

Diagnósticos de innovación y competitividad



Elena Cascales
Centro Nacional de
Información de la Calidad
(CNIC) de la AEC

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno de crisis económica, con un decaimiento de la demanda y caracterizado, además, por la globalización y la intensificación de la competencia.

Esta situación obliga a los empresarios y directivos a realizar un importante esfuerzo para identificar las capacidades y claves de las ventajas competitivas de las empresas y, en consecuencia, elegir la estrategia más adecuada.

Las organizaciones deben enfrentarse a estos retos y contemplarlos no como amenazas, sino como oportunidades de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Una de las principales palancas de actuación que tienen las empresas en este entorno es la innovación.

Se puede definir como innovación la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. Tradicionalmente, la innovación se ha asociado, de manera casi exclusiva, con las actividades de I+D y con la incorporación de conocimientos tecnológicos. Cuando la innovación se produce mediante la aplicación

del conocimiento científico, hablaremos de innovación tecnológica.

Sin embargo, la innovación también puede tener su origen en hacer las cosas de forma diferente en los procesos de la empresa. La innovación en la gestión empresarial equivale a adoptar cambios que permitan mejorar la posición competitiva de la empresa. La innovación en la empresa es un proceso y, como tal, debe estar claramente definido y organizado, así como seguir unos pasos y un método.

La innovación puede producirse en: productos y servicios, procesos industriales o de operación, procesos de gestión (marketing, comercial, postventa...), modelos de negocio, etc.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de la necesidad. No todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no sólo sorprenda, sino que también funcione.

Asimismo, la competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que éstas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia. Por esto, dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas y sostenibles, que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

Existen varias herramientas que ayudan a las empresas a mejorar o a reinventar sus productos y servicios, de forma que se aplique el concepto de innovación. Una de estas herramientas es el desarrollo de diagnósticos de innovación y competitividad diseñado por la Asociación Española para la Calidad (AEC).

Desde la AEC hemos detectado la necesidad de las PYMES de aplicar el concepto de gestión de la innovación para aumentar su competitividad en el mercado. Y, por lo tanto, en base a esta necesidad, se diseñó el servicio de dicho diagnóstico.

Metodología de los diagnósticos de innovación y competitividad de la AEC

El objetivo de este servicio, que se presta desde el Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC) de la AEC, es el de tratar de mejorar el desempeño de las organizaciones en el mercado, aumentando su valor. Para ello, se evalúa la situación competitiva, la gestión y las capacidades de innovación de la empresa participante con el fin de identificar sus ventajas competitivas sostenibles.

En estos diagnósticos se analiza la empresa tanto desde la perspectiva del cliente, como hacia el interior de la empresa, orientado a la adopción de medidas concretas y tangibles a corto y medio plazo.

Entre los beneficios que obtiene la organización se destacan los siguientes:

- Desarrollo de ideas de negocio que mejoren la competitividad de la empresa participante.
- La empresa podrá enfocarse a nichos de mercado para desarrollar ventajas competitivas.
- Orientar a la empresa en el camino de la innovación como práctica habitual.
- Modificar la forma de competir basada en precios por otra basada en la diferenciación y la innovación.

Las fases de ejecución de los diagnósticos de innovación y competitividad son:

Fase 1: Visita in situ a las instalaciones de la organización participante y puesta en práctica de la herramienta de la AEC

Tras la planificación de actividades, en las cuales se acuerda la fecha de visita a las instalaciones de la organización participante y los interlocutores que son necesarios que participen, el técnico de la AEC se desplaza al lugar y mantiene una entrevista con los responsables, empleando para ello la herramienta de diagnóstico de innovación y competitividad.

Se destaca la importancia de contar como interlocutor en estos diagnósticos con la dirección general o el máximo responsable, dada la información requerida en este servicio.

Como consecuencia de esta visita, el técnico de la AEC obtiene información sobre la empresa: su situación, sus procesos claves, así como el entorno competitivo en el que actúa.

Fase 2: Realización del diagnóstico y plan de actuación

En esta fase se elabora el informe de conclusiones y resultados del diagnóstico de innovación y competitividad. Este informe contiene:

- Un análisis del segmento de mercado en el que opera la empresa.
- Diagnóstico competitivo. Realización de un análisis DAFO (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).
- Propuesta de plan de actuación.

Fase 3: Presentación de conclusiones

Finalmente, se exponen a la empresa participante las conclusiones del diagnóstico de innovación y competitividad.

Como ejemplo, a continuación se indica el índice de un informe de conclusiones y resultados de los diagnósticos de innovación y competitividad:

1. Descripción de la empresa participante.
2. Descripción del mercado donde actúa la empresa participante.
3. Posicionamiento actual de la empresa.
4. Diagnóstico competitivo.
5. Estrategia a seguir:
 - Objetivos.
 - Posicionamiento propuesto: idea diferenciadora.
6. Líneas de actuación:
 - Marketing.
 - Mejora de la eficacia de los procesos claves de la empresa.
 - Tecnologías de la información.
 - Relaciones con los clientes.
 - Gestión de los recursos humanos.
 - Gestión de la calidad.
 - Gestión ambiental.

Es importante indicar que este servicio se adapta a todo tipo de empresas, sin importar el tamaño o el sector de actividad.

Experiencia práctica

Durante el primer trimestre del año 2009, la AEC puso en práctica la metodología del diagnóstico de innovación y competitividad, en colaboración con un consultor externo, y enmarcado en el proyecto dentro del Plan IDI, subvencionado por el Gobierno de España.

Este proyecto se realizó en 15 PYMES del sector turístico, las cuales se ubicaban en las provincias de Zaragoza y Galicia. Entre los destinatarios de este servicio se encontraban los siguientes subsectores: hostelería, restauración, agencias de viajes y casas rurales.

Algunas de las recomendaciones que se les ofrecieron a estas empresas participantes en el proyecto fueron:

- Indicaciones sobre herramientas para potenciar la formación y el compromiso del equipo humano que trabaja en sus organizaciones.
- Técnicas para desarrollar el sistema de vigilancia tecnológica en las empresas.
- Herramientas para implantar una cultura de innovación para mejorar los procesos clave y orientarlos al cliente.
- Estrategias para desarrollar y mantener canales de marketing efectivos.
- Herramientas para potenciar el conocimiento de las expectativas de los clientes.
- Técnicas para mejorar y potenciar el comportamiento ambiental de las empresas, como puede ser la implantación de un sistema de gestión ambiental.
- Apoyos para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos.

Tras el desarrollo de este servicio de forma totalmente satisfactoria, se ha llegado a la conclusión de que hoy en día la innovación no es una moda, sino la opción que se debe adoptar si las empresas quieren sobrevivir, ya que, de lo contrario, los competidores nos sacarán del mercado.

En definitiva, en la actualidad es imprescindible innovar para poder competir en un mundo globalizado, competitivo y con tecnologías cambiantes.

Otros diagnósticos de gestión de la AEC

Además de estos diagnósticos de innovación y competitividad, el CNIC de la AEC ofrece, a quien esté interesado, los servicios de:

- Diagnósticos de implantación y mejora de la gestión de calidad.
- Diagnósticos de implantación y mejora de la gestión ambiental.
- Diagnósticos de prevención de riesgos laborales.
- Diagnósticos de seguridad alimentaria. ■