

JOSÉ IGNACIO ERAUSQUIN

SOCIO-DIRECTOR DE ASENTA MANAGEMENT CONSULTANTS

“La función de operaciones es clave para superar la crisis”

Inmersos en la crisis son múltiples los foros que debaten las vías para seguir avanzando y salir fortalecidos de esta situación. “Buscamos soluciones rápidas y seguras que nos devuelvan la competitividad perdida o fórmulas que directamente generen resultados económicos”. José Ignacio Erasquin, especialista en Excelencia Operacional, expone sus ideas en la siguiente entrevista.



Hablemos de la crisis...

Si indagamos para identificar recetas que nos ayuden a superarla, lo primero que deberíamos reconocer es que si bien puede haber causas externas que afectan de diversa manera en cada mercado a cada sector y empresa, la respuesta en todo caso debe venir desde la propia empresa. En muchas ocasiones, la crisis no hace sino aflorar puntos débiles que ya estaban presentes.

¿Cómo enfrentarnos a ella?

Debemos preguntarnos si esperearemos a que cambie el entorno o si decidimos cambiar nosotros; la segunda opción parece más inteligente y resolutive en la medida en que se enfrenta a la realidad y trata de construir un futuro mejor a partir de ese conocimiento. Y a continuación, identificar dónde debemos y podemos actuar para mejorar nuestra competitividad. La mayoría de las empresas se inclinan bien por medidas practicadas con anterioridad o por soluciones rápidas que ofrezcan resultados a corto plazo; a veces, por fórmulas que reúnen ambas características. Aunque sepamos que los métodos de antes no es seguro que sirvan, pues la experiencia nos ha demostrado que los resultados rápidos suelen ser sólo aparentes o no sostenibles, son todavía una minoría quienes adoptan la decisión de desaprender viejas recetas con la

disposición de abordar enfoques innovadores, poniéndolos en práctica con disciplina y constancia. Por eso, decimos que el cambio se estimula desde el exterior pero debe producirse en el interior de cada empresa, y ahí el papel de los directivos resulta fundamental.

¿Cree que en demasiadas ocasiones nos puede la impaciencia y actuamos en busca de beneficio rápido?

Digamos que, entre los empresarios y directivos, “hay más cazadores que agricultores”. Lo que parece incuestionable es que no se puede alcanzar la excelencia si la empresa no es excelente en sus operaciones.

¿Qué se entiende por Excelencia Operacional?

Suele vincularse a la capacidad para gestionar procesos de creación de valor sin desperdicio, aumentando la competitividad presente y futura de la empresa. En otras palabras, consistiría en satisfacer plena y permanentemente a cada cliente, con la mayor eficiencia económica, mediante la participación activa de todas las personas y en un proceso de mejora continua. Se distingue tanto en los resultados conseguidos como en el proceso para lograrlos. De hecho, es precisamente la manera de gestionar lo que singulariza la excelencia, al promover la

consecución de resultados sostenidos y sostenibles.

Entonces, ¿la competitividad de una empresa es el resultado de la calidad de sus operaciones?

No exactamente. La mejora de las operaciones redundaría en una mayor competitividad, pero hay muchos otros factores que inciden. En ocasiones, será conveniente ganar en dimensión, obtener recursos o capacidades adicionales... También se habla de la necesidad de exportar, de internacionalizarse y de innovar, ejes de actuación presentes en un gran número de empresas. En mi opinión, lo importante es comprender el conjunto, ver la interrelación entre los diversos factores y saber dónde podemos y debemos actuar, como mencionaba antes. Así, por ejemplo, parece evidente que para exportar necesitamos entregar productos o servicios de calidad superior, a coste razonable y en condiciones óptimas, y ello requiere una buena gestión de las operaciones. La necesidad de innovar nos obliga a disponer de procesos robustos para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios. Realizar implantaciones en el exterior nos permite acceder a nuevos mercados u obtener recursos de manera más económica, pero igualmente requiere un dominio de las operaciones para no limitarnos a trasladar procesos ineficientes a otros lugares, que sería tanto como “exportar el desperdicio”. Estas referencias ilustran cómo el área de las Operaciones actúa de piedra angular y “campo de

prueba de la verdadera competitividad de una empresa”.

¿A qué se refiere cuando habla de la Función de Operaciones?

Todas las empresas transforman recursos en productos o servicios que tratan de responder a las necesidades de los clientes. Pues bien, cualquier actividad directamente relacionada con este proceso básico podemos englobarla bajo el concepto de Operaciones. Se incluirían bajo este término los procesos de entrega y servicio al cliente, desde las actividades de producción, a las relacionadas con el lanzamiento o industrialización de nuevos productos, los procesos de aprovisionamiento, logística y otros. Lo que a veces se denomina “Producción Total”, que empieza y termina en la relación con el cliente, enlazando su necesidad con su satisfacción. El resto de actividades dan soporte al proceso operacional básico, de manera que su razón de ser está en prestar un servicio eficaz a las operaciones.

¿Y cuando habla de dirigir las Operaciones?

Es dirigir el aprendizaje organizativo, actuando sobre los procesos que transforman una necesidad del cliente en un producto o servicio que la satisface, mejorando continuamente su calidad, coste y plazo. Eso implica dominar todos los procesos internos, eliminando aquellas actividades que no añaden valor, lo cual representa un giro en el foco de atención de los directivos. El enfoque tradicional ponía énfasis en la adquisición de los recursos, tecnológicos o de otro tipo, e in-

sistía mucho en actuar sobre su coste como factor de competitividad. Por el contrario, mostraba una insuficiente dedicación por mejorar su utilización, sin comprender que el coste del recurso es una variable fuera de nuestro control y sujeta a cambios temporales y espaciales, mientras que su mejor utilización expresa el aprendizaje y capacidad de la empresa, y como tales son auténticas ventajas competitivas. Por suerte, este enfoque está siendo superado.

¿Qué quiere expresar con que la Función de Dirección de Operaciones está en crisis?

Que el contexto actual obliga a revisar y rediseñar su contenido para fortalecer su contribución estratégica a la competitividad de la empresa. Crisis significa oportunidad para cambiar, para aprender a actuar en nuevos contextos, para construir nuevas capacidades y crecer en valor. Así, por ejemplo, reconocer cambios significa asumir que ya no compiten sólo las empresas sino la cadena global de suministro; comprender que la empresa no es más un ente aislado sino una organización extendida, donde la cooperación con clientes y proveedores no es sólo una actitud, sino una condición de eficacia y eficiencia en la actividad diaria; significa también identificar e incorporar las mejores prácticas en la gestión de operaciones que se han ido desarrollando en los últimos, digamos, cincuenta años. No podemos seguir gestionando en base a los viejos paradigmas. Lo que diferencia en la actualidad a una empresa excelente en la gestión de sus operaciones no es tanto el saber obtener el menor coste unitario de sus recursos, sino el saber utilizarlos y aprovechar todo su potencial.

“**La competitividad no deriva tanto del coste de los recursos como del aprovechamiento óptimo de los mismos**”

Podría seguir identificando razones por las que afirmar que la Función de Operaciones está en crisis. Para no alargarme, terminaré apuntando sólo otro rasgo diferencial. Me refiero a la forma de ejercer la función. Ya no se trata de repetir la actuación reaccionando a problemas repetitivos y dando órdenes para que se realice la actividad diaria, sino en mejorar sistemáticamente las operaciones, practicando con rigor y disciplina el ciclo: planificar, ejecutar, comprobar y tomar acciones.

¿Cuál es el principal reto de la Dirección de Operaciones?

Alinearse con el modelo de negocio y enfocarse hacia

el cliente; así contribuirá al crecimiento. Nunca se enfatizará bastante la importancia que tiene desarrollar esa visión estratégica, especialmente en periodos de recesión.

¿Qué capacidades o competencias debe por tanto desarrollar el Director de Operaciones?

Esta función tiene dos componentes. Uno, directivo, común a otras funciones de la empresa de similar naturaleza. Otro, especialista y específico de su contribución funcional. Al primero podemos referirnos como el “aspecto humano” y podemos afirmar que como directivo debe prestar atención a tres tipos de competencias: aquellas relacionadas con la autogestión, el liderazgo y la gestión de personas. De este aspecto se viene hablando mucho en diversos foros. El segundo componente concierne al “aspecto ocupacional”, que se refiere al desarrollo de las actividades operativas. Sobre este aspecto se habla menos, en parte debido a que suele considerarse que el directivo ya viene con los conocimientos y habilidades necesarias para un buen desempeño. Sin embargo, la experiencia demuestra que esto no es así. Por un lado, es posible que disponga de conocimientos técnicos, pero estos evolucionan a ritmo creciente. Por otro, en el mejor de los casos, habrá aprendido de prácticas anteriores, pero esto tampoco es suficiente. El directivo de Operaciones necesita desarrollar competencias de gestión para maximizar su aportación de valor, adquiriendo destrezas para optimizar el presente y para preparar el futuro. Por ello compartimos la reflexión de Peter Drucker acerca de que la gestión no es sólo sentido común, sino que puede y debe ser aprendida.

¿Cómo pueden adquirirse esas competencias?

El aprendizaje ocurre en la acción, enfrentándose a la realidad y resolviendo problemas. Pero el profesional necesita dotarse de instrumentos que le ayuden a comprender la realidad para actuar con eficacia, y aquí es donde Másters de calidad, como el que organiza la Universidad de Mondragón, cumplen su cometido aportando nuevos enfoques, facilitando métodos de gestión avanzados y de eficacia probada, y proporcionando una visión integral de la gestión industrial.

ASENTA colabora en la Dirección Técnica del Máster Executive en Dirección de Operaciones de la Universidad de Mondragón.

Efectivamente, su enfoque metodológico nos parece singular y único, con una marcada orientación práctica, desarrollando la capacitación mediante la acción. Los módulos centrales del programa giran en torno a la gestión global de la cadena de suministro y la mejora de las operaciones, lo que implica reducir la variabilidad en los procesos, reducir el desperdicio en los recursos y reducir las pérdidas en el funcionamiento de los equipos. La unidad de este planteamiento deriva de los principios *Lean Manufacturing* y Producción Total.

Una reflexión final para compartir...

La primera condición para hacer una empresa competitiva es que todos sus directivos adquieran una comprensión global del proceso operacional básico y se dediquen con constancia a mover a todas las personas y áreas en el objetivo compartido de mejorar continuamente la aportación de valor a sus clientes.

MÁSTER executive dirección de operaciones

- Es un programa de postgrado organizado por la **Universidad de Mondragón** y la **Cámara de Comercio de Bilbao**.
- Representa la evolución y mejora del **Máster en Dirección de Producción** desarrollado por esta Universidad a lo largo de XX ediciones ininterrumpidas, en las que han participado más de **400 profesionales** pertenecientes a Pymes y grandes empresas de diversos sectores industriales.
- Está dirigido a profesionales en activo con experiencia contrastada en el ámbito de las operaciones o responsabilidad en gestión industrial.
- **ASENTA Management Consultants**, Consultoría de Dirección especializada en Excelencia Operacional y Métodos de Gestión Avanzada, colabora en la Dirección Técnica de este Máster.
- Duración: 500 horas.
- Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao.