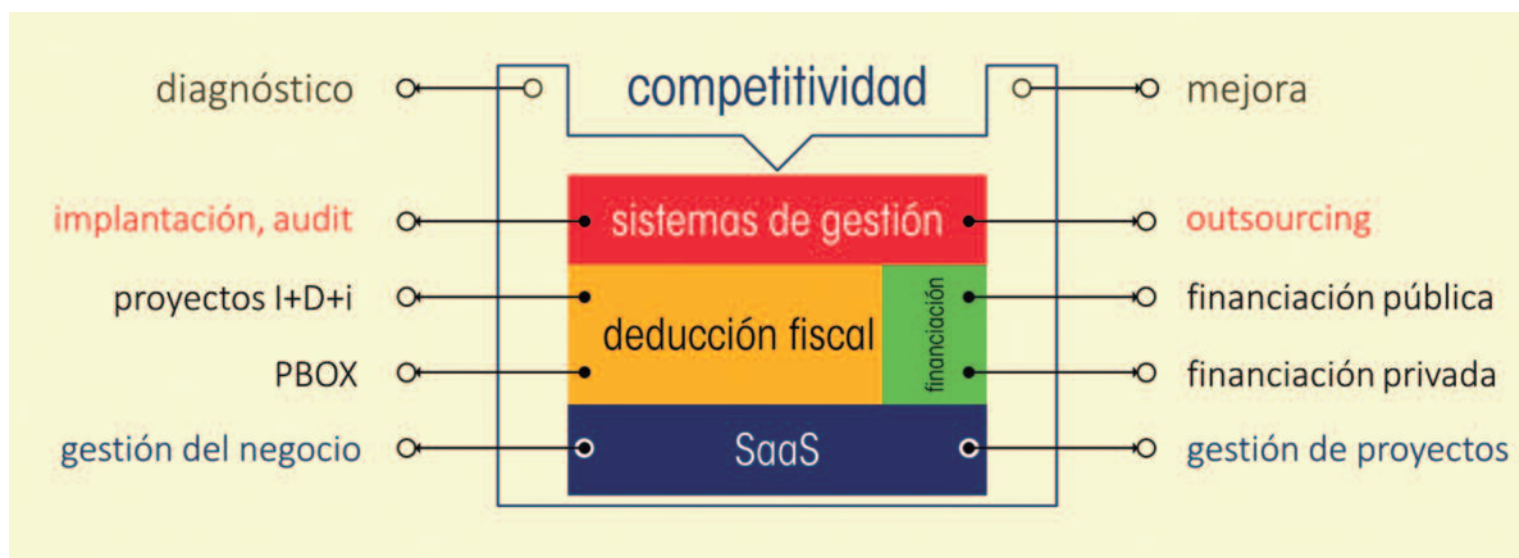


Competir para ganar

“La competitividad es una respuesta a menudo compleja a una pregunta simple: ¿qué podemos hacer?”

DANIEL CASTAÑÓN DIRECTOR DE EVOCAS CONSULTING



Evocas Consulting es una empresa con una probada trayectoria a la hora de asesorar a sus clientes para que éstos puedan mejorar su competitividad a través de la revisión de sus procesos y procedimientos con un enfoque basado en la innovación apoyado en sus herramientas de gestión SaaS (Software as a Service).

Las empresas construyen su futuro desarrollando una estrategia a través del estudio del mercado, la planificación, la provisión de recursos, el seguimiento de lo realizado, el análisis de las desviaciones y la puesta en marcha de las acciones que se consideren necesarias para alcanzar las metas planteadas.

Por ello, tanto en tiempos de incertidumbre como de bonanza, para alcanzar el éxito, se suele establecer una hoja de ruta basada en procedimientos y jalonada por indicadores que representen objetivos alineados con la estrategia de la compañía y se procura involucrar y comprometer a toda la organización en el seguimiento y cumplimiento de unos y de otros. El éxito empresarial vendrá dado por el resultado del nivel de competitividad alcanzado por la organización.

La competitividad exige un esfuerzo continuado para anticiparse y superar a los competidores, y refuerza la necesidad de no cometer errores. La gestión de la calidad se con-

vierte en un elemento inseparable de cualquier objetivo a plantear y el aprovechamiento del potencial de innovar de las organizaciones se transforma en un activo en sí mismo.

Es importante encontrar el equilibrio entre lo que tenemos que hacer y lo que podemos hacer, cuando la diferencia entre los postulados viene marcada por las capacidades reales de la organización, tanto económicas como humanas, y no porque se trate de encontrar excusas que permitan abandonar la vía de la excelencia, sino porque es el conjunto de la compañía el que debe ser capaz de seguir el camino y ascender por los escalones elegidos. Todo ello resulta tan relevante como esforzarnos en conseguir los recursos económicos y humanos que garanticen la viabilidad del itinerario.

En todo este proceso es necesario disponer de unas buenas dosis de innovación, sistemática y capacidad de inversión ya que no hay manera de materializar los beneficios reales del



binomio calidad-innovación si no existe capacidad de invertir para hacer posibles los nuevos productos o servicios una vez validada su adecuación y terminado su desarrollo. Por otra parte, se hace imprescindible contar con una capacidad de gestión que facilite identificar la situación en cada momento y permita plantear los posibles escenarios a partir de la misma, continuamente. El reto que se plantea consiste en tener el valor de tomar las decisiones oportunas (tanto en el ám-

bito estratégico como en el de la definición de los procedimientos y las operaciones) y de abordar las inversiones necesarias, tanto en activos materiales (o intangibles) como en capital humano, en el momento adecuado.

Para el conjunto de las empresas, las grandes preguntas (qué, cómo, cuánto y cuándo) se despliegan de diferente manera ya que las condiciones de contorno no son las mismas para las grandes empresas que para las medianas o pequeñas y no hablamos ya de las diferencias derivadas de los sectores en los que éstas pueden operar. Finalmente se trata de resolver las cuestiones derivadas del diseño de la estrategia, el desarrollo de los procesos y procedimientos que dan lugar a las operaciones, el análisis y la aportación (o asignación) de capital a los proyectos de inversión y aquí es donde empiezan a aparecer los lugares comunes en todas las organizaciones por diferentes que éstas y sus contextos puedan parecer a priori.

El desarrollo de los sistemas de gestión internos de las empresas, con el impulso derivado de la introducción de la nueva estructura de alto nivel (HLS) de ISO provocará, a partir de 2015, la revisión de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, eficiencia energética, seguridad de la información...

Todos los sistemas de gestión implantados y certificados deberán seguir un proceso de revisión, con un aliciente basado en que la nueva estructura simplifica enormemente la integración de los mismos en el sistema de gestión único de la compañía y en la ventana de oportunidad que ofrece la posibilidad de considerar los mismos como la herramienta real que suponen de cara a reflejar en los cuadros de mando e indicadores los elementos que permitan dirigir y posicionar a la empresa siguiendo la estrategia y las capacidades reales de la misma.

Adicionalmente, las empresas, de todos los tamaños, deben tomar conciencia del potencial que aporta su capacidad de innovar y empezar a consolidar también los resultados indirectos de ese esfuerzo, a través de la materialización de las deducciones fiscales por la realización de proyectos de I+D+i e IT (para ajustarnos a las definiciones tanto del RD 1432/2003 como de las normativas forales), aprovechando las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social del personal investigador y avanzando en el ámbito de los beneficios fiscales que ofrece el Patent Box (basado en la transferencia tecnológica y de know-how, no necesariamente patentados, entre empresas).

Al nutrir el crecimiento de las empresas (tan necesario para mejorar elementos tan esenciales como la propia productividad) con el aprovechamiento máximo de los incentivos fiscales disponibles, especialmente de los relativos a la I+D+i, se reducen las necesidades de apalancamiento y se cierra el ciclo 'calidad-inversión-innovación', materializando también el impulso indirecto derivado del esfuerzo innovador de la empresa, mejorando sus recursos financieros.

