



Óscar Polo de Marcos

LOS SERVICIOS CONCESIONALES PARA EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS ELECTROMÉDICOS, EL MODELO *PARTNERSHIP*

DIRECTOR DE VENTAS Y MÁRKETING DE AGENOR MANTENIMIENTOS, S.A.

Ya consolidados en mercados anglosajones, aún se encuentran en una fase de madurez incipiente en el mercado español de la electromedicina; aunque se vislumbra un gran potencial para las empresas que los incorporen a sus cadenas de valor de forma adecuada. Una fórmula de éxito que precisa de una serie de condicionantes.

Las alianzas entre empresas tienen como fin facilitar acceso a clientes, mejorar el portfolio de productos y/o servicios; en definitiva, alcanzar una utilidad común. Estas prácticas las encontramos en una amplia gama de sectores: concesionarios de coches que sugieren un seguro, clubs de *fitness* que aconsejan acudir a una cierta clínica de adelgazamiento o consultoras que recomiendan a sus clientes un despacho de abogados. Los servicios concesionales del modelo *partnership* van más allá.

La palabra inglesa *partnership*, utilizada con frecuencia creciente en múltiples ámbitos, suele plantear retos en su traducción al castellano. Así, la FAO traduce *Global Water Partnership* como Alianza Mundial en favor del Agua; la Comisión Europea traduce *Transatlantic Economic Partnership* como Asociación Económica Transatlántica y *Partnership and Cooperation Agreements* como Acuerdos de Asociación y Cooperación. Asimismo, en textos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) se habla de "reforzar la colaboración mundial para el desarrollo sanitario" que, en inglés,

se expresa como *strengthen the worldwide partnership for health development*.

En mercados como el inglés o el americano este modelo funciona desde hace años en multitud de ámbitos, también en el de la electromedicina. En el derecho anglosajón derivado del sistema aplicado en la Inglaterra medieval y utilizado en gran parte de los países de influencia británica (*common law*), un *partnership* se contempla como un tipo de sociedad mercantil, en la *Partnership Act* del año 1890, se denominaba *partnership* a la relación que existe entre aquellas personas que desarrollan un negocio en común con ánimo de lucro. No encontramos equivalencia exacta en la mayoría de los sistemas jurídicos del resto de Europa.

En España parece más difícil de implementar porque muchas de las empresas fabricantes tienen Servicio Técnico propio y lo conciben como un centro de beneficios. En su modelo de negocio los márgenes locales de la venta de equipos suelen ser ajustados y el servicio posventa, a mayores de ser una herramienta de fidelización de clientes, aporta el margen de beneficio que soporta el coste de las estructuras locales. Otros fabricantes, con modelos de negocio diferentes, optan en algunas ocasiones por la subcontratación u *outsourcing*, con alcances muy limitados frente a los que ofrece el modelo *partnership*.

En el derecho societario español encontramos entre el empresario individual y las sociedades de capital varios tipos de agrupaciones



empresariales: la sociedad colectiva (parecida a la general *partnership*), la sociedad cooperativa (similar a una *cooperative* o *Coop.*) y la sociedad comanditaria por acciones (que guarda cierto parecido con la *limited partnership*). A pesar de compartir ciertas características con las *partnerships* anglosajonas no son exactamente iguales.

Si bien es innecesario conformar una sociedad como las definidas en derecho societario para poder usar la filosofía del modelo *partnership*, sí es sintomático de su nivel de desarrollo en nuestro territorio. En cualquier caso, al tratarse de alianzas para un bien común, se puede desarrollar entre las mercantiles que engranen sus propuestas de valor de forma sinérgica en él.

En comparación con las subcontrataciones tradicionales basadas en proyectos, los servicios concesionales son más amplios en alcances y compromisos en base a inversiones mutuas en procesos, sistemas, recursos y alineando expectativas e incentivos. El éxito del servicio concesional ha de estar vinculado al éxito potenciado en su cliente.

Cuatro elementos básicos diferencian los servicios concesionales y las subcontrataciones:

- **El compromiso:** los socios crean un acuerdo a largo plazo con una oferta competitiva que incorpora un amplio alcance de proyectos y servicios.
- **La inversión mutua:** ambas partes trabajan en desarrollar una infraestructura que cubra tecnología, innovación y mejores prácticas para aprovechar el núcleo competencias de cada parte, llevando a cabo una supervisión ejecutiva.
- **La confianza y la transparencia:** para un mayor impacto en las relaciones, se necesitan visiones de largo plazo y autonomía del prestador del servicio y menor vigilancia. Esto solo lo permite una alianza estratégica.
- **La alineación de objetivos:** se ha de acordar cómo se va a definir el éxito de la empresa conjunta,

“ Los servicios concesionales del modelo *partnership* buscan la aportación de valor en la externalización de los servicios que mejoren la cuenta de resultados no solamente en costes sino en las ventas de ambas empresas ”

estableciendo factores a medir, KPI y criterios para asegurar la calidad.

Los servicios concesionales aportan ventajas al aprovechar sinergias, economías de escala, conocimientos y acceso a nuevos mercados; pero también presentan retos, pues compartir una estrategia o un desarrollo con otra empresa introduce incertidumbre en el control de alguno de los procesos productivos, discrepancias en las tomas de decisiones, en las inversiones a realizar por las compañías o en la delimitación de las responsabilidades. Por ello los puntos mencionados anteriormente cobran relevancia en un despliegue exitoso de un servicio concesional.

La clave del éxito en este modelo reside en transitar conjuntamente hacia la innovación introduciendo cambios disruptivos mientras se asegura la reducción y flexibilización de costes como pilares fundamentales para la construcción de una empresa más ágil.

Un servicio concesional se ha de tornar en un socio que ayude a ganar clientes al externalizar un servicio, a ser más eficiente y a que el cliente se centre en su *core business* dejando en manos de especialistas la prestación de un servicio, representando a la marca a todos los efectos de tal manera que cuando un técnico acuda al cliente sea imagen de la marca fabricante. Es, en definitiva, un compañero de camino que trabaja para que sus clientes mejoren su posicionamiento competitivo.

Por estos motivos es necesario que un fabricante valore y busque no solo los elementos de la estructura medios y gestión que puede aportar la empresa como futuro servicio concesional sino la imagen que esta tiene en el mercado. Es fundamental que se trate de una empresa que proyecte una imagen de seguridad y confianza en los clientes y en el mercado; sin dejar de lado su capacidad para absorber las demandas operativas que el fabricante le solicite y para desplegar la flexibilidad que requiera cada situación.

Como hemos visto, el modelo de subcontratación u *outsourcing* busca únicamente la eficiencia operativa, en cambio los servicios concesionales del modelo *partnership* buscan la aportación de valor en la externalización de los servicios que mejoren la cuenta de resultados no solamente en costes sino en las ventas de ambas empresas.

Sí empresas como Microsoft o SAP confían en el modelo *partnership* es porque aporta ventajas competitivas que justifican estas opciones.

En Agenor profundizamos cada día en el fundamento en el que se basa nuestro servicio, buscamos innovación, reinventamos modelos de negocio; por ello creemos firmemente en los servicios concesionales del modelo *partnership* que han de ayudar a seguir mejorando los servicios prestados a nuestros clientes y la confianza que depositan en nosotros. 