Guía práctica para optimizar las operaciones de su empresa

¿Aportan las operaciones en su empresa una ventaja diferencial? La respuesta está en un libro de Philip Moscoso y Alejandro Lago, una guía práctica para cualquier directivo que busque mejorar la competitividad de su empresa.

8 de enero de 2016

En un contexto en el que la globalización y las nuevas tecnologías abren la puerta a innovadoras formas de trabajar, la **excelencia e innovación en operaciones** ha sido el fundamento de muchos de los grandes éxitos que el mundo empresarial ha escrito, como **Zara, Ikea** o **Amazon**.

El libro ***Gestión de operaciones para directivos***, de los profesores del IESE **Philip Moscoso** y **Alejandro Lago** —con la colaboración de **Marc Sachon**, **Natalia Yankovic**, **Jaume Ribera** y **Carlos Rodríguez-Lluesma—**, revisa lo que un directivo debe saber sobre operaciones y propone esquemas prácticos para ayudar al directivo a rediseñar e innovar los procesos de la empresa y así aprovechar las operaciones como fuente de ventaja competitiva.

Gestionar operaciones es utilizar recursos para "hacer cosas" de la manera más adecuada. Y con "hacer cosas" los autores no se refieren solo a la **fabricación**, sino también al **I+D**, el **servicio al cliente**, la **gestión de proveedores** o incluso la **gestión de los procesos de venta**.

El objetivo primordial es **cumplir la promesa al cliente** de forma **eficiente** (a corto plazo) y **sostenible** (a largo plazo), posibilitando que se puedan hacer cosas diferentes que la competencia, explican los autores.

©IESE Business School

Philip Moscoso y Alejandro Lago explican la gestión de operaciones desde una **perspectiva de dirección general**. El resultado es una **guía práctica** enfocada a explicar los conceptos y metodologías con claridad; analizar el impacto de las operaciones en todos los ámbitos de la empresa (comercial, finanzas, estrategia, etc.), y revelar claves útiles para ayudar al directivo a desarrollar el pleno potencial de su empresa.

El libro cubre las áreas tradicionales de la dirección de operaciones, como son el **diseño de procesos**; el **análisis de capacidades**; la **gestión de *stocks* y colas**, y la **gestión de la calidad**.

Asimismo, la obra incluye temas más avanzados, como el ***lean management***, la **gestión de las compras** y la **cadena de suministro**, y se han introducido temas que otros libros cubren en menor medida, como los **aspectos humanos y organizativos** de las operaciones, **la innovación o la gestión de proyectos**. Además, lejos de limitar su visión a entornos industriales, el libro aporta conocimientos relevantes sobre operaciones en entornos de servicios.

Los autores plantean un enfoque incremental que parte de entender y asegurar primero la **gestión del día a día**, para luego enfocarse en el **diseño de un sistema de operaciones** adecuado a la estrategia de la empresa y, finalmente, plantear los **mecanismos de mejora e innovación**.

Entendiendo las operaciones en el día a día

A la hora de analizar la gestión de operaciones, **Philip Moscoso** y **Alejandro Lago** destacan la importancia de entender adecuadamente el comportamiento de cuatro variables fundamentales del sistema:

- **Procesos**. La secuencia de actividades a lo largo de las cuales tienen lugar las transformaciones de los *inputs* en *outputs*.
- **Capacidades**. La configuración de tipos y cantidades de recursos disponibles para asegurar que el sistema puede procesar el volumen de ítems (productos, clientes, etc.) por unidad de tiempo deseado.
- **Flujos**. La manera en que fluyen los productos o clientes en el tiempo, cuánto tardan y dónde se acumulan o esperan, así como los sistemas de dirección disponibles para la planificación y el control de dichos flujos.

©IESE Business School

- **Personas y organización**. Cómo aprovechar a las personas que intervienen en el sistema a través de un plan de dirección adecuado. El capital humano y la estructura acaban definiendo al sistema tanto a corto como a largo plazo.

Al tratarse de una **cadena de valor en su conjunto**, la gestión de cada parte afecta al rendimiento del conjunto y los autores hacen énfasis en las diferentes palancas que permiten equilibrar coste, flexibilidad y rapidez en el cumplimiento de la promesa al cliente.

El diseño de la estrategia operativa

En el segundo bloque del libro, Moscoso y Lago abordan el diseño de las operaciones para asegurar su coherencia con la estrategia competitiva que busca la empresa.

Para ello, proponen partir del **análisis de la cadena de valor** necesaria para producir un producto o servicio y analizar el diseño de diferentes variables: la estructura y tipologías de procesos, los tipos y ubicación de las capacidades productivas, la gestión de los flujos dentro de la cadena de suministro (incluidas las compras y la relación con los proveedores) y la gestión del servicio al cliente final.

Los autores enfatizan la **necesidad de buscar diseños que primen la flexibilidad y la capacidad de respuesta**, más allá de la eficiencia. En particular, recomiendan:

- **Segmentar adecuadamente los procesos** y buscar tipologías diferentes según se busque mayor o menor especialización en la oferta de servicio.
- **Dimensionar la capacidad** con esquemas que combinen una capacidad fija y más barata con otra más flexible, y que consideren la localización de los centros productivos teniendo en cuenta el coste, la capacidad de respuesta y el *know-how*.
- **Planificar los cuatro ciclos principales de la cadena de suministro** (aprovisionamiento, producción, distribución y entrega final), fomentando la coordinación y colaboración entre los integrantes de la cadena.
- **Evaluar la conveniencia de externalizar a terceros ciertas actividades**, considerando tanto el impacto económico como de los riesgos operativos (ligados a los suministros) y los riesgos estratégicos (ligados al impacto en el cliente y en el ritmo de innovación).
- **Desarrollar la interfaz de servicio al cliente final** teniendo en cuenta la consistencia del servicio, la capacidad de respuesta y el valor emocional de la

©IESE Business School

interacción, para lo cual es necesario diseñar los mecanismos adecuados de medición y seguimiento del servicio prestado.

La mejora y la innovación

Finalmente, los autores reconocen que incluso los modelos de más éxito pueden quedar obsoletos con el paso del tiempo, motivo por el que insisten en la constante evaluación e innovación de las operaciones.

En este sentido, Moscoso y Lago consideran que la competitividad a largo plazo requiere un **sistema de gestión de la calidad y mejora continua** de los sistemas de operaciones y, en paralelo, la **innovación y testeo de maneras completamente distintas de operar** en la empresa (nuevas formas de gestionar pedidos, fabricar productos o prestar el servicio al cliente).

Para esto último, no solo hay que replantearse el cómo se hacen las cosas, sino también qué se quiere hacer y para quién. Algunas de las posibles acciones que proponen son:

- Desarrollar propuestas enfocadas a nichos de **clientes insatisfechos o no servidos**.
- Incorporar **servicios de más valor añadido** o personalizarlos.
- **Reconfigurar la cadena de valor** cambiando los roles de los integrantes.
- Apostar por la **colaboración del cliente** en la creación de valor.
- Aprovechar las oportunidades que brindan las **nuevas tecnologías** para la innovación de las operaciones.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School