

Operacionalizar la transformación de la cadena de operaciones

Liberando el valor y potencial ocultos en la organización



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



La transformación empieza con la necesidad de proteger, extraer o crear valor en una organización. Específicamente para la transformación de la cadena de operaciones, ya sea que los objetivos sean gestionar el riesgo operativo, proteger el valor, impulsar la reducción de costos para extraer valor, o buscar formas de generar valor adicional; y lograr los resultados requeridos, uno debe ir más allá del activo, la tecnología y las soluciones del sistema. El valor íntegro de esa transformación podría no alcanzarse si el negocio no articula claramente los resultados, alinea las mentalidades para esos resultados, desarrolla capacidades y favorece los procesos de gestión que demandan la colaboración interfuncional.

¿Cómo podemos lograr y maximizar el valor?

El desempeño y valor óptimos del negocio se logran cuando una organización puede desbloquear el potencial de las personas. Los líderes en todos los niveles de la organización tienen el potencial de desbloquear el potencial de su personal creando un entorno donde ellos tengan un trabajo determinado, se sientan comprometidos, se sientan valorados por su contribución, y tengan el poder para eliminar las interferencias que disminuyen el desempeño y erosionan el valor. Los líderes tienen la opción de impulsar el desempeño. Los líderes pueden elegir entre forzar el

cumplimiento y el riesgo desarrollando una cultura de temor y disciplina que se erige como una barrera para el desempeño; o elegir atravesar el puente cultural (Figura 1), donde los resultados se logran enganchando a las personas para que comprendan las razones que impulsan la excelencia del negocio construyendo un compromiso para hacer las cosas bien.

Para atravesar el puente cultural, nosotros como líderes, debemos cambiar nuestras mentalidades y pasar de decir a las personas qué hacer, a engancharlas, darles poder, habilitarlas y apoyarlas para que den lo mejor de sí mismos. Cuando los líderes abordan la transformación con la mentalidad de enganchar a las personas, comprender sus roles y la forma en que contribuyen, los líderes facilitan e impulsan conductas que pueden desbloquear su potencial oculto.

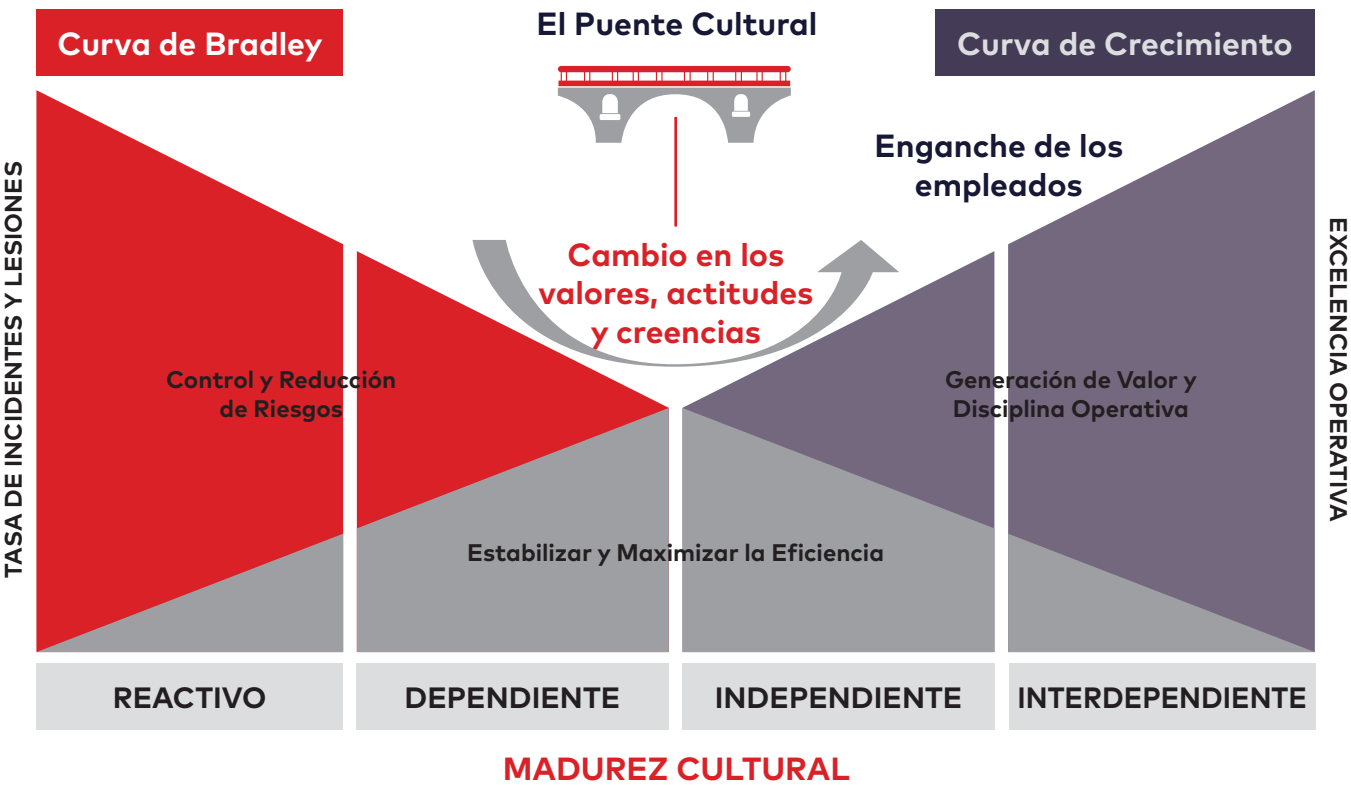


Figura 1. La Curva de Bradley™ de dss+ - un modelo comprobado para cambiar la cultura de la organización para activar el desempeño.

La colaboración genera valor

Específicamente para la transformación de la cadena de operaciones, la mentalidad para impulsar la colaboración entre funciones enfocada en optimizar la cadena de operaciones integrada como un todo es esencial. Sin un claro enfoque en la colaboración y la integración, existe el riesgo de que haya una desalineación entre los elementos de la cadena de operaciones y la estrategia. Si algunas partes del negocio sólo se enfocan en sus propios silos sin comprender el impacto potencial en el negocio, existe el riesgo de que esto pudiera erosionar el valor general del negocio. La falta de colaboración, el pensamiento integrado y la falta de alineación dificultan – o acaso imposibilitan:

- Traducir la estrategia de la organización en resultados de negocios;
- Enganchar a la organización en la mejora y generar pasión por ganar;
- Responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado y demandas de los clientes.

Una estrategia integrada para la gestión de la cadena de operaciones respaldada por mentalidades enfocadas en la mejora continua, activa a las personas y a la continuidad de la cadena de operaciones. Esta mentalidad y estrategia sustentan la ejecución de la estrategia de negocios y es una fuente constante de creación de valor y ventaja competitiva.

La pregunta es: ¿hasta qué grado tiene uno la necesidad de enfocarse al impulsar la mejora en los elementos que no son físicos? En este contexto, los elementos no físicos son: innovación de los productos, gestión de la demanda, intercambio de información, y las mentalidades y conductas de la organización que facilitan la colaboración entre las funciones.



Aurizon – Cruzando el puente cultural para proteger el valor

Aurizon, una importante empresa ferrocarrilera en Australia, inició la jornada para cruzar el puente cultural en el 2008, después de registrar numerosos incidentes graves. La meta era lograr una cultura sustentable que valorara la seguridad de las personas.

Después de una mejora del 50% en el desempeño en el primer año y otra del 92% a finales del 2013, en el 2015 la empresa logró 12 meses con CERO lesiones con tiempo perdido.

Al desarrollar una cultura de seguridad a través del liderazgo, el nivel de enganche entre los ejecutivos y los empleados ha mejorado. Este liderazgo alimenta la confianza y las relaciones entre empleados, dándoles poder para que el desempeño en seguridad siga avanzando. Al mismo tiempo que impulsa una transformación en la seguridad, la empresa también reconoció una mejora general en el desempeño del negocio.

“A medida que la seguridad ha mejorado, nuestro negocio también ha mejorado. Las empresas más seguras son más exitosas, dado que tienen mejores disciplinas operativas”

Lindsay Cooper - Ex Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones en Aurizon

Ejemplos de falta de alineación entre los elementos de la cadena de operaciones y la estrategia de negocios:

- Los equipos de ventas podrían estar buscando satisfacer cada necesidad de los clientes. ¿Qué impacto está teniendo esto en la capacidad del área de operaciones para optimizar la producción, si el constante cambio en los pedidos de ventas está causando caos en el proceso de planeación e impactando la capacidad de satisfacer la demanda y cumplir con los pedidos?
- ¿Qué valor es generado por Operaciones al incrementar la capacidad de elaborar productos y grados de material – en los que son buenos – si no hay un mercado continuo?

¿En qué grado debe uno enfocarse en la cadena de Operaciones como un todo, garantizando que esté alineada con la estrategia de negocios y, al mismo tiempo, tomando en cuenta la propia capacidad para ser ágil y adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado?

La alineación, integración y optimización crean la capacidad para que el negocio gane y logre el desempeño sustentable.

Para crear una cadena de operaciones alineada, ágil y adaptable, es crítico enfocarse en los elementos intangibles, descritos previamente. Las organizaciones deben trabajar hacia las mentalidades, capacidades, procesos y sistemas en todas las funciones que van a facilitar una estrategia de extremo a extremo en la cadena de operaciones que sea cohesiva y eficiente. El desarrollo de mentalidades y capacidades que motivan a todos a buscar formas de mejorar y encontrar oportunidades para generar valor para los clientes, es clave.

Impulsar la transformación con base en una estrategia que comprende los resultados requeridos, y que desarrolla las mentalidades y conductas del liderazgo para enganchar y otorgar el poder a las personas, permite que cada elemento de la cadena de operaciones desarrolle las capacidades y procesos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. El resultado es que todo el negocio comienza a transformarse y está mejor posicionado para enfrentar los conflictos que pudieran surgir.

Una estrategia de extremo a extremo para la transformación de la cadena de operaciones requiere una mentalidad para la maximización del valor, para que las funciones individuales optimicen la cadena de Operaciones como un todo. Adoptar un enfoque unitalla hacia la mejora, no toma en cuenta en dónde empieza cada parte del negocio; y el resultado podría ser un

desempeño inferior al óptimo. Este enfoque unitalla tiene el potencial de generar una falsa sensación de seguridad en que el negocio comprende hacia dónde va, cuando de hecho podría ir en la dirección equivocada. Impulsar la transformación del negocio necesita una estrategia que garantice que cada parte del negocio comprende el resultado requerido; habilitándolas para desarrollar el plan de transformación que sea correcto desde el principio.

Iniciando el cambio - las mentalidades de los líderes importan

Para impulsar el cambio significativo como líderes, primero debemos cambiar nuestras mentalidades para lograr resultados sustentables, si bien éste puede ser el mayor desafío de todos. Los líderes deben empezar a adoptar un enfoque para cambiar más amplio que el que tuvimos en el pasado. En particular, los líderes deben abrazar la apertura al cambio, comprometerse con la visibilidad y transparencia en la misión y la visión y de la empresa y, al mismo tiempo, enganchar a todos en el proceso de mejora.

Mentalidades críticas para lograr resultados sustentables

- Apertura al cambio y foco en el futuro;
- Compromiso con la visibilidad y la transparencia;
- Disponibilidad para jerarquizar y hacer elecciones;
- Orientación a la acción - 60/40;
- Las personas no son el problema;
- La rendición de cuentas es elección personal;
- Todos, todos los días involucrados en la mejora;
- Una expectativa y solicitud explícita es que todos deben esforzarse constantemente para mejorar sus habilidades, capacidad y desempeño.

La imposibilidad de iniciar la acción es una barrera para cambiar

Uno de los riesgos más significativos para el cambio es la parálisis a través de la evaluación y la resistencia a iniciar una acción dada la incertidumbre del resultado. Respalda la creación de una cultura de mejora continua es el desarrollo de una cultura de aprendizaje. Incluso en los negocios, si no cometemos errores, no aprendemos.

Un cambio 60/40 en la mentalidad al dirigir el cambio en el negocio ayuda a evitar no iniciar ninguna acción en absoluto. En tanto el cambio no represente un riesgo para la seguridad de las personas y estén bien gestionados con el objetivo de aprender, se debe iniciar una acción, aprender, y después ajustar la acción. La estrategia 60/40 refuerza el Principio Lean de PLANEAR, HACER, REVISAR, ACTUAR.

Una arquitectura para el cambio

Si bien hacer operativas la estrategia y la ejecución del cambio es complejo y desafiante, los principios y el modelo que sustentan el éxito son simples.

Como se ilustra en la Figura 2, es crítico garantizar que los procesos de administración del negocio brinden la conexión de la visión y la estrategia de negocios con los productos y el desempeño necesarios para seguir siendo competitivos y satisfacer las necesidades de los clientes. Garantizar el envío de las señales correctas a través de toda la cadena de operaciones para elaborar y entrar el producto o el servicio correctos, en el lugar correcto, en el momento correcto y al costo correcto. Monitorear el desempeño para rastrear la ejecución de los resultados y tener capacidad para responder a los cambios en el mercado.

El modelo de la gestión integrada del negocio constituye el marco de trabajo para poner a la alineación y la colaboración entre todas las piezas. La integración de los procesos con las funciones y las acciones (Figura 3), forma una estrategia de extremo a extremo cohesiva y eficiente para la cadena de operaciones que se enfoca en la mejora continua.

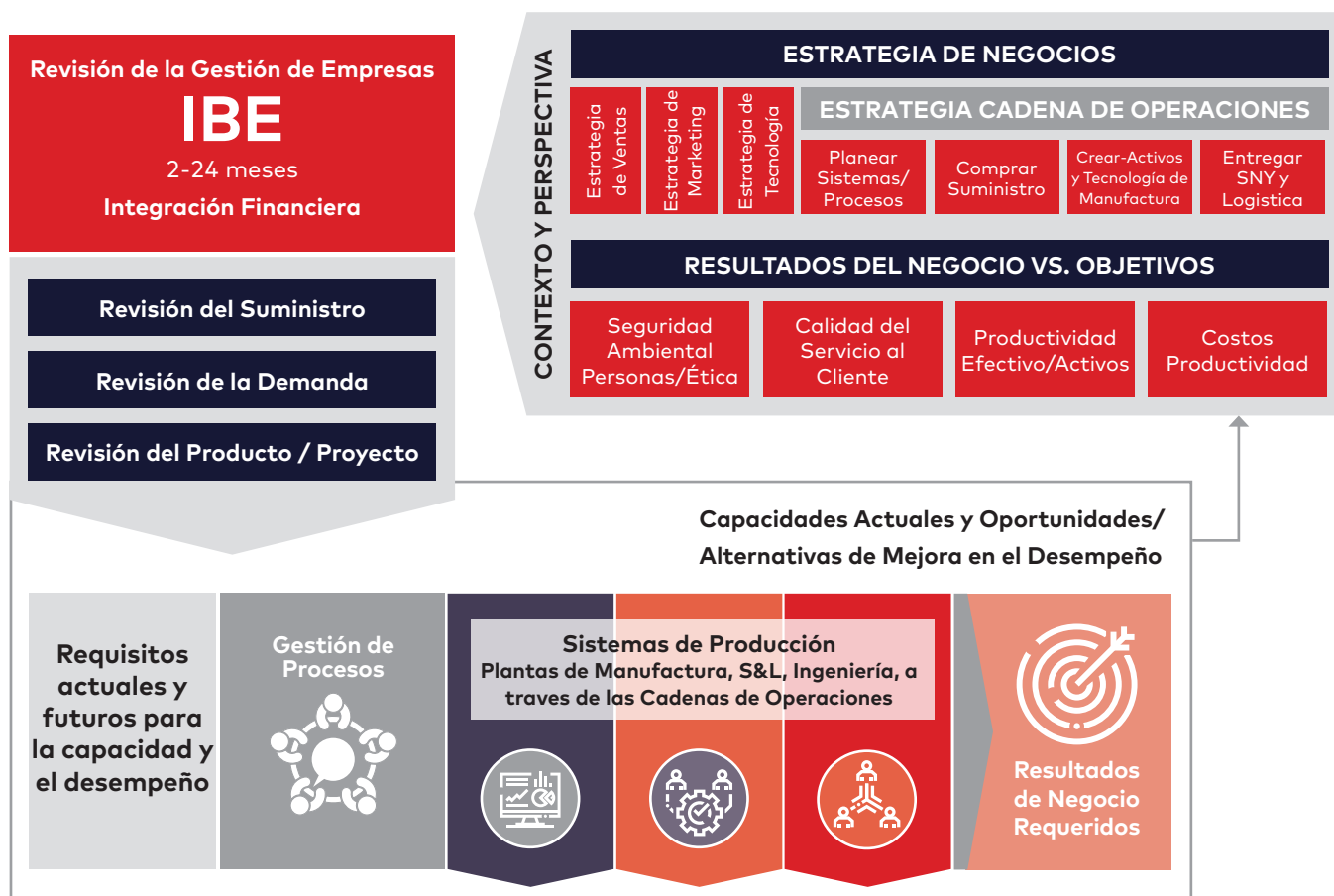


Figura 2 - Organización de la Cadena de Operaciones Integrada



Figura 3. El Modelo de la Gestión Integrada del Negocio

Logrando un Cambio Sustentable		
1	Empezar con un fin en mente	• ¿Cuales son los resultados necesarios? • Plan para la sustentabilidad • Desarrollar una historia convincente para explicar, ¿por que el cambio es importante?
2	Cultura	• Desarrollar la visión de la cultura que debe alcanzarse
3	¿Por qué?	• Enganchar e involucrar a las personas para que comprendan POR QUÉ el cambio es importante • Aprovechar el potencial de mejora que existe en las personas que hacen el trabajo
4	Mejores Prácticas	• Desarrollar e implementar mejores prácticas integradas, procesos y capacidades
5	Soluciones Técnicas	• Diseñar e implementar las capacidades técnicas y soluciones necesarias para apoyar los procesos y activar el desempeño

Figura 4. Un enfoque holístico para el cambio

Los principios y el modelo están contruidos sobre la disciplina y el compromiso con la administración integrada del negocio para lograr la excelencia ante el cliente y un desempeño sustentable del negocio.

Para hacer que el cambio sea operativo con la intención de desbloquear el potencial oculto del negocio, todas las empresas necesitan una forma de pensar distinta.

Con demasiada frecuencia, las mejoras empiezan con soluciones preconcebidas que rápidamente llevan a proyectos de inversión de capital, que empiezan y terminan con soluciones de ingeniería o tecnología, administradas y desplegadas por equipos de ingeniería o tecnología. Si bien muchos de estos proyectos son necesarios y aportan eficiencia, la estrategia genera sobreinversión, retrasos en el presupuesto y el calendario, e imposibilidad para alcanzar el nivel de desempeño deseado. El problema es que dejan las mejoras intangibles intactas y el potencial de la organización sigue bloqueado.

Para liberar el potencial y garantizar el máximo retorno sobre la inversión, los negocios deben adoptar una estrategia holística para el cambio, como se ilustra en la Figura 4. Ya sea que el enfoque esté en proteger, extraer o generar valor, la estrategia debe ser ágil y adaptable.



Desarrollar capacidad para ejecutar la mejora

A medida que todas las partes de la organización empiezan a alinearse con la estrategia de negocios a comprender las mejoras que deben hacerse para alcanzar los resultados establecidos, es crítico garantizar que exista la capacidad para ejecutar las mejoras. Esto significa desarrollar una profunda capacidad de mejora a través de toda la organización. Esta capacidad incluye (Figura 5):

- Tener capacidad para tomar decisiones para “hacerlo ahora”, en donde la necesidad y la ruta hacia delante sean claras;
- Habilitar y otorgar el poder a los equipos a través de todo el negocio para resolver los problemas en forma estructurada;
- Hacer una ejecución consistente y oportuna de los pequeños proyectos de mejora, con confianza;
- Desarrollar habilidades para identificar, planear y ejecutar grandes proyectos de mejora (incluyendo las complejas transformaciones en ingeniería, tecnología, personal y proceso), que lleven a la liberación de una alta ganancia en valor.

Un cliente en el Sureste de Asia – La transformación a través de la excelencia corporativa integrada

En un reciente compromiso a través del despliegue de una estrategia integrada para lograr la excelencia en el negocio, la empresa, durante un periodo de seis meses (fase de diagnóstico), en una sola cadena de valor, pudo identificar un potencial de mejora de \$54M. En las subsecuentes cadenas de valor, en un lapso de tiempo similar, pudieron identificar un valor potencial de \$162M, incluyendo áreas que previamente habían sido calificadas como de clase mundial, en comparación con las mejores prácticas. La empresa tenía otras cadenas de valor y negocios en donde aplicar su aprendizaje. En sus fases iniciales para hacer operativa la transformación a través de las cadenas de valor, habían identificado y se habían comprometido con lograr ahorros por \$67M en 18 meses, y desarrollaron las mentalidades, capacidad e impulso para avanzar y lograr el potencial total.

La toma efectiva de decisiones sustenta la transformación

A medida que el cambio gana impulso, más personas están enganchadas y tienen poder para mejorar, en consecuencia, el número de oportunidades de mejora identificadas aumenta con rapidez. Con muchas oportunidades para trabajar y sólo con recursos finitos disponibles, tener procesos efectivos para gestión y toma de decisiones, es crítico. Los procesos de toma de decisión efectivos permiten a la gerencia concertar acuerdos para garantizar que los resultados se logren.

Resolverlo por mi cuenta	Resolverlo con mi grupo de trabajo	Resolverlo con los recursos de área	Resolverlo con el equipo del proyecto
Hacerlo Ahora	Resolución de Problemas	Pequeños Proyectos de Mejora	Grandes Proyectos de Mejora
• Llevar lo básico a un estándar • Pequeñas mejoras en mi trabajo	• Impacto en el grupo de trabajo • Se necesitan más ojos • Puede implementarse localmente	• Impacta el trabajo o los procesos de manufactura fundamentales • Requiere administración de cambios	• La solución no es obvia • Difícil de analizar • Puede requerir recursos interfuncionales • Requiere administración de cambios
BÁSICO	MEDIO	COMPLEJO	EXTREMADAMENTE COMPLEJO
Amplia capacidad para eliminar actividades que no agregan valor cotidianamente		Capacidades específicas para ejecutar mejoras de alta ganancia para maximizar el valor	

Figura 5 - Marco de trabajo para mejorar la capacidad

Los procesos de toma de decisión efectivos respaldan:

- La rendición de cuentas por los resultados;
- Las decisiones basadas en hechos y datos;
- Trabajar sólo con las cosas que estén alineadas con la estrategia de la organización;
- La participación de las personas correctas en la forma correcta;
- El rastreo disciplinado de la ejecución y liberación del valor.

Tener procesos claros para la toma de decisiones y garantizar que las decisiones correctas se tomen en los niveles correctos del negocio, permitirán garantizar que se alcancen los resultados correctos.

Logrando un desempeño del negocio sustentable

En dss+ y con nuestros clientes, hemos alcanzado el éxito a través de un simple modelo para lograr el desempeño sustentable – usando un Modelo del Sistema de Producción Integrada (Figura 6).

El Sistema de Producción Integrada, que DuPont ha implementado exitosamente en más de 200 plantas a escala global, es un marco de trabajo sustentable integrado por cinco componentes principales inseparables: los resultados de negocios requeridos, el modelo técnico, el desarrollo de capacidad, las mentalidades y conductas, y los procesos de gestión.

1. Comprender los resultados de negocios requeridos: A nivel organizacional, ésta es la claridad de la estrategia. A nivel local, pregunta, ¿de qué manera mi parte del negocio sustenta los objetivos generales, y cómo apoyamos al siguiente paso del proceso?
2. Modelos Técnicos. Los nuevos modelos técnicos serán necesarios, ya sea en un nuevo establecimiento o en un nuevo proceso de ventas. La clave está en hacer que los modelos técnicos sean adecuados para el propósito de alcanzar el resultado definido en el Paso 1.

3. Capacidades. ¿Cuáles son las capacidades críticas para alcanzar el éxito? Para algunos, esto sería el trabajo en equipo, o el aprendizaje de una nueva capacidad funcional, para otros. La clave es hacer que el desarrollo de la capacidad esté a la medida de las necesidades de las personas que van a ejecutar su trabajo.
4. Capacidades y Conductas. ¿Cuáles son las mentalidades críticas necesarias para alcanzar el éxito, como líderes y como personas? ¿De qué manera mis conductas motivan, enganchan y dan el poder para que otros mejoren su desempeño?
5. Procesos de Gestión. Es crítico garantizar que tenemos procesos de gestión efectivos que incluyan la gestión del desempeño y el monitoreo de los resultados, y que hagamos los ajustes necesarios para lograr los resultados definidos, al mismo tiempo que el negocio está alineado, y es adaptable y ágil.

En su forma más simple, el Sistema de Producción Integrada es una metodología para organizar y lograr la mejora continua en una forma que enganche totalmente a todas las personas. Establece un marco de trabajo diseñado para garantizar que la organización tenga la capacidad para lograr, sustentar y fortalecer el cambio en el desempeño operativo.



Figura 6 - Sistema Producción Integrada: un marco de trabajo para impulsar el cambio

El sistema es un modelo operativo integrado y balanceado que engancha a toda la organización, enfrenta los principales desafíos para una implementación exitosa, y entrega resultados prácticos diariamente.

El modelo del sistema de producción brinda una estrategia consistente para impulsar el desempeño sustentable de la organización, permitiendo que cada parte del negocio empiece donde está y mejore continuamente hacia la ejecución de la estrategia.

Un enfoque consistente e integrado hacia la transformación de la cadena de operaciones permite la creación de una cultura de mejora continua y desempeño sustentable. Este enfoque permite que la organización aproveche el potencial oculto e inmóvil que existe en los puntos de integración a lo largo de la cadena de operaciones, mientras permite que cada parte del negocio enganche y otorgue el poder a las personas para maximizar el desempeño. El resultado final es la capacidad para maximizar continuamente el valor de las partes individuales, al mismo tiempo que se entrega valor y desarrollo sustentable a través de la optimización de toda la cadena de operaciones. Esto crea un negocio que está alineado, que es ágil y capaz de adaptarse para ganar continuamente en mercados dinámicos y en cambio constante.

En resumen, el éxito se logra liberando el potencial oculto de una organización y su gente. Los negocios deben enfocarse en los resultados requeridos para el éxito, desarrollar las mentalidades y conductas de todas las personas, empezando con los líderes, desarrollar las capacidades organizacionales necesarias; incrustar las mejores prácticas, procesos y tecnologías; e impulsar procesos de gestión que demandan la colaboración interfuncional.

dss⁺ – Incrementando el valor a partir de estrategias de mejora

En el 2006, dss⁺ empezó a desplegar la estrategia del Sistema de Producción Integrada para alinear a la organización, enganchar a la fuerza laboral y alcanzar resultados financieros. El éxito del Sistema de Producción de dss⁺, tanto en términos de su impacto en la cultura en los sitios, y en los resultados de negocios, han rebasado nuestras expectativas en gran medida. A la fecha, este sistema ha sido implementado en más de 200 sitios a escala global.

El despliegue de la estrategia descrita dio como resultado un incremento cuadruplicado en el valor bruto anual de las mejoras entregadas por las Operaciones Integradas – incluyendo la cadena de operaciones (en ganancias antes de ingresos):

- Línea de referencia 2004/2005: \$200-300MM/año
- Desempeño 2009 – 2012: más de \$1MM/año



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 
twitter.com/consultdss 
youtube.com/consultdss 
www.latam.consultdss.com 