

# EN BUSCA DEL VALOR AÑADIDO PERDIDO EN LA CRISIS

## LA EXPERIENCIA DE TECNITOYS SCALEXTRIC

**SERGIO PASTOR COLLEFORNS**

Consejero Delegado  
Tecnitoys Scalextric

Remontándonos tan solo a finales de los años ochenta y al ámbito geográfico español, podemos decir que la convulsión provocada por una apertura de importaciones limitada y progresiva, pero apertura al fin y al cabo, nos muestra una situación de desventaja competitiva entre los productos fabricados en la península y los producidos en los países de bajo coste laboral

Esta desigualdad acaba produciendo la desaparición de empresas en España, con la nefasta consecuencia de la pérdida de empleo asociada y las suspensiones de pagos o quiebras, en su caso.

Frente a estos hechos cabe plantearse una visión fatalista y de lamento o una positiva. Personalmente, y máxime en los tiempos que corren, mi opinión es que adoptar una postura de carácter no negativa es lo más provechoso tanto para la mente como para la actividad económica.

### LAS CUATRO EVIDENCIAS ‡

En este contexto pueden plantearse cuatro evidencias, que expongo a continuación:

**1ª**. Todas las crisis pasan y, por tanto, en relación con una crisis tan sólo debemos plantearnos su superación; es decir, qué estrategia hay que adoptar para superar y afrontar el incuestionablemente nuevo ciclo económico al alza.

**2ª** Las empresas que apuntan a cómo deberían ser, superan mejor y más rápidamente las situaciones de crisis. Ello es evidente desde un punto de vista económico, pues si los recursos, tanto los económicos como los materiales son escasos, lo mejor es emplearlos en la cura o solución del problema y no en la resistencia numantina de situaciones insostenibles y manteniendo la estructura obsoleta. Asimismo, en una sociedad fuertemente globalizada como la actual, los procesos de carácter comunicacional han devenido extraordinariamente importantes, siendo los problemas en algunos casos más de orden comunicacional que real y, posiblemente, la crisis que actualmente estamos padeciendo tenga mucho de ello.

Por ello, el hecho de focalizar esfuerzos y voluntades en la búsqueda de la solución, lo que en el argot se llama *la salida del túnel*, resulta extraordinariamente provechosa, al igual que en la conducción de competición no se mira la entrada de la curva al conducir y trazar, sino tan solo la salida del viraje.

**3ª** La continua sustitución de la mano de obra por

otra más barata, procedente de grupos o geografías sociales menos afortunadas. Sin embargo, hoy se da un cambio sustancial con la deslocalización de la producción o, lo que es lo mismo, que en vez de venir los inmigrantes a trabajar, vamos nosotros a su país de origen a producir. Bajo mi punto de vista, esto es mucho más favorable, tanto desde el punto de vista social como económico, al mantener a los individuos cerca de su entorno social, familiar y cultural.

Esta cuestión evidentemente se presta a ser debatida, pero apelo a la memoria histórica del lector para reflexionar serenamente sobre los cuatro hechos fundamentales, fácilmente constatables que se identifican a continuación:

- La esclavitud, como mano de obra se captada con violencia y que con el paso del tiempo y la exigencia de los individuos, desaparece.
- Los procesos migratorios internos, de país o de continente, como fue el caso de ciudadanos españoles del sur hacia el norte del país y desde nuestro país al norte de Europa; o el caso de latinoamericanos a Estados Unidos.
- Los procesos migratorios entre continentes, tan frecuentes de África y Latinoamérica a Europa.
- La deslocalización de la Europa Central a los países del Este y hacia el sudeste asiático.

Por ello apelo al pragmatismo y a la ética, dado que las presiones sociales siempre tenderán a que las sociedades sean más igualitarias, mientras los procesos productivos siempre buscarán los costes más bajos. Esta combinación de individuos buscando mejores oportunidades y de empresas explorando menores costes ha resultado evidente en el transcurso de la historia y no hay signos de que ello se pueda cambiar fácilmente en el futuro.

**4ª** Los grupos sociales aportantes de mano de obra barata siempre potencian su capacidad adquisitiva y su coste de forma acelerada, como se demuestra con la simple observación de los procesos de industrialización de los últimos doscientos años. La generación de emigrantes ha asumido o exigido en su siguiente generación la adquisición de los derechos de los nativos de la sociedad de acogida.

### ¿CÓMO DEFINIR QUÉ DEBERÍAMOS SER? †

Aunque es evidente el axioma, alguien puede plantearse que quizás no es tan fácil su desarrollo o su dibujo. Así, permítaseme indicar unas primeras aproximaciones tan sencillas como las siguientes:

■ ¿Cuáles son los componentes de coste actual de mi producto? ¿Y cuáles van a ser los componentes de coste del producto dentro de *n* años? Aunque esta pregunta pueda parecer trivial es la esencia de la propia vida de la empresa, pues de igual manera que no se puede salir a navegar sin un pronóstico del tiempo y este no tiene que ver con el tiempo de la semana pasada, en la proyección de la empresa tenemos que aventurar escenarios y posibilidades. De esta forma estaremos preparados para, ante cualquier cambio de premisas, modificar nuestras previsiones de una forma acorde y razonada.

■ La siguiente pregunta es obligada: ¿En cuáles de mis componentes de coste soy más eficiente que la competencia y en cuáles voy a serlo o a seguir siéndolo? La respuesta suele ser útil para clasificar los componentes de coste. La clasificación debe hacerse de forma comparativa con la competencia/competidores y ver la evolución que se prevé acaezca en el tiempo. Ello nos mostrará en qué puntos se va a mantener una situación de equilibrio con respecto a los competidores y en cuáles van a mejorar o a empeorar.

La experiencia nos ha venido mostrando que en el conocimiento de los mercados, en los comportamientos del consumidor y en el control de los canales de distribución, es donde aparecen fortalezas, al estar ligados a nuestro entorno de conocimiento e influencia más próximos. Por ello, en los departamentos de marketing y ventas se deben atesorar experiencias, conocimientos y equipo.

En los departamentos de servicios como logística y almacenamiento, suelen aparecer como la opción óptima la externalización. Al tratarse de un concepto cuya eficacia está relacionada con el tamaño, la externalización es una solución no solo eficaz desde el punto de vista de nuestra optimización de coste sino que además nos iguala en último término con la competencia, no siendo un factor de desventaja en ningún caso.

■ Y ahora alguien se preguntará qué pasa con la famosa I+D y he de indicar que, en mi opinión, ésta forma parte y es consecuencia del punto anterior; o lo que es lo mismo, que el conocimiento del consumidor y de los mercados es la base de la I+D.

En mi modesta opinión, la no supeditación, pero sí adaptación de la I+D a las necesidades del mercado, es la forma correcta de utilizar estos recursos, tan importantes y de resultado incierto, que destinamos a la investigación y desarrollo.

Desafortunadamente, y es sólo una opinión personal, no solemos resolver con facilidad este punto al utilizar organigramas en los que el Departamento

de Investigación y Desarrollo no recibe información adecuada para planear su trabajo.

A la pregunta de qué hacer respecto al I+D, deberemos respondernos que los conceptos intensivos en mano de obra (sea de media, baja o muy baja cualificación) deberán ser deslocalizados de forma inevitable y no planteárselo como la «crónica de una muerte anunciada» o como un tema tabú.

### ¿Y CÓMO HACERLO? †

Aunque lo deseable es tener una organización experta, concienciosa y que comprenda y comparta los objetivos y los medios para alcanzarlos, esto no suele ser lo habitual. Aunque la situación económica mundial que vivimos en la actualidad centre nuestra atención en un ciclo económico descendente, las empresas deben estar organizadas y preparadas para afrontar, tanto los de auge como los de descenso y, por tanto, la estructura organizativa debe estar preparada para ambas situaciones.

Todo ello se puede resumir diciendo que el componente de variabilidad en los conceptos de coste es el principal objetivo organizativo a conseguir, ya que el principal objetivo del buen gestor es asegurar la pervivencia de la empresa. Ésta se consigue reduciendo la limitación de los riesgos máximos, es decir los que podrían producir la muerte de la empresa a la mínima expresión. Teoría denominada Minimax.

Esta variabilidad debe aplicarse de forma selectiva en los departamentos y funciones adecuados. A título de ejemplo cabe destacar que los procesos logísticos suelen tener un buen resultado al externalizarlos y, por tanto, volviéndolos variables, mientras que los procesos de conocimiento de mercado y de los consumidores deben ser fuertemente blindados, potenciando tanto los procesos y la organización como la rotación de individuos.

Los departamentos de ventas también son claves, pero en este caso la variación se produce en los incentivos que, en mi opinión, deben ser alcanzables, plurianuales y de un peso alto respecto a la retribución fija si ésta existe.

Los puntos que aportan el mayor valor añadido en los departamentos de producción son la reducción de costes asociada a la curva de aprendizaje, junto con el factor de anticipación en el uso de materiales o formas de producción. Así, y permítanme ponerlo como ejemplo, la utilización de materiales menos contaminantes es un proceso de alto conocimiento y, por tanto, de alto valor añadido. La anticipación de conocimientos en este sentido es altamente provechosa.

Por otra parte, la integración de las nuevas exigencias medioambientales asociadas al protocolo de Kyoto volverá a ser un factor de creación de valor añadido. El grupo conocedor de las nuevas formas eficientes de producción con respecto a las emisiones atesorará este alto valor añadido.

Los departamentos de finanzas son clave y de alta aportación de valor añadido. En su concepto más relacionado con la actividad comercial, la gestión de cobros, es esencial en la relación con el cliente la utilización de una forma eficiente de la gestión de circulante e inversiones de capital. Esta gestión eficiente será un factor especializado si somos capaces de optimizar las elasticidades de la demanda a las condiciones financieras. Adecuar periodos de cobro y pago es más que ordenar un proceso, pues la interpretación del coste financiero no es simétrica en una relación comercial, al no ser simétricos ni los riesgos financieros ni los intereses marginales.

No puedo dejar de señalar que el proceso de implicación del equipo es fundamental para que lo indicado en este punto llegue a buen puerto. Por ello, me permito apuntar que si hemos adecuado la organización de tal forma que ésta sume como propios los objetivos a conseguir, la forma de hacerlo y los principios en los que se basa, los resultados serán extraordinariamente superiores.

Por último, el concepto más importante, y que resume la capitalización de la protección del valor añadido en el interior de la empresa, es el de marca. La marca es la mejor y más valiosa de las protecciones de nuestra vida empresarial y resume un conocimiento de mercado extraordinario, que permite enlazar de forma eficaz los deseos de los consumidores con la producción de la empresa. Los referentes históricos respecto a este punto otra vez vuelven a ser muy claros, considerando como las compañías que tienen mayor supervivencia son las asociadas a una marca de reconocido prestigio. En este punto, aunque se me critique por obvio, sugiero al lector una reflexión acerca del éxito de la marca de la manzana en un mundo como el de los ordenadores y electrónica, tan fuertemente competitivo y en el cual pervive, habiendo renacido de sus propias cenizas en algún momento.

Asimismo, debemos pensar cómo determinadas marcas de refrescos han sido capaces, a partir de un producto básico muy elemental, de edificar un conglomerado empresarial extraordinariamente sólido y estable.

### ¿ES POSIBLE LLEVARLO A LA PRACTICA? †

Debo afirmar que es totalmente posible. De hecho, estamos aplicando los puntos indicados en la ges-

ción diaria de Technoys y se está gobernando de esta forma una compañía cuyo EBITDA total agregado equivalente es del orden de 17 millones de euros y con un mínimo de personal, la mayoría en puestos de alta capacidad de decisión, cualificación y valor añadido (1).

Por tanto, es obvio que su implicación y conocimiento de estrategias y acciones es muy alto, siendo el riesgo de requerir reducción de plantilla muy bajo aún en las peores situaciones. Esto aporta un plus complementario de estabilidad a la estructura empresarial y permite la edificación del concepto «Comunidad» que a continuación describimos brevemente.

El concepto «Comunidad» es la plasmación del sentimiento que surge asociado a una marca, por el cual existen unos clientes que tienen una relación de mutua satisfacción con la marca, al ver atendidos sus deseos como consumidores en el momento de comprar y sugerir los productos.

Este concepto inicial se debe complementar con la creación de un sentimiento en el personal de la marca, que debe sentir el producto como propio, a los clientes como socios y a los proveedores como alguien a quien invitar a participar en el proceso como parte del mismo.

Brevemente explicado, este concepto permite presentar la estructura organizativa, las razones de los criterios de actuación y dejar tiempo para su asimilación. Es decir, se presenta el porqué, permitiendo que el cómo y el cuándo sean menos dificultosos. A partir de ahí son el método y la práctica diarios los que hacen posible el éxito final pretendido.

## CONCLUSIONES

En este último apartado, y a modo de resumen, vamos a relacionar los puntos más importantes que pueden concluirse de la exposición anterior.

La variación de costes es la mejor de las herramientas para adaptar las estructuras empresariales a los ciclos económicos, al permitir esa adaptación sin necesidad de recurrir a recursos de inversión suplementarios. Esto es aplicable tanto en los momentos de auge como en los de depresión del ciclo económico.

Existe un proceso social de adecuación del mercado laboral a nivel mundial por el que la mano de obra más barata entra en competencia de forma constante y continuada. Esto es inevitable, dado

que forma parte de un proceso de equilibrio de los niveles de renta a nivel mundial y difícilmente podrá pararse. Aunque es obvio que el espíritu de lo que es ético nos lleva a desear un mundo más igualitario y justo, la realidad de la desproporción de rentas entre áreas geográficas nos muestra que la presión se realiza a través de las vías más elementales de la vida económica; esto es de las leyes de la oferta y la demanda. Este punto lleva inevitablemente a una deslocalización de las producciones, siendo ésta mucho más deseable que la inmigración a los países del centro económico. Por tanto, es necesario plantearse la deslocalización como un elemento a controlar y graduar para afrontar un proceso imparable a nivel global.

Los recursos económicos deben emplearse en inversiones de carácter correctivo y, a ser posible, nunca en los de carácter paliativo. Este punto es indudablemente muy duro, pues el corazón siempre nos pide aguantar un poco más antes de tomar medidas desagradables, pero necesarias en muchos casos. La realidad nos muestra que lo gastado en el proceso de espera reduce el importe a utilizar en la adaptación a las nuevas situaciones.

La Investigación y Desarrollo es la clave. Todo el mundo lo dice, pero si la I+D no está organizativamente alimentada por el conocimiento del consumidor y de los mercados no servirá para los propósitos para los que es requerida, y que no son otros que proteger a la empresa frente a los competidores.

Por último, y aunque pueda parecer un golpe de corazón, incluso artificial y de cara a la galería, lo que para mí es la esencia que hace o no viable la aplicación de los puntos hiperpragmáticos anteriores es la aplicación de una ética y transparencia a toda prueba. Sin ellas, el rechazo de los implicados dificultará o impedirá la aplicación de las necesarias medidas correctivas.

Y este es el punto final a un artículo más en clave de descripción de ideas y conceptos de base pragmática y experiencia práctica, que de estudio científico y que me he permitido compartir con el lector. Mil Gracias

## NOTA

- [1] Se entiende como EBITDA total agregado equivalente, al que efectivamente está controlado por la empresa, independientemente de que se materialice contablemente en sus proveedores o sea interno de la propia organización. Ello permite comparar estructuras muy externalizadas con otras que internalizan todo el proceso productivo.