

ARTÍCULO

Las 4 etapas para lograr una estrategia de operaciones efectiva

El objetivo principal de la estrategia de operaciones es el de encontrar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

POR DANIEL ANELL

Resumen general

Una estrategia de operaciones se basa en un plan a largo plazo, alineado con los planes de toda la organización, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas. Todo inicia con un profundo análisis del entorno, del mercado y de los competidores. De igual forma, se evalúan los recursos internos de los que se dispone, para después establecer los objetivos y una hoja de ruta. El establecimiento claro de las acciones a seguir y su medición, es fundamental para detectar si se están cumpliendo los objetivos marcados.

Las acciones contempladas en el plan estratégico se dirigen a generar valor a través de toda la cadena, incluyendo el proceso productivo de bienes o servicios para aumentar la calidad, la productividad, la satisfacción del cliente y rebajar los costos.

En prácticamente todas las grandes compañías se revisa y elabora la estrategia de operaciones alineada a la de toda la empresa. Dicha estrategia servirá de "guía" para la gestión de la operación. Para que este plan sea exitoso se deben cumplir al menos 4 etapas.

1.- La Definición. Algunas empresas lo desarrollan considerando abarcar el siguiente año, sin embargo, muchas otras hacen un plan de 3 a 5 años, o hasta un "Ten Year Business Plan" como en el caso de las automotrices. Esto dependerá del alcance que se necesite tener y del tipo de negocio, así como de los tiempos de desarrollo de los proyectos en cartera o del tiempo de adquisición de los recursos necesarios. Una vez definido el alcance, el proceso demandante de proyecciones económicas, cotizaciones y revisiones presupuestales serán evaluados y se acordará finalmente una estrategia de operaciones que tendrá los objetivos a largo plazo como referencia. Lo ideal es que la planeación provenga de la alta dirección con la participación de los líderes funcionales, de tal manera que se cree un compromiso en su desarrollo y que las propuestas sean más objetivas y viables ya que cada quien evaluará la factibilidad así como los recursos y el tiempo necesario para ello. Cuando finalmente se da a conocer el plan, algunos respiran y piensan que han acabado; pero ¡sorpresa! este es realmente el inicio de toda la gestión del próximo año. Solo se ha creado el "faro" que nos mantendrá en la dirección deseada; por lo tanto, es vital que sea comunicado y repartido entre todas las áreas de la compañía.

2.- El Despliegue. Una vez concluida la etapa inicial de definición, sigue el "Despliegue del Plan". Debemos asegurar que **todos** en

la organización y en todos los niveles, sepan cuál es el propósito del negocio, a dónde se va, en qué les toca participar y cuál será su papel a desempeñar para lograr que todos se involucren y sea más fácil el logro y control de los KPI's. Algunas preguntas que nos ayudan en esta etapa son:

- ¿En qué me debo enfocar?
- ¿En qué debo apoyar?
- ¿Cómo afecto o contribuyo a los otros procesos y áreas?
- ¿En qué me pueden apoyar otros procesos y áreas?
- ¿Cuál es el proceso y área que me toca?

3.- La implementación y ejecución. Una vez que se tiene conocimiento de lo que le toca hacer a cada quien, cuáles son las metas y los planes de acción, se definen detalles con los diferentes grupos de trabajo, se determinan líderes

y participantes para cada plan con el fin de establecer un cronograma de ejecución, priorizando las acciones de acuerdo con la estrategia de operaciones y de todo el negocio. La labor como líder funcional de cada área será participar y verificar periódicamente la ejecución de cada plan específico de acuerdo con el cronograma acordado con los diferentes líderes.

4.- El control y rendición de cuentas. Finalmente, cada líder del proyecto será responsable de la planeación, ejecución, control y corrección (cuando sea necesario) de las actividades concretas y de rendir cuentas periódicamente para asegurar el logro de las metas oportunamente con las acciones necesarias.

TBM puede acompañarlo en cada etapa proporcionándole herramientas para lograr el éxito de su plan.

LOS PASOS A SEGUIR PARA LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Definición

- Defina la duración del plan (1, 3, 5 o 10 años)
- Plantee objetivos reales y viables
- Evalúe factibilidad, recursos y tiempo destinado
- Defina el plan con los líderes de cada área
- Comunique el plan a todas las áreas de la compañía
- Consiga un liderazgo "frío", es vital para definir el Plan.

Despliegue

Asegúrese de que todos sepan:

- El propósito del plan
- En qué les corresponde participar
- Cómo contribuir en otras áreas
- Difunda el Plan a todos los niveles hasta la base de la organización
- Obtenga compromiso de los niveles básicos ya que son claves para la ejecución.

Implementación y ejecución

- Defina los detalles con los diferentes grupos de trabajo
- Elija líderes y participantes para cada objetivo
- Establezca un cronograma de ejecución
- Priorice las acciones de acuerdo con los objetivos planteados
- Conserve la consistencia y establezca un sistema de gestión simple
- Genere controles visuales sencillos y rutinas básicas
- Manténgase al tanto de pulso del negocio.

Control y rendición de cuentas

- Controle el avance del plan y mantenga rutinas de seguimiento con los líderes del área
- Dé seguimiento a las actividades concretas periódicamente
- Establezca tiempos para supervisar el avance de los objetivos.

¡Contáctenos para saber cómo le podemos ayudar!

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.



tbmcmx.mx



Tel. Gratuito 01800.843.9999
Tel. CDMX +52.55.1105.0514
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136