

Gerenciar nuestras Operaciones, La clave de la generación de Valor.

Las empresas están siempre en búsqueda de crecimiento, de nuevos mercados, centradas en lanzar nuevos productos, esto como consecuencia de la alta competitividad que ha generado, entre otras cosas, la apertura del mercado y el cambio de las expectativas de los clientes, con clientes cada vez más exigentes y que buscan un mayor nivel de servicio.

En esta búsqueda de crecimiento una falla bastante común es el desenfocarse de la estrategia empresarial, o peor aún, no contar con una estrategia empresarial clara que estructure las diferentes estrategias de cada una de las áreas importantes en las empresas. Finanzas, Marketing, Gestión Humana, Operaciones y Logística deben estar enfocadas con relación a la estrategia empresarial de manera de apuntar hacia el mismo objetivo de manera consistente.

La estrategia empresarial entonces debe definir claramente de qué manera la organización decide enfrentar un mercado, ya sea por diferenciación, por costos, por reacción, o con una estrategia de generación de valor creando sus propios océanos azules.

Las Operaciones de la organización tienen un rol fundamental, son las responsables de la generación de valor y por medio de ellas y de su campo de acción, generar las ventajas competitivas que permitan el soporte de la organización en el largo plazo.

Las decisiones de Operaciones sobre aspectos fundamentales como Diseño del Producto, Diseño del Proceso, Localización, Distribución de Planta, Capacidad, Mantenimiento, Planificación y Control, Estrategia de Calidad, Recursos Humanos, Inventarios y Aprovisionamiento son la clave del éxito para la generación de valor, sin embargo, estas decisiones deben estar concertadas, coordinadas al interior de la Gerencia de operaciones, y más importante aún, responder a la estrategia empresarial de la organización.

Gran parte de empresas que empiezan a tener problemas de competitividad en el mercado, ya sea por niveles de servicio, o por costos unitarios que se empiezan a disparar, o incremento de ineficiencias y reprocesos, deben preguntarse primero si han definido claramente su estrategia empresarial, y si han alineado las decisiones de operaciones a esta estrategia. Escuchemos a nuestros clientes, aterricemos sus expectativas en un desarrollo apropiado del producto y con servicios que generen valor, alineemos nuestros procesos al nivel de especificaciones exigido por nuestro público objetivo, definamos políticas coherentes de capacidad, inventarios, aprovisionamiento y procesos.

Ser flexibles no es barato, y nunca lo será; como buscar reducción permanente de costos probablemente implique un sacrificio del nivel de servicio; mantener ambos a la vez podría generar decisiones encontradas e inconsistencias que nos terminarán pasando la factura.

Los recursos en las organizaciones son limitados, prioricémoslos, detectemos nuestras restricciones, explotémoslas, que sean las restricciones las que marquen el ritmo de nuestras operaciones y luego focalicemos los recursos escasos en levantarlas; capacitemos a nuestro personal para la medición y análisis en base a información, y hagamos que nuestras operaciones se conviertan en el factor crítico de éxito de nuestra empresa, enfocados siempre en la mejora continua.

Las cosas cambian, evolucionan, nuestros clientes, nuestros mercados, la competencia, generemos operaciones ágiles, que monitoreen los factores críticos de éxito, que adapten los productos o servicios a lo que el mercado pide pero sin perder de vista la estrategia de la organización.

Este enfoque es el que le damos al Curso de Gerencia de operaciones, para todos los que estamos inmersos en este mundo emocionante y dinámico de las operaciones, tenemos la oportunidad y la responsabilidad de hacerlo. Muchas veces no es un tema de recursos, sino de mal enfoque de los mismos. Salgamos del día a día, planifiquemos las operaciones, analicémoslas, generemos valor, Controlémoslas, hagamos la diferencia. Los esperamos en clase para compartir experiencias.