Mejore radicalmente sus procesos operativos y gane la partida a sus competidores

Mejorar a fondo los proceosos de tu empresa puede ser una forma interesante de obtener ventaja frente a los competidores de manera relativamente fiable, con riesgos limitados, y sobro todo de máxima actualidad.

1 de julio de 2006

Hoy en día, muchos directivos se sienten como en un callejón sin salida a la hora de encontrar maneras para que sus empresas crezcan de forma rentable. Muchas empresas optan por diversificar el negocio, entrar en nuevos mercados, invertir más en I+D o marketing e incluso comprar algún competidor. Pero en demasiadas ocasiones estas estrategias no proporcionan los resultados esperados. Sin embargo, ¿cuántas compañías apuestan por dar un giro radical a sus procesos operativos como fuente de ventaja competitiva?

Esta última estrategia es, para el profesor del IESE Philip Moscoso, una forma muy interesante de obtener ventaja frente a los competidores de manera relativamente fiable, con riesgos limitados, y sobro todo de máxima actualidad, porque cada vez más la partida contra los competidores transcurre en el tablero de las operaciones, por ejemplo, en términos de la prestación de servicio. Pero ojo, innovar en operaciones, según sostiene el profesor Moscoso, no es limitarse a una simple mejora continua, sino que se trata de idear formas completamente nuevas de operar. En definitiva, se trata de intentar dar un giro de 180 grados a la manera en que se gestionan los pedidos, se fabrican los productos o se prestan servicios al cliente, por ejemplo. El potencial de mejora radica en que las operaciones de una empresa, es decir, la forma en la que una empresa ejecuta todos y cada uno de sus procesos operativos, no es algo que se haya diseñado siempre muy meticulosamente, sino que a menudo ha evolucionado poco a poco con la empresa y sus responsables.

La verdadera innovación en operaciones permite entonces, por un lado, conseguir una mayor cuota de mercado y, por otro, sacar mayor provecho a la base actual de clientes. Ignorar la

©IESE Business School

oportunidad de innovar las operaciones es dar la espalda a la fuente de ventaja competitiva más sostenible a largo plazo que una empresa puede generar. Conviene resaltar además que innovar en operaciones, por lo general, no requiere tanto grandes inversiones en tecnología y recursos, sino ante todo romper esquemas mentales y culturales, como bien ha demostrado la práctica empresarial.

Casos de éxito

El éxito de algunas de las empresas más admiradas del mundo, como Toyota, Dell, Ikea o Zara, se asienta en muy gran medida sobre la innovación de sus procesos operativos. Todas estas compañías tienen algo en común: repensaron radicalmente la forma de operar en su sector y consiguieron descolocar a gigantes como General Motors o IBM. Su éxito no radicó tanto en innovaciones de producto "fácilmente imitables también por la competencia" ni en sofisticadas campañas publicitarias, sino en la forma interna de operar el negocio.

Un ejemplo analizado es Dell, que consiguió despuntar entre los pesos pesados de la industria gracias a su modelo de venta directa que, a su vez, se sustenta en una cadena de suministro sobre pedido "ejemplar", señala Moscoso en su articulo. Como en otras muchas historias de éxito, los rivales de Dell nunca pensaron que su estrategia funcionaría, algo que para el autor representa en sí mismo una oportunidad interesante. Los competidores, escribe, "suelen tardar mucho más en detectar el potencial de nuestras innovaciones operativas de lo que tardan en el caso de nuevos productos o planteamientos comerciales". Algo así le ocurrió a la aerolínea de bajo coste SouthWest, pionera en Estados Unidos, cuyos competidores tardaron más de una década en darse cuenta del peligro que este modelo de operaciones representaba para ellos.

En el caso de Toyota, su éxito también se basa en algo más que un buen producto. Su modelo de operaciones, conocido por las siglas TPS (Toyota Production System), ha sido durante mucho tiempo objeto de estudio en las escuelas de negocios y, por supuesto, de sus rivales, explica el autor.

Sin embargo, Moscoso advierte que copiar los modelos de operaciones no es nada sencillo. Esto se debe a dos razones: la primera es que estas empresas han conseguido no sólo operaciones más rápidas con menores costes, sino que éstas son realmente ágiles y adaptables. El autor pone como ejemplo otra marca estudiada a conciencia: Zara. La empresa textil española ha conseguido reinventar el modelo de negocio de su sector, "aplicando consecuentemente la visión de la cadena de suministro a su negocio". El autor explica cómo en lugar de haber externalizado toda su producción a países con bajos costes laborales, tal y como han hecho la mayoría de sus competidores, ha seguido usando a los proveedores locales para parte de su producción, lo que le ha permitido tener una mayor agilidad para responder a las tendencias del mercado. Esta manera de operar le permitió responder de una manera mucho más ágil a las tendencias del mercado (creando el concepto

©IESE Business School

del "fast fashion"), con su consiguiente ventaja competitiva frente a marcas tradicionales.

El segundo motivo de la dificultad para copiar modelos de operaciones se debe a que innovar en operaciones exige cambios en el ADN de la empresa. Por ejemplo, señala el profesor Moscoso, innovar en operaciones puede implicar "descentralizar decisiones o la forma de tratar a los proveedores". Si no se es consciente de ello, el autor alerta de que los intentos que se puedan llevar a cabo están destinados al fracaso, independientemente de que se trate de ideas propias o copiadas.

Para aquellos directivos preocupados por las inversiones y los costes que pueda suponer la mejora de las operaciones en sus empresas, Moscoso les tranquiliza diciendo que "hacerlo bien cuesta menos a la larga". Aquellas empresas que son buenas en operaciones, resalta, "gastan un porcentaje inferior de sus ventas en operar, por ejemplo, sus cadenas de suministros". Por eso, según explica, el reto de innovar en operaciones suele descansar menos en los costes y más en conseguir un cambio de actitud y de cultura frente a las operaciones de la empresa.

Los obstáculos de la innovación en operaciones

El análisis de Moscoso señala que si bien Dell, Ikea o Zara han logrado éxitos extraordinarios gracias a las innovaciones operativas, son muy pocas las empresas que han conseguido imitarlas en esta estrategia. El motivo que esgrime el autor es que innovar en operaciones requiere romper con esquemas mentales muy establecidos, entre los que destaca:

- **Innovar en operaciones NO es glamoroso.** Según la experiencia del autor, parece que existe una jerarquía mental entre los directivos que sitúa en la cima de la pirámide a la estrategia y las finanzas, en el medio a las ventas y el marketing y en la base a las operaciones. Demasiadas veces, dice, "he conocido casos en los que el trabajo troncal, las actividades que crean valor para el cliente, han pasado a ser consideradas de bajo estatus e interés".
- **Un directivo NO tiene que saber de operaciones.** En la mayoría de los casos, señala, los directivos reconocen que en su comité nadie sabe realmente de operaciones. Esto, lógicamente, dificulta que apoyen o estimulen innovaciones en este campo. Pero lo que resulta realmente grave, en opinión del autor, no es que los directivos desconozcan el funcionamiento de las operaciones en general, sino las de sus propias empresas.
- **NO hace falta un responsable de operaciones.** La mayoría de las empresas no cuentan con un directivo encargado de las operaciones. En general la responsabilidad de estas actividades recae en mandos intermedios o se distribuye en varios departamentos. Esto significa que nadie tiene la visión y responsabilidad de conjunto que la innovación operativa suele requerir y que falta toda sensibilidad para la operativa del negocio. Frente a esto, el autor sugiere que "al menos alguien en la alta

©IESE Business School

dirección tenga una clara visión de operaciones, la suficiente sensibilidad y, sin duda, también el suficiente conocimiento e interés que requieren las innovaciones en o peraciones". Así, se podría evitar que, por ejemplo, haya descoordinación o desconocimiento entre varios departamentos cuando uno de ellos haya llevado a cabo alguna innovación.

De la teoría a la práctica

Otra de las funciones de un director de operaciones sería evitar que la "innovación operativa se pierda en un mar de iniciativas de mejora, iniciativas que a menudo tienen su origen en un cambio de tecnología, como la implantación de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) o CRM (Customer Relationship Management) y que pueden acabar paralizando la innovación en operaciones".

Para pasar de la teoría a la práctica, el autor señala que, según su experiencia, el proceso de innovar con éxito suele tener su origen en unas pocas personas dentro de la organización que, para sacar adelante sus ideas, llegan a un acuerdo sobre lo que es realmente importante y buscan un líder en la dirección capaz de conducir el cambio. Pero no sólo eso, dado el grado de perturbación que introducirá esta innovación en la empresa, el líder, dice, "debe crear una necesidad de acción en la organización".

Además, se trata de una dinámica que tendrá que repetirse con el tiempo, porque el autor explica que cualquier innovación, por muy buena que sea, no dura eternamente, y valga el caso de Dell, por ejemplo. Lo que ha sido innovador un día, con el paso del tiempo, puede que deje de ser garantía de un crecimiento rentable. Además, añade que "la meta de cualquier empresa debería ser conseguir que esta innovación quede vertebrada en la filosofía de la empresa". Es decir, que todos los empleados se involucren en ello.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School