

GESTIÓN DE OPERACIONES PARA DIRECTIVOS

CINCO ESTRATEGIAS PARA INNOVAR EN OPERACIONES



PHILIP MOSCOSO
Profesor Ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE



ALEJANDRO LAGO
Profesor Ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

En un contexto en el que la globalización y las nuevas tecnologías abren la puerta a otras formas de trabajar, la innovación de las operaciones se convierte en una fuente de ventaja competitiva muy relevante para las empresas.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • SERVICIOS Y OPERACIONES • ANÁLISIS DE DECISIONES

¿Qué tienen en común empresas como Toyota, Zara, Amazon o Ikea? Además de ocupar una posición de liderazgo en sus correspondientes sectores, todas ellas han marcado un antes y un después en la forma de operar de sus respectivas industrias, llegando, incluso, a transformarlas por completo. En el artículo de la innovación en operaciones su principal fuente de ventaja competitiva. Por eso, los hemos elegido para ilustrar las ideas del capítulo dedicado, específicamente, a este tipo de innovación que hemos incluido en el libro Gestión de operaciones para directivos. Destapa el potencial de tu empresa. **¿CÓMO?**

Es muy importante resaltar que no estamos hablando, aquí, de la aplicación de programas de calidad y mejora continua de las operaciones existentes de una empresa, sino de idear maneras completamente innovadoras de operar en ellas. Formas nuevas de fabricar productos, de gestionar pedidos o de prestar el servicio al cliente. Para ello, por lo general, no basta con replantearse el cómo se hacen las cosas en las operaciones, sino también el qué se ofrece. La propuesta de valor y el a quién los clientes o socios.

¿POR QUÉ INNOVAR EN OPERACIONES?

Podemos citar tres grandes beneficios de la innovación en operaciones –en comparación con otras fuentes de ventaja competitiva– que

la hacen especialmente interesante. En primer lugar, los resultados económicos pueden ser muy importantes. En segundo lugar, y contrariamente a lo que se presupone, la innovación en operaciones no necesariamente requiere de grandes inversiones y, en tercer lugar, tiene la ventaja de que los competidores pueden tardar bastante en identificarla y, además, cuando lo hacen, les resulta difícil replicarla.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Uno de estos es una regla general que nos indica qué procesos son susceptibles de una innovación en operaciones, pero sí podemos identificar unas áreas prioritarias sobre las que se puede incidir para cambiar, de forma radical, la manera de operar de una empresa.

1. Desarrollar propuestas enfocadas a nichos de clientes insatisfechos o no servidos. Muchas veces, las empresas dan prioridad a los clientes más exigentes –y rentables– en el desarrollo de sus productos y servicios, dejando a otros desatendidos y al margen del mercado por que las ofertas existentes resultan demasiado complicadas, incómodas o caras para ellos. En el largo plazo, enfocarse en los clientes “insatisfechos” permite, en ocasiones, simplificar la propuesta de valor y, a su vez, el sistema de operaciones, con los importantes ahorros en costes que eso conlleva. Un ejemplo de esta estrategia lo encontramos en las compañías aéreas de bajo coste como Ryanair.



se han centrado en un nicho de mercado muy concreto (el transporte de pasajeros a precios bajos), innovando en las operaciones de su industria (realizando vuelos punto a punto y utilizando un único tipo de avión) y simplificándolas para hacerlas más ágiles y eficientes (promoviendo, por ejemplo, la facturación online y el embarque sin asignación de asiento).

2 Incorporar servicios con mayor valor añadido o más personalizados. En sentido opuesto a la anterior, esta estrategia consiste en expandir la propuesta de valor más allá de la oferta tradicional del sector, ya sea incorporando la opción de adaptar el

producto a las necesidades del cliente (personalización) o sumándole servicios de valor añadido (serVICIZACIÓN).

Para la personalización, se puede optar por ofrecer productos “customizados”, como hacen Nike o Adidas con sus zapatillas (experiencias asociadas al producto, como las que se ofrecen al cliente en las tiendas espresso) o formación, como hacen las empresas que ofrecen tutoriales para maximizar la experiencia de uso del producto. También es posible hacer que el cliente participe activamente en comunidades y procesos de diseño, como hace Lego con sus fans.

La diferenciación a través de añadir servicios permite lugar ciertas bazas

competitivas (estos suelen ofrecer mejores márgenes que el producto en sí, requieren una presencia local que un fabricante lejano no acostumbra a tener y ayudan a fidelizar al cliente, dado que su relación con él se intensifica).

Las empresas que se decantan por la serVICIZACIÓN, por su parte, optan por ofrecer servicios asociados a la compra de equipos (financiación o leasing, mantenimiento y soporte, servicios logísticos, etc.), servicios que buscan mejorar los procesos y resultados del cliente a la hora de utilizar dichos productos (consultoría de procesos, formación de equipos o gestión de la información) o, directamente, prefieren replantearse

NO BASTA CON REPLANTARSE EL CÓMO SE HACEN LAS COSAS, SINO TAMBIÉN EL QUÉ SE OFRECE Y EL A QUIÉN

por completo el modelo de negocio, llegando a reconsiderar, incluso, la propiedad y localización de los equipos (como hacen las compañías especializadas en ofrecer servicios de cloud computing).

3 Reconstruir la cadena de valor cambiando los roles de quienes la integran

Típicamente, se trata de añadir o eliminar eslabones y actividades de la cadena, o de cambiar los roles o los integrantes que la conforman. Este tipo de acciones son las que más se relacionan con innovar en operaciones, ya que se centran, sobre todo, en cambios operativos que no necesariamente entrañan modificaciones en la propuesta de valor o en la gestión de los clientes.

Encontramos ejemplos de la aplicación de estas estrategias en las empresas que apuestan por la desintermediación (eliminación de los canales tradicionales de distribución), lo que da lugar a modelos de venta directa de productor a consumidor (como el del fabricante que vende directamente sus productos online). También se hacen visibles en la aparición de grandes gigantes de la distribución online, como Amazon o Alibaba, que actúan como consolidadores de la oferta, reduciéndose, así, el número de empresas competidoras por eslabón.

Por otro lado, algunas empresas optan por un cambio de roles y funciones dentro de la cadena de distribución (es el caso de los distribuidores que no solo juegan un rol a nivel logístico, sino también comercial o financiero) como ha ocurrido tradicionalmente en el sector de la distribución farmacéutica, o que apuestan por un rediseño de la estructura de aprovisionamiento y fabricación, ya sea externalizando la producción a grandes conglomerados industriales en países de bajo coste especializados en el contract manufacturing (como hacen, por ejemplo, la mayoría de las marcas de moda o electrónica) o apalancándose en una estructura de productores exclusivos para desarrollar sus propias marcas, como H&M o Aldi en el sector de la distribución alimentaria.

4 Reconsiderar el rol del cliente como agente productivo: creación de valor y economías colaborativas. Otra forma de transformar radicalmente las operaciones de la empresa consiste en innovar en la relación con el cliente, involucrándolo como co-creador de valor en la prestación del servicio. Con esta estrategia, se pueden matar dos pájaros de un tiro: por un lado, mejorar la satisfacción del cliente, ya que se le hace partícipe del servicio; por otro, conseguir un

CLAVES: ESTRATEGIA A ESTRATEGIA

1 Desarrollar propuestas enfocadas a nichos de clientes insatisfechos o no servidos

- Identificar y analizar adecuadamente estos segmentos.
- Definir bien los aspectos claves de la propuesta de valor al cliente, pero, igualmente, aquellos que no se quieran ofrecer.
- Asegurar que esos aspectos claves elegidos permitan, operativamente, simplificar los procesos.
- Diseñar el sistema de prestación de forma que se puedan industrializar los procesos (y ganar eficiencia).

2 Incorporar servicios con mayor valor añadido o más personalizados

Quando una empresa opta por la servitización de su oferta, lo primero que debe hacer es revisar su propuesta de valor al respecto. Para ello, deberá responder, en especial, a tres preguntas principales:

- ¿Cuál es realmente el trabajo o la experiencia que el cliente busca cumplir o satisfacer al adquirir nuestro producto?
- ¿Cómo pueden los servicios adicionales mejorar, para el cliente, los resultados alcanzados y los costes totales que tiene al utilizar el producto?
- ¿De qué manera se puede mejorar la experiencia de uso del producto?

El otro importante en costes, pues es el propio cliente quien realiza ciertas actividades

Los ejemplos de aplicación de esta estrategia de innovación en operaciones abarcan desde los modelos de auto-servicio puros (fórmulas de vending, autocheck-in en los aeropuertos, aplicaciones móviles bancarias, etc.) o híbridos (diseño y montaje de muebles trasladado, parcialmente, a los clientes, como hace Ikea) hasta los modelos de negocio sustentados en el “uso” de los propios clientes por parte de la empresa, ya sea para recomendar y evaluar la calidad de los servicios (como hacen Booking o TripAdvisor), para identificar tendencias de mercado o probar prototipos, o para desarrollar modelos de negocio inspirados en la economía colaborativa y basados en comunidades de usuarios que se prestan servicios mutuamente (y esto último, existen ejemplos diversos de empresas que han irrumpido con fuerza en sectores como el transporte urbano (Uber) o el alquiler de habitaciones (Airbnb)).

5. Aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías para la innovación en operaciones. En este caso, la estrategia pasa por aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para

innovar en operaciones y, así, poder reducir los costes de las diferentes actividades de la cadena de valor, aumentar el nivel de personalización de la oferta o mejorar la accesibilidad a los clientes.

La aplicación de tecnologías como el big data o el Internet de las cosas a los procesos industriales puede reducir drásticamente el coste de ejecución de ciertas actividades, como, por ejemplo, el seguimiento de la cadena logística (¿dónde y cuánta mercancía tengo?) o el control del funcionamiento y rendimiento de los equipos (análisis automatizado de procesos, predicciones de demanda). Además, permite hacerlo en tiempo real, de forma flexible y económica.

Por otro lado, la digitalización agiliza la transmisión de la información y la coordinación entre actores en la cadena de valor, hace más eficientes todos los procesos, facilita la accesibilidad de clientes y proveedores a través de múltiples canales (omnicanalidad), reduce los costes de búsqueda para el cliente y contribuye, también, a reducir los costes de análisis de mercado y de desarrollo de nuevos productos y servicios (oportunidades que empresas como Netflix en Japón, Amazon o Netflix han sabido aprovechar para convertir sus operaciones en una fuente de ventaja competitiva muy relevante).



PARA SABER MÁS

Moscosa, P. y A. Lago, *Gestión de operaciones para directivos. Destapa el pleno potencial de tu empresa*, Madrid, McGraw-Hill, 2016.

3. Reconfigurar la cadena de valor cambiando los roles de los integrantes

- Tener claro, si se opta por la desintermediación, cuál es nuestro valor añadido, tanto de cara al cliente final como para los clientes intermedios.
- Reflexionar, cuando la innovación implica que se externalizan actividades, sobre el *qué* (actividades) y el *a quién* (proveedores), poniendo especial cuidado en que esa externalización no suponga la pérdida de un *know-how* clave para la empresa, del control de la relación con el cliente o de las palancas de costes.
- Mantener una visión integral de la cadena de valor y no centrar la atención solo en la parte en la que nuestra empresa está involucrada.

4. Reconsiderar el rol del cliente como agente productivo: creación de valor y economías colaborativas

- Poner un énfasis especial en la usabilidad y la conveniencia de los usuarios para asegurar que la experiencia los incite al uso repetido.
- Definir los mecanismos de gestión y control para garantizar que los clientes realicen adecuadamente las actividades que se les han traspasado y, en especial, para evitar que cometan errores que puedan tener un efecto negativo en el resto de usuarios.
- Crear mecanismos que refuercen el sentimiento de comunidad para aumentar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

5. Aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías para la innovación en operaciones

- Entender que una nueva tecnología debe ser un facilitador (*enabler*) y no un *in* en sí mismo.
- Tener en cuenta que toda ventaja competitiva basada en nuevas tecnologías es temporal, ya que los competidores también empezarán a utilizarlas.
- No subestimar el reto organizativo y de adaptación que supone implantar una innovación operativa sustentada en una innovación tecnológica (gestión del cambio).