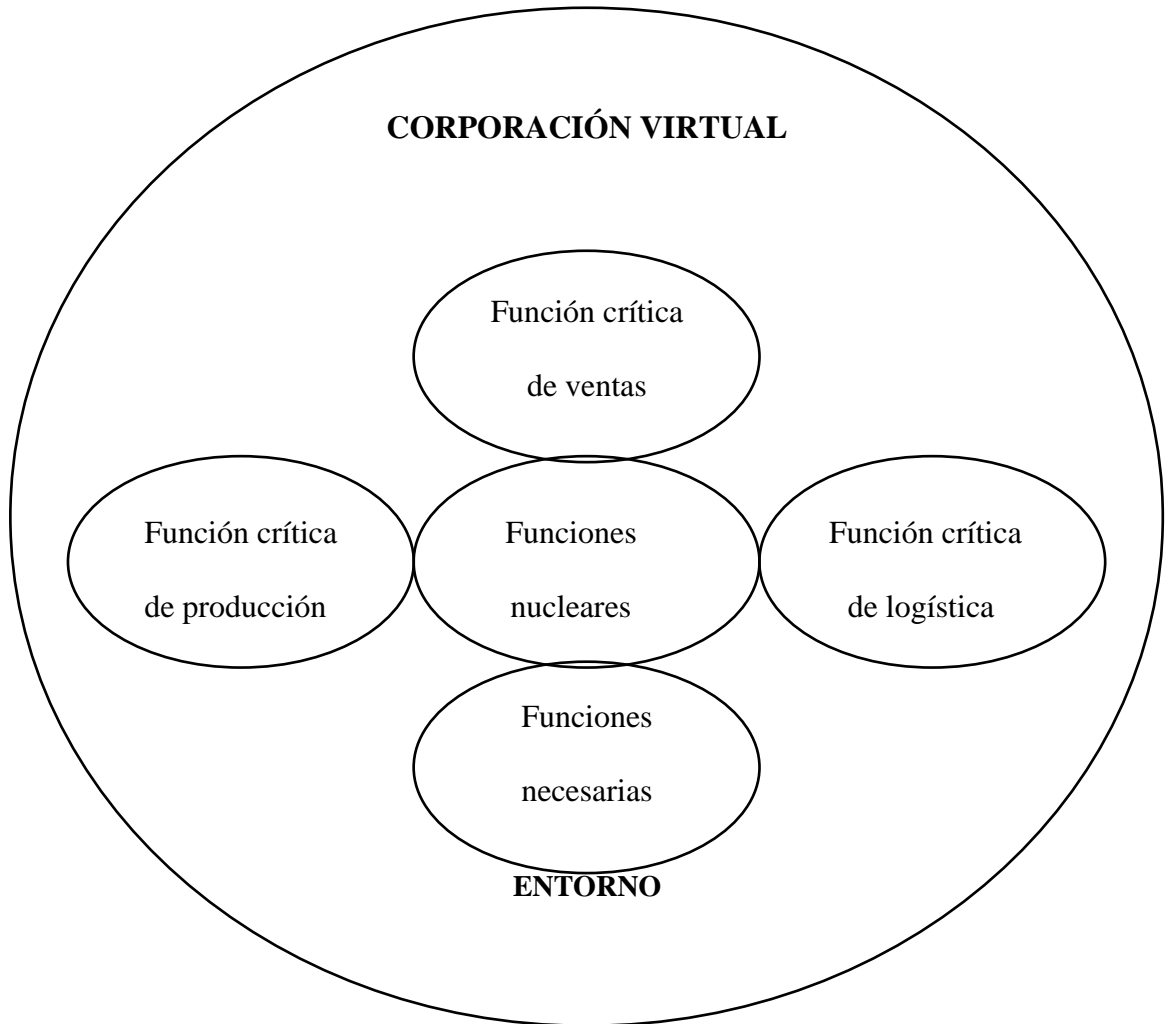


FIGURA 4.1

En la figura 4.1 vemos como las funciones que antes realizaban departamentos bajo premisas jerárquicas, ahora lo realizan otras organizaciones especializadas bajo premisas de asociación, colaboración, etc. , dentro de un entorno permanentemente cambiante, que a su vez provocará los cambios de composición en la estructura establecida “*ad hoc*” para la oportunidad específica correspondiente, siempre teniendo el origen y el control de la estructura, la organización que realiza las funciones nucleares.

En definitiva, el *modelo COSMOS* de estructura virtual presenta un núcleo central que se corresponde con lo que Gary Hamel y C. K. Prahalad denominan **funciones nucleares**, el cual se completa con un grupo de tres **funciones críticas** que se corresponden con las funciones de *producción*, *ventas* y *logística*, para completar la estructura con un cuarto pétalo que se corresponde con las **funciones necesarias** no incluidas en los dos grupos anteriores.

A continuación, vamos a estudiar los tres grupos diferentes de funciones, en detalle, según hemos anticipado.

4.1.- Las Funciones Básicas o Fundamentales.

Comenzaremos el estudio de la *estructura COSMOS* con el análisis del **núcleo central** donde se encuentran las **funciones nucleares** y cuyos objetivos podemos centrarlos en los cuatro que exponemos a continuación:

1. La **identificación de las oportunidades** de negocio, lo que permitirá a esta parte de la estructura mantener el liderazgo del conjunto.
2. La **preparación de la oferta** que cubra las necesidades y cumpla con los requerimientos de los clientes que componen la oportunidad específica de negocio detectada con anticipación y que se pretende aprovechar.
3. El establecimiento y mantenimiento del **contacto con los clientes**, tanto los que componen esta oportunidad de negocio, como los que de alguna forma o en alguna ocasión han estado en contacto con la empresa.

Este contacto continuo y permanente va a permitir tener el conocimiento actualizado sobre los deseos y expectativas de los clientes y una vez más ser el originador y líder de la nueva estructura que se cree para aprovechar la oportunidad de negocio correspondiente.

4. La **gestión global** de la estructura virtual que se concreta en cada caso para dar la respuesta adecuada a los requerimientos de los clientes.

Para cumplir con los objetivos enunciados anteriormente, la composición del núcleo debe cumplir con tres puntos fundamentales:

- En primer lugar tenemos que pensar en un tipo de estructura **muy plana** y poco **jerarquizada**, es decir **optimizada en costes** y contemplando conceptos de **liderazgo** en vez de directivos y de **gestión** en vez de control, lo que permitirá como conjunto actuar de forma **rápida** y **flexible**, anticipándose a la competencia.
- El segundo punto a considerar es el que se refiere al número de personas y sus cualificaciones o especialización.

Es obvio que nos estamos refiriendo a un **grupo reducido** de personas muy **cualificadas**, mezcla de **generalistas** y **estrategas** con gran visión de futuro que permitan **anticiparse a la competencia** a través del conocimiento e interpretación de las **tendencias** que se deducen del comportamiento de los clientes, canales, etc., en definitiva, de los cambios de entorno.

Junto con el tipo de personas que hemos descrito en el párrafo anterior, debemos encontrarnos los que les complementen, **concretando** las ideas y tendencias en **productos** y **servicios**, es decir, personal con un alto nivel de **cualificación técnica específica**.

El conjunto de estas dos tipologías de personal es lo que debe completar las competencias fundamentales o nucleares de la empresa.

- El tercer punto, que entendemos de especial relevancia, es el que se refiere a la **involucración** y **compromiso** de las personas del núcleo con la empresa, el cual debe ser especialmente alto, con clara idea de **pertenencia** y **posesión**, que se sientan orgullosos de

trabajar en y donde están trabajando, manteniendo unas **relaciones de largo plazo** y sin rotación.

Definida la composición de la estructura, pasaremos ahora a analizar cuáles son las fórmulas de funcionamiento sobre las que se debe basar este núcleo, donde podemos resaltar cinco aspectos fundamentales:

- El **primer aspecto** a considerar es la necesidad absoluta de **trabajar en equipo**, ya ha pasado el tiempo en el cual se podía trabajar de forma individual consiguiendo resultados competitivos. La competencia es cada vez mayor y las exigencias de los clientes también y es por ello que el trabajo en equipo, incluyendo los mejores especialistas en cada área, se ha convertido en la única salida eficaz y rentable.

Por otro lado, trabajar en equipo es reconocido como una de las dificultades de los nuevos tiempos por lo que será fundamental contar con personal perfectamente entrenado para esta fórmula de trabajo y que esté familiarizado con las **nuevas tecnologías de la información**, que son las auténticas facilitadoras de esta modalidad ya que facilitan la comunicación fluida de forma rentable de los diferentes componentes del equipo; dedicaremos el capítulo 5 de este libro a cubrir con cierto detalle este punto.

- El **segundo aspecto** fundamental es el que se refiere a la **dedicación**, la cual deberá ser **absoluta**, una vez más facilitada de manera eficaz y rentable gracias a las nuevas tecnologías de la información, que permitirán estar permanentemente conectados a todos los componentes del equipo, lo que permitirá la activación de todos los componentes en todo momento.
- El **tercer aspecto** es el que balanceará el que hemos analizado anteriormente y se corresponderá con las **condiciones sociales** de las personas que componen esta parte de la estructura, las cuales deberán ser **excelentes** para conseguir que los componentes de este núcleo se encuentren correctamente recompensados por el esfuerzo que tienen que realizar.
- El **cuarto aspecto** que debe presidir esta parte de estructura es el planteamiento de **largo plazo** ya que al ser los componentes de este núcleo los que ostentan las competencias fundamentales de la empresa el valor que tienen es tal, que la pérdida de uno sólo de ellos puede suponer una pérdida real de una magnitud que ninguna empresa deberá aceptar.

En este punto me gustaría volver a insistir, en lo ya expuesto en el capítulo 3, sobre la utilización de las diferentes herramientas de transformación, cuando se está optimizando la estructura de una empresa es crítico cuidar muy especialmente el mantenimiento de las personas que ostentan las competencias fundamentales y mantenerlas independientemente de su edad.

- Por fin, el **quinto aspecto** a considerar, pero no por ello el menos importante, es el que se refiere a la **ética** y al **humanismo empresarial**, aspectos que quizás se han olvidado en ciertas etapas de la historia y que cada vez más las personas que componen el sistema abierto que es la empresa, es decir, los clientes, los proveedores y los empleados, en definitiva, todos los socios según el nuevo concepto estructural están demandando llegando al rechazo absoluto de las organizaciones que no sean capaces de actuar bajo estas premisas.

Es importante notar en estos aspectos la sensibilidad creciente de las personas en temas éticos, tanto interna como externamente, encontrándonos cada vez con un número superior de denuncias contra las empresas que se olvidan de la ética para conseguir alguna ventaja competitiva, fenómeno que nos encontraremos cada vez con más fuerza.

Por otro lado, cada vez está más aceptado el hecho de que la diferencia entre las empresas y las organizaciones se centra en el **capital humano**, es significativo el hecho de que en la actualidad estamos hablando de capital humano y no de recursos humanos como se referenciaba anteriormente o incluso en épocas anteriores, empleados o trabajadores.

Siguiendo con el análisis del núcleo del *modelo COSMOS* pasaremos a analizar cuáles son las funciones fundamentales que deben componerlo, teniendo en cuenta que, si bien, conceptualmente podrían ser cualquiera que sepamos realizar mejor que ninguna otra empresa, en la realidad para ser el líder o núcleo fundamental de una corporación virtual existen, en mi opinión y como ya he comentado en varias ocasiones, unas funciones muy claramente definidas, en concreto:

- Investigación y Desarrollo
- Marketing convencional y Marketing Directo
- Gestión global de la estructura virtual

Antes de comenzar el análisis de cada una de las funciones pertenecientes al núcleo de la *estructura COSMOS* creo importante hacer una reflexión previa sobre los pilares en los que debe centrarse el perfecto funcionamiento del mismo.

La organización FIC

Existen tres pilares fundamentales en los que debe basarse la organización del núcleo de esta estructura a lo que he denominado la **organización FIC**, que se corresponde con el comienzo de las palabras, **Formación, Información y Comunicación.**

- ⇒ **Formación** permanente y continua para los componentes de la empresa para que estén permanentemente actualizados en todo lo que se refiere a sus competencias fundamentales.
- ⇒ **Información** sobre las tendencias de los clientes y sus requerimientos para cumplirlos, tanto desde el punto de vista del desarrollo de productos y servicios, como desde el aspecto de posventa y fidelización.
- ⇒ **Comunicación** entre los diferentes componentes del núcleo y con los diferentes socios para conseguir la optimización del conjunto, trabajando en equipo de forma natural, como ya hemos comentado, imprescindible en este tipo de estructuras.

Realizada esta reflexión, vamos ya a analizar brevemente cuál es el cometido de cada una de las funciones del núcleo.

4.1.1.- La Función de Investigación y Desarrollo

La función de *Investigación y Desarrollo* será, obviamente, la responsable del desarrollo de los productos y/o servicios que venderá la organización en su conjunto, para lo que necesitará información sobre diferentes aspectos que deberán ser provistos por el resto de los componentes de la organización y por sí misma, los que podemos centrar en:

- El **conocimiento de los clientes**, que debe proveerle la función de *Marketing Directo*, para investigar y desarrollar en coherencia con los requerimientos de los clientes y las tendencias generales del consumo.

El contacto con los clientes y el conocimiento de sus deseos y expectativas con anticipación será lo que provea una ventaja competitiva importante, ya que permitirá trabajar en el sentido adecuado, pero la función de I+D no puede conocerlo si no cuenta con alguien que actúe como sus ojos y sus oídos y este alguien no puede ser otro que la función de Marketing.

De aquí sacamos dos conclusiones sobre la organización del núcleo y que vemos están absolutamente alineadas con todos los conceptos que hemos expuesto a lo largo de este libro, el **trabajo en equipo multidisciplinar** y la **apertura de la función de I+D**, para desarrollar aquello que los clientes están preparados para comprar.

- El **conocimiento técnico** que les permita abordar los proyectos con garantía de éxito, para lo que deberán estar todos los componentes permanentemente actualizados y entrenados en las nuevas tecnologías.

Esto se conseguirá siempre que la organización haya pasado por un proceso de transformación, cuya parte final sea la entrada en un proceso de mejora continuada, gracias a la utilización de las diferentes metodologías facilitadoras de las que hemos hablado en el capítulo 3

- Deberá también contar con los **recursos tecnológicos** necesarios para abordar los proyectos con rentabilidad y eficacia, pues ya ha pasado el tiempo en que el voluntarismo es suficiente.

Los permanentes cambios de entorno nos llevan a una situación de falta de tiempo para reaccionar y es por ello que para conseguir ventajas competitivas en base a este parámetro, será fundamental dotar a todos los componentes productivos de los recursos necesarios, entendiendo claramente que estamos hablando de inversiones en recursos y en ningún caso de gastos.

- Por último existen dos aspectos fundamentales que deben presidir la actuación de esta función, la **innovación** y la **creatividad** lo que ayudará a conseguir auténticas ventajas competitivas por diferenciación de la competencia.

En la figura 4.2 representamos el esquema que debe presidir el proceso de investigación y desarrollo, una vez más estamos hablando de un proceso y por lo tanto de una sistemática y una continuidad, lo que sin sustituir a la genialidad, deberá darnos el éxito.

ESQUEMA DEL PROCESO DE I+D

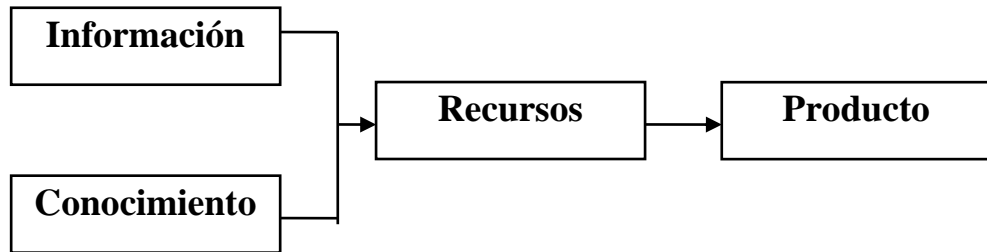


FIGURA 4.2

En este esquema que hemos presentado en la figura 4.2 encontramos que la consecución del producto final parte de la información y el conocimiento, lo cual posibilitará el trabajo en el sentido correcto y la adquisición y utilización de los recursos más adecuados.

4.1.2.- La Función de Marketing. El Marketing Directo.

Dentro de la *Función de Marketing* es importante distinguir entre los dos aspectos básicos que tiene que cubrir: el **establecimiento de estrategias y posicionamiento** y el de **contacto continuo y sistemático con los clientes**.

Cada uno de estos aspectos deberá ser realizado por diferentes disciplinas de Marketing y así, la primera parte deberá ser realizada por el **Marketing Convencional**, mientras que la segunda parte deberá ser realizada por el **Marketing Directo**.

A continuación vamos a analizar cada una de las diferentes tareas que tienen encomendada y debe ser realizada por cada una de las disciplinas.

Marketing Convencional

El **Marketing convencional** será la función responsable del establecimiento de las estrategias comerciales o de negocio de la organización, así como del posicionamiento de la organización, teniendo que cubrir los siguientes objetivos:

- **Posicionamiento de la imagen y de la marca de la compañía**, a través de las campañas de comunicación general y corporativa.
- **Diseño de la oferta**, incluyendo todos y cada uno de los parámetros que permitan tomar decisiones a los clientes.

Reflexionemos aquí sobre el hecho de que cada contacto con un cliente, si bien puede representar una oportunidad, también representa un coste, por lo que será fundamental conseguir el máximo nivel de compra de los contactos, eliminando, en la medida de lo posible, los contactos de consulta improductiva, debidos a falta de concreción en la oferta.

Podríamos, pues, definir la oferta como el *conjunto arropado del producto o servicio que se quiere vender*.

Entendiendo por arropado la inclusión de los diferentes parámetros, entre los que no podemos olvidar:

- ◇ El precio
- ◇ Las condiciones y medios de pago
- ◇ Las condiciones y medios de entrega, en caso de que sea aplicable
- ◇ La forma de realización del pedido, en caso de que el canal escogido sea de venta a distancia
- ◇ Las garantías que se ofrecen
- ◇ Los incentivos, descuentos aplicables, etc.

En este punto puede haber disparidad de opiniones sobre la conveniencia o no de exponer todos los parámetros con absoluta claridad o bien dejar algunos ocultos hasta el momento en que se produce el contacto, que es cuando serán clarificados.

En mi opinión, cuando hablamos de productos estandarizados o conocidos en mercados maduros creo que la claridad absoluta de la oferta, incluyendo toda la información necesaria puede dar el máximo rendimiento y si lo que se pretende es conseguir el contacto con el cliente dará un mejor rendimiento la utilización correcta de técnicas de **Marketing Promocional**.

- **Selección de los canales de distribución comercial y su relación con los mismos.** En el *modelo COSMOS*, en concreto, se contemplan fundamentalmente dos canales: el de **Marketing Directo** y las **Franquicias**, los cuales analizaremos en detalle en próximos apartados, si bien podemos adelantar que esta selección de canales se realiza en base al concepto del mercado global en el que nos estamos viendo inmersos.
- **Definición de las reglas de funcionamiento y comportamiento** de los diferentes canales, cuidando de evitar situaciones conflictivas entre ellos y canibalización entre los mismos.

A continuación vamos a analizar el aporte que el Marketing Directo debe dar dentro de la *estructura COSMOS*

Marketing Directo

El **Marketing directo**, al que la “*Direct Marketing Association*” de los Estados Unidos, país donde existe el estado de mayor desarrollo de este canal, lo define así:

“Sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible y/o una transacción en un determinado lugar”.

La función que debe cumplir será la del mantenimiento regular y periódico con los clientes y la venta cuando se ha planteado como canal alternativo; es importante reflexionar sobre el hecho de que cuando la venta se quiere realizar a través de un canal presencial, en el *modelo COSMOS*, se escoge a un socio para que sea el que la realice, mientras que cuando el canal

escogido es el de venta a distancia, se reserva para el núcleo; debiéndose esto a que la venta a distancia implica un conocimiento especial del cliente y un contacto periódico y sistemático que no puede dejarse en manos de terceros, pues es una de las bases en las que se fundamenta el éxito de cualquier estructura virtual.

Partiendo de estas premisas podemos deducir que los objetivos fundamentales del Marketing Directo, dentro de esta estructura, son :

- **Mantenimiento del contacto directo con los clientes de forma regular y periódica**, lo que permitirá mantener el control sobre la base de clientes y obtener la información sobre sus requerimientos, expectativas y tendencias de forma directa, siendo este conocimiento el que nos permitirá dirigir todos los esfuerzos de nuestra organización en el sentido correcto.
- **Actuar como canal de venta** cuando se entienda como ideal, teniendo en cuenta que además es compatible con otros canales y que puede actuar de forma sinérgica con los mismos.
- **Generar tráfico hacia los puntos de venta**, lo que será de un valor especial para los franquiciados, quienes se encontrarán con posibilidades adicionales a las que consigan con sus esfuerzos.
- **Apertura de nuevas áreas geográficas**, allí donde no resulte especialmente atractivo, por ausencia de volumen crítico o cualquiera otra causa y la búsqueda de socios u otros canales sea especialmente difícil.

En la figura 4.3 representamos el proceso del Marketing directo, donde la preparación de sus **elementos básicos** (la *lista*, la *oferta* y el *medio*) confluyen en el cliente para provocar en él la transacción correspondiente, ya sea venta o tráfico hacia el punto de venta, etc., y en caso contrario el “*feed-back*” que permita realimentar el proceso.

A partir de este punto serán los **elementos críticos** (el *servicio de atención al cliente*, la *función logística* y la *gestión global*) los responsables de satisfacer las expectativas y requisitos de los clientes.

PROCESO DEL MARKETING DIRECTO

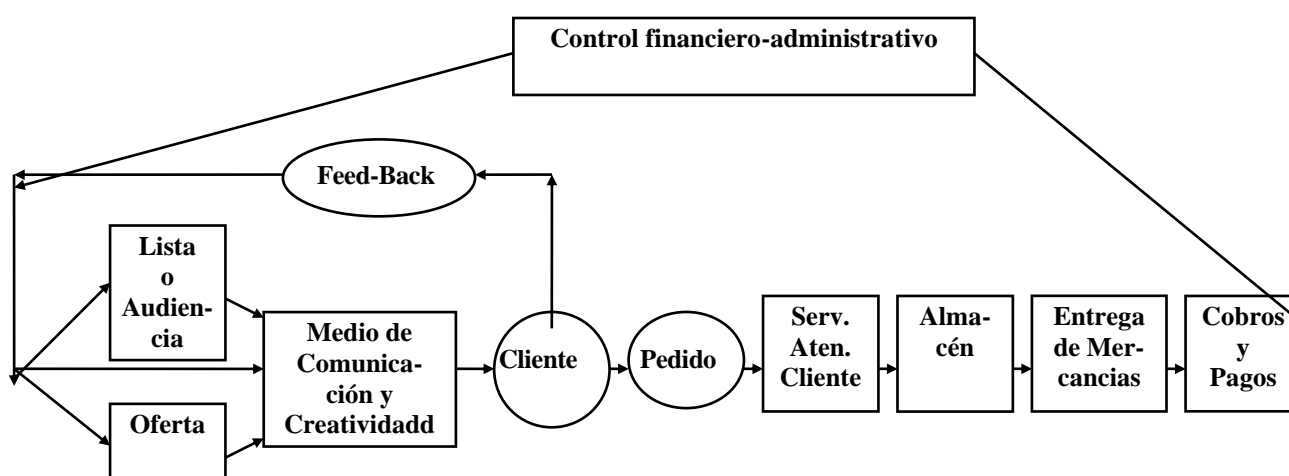


FIGURA 4.3

En resumen, estamos hablando de la función responsable de la realización de la **estrategia “pull”**, necesaria cada vez con más intensidad en un mercado mundializado y competitivo, donde el contacto personal es cada vez más difícil y tiene que ser reemplazado por el **trato personalizado**, buscando al cliente allí donde se encuentre.

4.1.3.- La Gestión Global

La última función que nos queda por analizar dentro de las que consideramos como nucleares es la **Gestión Global** de la estructura que se crea en cada momento para aprovechar la oportunidad específica para la que ha sido constituida, siendo sus objetivos fundamentales los relacionados con el aspecto **operativo**.

En el capítulo 2 comentamos que la actividad principal en la que debe centrarse una empresa que quiere actuar bajo conceptos virtuales, después de haber descubierto qué es lo que sabe hacer mejor que nadie y concentrado en ello, es la búsqueda y selección de los socios que deben acompañarnos en cada momento.

La gestión global tendrá que centrarse en esos temas y muy especialmente en los aspectos legales y operativos y además debe encargarse de que los riesgos y beneficios se repartan correctamente entre todos los componentes.

También tenemos que considerar que la mejor forma de integrar a los diferentes componentes dispersos que integran la estructura virtual es hacer que la información fluya a través de todos los componentes sin obstáculos y que se establezca una comunicación fluida entre todos y evidentemente, será el núcleo de la estructura creada quien tendrá que responsabilizarse así mismo de este aspecto.

En definitiva, el núcleo tiene entre sus funciones la de garantizar que el conjunto funciona correctamente.

Podemos resumir entonces que las actividades que debe realizar esta función para cumplir los objetivos que tiene asignados son:

- La **formalización contractual** de las relaciones con los socios que van a acompañar al núcleo para la realización de las funciones no nucleares, formalización de especial importancia desde el punto de vista psicológico y de clarificación de objetivos, pues no olvidemos que cuando alguien tiene que firmar un contrato, con toda seguridad lo leerá cuidadosamente, siendo ese, un momento en el que se podrán clarificar todas las dudas que pudieran existir.
- **Mantenimiento de las relaciones** con las organizaciones que están desarrollando las funciones no nucleares desde la perspectiva administrativo-financiera y operativa, sin intentar establecer una relación jerárquica, sino simplemente desde el punto de vista instrumental.

Si hemos comentado en todo momento que una de las grandes ventajas de la estructura virtual es la adaptación permanente a las necesidades de cada oportunidad de mercado, no es menos cierto que el mantenimiento de relaciones con los diferentes socios dará una estabilidad siempre importante en cualquier tipo de estructura.

- El objetivo que puede resultar de especial importancia para la estabilización de relaciones de medio y largo plazo es el que se deriva de la responsabilidad de esta función para garantizar el **retorno óptimo de su inversión a todos los socios**, de esta forma, la satisfacción de todos producirá la estabilidad y facilitará el largo plazo.

4.2.- Las Funciones Críticas

El segundo grupo de funciones dentro de la *estructura COSMOS* es al que he denominado *Funciones Críticas*, nombre que les damos, precisamente por la criticidad que representan para el funcionamiento correcto de la estructura.

Es cierto que este grupo de funciones compuesto por la **Función de Ventas**, la **Función Logística** y la **Función de Producción**, han sido consideradas tradicionalmente como funciones fundamentales en las empresas con estructura convencional, generalmente para poder controlarlas especialmente.

En la actualidad, el reto no es el control, ya que éste puede resolverse perfectamente utilizando las diferentes herramientas tecnológicas que tenemos a nuestra disposición, sino que el auténtico reto se centra en realizar cada especialidad mejor que los demás y de la forma más rentable.

Analizando las diferentes funciones que hay que realizar en el proceso productivo de la empresa, llegamos a la conclusión de que efectivamente estas funciones sí son de una enorme importancia, pero no son las que crean la base sobre la que debe fundamentarse la empresa, sino las que ayudarán a rentabilizar los esfuerzos que realicen las funciones a las que hemos denominado nucleares.

Ahora bien, cuando analizamos todo el conjunto de funciones que tienen que acompañar a las funciones nucleares, vemos claramente que existe una clara diferencia entre estas tres y el resto, que si bien son necesarias, carecen de la criticidad de ellas.

Es pues especialmente importante conseguir socios que realicen estas funciones con un nivel de calidad extraordinario y además conseguir la mayor estabilidad posible, para no tener que empezar cada vez, si no es necesario, con nuevos socios con los que habrá un periodo de rodaje y acoplamiento que siempre resulta difícil y retrasa de alguna forma el aprovechamiento de la oportunidad de negocio, facilitando el camino a la competencia.

Vamos a estudiar dentro de estas tres funciones las fórmulas que entendemos más adecuadas y rentables en la actualidad, así, comenzaremos con el estudio de la modalidad de *franquicia* para la realización de la función de **ventas**, los *operadores logísticos* para la realización de la función **logística** y después estudiaremos la función de **producción** y sus fórmulas más innovadoras, teniendo en cuenta que esta función será realizada bajo premisas de “*outsourcing*”, si bien dejaremos el estudio de esta fórmula para el apartado 4.3.2 donde la estudiaremos dentro del conjunto de fórmulas que podemos utilizar para la realización de las funciones necesarias.

4.2.1.- La Función de Ventas. La Franquicia.

La *función de ventas* es la responsable de la relación directa con los clientes, a través de diferentes canales, para conseguir la adquisición de los productos y/o servicios ofertados por

la organización, por parte de los mismos., si bien existe una relación directa realizada siempre por el núcleo para no perder el control.

En la definición existe una salvedad que es fundamental, el hecho de que aunque la acción de ventas pueda ser realizada por terceros, siempre existirá una relación o contacto directo entre los clientes y el núcleo, de tal forma que éste seguirá manteniendo el control, aunque sea un tercero el que realice la parte operativa de la venta.

Esto permitirá que, en caso de tener que cambiar de socio, los clientes sigan de forma natural en contacto con la organización y el cambio no sea traumático ni implique una pérdida significativa de los mismos ni de negocio.

Los canales que se contemplan de manera específica en la *estructura COSMOS* son el canal **de Marketing Directo**, el cual debe reservarse el núcleo de la estructura y sobre el que no vamos a insistir, ya que hemos hablado de él en el apartado 4.1.2 y la modalidad de **Franquicias** sobre la que vamos a pasar a realizar un breve análisis y que estará reservado para diferentes socios de componente normalmente local, dentro del contexto mundial.

La Franquicia

A ningún observador atento a la realidad socioeconómica mundial se le puede escapar el enorme crecimiento que ha experimentado la modalidad de *franquicia* en los últimos años, algunos de los nombres más conocidos tales como: McDonald's, Telepizza, Kentucky Fried Chicken, Body Shop....., deben mucha de su popularidad al enorme desarrollo que han tenido utilizando esta modalidad.

Pero la *Franquicia* no es algo nuevo, como casi ningún concepto empresarial actual, sus antecedentes podemos encontrarlos en el siglo pasado, pero es en los años 20 cuando encontramos los primeros contratos de franquicia similares al concepto actual.

Las razones del origen de esta modalidad, en esos años, podemos encontrarlo en dos ventajas fundamentales:

- Superar los obstáculos que presentaban las leyes antimonopolio a la integración vertical de la empresa y muy especialmente de la industria automovilística.
- Crear un sistema de distribución eficaz.

Dentro del *modelo COSMOS*, la selección de la *franquicia* como modalidad de venta se basa en esta segunda razón, la consecución de un sistema eficaz y rentable de distribución comercial.

Comenzaremos definiendo formalmente la modalidad de *Franquicia* con la definición que aparece en el **Código Europeo de Franquicia** y que reza así: “ *la franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y el franquiciado. El franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho e impone la obligación, de explotar un negocio de conformidad con el concepto de franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial, los métodos técnicos y de negocio y demás derechos de propiedad industrial, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial o técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, establecido entre las partes a tal efecto*”.

Podemos resumir esta definición con la precisión de los tres componentes básicos: el **sistema**, el **franquiciador** y el **franquiciado**.

- Podemos definir la franquicia como un **sistema** por el que el *franquiciador* concede al *franquiciado* una licencia para utilizar su nombre, sus productos y/o servicios, la reputación asociada a los mismos y la utilización de un conjunto de elementos necesarios para establecer un negocio y explotarlo de forma rentable.
- El **franquiciador** recibe, a cambio, una cuota inicial o canon que se paga al principio de la operación y un “royalty” permanente por los servicios prestados al franquiciado, que se establece normalmente como un porcentaje de la facturación.
- La **franquicia** combina así la experiencia, desarrollo y marketing del franquiciador con el capital, la motivación y la capacidad del franquiciado.

Las aportaciones y los elementos clave

Siguiendo con el estudio de la modalidad de franquicia, vamos a analizar cuáles son las aportaciones de cada uno de los componentes: *franquiciador* y *franquiciado*, al conjunto de la estructura productiva que las resumimos en el cuadro 4.1, para después pasar a ver cuáles son los elementos clave de esta modalidad.

De forma general podemos ver que las principales aportaciones del franquiciador son las que se corresponden con el conocimiento, el soporte y la ayuda continua; mientras que la aportación del franquiciado está centrado en la aportación económica y la motivación.

APORTACIONES DE LOS COMPONENTES

FRANQUICIADOR	FRANQUICIADO
Conocimiento del mercado	Motivación como propietario
Conocimiento empresarial	Inversión en su establecimiento
Formación al franquiciado	Pago de cuota de entrada
Diseño, decoración, surtido, etc.	Pagos continuos al franquiciador
Exclusividad en un territorio	Seguimiento de las técnicas comerciales
Promoción continua de la marca	Compartición de gastos de publicidad
	Aceptación de la pertenencia a la red
	Confidencialidad

CUADRO 4.1

Los elementos clave del sistema podemos pues centrarlos en los tres siguientes:

- El **paquete de franquicia**, compuesto por:
 - ◇ Un negocio con éxito demostrado
 - ◇ Ayuda para la puesta en marcha
 - ◇ Capacitación inicial y entrenamiento continuo

- ◇ Publicidad, Marketing, Diferenciación, etc.
- El **pago de las cuotas**
 - ◇ Derechos iniciales de franquicia, siendo éste un pago único que realiza el franquiciado al franquiciador.
 - ◇ “*Royalties*” o pagos continuos por servicios de gestión, publicidad y compra de suministros, en definitiva por la ayuda o soporte continuo que recibe el franquiciado del franquiciador.
- El **contrato de franquicia** que recogerá todas las cláusulas por las que se regirán las relaciones entre el franquiciado y el franquiciador.

Master Franquicia

En algunas ocasiones aparece una figura a la que se denomina “*Master Franquicia*”, la cual es realmente una figura intermedia entre el franquiciador y el franquiciado, siendo una persona física o jurídica que adquiere los derechos de explotación en exclusiva de la franquicia para una determinada zona geográfica, en la que abrirá sus propios establecimientos y a su vez podrá *subfranquiciar* el negocio a través de la captación de franquiciados.

Esta figura puede tener una especial importancia cuando estamos hablando de la expansión de de la franquicia a nivel internacional, dejando la búsqueda de franquiciados locales a las diferentes “*Master Franquicias*” quienes serán los responsables de la expansión en su país de origen.

Las ventajas, los peligros y las cautelas

Lo que hemos estudiado hasta ahora sólo tendrá posibilidad de instalación y de éxito si existen ventajas para los diferentes componentes de esta modalidad y a modo de resumen presentamos en el cuadro 4.2 las que entendemos como principales.

VENTAJAS

PARA EL FRANQUICIADOR	PARA EL FRANQUICIADO
Mayor cobertura presencial en el mercado sin necesidad de inversiones adicionales	Acceso a marcas conocidas y reputadas
Optimización de recursos	Trabajo autónomo
Consecución de economías de escala por incremento de facturación	Formato de negocio ensayado y probado
Control del canal de distribución y de la marca	Riesgo comercial relativamente bajo
Compartición de riesgos con los franquiciados	Exclusividad territorial
	Ayuda a la puesta en marcha del negocio con la correspondiente reducción de tiempos

	Apoyo comercial, publicitario, etc.
	Acceso de economías de escala.

CUADRO 4.2

En el cuadro 4.2 hemos presentado el resumen de las ventajas que pueden alcanzar tanto los franquiciadores como los franquiciados; pero para que esto sea una auténtica realidad existen una serie de aspectos absolutamente claves que deben presidir el día a día de las relaciones entre ambos de tal forma que se vaya construyendo el largo plazo, sin ponerle en peligro y que podemos resumir en los 4 siguientes:

1. **Mantenimiento de la imagen**, es uno de los principales quebraderos de cabeza del franquiciador, ya que está entregando a terceros, para su explotación, el resultado de un esfuerzo en tiempo y en dinero, probablemente, muy importante.

Los principales parámetros que hay que vigilar serán:

- ◇ La calidad del producto o servicio que se está ofreciendo, siendo en el caso de servicio de especial importancia.
- ◇ La imagen en sentido estricto, incluyendo toda la imagen de identidad corporativa, desde el logotipo y los colores, hasta los “*layouts*” del establecimiento, la limpieza, los uniformes, etc.
- ◇ La situación financiera del franquiciado, que si en algún momento empieza a ser difícil, puede repercutir negativamente en su forma de hacer las cosas.

Para eliminar o reducir al mínimo estos problemas habrá que poner en marcha una serie de mecanismos tales como:

- ◆ Una estricta selección de los franquiciados, analizando todos los aspectos directamente relacionados con las aportaciones que deben realizar y que hemos resumido en el cuadro 4.1.
 - ◆ Elaboración de un manual de identidad corporativa, donde los franquiciados sepan perfectamente cual es la imagen que tienen que presentar
 - ◆ Elaboración de un manual operativo que permita a los franquiciados saber lo que tienen que hacer en cada caso de forma fácil y sencilla.
 - ◆ Control y auditoría permanente para asegurarse de que realmente los franquiciados están cumpliendo con su obligación, pudiendo realizarse mediante una mezcla de encuestas a clientes, sistemas de medición de calidad, inspecciones periódicas o la modalidad el “*mystery shopping*” o simulación de cliente.
 - ◆ Sistema de reporte de gestión, que si bien no podrá ser tan rígido como si se tratara de la propia empresa, pero si tendrá que facilitar la información suficiente como para poder hacer un correcto seguimiento del franquiciado.
2. **Fidelidad del Franquiciado**, siendo importante mantener la máxima estabilidad posible, para lo que el franquiciador tendrá que presentar y mantener dos aspectos fundamentales:

- ◇ Un producto diferenciado, lo que mantendrá al franquiciado ya que se encontrará en situación de ventaja competitiva.
- ◇ Transmitir su conocimiento sobre el negocio de forma transparente, pero manteniendo los auténticos secretos como tales.

Para eliminar o reducir el peligro de fidelidad del franquiciado, el franquiciador tendrá que actuar en diferentes aspectos, relacionados con el mantenimiento de ventajas competitivas y de la dependencia, tales como:

- ◆ Reducción de costes, que como sabemos es una de las fórmulas más aceptadas de consecución de ventajas competitivas.
- ◆ Actualización permanente de conocimiento, formación y apoyo, es decir, aportar de forma continua lo que hemos planteado en el cuadro 4.1 sobre las aportaciones del franquiciador.
- ◆ Centralización de ciertos servicios, de tal forma que se cree una permanente dependencia de los franquiciados hacia el franquiciador
- ◆ Comunicación sistemática del franquiciador con toda la red, manteniéndoles vivos y transmitiéndoles los mensajes que les haga sentirse orgullosos de pertenecer a la misma.

3. **Mantenimiento de la rentabilidad**, es una de los pilares fundamentales para mantener una red en perfectas condiciones y con posibilidades de expansión, pues cuando se está negociando la captación de un franquiciado, se le comentan una serie de expectativas, entre otras de rentabilidad, la cual debe cumplirse para mantenerle y para que siga realizando su labor correctamente y sin inquietudes que pongan en peligro su trabajo.

Los problemas que pueden presentarse son:

- ◇ La desmotivación y la inquietud de los franquiciados que acabarán haciendo su trabajo incorrectamente, poniendo en peligro toda la operación.
- ◇ Adopción de posturas beligerantes y posibles juicios por incumplimiento de objetivos.

La mejor forma de evitar estas situaciones será:

- ◆ No prometer o crear ilusión al franquiciado sobre volúmenes que no sea posible alcanzar.
- ◆ Establecer un sistema de reporte que permita conocer la situación y tendencias de los franquiciados, de tal forma que puedan tomarse acciones correctoras con anticipación.

4. **Control de los pagos**, tanto del pago de entrada como de los “*royalties*” operativos, lo que será fundamental para conseguir el negocio correspondiente y además para conseguir los ingresos que permitan seguir invirtiendo para mejorar la red y sus condiciones.

En adición a los cuatro puntos que hemos comentado, existe una recomendación muy especial para reducir al mínimo todos los problemas y es el trabajar con honestidad y transparencia por parte de todos, creando el entorno de ética empresarial que permita un desarrollo sin traumas ni sobresaltos.

El lunes 9 de diciembre de 1.996 apareció en el periódico *Expansión* un informe preparado por Santiago Barbadillo en colaboración con Caja de Madrid sobre los fracasos de las franquicias, en el cuadro 4.3 reproducimos los resultados de la encuesta.

OBLIGACIONES INSATISFECHAS

CONCEPTO	PORCENTAJE
Falta de pago	35,3 %
No aplicar el método operativo	5,8 %
Obligaciones penales	5,8 %
Baja rentabilidad	5,8 %
Competencia desleal	5,8 %
Mala ubicación del establecimiento	5,8 %
No encaja el perfil del franquiciado	3,1 %
Exclusividad del producto	3,1 %
No seguir la imagen de la central	3,1 %
Crisis financiera	3,1 %
No ceñirse sólo a su zona de exclusividad	3,1 %
Falta de dedicación	3,1 %
NS/NC	17,1 %

CUADRO 4.3

En el mismo artículo, el autor comenta que el 30% de las franquicias acaban en fracaso y que en más de un 80% de ocasiones es el franquiciador quien pone fin al contrato, siendo las razones principales: la falta de pago, la baja rentabilidad, la crisis financiera y la mala ubicación.

Clasificación de franquicias

Existen múltiples clasificaciones de las franquicias, atendiendo a la idea de su formación, a su ámbito geográfico, etc., pero aquí vamos a centrarnos sólo en el tipo de franquicia por la actividad que desarrollan, la cual es la que sigue el Reglamento Europeo y así encontramos 4 tipos fundamentales:

1. **Franquicia de producto**, es en la que el franquiciador es el fabricante de la mayoría de los productos objeto del contrato de franquicia que luego se venden en los establecimientos franquiciados. En este apartado podemos encontrar fundamentalmente a las franquicias que operan en el mundo de la moda.
2. **Franquicia de distribución**, en la que el franquiciador hace realmente el papel de una central de compras. En este apartado encontramos fundamentalmente a las dedicadas a la alimentación.

3. **Franquicia de servicios**, consiste en la explotación de un determinado servicio ideado por el franquiciador y que le transmite al franquiciado. En este apartado podemos encontrar desde servicios de consultoría hasta franquicias hoteleras.
4. **Franquicia industrial**, es aquella en la el franquiciador cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para que fabriquen un producto particular, cuya propiedad industrial pertenece al franquiciador.

En la clasificación según el concepto o idea de formación, creo que es importante mencionar el cambio que creo se está produciendo y que se producirá con mayor intensidad en los próximos años.

En un porcentaje importante, la modalidad de franquicia se ha adoptado en el pasado como una fórmula de expansión y en mi opinión en el futuro, si bien también seguirá esta idea, creo que será en un porcentaje menor y tomará un mayor peso específico la creación de la franquicia por concepto desde el primer instante, como estamos planteando en el *modelo COSMOS*.

Para terminar con el apartado dedicado a la función de ventas, dentro de la *estructura COSMOS* y en particular a la modalidad de franquicia que hemos escogido como modalidad más adecuada dentro de los conceptos estructurales que estamos manejando, vamos a analizar cuales son las tendencias internacionales, de especial interés cuando estamos planteando la *estructura COSMOS* como una respuesta a la mundialización de los mercados.

Tendencias Internacionales

Como base de esta parte del estudio de las franquicias vamos a utilizar los datos presentados por Leonard N. Swartz, Worldwide Managing Director de los Servicios de Franquicia de Arthur Andersen, en su artículo publicado en la revista Harvard-Deusto Marketing&Ventas, en el número de mayo-junio de 1.996.

En este artículo presenta un estudio sobre la situación de la modalidad de franquicias en Norteamérica, Europa, Sudamérica, Asia y Oriente Medio.

- Comenzando con **Norteamérica**, podemos empezar aceptando que el éxito de las franquicias es una auténtica realidad, en cifras se puede asegurar que más del 40% del comercio minorista se realiza a través de esta modalidad, lo que supone un volumen de 800.000 millones de dólares y según Swartz, la cifra podría superar el billón de dólares en el año 2.000.

En un principio la franquicia se asimiló con las cadenas de restaurantes de comida rápida y así tenemos los ejemplos de Mc Donald, KFC, Dunkin Donuts y un largo etc., pero en la actualidad y sin dejar este sector, se ha introducido en otros muchos sectores, tales como los relacionados con animales de compañía, servicios domésticos, textil, hoteles, etc.

Los problemas más comunes que se encuentra en este sistema en Norteamérica son el conocido con el nombre de *“encroachment”*, que consiste en que el franquiciador abre una nueva franquicia demasiado cerca de una ya existente y el problema del **sobreprecio**, en el que los franquiciados piensan que están siendo cargados en exceso por el precio de las existencias.

En cualquier caso y dejando a un lado estas disputas, la realidad es de un auténtico éxito que no está parando en su territorio, ya que más del 20% de los casi 4.000 sistemas de franquicia de EE.UU. ya han abierto franquicias en otros países y continentes.

- En **Europa** podemos distinguir dos regiones, la **Europa Occidental**, en donde la franquicia está plenamente aceptada y todo el mundo lo conoce, de hecho existen cifras ya de cierta relevancia en ciertos países, que presentamos en el cuadro 4.4.

FRANQUICIAS EN EUROPA OCCIDENTAL

PAÍS	Nº de FRANQUICIADORES
Francia	600
Gran Bretaña	400
Alemania	500
Austria	200

CUADRO 4.4

El resto de los países de la **Europa Occidental**, si bien han aceptado el modelo, todavía llevan poco tiempo y por lo tanto no existen datos representativos, aunque las condiciones parecen muy prometedoras.

En la **Europa Central y Oriental**, aunque sepamos que ciertas iniciativas como la de *Burger King* en Varsovia donde se formó una cola de 15.000 personas cuando abrió su primer establecimiento o el caso de *Subway Sandwiches & Salads* en San Petesburgo, donde ha tenido que abrir un establecimiento de 2.787 m² para poder responder a la demanda, todavía existen problemas para el desarrollo del concepto de franquicia.

Los problemas principales podemos centrarlos en la falta de capital de los empresarios de la zona, así como su falta de compromiso necesario para el desarrollo de una franquicia, quizás este último punto propiciado por la falta de costumbre de ser propietarios.

En cualquier caso, también en esta zona se entiende esta zona como una zona con excelente potencial de desarrollo de sistemas de franquicias, especialmente en servicios de lavandería, hoteles, comida rápida, tiendas de libros y discos, componentes y servicio de automóviles y formación profesional.

- **Sudamérica** es una zona donde la franquicia ha sido también ampliamente aceptada, aunque existan áreas en las que ni se han instalado, ni se instalarán mientras no exista una estabilidad económica y política.

En **Brasil** el número de franquiciadores está próximo a los 1.000, siendo aproximadamente el 90% de carácter local, lógico si recordamos las restricciones existentes hasta el año 1.995 para la inversión extranjera.

En **Colombia**, a pesar de que la tasa de pobreza está entorno al 40% y el mercado local es muy pequeño, existe cerca de 50 operaciones de franquicia.

Argentina es el país que en estos momentos cuenta con más posibilidades de desarrollo, pues si en la actualidad no cuenta con tantas franquicias como Brasil, está consiguiendo

un nivel importante de inversión extranjera, lo que mezclado con una moneda fuerte y un comercio liberal le convierte en un mercado especialmente atractivo.

En cualquier caso, los pasos que están dando los extranjeros para el establecimiento de franquicias en la zona pasan, en algunos casos, por un periodo de prueba en **Chile** y **Uruguay**, que si bien no son mercados amplios, son probablemente los más estables.

- La zona **Asiática** está experimentando una importante modificación en su comercio minorista, donde están desapareciendo las tiendas familiares, según van apareciendo las tiendas bajo franquicia.

Países como **Japón** o **Australia** ya llevan muchos años trabajando con sistemas de franquicias, pero el resto de los países de la zona están empezando todavía a descubrirlo y es de esperar un espectacular desarrollo en los próximos años, pues pensemos el atractivo que presenta la zona en la que viven más de la mitad de la población mundial, que además cuenta con un nivel de desarrollo económico espectacular, existen estudios de proyecciones económicas que colocan a 7 países de esta zona entre las 10 primeras economías del mundo para el año 2.020.

Dentro de la zona, **China** merece una consideración especial ya que supone casi la cuarta parte de la población mundial y está considerado como el país con menos distribuidores del planeta.

Habiendo tenido la oportunidad de visitar este país muy recientemente, he podido comprobar personalmente el comienzo de un importante desarrollo de franquicias y en **Pekín** la implantación de **Mc Donald's** es realmente espectacular, tanto por el número de establecimientos como por la aceptación de los mismos, personalmente he tenido problemas para sentarme a comer en alguno de ellos al estar absolutamente abarrotado.

En **Shanghai**, me llamó más la atención la implantación de **KFC** y más aún encontrarme estas franquicias en los sitios más insospechados y siempre con un importante nivel de personas en los establecimientos.

- Para terminar lo haremos con la zona de **Oriente Medio**, donde el futuro de desarrollo se intuye por múltiples razones tales como que el nivel de ingresos de la población es alto, que los habitantes de la zona se encuentran atraídos por los productos americanos y europeos, que son personas acostumbradas a viajar y por lo tanto conocen las marcas, etc.

En cualquier caso, todavía los mercados de la zona en general están muy subdesarrollados y por lo tanto habrá que esperar, aunque el interés de los empresarios de la zona también parece favorable.

Para concluir este apartado dedicado a las tendencias internacionales del sistema de franquicias me gustaría hacerlo con las tres recomendaciones realizadas por *Swartz* en el artículo referenciado, para internacionalizarse, pues reconoce que si bien la franquicia ha demostrado su bondad para innumerables empresas en diferentes países, no es infalible.

Hay que pensar que cada país tiene sus costumbres, cultura, idioma, leyes, etc., lo que hace que la expansión internacional sea complicada en algunos casos y por lo tanto hay que dar los siguientes pasos:

1. Determinar si sus productos y servicios se aceptan en el nuevo país.
2. Identificar a un socio de renombre que sea operativo y económicamente adecuado, quien puede ser el primer franquiciado o actuar de “*master franquicia*”.
3. Capacidad para traspasar conocimientos a los franquiciados y proporcionarles el apoyo y los sistemas necesarios.

En resumen, concluimos la exposición sobre el primer pétalo correspondiente a las funciones críticas de la *estructura Cosmos* con la aseveración de que, establecido el canal de franquicias bajo planteamientos profesionales y éticos podemos conseguir esa optimización estructural que permite optimizar costes y alcanzar escalas mundiales con inversiones razonables que puedan ser rentabilizadas en tiempo y forma.

4.2.2.- La Función Logística. Los Operadores Logísticos

El segundo pétalo de las funciones críticas es el que se corresponde con la *función logística*, la cual es al *función responsable de que las mercancías se encuentren en el momento preciso en el lugar preciso bajo premisas rentables y eficaces, con conceptos de servicio a la red con la que está colaborando.*

Es importante señalar dentro de la definición que hemos propuesto para la función logística, la precisión que se hace sobre el hecho de que, además de colocar la mercancía cuándo y dónde se necesita, tiene que realizar su función sobre premisas de **rentabilidad** y con concepto de **servicio** ya que no es una función aislada, sino que es precisamente una función de interfase entre los diferentes componentes de la cadena productiva, como podemos ver en la figura 4.4.

LA CADENA PRODUCTIVA

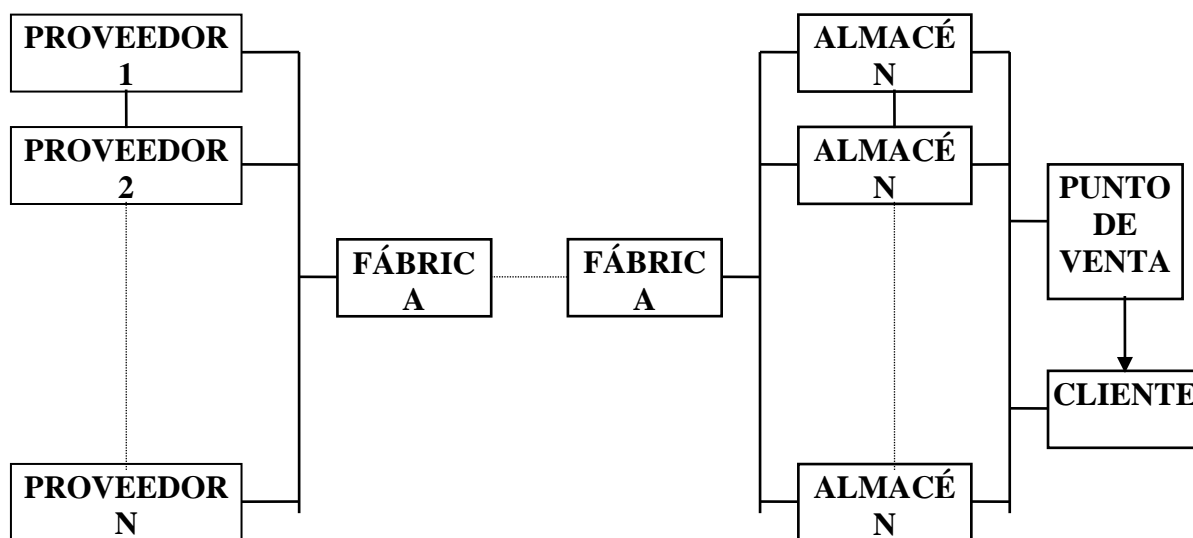


FIGURA 4.4

En la figura 4.4 vemos los diferentes componentes de la cadena productiva que van desde los proveedores, a las fábricas, a los almacenes y al punto de venta, terminando en el cliente.

En el caso de las fábricas las hemos representado en secuencia, introduciendo el concepto del que luego hablaremos en el apartado 4.2.3, que dedicaremos a la función de producción y donde comentaremos la producción en red o la **cadena de producción virtual**.

En el caso de los almacenes, también podríamos añadir una dimensión de secuencia, en adición a la que hemos representado.

En cualquier caso, en la figura 4.4 hemos pretendido representar esquemáticamente la cadena productiva o de suministro con el objetivo de ver los diferentes movimientos de mercancías que existen desde el comienzo hasta que llega a los clientes, teniendo en cuenta que además en cada uno de los puntos existen actividades relacionadas con las mercancías tales como la manipulación y el almacenaje.

Dentro de este entorno podríamos entender la logística como la *función responsable de la coordinación de las diferentes actividades relacionadas con la manipulación, el almacenaje y la distribución o transporte de las mercancías, con el añadido de las comunicaciones entre los diferentes componentes de la cadena que va desde los proveedores hasta los clientes, a la que podemos denominar, la **cadena logística***.

Ventajas competitivas y globalización

Podemos intuir que la logística no es una moda sino una auténtica pieza fundamental para la consecución de ventajas competitivas, ventajas basadas en la reducción de costes y en el factor plazo o factor tiempo.

En el cuadro 4.5 podemos ver un resumen de lo que suponen los costes de logística como porcentaje de las ventas en diferentes países europeos.

COSTE LOGÍSTICO COMO % DE VENTAS

PAÍS	PORCENTAJE
Francia	9,0 %
Alemania	10,0 %
Italia	9,9 %
España	10,0 %
Reino Unido	9,2 %

CUADRO 4.5

Si además consideramos el nuevo entorno mundial donde el concepto de globalización o mundialización nos lleva a que los proveedores puedan estar en cualquier parte del mundo, las fábricas también repartidas por todo el mundo y los clientes sin duda en cualquier parte; es evidente que la función logística cobra una importancia de primerísimo nivel, de hecho Robert J. Laird, vicepresidente de Nedlloyd Corporate Logistics, apunta que el coste de la logística en el entorno internacional puede llegar hasta un 30 % del coste del producto.

Recordemos la división que sobre el mundo realizábamos en el primer capítulo donde centrábamos el mundo de la *materia prima* en el **Cono Sur**, el mundo de la *fabricación* en el **continente Asiático** y el mundo del *consumo* en **Europa y América del Norte**.

Siguiendo con el estudio del titular y considerando la importancia de la logística dentro del nuevo orden mundial, vamos a seguir con la consecución de las posibles ventajas competitivas a través de la misma.

La ventaja competitiva a través de la reducción de costes la vamos a analizar a lo largo del estudio de la optimización de las diferentes funciones de la logística integrada. A continuación vamos a centrarnos en el *factor tiempo o plazo* como ventaja competitiva.

El factor tiempo o plazo

Podemos empezar aceptando que la empresa de mayor éxito es la que es capaz de *entregar el máximo valor, al mínimo coste en el menor tiempo*.

La ventaja competitiva a través del factor tiempo se puede conseguir genéricamente eliminando fases o actividades inútiles y realizando diferentes actividades en paralelo en vez de realizarlas secuencialmente; las empresas japonesas son un buen exponente de cómo conseguirlo.

En un artículo publicado en la revista Harvard- Deusto Marketing & Ventas de mayo- junio de 1.995, el catedrático de marketing de la Universidad de Texas A&M, *Richard T. Wise*, presenta siete principios básicos de gestión logística que son el fundamento para los programas de obtención de ventajas competitivas basadas en el factor tiempo, los cuales pasamos a analizar:

1. **Centrarse en las exigencias de servicio al cliente**, es decir; enterarse, por contacto permanente con los clientes, sobre sus expectativas y centrarse en su cumplimiento, realizando las segmentaciones correspondientes de tal forma que se cumplan las expectativas de los diferentes tipos de clientes de forma rentable.
2. **Quitar importancia al objetivo de reducción de costes**, para poner la importancia en el concepto de optimización de los mismos y de retornos de inversión, centrandos los esfuerzos más en el factor plazo que permita optimizar los ingresos a través de la captación y fidelización de clientes.
3. **Hacer hincapié en la flexibilidad**, siendo capaces de adaptar la logística a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado.
4. **Coordinar todas las funciones de logística**, en referencia al conjunto formado por los tres grupos básicos de actividades logísticas: almacenaje, manipulación y transporte y al sistema de información entre los diferentes componentes de la cadena logística.
5. **Coordinar con las funciones no logísticas**, de tal forma que se consiga una perfecta integración, desde la propia concepción del producto.
6. **Desarrollar flujos de información rápidos**, que permitan sincronizar perfectamente a los diferentes componentes de la cadena productiva en su conjunto global.

Adoptar decisiones más rápidamente, basado en la facilidad que proveerán los flujos de información antes mencionados.

Funciones de la Logística Integrada

Dentro del conjunto de la cadena logística existen una serie de componentes y de funciones que hay que realizar y que pasaremos a analizar a continuación, si bien, antes es importante dejar claro que dentro de la función logística no debe considerarse la **función de compras**, siendo esta función la que tiene que gestionar la **cadena de abastecimiento**.

El profesor *Kleber F. Figueiredo* del Instituto de Empresa, en su nota técnica sobre el *concepto y funciones de la logística integrada*, hace una división entre dos grupos de funciones dentro del concepto de logística integrada: las **funciones básicas** y las **funciones de apoyo**.

Las **funciones básicas** son las que se consideran esenciales para la correcta realización de la función logística, entre las que cita las cuatro funciones siguientes:

1. **Proyecto y seguimiento de la Red Logística**, es decir actuar desde el principio en el establecimiento de los diferentes componentes de la cadena logística, fábricas, almacenes y centros de distribución y la relación entre ambos, pero todavía me parece más importante en la actualidad el seguimiento de la misma, ya que las condiciones y los entornos están cambiando permanentemente, desde la localización de las fábricas, hasta la localización de los proveedores y los clientes.

En concreto, en el *modelo COSMOS* o en cualquier otro modelo de estructura virtual, donde los componentes de la estructura pueden cambiar dependiendo de la oportunidad de negocio que se pretende aprovechar, el seguimiento y actualización permanente de la red logística es fundamental.

2. **Gestión de inventarios**; teniendo en cuenta que la entrega instantánea a todos los componentes de la cadena logística no siempre es posible, para garantizar la disponibilidad del producto será necesario mantener un nivel de inventario que permita ajustarse a la demanda.

La importancia de la gestión de inventarios en la función logística viene determinada, además de para garantizar la continuidad, por el hecho de que vienen a representar las dos terceras partes de los costes logísticos.

La gestión de inventarios supone la búsqueda del equilibrio entre la falta y el exceso, considerando los costes financieros y los asociados a almacenaje, deterioro, seguros y obsolescencia.

Existen dos medidas básicas en la gestión de inventarios, además de la consideración de los valores absolutos, que se obtiene por **recuento** físico, tanto a nivel de unidades físicas como de unidades monetarias, la **rotación** y los **días de stock**.

La medida de **rotación** nos dice el número de veces que se refresca el 100% del almacén en el período anual, es decir:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Utilización anual}}{\text{Nivel de stock}}$$

La medida de **días de stock** nos dice el número de días de inventario actual que duraría al nivel de uso estándar, sin refresco, siendo su cálculo a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Días de stock} = \frac{\text{Nivel de stock}}{\text{Uso anual}} \times 365$$

Dentro de la gestión de inventarios existen de diferentes funciones a cumplir por los mismos, que se corresponden con diferentes objetivos dentro de la cadena logística y que podemos clasificar en los siguientes:

- **Stock de tránsito**, siendo el stock mínimo necesario para la realización de las operaciones normales de negocio.
- **Stock de ciclo**, que se corresponde con el nivel de unidades más rentable para abastecer al resto de la cadena.
- **Stock de anticipación**, que se corresponde con el necesario para protegerse en periodos de alta demanda.
- **Stock de especulación**, cuyo objetivo es la obtención de beneficios atípicos, normalmente de carácter financiero.
- **Stock de seguridad**, es el nivel extra de unidades que se mantiene para garantizar el servicio y evitar roturas, ante situaciones de incertidumbre tanto de abastecimiento como de demanda.
- **Stock inútil**, se corresponde con excedentes que carecen de utilidad y con los componentes obsoletos y defectuosos.

Asociados a la gestión de inventarios existe una importante lista de conceptos de **costes** que vamos mencionar muy rápidamente a continuación, para beneficio del lector, si bien no queremos incidir en exceso ya que no es el propósito de este libro y además algunos costes van relacionados con la función de compras y no realmente con la función de logística, pues como ya hemos comentado anteriormente, es la función de compras la responsable de la cadena de abastecimiento y no la logística.

- **Coste de lanzamiento**, que corresponde al coste asociado con el lanzamiento de una orden de compra.
- **Costes de adquisición**, que se corresponde con el coste de la adquisición de productos y que puede ser dependiente de los volúmenes o unidades de adquisición, es normal que el vendedor ofrezca descuentos por volumen, pero también pueden existir lotes económicos que habrá que considerar.
- **Costes de mantenimiento**, son los correspondientes al mantenimiento útil del stock y que debe contemplar los costes financieros, seguros roturas, obsolescencia, robo, deterioro, etc.
- **Costes de rotura**, que se corresponde con los costes en los que se incurre por falta de disponibilidad de producto, pudiendo producir dos efectos distintos, el de pérdida de ventas y el de retraso en el servicio, que puede convertirse en penalizaciones, pérdida de imagen y despilfarro en el siguiente punto de la cadena productiva por parada.

- **Costes de no calidad**, que se corresponde con el mantenimiento de un stock especial de seguridad ante problemas de calidad a lo largo de la cadena de producción.

3. **Transporte o Distribución**, es otra de las actividades logísticas de especial consideración para las empresas ya que viene también a representar las dos terceras partes del conjunto de los costes logísticos.

Además, esta actividad es clave dentro del concepto de servicio al cliente, produciendo las entregas en tiempo y forma según la promesa que se le haya realizado y las expectativas y requerimientos de los mismos.

La correcta gestión de esta actividad lleva consigo una serie de decisiones que repercuten sobre el servicio y los costes, tales como: el **tipo de transporte** que se utilizará (avión, carretera, barco, intermodal, etc.), el **trazado de rutas**, uno de los aspectos en los que más se ha trabajado en investigación operativa soportada por medios informáticos, los **métodos de reparto**, los **medios de pago**, las **modalidades de descarga**, etc.

Consideración especial requiere la decisión sobre la utilización de **flota propia o de terceros**, el autor de este libro se pronuncia claramente por el modelo de utilización de flota de terceros, por concepto, pero concepto al que ha llegado después del análisis de costes y disponibilidad, en definitiva de optimización, de la utilización de ambas modalidades, pero todavía vamos más lejos en el *modelo COSMOS* y es la absoluta externalización, no sólo del transporte, sino de toda la función logística, a través de la utilización de operadores logísticos, de los que hablaremos posteriormente.

Una vez más me gustaría incidir en el hecho de que **la utilización de auténticos especialistas en cada función llevará consigo una optimización de costes y una mejora de resultados**.

4. **Procesamiento de pedidos**, cuya auténtica importancia no está tanto en el apartado de costes, ya que es pequeña comparada con el resto de las funciones, pero su importancia es fundamental en el apartado de tiempos, donde influye de manera directa.

Una vez analizadas las funciones básicas de la logística integrada, vamos a analizar las funciones que denominamos de apoyo y que alguna de ellas representa la actividad en que se concreta o que es complementaria de las que denominamos básicas, pudiendo concretarlas en seis actividades:

- I. **Almacenaje**, que se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de las existencias, en definitiva estamos refiriéndonos al diseño y gestión operativa de los almacenes y de las diferentes herramientas y tecnologías que deben utilizarse para optimizar la operación.

Los almacenes juegan, pues, el papel de intermediarios a lo largo de la cadena logística y por lo tanto su importancia es de auténtico relieve, ya que pueden suponer fuentes de despilfarros, en potencia, a lo largo de toda la cadena.

Una forma de eliminar estos posibles despilfarros pasa por la optimización de la ubicación y funcionalidad de los diferentes almacenes y por la optimización de las operaciones, siendo fundamental para esta última parte el perfecto diseño del “*layout*”, con

diferenciación de zonas perfectamente delimitadas y de los flujos de material a través del mismo.

En la figura 4. 5 se representa un “*layout*” típico de almacén en el que podemos observar las siguientes zonas, perfectamente diferenciadas:

- **Zona de seguridad:** donde se colocarán los productos de alto valor y poco voluminosos, permaneciendo siempre cerrada y con acceso autorizado sólo por el supervisor del almacén.
- **Zona de devoluciones:** donde se reciben las mercancías devueltas, se comprueba su estado y si éste es correcto, se pasa la mercancía a la zona de seguridad o a la de "picking" para su reutilización, dándole de alta en el stock y dando orden al departamento de Administración para la devolución del dinero al cliente.
- **Zona de pallets:** es donde se colocan los productos en bloque recibidos del proveedor y que irán pasando en pequeñas unidades a la zona de picking.
- **Zona de picking:** es donde se encuentran los productos preparados para su recogida individual para preparar los pedidos.
- **Zona de Packing:** donde se preparan los pedidos embalando los productos.
- **Zona de informática:** donde se encontrarán los terminales de donde se extraerán las listas de recogida o "picking lists".
- **Zona de pesaje:** donde se encuentran las básculas para el pesaje de los productos, según la requiera el medio de entrega.

LAYOUT DE ALMACÉN

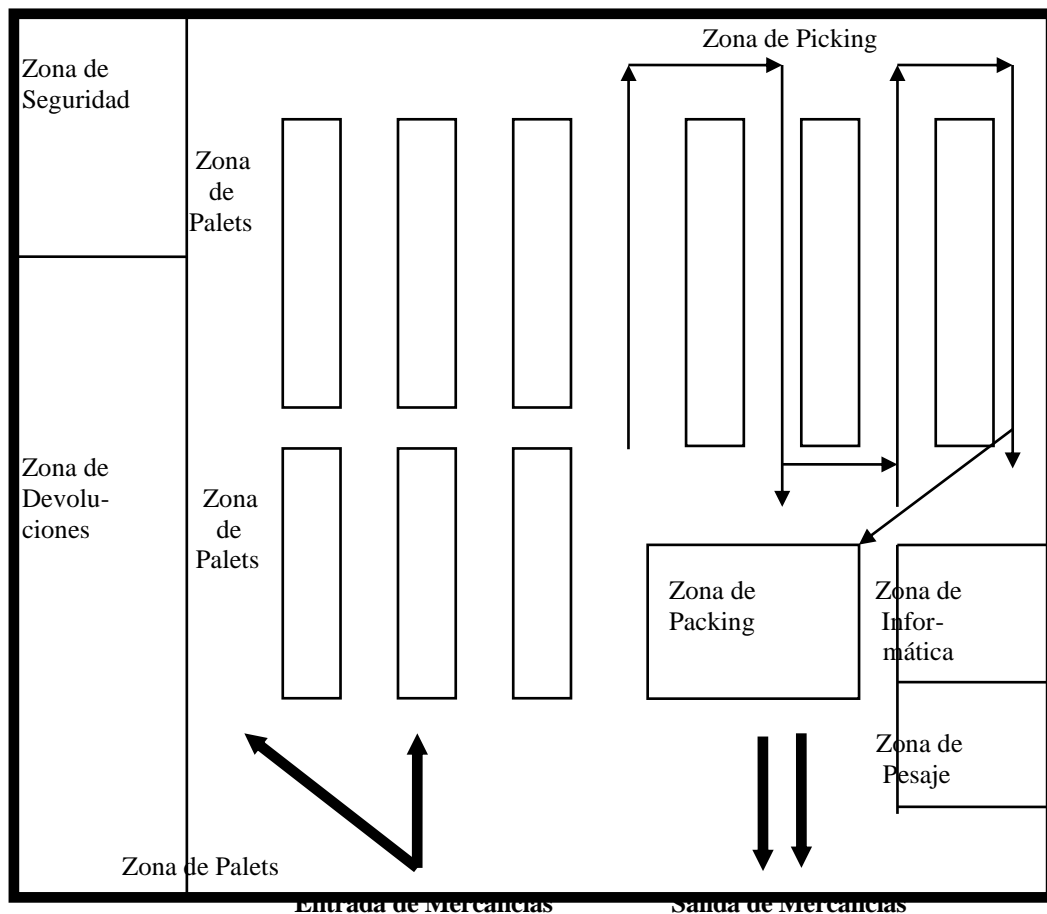


FIGURA 4.5

También es muy importante, como hemos comentado, que exista una planificación de flujos internos de tal forma que no haya interferencias entre unos y otros que produzcan ineficiencias.

Así, el flujo comenzará con la entrega y recepción de mercancías, en la puerta de entrada de mercancías y de aquí, el producto podrá pasar a la zona de devoluciones, a la de seguridad o a la de pallets y de cada una de ellas, pasará directamente a la mesa de "packing" si viene de la zona de seguridad o a la zona de picking si viene de alguna de las otras dos.

En la zona de "picking" el flujo que deben posibilitar las "picking lists" será tal, que evite las idas y vueltas, es decir deberá ser tal, que cada lista contemple la recogida de varios productos, siguiendo un movimiento serpenteante a lo largo de esta zona.

Los almacenes pueden clasificarse por diferentes criterios, según el **tipo de producto** que almacena, según la **función** que desempeña en la cadena logística, según su **régimen jurídico**, etc.

El que nos interesa especialmente en este apartado es la clasificación atendiendo a la función que cumplen dentro de la cadena logística, clasificación que resumimos en el cuadro 4.6.

Antes nos referiremos a la **clasificación jurídica** por la importancia que uno de los tipos está tomando, nos referimos al **almacén público**, de gran importancia especialmente en los Estados Unidos, que cuentan con todos los servicios necesarios y que presentan las ventajas relativas al coste, que es reducido y se paga sólo cuota de utilización con lo que se evita la inversión que ello supone.

Los tipos fundamentales de almacenes públicos son, según *Jenkins*: de **Granel, Frigoríficos, Muebles y Hogar** y **Mercancía general**.

El otro tipo de almacén según esta clasificación es el **almacén propio** que tiene su interés especial cuando la utilización es realmente intensa o los productos a almacenar especiales, siendo atendido por personal propio o dependiente de la propia empresa.

ALMACENES SEGÚN SU FUNCIÓN

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
Almacén de Planta	Contiene los productos terminados y puede ser incluso el primer almacén de campo e incluso el almacén central
Almacén de campo	Tienen por función mantener los stocks del sistema y suelen estar divididos por niveles (central, regional y local)
Almacén de tránsito	Que se establecen según las necesidades del transporte y que a su vez se dividen en: de distribución, de consolidación y mixtos
Almacenes temporales	Altamente dinámicos y enfocados en muchos casos a productos perecederos
Almacén de stock excepcional	Que se utiliza con objetivos especulativos, manteniendo niveles y tipos de productos no necesarios para el abastecimiento de la cadena logística

CUADRO 4.6

Los almacenes para realizar su labor precisan de una serie de recursos:

- Instalaciones fijas:
 - ◊ planta
 - ◊ equipo de almacenamiento
- Equipo de manipulación y transporte interno
- Personal especializado

Ya nos hemos referido a la planta del almacén, indicando las zonas en la que debe estar dividido el almacén y los flujos internos.

Con respecto al **equipamiento de almacenamiento**, podemos mencionar las **estanterías**, de las que podemos encontrar fijas y móviles, los **pallets**, las **plataformas** y los **contenedores**.

Entre los **equipos de manipulación y transporte interno**, podemos citar desde la **carretilla de mano**, hasta las **plataformas**, **carretillas de horquilla**, diferentes tipos de **grúas** o los componentes de los **transportadores continuos**.

II. **Manipulación de mercancías**, siendo la actividad responsable de los movimientos de las mercancías dentro del almacén y su preparación para la expedición; es uno de los puntos de la cadena productiva donde pueden producirse un importante nivel de despilfarro, tanto por roturas como por la incorrecta colocación de los productos.

Una forma de colocación de productos en las estanterías que facilita y reduce los tiempos de operación es siguiendo criterios de rotación de tal forma que los productos de más movimiento estén en lugares más accesibles.

III. **Embalajes**, es otro de los aspectos críticos desde el punto de vista de costes, ya que un embalaje bien diseñado evitará roturas, facilitará el almacenaje y la manipulación y dará una buena imagen ante el cliente.

IV. **Aprovisionamiento**, considerando realmente esta función como una prolongación de la función de compras, siendo ésta la responsable de la selección de proveedores y las relaciones con los mismos, lo que repercutirá de forma importante sobre la función de aprovisionamiento, la cual es en definitiva responsable de los flujos de entrada de mercancías.

V. **Programación de entregas**, que se responsabiliza de los flujos de salida de mercancías y que junto con la actividad de aprovisionamiento componen una parte fundamental de la gestión de inventarios.

VI. **Gestión de la información**, fundamental para el correcto desarrollo e integración de la función logística, si bien no entraremos en su discusión en este apartado ya que hemos dedicado, por su importancia dentro del *modelo COSMOS*, que estamos analizando y en general en cualquier modelo de estructura virtual, el capítulo 5 al estudio de las **Tecnologías de la Información como facilitadoras e integradoras**, sin embargo vamos a referenciar la **tecnología EDI**, es decir el **intercambio electrónico de datos** (“*Electronic Data Interchange*”) como una de las herramientas que pueden facilitar especialmente la integración de la cadena logística

Una vez estudiada la función logística y después de ver la importancia y la repercusión que tiene en la cadena productiva, parece lógico buscar al especialista que pueda realizar esta función mejor que nadie e incorporarle como socio dentro de la estructura virtual, la respuesta seleccionada dentro del *modelo COSMOS* es la figura del **Operador Logístico**.

El Operador Logístico

Comenzamos definiendo el *Operador Logístico* como *organizaciones que, bajo premisas de servicio integral, se responsabilizan del almacenaje, la manipulación y la distribución de las mercancías de terceros.*

No nos cansaremos de insistir en la importancia y criticidad de la función logística dentro de la cadena productiva y de aquí la necesidad de que la realicen auténticos especialistas que provean el servicio adecuado al conjunto de la estructura. por eso dentro del *modelo COSMOS* incluíamos esta función dentro de las **funciones críticas**, seleccionando al especialista, es decir, al *Operador Logístico* como socio estable de la estructura.

Un *Operador Logístico* tiene que aportar al conjunto de la estructura los siguientes aspectos:

- **Recursos**, tanto a nivel de **inversiones** como proporcionando los **directivos** que conozcan la función en toda su amplitud.
- **Tecnología Logística**, en donde incluimos el conocimiento, la experiencia, la metodología y la tecnología en todos los diferentes aspectos que hemos comentado a lo largo de este apartado, es decir: en el campo de las **tecnologías de la información**, en las metodologías de **manipulación**, en el **establecimiento de rutas**, en la utilización de los **diferentes medios de transporte**, etc.
- **Control**, tanto de los **stocks** como de la red de **transporte**, optimizando la utilización de las diferentes modalidades y posibles transportistas.
- **Innovación**, o ideas que permitan la optimización del conjunto a través de la optimización en la función logística.

Pero para que esta aportación que debe realizar el *Operador Logístico* sea realmente efectiva debe plantearse su colaboración bajo las siguientes premisas:

- ⇒ Integración en la cadena logística del conjunto de la estructura y en ningún caso comportándose o siendo considerado como un simple suministrador, tiene que ser considerado como un socio con compromiso, involucración, cierta pertenencia y el máximo de estabilidad.
- ⇒ Produciendo el servicio que requiere cada cliente, para lo que tendrá que trabajar de forma muy próxima al cliente, diseñando entre ambos el auténtico papel que tiene que representar el *Operador Logístico* en el conjunto específico.
- ⇒ Proveyendo una solución global, no sólo desde el punto de vista logístico, sino desde el punto de vista geográfico, es decir contemplando una absoluta internacionalización o mundialización del servicio, aspecto éste fundamental dentro de la *estructura COSMOS* ya que precisamente se plantea esta estructura como alternativa en un mercado que se ha internacionalizado hasta llegar al máximo nivel de mundialización.
- ⇒ Consiguiendo una importante reducción de costes por consecución de economías de escala, al compartir los recursos del *Operador Logístico* entre diferentes clientes, lo que facilitará la optimización de su utilización.
- ⇒ Utilizando las Tecnologías de Información como base de trabajo y funcionamiento.

En resumen, las aportaciones y estas premisas de trabajo del *Operador Logístico* deben traducirse en ventajas que permitan al conjunto de la estructura ser más competitiva, ventajas que podemos concluir en :

- **Obtención de ventajas competitivas** basadas en optimización de costes y reducción de tiempos y plazos.
- **Eliminación de fases innecesarias o superfluas**, siendo el *Operador Logístico* el responsable de la función logística de la estructura empresarial.

- **Mayor facilidad de gestión**, ya que ésta será realizada por auténticos conocedores y especialistas de la función logística en coordinación con los diferentes gestores responsables de las otras funciones bajo premisa de cooperación.

4.2.3.- La Función de Producción. Conceptos y métodos. Los modelos de Integración Vertical (SCM) y el Mantenimiento Productivo (TPM).

El tercer pétalo de la *estructura COSMOS* se corresponde con la *Función Crítica de Producción*, función que también es contemplada desde el punto de vista estructural como otra de las funciones que si bien tiene que ser externalizada, su criticidad e importancia nos lleva a considerarla de forma especial, al nivel de la *Función de Ventas* y de la *Función Logística*, completando con ellas la estructura primaria que complementa al núcleo o *Funciones Básicas*.

En la mayoría de las empresas modernas, la función de fabricación ya ha sido externalizada, anteriormente bajo premisa de **subcontratación** y en la actualidad más bajo el concepto de **“outsourcing”**, en este apartado y debido a la amplitud de la función de fabricación, vamos a centrarnos en la función como tal, incluyendo conceptos nuevos de fabricación y diferentes estrategias y metodologías, dejando para el apartado 4.3, donde hablaremos de las **Funciones Necesarias**, la exposición de la **subcontratación** y el **“outsourcing”**, pues estas modalidades son también aplicables a una buena parte de ellas.

Comenzaremos definiendo la *Función de Producción*, dentro del concepto de la *estructura COSMOS*, como la *función responsable de fabricar, bajo premisas de productividad, los productos diseñados por la función nuclear de I+D, con el nivel de calidad y coste requeridos por los clientes para su adquisición y por los canales de distribución comercial para su venta, quedando reservada para los socios ideales, en cada caso, que cuenten con la cualificación y especialización adecuada para completar, eficaz y rentablemente, el ciclo productivo de la estructura establecida.*

El concepto de producción es otro de los que se han visto afectados de forma dramática en los últimos tiempos y donde se han hecho enormes esfuerzos para conseguir producir cumpliendo los requerimientos de sus clientes, los cuales estarán especialmente focalizados en los tres aspectos que contempla el KAIZEN: **costes, calidad y plazo**.

Fórmulas de funcionamiento

Para que esto sea factible es fundamental establecer una serie de fórmulas de funcionamiento que abran y flexibilicen a la tradicionalmente cerrada y jerárquica función de producción y que podemos centrar en los siguientes puntos:

- **Destruir las barreras** a la comunicación y a la cooperación tanto en el interior de la fábrica como con los socios externos, en general proveedores y clientes.
- Considerar y tratar a los proveedores como auténticos socios, involucrándolos, en la medida de lo posible, en el proceso, consiguiendo un nivel de **integración** que ayude a alcanzar ventajas competitivas, de las que esta función es especialmente responsable.
- **Integrarse socialmente**, reconociendo la importancia del medio ambiente, lo que ayudará a potenciar su imagen.

- **Experimentar** con nuevos procesos para mejorar permanentemente su rendimiento, lo que ayudará al conjunto de la estructura a mejorar en su globalidad.
- **Potenciar el papel del personal**, dándoles mayores responsabilidades e involucrándoles en la función y en la mejora apuntada en el párrafo anterior.
- Desarrollar una estrecha **colaboración** con las otras funciones y muy especialmente con la **Función Básica de Desarrollo**.

Estrategia básica

Cuando contemplamos la función de producción a lo largo del tiempo, vemos que ha sido una de las que más se ha desarrollado desde el punto de vista estratégico y así encontramos tres razones tradicionales para el establecimiento de una fábrica en un determinado lugar:

1. **Acceso a mercados**, siendo la idea fundamental estar especialmente cerca de los clientes finales o romper barreras políticas para acceder a mercados concretos o reducir los costes de distribución.

Todos estos fundamentos han podido ser válidos en una cierta época, quizás todavía cercana, pero en la actualidad, la rotura de barreras políticas, el abaratamiento de los costes logísticos y la internacionalización de los operadores logísticos y su demostrada eficacia, hacen de esta argumentación una razón de poco peso en la actualidad, pero ya ha quedado establecida una estructura que habrá que aprovechar.

2. **Acceso a recursos tecnológicos**, es éste otro de los argumentos tradicionales que se han manejado en la toma de decisiones para el establecimiento de fábricas, localizándolas allí donde es más fácil conseguir los mejores proveedores y los mejores profesionales.

Este planteamiento parece válido cuando hablamos de algún tipo de producto muy especial, pero cada vez va perdiendo fuerza según va creciendo el nivel de conocimiento mundial, lo que hace que se aproximen las diferentes regiones.

También influye el concepto y aceptación de movilidad, que existe en la actualidad, para reducir la fuerza de este argumento, pero al igual que en el caso anterior, han creado una infraestructura tremendamente costosa y amplia que habrá que rentabilizar.

3. **Acceso a factores de producción de bajo coste**, fundamentalmente los centrados en zonas de bajo coste en las importaciones o de mano de obra barata.

El primer argumento empieza a perder también su vigencia cuando nos encontramos con un mundo cada vez más abierto, donde se están rompiendo las barreras arancelarias, sin embargo la argumentación de la mano de obra barata sí parece que es la que en estos momentos puede tener un mayor peso específico y así vemos como se ha ido concentrando la fabricación en las zonas mundiales donde la mano de obra es especialmente barata, zonas que a su vez se han preocupado de resolver el problema de costes de importación creando zonas francas, como es el caso del continente asiático.

En el cuadro 4.7 podemos ver una comparación de los costes de la mano de obra en fabricación en diferentes países, datos presentados por *Bob Tyrrell* del *Henley Centre* en

abril de 1.995, según datos de *Morgan Stanley* que corresponden al coste en \$ de la mano de obra por hora en fabricación, datos del año 1.993

COSTES DE FABRICACIÓN

PAÍS	COSTE / HORA (\$)
Alemania Occidental	24.87
Holanda	19.83
Alemania Oriental	17.30
Japón	16.91
Estados Unidos	16.40
Francia	16.26
Italia	14.82
Reino Unido	12.37
España	11.73
Taiwan	5.46
Corea del Sur	4.93
Méjico	2,41
Polonia	1.40
Tailandia	0.71
China	0.44
Indonesia	0.28

CUADRO 4.7

Los datos que aparecen en el cuadro 4.7 dan una idea clara sobre el porqué de la concentración progresiva de la fabricación en el continente asiático, hasta alcanzar la situación actual, donde podemos afirmar que el **mundo de la fabricación** está centrado en **Asia** .

La estrategia que se ha desarrollado a lo largo de los años en la función de producción, basada entre otros aspectos en los tres que hemos comentado, han llevado a contar con una serie de instalaciones que hay que rentabilizar de alguna manera.

Fabricación en Red

A la necesidad comentada en el párrafo anterior se une la necesidad de la especialización y así, el concepto de la fábrica que hace todo va perdiendo fuerza y cediendo su paso al concepto de **fábricas especializadas** y al concepto de **fabricación en Red** .

En el primer capítulo representamos en la figura 1.3 la cadena de producción del Ford Fiesta donde podíamos ver que en la actualidad la producción del mismo se realiza a través de una red de fábricas situadas en diferentes localizaciones y con diferentes especialidades, su importancia nos hace volver a reproducir dicha figura en este punto, como recordatorio.

Red de producción del Ford Fiesta

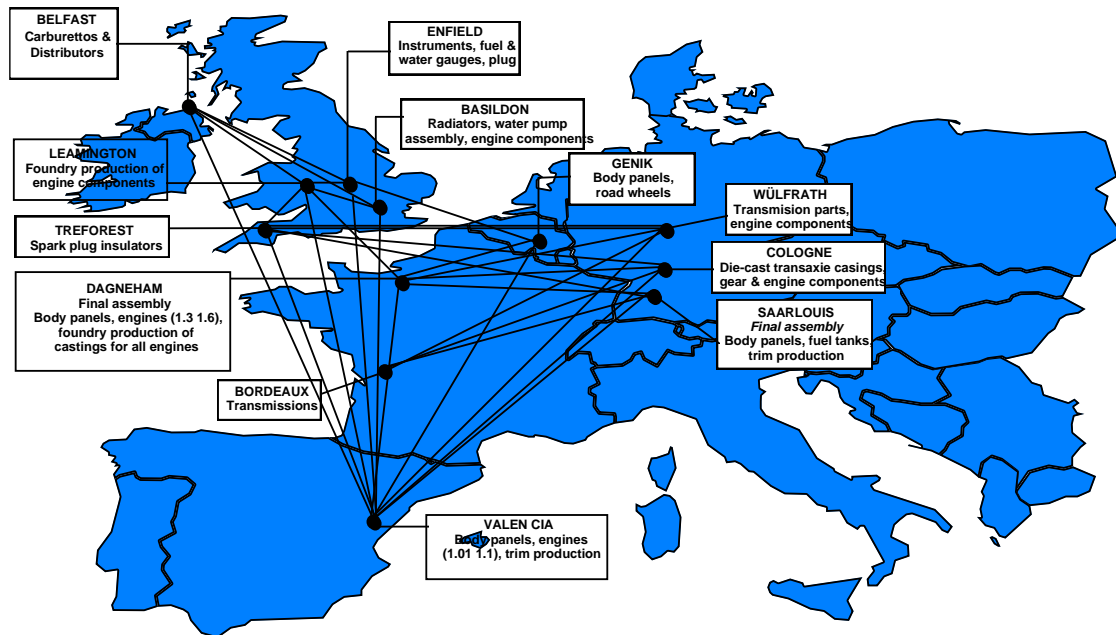


FIGURA 4.6

También poníamos el ejemplo de la fabricación del Pontiac Le Mans que recordaremos se realiza a través de fábricas y centros establecidos en Corea, Japón, Alemania, Taiwán, Singapur, Gran Bretaña, Irlanda y Barbados.

El camino hacia el que nos estamos aproximando en la función de producción es al **concepto de integración**, donde podemos concluir que la producción ahora se realiza por *una red de socios con una fuerte especialización individual, incorporando a los suministradores y sin limitaciones geográficas, componiendo en su conjunto la fábrica integrada*.

En definitiva, estamos introduciendo también el concepto de *cadena de producción virtual*

Clasificación de fábricas

Antes de proseguir con la **producción en Red** y con su forma de gestión, vamos a hacer una parada para analizar los diferentes tipos de fábricas que podemos encontrar, clasificadas por la función que cumplen dentro de la red, siguiendo la clasificación propuesta por *Arnould de Meyer* y *Avivah Wittenberg-Cox*, en su libro “**Nuevo enfoque de la función de producción**”.

- **Fábricas situadas en lugares ventajosos para el montaje final**, normalmente situadas en zonas donde se encuentran condiciones de bajo coste, teniendo una actividad técnica muy limitada.

Las zonas preferidas en la actualidad para el establecimiento de este tipo de plantas son: las zonas francas establecidas en el continente asiático, las *maquiladoras* de Méjico, que se extienden por una franja de 20 Km. en la frontera de Estados Unidos y que

aprovechándose de las disposiciones del código arancelario de los Estados Unidos son plantas que importan sin pagar aranceles y sólo el valor añadido que se produce en Méjico está sujeto a arancel aduanero cuando el producto final se exporta a los Estados Unidos.

En segundo nivel y todavía con ciertas limitaciones la Europa del Este se está considerando como una zona a tener en cuenta; la incógnita es qué pasará en un futuro cercano cuándo estas zonas se desarrollen y los costes de producción en ellas no sean tan bajos, ¿Será África la siguiente zona a explotar?

- **Fábricas de recursos**, cuya función principal es el desarrollo de ciertos productos o metodologías de gestión y fabricación, que luego pueden ser exportados al resto de las fábricas de la red.
- **Fábricas abastecedoras**, las cuáles se centran en determinadas zonas para abastecer con más facilidad y menor coste un mercado concreto, siendo el caso de la producción de alimentos uno de los más representativos.
- **Fábricas contribuyentes**, las cuales representan una evolución del caso anterior o más bien una consecuencia, ya que a lo que se refiere es a la contribución al desarrollo de la zona en la que la planta se ha establecido, donde como consecuencia, proliferarán proveedores, creando puestos de trabajo adicional, incidirán en la zona incrementando el nivel de vida y potenciando la infraestructura de la zona, a nivel de escuelas, universidades, etc.

Un caso que podemos observar en España es el del polígono de Landaben en Navarra, donde alrededor de la fábrica de la SEAT, se creó una importante infraestructura.

- **Puestos tecnológicamente avanzados**, denominadas así ya que su actividad de producción es limitada, pero por el contrario, mantienen un importante nivel de actividad en el acceso a la tecnología, participando activamente en el intercambio de información con otras fábricas de la zona.
- **Plantas asociadas**, siendo una evolución del concepto anterior, que llegan a formar una auténtica red entre las diferentes plantas de la zona, compartiendo conocimientos, que luego son extrapolados por cada uno a su red propia de fabricación.

Gestión de la Producción en Red

Una vez establecida esta clasificación de diferentes tipos de fábricas o plantas, pasaremos a establecer las bases sobre las que debe fundamentarse la gestión de la **fábrica integrada** o de la **red de plantas** que ésta supone, dentro del contexto internacional; donde podemos establecer 7 aspectos a tener en cuenta cuando queremos pasar al terreno operativo los planes estratégicos de fabricación, a los que hicimos referencia anteriormente en este apartado.

- A. Determinar los criterios de actuación para cada fábrica**, siguiendo los criterios que hemos comentado anteriormente, de tal forma que cada fábrica sea un componente especializado de la red y no todas actuando de la misma manera, pues su actuación deberá estar condicionada por la función que tiene que realizar.
- B. Establecer las medidas de rendimiento**, las cuáles deben ser coherentes con los criterios de actuación que hemos establecido previamente, dentro de la estrategia global de fabricación.

C. **Adaptación dinámica de la red**, teniendo en cuenta lo que hemos comentado a lo largo de este libro, sobre los cambios permanentes de entorno a los que nos enfrentamos como auténtico reto de la gestión en la actualidad, razón por la cual estamos recomendando la estructura virtual, en general, como solución y el *modelo COSMOS* en particular; la fabricación no puede abstraerse de esta realidad, ya que este tipo de estructura, una de cuyas ventajas básicas es su capacidad de adaptación, no puede aceptar un componente estático.

Reflexionando sobre este punto, en la actualidad, está aceptado que el continente asiático es una zona de especial interés para el establecimiento de plantas para el montaje final, obteniendo ventajas de bajo coste de mano de obra, pero donde no existe una especial preparación técnica.

Las preguntas son: ¿Qué pasará dentro de 20 años?, ¿Seguirá manteniéndose igual o se producirán cambios?, ¿Su nivel tecnológico será el mismo?, ¿Sus condiciones de bajo coste se mantendrán?

Las respuestas son obvias; con toda seguridad no seguirá igual, variarán las condiciones tanto técnicas y tecnológicas como sociales en la zona, lo que repercutirá sobre el papel que las fábricas de la misma tendrán que cumplir o en ciertos casos tendrán que desaparecer al no poder cumplir con la función que tenga asignada, siendo difícil su reconversión, lo que ya ha sucedido ampliamente en los Estados Unidos y en Europa.

En el caso del incremento de conocimientos parece lógico que se produzca, pero la pregunta sobre la situación social, el *Banco Mundial* puede darnos la respuesta en la proyección realizada sobre las principales economías, según presentación de *Bob Tyrrell* del *Henley Centre* en abril de 1.995 y que resumimos en el cuadro 4.8.

En el cuadro mencionado vemos como en el año 1.992, entre las quince primeras economías del mundo, encontramos sólo 5 del continente asiático y sólo 3 entre los 10 primeras y además, teniendo como índice referencial 100 los Estados Unidos, China se encuentra con un índice 45 aproximadamente, India algo inferior a un índice 20, Indonesia con aproximadamente 10 y Corea del Sur 5.

El panorama en el año 2.020 cambia de forma dramática, pasando al primer lugar China con un índice 140, siguiendo los Estados Unidos con un índice referencial 100 y ya encontramos a siete economías asiáticas entre la 10 primeras.

Con toda seguridad, este cambio en la situación económica general de la zona asiática repercutirá sobre los costes, incrementándolos y por lo tanto dejando el camino abierto para que otras zonas ocupen el lugar que ésta ocupa en la actualidad, la pregunta es cuál será esta zona, ¿África?, ¿La Europa del Este? o cualquier otra zona; esta pregunta tendrán que responderla los estrategas de las diferentes empresas de fabricación, en los próximos años.

LAS 15 ECONOMÍAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO

PAÍS	ÍNDICE 1992	PAÍS	ÍNDICE 2020
ESTADOS UNIDOS	100	CHINA	140
JAPÓN	42	ESTADOS UNIDOS	100
CHINA	40	JAPÓN	45
ALEMANIA	30	INDIA	35
FRANCIA	17	INDONESIA	30
INDIA	16	ALEMANIA	22
ITALIA	15	COREA DEL SUR	21
REINO UNIDO	14	TAILANDIA	20
RUSIA	14	BRASIL	18
BRASIL	13	TAIWAN	18
MÉJICO	11	FRANCIA	18
INDONESIA	10	ITALIA	16
CANADÁ	9	REINO UNIDO	15
ESPAÑA	7	RUSIA	15
COREA DEL SUR	5	MÉJICO	10

CUADRO 4.8

D. Establecimiento de sistemas de información y de comunicación, siendo ésta la forma de integrar la dispersión que supone la fabricación en red, donde encontramos diferentes componentes dependientes unos de otros, al formar una cadena y además localizados en diferentes localizaciones geográficas a lo largo de todo el mundo.

No insistiremos en este punto ya que dedicaremos el capítulo 5 de este libro a las tecnologías de la información.

E. Consideración de las redes logísticas mundiales, de tal forma que la red sea perfectamente abastecida, para lo que será fundamental integrar a los proveedores dentro de la función de fabricación y a los operadores logísticos como facilitadores.

F. Orientar el conjunto de la red, de tal forma que los diferentes componentes tengan una función clara, centrándose la discusión en si debe orientarse al producto o al proceso. En la actualidad, parece, que teniendo resueltos los problemas de integración, la elección de orientación al proceso presenta una serie de ventajas en cuanto al consecución de economías de escala y absoluta especialización, siendo estos aspectos especialmente demandados.

G. Pensar globalmente, teniendo conciencia de que cada fábrica representa un componente dentro del conjunto y no un todo completo.

Métodos de optimización

Vamos ahora a entrar en otro de los apartados fundamentales en la función de fabricación, la cuál ha sido pionera en muchos casos del concepto de eliminación de despilfarros, ya que esta función representa una partida muy importante en la estructura de costes del conjunto.

Esta preocupación ha llevado a desarrollar diferentes métodos o programas que se han incorporado al proceso de producción para conseguir mejoras competitivas basadas en costes, muchos de los cuáles han sido desarrollados por los japoneses, ante situaciones de necesidad y que en la actualidad son auténticos modelos a seguir.

El común denominador de todos ellos se centra en la necesidad del entrenamiento y la involucración de los empleados en el programa; esta necesidad de involucración de los empleados la hemos venido referenciando en diferentes apartados de este libro y es uno de los principios que tenemos que aceptar y en el que el *modelo COSMOS* hace un hincapié especial, las personas como auténtica diferenciación de las estructuras.

También es importante señalar que la utilización de estos métodos no es necesariamente exclusiva, sino que en muchos casos son complementarios y de hecho en cualquier fábrica actual se encuentra la utilización de varios simultáneamente.

Un exponente claro de lo que estoy comentando es el caso del *KAIZEN*, el cual está considerado como un auténtico paraguas que engloba a diferentes métodos de trabajo los cuales son aplicados y utilizados dependiendo de las necesidades y objetivos en cada caso; en la figura 4.7 presentamos los diferentes métodos, programas o herramientas que se encuentran dentro del concepto del concepto del *KAIZEN*.

En esta figura 4.7, vemos como se conjugan los métodos relacionados con el interior de la propia fábrica con los métodos más relacionados con el exterior, clientes y proveedores, lo que pone de manifiesto el concepto, que el *KAIZEN* ha aceptado ampliamente y al que ya nos hemos referido del sistema abierto que supone la empresa en la actualidad y las fábricas no pueden abstraerse del mismo, están afectadas por factores endógenos y exógenos y a su vez afectan al resto de los componentes de la estructura de forma crítica como hemos considerado dentro de la *estructura COSMOS*.

LOS METODOS DEL KAIZEN

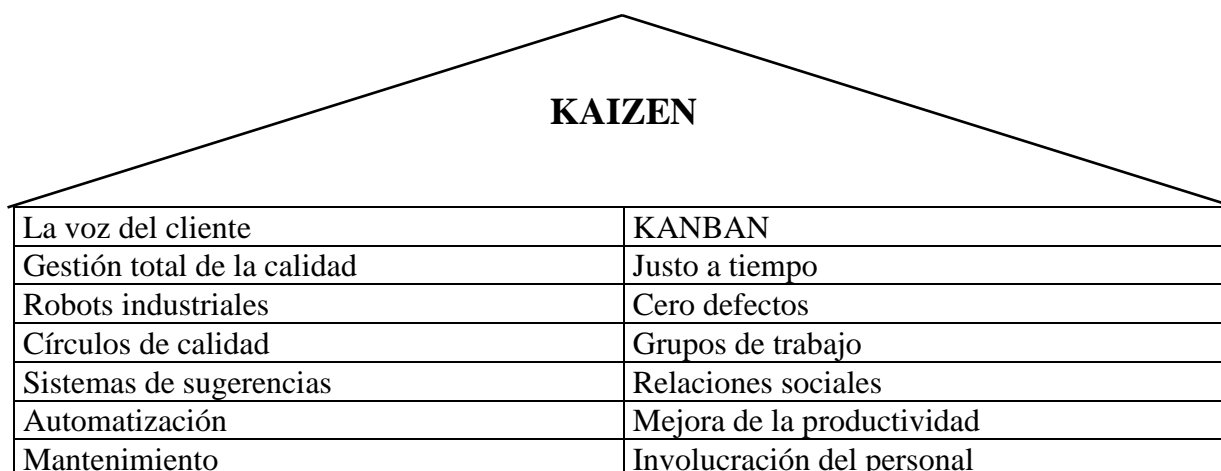


FIGURA 4.7

Vamos a continuación a ver el significado de algunos métodos de mejora en la producción, dejando los que tienen un carácter más general, ya que han sido tratados o serán tratados en otros capítulos y apartados de este libro como son la gestión total de calidad y la mejora en la productividad o la involucración del personal, entre otros.

Vamos a centrarnos en el análisis breve del “*Materials Requirement Planning*” (MRP), “*Manufacturing Resource Planning*” (MRP II), “*Just-in-Time*”(JIT), KANBAN y “*Advanced Manufacturing Technology*”(AMT), para posteriormente dedicar un espacio más amplio a dos métodos de especial relieve en los últimos tiempos, el “*Supply Chain Management*”(SCM) y el “*Total Productive Maintenance*”(TPM).

- “**Materials Requirement Planning**” (MRP), es un conjunto de técnicas concretadas en una aplicación informática, enfocadas a resolver los problemas de control y coordinación, para que los materiales se encuentren disponibles cuando y donde se precisan, sin necesidad de mantener inventarios excesivos, consiguiendo así una optimización del proceso de producción.

Esta herramienta se centra en exclusiva en el control de materiales, optimizando el proceso a través de la reducción de inventarios y los tiempos de espera.

La base de funcionamiento correcto será la perfecta recogida de datos para alimentar al sistema, ya que de lo contrario las salidas que produzca la aplicación serán incorrectas y su dificultad principal la encontraremos en el gran volumen de datos que hay que recoger y procesar, lo que lleva a la necesidad de sistemas informáticos de cierta potencia, si bien en la actualidad, con los nuevos sistemas informáticos, la capacidad de proceso está garantizada a unos costes muy razonables, por lo que este sistema puede ser instalado en cualquier empresa pequeña o mediana, no como hace unos años que sólo era factible para grandes empresas

- “**Manufacturing Resource Planning**” (MRPII), podríamos decir que se trata de una evolución del MRP, pues mientras éste contemplaba sólo el control y la coordinación de materiales, el MRPII contempla más parámetros que influyen en el proceso de producción, buscando una optimización más amplia.

Así podemos definir el MRPII como el conjunto de técnicas concretadas en una aplicación informática, enfocadas a resolver los problemas de control y coordinación de los materiales, el personal, la maquinaria y todos los requerimientos necesarios para optimizar el proceso productivo, consiguiendo la utilización más eficaz y rentable de los mismos.

Como vemos, por su definición, se trata de una segunda generación del MRP, posibilitado, entre otras cosas, por el creciente incremento en la capacidad de proceso de los equipos informáticos y por la necesidad de la permanente optimización del conjunto del proceso de producción, donde es sabido que no sólo son los materiales los responsables de los costes, sino todos los recursos que se utilizan.

- “**Just-in-Time**” (JIT), se fundamenta en el concepto de que una fábrica puede ser considerada como un red de procesos en la que existen cadenas de clientes-proveedores, es decir que cada cliente interno precisa del resultado y abastecimiento de los anteriores en la cadena, quienes serán sus proveedores.

Podemos pues decir que un proceso de producción funciona bajo premisas “*Just-in-Time*” cuando *dispone de la habilidad para poner a disposición de los clientes (internos y externos) la cantidad exacta de artículos, en las condiciones prefijadas de precio y calidad, en el tiempo solicitado y sin mantener inventarios.*

La gran ventaja que presenta el sistema es la posibilidad de trabajar bajo pedido del cliente con lo que la posibilidad de fabricar algo que luego no vaya a ser aceptado por los clientes no existe, ahora bien, existe la dificultad de tener que trabajar bajo la presión que impone el plazo de entrega del cliente, pues a éste no le preocupa la organización interna de la fábrica, sino que su interés está en recibir lo que desea en las condiciones acordadas.

Este sistema exige además un importante nivel de involucración y entrenamiento de los trabajadores que están en la línea, los cuales tendrán que actuar además como inspectores de calidad.

El sistema de **JIT**, probablemente más reconocido es el que **TOYOTA** tiene puesto en marcha y que se basa en la **calidad**, la **productividad** y el **ajuste de la producción** a las necesidades, como vemos perfectamente alineado con el **KAIZEN** el cual basa sus ventajas competitivas en **coste**, **calidad** y **plazo**.

TOYOTA consigue cumplir con sus objetivos haciendo que los empleados de línea sean también inspectores de calidad, consiguiendo la máxima productividad a través de la eliminación de todos los procesos y actividades que añaden valor (en el concepto **JIT**, cada paso en fabricación se considera como una adquisición de valor adicional y no como un incremento de coste) y por último a través de sistemas “*pull*” de producción, producción equilibrada y procesos de flujo continuo

- **KANBAN**, es una señal que utilizada para notificar al proveedor del proceso que se precisan más componentes para poder seguir el proceso de producción, dentro de una secuencia proveedor-cliente interno, existentes a lo largo de la cadena de materiales de la fábrica.

Como vemos, el **KANBAN** no es en sí mismo un sistema de producción sino un concepto que se utiliza dentro de un sistema “*pull*” de producción, es decir, en un sistema de tirar de la producción.

En la figura 4.8 podemos ver el esquema del concepto del **KANBAN**, donde aparecen dos puestos de trabajo consecutivos en la cadena de producción con un espacio entre ambos en el que se almacenan los productos que produce el primer puesto, los cuales serán utilizados por el segundo puesto, teniendo en cuenta que nunca deberá superar la cantidad previamente establecida, con lo que la producción se realiza bajo “pedido” o necesidad del siguiente o cliente, siendo la orden de pedido, la señal visual que se produce al contemplar que se están agotando los productos que tiene que utilizar el cliente.

EL CONCEPTO DEL KANBAN

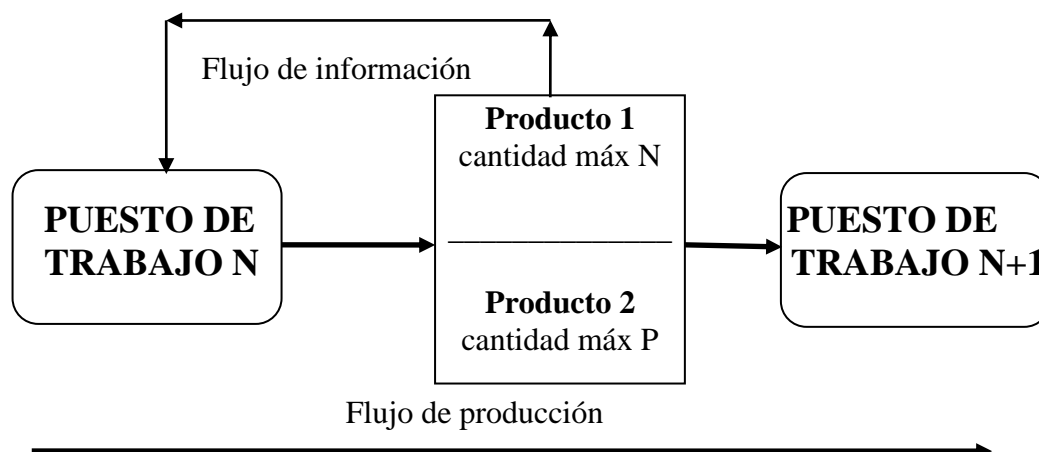


FIGURA 4.8

- **“Advanced Manufacturing Technology” (AMT)**, consiste en la automatización de la fábrica con diferentes herramientas tecnológicas, tales como robots industriales, máquinas de control numérico, diseño asistido por ordenador (CAD), producción asistida por ordenador (CAM), ingeniería asistida por ordenador (CAE), etc.

Cuando se considera este tipo de automatización como alternativa para conseguir una optimización del proceso de producción, es importante tener en cuenta que requiere un cierto y en algún caso importante nivel de inversión y un importante esfuerzo de entrenamiento de personal.

Como ya habíamos anticipado vamos a dedicar un espacio especial al estudio de los conceptos de *“Supply Chain Management”* (SCM) y de *“Total Productive Maintenance”* (TPM), ya que quizás sean los conceptos de mayor actualidad, pues una vez que se ha mejorado internamente como es el caso del aporte de las anteriores herramientas que hemos estudiado, aparece la necesidad de mejorar en la cadena en toda su amplitud, no sólo considerando el interior de la fábrica, y además habrá que resolver los problemas de tiempo que suponen actividades que influyen sobre la producción sin ser exactamente de producción como es el caso del mantenimiento.

Supply Chain Management

Podemos empezar definiendo *“Supply Chain”* o Cadena de Suministro como *“una red de organizaciones que están involucrados por fuertes vínculos en ambos sentidos en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y/o servicios para su entrega al cliente final”*.

Recordando la definición aparecida en *“The Economist”* sobre **Corporación Virtual** que decía que es *“una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red”*.

Observamos un claro paralelismo entre ambas y mientras que en el caso de la Corporación Virtual estamos cambiando el concepto de divisiones por el de socios, en el caso de la Cadena de Suministros estamos cambiando el concepto tradicional de cliente-proveedor basado en la

simple operación mercantil, al concepto de la cadena cliente-proveedor según los conceptos de **TQM**.

Nos estamos refiriendo en concreto en una cadena donde cada uno es cliente del eslabón anterior y proveedor del siguiente y donde cada vez que se es proveedor hay que cumplir con los requerimientos que presenta el cliente, para lo cual el cliente habrá tenido que informar clara y precisamente al proveedor sobre los mismos, momento en el que el proveedor se ha convertido en cliente.

Por lo tanto cuando hablamos de "*Supply Chain Management*", nos estamos refiriendo al *sistema de gestión que establece y controla la cadena de suministro*, un sistema de gestión que tampoco podrá ser el tradicional autoritario, sino que deberá estar fundamentado en la **involucración** y el **compromiso** de todos los componentes de la cadena en un proyecto común, que no será otro más que conseguir la satisfacción del cliente final.

Consiguiendo la satisfacción del cliente final, con toda seguridad, se habrán conseguido los objetivos individuales de cada uno de los componentes de la cadena, los cuales deben ser siempre compatibles y en la misma dirección.

El gran problema que puede existir a medio y largo plazo en este modelo es que la organización principal o la que es el fundamento principal de la cadena actúe con cierta prepotencia, imponiendo sus reglas en vez de actuar como parte del conjunto, esta situación que se ha producido en algunos sectores de actividad, puede dar buenos resultados a la organización predominante en el corto plazo, pero con toda seguridad, en el medio y largo, aparecerán importantes problemas, normalmente, en los aspectos de calidad y más graves aún en el plazo de entrega.

El nivel de gravedad viene determinado por la posibilidad de resolución, que en el caso de calidad es fácil, basta con establecer los sistemas de control allí donde se desee; pero en el caso del plazo de entrega, el problema se centra en que la fuente del mismo es la propia organización que lo sufre, como consecuencia de apretar demasiado al proveedor, quien ante una situación de ahogo financiero, y con problemas de liquidez, no comienza el proceso de fabricación de una partida hasta que no ha cobrado la anterior, retrasando así el proceso.

Por lo tanto, el "*Supply Chain Management*" tiene que ser un sistema que contemple a todos los componentes de la cadena en toda su magnitud y gestione la cadena en todo su conjunto, consiguiendo la absoluta involucración de todos los componentes de la misma.

El concepto de "*Supply Chain Management*" surge como muchos sistemas de gestión, fruto de la necesidad de conseguir unos productos y/o servicios a unos precios absorbibles por los clientes, con los márgenes suficientes para alcanzar los beneficios que justifiquen el mantenimiento de la acción productiva.

Cuando el mercado alcanza el nivel de madurez actual y los clientes tienen la formación y el conocimiento que han alcanzado en este final de siglo, las compañías tienen que variar su estrategia y basarla en el cumplimiento de la satisfacción y exigencias del cliente, consiguiendo una posición privilegiada ante los competidores a través del establecimiento de la estructura organizativa más eficaz que esté basada en una estructura de costes que posibilite la rentabilidad.

Es evidente que con la situación actual de mercado, la rentabilidad es cada vez más difícil de alcanzar, por lo que el objetivo será conseguir el **beneficio para el conjunto de la cadena** y a

partir del conjunto llegar a los beneficios individuales de cada uno de los eslabones, en contra del modelo tradicional en el que cada componente, que no eslabón, buscaba los beneficios de forma individual, con lo que los precios finales al mercado sólo eran absorbibles en una situación de estado de bien estar boyante, donde la estrategia empresarial estaba fundamentada sobre la propia empresa y no sobre el cliente.

La consecución y establecimiento de un modelo rentable y eficaz de "*Supply Chain Management*" tiene que estar precedido por un **cambio cultural** y una **reestructuración de las organizaciones** que vayan a componer la cadena de suministro, lo cual se realizará a través de un proceso compuesto por cuatro fases, las que pasamos a describir:

- La **primera fase**, consistirá en la realización de un proceso de reingeniería (**BPR**) que provoque como resultado el cambio del modelo estructural, pasando de un modelo vertical basado en las funciones y jerarquías a un modelo horizontal basado en los procesos y las competencias.

Una vez que las organizaciones que vayan a formar parte de la cadena estén preparadas, se procederá a la **progresiva integración** de la cadena de suministro, siendo el **punto de partida** el concepto basado en las diferentes funciones, así en un ejemplo de producción estaría compuesto por las funciones de : Compras, Control de Materiales, Producción, Ventas y Distribución.

- La **segunda fase** sería la integración de funciones y se unirían las funciones de Compras y parte de Control de Materiales en Gestión de Materiales, parte de Control de Materiales, Producción y Parte de Ventas, en Gestión de Fabricación y parte de Ventas y de Distribución en Gestión de Distribución.

De esta forma se está comenzando el proceso de integración de las diferentes funciones y componentes, eliminando redundancias, antes existentes por realización en varios departamentos de actividades repetidas, lo que después del proceso de **BPR** habremos eliminado.

- La **tercera fase** se consistirá en la integración interna de la cadena de suministro de la Compañía, creando una cadena entre las tres **macro funciones** establecidas en la fase anterior, al servicio del proceso horizontal.
- La **cuarta** y última fase es en la que se procederá a integrar en la cadena de suministro el conjunto completo de los **Suministradores** y **Clientes**, con lo que conseguiremos la máxima amplitud de la cadena de suministros a través del proceso horizontal completo **Suministradores-Cadena de Suministro Interna-Cliente**, como podemos ver en la figura 4.9 bajo el paraguas de **Empresa Global**

INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

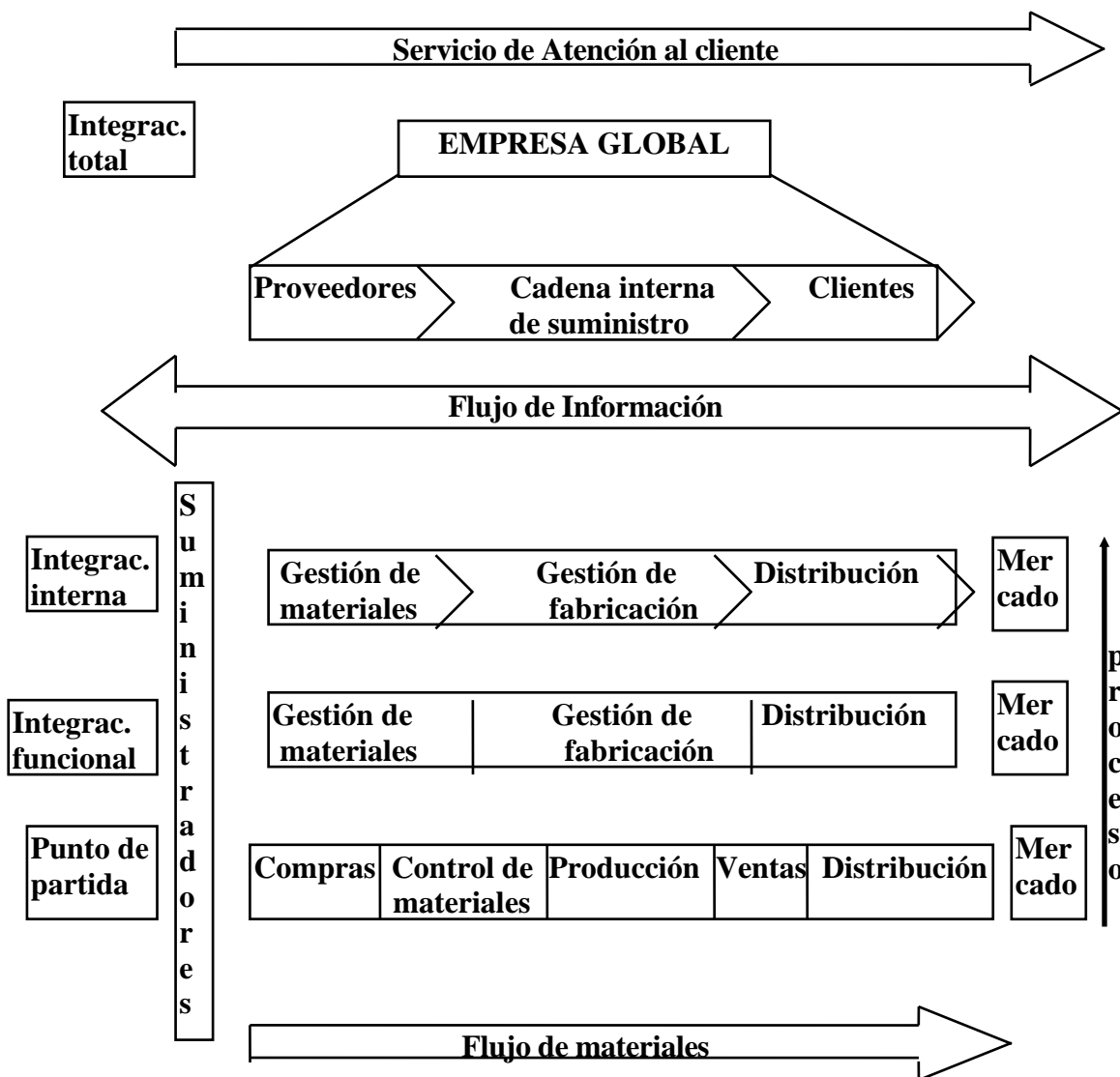


FIGURA 4.9

Como conclusión, podemos decir que el *"Supply Chain Management"* es el concepto más amplio de gestión de la cadena de suministro, basado en la integración de las diferentes organizaciones que componen la misma y fundamentado en los conceptos de **Proveedor-Cliente** de TQM, para alcanzar el objetivo común de Satisfacción del Cliente y de rentabilidad como consecuencia.

Por último, al igual que en el concepto más amplio de **Corporación Virtual** y en el caso concreto del *modelo COSMOS*, todos los componentes tienen que actuar bajo premisas de excelencia y con mentalidad *"WIN-TO-WIN"*, ya que en caso contrario la estructura se romperá y el conjunto perderá las oportunidades, cada vez más escasas, de mercado.

Total Productive Maintenance

Una vez estudiados diferentes métodos de mejora de la producción desde el punto de vista interno y en el apartado anterior, haber estudiado la mejora con mayor amplitud, incluyendo a los proveedores en el proceso de mejora, vamos ahora a analizar la metodología que se centra en

uno de los aspectos que pueden hacer perder productividad por pérdidas de tiempo, en concreto nos referimos al mantenimiento de las máquinas y herramientas.

Podemos comenzar definiendo el "***Total Productive Maintenance***" (TPM) como un *sistema de gestión integrado que permite a las empresas mejorar significativamente la eficiencia de producción mediante la involucración activa de sus operarios.*

Dentro de la definición propuesta existe un aspecto que es fundamental, el hecho de que la mejora pasará por la **involucración activa** de los operarios, si esto no se produce, nunca podrá producirse la mejora o como mucho, se conseguirá de forma absolutamente puntual, produciéndose una progresiva degradación, es por ello que una vez más la comunicación y el entrenamiento se hacen fundamentales para conseguir esta involucración, para lo que será necesario cambiar las actitudes y aptitudes de todos los componentes de la estructura.

Profundizando más en la definición propuesta y ampliándola nos encontraremos con que este sistema de gestión integrado persigue, la creación de un **sistema productivo de mantenimiento**, consiguiendo una utilización más efectiva y rentable de los equipos y maquinaria, eliminando las paradas no deseadas, tanto por mantenimientos preventivos como correctivos.

También encontramos la necesidad y por lo tanto la promoción del trabajo en **equipos multidisciplinares o transfuncionales** en torno a la maquinaria de la empresa para conseguir su máximo rendimiento, para lo que se requerirá un importante cambio cultural en la organización, anteponiendo el proceso horizontal sobre la función vertical y estableciendo un sistema de **Dirección por Involucración**, donde todos y cada uno de los componentes de la organización desde la Alta Dirección hasta los empleados se involucren y tomen una postura activa en la consecución del objetivo común.

Entonces, el establecimiento de un sistema de T.P.M. producirá una importante **mejora en la calidad** de los productos fabricados y un **incremento de la eficacia** de la maquinaria, **reduciendo pérdidas** mediante una mayor disponibilidad de la misma y **reduciendo los costes de mantenimiento**, esto gracias a la involucración de los trabajadores en el proceso de mantenimiento.

Y más aún, **involucración en el diseño** de la propia maquinaria, pues nadie puede negar que el que mejor llega a conocer un equipo es aquél que está trabajando con el mismo todos los días durante años, con lo que conseguirá un perfecto conocimiento de las ventajas e inconvenientes que su diseño presenta en la vida real y con toda seguridad estará en condiciones de aportar todos aquellos detalles que no se aprecian en un laboratorio o en un despacho.

El resultado final de todo este proceso será una mayor satisfacción de los trabajadores al reconocérseles como parte importante del sistema, involucrándolos en el mismo y consiguiendo así un incremento importante de beneficio en el proceso productivo.

El **TPM** surge como **respuesta** cuando la dirección de la empresa intenta una **reducción adicional de sus costes** de producción, realizando el proceso en paralelo con otros de mejora interna y de mejora externa o mejor, una vez que se han producido los otros, ya que la realización de estos proyectos requiere un importante esfuerzo e intentar abarcar más de la cuenta puede dar escasos resultados.

Un análisis exhaustivo de costes pone al descubierto el hecho de que existe una importante partida en el apartado de equipos y maquinaria debido a diferentes razones:

- **Problemas de calidad** cuyo origen puede ser una mezcla de falta de motivación y de formación de los trabajadores.
- **Demasiado tiempo de parada de las máquinas** motivado por la necesidad de la realización de mantenimientos preventivos.
- **Paradas de la maquinaria por averías**, debido en muchos casos a la falta de planificación del mantenimiento y a la mala utilización por parte de los trabajadores por falta de formación.
- **Utilización pobre de los equipos**, una vez más, por la falta de conocimiento de los trabajadores sobre los mismos.
- **Rendimiento escaso de la maquinaria** por incumplimiento, en su diseño, de ciertas facilidades que permitieran un manejo más amigable y sencillo.

La resolución de estos problemas puede realizarse a través del establecimiento de un sistema de **TPM**, pero el establecimiento de un sistema de mantenimiento productivo total es un **proceso largo y costoso**, por lo que debe existir un convencimiento de la Alta Dirección de ponerlo en marcha, lo que debe ser comunicado a toda la organización para conseguir la involucración de todos sus componentes.

El **período completo de implantación** de un sistema **TPM** podemos cifrarlo entorno a los **tres años**, tiempo necesario para que la organización asuma los cambios, alcance los conocimientos y entre en fase rutinaria.

Durante el **primer año** se **introducirán los conceptos** y comenzará a ponerse el sistema en pruebas; es fundamental en este arranque que se seleccionen perfectamente a las personas y las máquinas sobre las que actuar, siendo especialmente recomendable actuar sobre aquellas que vayan a incorporarse próximamente, si es que esto va a suceder.

Durante el **segundo año** se pasará a **difundirlo** en toda la organización, siendo los propios compañeros los que entrenarán unos a otros, lo que permitirá una mayor efectividad y aceptación por todos los componentes de la organización.

Durante el **tercer año** se tenderá a su **estabilización** y comienzo de **rutina**, siendo una parte integrada dentro del trabajo habitual.

Esquemáticamente podemos ver representado el proceso en la figura 4.10.

PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE UN PROYECTO TPM

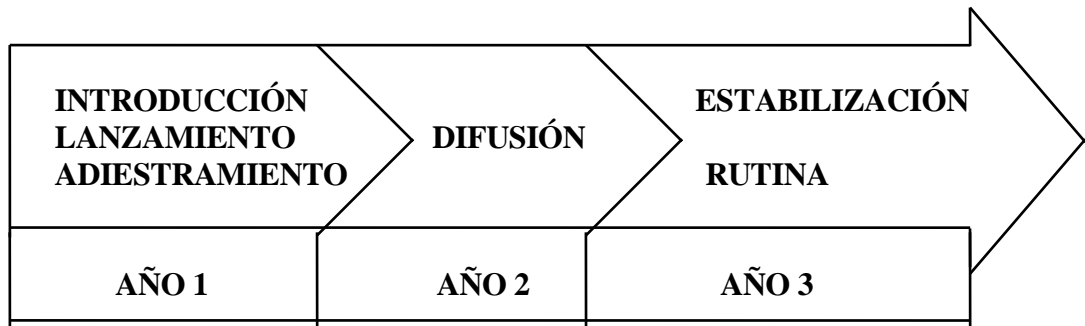


FIGURA 4.10

Existen una serie de **programas** que deben realizarse, una vez se ha comunicado por la Dirección el interés del sistema para la organización, para el correcto desarrollo de la implantación del sistema de **TPM**, como son:

- **Programa de mejora de la maquinaria**, para conseguir los objetivos de cero fallos y cero defectos, a través de la identificación y resolución de los principales problemas y del establecimiento de las condiciones óptimas de funcionamiento.
- **Planificación exhaustiva del mantenimiento**, para conseguir que esta operación produzca los menores costes, a través de revisiones periódicas que se realicen sin afectar a la producción, incrementando el ciclo de vida de los equipos y analizando las causas de las paradas.
- **Establecimiento de un sistema autónomo de mantenimiento**, donde los operarios conocerán mejor los equipos que manejan y aprenderán a realizar un primer nivel de mantenimiento y el preventivo en general, aprovechando los tiempos muertos de producción.
- **Programa de entrenamiento** de mayor profundidad para ciertos trabajadores y responsables de mantenimiento que tengan que entrar en niveles de mantenimiento superior o de reparación.

Podemos terminar este apartado concluyendo que el establecimiento de un sistema de **TPM** en entornos donde la maquinaria juega un papel de primera importancia producirá unas grandes **mejoras en la cuenta de resultados** debido a dos elementos que alcanzarán un mayor nivel de rendimiento.

- ⇒ El **primer elemento** será el del rendimiento de la propia maquinaria, gracias al mejor estado en el que se encontrará por los mantenimientos periódicos planificados y por los mantenimientos preventivos que se realicen en los tiempos muertos de producción al ser los propios operarios quienes se responsabilizarán del mismo.
- ⇒ El **segundo elemento**, pero aún más importante, los propios trabajadores, quienes rendirán más al sentirse perfectamente involucrados en el proceso y ser conscientes de que se cuenta con ellos y que su trabajo está valorado, pues nadie tiene interés de fallar en su trabajo, todos queremos alcanzar el éxito y el reconocimiento.

Con el estudio de la **función de producción** hemos terminado el del conjunto de las **funciones críticas**, las cuales representan como su nombre indica una criticidad y por lo tanto una relevancia de primer orden dentro del conjunto de la *estructura COSMOS*, pero que no pertenecen al núcleo de este modelo, por lo que serán realizadas por otras organizaciones externas cuyo “*Core*” sea precisamente el de producción o ventas o logística, con respecto a estas dos últimas funciones hemos estudiado fórmulas concretas de externalización, en un caso la **franquicia** y en otro el **operador logístico**, en el caso de la producción la fórmula que entendemos como ideal será la del “*outsourcing*”, fórmula que estudiaremos en el apartado siguiente, ya que también diferentes **funciones necesarias** deberán ser realizadas por socios externos bajo esta misma fórmula, entre otras.

4.3 Funciones Necesarias

Siguiendo con el estudio de la *estructura COSMOS*, llegamos a las funciones a las que calificamos y denominamos **Funciones Necesarias**, a las que podemos definir genéricamente, como *aquellas que siendo necesarias para completar la organización, no son ni fundamentales, ni críticas y además no mantienen, necesariamente, un nivel de actividad uniforme*.

Dentro de este apartado podemos incluir funciones tales como: Administración, Mantenimiento, Informática y todo tipo de Servicios Generales.

Todas ellas tienen en común lo que hemos planteado en la definición, pues son funciones sobre las que no se puede construir o edificar una empresa independiente y además, si bien son necesarias, no cuentan con un nivel de criticidad como las funciones de Ventas, Logística y Producción.

El otro aspecto que tienen digno de resaltar es que su nivel de actividad no es uniforme, ya que son funciones que pueden ser realizadas a tiempo parcial y además están sujetas a volúmenes variables de trabajo dependiendo de ciertas fechas y siendo difícil su dimensionamiento, parece aconsejable y así se plantea en la *estructura COSMOS*, su externalización, bajo diferentes fórmulas.

En los siguientes subapartados vamos a estudiar dos de las fórmulas más aceptadas o populares de externalización, la **subcontratación** y el “*outsourcing*”.

Los “Freelancers”

La siguiente pregunta a resolver dentro de estructuras virtuales y una vez decidida la fórmula de externalización, es con qué tipo de organización se debería asociar para realizar correctamente la función, en la *estructura COSMOS* la decisión se ha tomado a favor de las **Compañías de Consultoría** y de las **Empresas de Trabajo Temporal**, que estudiaremos en los siguientes subapartados, ahora bien, no podemos olvidar la figura del “*Freelancer*”, a la que vamos a dedicarle una breve reflexión.

En la actualidad el mundo del trabajo está apartando de las empresas a personas que, si bien están en perfectas condiciones físicas y en plenitud mental, con absoluta madurez y con un amplísimo bagaje de conocimientos y experiencia, son los más “caros” y los responsables de las empresas entienden que pueden ser reemplazados por personas más jóvenes y más baratas.

Estas personas, normalmente de edad entorno a los 50 años y con más de 20 años de experiencia, buscan su salida profesional a través del asesoramiento, ya que sus conocimientos se lo permiten sobradamente.

Desde el punto de vista de conocimiento, con toda seguridad podrán abordar cualquier proyecto, el problema que presentan normalmente es su falta de metodología, salvo que hayan trabajado en alguna empresa de consultoría y más crítico quizás puede ser su falta de recursos, lo que les permitirá abordar proyectos que requieran mucho conocimiento y experiencia, pero pocos recursos.

Como consecuencia, su máxima rentabilidad puede conseguirse en **proyectos de corto alcance** y de resultados inmediatos o en el **asesoramiento** continuo a los responsables de la empresa o de la función correspondiente, a los que además de asesorar, les estarán formando.

Quiero llamar la atención sobre el concepto de **asesoramiento** y en su diferenciación con el concepto de **consultoría**, pues mientras el primero lleva consigo la necesidad de que el asesor tenga un nivel de conocimiento superior al que existe en la empresa que es asesorada, en el caso de la consultoría esto no tiene por qué ser así y normalmente no suele serlo en la actualidad, aunque lo fuera en la décadas de los 50, 60 ó 70, en menor medida en los 80 y desde luego no en la actualidad; insistiremos sobre el particular en el apartado 4.3.3, que dedicaremos al estudio de las compañías de consultoría.

Situación actual y Tendencias

Es interesante saber la situación en la que se encuentran las empresas respecto a este proceso de transformación estructural y cuáles son sus ideas al respecto; según fuentes del Henley Centre, más de 8 de cada 10 empresas han contratado externamente la realización de alguna función o actividad, lo que se desprende de un estudio realizado en 1.994, en el cuadro 4.9 presentamos el resumen de dicho estudio, presentado por Bob Tyrrell en abril de 1.995.

NIVELES DE EXTERNALIZACIÓN

FUNCIÓN	% DE EMPRESAS
<i>“Catering”</i>	77
Seguridad	65
Limpieza	50
Secretaría	16
Informática	14
Mantenimiento	13
Administración	6
Transporte	4

CUADRO 4.9

Podemos observar que hasta la actualidad los servicios que más se han externalizado son los que tienen que ver con los servicios generales, que si bien son necesarios, generalmente carecen de la criticidad que presentan las funciones de ventas, logística y producción y por

supuesto ninguno de estos servicios puede ser la base sobre la que construir una empresa independiente.

Si es interesante saber la posición de las empresas hasta ahora, más interesante puede ser aún conocer lo que piensan de cara al futuro y así, siguiendo con el mismo estudio, en el cuadro 4.10 resumimos las tendencias de externalización de funciones, que en la actualidad están siendo todavía realizadas internamente, con un horizonte entorno al 2.005.

TENDENCIAS DE EXTERNALIZACIÓN

FUNCIÓN	% DE EMPRESAS
Formación	24
Proceso de datos	21
IT / Comunicaciones	17
Recursos Humanos	14
Contabilidad	11
Secretaría	9
Administración	8
Marketing	2
Ventas	1

CUADRO 4.10

En el cuadro 4.10, vemos cómo las compañías están ya pensando en la externalización de funciones que hasta ahora se habían pensado como propias de la empresa, pero que progresivamente las empresas las transferirán a terceros para conseguir que las mismas se realicen con el máximo rendimiento y eficacia, siendo para ello necesario que sean realizadas por auténticos especialistas, que además ayuden a optimizar la estructura de costes, convirtiendo en variables aquéllos que han sido costes fijos.

Una vez realizada esta introducción, vamos a pasar al estudio de las dos fórmulas de externalización a las que nos hemos referido, la **subcontratación** y el “**outsourcing**” y las compañías que la *estructura COSMOS* recomienda como asociadas para la externalización de las funciones necesarias.

4.3.1.- La Subcontratación.

La subcontratación es una de las fórmulas más antiguas y comunes para la externalización de funciones, de hecho cuando analizamos cualquier empresa, tanto grandes, como pymes, encontramos que prácticamente todas tienen algún servicio subcontratado con terceros, entendiendo por **subcontratación** la *cesión a terceros de la ejecución de ciertas funciones, no nucleares, a terceras compañías especializadas, que completarán las necesidades de la organización.*

Es importante señalar que la *subcontratación* implica sólo la **cesión de la ejecución** de las actividades, pero en ningún caso tiene que implicar responsabilidades de mejora por parte del subcontratado, sino que normalmente será suficiente con que el subcontratado cumpla con los

cometidos establecidos contractualmente, alcanzando así mismo los resultados previamente también establecidos.

La subcontratación, pues, exige resultados de ejecución, pero normalmente no exige responsabilidad ante terceros aunque la función o actividad a realizar por el subcontrato afecte directamente al cliente final o al servicio en su conjunto.

Debido a este concepto, normalmente se reserva este tipo de fórmula para la realización de las funciones que tengan menos repercusión sobre los resultados del conjunto.

Existen cinco reglas fundamentales para conseguir que el concepto tradicional de subcontratación se convierta en algo más que la pura relación cliente- proveedor y para que los resultados que se alcancen sean óptimos para el cliente final.

1. Trabajar sólo con las que sean lo suficientemente buenas; ya hemos anticipado en el capítulo segundo de este libro, cuando nos referíamos a la actividad fundamental que tiene que realizar una empresa que ha escogido un modelo virtual, una vez que ha descubierto su “*core*”, es la búsqueda y selección de los socios y entre ellos están las empresas a las que se subcontrata.

Por lo tanto es fundamental estar en una permanente búsqueda de socios, a los que después de un proceso de homologación, incorporemos a una base de datos que nos permita escoger, en cada caso, los más adecuados.

2. Trabajar sólo con las que sean sólidas financieramente, ya que la necesidad es mala consejera y pueden realizarse incorrectamente las actividades debido a problemas económicos y como consecuencia por falta de recursos o ansiedad.

Luego, otra de las actividades cuando se está actuando como “*core*” de una empresa virtual, es el seguimiento continuo de todos los socios actuales y potenciales, para tomar la decisión de actuar en colaboración con unos o con otros, dependiendo del estado en que se encuentra cada uno de ellos.

3. No buscar exclusividad, aunque sí una relación estable si es posible, es decir; intentar que la empresa subcontratada no dependa en exclusiva de lo que sea capaz de facturar a nuestra empresa, ya que en situaciones fluctuantes de mercado la empresa subcontratada puede llegar a atravesar problemas financieros que no tendría trabajando para varios.

Si no es recomendable la exclusividad, si es fundamental establecer un sistema por el cual el subcontratado mantenga una absoluta confidencialidad sobre nuestra empresa ante terceros y más aconsejable es el hecho de no descubrirles en ningún caso los secretos de nuestra empresa.

4. Conseguir una atención especial de la empresa subcontratada, como contrapartida por la facilitación de su trabajo, dándole todo tipo de información y ayuda para que puedan realizar su trabajo de la forma más rentable también para ellos.
5. Establecer una relación de igualdad y mutuo interés, de tal forma que se sientan tratados como socios y colaboradores y en ningún caso como simples proveedores, involucrándoles en la medida de lo posible en el proyecto y estableciendo relaciones “*WIN-TO-WIN*”, es decir que todos sean ganadores.

En el cuadro 4.10 resumimos las ventajas e inconvenientes que presenta la fórmula de subcontratación, como una de las alternativas para construir una estructura virtual.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

VENTAJAS	RIESGOS
Despreocuparse de las actividades no nucleares	Falta de comunicación fluida entre las partes
Conseguir economías de escala	Incumplimiento por alguna de las partes
Aprovecharse de la innovación de cada uno para el conjunto	Falta de honestidad de la subcontrata

CUADRO 4.10

Analizando el cuadro 4.10, las ventajas vemos que provienen en general del concepto de colaboración o cooperación con las subcontratas y a su vez de la compartición de su trabajo con terceros, mientras que los riesgos provienen de la falta de comunicación o de honestidad.

Para concluir podríamos recomendar la utilización de la fórmula de subcontratación sólo para funciones que no afecten de forma importante al conjunto de la estructura y que no repercutan directamente sobre la cuenta de resultados en un porcentaje relevante.

4.3.2.- El “*Outsourcing*”. El “*Outplacement*” y el “*Spin Off*”

El “*Outsourcing*” es la fórmula más popular en estos momentos, la que está de moda, pero en muchos casos se está denominando “*outsourcing*” a la subcontratación y entre ambas existen una serie de diferencias importantes, que podemos intuir a través del análisis de la definición de ambas fórmulas.

Podemos definir el “*Outsourcing*” como la *cesión a terceros de determinadas actividades o funciones, obviamente no nucleares de la organización*.

En esta definición existe una diferencia de base con la que propusimos anteriormente para la subcontratación y es que mientras que en ésta se cedía sólo la ejecución de la función, en el caso del “*outsourcing*” se cede o externaliza la función de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico implícito en la misma.

Por ello, el proceso de externalización utilizando la fórmula de “*outsourcing*” implica un proceso de reflexión, planificación y seguridad mucho más intenso que otras fórmulas de externalización, ya que los riesgos son mayores, aunque también las ventajas son superiores.

El proceso de toma de decisión de la externalización de una función a través de “*outsourcing*” debe partir de la respuesta a una serie de preguntas, según representamos en el esquema de la figura 4.11.

PROCESO DE DECISIONES

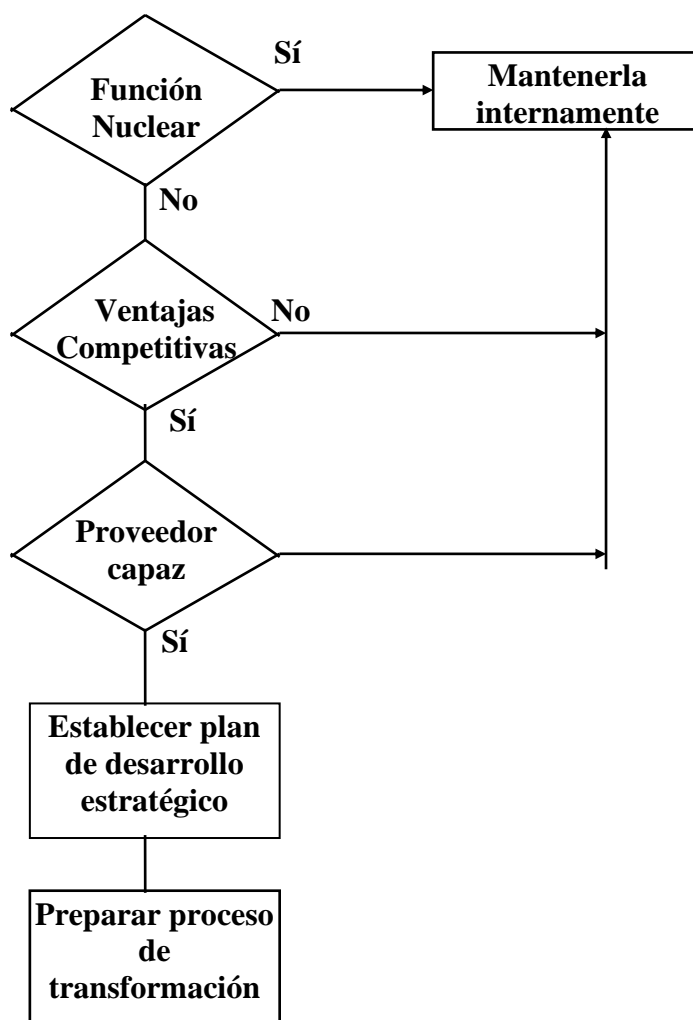


FIGURA 4.11

En el diagrama de la figura 4.11 vemos que el proceso de decisión comienza por la pregunta de si la función es nuclear y sólo en caso negativo puede plantearse la posibilidad de externalización, la segunda pregunta es si su externalización puede producir ventajas competitivas y sólo en caso afirmativo debe proseguirse el proceso, siendo la tercera pregunta si existe un socio capaz de realizar la función de acuerdo a nuestras necesidades, siendo sólo en este caso cuando empezaremos el proceso de externalización preparando conjuntamente un plan de desarrollo y el proceso de transformación estructural.

Proceso de transición

El proceso de transición debe contemplar dos aspectos fundamentales: **Técnicos** y **Humanos**.

En el caso de los **aspectos técnicos**, la planificación correcta del “*outsourcing*” debe contemplar los siguientes puntos:

- Revisión de los procesos actuales y reingeniería de los mismos.
- Cambios en los sistemas de gestión, teniendo en cuenta que la relación cambiará de jerárquica a de negociación, pues las personas pasan de pertenecer a la empresa a socios.
- Cambios en los lugares de trabajo, ya que la externalización lleva consigo, normalmente, la realización de las funciones en las instalaciones del socio.
- Panificación de las tareas a realizar para la culminación del proceso.
- Establecimiento del proceso de transferencia, en la que será fundamental incluir una fase de trabajo en paralelo hasta que se asegure que la externalización está culminada correctamente.
- Establecimiento de los sistemas de integración en el conjunto estructural.

Los **aspectos humanos** que habrá que contemplar serán todos los que estén relacionados con la comunicación y la involucración de todo el personal de ambas organizaciones afectadas por el proceso de externalización, entre las que podemos citar:

- Realización de un plan de comunicación interno que explique el proceso y despeje todas las incertidumbres, clarificando los objetivos y desarrollo del proceso.
- Realización de entrevistas personales para conocer el estado individual de cada uno de los afectados por el proceso.
- Identificación de las personas a transferir a la empresa seleccionada, ya que en el “*outsourcing*”, a diferencia de la subcontratación, se traspa a al proveedor a toda o parte de la plantilla que está realizando la función.
- Identificación, entrenamiento y reciclaje de las personas a reubicar en otras funciones de la empresa.
- Identificación de las personas que no pueden ser reubicadas en ninguna de las dos organizaciones y tratamiento a realizar, siendo aconsejable la utilización de programas de “*Outplacement*” o de “*Spin off*”, a los que dedicaremos un espacio al final de este subapartado, si bien podemos anticipar que son diferentes fórmulas para sacar a personal excedente sin deterioro de las personas ni de la imagen de la empresa.
- Realización de un plan de formación para adaptar o reciclar a las personas que van a cambiar su desempeño, tanto a nivel de empresa como de función

Una vez considerados estos aspectos y solucionados los problemas básicos, tendremos que cerrar los aspectos **jurídicos** y **económicos** del proceso.

En el aspecto **jurídico** la herramienta que se utilizará será un contrato que recoja todos los puntos del proyecto, tales como:

- La descripción de la colaboración, describiendo claramente la/s función/es sujeto/s del contrato, incluyendo las diferentes etapas para la realización del proyecto y los objetivos a cumplir en cada una.

- Descripción de la metodología que se empleará, describiendo la operativa y explicitando las actividades específicas que no serán asumidas por el proveedor.
- Definición del equipo de trabajo, alcanzando el máximo nivel de concreción, para lo que habrá que incluir para todos los componentes, su nombre completo y su “*Curriculum Vitae*”, incluyendo sus características técnicas y profesionales.
- Descripción y características de las instalaciones donde se realizará el trabajo, siendo éste de especial importancia cuando se trata de funciones con cierto nivel de confidencialidad o con necesidades de seguridad.
- Descripción de los equipos en los que se realizará el trabajo, siendo de especial importancia en el caso del “*Outsourcing*” informático o cualquiera otro que requiera algún tipo de equipamiento técnico.
- Condiciones que se aplicarán a las personas que les sean transferidas, siendo especialmente cuidadosos en los aspectos que garantice su continuidad laboral.
- Fórmulas de evaluación del desempeño por parte del proveedor, incluyendo medidas y controles.
- Procedimientos de funcionamiento en la prestación del servicio.
- Cláusula de protección y confidencialidad.
- Período de tiempo de validez del contrato, condiciones de finalización anticipada y todas aquellas cláusulas legales necesarias.

Dentro de los aspectos **económicos** vamos a describir algunas modalidades que pueden aplicarse individualmente o en combinación, después de lo que indicaremos las fórmulas típicas de revisión.

Como fórmulas de establecimiento de pagos podemos mencionar:

- **Precio fijo** por la realización del servicio, que es perfectamente aplicable cuando los volúmenes de trabajo están muy claramente definidos.
- **Precio variable** dependiendo de los recursos que se utilicen; éste es el modelo más recomendable cuando nos encontramos en entornos muy dinámicos y sobre los que no tenemos una medición precisa y por lo tanto el de especial aplicabilidad en el momento actual y más dentro del concepto de la **Empresa Virtual**, donde la actividad estará relacionada con la oportunidad específica de mercado que se quiere aprovechar.
- **Precio por transacción**, siempre que existan transacciones claramente definidas y existan unos costes históricos que permitan su correcto dimensionamiento, siendo esto muy típico en las empresas de telemarketing.
- **Incentivos o “Success Fees”**, dependiendo de ciertas condiciones u objetivos que se cumplan de forma especialmente pactada.

- **Costes de lanzamiento**, son los correspondientes a los costes iniciales del proyecto, en todo lo referente a la planificación y concepción del mismo.

Siendo éstas algunas fórmulas básicas de establecimiento de condiciones económicas, podemos ver que en muchos casos no son exclusivas sino que podrían utilizarse en combinación, como pudiera ser el caso de una mezcla entre un precio fijo más un precio por transacción, o un precio fijo mínimo de mantenimiento combinado con un precio variable por utilización de recursos, etc.

Como cláusulas de revisión, además de las típicas ligadas al IPC, se pueden aplicar otras relacionadas con los cambios tecnológicos o las variaciones de volumen o de estructura o de procesos.

Es evidente que contemplando cláusulas de revisión adecuadas, puede conseguirse una involucración especialmente activa del proveedor, al que debemos considerar como socio, en la mejora del conjunto a través de la mejora en su función específica.

En cualquier caso, una **regla básica** para que la modalidad de “*outsourcing*” sea efectiva y eficaz a lo largo del tiempo es a través del **trabajo en equipo** entre las organizaciones involucradas, manteniendo vivo el acuerdo y dinamizándolo como si todos los días fueran el primero, para lo que será fundamental establecer un **Comité de Seguimiento** mixto, que controle el desempeño y gestione el desarrollo del acuerdo .

Beneficios y precauciones

A continuación vamos a analizar los **beneficios fundamentales** que debemos esperar con la correcta realización de un proceso de externalización según la modalidad que estamos estudiando y que podemos centrar en los cinco siguientes:

1. Conseguir que todas las funciones se gestionen como si cada una de ellas individualmente fuera esencial y estratégica, ya que de hecho cada una será función nuclear de la empresa que la realiza.
2. Obtener un mayor nivel de flexibilidad a la hora de abordar un proceso de cambio ya que cada empresa será responsable de la realización de las transformaciones específicas que cooperarán en el cambio global, pero no será una sola la que tenga que absorber todo el cambio.
3. Recibir un servicio de mayor valor añadido que cuando la función era realizada internamente por personal propio, a menor coste.
4. Mantener la misma tensión en todas las áreas de la organización, tanto en las nucleares como en el resto, ya que éstas serán nucleares para la empresa que las realiza.
5. Transformar los costes fijos en costes variables, pero además predecibles en función de la actividad esperada.

Aun aceptando los beneficios presentados, existen datos que ponen de manifiesto cierto nivel de insatisfacción entre empresas que han externalizado algunas funciones, insatisfacción que se centra principalmente en la aparición de costes no previstos que impiden alcanzar los resultados esperados y en la falta de flexibilidad del proveedor para adaptarse a los cambios

del negocio, es por ello que existen una serie de recomendaciones cuando se decide la externalización de ciertas funciones.

- ⇒ Mantener en la organización un grupo mínimo de personas con las competencias básicas de la función externalizada.
- ⇒ Establecimiento de las condiciones de introducción de nuevas tecnologías en el desarrollo de la función externalizada, de tal forma que se mantengan las ventajas competitivas por las que tomó la decisión de externalizarlas.
- ⇒ Definición de los mecanismos de seguimiento y control de los niveles de servicio acordados.
- ⇒ Compromisos de flexibilidad del proveedor a asumir las reconfiguraciones y reorientaciones el negocio de la empresa.
- ⇒ Diseño de un sistema y de los mecanismos oportunos para la recuperación de las funciones externalizadas en caso necesario.

La conclusión final que podemos extraer es que la externalización de las funciones no básicas o nucleares representa siempre la posibilidad de consecución de ventajas competitivas, lo que se conseguirá siempre que se cumplan unas reglas relacionadas con el conocimiento, la comunicación y la honestidad de los socios, pero que en cualquier caso deben mantenerse una serie de precauciones como las que hemos expuesto como final de este apartado

Como ya hemos anticipado, para acabar este apartado vamos a dedicarle un espacio a dos modalidades o programas para aligerar a las empresas de los recursos humanos excedentarios después de los cambios o de la transformación estructural que implica la externalización de funciones y que como ya hemos comentado, no son exclusivas del “*Outsourcing*”, pero como quiera que debe formar parte de un proceso de estas características bien realizado, entiendo que su estudio aquí puede ser adecuado y coherente.

El “Outplacement”

Como es una constante a lo largo de este libro, cuando hablamos de alguna herramienta, método, instrumento, etc., especialmente de moda en la actualidad, cuando miramos hacia el pasado, nos encontramos con la existencia del mismo, en unos casos, con nombre establecido y en otros casos se les ha bautizado en la actualidad, pero su práctica ya existía, pues el *Outplacement* no es un caso distinto y tiene sus primeros antecedentes empresariales en los Estados Unidos y en Gran Bretaña en el final de los años 60 ó más bien en los comienzos de los 70; en concreto, en el *Financial Times* del 16 de Julio de 1.987 apareció un artículo sobre el mercado de *Outplacement* en Europa, en el mismo se incluía un cuadro resumen del cuál extraemos una serie de datos que presentamos en el cuadro 4.11.

EL *OUTPLACEMENT* EN LA EUROPA DE LOS 80

PAÍS	AÑO DE APARICIÓN	Nº de Cias. en 1986
UK	1.971	16
Francia	1.973	12
Holanda	1.978	4
Escandinavia	1.978	3
Alemania Occidental	1.979	3
Suiza	1.980	5
Bélgica	1.982	9
Italia	1.986	2
España	1.986	1
RESUMEN	1.971	55

CUADRO 4.11

El Dr. García Echevarría, catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá y el Dr. Marr, Catedrático de Personal y Organización de la Universidad del Ejército de Munich comentan en su libro **La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos**, comentan que la idea del *Outplacement* se basa en el concepto del apoyo a los soldados que abandonaban el ejército después de la Guerra.

El *Outplacement* a nivel empresarial surge al darse dos condiciones,. por un lado la necesidad de la empresa de eliminar a ejecutivos que no aportan la rentabilidad que se requiere y por otro, el que este despido se produzca sin crear un mal clima social, es ante este tipo de situación donde tiene que entrar en juego algún profesional, normalmente un psicólogo, el cuál tiene que ayudar a la empresa a resolver los dos problemas mencionados, convenciendo al ejecutivo que ése ya no es su lugar de trabajo idóneo y entonces ayudarle a encontrar otro trabajo que se ajuste a sus conocimientos y experiencia, después de analizar cuidadosamente su carrera profesional.

Los colectivos más proclives hacia estos servicios de *Outplacement* los componen ejecutivos cuya edad media está en los 40, aunque también podemos encontrarlos en colectivos más jóvenes, ejecutivos de 30 a 35 años que han sido contratados erróneamente y no pueden integrarse en la empresa por problemas culturales u otros, pero en ninguno de los casos, necesariamente por incompetencia.

También encontramos colectivos de ejecutivos que no han tenido la capacidad evolucionar al mismo ritmo de la empresa y por lo tanto no han podido adaptarse a un nuevo estilo directivo o como consecuencia de una fusión de empresas o de la adquisición de una por otra, resultando un nuevo estilo de dirección o la necesidad de reducción de puestos ejecutivos por duplicidad de los mismos.

En definitiva podemos resumir que un programa de *Outplacement* nace de la **necesidad de la empresa de deshacerse del ejecutivo sin crear problemas, limpiando su conciencia empresarial y evitando los elevados pagos que pudieran producirse como indemnizaciones.**

Normalmente estos programas suelen darse en empresas de un cierto nivel que cuentan con un departamento de recursos humanos eficaz y que están en procesos continuos de adaptación.

En los cuadros 4.12, 4.13 , 4.14, 4.15 y 4.16 adjuntos presentamos un resumen sobre los tipos de empresa que han solicitado servicios de *Outplacement* desde 1.986, así como el perfil típico del candidato y la consecución del nuevo puesto de trabajo.

TIPO DE EMPRESA

TIPO DE EMPRESA	PORCENTAJE
EMPRESA MULTINACIONAL	60 %
EMPRESA NACIONAL PRIVADA	22 %
EMPRESA NACIONAL PÚBLICA	18 %

CUADRO 4.12

Como vemos, es la empresa multinacional la que está más concienciada dentro de muchos de los temas sociales que se presentan o pueden presentarse en la empresa y la empresa pública la que menos, en muchas ocasiones se escucha la frase de que el empresario más frío es el Estado y quizás sea cierto en determinadas situaciones.

EDAD DEL EJECUTIVO

EDAD	PORCENTAJE
DE 31 A 40	27 %
DE 41 A 50	55 %
DE 51 +	18 %

CUADRO 4.13

En el cuadro 4.13 encontramos que dentro de la distribución por edades, es normal que los que se encuentran entre los 41 y los 50 son los que más han utilizado o utilizan los servicios de *Outplacement*, lo que veremos está muy relacionado directamente con los niveles de responsabilidad que ocupan en las empresas, es decir los puestos para los que más se utiliza el *Outplacement*.

NIVEL DEL PUESTO QUE OCUPABA

NIVEL DEL PUESTO	PORCENTAJE
DIRECTOR GENERAL	12 %
DIRECTOR FUNCIONAL	58 %
OTROS	30 %

CUADRO 4.14

Con respecto al nuevo puesto de trabajo, existen también una serie de datos interesantes como son el medio a través del cual han encontrado el puesto así como el sector al que se han movido.

MEDIO UTILIZADO

MEDIO	PORCENTAJE
RELACIÓN PERSONAL	55 %
ANUNCIOS	25 %
OTROS	20 %

CUADRO 4.15

Es también interesante ver como la principal fuente para encontrar un nuevo puesto de trabajo es la relación personal, por lo que es importante mantener como parte del trabajo normal, el fomento y mantenimiento de las relaciones personales ya que estas pueden ser una gran ayuda en las situaciones como la que estamos analizando.

SECTOR DE DESTINO

SECTOR	PORCENTAJE
MISMA EMPRESA	12 %
MISMO SECTOR	30 %
OTRO SECTOR	58 %

CUADRO 4.16

Con respecto al sector en el que se encuentra el nuevo empleo es significativo descubrir que en general el cambio se produce hacia otro sector, en muchos casos porque las empresas están buscando ideas nuevas ante situaciones ya agotadas.

Para la realización eficaz de un programa de *Outplacement* es fundamental contar con los especialistas que puedan desarrollarle adecuadamente y es aquí donde encontramos a los **gabinetes** de *Outplacement*, los cuáles se dedican a ayudar a la vez a las empresas y a los ejecutivos, siendo normalmente contratados por la empresa con unos honorarios equivalentes al 15% del ejecutivo sobrante.

El papel que realiza el gabinete no es el de un psiquiatra o similar, sino que lo que hace es estudiar el desarrollo profesional del ejecutivo, identificando sus potencialidades y sus carencias ante la nueva situación y le ayuda a prepararse para ella, es importante entender que no todos los candidatos son aceptados por estos gabinetes, de hecho en los Estados Unidos sólo un 50 % de los candidatos son aceptados por los gabinetes de *Outplacement*.

Una vez aceptado el encargo y al candidato, se prepara un programa que cuenta con 4 áreas fundamentales: **Programa técnico y metodología, infraestructura física, asesoramiento y valor añadido.**

- El **programa técnico** cuenta con tres fases claramente diferenciadas que pasamos a desarrollar:

1. **Análisis y diagnóstico profesional**, donde se identifica el desarrollo del potencial personal y profesional de la persona, se detectan los puntos fuertes y se busca las fórmulas de superación de los puntos débiles, terminando con la elaboración de un plan de marketing personal, desarrollando los instrumentos necesarios.
 2. **Análisis y estudio del mercado de trabajo**, analizando los diferentes sectores y ajustando el plan al funcionamiento del mercado de empleo en el sector específico, según los objetivos y método, después de lo cual se prepara un plan de marketing personal y se realiza el entrenamiento correspondiente en técnicas de presentación, realización de entrevistas, etc.
 3. **Lanzamiento del profesional al mercado**, una vez realizadas las dos fases anteriores y realización del seguimiento correspondiente.
- La **infraestructura física**, que debe incluir la adjudicación de despachos o espacios de trabajo, el apoyo de secretaría y los medios tales como teléfono, fax, ordenador, etc.
 - El **asesoramiento** que partirá de la asignación de un consultor especializado durante el desarrollo del programa, que actuará como *coach*, con el soporte de un equipo específicamente cualificado.
 - Por último, el **valor añadido** que tiene aportar el gabinete, entre lo que ya hemos mencionado, está como fundamental la impartición de técnicas o formación para superar los puntos débiles detectados.

Para terminar con este breve análisis de lo que es un programa y un gabinete de *Outplacement* pasaremos a resumir en el cuadro 4.17 cuáles son los principales beneficios que se pueden encontrar para la empresa y para el candidato de un programa de estas características, si bien no me gustaría terminar este apartado sin hacer una reflexión sobre la relación del *Outplacement* con los *head hunters* o cazadores de talentos.

Hace algún tiempo que algunos *head hunters* entendieron que el *Outplacement* podría ser una especialización interesante, pero cuando se analiza la labor del mismo, parece deontológicamente dudoso que una misma persona o empresa consiga unos honorarios de la empresa por ayudar a una persona a abandonar la misma y otros honorarios por encontrar a la persona que ocupe supuesto, es por ello que la mayoría de los *head hunters* evitan o no aceptan trabajos de *Outplacement*, si bien en algún caso, aceptan incluir gratuitamente en sus bases de datos a los ejecutivos que el cliente quiere apartar.

BENEFICIOS DEL OUTPLACEMENT

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA	BENEFICIOS PARA EL CANDIDATO
Mejora del clima interno de la organización respecto de los que se quedan	Ofrece una metodología específica para la búsqueda de empleo
Mejora la imagen externa respecto a la competencia	Desarrolla técnicas de marketing personal activo
Supone un ahorro de costes humanos y económicos	Permite reorientar la carrera profesional en las mejores condiciones, con las técnicas y el asesoramiento necesario
Posibilita un acuerdo amistoso en el despido con ventajas para ambas partes	Amplía y diversifica la propia efectividad en la búsqueda de un nuevo puesto
Soluciona situaciones de estancamiento laboral	Ofrece un asesoramiento específico para la superación de puntos débiles
Asesoramiento y agilización de las decisiones gerenciales	Reducción del tiempo de desocupación en un 40 %
Contribución a la empleabilidad	

CUADRO 4.17

Una vez analizado el *Outplacement* como programa de recolocación individual, vamos a continuación a analizar el *spin off* o intracreación de empresas, como otra de las salidas para el aligeramiento de empresas, esta vez a nivel colectivo.

El “Spin Off”

El “*Spin Off*” o intracreación de empresas, como ya hemos anticipado, no es exclusivo de los procesos de “*Outsourcing*”, sino que puede aplicarse tanto con objetivos de crecimiento, como por motivos de reestructuración y evidentemente por motivos de externalización.

Ante este tipo de situaciones, la gran empresa puede plantearse la posibilidad de crear nuevas empresas con parte de sus propios recursos, aquéllos que, o son los más idóneos o son excedentarios, dependiendo las razones por las que la empresa haya decidido entrar en este proceso, pudiendo las empresas creadas realizar funciones que la matriz tenía pendientes y que lo realiza a través de éstas para conseguir mayor flexibilidad y no recargar su estructura, o para segregar alguna de las funciones que no fueran especialmente productivas o rentables, o para aligerar su estructura dando al personal excedentario la posibilidad de seguir activos.

El “*Spin Off*” es, en definitiva, uno de los sistemas para solucionar los ajustes de plantilla de las grandes empresas, ayudando a sus empleados y además promoviendo y creando infraestructura y tejido industrial.

El **proceso** que debe realizarse para la implantación de un proyecto de “*Spin Off*” cuenta con 5 pasos fundamentales:

1. Realización de un **plan de comunicación** interna que explique claramente el programa y sus objetivos, despejando todas las dudas e incertidumbres, para conseguir la confianza e involucración de todos los empleados.
2. **Diagnóstico** sobre las posibilidades reales de puesta en marcha del programa, incluyendo el estudio de las oportunidades de negocio, la búsqueda de los posibles empresarios, las posibles ayudas que puedan aportar la empresa y diferentes organismos oficiales y la actitud de los empleados y de la sociedad ante el programa.
3. **Desarrollo** del proyecto propiamente dicho, estableciendo las empresas promovidas por la matriz, las cuales deben ser soportadas, en cierta medida, por el personal y los servicios de la matriz.
4. **Puesta en marcha** de las empresas creadas y comienzo de actividades, ya colaborando con la empresa matriz o independientemente, dependiendo del ámbito de actividad de la nueva empresa creada.
5. **Seguimiento**, para asegurar que las empresas creadas se desarrollan correctamente, ayudando a los nuevos empresarios mientras se están formando como tales.

El desarrollo de un programa de estas características tiene un desarrollo, en tiempo, como el que se presenta en el cuadro 4.18.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

FASES	TIEMPO
Plan de comunicación	1 mes
Diagnóstico de oportunidades	1 mes
Desarrollo del programa	de 1 a 2 meses
Puesta en marcha	1 mes
Seguimiento de las empresas	2 años

CUADRO 4.18

Las **ventajas** que se pueden conseguir con un programa de estas características son múltiples, pero podríamos resumirlas en las siguientes fundamentales:

- Optimización de la estructura de costes de la empresa matriz
- Concentración de la empresa matriz en sus funciones básicas
- Consecución de rentabilidades altas en actividades marginales
- Creación de tejido industrial
- Reconocimiento social y mantenimiento de la imagen de la empresa
- Aligeramiento de la plantilla de la empresa matriz

4.3.3.- Las Firmas de Consultoría

La siguiente fórmula de realización de ciertas funciones es la que pueden proveernos las compañías **consultoras**, las cuales deben ser compañías con conocimientos específicos que deben colaborar temporalmente con las organizaciones para obtener unos resultados específicos que mejoren la cuenta de resultados y traspasen su “*Know How*” a los componentes de las mismas.

Las aportaciones fundamentales que deben realizar estas compañías al conjunto son las que se derivan de los siguientes puntos:

- Metodología
- Objetividad
- Amplitud de visión
- Tiempo de dedicación

Es importante observar que si bien hace años aportaban por encima de todo conocimiento, en la actualidad podemos hablar de que en las compañías de línea existe ya mayor conocimiento, en general sobre su negocio, que en las consultoras y es por ello necesario que las firmas de consultoría se mentalicen de que su aporte es en muchos casos “mano de obra”, que si bien puede ser hasta muy cualificada, no deja de ser mano de obra con lo que la tradicional prepotencia de alguna de estas firmas y los excesos en las tarifas pueden considerarse un tema del pasado y la que no lo entienda así estará condenada a la desaparición.

En la actualidad estamos asistiendo a un proceso, que comenzó hace años pero que en estos momentos está incrementándose y cobrando una especial popularidad, de fusiones entre diferentes firmas de consultoría, lo que en un periodo breve nos llevará a un nuevo mapa del sector y es de esperar que esta reestructuración del mismo concluya con una mejora general de los servicios que estaban ofreciendo, más próximos a lo que el mercado precisa y demanda.

Esto que hemos expuesto en el párrafo anterior nos hace reflexionar especialmente sobre los riesgos que es importante conocer cuando se incorporan a estas compañías a la realización de algún proyecto, los que podemos resumir en los siguientes aspectos:

- Exceso de teoría y falta de practicidad.
- Imposibilidad de implantación de las recomendaciones
- Falta de conocimiento específico del sector
- Trabajar independientemente y no en equipos multiempresa y multifuncionales

Estos puntos que hemos resumido tienen que ver con lo que significa, en muchos casos, de falta real de conocimientos empresariales y de *management* por parte de

algunas de estas firmas, quienes se limitan a repetir experiencias positivas, lo que ya se ha demostrado que no funciona.

La razón fundamental por la que en la actualidad sabemos que la repetición de experiencias positivas sin ningún tipo de adaptación y sin ningún valor añadido específico adicional no funciona es por el hecho reconocido de que las empresas son fundamentalmente personas y dos empresas distintas cuentan con personas distintas a las que habrá que ayudar de forma diferente

El problema es que actuar sobre las personas para modificar sus actitudes y así conseguir que el proyecto sea un éxito requiere, además de metodología, un conocimiento y una experiencia por parte de los consultores que en muchos casos carecen de ellos.

Una posible evolución del trabajo de las consultoras se centrará en la realización de proyectos que no afecten al *core*, reservando éstos para asesores de gran experiencia, en algunos casos, antiguos empleados de la propia empresa que cuentan con todos los conocimientos o competencias para su realización y que en muchos casos estarán actuando como

4.3.4.- Las Empresas de Trabajo Temporal (ETT)

Vamos a terminar el estudio de este cuarto pétalo con otro tipo de compañías que cuentan con un desarrollo muy importante en los últimos tiempos, las **Empresas de Trabajo temporal**, las cuales son sociedades instrumentales que contratan laboralmente a diferentes tipos de profesionales, cediéndoles a sus empresas clientes mediante contratos mercantiles, siendo las principales fórmulas de contratación:

- Por obra o servicio
- Por necesidades de producción
- Para cubrir bajas temporales

Los principales beneficios que puede aportar la utilización de empresas de trabajo temporal son la siguientes:

- Eliminación de responsabilidades laborales
- Selección de personal
- Incorporación de personal formado y preparado
- Flexibilización de las personas en particular
- Financiación de salarios y seguridad social

Los métodos y el tipo de compañías que hemos analizado brevemente en los últimos párrafos son los que actualmente están más aceptados para completar las estructuras

virtuales, en mi opinión, por encima de la individualidad personal ya que esto implicaría un riesgo añadido al no contar con un “back-up” ante situación que precise el reemplazo de la persona que esté realizando la ejecución específica.

Podemos concluir esta exposición que hemos realizado sobre la estructura cosmos presentando sus retos fundamentales:

- Descubrir las funciones nucleares tanto en cuanto a actividades como en cuanto a personas y competencias
- Mantener actualizadas a las personas responsables de las funciones nucleares de tal forma que no se deterioren sus competencias.
- Basar la organización en la excelencia, pero en la excelencia concreta que supone el cumplimiento de los requerimientos
- Gestionar correctamente la organización que dinámicamente está actuando
- Establecer los sistemas de información que faciliten o posibiliten la gestión e integren a los diferentes componentes de la estructura.
- Encontrar a los socios más adecuados en cada momento
- Establecer un sistema de dirección por involucración
- Considerar a las personas como el auténtico motor de la organización
- Establecer la ética empresarial como fundamento del modelo