



Cambiando los impulsores del negocio

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Enfocando sus estrategias para la excelencia operativa

Durante la última década, muchas empresas han empezado a trabajar en la excelencia operativa, particularmente cuando la desaceleración económica obligó al liderazgo de la manufactura a recortar costos de manera drástica. Ahora, en el rebote, el mercado ofrece a las empresas muchas nuevas oportunidades. Al mismo tiempo, la creciente consciencia hacia el riesgo operativo y las inquietudes ambientales de la ciudadanía están empujando a los negocios a invertir en una producción más sustentable.

Para seleccionar la estrategia correcta para manejar todas estas metas diferentes, para las organizaciones es vital tener un panorama general coherente de los riesgos y las oportunidades de valor, así como de su probabilidad de tener éxito. Aún en su esfuerzo para desarrollar un método estratégico que abarque todo, las empresas con frecuencia batallan para identificar las iniciativas correctas, y fracasan en lograr un impacto serio en los resultados financieros.

El modelo de la Excelencia Operativa de dss+ está diseñado para ayudar a las empresas en una amplia gama de industrias y geografías, a seleccionar y aplicar las mejores prácticas con respecto a cuatro principales impulsores de valor:

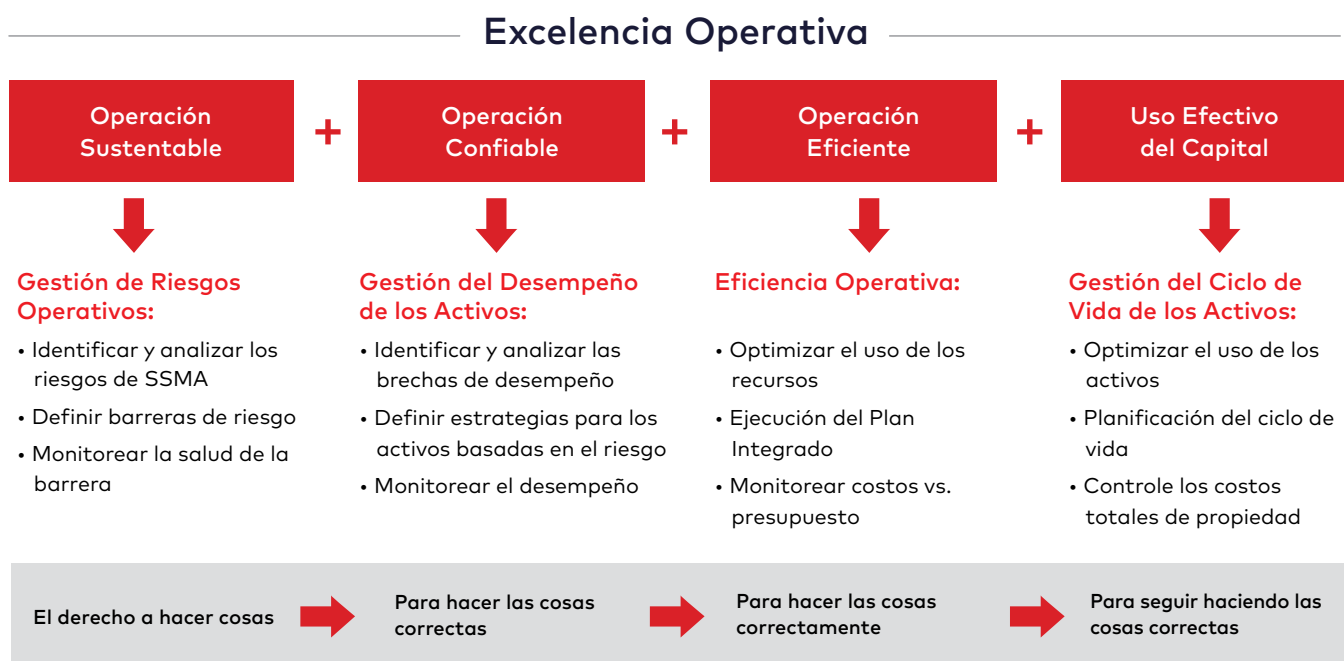


Figura 1. Impulsores de la Excelencia Operativa

Este enfoque estructurado se basa en más de 200 años de experiencia operando miles de procesos diferentes en cientos de establecimientos de manufactura en más de ochenta países en todo el mundo.

Sin embargo, para garantizar que su estrategia de operaciones tenga el enfoque correcto para su empresa, usted necesita comprender claramente la forma en que el valor del negocio se crea.

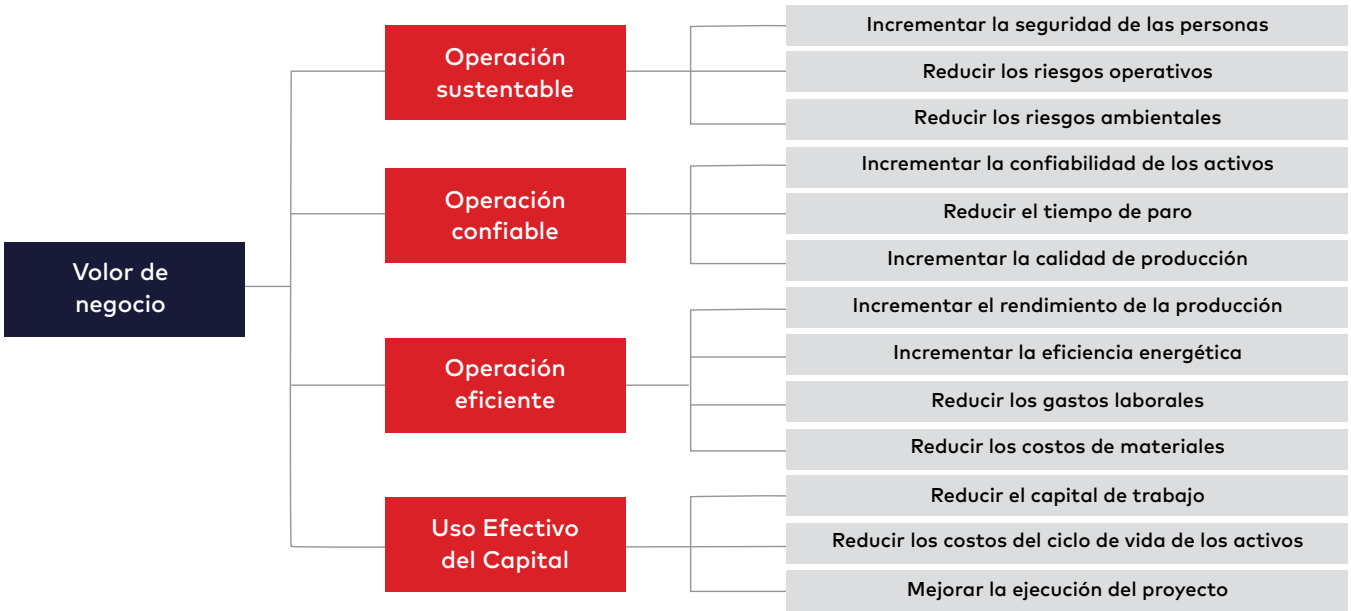


Figura 2. Árbol de valor para el valor del negocio: excelencia operativa

¿Qué contribuye con valor para su negocio?

¿Cuánto valor puede crear un negocio? Para responder esta pregunta necesitamos investigar más detalladamente con qué palanca de valor contribuye un proceso. Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators) (KPI) operativos

están asociados con los KPIs financieros a través del modelo de dss+. En los años 20, dss+ fue una de las primeras empresas que analizó el desempeño del negocio en términos de KPIs, y aún ahora, este modelo de dss+ es enseñado en las escuelas de administración de todo el mundo.

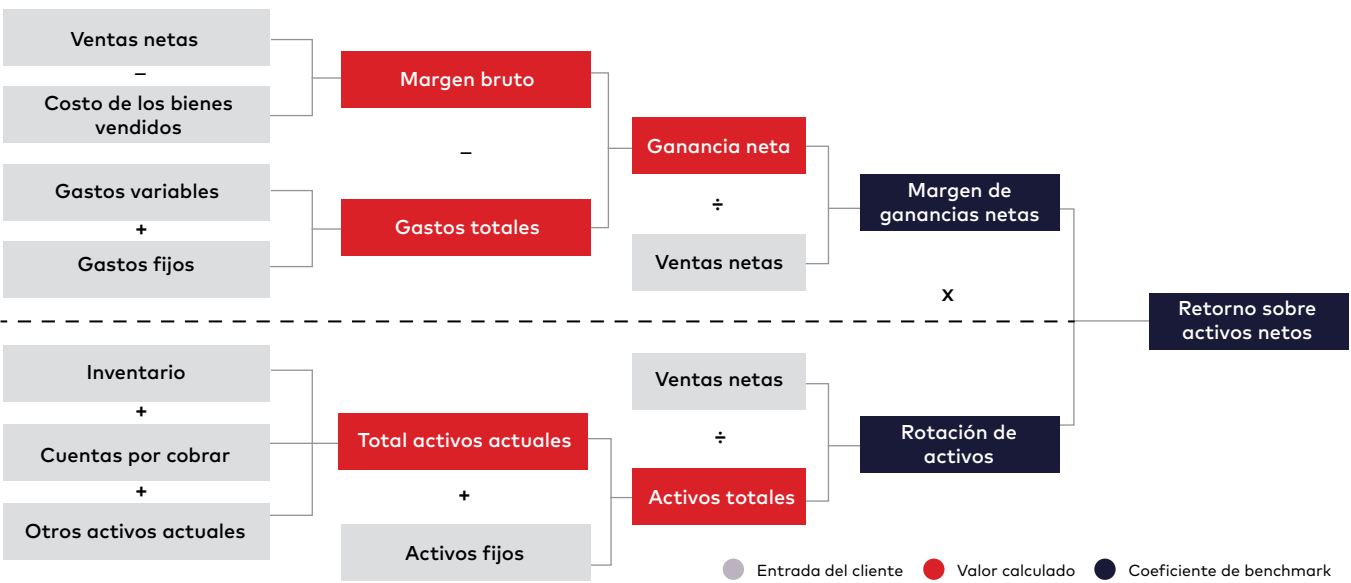
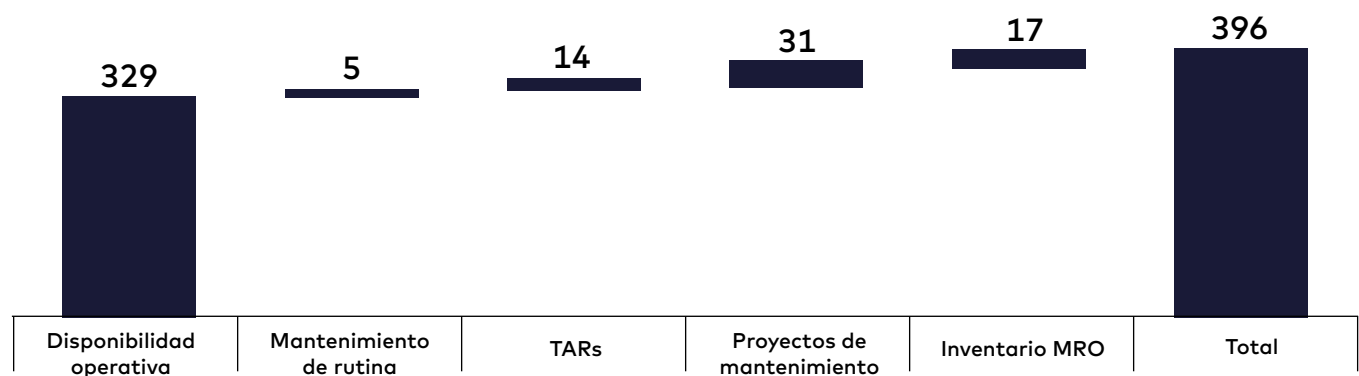


Figura 3. Indicadores de desempeño financiero

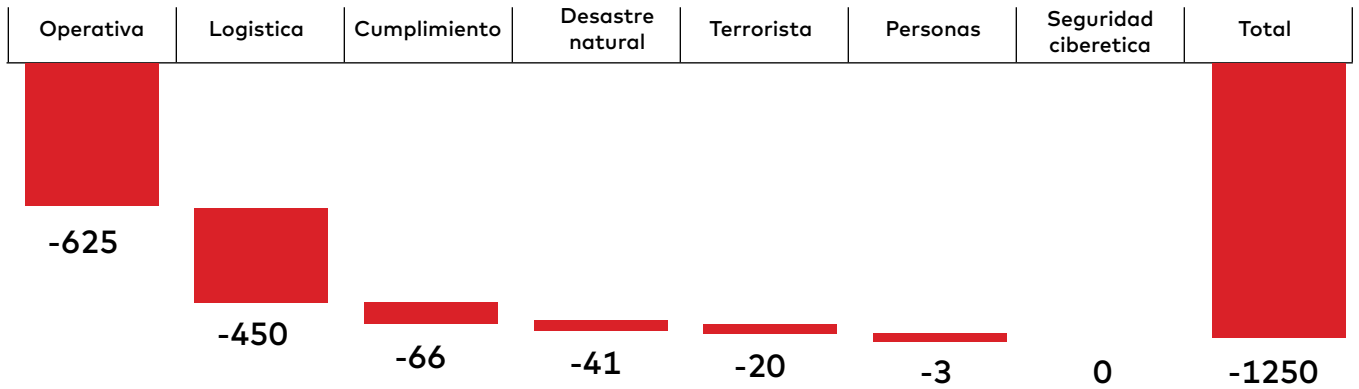
Una gran refinería en el Medio Oriente sufre problemas de confiabilidad debido a la antigüedad de los activos. El desempeño en el benchmark ha caído significativamente durante los últimos años, ocasionando una brecha del 2% en la disponibilidad actual del establecimiento en comparación con el primer trimestre. Esto ha dado como resultado un retraso en la producción con valor de cientos de millones de dólares.

A pesar de los proyectos de mejora basados en Six Sigma, la refinería no ha tenido éxito para cerrar la brecha. Se requiere una estrategia de gestión del desempeño del activo basada en el riesgo, para enfrentar los futuros riesgos en la confiabilidad.



Una moderna refinería asiática tiene una operación de clase mundial, muy cercana al cero en tiempo de paro no planeado. Mientras tanto, los costos de operación y mantenimiento son tan bajos como el nivel del primer cuartil. A la luz de esto, parece que la empresa está siguiendo una excelente estrategia de operaciones. Sin embargo, después de 15 años, están apareciendo los primeros signos de envejecimiento de los activos, y esto ha ocasionado incidentes inesperados de corrosión. Surge la pregunta con respecto a que si se está implementando la estrategia de gestión del riesgo correcta.

Un estudio más detallado del perfil de riesgos indica que son significativos los riesgos para las operaciones que amenazarán el excelente desempeño en el futuro cercano o un poco más distante. Se requiere una amplia estrategia de gestión del riesgo operativo para manejar los principales riesgos para las operaciones de la refinería.



El camino hacia la excelencia operativa

Una vez que usted comprenda los impulsores de valor para su negocio, la jornada para lograr la excelencia operativa típicamente empieza con una mejora en el cambio de ritmo, seguida por avances incrementales continuos. Inculcar una cultura de excelencia operativa da como resultado una ventaja competitiva significativa y sostenida. En dss⁺, la jornada de implementación pasa a través de un proceso de administración del cambio, que consta de los siguientes pasos:

1. Construir el caso de negocios para la excelencia operativa
2. Comprender el impacto de los impulsores clave
3. Integrar la sustentabilidad en la visión, estrategia y objetivos
4. Gestionar los riesgos, reducir costos y crear el valor de las partes interesadas
5. Desarrollar competencias y apoyar el cambio cultural



Las oportunidades para la mejora se identifican usando el método de evaluación del valor rápido de dss⁺. Éste toma una huella digital del desempeño y la cultura actuales de una empresa. Después, cuantifica las oportunidades de valor y de riesgo para jerarquizar acciones de mejora. En la parte superior del siguiente diagrama de cascada, las oportunidades de valor en diversas áreas de operación están ilustradas en color azul. En la parte inferior, los riesgos en las operaciones y la logística, tales como incidentes de seguridad en el proceso o interrupciones en el suministro, se ilustran como destructores de valor negativo:

Figura 4. Cinco pasos hacia la Excelencia Operativa

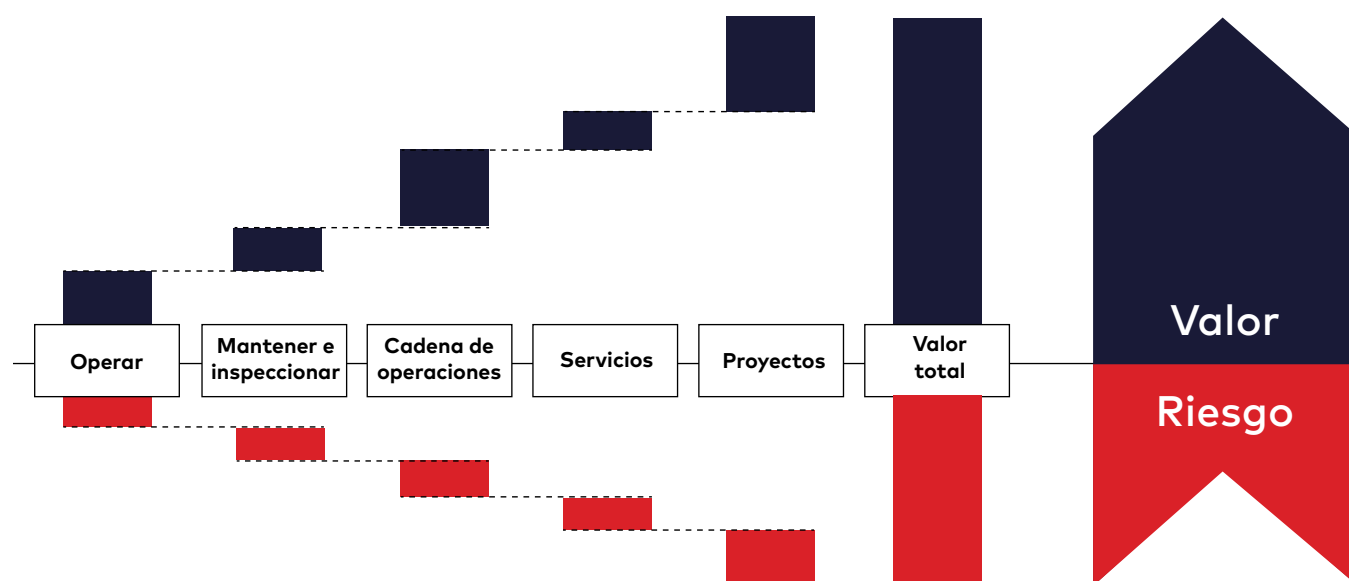


Figura 5. Diagrama de cascada con oportunidades de valor y riesgo combinadas.

Para lograr la excelencia operativa, dss+ combina los mejores procesos de gestión, tecnologías y tecnólogos globalmente reconocidos, metodología *Six Sigma* y un modelo de cambio de cultura comprobado. En numerosas plantas en todo el mundo, dss+ ha implementado exitosamente la excelencia operativa usando un modelo integrado de cuatro dimensiones.



Figura 6. Modelo de Excelencia Operativa de cuatro dimensiones.



Los tres pilares centrales en el modelo de excelencia operativa desarrollan habilidades técnicas a través de la implementación de las mejores prácticas en procesos y sistemas; capacidades a través de un programa de capacitación dirigido y unificado, así como de mentalidades y conductas para lograr la transformación cultural. El proceso de gestión enlaza los tres pilares para garantizar la exitosa entrega de valor para el negocio.

Estas cuatro dimensiones son inseparables si se desea alcanzar la excelencia operativa con éxito. Existen numerosos ejemplos de empresas que se enfocan en uno o dos pilares, pero después fracasan en alcanzar el nivel de desempeño operativo deseado en el largo plazo. Se requiere una estrategia integrada y un claro enfoque por parte del liderazgo para lograr una transformación real del negocio y una excelencia operativa sustentable.

El papel de la cultura en el logro de la excelencia operativa

A lo largo de décadas en experiencia en manufactura, nosotros en dss⁺, hemos aprendido que la reducción del riesgo operativo y la generación de valor están estrechamente relacionados a través de la cultura en el área de producción. Las empresas que tienen éxito en la creación de una cultura proactiva hacia el riesgo, pueden utilizar su fortaleza para enfocarse en la generación de valor a través de una cultura de excelencia operativa.

De acuerdo con la teoría de Bradley, desarrollada por dss⁺ en los años 90, la madurez cultural de una empresa puede categorizarse en cuatro etapas. En las dos primeras, la cultura es dirigida de arriba hacia abajo por el liderazgo. Las personas siguen el ejemplo de la conducta y cumplen con las reglas en la etapa dependiente. Sin embargo, ¿qué sucede cuando la gerencia no está presente? En la etapa independiente, las personas comienzan a darse cuenta de que ellas mismas pueden beneficiarse. Empiezan a interiorizar una conducta más segura y eficiente. En la etapa interdependiente, las personas trabajan en redes como organización y se corrigen entre sí la conducta insegura o la que destruye el valor. Sólo en esta etapa se logra la máxima creación de valor y reducción del riesgo operativo.

La clave para enfrentar la creación de valor y reducir el riesgo operativo, entonces, está en fortalecer la cultura de una empresa en forma tal que los empleados se hagan independientes y tengan el poder suficiente para generar el máximo valor para el negocio.

El mapa de caminos hacia la mejora dirige a la organización para lograr este cambio de largo plazo, como los cimientos para la excelencia operativa. Jerarquiza las acciones de mejora que son requeridas para alcanzar el nivel de excelencia deseado en una ventana de tiempo realista. La implementación del mapa de caminos requiere el compromiso de la gerencia senior, un sólido liderazgo (proyecto), y líderes con experiencia en la transformación. Lograr el balance entre las cuatro dimensiones del modelo de excelencia operativa es esencial para mantener a todos en una empresa trabajando al mismo ritmo, hacia la misma meta y para cambiar la cultura operativa desde la alta gerencia hasta el área de producción.

Este tipo de sistema de gestión de la excelencia operativa ofrece a las empresas los beneficios de menores costos, mayores eficiencias, menos lesiones, máximos retornos sustentables sobre los activos en operación, y una posición competitiva fortalecida. Lograr la excelencia operativa ofrece a las organizaciones muchas ventajas, incluyendo:

- Óptima asignación de recursos para garantizar el más alto retorno sobre las inversiones en sustentabilidad;
- Avance acelerado hacia las metas de sustentabilidad;
- Reducción en los riesgos para la sustentabilidad corporativa;
- Mayor alineación, claridad y disciplina operativa organizacional;
- Incremento del reconocimiento nacional e internacional, reputación y nivel de interés para los inversionistas.

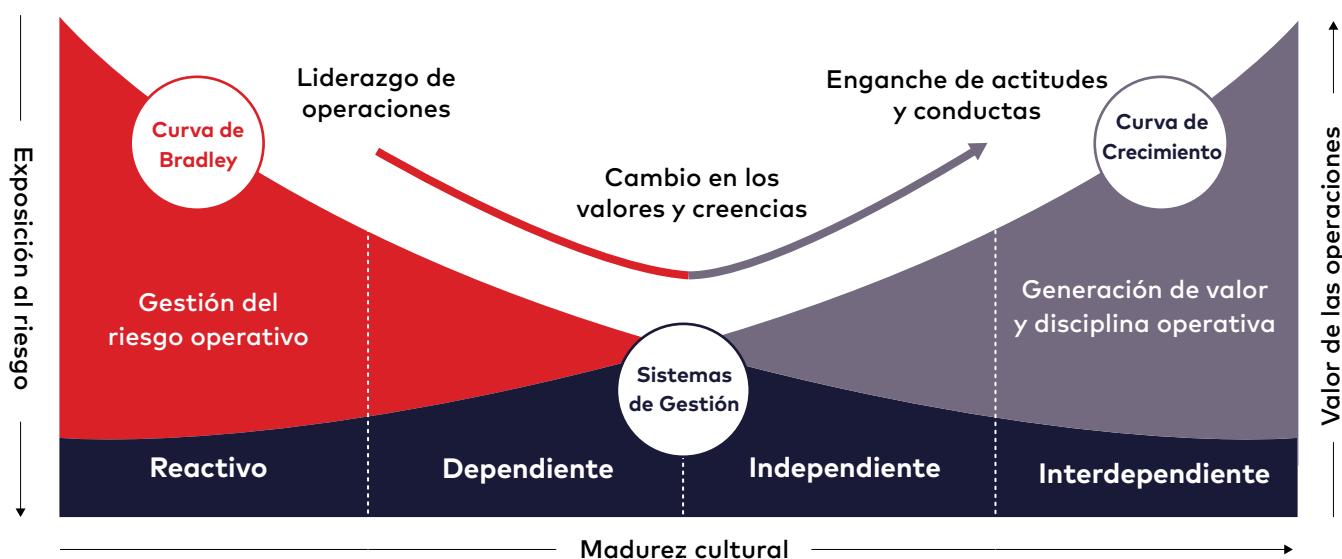


Figura 7. Curvas de Bradley y de Crecimiento de dss⁺

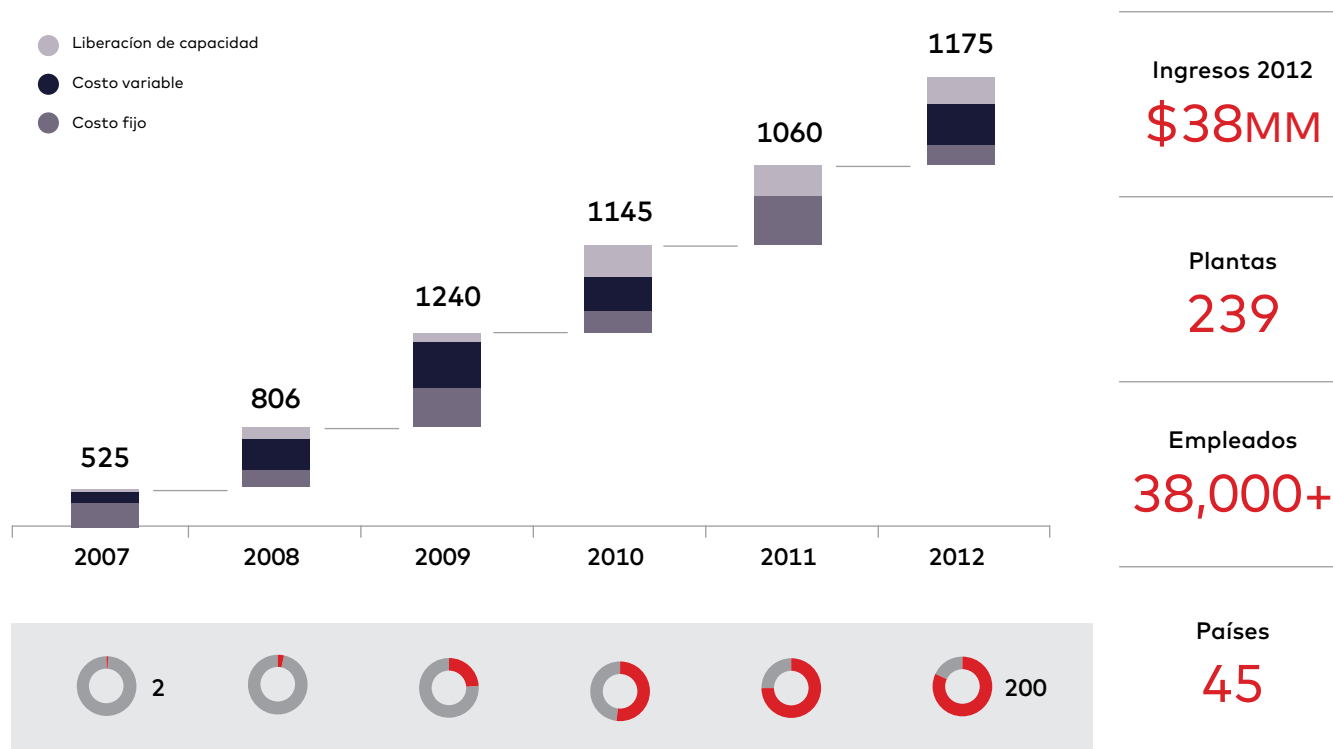


Figura 8. Resultados de la Excelencia Operativa de dss⁺

Logrando resultados

dss⁺ lanzó su propio programa global de excelencia operativa en el 2006. La transformación en más de 200 sitios fue terminada en sólo cinco años, y ha generado resultados de negocios insuperables: generación de valor por US\$6MM a través de la liberación de capacidad, reducción de costos fijos y variables, y una reducción de US\$3MM en capital de trabajo.

Estas cifras demuestran que una estrategia integrada y cohesiva para la generación de valor puede dar como resultado un desempeño continuo, aún en tiempos de incertidumbre económica. La excelencia operativa puede lograrse - sólo debe ser afrontada de la manera correcta.



Protect. Transform. Sustain.

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

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

<https://latam.consultdss.com> 