

¿Cómo hacer que nuestro negocio sea competitivo?

Jose Maria Ortiz Insausti

Ingeniero Técnico de Minas (Metalurgia). Director de Gestión de Calidad en Batz S.Coop. Evaluador del modelo EFQM por Euskalit

Competitividad como la capacidad que tiene una empresa para obtener rentabilidad en el mercado, en relación a sus competidores.

Palabras Clave: competitividad, tecnologías de gestión, excelencia, Modelo EFQM.

HOW TO MAKE OUR BUSINESS COMPETITIVE

Competitiveness as the ability of a company to obtain profitability in the market relative to its competitors.

Key Words: competitiveness, management technologies, excellence, EFQM model

INTRODUCCIÓN

El cierre de empresas y negocios ha sido bastante habitual en nuestro país y sigue sucediendo, con actividades que se crean y desaparecen de la noche a la mañana. Esta situación ha sido más acentuada en estos últimos años, motivada por una crisis generalizada, que se ha extendido por países próximos.

Esta situación favorece que las estructuras de las empresas y negocios, que nunca han sido lo suficientemente fuertes, se debiliten y acaben desapareciendo, propiciando una carencia de estas, con capacidad de crear pue-

tos de trabajo suficientes.

Surgen voces con soluciones de lo más variado, sobre todo mediante medidas rápidas, sencillas e impopulares, como el despido laboral, la reducción drástica de sueldos, el traslado de los negocios a países de bajo coste o el cierre de negocios, con el consiguiente empobrecimiento del país y de sus ciudadanos.

Una empresa no se crea de un día a otro, sino que requiere de un proceso de años para consolidarse. Los cambios internacionales que estamos sufriendo por estar sometidos a una economía global, van a perdurar. Hacen que pensemos en estructurar sólidamente nuestros negocios, capaces de competir a nivel mundial, puesto que hoy en día, los bienes y servicios se mueven entre

continentes. Una empresa debe basarse en las nuevas tecnologías no solo de fabricación, sino también en las de gestión.

TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

En este artículo solamente me voy a centrar en las tecnologías de gestión, pues a menudo son más desconocidas, nos encontramos más desconfiados a su utilización; aunque en el fondo son tecnologías con mayor posibilidad de acceso y de un coste muy inferior a las tecnologías de fabricación. Empleándolas adecuadamente obtendremos importantes resultados y la supervivencia de cualquier empresa.

Antes de entrar en profundidades, lo que sí quiero dejar patente es que los detractores de las tecnologías de gestión suelen decir de ellas que son de aplicación para grandes compañías o para actividades concretas como multinacionales, empresas de automoción, etc; y lo primero que quiero dejar claro es que es un gran error pensar así. Toda tecnología de gestión debe interpretarse y aplicarse en su justa medida, atendiendo al tipo de actividad, da lo mismo que sea industrial, como de servicios, el tamaño de la organización, la tipología de servicios que lleve a cabo, la experiencia y formación de sus directivos y mandos, e incluso de la cultura de la organización.

MODELOS DE GESTIÓN

En 1988 se fundó la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad por importantes organizaciones europeas como: BT, Robert Bosch, Bull, Ciba Geigi, Dassault Aviation, Volkswagen, Sulzer, Renault, Olivetti, Phillips Electronics, Nestle, KLM, Fiat y AB Electronics y otras

organizaciones más de reconocido prestigio en todos los sectores europeos tanto de la industria como de los servicios. Su misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida; asimismo, tiene como visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

Todas estas organizaciones estaban utilizando sus propias tecnologías de gestión, adquiridas a lo largo de sus experiencias profesionales. Se dieron cuenta que en el fondo todas ellas estaban hablando de lo mismo, utilizaban tecnologías de gestión similares entre sí; la diferencia más notoria era que el nivel de aplicación podría ser mayor en unas organizaciones que en otras. Para unificarlo surgió el **Modelo EFQM de Calidad y Excelencia**. Hoy día se dice que solamente en Europa, se está aplicando en mayor ó menor medida, en unas 30.000 organizaciones.

Conviene recordar que este hecho ocurrido en Europa ya estaba siendo aplicado en otros continentes, con **Modelo Malcolm Baldrige** en Estados Unidos y en Japón el **Modelo Deming**. Todos ellos tratan lo mismo en el fondo, pero adaptados a la cultura existente en cada continente. El Modelo EFQM es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. Se fundamenta en la premisa según la cual: *“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”*. Se concreta en el siguiente esquema:



MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Cada uno de los nueve criterios o cajas que forman el esquema, está diferenciado por una primera parte en los llamados **Agentes Facilitadores**, en como realiza la organización las actividades clave o como hacemos las cosas, y contiene los criterios: la Política y Estrategia, el Liderazgo, las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos. La segunda parte llamados **Resultados** que se están alcanzando por la organización, con los criterios: Resultados en las Personas, en los Clientes, en la Sociedad y Resultados Clave, teniendo como base de todo ello la Innovación y el Aprendizaje en todo su conjunto.

Cada criterio tiene una definición muy clara de su significado e interpretación, y contiene una serie de fases necesarias para conseguir la excelencia empresarial; a su vez cada fase nos indica la evolución natural que la organización debería llevar a cabo para ir escalando a niveles más altos en el concepto de Excelencia Empresarial.

Conviene recordar el concepto de la Excelencia, la cual se fundamenta en los siguientes ocho principios:

- **Orientación hacia los resultados:** alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.
- **Orientación al Cliente:** crear valor sostenido para el cliente.
- **Liderazgo y coherencia:** ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, sea coherente en toda la organización.
- **Gestión por Procesos y hechos:** gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
- **Desarrollo e implicación de las Personas:**

maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.

- **Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora:** desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.
- **Desarrollo de Alianzas:** desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.
- **Responsabilidad Social de la Organización:** exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

RENTABILIDAD DE LOS MODELOS DE GESTIÓN

Existen estudios que demuestran con datos objetivos, los efectos de la implantación de los Modelos de Gestión en los resultados empresariales. Las conclusiones que se dieron en los estudios comparativos, arrojaron los siguientes resultados, que se reproducen de manera íntegra:

- En el periodo de inversión humana y financiera necesario para implantar el modelo (los cuatro años anteriores a la concesión del premio), los resultados en Bolsa y financieros de las parejas de entidades han sido similares. Esto indica que la inversión no ha sido significativa (1,76% mayor costo a la referencia).
- Una vez implantado con eficacia, el modelo produce destacados retornos, sobre todo transcurridos tres años de haber merecido el premio, lo que revela la idea de que implantar el modelo es una decisión con retorno brillante a medio plazo.
- Al contrario de lo que muchas veces se piensa, la implantación consigue mejores resultados en :
 - Entidades que lo han implantado sólidamente (constatable por haberse presentado a premios oficiales, quizá más exigentes que los de clientes).
 - Entidades en las que domina la inversión “ en cerebro” más que en activos. esto indica que la

motivación /innovación del factor humano es el responsable de los resultados de implantación de estos modelos.

- Entidades de tamaño medio/pequeño (pymes), lo que indica que ratifica el punto anterior en cuanto a que las pymes son más flexibles en la potenciación del factor humano.
- Entidades con una sola familia de productos consiguen mejores resultados que las diversificadas, quizá porque la comunicación de operativas entre filiales con idénticos problemas operativos es más fluida y eficaz entre holdings diversificados.
- Los beneficios operativos en relación a los empleados (mayor satisfacción en el trabajo y motivación), sugieren que estos modelos producen una mayor implicación del personal en la marcha

de la entidad, como muestra el hecho de tener un mayor número de sugerencias.

CONCLUSIONES

Los estudios evidencian que los resultados obtenidos por las empresas que han implantado un Modelo de Gestión es mayor que las que no han seguido estos modelos, aunque al haberse comparado con empresas líderes en su sector, cuentan con tecnologías de gestión similares a las de los modelos descritos. Basándome en mi experiencia profesional, no tengo duda de que la utilización e implantación de manera sólida de estos Modelos de Gestión hacen que la organización obtenga mejores resultados, no solo económicos, sino también en cuanto a la participación y motivación de las personas, lo que hará que seamos más competitivos y nos aseguremos un mejor futuro. ■

BIBLIOGRAFÍA

- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad / European Foundation for Quality Management, EFQM (1988), www.efqm.org
- Modelo Malcolm Badrige- USA / The Foundation for the Malcolm Baldrige (1987), www.baldrigepe.org
- Modelo Deming-JAPON / JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers (1951), www.juse.or.jp
- Fundación Vasca para la Excelencia , EUSKALIT, www.euskalit.net
Batz, S.Coop.(MCC), www.batz.com (www.mondragoncorporation.com)