

LA SUBCONTRATACIÓN

El tejido de la industria de la madera está formado por muchas pequeñas empresas y no cabe pensar que se produzcan concentraciones entre ellas, porque nuestra forma de ser no favorece la unión, como hemos podido observar en todos los años en que estuvieron vigentes planes de desarrollo que incentivaban las fusiones. Este hecho es cierto y no lo vamos a cambiar, lo que sí debemos es asumirlo y buscar otro camino para la supervivencia.



Hay tres claves para el avance del sector sin modificar su estructura atomizada, que se ligan a las tres fases activas de la empresa: la compra de materias primas, la producción y las ventas.

Para estar en el mercado hay que disponer de una buena estructura de costes y difícilmente existirá si no se compran las materias primas en buenas condiciones, en las mismas condiciones que las pueda comprar la gran empresa multinacional. Para ello no cabe más solución que acudir a los mercados en igualdad de condiciones, comprando las mismas cantidades y asegurando en el tiempo esas compras. Para actuar de esta forma la pequeña empresa tiene que reunirse con otras muchas pequeñas empresas y crear una grande especializada sólo en compras; serían los consorcios de compras. Estas empresas, independientes de todas, pero a su servicio, tendrán una gran especialidad y podrán actuar con más eficacia que el departamento de compras de una única gran empresa, es decir podrá comprar mejor, lo que se traducirá en que la pequeña empresa se beneficia de la eficacia de esa unidad de compra y no necesitará especializar a personas que hagan esta labor, ni sostener los cuantiosos gastos que muchas veces van unidos a esta actividad.

La modificación de la estructura productiva de las empresas resulta imprescindible para mejorar la competitividad. Todas las empresas deben especializarse en una o varias fases de la producción, acudiendo al mercado de la subcontratación para completar el ciclo productivo.

Las empresas grandes podrán realizar un número mayor de fases del proceso, pero en raras situaciones será rentable realizar todas. Tendrán que estudiar qué grupo de fases conforman cada subconjunto y analizar si en cada una de ellas se saturan las instalaciones. Simultáneamente tendrá que analizar cómo se puede establecer una mayor autonomía para cada subconjunto de los que se decida incorporar.

No sólo puede ser necesaria la subcontratación de capacidad de producción, es decir la subcontratación de determinadas actividades con el fin de mantener saturada la capacidad de fabricación en aquellas otras actividades que se ha reservado la empresa, sino que puede existir subcontratación de actividades en las que la empresa tiene escasez de recursos técnicos o económicos.

Cuando se decide acudir al mercado de la subcontratación se presenta la duda de si tener siempre múltiples fuentes de suministro para conservar toda la capacidad de negociación evitando una dependencia perjudicial, o disponer de pocas fuentes de aprovisionamiento. Hay razonamientos que apoyan cualquiera de las dos posturas: el uso de muchas fuentes puede llevar suministros de mala calidad o al menos de calidad muy variable, establece una gestión de compras compleja y más cara, no se pueden obtener descuentos por volumen, etc; sin embargo la reducción de los subcontratistas incrementa la calidad del producto, pero puede llevar situaciones de dependencia.

En cada caso hay que valorar una u otra solución, llegar probablemente a un punto medio no se debe concebir la subcontratación como algo externo a la empresa, es mucho más efectivo si se controlan los sistemas de producción y calidad de las empresas con las que se subcontrata, en visitas periódicas, incluso ofreciendo asesoría técnica si fuera necesario, sin olvidar que muchas veces la información puede ser mutua.

Por último hay que vender los productos. En la mayoría de los casos el volumen de las ventas impide disponer de una unidad eficaz de ventas. La distribución es uno de los aspectos que posiblemente cambiará más en los próximos años para nuestro sector. La modificación de la distribución beneficiará la fabricación porque las empresas fabricantes tendrán como cometido fabricar sin preocuparse de vender. Pero alguien tendrá que hacerlo, este hecho convulsionará nuestro sector.