

Una gestión eficaz debe ser eficiente y oportuna en el consumo de recursos y eso es especialmente aplicable a los recursos financieros.

## “No debemos perder el tren de la inversión industrial”

EVOCAS es una consultora con una trayectoria contrastada desde 2002, centrada en la mejora de la competitividad de sus clientes a través de la revisión de sus procesos y procedimientos, con un enfoque basado en la innovación y la utilización de herramientas de gestión.



**E**n **evocas**, no deja de sorprendernos la cantidad de esfuerzo que las empresas ponen a disposición del mejor cumplimiento de sus planes de negocio sin que ello resulte en una mejora sustancial de su capacidad de competir. Esto, visto desde fuera, ofrece una panorámica que, si no analizáramos con algo más de profundidad podría inducirnos al error de considerar que las batallas en el mundo de los negocios podrían nacer ya determinadas, señalando a los perdedores sin más, hagan lo que hagan. Pero sabemos bien que esto no es cierto.

No se trata de una intuición, sino del resultado de contrastar una realidad tenaz como pocas, que consiste en algo tan sencillo como es el hecho de que **no importa sólo lo que haces, sino, muy especialmente, cuándo lo haces.**

Hace años, antes de que estallara lo que hemos dado en llamar la crisis financiera de 2007 (que, para algunos, es fundamentalmente el resultado de un tremendo cambio de paradigma en el ámbito de los negocios, una mezcla de súbito descubrimiento del impacto más brutal de la globalización aderezado con una pérdida total del concepto de 'lifetime partnership' en aras de la subida a los altares de la búsqueda del 'everyday low prices' sea sostenible o no a medio y largo plazo), en unas conferencias de verano tuve la ocasión de escuchar una frase que no era original pero me resultó chocante por lo simple y acertada: '**haz lo que debas, aunque debas lo que hagas.**'

El autor de la frase, al que no voy a citar para no desviarme del tema y a quien envío desde aquí mi más sincero reconocimiento, es un hombre de larga experiencia política en la gestión al más alto nivel de responsabilidad, y él pronunciaba estas palabras haciendo referencia, a su vez, a su sucesor en el cargo tras unas elecciones, en clara alusión a lo que aquel se había propuesto hacer y había conseguido.

Hace apenas unos días me encontraba frente a un grupo de científicos que disfrutaban de la oportunidad extraordinaria de contar con el apoyo de uno de los agentes de una fundación que busca ideas excelentes que puedan llegar a soluciones de mercado que mejoren las condiciones de vida de todos y les ayuda con una bolsa económica y un programa de acercamiento a la realidad empresarial. Lo interesante en este caso es que las empresas son empresas incluso desde antes de nacer y lo que les presentábamos eran oportunidades de financiación y de aprovechamiento de los retornos fiscales y las bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social por el personal investigador a tiempo completo. Más de lo mismo, "vais a

Parece que no hay duda sobre la importancia de poder disponer de los recursos financieros necesarios que permitan el despliegue de la estrategia de la empresa a través de la implementación de sus políticas (¿por qué siempre tiene que costar tanto hacer lo que se quiere hacer?) pero la segunda variable en esta ecuación es, sin duda, el tiempo y, con éste, **el momento en que se aborda la aplicación de los recursos financieros disponibles a las actuaciones derivadas de las políticas** que se pretenden desarrollar de cara a alcanzar los objetivos. Cada momento, cada sector y cada empresa concreta siguen unas reglas específicas, pero de alguna manera, a grandes rasgos y tomando una cierta distancia, siempre identificamos lo

y mal podremos ser competitivos produciendo si nuestras instalaciones han sido las segundas perjudicadas desde los cambios que trajeron los vientos de 2007 (diez años ya, ¡quién iba a creer a aquellos agoreros que hablaban de un ciclo de 10 años para que arrancara la supuesta recuperación) y no hemos sido capaces de abordar las inversiones necesarias que nos permitan competir en este mercado tan global que, por otra parte, nos ofrece tantas oportunidades.

**No pienso que no se haya invertido en estos años**, no, tampoco sería bueno exagerar desde el otro extremo, pero creo que no estaré demasiado desacertado si afirmo que **no se ha invertido todo lo deseable, ni en los activos más adecuados** (¡son más caros!, ¡no es el mejor momento!) para abordar con éxito los retos que ya nos han alcanzado, casi sin darnos cuenta.

Por ello, considero que ha llegado el momento de hacer una reflexión seria sobre la conveniencia o no de subirse al tren que está a punto de salir (igual algunos aún tendrán que correr para colgarse de la barandilla posterior y no perderlo, como en las películas antiguas) y que no irá cargado únicamente con los dispositivos que nos permitirán abordar la industria 4.0 con éxito. No es que haya llegado el momento de los dispositivos auxiliares, lo que ha llegado **es el momento de abordar los cambios en profundidad, las inversiones que, de verdad, nos permitirán marcar las diferencias.** Y, claro que sí, también ha llegado el momento del cambio de los periféricos. De los dispositivos y de los que, como país, también somos periféricos y **queremos seguir compitiendo.**

Daniel CASTAÑÓN

Director de Evocas Consulting

[www.evocas.com](http://www.evocas.com)

evocas consulting   
innovation  
works.for.u



convertiros en empresa, necesitaréis financiación, pero ojo, la cuenta de resultados, hasta el final sólo se ocupa del pago de los intereses, además tendréis que ganar dinero para poder devolver el principal". O para pagar dividendos a los accionistas. Toda esta introducción nos sirve para entender que la financiación es un tema capital en las empresas, en algunas incluso más sensible que en otras. Son aquéllas empresas que conocemos como intensivas en capital. No todas lo son ni con la misma intensidad, pero sí es cierto que todas comparten **una misma necesidad, la de disponer de los recursos financieros en el momento apropiado.** Y éste es el argumento principal que venimos persiguiendo con esta nota.

mismo: la estrategia precede a las políticas y las actuaciones derivadas de éstas abren la solicitud de fondos que les permitan establecer las bases para la actuación. Y todo con unos calendarios precisos.

Las empresas y la naturaleza tampoco han sido nunca demasiado diferentes la unas de la otra y así, las reglas del mercado que tanto afectan a las primeras, reflejan con una aproximación pasmosa lo que ocurre en la naturaleza. No sólo por la repetición de una serie de ciclos con mayor o menor variación entre unos y otros, sino por una precisa calendarización que secuencia necesariamente las actividades que pretenden tener lugar.

Por eso, difícilmente cosecharemos sin antes haber sembrado