



LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Enric Segarra asegura que el éxito de las organizaciones, ante el ciclo de desaceleración, pasa por un adecuado diseño de la estrategia, pero sobre todo por el trabajo sin descanso

El futuro depende de las operaciones

El precio del barril de petróleo está en estos momentos por las nubes; la inflación interanual, por encima del 4%; el precio de las materias primas básicas, aumentando también por la mayor demanda de los países en crecimiento.

También existe mayor presión competitiva y reducción de los márgenes, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, hay restricciones del crédito derivadas de los problemas por los que atraviesa el sistema financiero internacional y, para colmo, los clientes son cada vez más volátiles. Éstos son sólo algunos de los parámetros que definen el excitante panorama económico al que se enfrentan directivos y empresarios de todo el mundo.

Para sobrevivir en un entorno tan competitivo, la mayoría de las organizaciones, si no ya todas, se están viendo obligadas a reducir sus costes operacionales, en definitiva, a ser más eficientes que nunca; y a soltar lastre, esto es, a necesitar menos activos y

Para sobrevivir en un entorno tan competitivo, la mayoría de las organizaciones se ven obligadas a reducir costes para ser más eficientes que nunca

menos estructura para operar, con el fin de liberar el máximo de dinero, que hasta ahora estaba ligado a la actividades del día a día, y poder reinvertirlo en aquello que, de veras, les pueden ayudar a vender más y a aumentar sus márgenes operativos en el futuro.

Todo esto implica iniciativas para el desarrollo de nuevas soluciones de producto y de proceso, una apuesta por nuevos modelos de negocio, una mayor inversión en marca y en conseguir una mayor presencia en el mercado. Pero ¿el objetivo es llegar a todos los rincones?

Ser más rápidos que nuestros competidores en la gestión de todos los procesos que van desde que detectamos una necesidad no satisfecha, o lo que es lo mismo, una posible oportunidad de negocio, hasta que somos capaces de introducir una nueva solución de producto va a ser fundamental, pero también lo va a ser, y mucho, lo ágiles y eficientes que seamos en la gestión del día a día, sin renunciar a más calidad, para poder defender nuestra posición en el mercado de manera sostenida. La pregunta es: ¿y cómo se hace todo eso?

Lo primero, empezar a mirar a las operaciones con otros ojos. Con los ojos del que ve realmente su potencial para generar dinero y ayudar a que la empresa aumente su valor. Responsables de la mayoría de las actividades que se



ESTEBAN

llevan a cabo en la empresa, atravesando distintas funciones, son las operaciones, las que emplean a la mayor parte de las personas y activos de la compañía. Si no lo creen, les animo a que miren con detenimiento su cuenta de explotación y su balance y diganme si no es cierto lo que aquí se expone. Pero las operaciones también son el principal responsable de la calidad de los productos que la empresa vende.

Entender qué parte de esas operaciones añaden realmente valor y qué parte sólo coste o consumidores de tiempo va a ser fundamental para empezar a intuir por dónde habrá que em-

Serán una fuente generadora de diferenciación frente a nuestros competidores y de valor para nuestros accionistas

pezar a mejorar. Pero no vamos a detenernos ahí, con esa visión parcial de las operaciones. Vamos a tener que empezar a ver a nuestras operaciones como fuente generadora de diferenciación frente a nuestros competidores y de valor para nuestros accionistas, en un mundo que cada vez es más plano y que permite una movilidad de

capitales como nunca hubo antes, que hace fácil retirar nuestro dinero de aquellas aventuras que no nos estén retornando lo que esperábamos para invertirlo en proyectos empresariales que sí están funcionando. Son únicamente unas operaciones, estratégicamente bien definidas y operativamente bien ejecutadas, las que nos van a permitir conseguir alcanzar los objetivos de calidad, productividad y adaptabilidad que van a ser imprescindibles de ahora en adelante. De ahí depende el éxito y el futuro de la compañía.

No debe sorprender, pues, si decimos que, en los próximos años, buena parte del resultado que vayan a obtener nuestras organizaciones va a depender de cuán bien se manejen en este ámbito. Las operaciones van a jugar un papel fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos que se marquen las organizaciones. ¡Ah!, y olvídense de recetas mágicas o iniciativas milagrosas, el secreto para el éxito pasa por trabajar sin descanso. Y no me malinterpreten. No estoy apostando sólo por el trabajo físico: el trabajo mental para proyectarse en el futuro como un líder en nuestra industria va a contar, y mucho.

*Profesor de Operaciones e Innovación
Esaide*