

ITINERARIO HACIA LA ECONOMIA DE LA FUNCIONALIDAD Y DE LA COOPERACIÓN, DESDE UNA PERSPECTIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel

Nota traducida en castellano por Dinamia S. Coop Mad

Este documento ha sido elaborado en el marco del proyecto europeo
CREPE-EFC, en el que participan:

Atemis (Francia); Dinamia S. Coop Mad (Madrid); CRIA (Cataluña); ECORES
(Bélgica); Fundación Giacomo Brodolini (Italia)

NOTA EXPLICATIVA

ECONOMÍA DE LA FUNCIONALIDAD Y DE LA COOPERACIÓN

Imaginemos una economía al servicio de las personas y del medio ambiente; Imaginemos una economía que dependa de recursos inmateriales potencialmente infinitos en lugar de recursos materiales limitados.

Este documento pretende explicar y aclarar los conceptos básicos del modelo de la economía de la funcionalidad y de la cooperación. A partir del análisis del impacto del modelo económico dominante sobre la performance empresarial y el desarrollo territorial, se pretende comprender cómo las empresas y los territorios pueden separarse de dicho modelo y comenzar a utilizar los mecanismos de la economía serviciaria, sobre los que está asentado el modelo de la Economía de la Funcionalidad y la Cooperación (en adelante EFC) e incorporar así una perspectiva de desarrollo sostenible.

Con este fin vamos a enfrentarnos, en primer lugar, a lo que constituye el modelo económico actual y a sus consecuencias sobre las empresas. Posteriormente analizaremos los resortes de la economía serviciaria sobre los que se basa la EFC.

Presentaremos algunos ejemplos de empresas que se han comprometido con la EFC y que nos ayudarán a ilustrar este nuevo modelo.

1. LOS LIMITES DEL MODELO ECONÓMICO DOMINANTE

En la actualidad esto ya no se cuestiona; para los actores socioeconómicos europeos, el modelo económico actual no responde a los retos del desarrollo sostenible:

- Un creciente número de alarmas, lanzadas por la comunidad científica sobre los problemas medioambientales y la limitación de los recursos naturales, cuestionan ese modelo.
- Ese mismo modelo se muestra incapaz de responder a una serie de retos sociales/empresariales: encontrar una vivienda, la calidad del aire, una alimentación sana y equilibrada para todas las personas, un acceso igualitario a los recursos educativos, culturales.
- El aumento constante de los costes en términos de salud, relacionados con las difíciles condiciones laborales generadas por las tensiones económicas que padecen las empresas.

El modelo económico dominante no responde a los retos del desarrollo sostenible

En ese contexto, vemos surgir nuevos modelos; la economía circular, la economía colaborativa, el modelo locativo, la economía de la funcionalidad y de la cooperación... que intentan ofrecer soluciones frente a los límites del actual modelo. Entre todos ellos, proponemos el modelo de la EFC para conseguir integrar los retos del desarrollo sostenible de mejor manera.

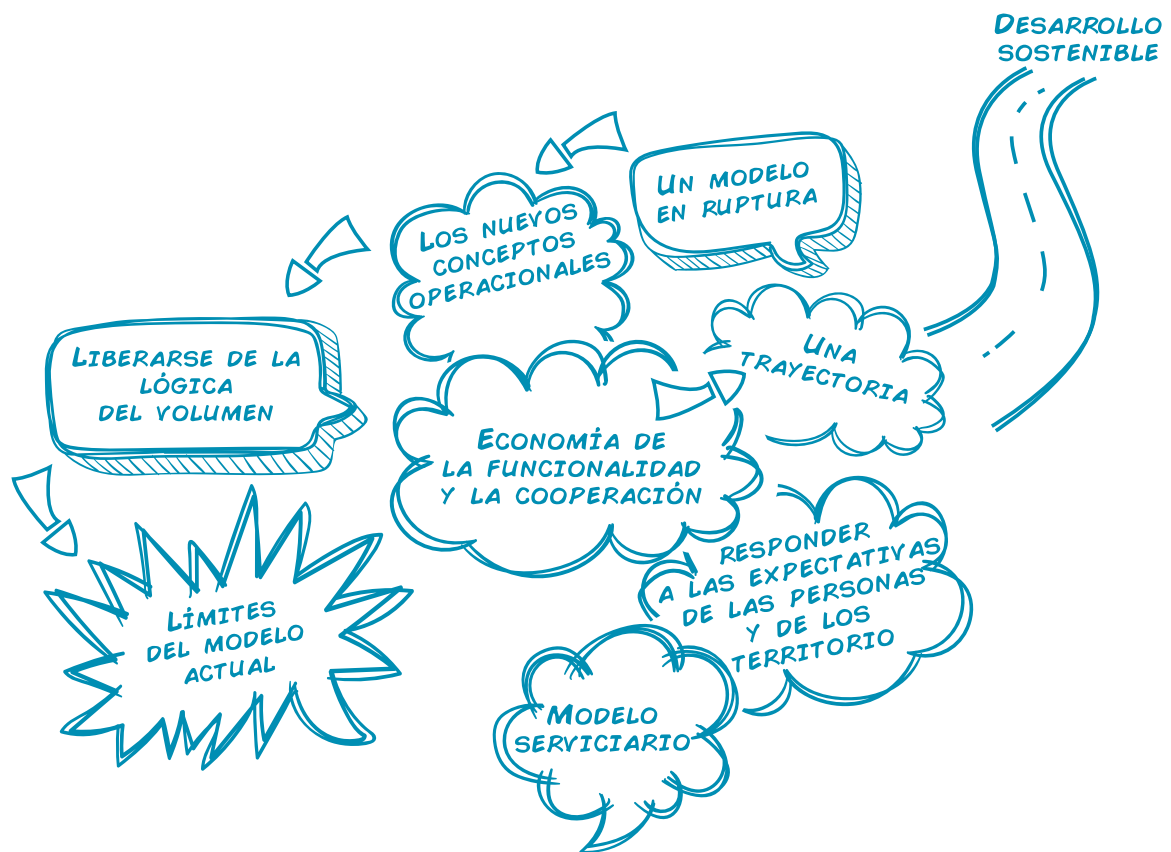
LA LÓGICA INDUSTRIAL SE BASA EN LA VENTA DE VOLÚMENES

El modelo económico dominante es **resultante del modelo industrial** fundado sobre una lógica de venta de bienes y de servicios **estandarizados, asociada a una búsqueda del volumen productivo de bienes. Este modelo induce a los actores económicos a utilizar más materias, más energía, para producir más valor.**

Un modelo microeconómico dominante basado en la indexación volumen/ cifras de negocios

Esta lógica centrada en la indexación del volumen de bienes y servicios vendidos y el volumen de cifra de negocio, impregna fuertemente nuestros modos de pensar, nuestras organizaciones y resulta incompatible con los retos del desarrollo sostenible.

Esta dinámica está presente tanto en las empresas productoras de bienes como en las de servicios.



EL MODELO DE “PERFORMANCE” FORDIANO Y FINANCIARIZADO

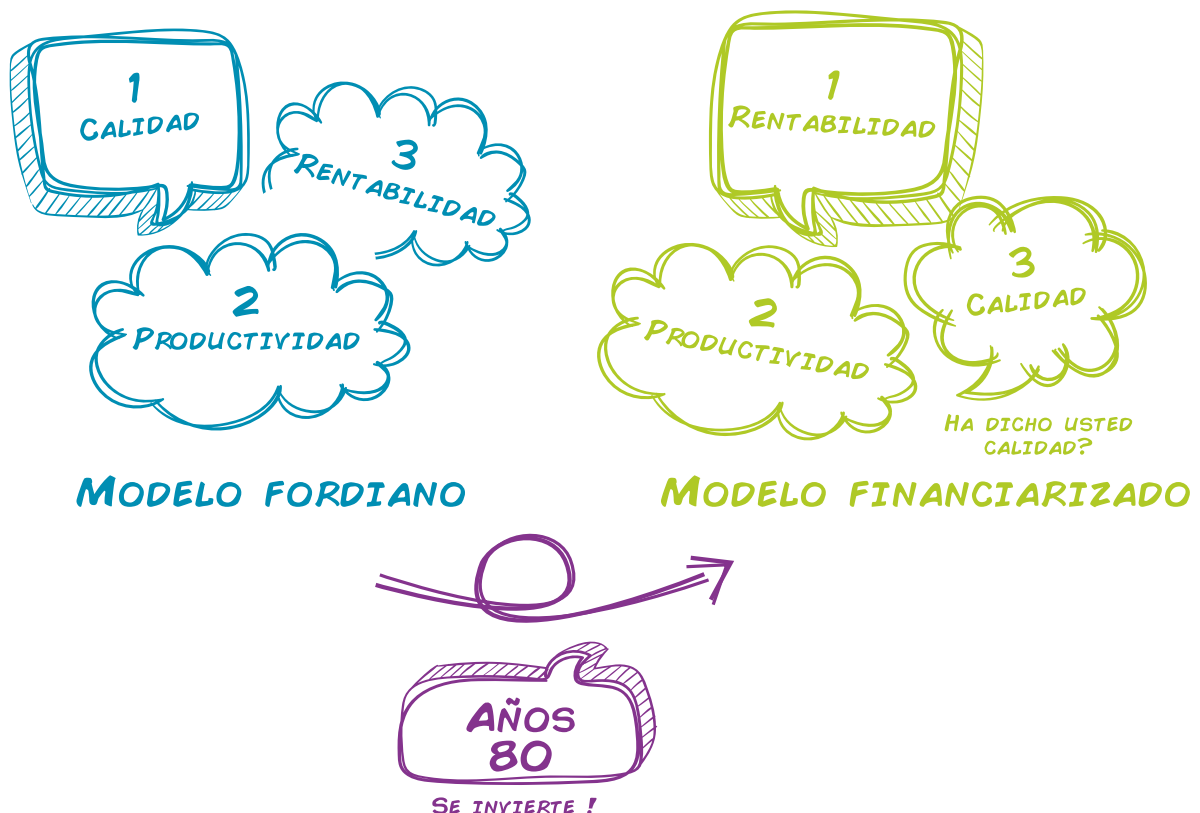
Desde principios de los años 80, los mercados de bienes de equipamiento se saturaron, transformándose en mercados de multiequipamientos y de renovación. Los mercados son inestables y de bajo crecimiento lo que conlleva una **intensificación de la competencia** y la necesidad para las empresas de fabricar productos variados y de favorecer la obsolescencia de los bienes y servicios. Esta dinámica obliga a las empresas a realizar grandes inversiones con el fin de actualizar sus cadenas de producción para conseguir una mayor **flexibilidad** tecnológica.

Con la saturación de los mercados, los efectos de escala se debilitan e incluso se convierten en negativos; las empresas comienzan a ser incapaces de conseguir aumentos de la productividad de dos dígitos. Para poder asegurarse esos incrementos de la productividad, las empresas comienzan a introducir cambios en sus procesos de gestión:

- Centran su actividad en los segmentos de producción que les parecen más rentables.
- Se establece una dirección según indicadores monetarios y financieros que influyen directamente la organización de la producción, el enfoque mismo de la productividad así como de la calidad.

Así, se establece una nueva forma de regular la “performance” empresarial que podemos calificar como **modelo neo-industrial y financiero**, los objetivos de la **rentabilidad** prevalecen sobre los de la productividad y de la calidad.

Las relaciones entre las tres categorías se invierten:



La **rentabilidad** ocupa el primer lugar, se convierte en prioridad y orienta las estrategias de las empresas y la gestión de los recursos.

Ya no se contempla la **productividad** de forma física (número de piezas o de productos en horas de trabajo), sino más bien de forma monetaria (volumen de valor añadido generado por número de horas de trabajo o de trabajadores). Pasar del enfoque físico de la productividad, que corresponde a la vivencia y percepción del trabajador, al enfoque del valor monetario de la productividad, que corresponde a la percepción del gestor y el financiero de la empresa, desconecta al trabajador del sentido del trabajo en la medida en que la creación del valor ya no depende básicamente del trabajo, sino de la evolución de los precios. Desde ese enfoque, **la calidad** se convierte en residual

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE PARA LAS EMPRESAS?

La lógica industrial pone a las empresas en dificultad

Esta lógica productiva industrial y financiera pone a las empresas en dificultad. **El hecho de privilegiar los márgenes y la rentabilidad crea:**

- **Teniendo en cuenta las limitaciones del entorno:**

Una presión sobre los costes: los precios de la competencia, las tasas y los costes asociados a las nuevas reglamentaciones sobre emisiones de gases de efecto invernadero están en aumento. En este contexto, si la empresa desea mantener una actitud ética, desde el punto de vista social o medioambiental, suma limitaciones suplementarias, costes adicionales, lo que la sitúa en desventaja, respecto a la competencia y limita así su volumen de ventas.

Ejemplo: Para producir bienes concebidos de una manera ecológica, las materias primas naturales, la producción local responsable... tienen un coste más elevado de precio de compra, que impacta en el precio de venta y dificulta el posicionamiento frente a la competencia que no toma en consideración estos retos.

- **Sobre la calidad de los bienes y servicios**

- La calidad es objeto de un constante arbitraje para mantener bajos los costes al mismo tiempo que se desarrollan innovaciones con inversiones necesarias en I+D. En el marco de una lógica de gestión, los arbitrajes favorecen productos de menor calidad, impulsan la deslocalización, la reducción del personal, causando efectos negativos generados en el territorio y el empleo.

- Los servicios que acompañan a la oferta de los productos son difíciles de ver e imposibles de valorar en su justa medida. Ahora bien, se convierten en un componente esencial de la oferta y una condición para conseguir la cifra de negocio. Poco a poco aparece un desajuste entre el valor producido y los elementos en base a los cuales se realiza la valoración monetaria. Por ejemplo, un instalador de equipos audiovisuales para salas de reunión aconseja al cliente desde el inicio de la demanda. Sin embargo no factura el tiempo de asesoramiento ni el valor relacionado con una oferta adaptada a las necesidades, y a los usos específicos del cliente. Solo se reconoce el valor de los equipos vendidos. Pero, para una parte de los equipos, el precio de compra por ende de reventa, disminuye fuertemente, provocando una bajada de la cifra de negocio, tomando en cuenta un mismo periodo de actividad.

● **Sobre la calidad y el significado del trabajo :**

Desde esa lógica financiera, la dirección empresarial realizada a través de indicadores de performance financiera centrados en la bajada de los costes, reemplaza al reto de una producción de calidad, y resquebraja el placer del trabajo bien hecho, el que impregna de sentido el trabajo y refuerza la autoestima. Se reconocen poco los esfuerzos realizados por los asalariados, la evaluación individual se centra, a menudo, en los resultados y solamente en los que son medibles. El incremento de la productividad se basa concretamente en la intensificación del trabajo, colocando a los asalariados en el centro de una paradoja: el asalariado incrementa sus esfuerzos para contribuir al aumento de la productividad, pero esto no hace que disminuya el riesgo de perder su empleo.

Lo que no se mide queda fuera del ámbito de la performance

Este impasse sobre el trabajo es un elemento central a tomar en cuenta en la reflexión sobre un nuevo modelo.

Es una locura comportarse de la misma manera y esperar un resultado diferente. (Einstein)

Frente a estas circunstancias; seguir haciendo negocios de la manera habitual⁽¹⁾ es una opción contraria a la sostenibilidad de las empresas, a la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, al propio sentido del trabajo y al futuro de los territorios. Pero esa opción también obliga a abrir un amplio abanico de posibilidades para innovar, experimentar, renovar el sistema de relación con el cliente, en otras palabras: emprender de otra forma, producir de otra manera e intentar realmente asumir los retos del desarrollo sostenible (economía viable, relaciones sociales equitativas, preservación del planeta, gobernanza compartida).

Nos encontramos en una situación en la que los marcos de referencia del modelo productivo / de organización / de administración / de gestión siguen marcados por la herencia industrial de una economía que está basada fundamentalmente en la producción de servicios. Por ello, resulta fundamental pensar en otro modelo económico que pueda asumir mejor los retos anteriormente citados; un modelo que calificaremos como **modelo serviciario**.



(1) "Business as usual"

2. LA DINÁMICA SERVICIARIA

Para describir esta dinámica, resulta útil identificar los elementos que intervienen en la realización de una actividad de servicios.

¿En qué palancas nos podemos apoyar para salir de este modelo?

LAS PALANCAS DE LA DINÁMICA SERVICIARIA

La principal diferencia con la actividad de producción de un bien reside en la **incorporación del beneficiario, cliente en la producción del servicio: el servicio** se realiza en tiempo real, de forma presencial / o interactuando más o menos a distancia con la persona beneficiaria, ésta no se encuentra en una posición de subordinación, al contrario dispone de una considerable autonomía de decisión y de acción frente a lo prescrito por la empresa.

Los resortes de la economía serviciaria

El servicio está coproducido por unos socios que se encuentran en una relación asimétrica frente a las directrices de la empresa. La calidad y el resultado final estarán, en parte, relacionados con la capacidad de comprender las necesidades de la persona beneficiaria y de cooperar con ella.

- En esta clasificación, hay que tener en cuenta **la subjetividad** de los asalariados, así como la de los beneficiarios en la construcción, la personalización del servicio y la solución requerida. Así, en lugar de intentar reducir o eliminar la brecha existente entre el trabajo establecido (la tarea a realizar) y el trabajo real (las condiciones en las que se realiza la tarea), se trata de organizar las condiciones para realizar los ajustes; arbitrajes que se realizan generalmente al mismo tiempo que se facilita el servicio.

Por ejemplo, cuando se pone en marcha una acción formativa; el formador, según los objetivos y el programa previstos, tendrá que ajustar constantemente los contenidos, los tiempos, la pedagogía que utilizará, de acuerdo a las expectativas específicas y según las capacidades de comprensión de cada participante pero también de su nivel de implicación en la formación. La habilidad reside en la capacidad de organizar estos ajustes para permitir, al final, avanzar hacia el objetivo inicialmente fijado.

- Otra característica de las actividades de servicios está basada en su **condición de accesibilidad**. Generalmente, los productos industriales dependen solo de la solvencia de ellos mismos, los servicios dependen también de limitaciones:

- temporales: tiempo libre de los beneficiarios, sincronización de los tiempos de los productores con los de los beneficiarios,
- culturales: comprensión de la promesa que constituye el servicio, el lenguaje compartido, comprensión cognitiva del hecho digital,
- competencias: conocimientos técnicos compartidos/ experiencia y saberes adquiridos por el beneficiario,
- geográficas (geonómicas): condiciones de viaje, tiempo y gastos del desplazamiento...

La proximidad geográfica, cultural, la experiencia son las palancas que favorecen el desarrollo de las actividades de servicios.

● Finalmente, la actividad de servicio se basa en una **relación de servicio**, o lo que es lo mismo, en la **intersubjetividad** asociada a la relación que se da entre las personas responsables de la prestación y los beneficiarios de la misma.

Esta intersubjetividad moviliza recursos inmateriales cruciales para la realización del servicio:

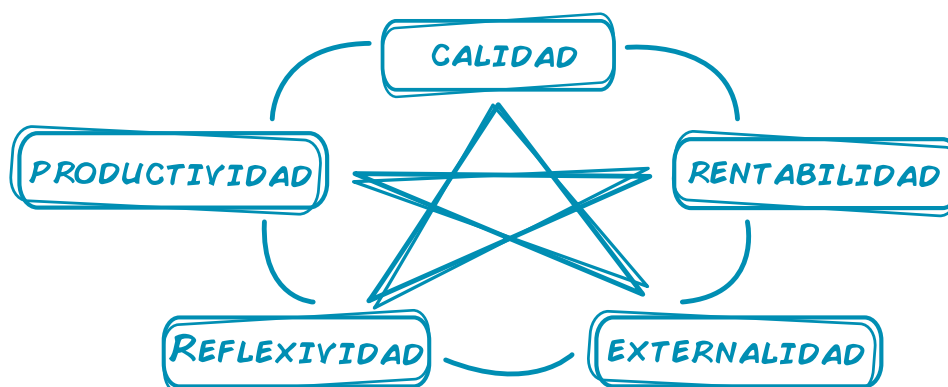
- la **confianza** entre los actores (y por tanto en la fiabilidad de los sistemas técnicos de los productos, de los procesos, de las decisiones); en el interior de la organización, entre las organizaciones, entre la organización y la institución,
- la **pertinencia** de las organizaciones y de los servicios teniendo en cuenta las expectativas de los beneficiarios,
- las **competencias** de conocimientos, habilidades, reflexión (capacidad para interpretar las señales del entorno); corresponden a los saberes y a las aptitudes para enfrentarse a los acontecimientos,
- la **salud** como recurso (disponibilidad y capacidad) y como resultado (efectos del compromiso) ya sea considerada, en su dimensión física o mental;

Estos recursos inmateriales son estratégicos, se convierten en palancas de crecimiento. **Tienen tres características:**

- No son medibles aunque dan lugar a apreciaciones o evaluación,
- Tienen la posibilidad de desarrollarse según la experiencia del trabajo, en relación con la calidad de la organización y de la gestión,
- Están intrínsecamente ligados a la dinámica humana de la economía; como tal dependen de la empresa pero también de la propia organización de la misma, y de la calidad de la ordenación de los territorios.

HACIA UNA PERFORMANCE SERVICIARIA

La performance ya no se basa únicamente en la eficacia del uso de los recursos materiales sino en las condiciones de movilización de los recursos inmateriales.



¿En qué cambian los determinantes de la performance?

Reconsiderar los determinantes de la performance

- **LA CALIDAD DEL SERVICIO**, al ser coproducida con el beneficiario, resulta incierta, no del todo previsible, se convierte en una promesa que hay que mantener.

El enfoque se desplaza del valor de transacción al **valor de uso**: si un bien es uno de los componentes de la oferta, es el uso de éste y su personalización los que prestan el servicio y no el bien en sí mismo. Igualmente se hace hincapié en la utilidad de los efectos de la oferta de servicios y no en los recursos movilizados para la realización del servicio.

Por ejemplo: en una solución de movilidad, la bicicleta que se pone a disposición del servicio debe ser fácilmente accesible, adaptada a diferentes usos con el fin de cumplir con la promesa de movilidad.

Esta nueva orientación permite cambiar de perspectiva: antes de intentar reducir los costes, la empresa puede buscar aumentar el valor serviciario o valor de uso de la oferta y con ello, crear una diferenciación de otra naturaleza.

- **LOS DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD** desde una perspectiva serviciaria implican el compromiso de los trabajadores.

PASAR DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA A LAS ECONOMÍAS DE LA REACTIVIDAD, Y DE LA FLEXIBILIDAD: ser capaces de realizar productos y servicios diferentes con las mismas instalaciones productivas, transformando los métodos, en función de las expectativas de los beneficiarios. Cuanto más flexibles son los dispositivos, más reactivos son los equipos y se puede obtener un mayor ahorro en el tiempo de la coordinación.

Por ejemplo, el mismo enfoque de acompañamiento para las empresas, con los mismos conceptos operacionales, se puede aplicar a empresas de diferentes sectores.

PASAR DE LAS ECONOMÍAS DE LA INTEGRACIÓN TÉCNICA RELACIONADAS CON EL PROGRESO TÉCNICO, A LAS ECONOMÍAS DE LA INTEGRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS BASADAS EN LA PERTINENCIA DE SU COLABORACIÓN.

Por ejemplo, una empresa que realiza la asistencia y el mantenimiento del mobiliario urbano podría plantearse, que sus agentes, que se mueven por el territorio podrían realizar a la vez la colocación de carteles en las marquesinas, y por qué no, gestionar el cuidado de otros mobiliarios o equipamientos situados en el espacio público.

Un limpiador que atiende las partes comunes de los edificios podría, al mismo tiempo, atender el punto de información de los mismos o durante un periodo de ola de calor, cerciorarse que las personas mayores que se alojan en dichos edificios se encuentran en buen estado de salud.

PASAR DE LAS ECONOMÍAS DE ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO A LAS ECONOMÍAS DE LA COMPLEMENTACIÓN: La pertinencia de la adquisición de competencias por parte de los actores favorece la calidad de la cooperación y su eficacia. Cuanto más se asocian actores a competencias y recursos complementarios mejor se abordan las complejidades y antes se consiguen resultados pertinentes.

Por ejemplo: una empresa informática vendía ordenadores y programas a sus clientes. Hoy en día, vende su uso, conservando la propiedad de los medios materiales. Este cambio conlleva una mayor cooperación en el seno de la empresa entre las personas que tienen competencias tecnológicas, las que son capaces de conocer / de comprender las necesidades de los clientes y de los comerciales, capaces de formalizar / de concertar una oferta y un modelo de negocio.

PROMOVER LAS ECONOMÍAS DEL APRENDIZAJE HACIA LAS ECONOMÍAS DE LA ADOPCIÓN: La estabilidad de los vínculos creados con los beneficiarios permite, a través de la confianza y de los conocimientos adquiridos, conseguir ganancias importantes de tiempo y lograr una mayor pertinencia. Cuanto más nos conocemos, antes nos comprendemos, cuanto más se facilita la coproducción más disminuyen los costes de coordinación.

Por ejemplo: Si el médico conoce a sus pacientes, ganará tiempo en el diagnóstico. En cambio el paciente, al haber desarrollado una relación de confianza con su médico, no buscará una segunda opinión.

PASAR DE LAS ECONOMÍAS BASADAS EN LA INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO DIRECTAMENTE PRODUCTIVO A LAS ECONOMÍAS DEPENDIENTES DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PERSONAS, DE LOS EQUIPOS Y DE LAS EMPRESAS disponiendo de un tiempo reservado a las inversiones inmateriales. No es suficiente intensificar el trabajo pero sí de disponer del tiempo para reflexionar en base a la Devolución de la Experiencia (DEX) y de los conocimientos acumulados; DEX y Evaluación; DEX y Profesionalización; DEX e Innovación serviciaria.

Dos nuevos registros se incorporan en el ámbito de la performance:

● **LAS EXTERNALIDADES** (Efectos externos no intencionales de la empresa, generados por las actividades de producción o de consumo que pueden tener un impacto a nivel ambiental y social) positivos o negativos generados y que conviene tomar en cuenta. Pueden ser fuente de valor para los territorios así como para los diferentes actores interesados.

Integrar dos nuevos registros

Ejemplo: Una solución pensada para ayudar a los propietarios de viviendas antiguas en la renovación térmica de las mismas va a generar externalidades positivas para las compañías de seguros de esas personas: la reforma de una casa supone a menudo una puesta al día del circuito eléctrico según las normas establecidas. Por otro lado, la reducción de las facturas energéticas aumenta la solvencia de los propietarios. Estas externalidades positivas justifican que las compañías aseguradoras contribuyan a la puesta en marcha de esta oferta.

● **LA REFLEXIVIDAD:** Según las condiciones de ejecución del trabajo y las formas que adopte la gestión, los recursos inmateriales movilizados por la empresa para conseguir el resultado del servicio ofrecido, pueden desarrollarse o deteriorarse.

Ello se debe a:

- la confianza entre las personas
- la confianza en la empresa
- las competencias y la información disponible
- la pertinencia de la organización, de los bienes y servicios propuestos
- la salud de los empleados, de los beneficiarios y de los habitantes del territorio.

Los recursos inmateriales son potencialmente infinitos.

● **LA RENTABILIDAD** se convierte, en esta dinámica, en el resultado de la manera en la que se han relacionado los diferentes registros. Se busca una rentabilidad razonable.

3. EL MODELO DE LA ECONOMÍA DE LA FUNCIONALIDAD Y LA COOPERACIÓN

LA ECONOMÍA DE LA FUNCIONALIDAD Y DE LA COOPERACIÓN, ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO?

La economía de la funcionalidad y de la cooperación, un itinerario

La economía de la funcionalidad y de la cooperación se apoya en esas palancas serviciarias. Propone volver a cuestionar el modelo económico² y el modelo de negocio³ de la empresa.

Rompiendo con el modelo dominante, la empresa deberá, independientemente de su estatus, replantearse la oferta de sus productos y servicios, tomando en cuenta los usos y los efectos útiles de los servicios deseados por el beneficiario. Se trata de preguntarse ¿para qué sirve el servicio, el producto? ¿Qué efectos útiles ofrece?

Por ejemplo: la empresa pasa de la venta de un aparato de calefacción a la venta de una solución de confort térmico. Lo que se vende es un resultado; un número de grados esperados, el mantenimiento, pero también la formación necesaria para su uso...

Las soluciones adoptan formas que favorecen la **convergencia de intereses** entre las empresas y los hogares, las organizaciones, los territorios. Las soluciones se conciertan en base a **compromisos recíprocos** orientados hacia **la performance de uso de los bienes y los efectos útiles de los servicios**.

La dificultad no consiste en comprender las ideas nuevas sino de rehuir las antiguas (Keynes, 1936)

Ejemplo: La empresa que vende aparatos de calefacción está interesada en seguir vendiendo sus equipamientos. Si vende confort, está interesada en que los bienes que permiten ofrecer dicho confort sean lo más duraderos posibles y que faciliten el ahorro energético. Se puede concertar un

(1) El modelo económico abarca la arquitectura de los tres procesos económicos siguientes, la creación, el reparto y la acumulación del valor. Indica concretamente, las condiciones a partir de las cuales la empresa "captura" el valor, en base a sus formas monetarias y no monetarias.

(2) El Business model (o modelo de negocio) traduce y caracteriza las condiciones en las que la empresa transforma las diferentes dimensiones del valor económico en valor monetario. Abarca las condiciones en las que vende (o alquila) los bienes y servicios producidos, de manera separada, asociada o integrada y las condiciones en las que la empresa concierta sus relaciones de compras y de ventas con sus clientes y proveedores.

compromiso conjunto con el cliente para repartir posibles beneficios monetarios relacionados con unos mayores ahorros, comparados con los inicialmente previstos (ahorro en mantenimiento, sustitución del equipamiento, mayores ahorros energéticos). El territorio, igualmente interesado en que los habitantes cambien sus sistemas de calefacción, puede comprometerse a apoyar medidas para la reducción del consumo energético.

Esta dinámica cuestiona el ámbito de los retos a los que la solución debe enfrentarse así como los efectos que se esperan de la misma. El vendedor de equipamientos de calefacción asume hoy en día retos de confort, de calidad de vida, y de performance energética.

La economía de la funcionalidad y de la cooperación cuestiona de nuevo, también el modelo de desarrollo de los territorios. Los nuevos ámbitos territoriales de acción se manifiestan; a través de **esferas funcionales** que determinan los sectores de actividades y que permiten elaborar soluciones para las áreas de vivienda, de salud / bienestar, de alimentación, del conocimiento, de la movilidad de las personas y de los bienes...Para ello, la oferta de soluciones reagrupa, generalmente, actores que proceden de diferentes redes comprometidas en procesos de cooperación que permiten asumir y reducir las externalidades negativas ambientales y sociales.

Otra característica más de la economía de la funcionalidad, es **el efecto tijera**. En la economía de servicios, disminuye el uso de los recursos materiales y aumenta el uso de los recursos inmateriales.

Definición de la economía de la funcionalidad y de la cooperación

LA ECONOMÍA DE LA FUNCIONALIDAD Y DE LA COOPERACIÓN SE ESTABLECE EN DOS ETAPAS :

- La primera consiste, para la empresa, independientemente de su estatus, de pasar de la venta de un bien o servicio a la prestación de una performance de uso basada en una integración de bienes y servicios.
- La segunda consiste en conseguir soluciones integradas de bienes y servicios que contribuyan a asumir los retos del desarrollo territorial sostenible en materia de vivienda, de movilidad, de alimentación, de salud y de conocimiento



ECONOMÍA DE LA FUNCIONALIDAD Y LA COOPERACIÓN

PUESTA EN MARCHA DE LA ECONOMÍA DE LA FUNCIONALIDAD Y LA COOPERACIÓN

La EFC propone invertir en los recursos inmateriales de la empresa

- La EFC propone a los actores económicos **invertir en sus recursos inmateriales** para desarrollarlos y convertirlos en los activos estratégicos de la empresa. De esa manera intenta desarrollar las competencias, la confianza, la pertinencia de la organización y estar pendientes de los efectos del trabajo sobre la salud de las personas (promover un trabajo que tenga sentido lo que permitiría una importante participación de las personas).

La retroalimentación/ devolución de la experiencia, los grupos de intercambio entre pares, los dispositivos de evaluación... se convierten en espacios que permiten la reflexividad y el desarrollo de los recursos inmateriales.

- La cooperación funciona de forma interna entre los grupos de trabajo y con la administración y de forma externa entre los clientes y los socios. La cooperación es darse cuenta en el trabajo de las limitaciones de las otras personas, desde una perspectiva de un objetivo común.

Se basa en mecanismos de cooperación

El valor monetario de la oferta al estar orientado a la consecución de la performance, hace que la cooperación con el cliente suscite un interés convergente para reducir los recursos materiales movilizados en el desarrollo de la solución, y repartir los ahorros conseguidos entre las dos partes. (Véase ejemplo de Lyreco).

Construye un modelo de negocio renovado

La solución propuesta se concierta en base a los resultados y a la performance y no únicamente a los recursos comprometidos. Por ejemplo, no se transfiere la propiedad de los equipos de video proyección pero sí se concierta un compromiso sobre la performance de uso en relación a los retos pedagógicos.

Anima pues al ofertante y al cliente a ponerse de acuerdo sobre el valor de los resultados esperados y al cliente a pagar, para movilizar los medios necesarios para obtener estos resultados.

Al tomar en cuenta y asumir las expectativas del cliente la solución propuesta se convierte en única. Con ello se aleja la idea de competencia y se fideliza el cliente.

Instaura una relación renovada con el cliente

Renueva la relación con los proveedores

La relación entre los diferentes socios contribuye a la propuesta de una solución para dar respuesta a las expectativas del cliente, que se concreta a través de un proceso de cooperación entre las diferentes partes interesadas.

Esta cooperación efectiva entre los actores, con diferentes enfoques y aproximaciones, facilita la innovación. Para crear una solución de movilidad en el territorio, tendremos que implicar a los fabricantes de automóviles, a los usuarios de vehículos compartidos, a los transportes públicos, a las telecomunicaciones, a los gerentes de aparcamientos, a los organismos financieros.

Este nuevo modelo de desarrollo se está construyendo por medio del establecimiento de nuevos dispositivos institucionales, orientados hacia el crecimiento de un patrimonio territorial común (una confianza, una capacidad de actuar, etc.).

Hace emerger una relación renovada con el territorio

De esta manera se vuelve a consultar y proponer la renovación de las políticas públicas de apoyo a las empresas y de investigación para conseguir un modelo de desarrollo sostenible.

La Economía de la Funcionalidad y de la Cooperación, una trayectoria de transformación para las empresas y los territorios



4. EJEMPLOS DE EMPRESAS COMPROMETIDAS EN UNA NUEVA TRAYECTORIA DE ECONOMÍA DE LA FUNCIONALIDAD Y LA COOPERACIÓN

LA EMPRESA LYRECO



Lyreco es una empresa familiar de venta de material de oficina. Se encuentra en el 4º puesto mundial con más de 2.000 asalariados en Francia, con presencia en 37 países en los cinco continentes Su cifra de negocios anual alcanza los 2 mil 200 millones de Euros.

La reflexión, llevada a cabo con Atemis, sobre el modelo de la economía de la funcionalidad se ha desarrollado alrededor de dos cuestiones:

- 1** Una mejor cobertura de los suministros a través del desarrollo del reciclado;
- 2** una nueva oferta basada en la búsqueda de la reducción del consumo de suministros, gracias a un asesoramiento sobre su uso.

Límites del modelo actual

- **Contracción del mercado**, reagrupamiento de los compradores, presión.
- Límites **logísticos**: gasto del almacenamiento de los productos, inversiones para cumplir los plazos de entrega en menos de 24 horas
- Límites **del entorno**: desembalar mercancías para volverlas a embalar para entregarlas. Ciudades cada vez menos accesibles a los vehículos de que realizan las entregas.
- Límites en términos de **rentabilidad**: voluntad de preservar la rentabilidad para seguir invirtiendo en la empresa.

La nueva oferta

- Lyreco utiliza el conocimiento de los usos de los consumibles por parte de su cliente y lo compara con los usos de otros clientes similares.
- Lyreco y su cliente se ponen de acuerdo en torno al objetivo de reducir el uso de consumibles, teniendo en cuenta las necesidades de los servicios.
- Lyreco “toma decisiones” sobre la elección de ciertos productos, sobre el abastecimiento.
- Lyreco propone una oferta de servicios con valor añadido: apoyar a los usuarios en la utilización de sus servicios, tomándola en cuenta en la suma global.
- Lyreco propone un contrato de hasta 6 años.

Para el cliente: un profesional se encarga del ajuste del volumen de los consumibles según las necesidades.

Para Lyreco: el objetivo de reducir el consumo es un objetivo compartido y ya no antagónico al del cliente.

Se refuerza la proximidad con el cliente, la oferta se distingue de la de la competencia.

Compartir el valor monetario ahorrado permite incrementar los márgenes.

Los retos ambientales: intereses comunes entre Lyreco y los clientes para reducir la cantidad de consumibles utilizados.

Integrar el acompañamiento a los usuarios finales en la gestión de los consumibles: facilita usos más responsables.

Retos sociales: posibilidad de asumir cuestiones relacionadas con la performance del trabajo (tener buenos materiales de acuerdo a las necesidades y usos), con las condiciones de trabajo.

Intereses convergentes cliente-Lyreco

Interés de la oferta con respecto a los retos del desarrollo sostenible



LA EMPRESA URBANEO

La actividad global de la empresa ofrece el suministro, la instalación y el mantenimiento del mobiliario no publicitario de las líneas de transporte.

¿Límites, problemas, conciencia del líder?

El responsable de Urbaneo, contempla la economía de la funcionalidad como una oportunidad para desarrollar soluciones nuevas que ayuden a salir de lo que él denomina “un ciclo infernal”. Efectivamente, por un lado su empresa fue creada para atender servicios de mantenimiento, por otro lado ofrece mobiliario para las colectividades. Sin embargo, observa que para conseguir una licitación tiene que vender mobiliario más barato (por tanto de peor calidad) pero posteriormente su equipo asegurará el mantenimiento de los equipamientos que han fabricado.

1 PROPONER UNA SOLUCIÓN INTEGRADA: SUMINISTROS, INSTALACIÓN DE LOS MATERIALES Y MANTENIMIENTO.

Nuevas ofertas

Para Urbaneo un contrato de mantenimiento de las instalaciones, va a generar nueva actividad al tener que atender el deterioro del mobiliario.

Nuevas pistas

Si ese deterioro provoca nuevas demandas de mantenimiento dirigidas a Urbaneo, éstas representan, sin embargo, externalidades negativas para las colectividades.

Las respuestas a estas contradicciones pueden ser de dos tipos:

- por un lado, una reflexión sobre la calidad intrínseca del mobiliario (poner en determinados lugares marquesinas con cristales más espesos),
- por otro lado, aplicar medidas dirigidas a reducir el deterioro voluntario actuando sobre los comportamientos personales. Urbaneo podría proponer medidas preventivas de cara a estos riesgos con la implicación de los actores del territorio.

2 ASUMIR LA ACCESIBILIDAD Y LA SEGURIDAD RELACIONADAS CON LA ELECCIÓN DE LA UBICACIÓN DEL MOBILIARIO.

Urbaneo se ha comprometido a desarrollar un mobiliario adaptado para las personas invidentes, con el fin de ofrecer una respuesta a las comunidades y a las autoridades que organizan los transportes y desean cumplir con la legislación.

Urbaneo podría también actuar como coordinador o agente integrador, cuando además de la instalación del mobiliario, realiza una reordenación de las aceras o de la red viaria.

3 ASUMIR LOS RETOS DE LA MOVILIDAD SOSTENIBLE, posicionándose como un actor de la intermodalidad.

Uno de los retos de la intermodalidad es lograr ser la más “sencilla” posible. Esto se consigue integrando las informaciones, los modos de abonos, las redes “físicas”. En esa circunstancia, el mobiliario urbano a la altura de las paradas, podría convertirse en el soporte de una red de vehículos compartidos, concretamente en los terminales de las líneas de autobús.

Intereses convergentes

La solución que integra la instalación de los materiales y su mantenimiento, permite a Urbaneo seguir invirtiendo en el diseño y la producción de los mobiliarios urbanos con calidad y un alto valor de uso, compensando el coste adicional que representa esta solución para el comprador, al tener que recurrir menos al mantenimiento.

La intervención dirigida al público objetivo, pretende visibilizar el valor que representa el respeto a los usuarios y al mobiliario. Uno de los retos consiste en que cada una de las partes implicadas se beneficie de la reducción de los costes de reparación. Esta reducción permite financiar en parte o en su totalidad las intervenciones de prevención. Hay que resaltar que esta nueva actividad genera efectos positivos (o externalidades) para el territorio.



LA EMPRESA GESNORD

GESNORD es una empresa de servicios ubicada en la región Nord Pas de Calais, que ofrece un servicio de gestión de las agendas para las citas de los médicos.

En el marco del acompañamiento hacia la EFC con Atemis, se han planteado ciertos límites a la actividad:

- Una actividad de servicios de bajo valor añadido
- Competencia por parte de los países extranjeros
- Procesos de sustitución del trabajo asalariado por las nuevas tecnologías

En ese contexto surge la pregunta de ¿qué otro camino escoger, que no sea el de las respuestas tipo “modo industrial” (especialización, intensificación del trabajo, sustitución por la tecnología)?

Una reflexión que se apoya en los recursos inmateriales y permite reconsiderar la oferta de Gesnord: Se cuida de manera significativa la salud de los médicos.

- Identificación de las señales de problemas de salud de los médicos sobrecargados de trabajo (agotamiento, depresión, vida familiar alterada);
- Contar con información disponible sobre el grado de ocupación de los consultorios médicos y tener capacidad de derivar un paciente al médico disponible;

GESNORD se implica en el diseño de un mecanismo de regulación del acceso a los cuidados médicos en el territorio y en la lucha contra la desertización de los servicios sanitarios.

- Organización del flujo de pacientes en función de la disponibilidad de los consultorios y de acuerdo con los médicos;
- Equipos provisionales de médicos facultativos como garantía de sus servicios a los pacientes;
- Organización de las citas de los médicos especialistas a lo largo de un día en la Región Nord Pas de Calais.

Esta dinámica lleva a:

- La contratación de un documentalista para trabajar con la información recopilada;
- Inversiones en formación, el en desarrollo del equipo;
- Una evolución del trabajo: formación de los auxiliares encargados de la detección de señales de fatiga (médicos / pacientes). Aumento del sentido del trabajo.

En consecuencia surgen:

- Un proceso de equipos más fuertes y un sentimiento de pertenencia
- La fidelización de los nuevos asalariados
- Una reducción del absentismo laboral
- Un aumento de la confianza hacia los equipos médicos, la fidelización de los mismos.

Al basarse en los recursos inmateriales: las informaciones recogidas por las operadoras telefónicas sobre las necesidades de los pacientes, permiten regular de manera más eficaz el flujo de los pacientes en los consultorios médicos, aliviar las consultas de las urgencias de los problemas menores que pueden ser atendidos por un médico de cabecera.

El ámbito territorial de la actividad de Gesnord ha crecido considerablemente y la empresa se ha desmarcado de la competencia por la diferencia de sus servicios. Se están llevando a cabo unos estudios con las mutuas médicas sobre los aspectos preventivos de la actividad de Gesnord, y con los ayuntamientos interesados en poder implementar un servicio de salud en su municipio.

GESNORD es considerada como un agente de salud en el territorio.

*¿Límites,
problemas,
toma de
conciencia
del líder?*

*Una oferta
de productos
más amplia*

*Impacto
sobre
el trabajo*

*Intereses
convergentes
médicos-
territorio
GESNORD*