

JAVIER SÁNCHEZ PRIETO

EXCELENCIA OPERACIONAL 360°

Un modelo para liderar
y gobernar procesos,
producto, servicio y cliente

EXCELENCIA OPERACIONAL 360°

JAVIER SÁNCHEZ PRIETO

Excelencia Operacional 360° le ayudará a entender qué es la excelencia operacional, cuáles son las dimensiones que la integran, cómo son las buenas prácticas asociadas, y cómo debería implantarla o mejorarla para cosechar los mejores resultados posibles.

El contenido es completamente práctico y aplicable, fruto de la experiencia profesional de **Javier Sánchez Prieto** en proyectos desarrollados en compañías líderes, y del valioso intercambio de conocimientos con colegas durante más de dos décadas.

Especialmente valiosos son los 16 casos de estudio que se incluyen, ejemplos reales de experiencias vividas en primera persona, que transmiten los aprendizajes y conclusiones de forma muy clara.

«Javier Sánchez Prieto es una autoridad en la gestión de las operaciones, el conjunto de actividades que conforman la cadena de valor de una organización. Ingeniero, directivo, consultor, formador y escritor, atesora una vasta experiencia y un admirable conocimiento en la gestión de las operaciones.

Javier es el presidente de la Comisión de Excelencia Operacional de la Asociación Española para la Calidad, y en esta obra de referencia, nos desvela una visión única de la excelencia a través de la gestión de las operaciones, con herramientas prácticas de gestión y con casos reales de éxito».

Avelino Brito, director general de la Asociación Española para la Calidad

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMN
ISBN: 978-84-128796-0-5



Excelencia Operacional 360°

Un modelo para liderar
y gobernar procesos,
producto, servicio y cliente

Javier Sánchez Prieto

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: septiembre de 2024

© 2024 Javier Sánchez Prieto

© 2024 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Javier Sánchez Prieto ISNI: 0000 0005 1263 8973

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell, Judit Pulido

ISBN: 978-84-128796-0-5

eISBN: 978-84-128796-1-2

THEMA: KJMN

Depósito Legal: B 13738-2024

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral
Book natural de noventa gramos, procedente de
bosques y plantaciones correctamente gestionados,
certificado por FSC.

Índice

Prólogo	7
Acerca de este manual	11
1. Introducción a la excelencia operacional	15
2. El modelo Excelencia Operacional 360°	31
3. Excelencia en liderazgo	37
Casos de estudio en liderazgo	49
4. Excelencia en gobierno	65
Casos de estudio en gobierno	75
5. Excelencia en procesos	97
Casos de estudio en procesos	122
6. Excelencia en producto y en servicio	147
Casos de estudio en producto y en servicio	158
7. Excelencia con el cliente	165
Casos de estudio en cliente	175
8. La implantación de la excelencia operacional	183
Consideraciones finales	207
Anexo 1: Priorización de disciplinas para avanzar en la excelencia operacional	211
Anexo 2: Matriz de autodiagnóstico básico en el modelo Excelencia Operacional 360°	213
Índice de casos de estudio	217

Prólogo

Conocí a Javier hace casi veinte años. Por entonces yo trabajaba como Ingeniero de Puesta en Marcha en una central de ciclo combinado en Bilbao. Con el proyecto casi 100% operativo y lo más interesante de aquel trabajo ya hecho, apliqué a un puesto de director de Producción en una factoría en Alcalá de Henares, donde trabajaban más de mil personas. Un puesto soñado, en una gran empresa, con un futuro todavía más interesante. Después de cuatro entrevistas, no poco esfuerzo y mucha ilusión por aquella oportunidad, quedamos solo dos candidatos. Finalmente, me llamaron para decirme que había alguien que encajaba mejor en aquel puesto. Aquella persona era Javier, el autor de este libro.

Un par de semanas después, me volvieron a contactar para decirme que se había generado otro puesto similar en otra área y que si lo quería era para mí. Acepté sin pensarlo demasiado, y ahí empezó una amistad y una admiración personal y profesional que dura hasta hoy.

Javier llegó a aquel puesto después de trabajar varios años como ingeniero de proyectos en una multinacional del gran consumo. Me impresionó desde el primer momento el control que tenía de cada uno de los procesos de la compañía, la variedad de herramientas que utilizaba y su visión holística del negocio. Recuerdo que cuando lo que a mí me preocupaba eran los números de la semana anterior y si iba a sobrevivir a la siguiente, Javier tenía claras las prioridades de los próximos meses, los recursos que necesitaría para llevarlas a cabo y cómo aquello encajaba en un plan a largo plazo. Hablamos de una persona que por entonces solo rozaba los treinta años, con no más de seis o siete de experiencia, pero que tenía una madurez y, sobre todo, un ansia por aprender, por formarse y por hacer las cosas mejor, difícil de encontrar.

Después de aquella experiencia, y el paso por un MBA, Javier fichó por una de las grandes consultoras, donde tuvo la oportunidad de

trabajar con multitud de empresas de diversos países, tocando todas las áreas de negocio. Recuerdo hablar con él sobre proyectos como la implantación de sistemas de calidad total, otros donde el problema a resolver era la rentabilidad, el portafolio, la estructura de costes, la estrategia a largo plazo, o donde simplemente el sistema de gestión no existía o no era el adecuado.

Una salida común del mundo de la consultoría es que te pidan que ejecutes el proyecto o la solución que has diseñado. Y eso fue exactamente lo que le sucedió a Javier. Para que eso pase, es imprescindible haber generado la confianza en el cliente como para que vea que, no solo es el plan adecuado, sino que tú eres la persona idónea para ejecutarlo con éxito. Así es como llegó a su puesto actual, en la dirección de Famosa, primero como director de Calidad a nivel mundial y, posteriormente, trabajando en la dirección de proyectos y estrategia del grupo.

No pretendo con este prólogo hacer una biografía exhaustiva de la vida de Javier, ni convencer a nadie de sus virtudes, sin embargo, considero importante poner de manifiesto que lo que el lector encontrará en las próximas páginas es el resultado de una vida de aprendizaje y de superación, de grandes éxitos y lecciones de vida, de vivencias en distintos contextos y de experiencia aplicada.

No es un estudio teórico sobre cómo gestionar una empresa, o sobre cómo liderar el cambio o escrito desde un despacho donde nada cambia. Todo lo contrario, es el reflejo de una vida de trabajo, ordenada y expresada concienzudamente, de manera que sea accesible y útil a las nuevas generaciones de profesionales y también a aquellos que llevamos ya algunos años en esto.

Del manual, destacaré tres puntos. El primero es lo completo que resulta en cuanto a número de herramientas. No se trata de fórmulas mágicas misteriosas, ni de complejos sistemas. Al contrario, es una compilación concienzuda de todo aquello que sabemos que funciona, pero que tantas veces no aplicamos, sea porque no sabemos hacerlo o porque no lo priorizamos. Es destacable, además, lo armonioso del resultado en conjunto, como una orquesta

donde el sonido final es infinitamente mejor que la suma de las partes.

Lo segundo que quiero destacar es el ámbito de aplicación. El manual está pensado para la gestión integral de una empresa, no obstante, los conceptos fundamentales son aplicables a cualquier departamento o proyecto.

Por último, destaco el tremendo refuerzo que supone al libro los casos prácticos de estudio de cada una de las etapas de la Excelencia Operacional 360. Casos sacados de la experiencia, de la realidad del mercado, la empresa y las relaciones profesionales.

Mirando mi propia experiencia, veo aplicaciones directas que me han ayudado a gestionar, e incluso a veces, a superar con éxito retos que resultarán familiares a cualquier lector:

- La mejora de la productividad, los costes, la calidad y el ambiente laboral en una fábrica como director de Producción.
- La planificación y ejecución de una campaña de verano en un producto altísimamente estacional, absorbiendo incrementos de demanda del 50% sobre el plan, como director de Planta.
- La gestión y coordinación de toda la cadena de suministro en una situación excepcionalmente compleja, como la vivida durante la pandemia de la covid-19, donde no solo no dejamos de fabricar y servir a clientes, sino que pudimos ejecutar proyectos complejos, como la construcción de una planta de fabricación en Murcia, o un almacén automático en Burgos, como CSCO de PepsiCo en el Suroeste de Europa.
- La reconstrucción de la cadena de suministro y el negocio en general de un país en guerra como Ucrania, abasteciendo primero desde los países vecinos (Polonia y Rumania) y luego desde la propia Ucrania, como CSCO de Europa Central.

En todos estos casos, las herramientas de los distintos ejes, Liderazgo, Gobierno, Producto/Servicio, Proceso y Cliente que el manual desarrolla en detalle, han estado presentes de una forma u otra. Aunque es cierto que otros muchos que se desarrollan en este libro

no estuvieron, y viéndolo con perspectiva, puedo decir que hubiesen hecho mi vida y la de mi equipo mucho más fácil, así como mejorado los resultados obtenidos.

Tal como me ha pasado a mí, estoy convencido de que el lector encontrará este libro útil y aplicable, y se verá reflejado en los casos prácticos, que podrían ser cualquiera de los que tenemos que resolver en nuestro día a día.

En lo personal, le debo a Javier mi amor por la montaña. Juntos hemos subido la Mira, en Gredos; la Maliciosa, en la Sierra de Madrid; o el Curavacas en la Montaña Palentina. Recuerdo con enorme cariño la planificación de la ruta, la revisión de la predicción del tiempo, el material que debíamos llevar, el momento de avanzar en los pasos más complicados, la satisfacción de llegar a la cima y la felicidad de compartir el éxito de haberlo conseguido. En la montaña, como en la vida, el éxito o el fracaso tienen que ver básicamente con la preparación, la adaptabilidad, la excelencia de la ejecución y la resistencia mental en los malos momentos. Y por supuesto y por encima de todo, tiene que ver con los compañeros de viaje. Una suerte inmensa haber coincidido y aprendido de Javier tanto en las montañas, como en la vida.

Victoriano Pérez-Mies, Supply Chain Vice President de PepsiCo CSCO
Central Europe
Praga, mayo de 2024

Acerca de este manual

¿Qué se puede esperar de este libro?

Este libro contiene una síntesis estructurada de los principios y las mejores prácticas para la gestión operacional de la empresa; incluso, me atrevería a decir, para su gestión al completo. Nace de una combinación entre pasión por la excelencia operacional, y de la convicción de poder contribuir a la sociedad, transmitiendo unos conocimientos y un orden que no están siempre presentes en directivos y empresas.

Por tanto, pretendo y confío en que sea realmente útil y revelador para cualquier directivo, gerente, o jefe que desee meditar sobre su forma de administrar la empresa o área de la empresa, y sobre cómo convertirla en una mejor organización. En empresas con poca exposición a la excelencia operacional, este manual debe servir de guía para montar un esquema de funcionamiento más robusto y desarrollar dimensiones que no están presentes. En empresas con cierta implantación de las mejores prácticas de gestión, ayudará a identificar algunos complementos a su gestión operacional, a reevaluar el modelo actual, y a reforzar algunas disciplinas. Y en entornos de «los mejores en su clase», apuesto a que servirá para darle un nuevo impulso al sistema, una vuelta de tuerca.

¿Con qué enfoque se ha escrito Excelencia Operacional 360°?

Esta obra se ha escrito desde el convencimiento de que debe existir un sistema ordenado y bien liderado para poder alcanzar la excelencia operacional y la mejora continua de resultados. En efecto, mejorar los resultados de la empresa no es simplemente una cuestión de tener al líder adecuado, como por ejemplo un gerente con un perfil exigente y centrado en la obtención de los objetivos, que mantenga

la tensión necesaria para conseguirlos, así como tampoco se consigue a través de otro de los perfiles habituales, un gerente con capacidad de liderazgo, que consiga generar un buen ambiente, obteniendo el compromiso y la motivación en los equipos para llevar a cabo un buen trabajo. Ni siquiera una combinación de ambos perfiles es suficiente. Obtener los mejores resultados de forma sostenible es una cuestión de sistema y de cultura para sustentarlo. Y para ello, para conseguir los mejores resultados de forma recurrente, la empresa debe adoptar la excelencia operacional como filosofía de funcionamiento y llegar lo más lejos posible en su implantación. Si su sistema de gestión operacional es excelente, y además es capaz de obtener o mantener alguna ventaja competitiva en otras perspectivas de gestión empresarial, su empresa prosperará.

El valor de Excelencia Operacional 360°

Este manual le ayudará a entender qué es la excelencia operacional, cuáles son las dimensiones que la integran, cómo son las buenas prácticas asociadas, y cómo debería implantarla o mejorarla para cosechar los mejores resultados posibles.

Excelencia Operacional 360° es un modelo único, original, e innovador, que le permitirá visualizar el panorama completo en torno a la gestión operacional. Abarca todas las dimensiones empresariales que están implicadas en conseguir el éxito, combinando liderazgo, organización, gobierno, producto y servicio, procesos operacionales, y cliente. Es un “todo incluido” que contempla todo aquello que hay que movilizar. Y lo hace aportando una visión “alto nivel” tan valiosa para el directivo: si echo un vistazo a cómo está organizada la empresa en términos globales, ¿qué tengo que cambiar y cómo debo gestionar para obtener un desempeño operacional excelente?

Además, **Excelencia Operacional 360°** aporta una síntesis de buenas prácticas para más de 70 puntos clave de la gestión operacional, de forma que podrá profundizar en los detalles.

El contenido es completamente práctico y aplicable, es fruto de mi experiencia profesional en proyectos de excelencia operacional en

compañías líderes, y del valioso intercambio de conocimientos con colegas durante más de dos décadas. No hay espacio para las teorías en este manual, solo para lo que está demostrado que funciona.

Especialmente valiosos son los 16 casos de estudio que se incluyen, ejemplos reales de experiencias vividas en primera persona, que transmiten los aprendizajes y conclusiones de forma muy clara.

Sin bibliografía: todo el contenido está extraído de la experiencia y conocimientos adquiridos.

Redactado de forma simple y entendible, **Excelencia Operacional 360°** es un modelo de referencia que le ayudará a tener más éxito.

Estructura del manual

El manual está estructurado en ocho capítulos, explicaciones iniciales y consideraciones finales aparte. El primer capítulo introduce los conceptos generales, las características, y la importancia de la excelencia operacional en la empresa. El segundo capítulo explica cuál es el enfoque para ser excelente, introduce el modelo de Excelencia Operacional 360°, y desvela su estructura.

En los capítulos del 3 al 7 se desgranán las diferentes perspectivas (ejes) de la excelencia operacional, detallando para cada una los puntos clave hasta el nivel de buenas prácticas, y se aportan casos de estudio reales. Estos capítulos empiezan con una especie de lema, que espero le inspiren desde el primer momento, continúan con la justificación y resumen sobre qué hay que hacer, y después se extienden en los detalles de cada disciplina hasta concretar las buenas prácticas asociadas.

Son unas buenas prácticas sintéticas, dado que el objetivo no es ofrecer el máximo detalle, sino suficiente visibilidad de toda la paleta de disciplinas asociadas. Para profundizar en alguna en concreto ya existen multitud de libros en el mercado. Estos capítulos del 3 al 7 finalizan con varios casos de estudio reales que ilustran cómo se mejoró en alguno de los aspectos explicados en cada capítulo. Si no ha visto la luz hasta ese momento, los casos de estudio se harán

cargo de ello. Nótese que, por confidencialidad, no se dan a conocer las empresas implicadas, y que, por otro lado, se han omitido algunos detalles.

Finalmente, el octavo capítulo se encarga de aportar recomendaciones y directrices para ponerse manos a la obra.

Durante el desarrollo del manual se plantean, de forma intermitente, algunas preguntas a modo de autorreflexión, que espero puedan llamar directamente a la acción. Se han situado tanto en la introducción al concepto de excelencia operacional, como en las explicaciones de cada disciplina involucrada, así como en los casos de estudio.

Una vez haya terminado de leer el manual, le animo a seleccionar los ejes y disciplinas de excelencia operacional que más interés tengan para Vd., y a repasar y asimilar en profundidad los capítulos correspondientes. En este sentido, en el anexo 1 se adjunta una tabla de priorización de ejes y disciplinas de excelencia operacional, de modo que podrá utilizarla para concretar los que sean de su interés.

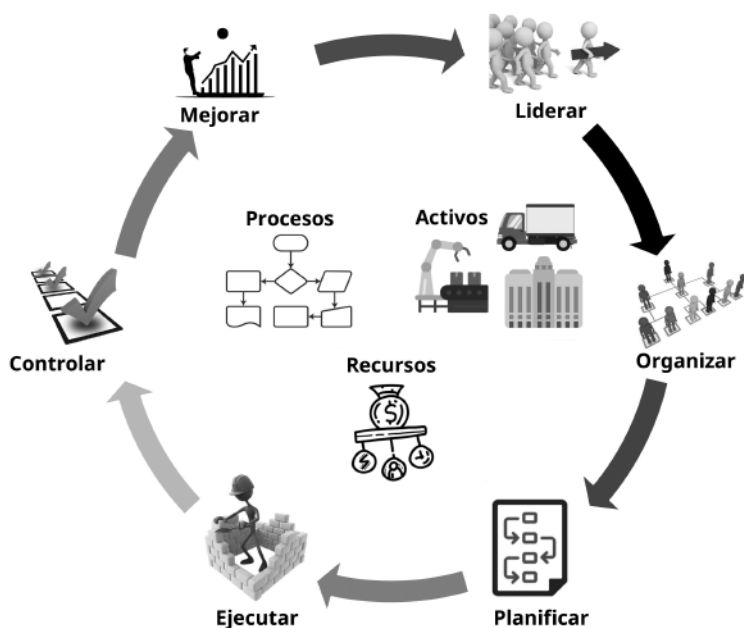
Por último, y para concluir, le propongo realizar un autodiagnóstico básico en excelencia operacional utilizando la matriz del anexo 2. Este proceso le ayudará a seleccionar con más concreción las disciplinas que necesita mejorar, y a conocer de forma aproximada qué margen de mejora tiene en cada una de ellas: cómo se evalúa en excelencia operacional, y qué conclusiones extrae del autodiagnóstico.

CAPÍTULO 1

Introducción a la excelencia operacional (EO)

¿Qué es la excelencia operacional?

La excelencia operacional es el liderazgo, organización, planificación, ejecución, control y mejora de los procesos, recursos y activos de las áreas operacionales, siguiendo las mejores prácticas y filosofías, para aumentar el desempeño y situarlo en niveles del *mejor en su clase*.



Manejar las operaciones desde un enfoque de excelencia implica buscar las mejores respuestas a las siguientes cuestiones:

- Cómo debo dirigir, liderar, organizar y motivar a los equipos para que seamos cada día mejores
- Cómo puedo definir, planificar, desplegar y controlar los objetivos a conseguir
- Cómo puedo aumentar la capacidad de gestión y coordinación para satisfacer las necesidades del negocio
- Cómo puedo idear y asegurar las características de mis productos y servicios para que triunfen en el mercado
- Cómo puedo ser más eficiente en coste y en el uso de recursos materiales, financieros, y humanos en mis procesos
- Cómo puedo aumentar la flexibilidad y reducir tiempos de entrega o prestación al cliente
- Cómo tengo que orientar el funcionamiento y organizar los procesos de cliente para mantenerlo encantado y fidelizarlo

La excelencia operacional no es un estado *estanco* de funcionamiento, esto es, no es una situación donde la forma de funcionar permanezca sin cambios, sino que es una filosofía en la cual los recursos, los procesos, los activos se administran siguiendo buenas prácticas que están sometidas a mejora continua, y, por tanto, se perfeccionan para hacerlo cada vez mejor.

¿Qué tipo de actividades engloba el término operacional?

El término operacional engloba todas aquellas actividades, tareas, procesos, operativas en cualquier área de la empresa, que forman parte de la cadena de valor del producto o del servicio. Por poner algunos ejemplos, gran parte de las actividades de un *call center*, de un departamento administrativo, de un integrador de servicios, de un estudio de arquitectura, de una empresa de reparto a domicilio o de un restaurante, son actividades operacionales. El típico sector industrial que viene a la mente cuando hablamos de operaciones es, simplemente uno más, aunque muchas de las filosofías provienen o fueron originadas allí. Todos los sectores y todas las empresas tienen

una parte operacional que desarrolla la cadena de valor de su producto o servicio, físico o digital, y lo entrega al cliente o consumidor.

¿Cuáles son las características de la gestión basada en la excelencia operacional?

Existen cinco características sobre las que se basa la excelencia operacional:

- 1. La dirección actúa de líder del sistema:** la gestión basada en la excelencia operacional implica un papel muy activo y de liderazgo de directivos y gerentes, que marcan la dirección e inspiran constantemente para subir de nivel, estableciendo nuevos retos, exigiendo y dotando de los recursos y mecanismos necesarios, involucrándose en los proyectos, reconociendo los éxitos, y aprendiendo de los fracasos.
- 2. Siempre se evoluciona y los resultados son cada vez mejores:** una organización que funcione bajo estos principios impone tensión y deriva los retos positivos a los diferentes elementos del sistema como para planificar, transformar y obtener los nuevos resultados. Los procesos se cambian y optimizan con frecuencia; las sugerencias o ideas del empleado sirven de *inputs* para la mejora; no hay jefes inmovilistas que simplemente dejen funcionar a sus equipos por inercia. Todo esto puede tener algunos componentes de estrés, sin embargo, se compensa con una cultura de excelencia operacional que debe ser positiva y colaborativa, que conlleva una actitud de *podemos hacerlo*, y una motivación para hacer nuevas cosas. También aporta flexibilidad, deja hacer a las personas dentro de su ámbito de responsabilidad, tolera los fracasos y reconoce los éxitos.
- 3. Existen recursos para movilizar y soportar la excelencia:** normalmente no se podrá mejorar demasiado, o no se podrán implantar bien las mejores prácticas, sin una persona o equipo que desarrolle la función de mejora continua. Esta función debe servir a los diferentes trabajadores, áreas, departamentos, para organizar bien la transformación, y mejorar procesos y resultados.

Por defecto, las áreas operacionales tienen ya bastante con ejecutar el día a día, y liberar tiempo para fines más a largo plazo es complicado y se resuelve con ese apoyo y liderazgo de una función específica. Un equipo externo (por ejemplo, consultoría) podría servir parcialmente a este efecto. Algunos recursos dentro de cada área, asignados a esta labor, también. Por otro lado, tampoco será fácil dar un salto en el desempeño si no se invierte en *software*, sistemas, recursos, activos, equipamientos o instalaciones de última generación. Por tanto, una empresa que está inmersa en el camino a la excelencia evalúa constantemente e invierte en medios más modernos y eficientes.

4. **Existe un sistema de gestión y gobierno de las operaciones:** programas de mejora, gestión de los proyectos de excelencia operacional, indicadores y objetivos, control continuo y actuación frente a desviaciones, reuniones de reporte y evaluación de estado, comités directivos, etc. son algunos de los elementos de un sistema de gestión de operaciones que aspire a la excelencia. En un sistema de este tipo, existe un entramado de herramientas y elementos que permiten gobernar la nave.
5. **Se utilizan filosofías de excelencia operacional y herramientas técnicas:** la excelencia implica el uso de las mejores prácticas organizativas y de gestión en cada disciplina operacional. En función de las necesidades de cada empresa, para funcionar de forma excelente se habrá implantado un abanico de las mejores prácticas y metodologías técnicas, las cuales serán parte integrante de las actividades y procesos de la empresa.

La excelencia operacional como clave de gestión

La excelencia operacional es un sistema motor cuyo objetivo es obtener los mejores resultados. Se trata de una utilidad clave para los gestores de las empresas. Es esencial porque se encarga de administrar y conseguir los resultados, y porque organiza muchas

► 1. Introducción a la excelencia operacional (EO)

de las disciplinas de la empresa para que esos resultados sean posibles. Como consecuencia de ello, su contribución a la gestión de la totalidad de la empresa resulta muy amplia, y se convierte así en un sistema fundamental.

Concretando en el modelo de **Excelencia Operacional 360°**, me permito afirmar que, si se comprenden bien las bases y se extiende a todos los ámbitos de la empresa —no solo al terreno operativo—, podríamos considerarlo como el sistema más importante de la empresa. Importante pero no el único, dado que debería ser, lógicamente, complementado con algunos más específicos para la planificación estratégica, la planificación financiera, y la de desarrollo de negocio. Sin excederme en los beneficios que aporta, cuando se dispone de un sistema de este tipo y bien desarrollado, se tienen una parte importante de los pilares y la organización interna para competir bien y maximizar resultados.

Un sistema basado en la excelencia operacional debe contribuir a la gestión empresarial en buena parte de la administración de la **cultura / liderazgo / organización / personas**, debe gestionar los **procesos** al completo, debe aportar gran parte de lo necesario en gestión de **clientes**, debe reforzar el **desarrollo de negocio**, y finalmente, debe contribuir en la obtención de los **resultados financieros**.

Relación entre las perspectivas empresariales clásicas y la excelencia operacional

Excelencia Operacional	
Disciplinas de gestión empresarial	Resultados financieros ++
	Desarrollo de negocio +
	Clientes ++
	Procesos +++
	Cultura / liderazgo organización / personas +++

■ **Contribución de la excelencia operacional a los resultados financieros:**

- La excelencia operacional debe maximizar los resultados mediante la planificación, control y mejora en muchos de los *drivers* de coste de las empresas. Los *drivers* de coste deben ser gestionados de manera excelente, y deben ser optimizados dentro de los procesos.
- La EO debe contribuir a incrementar el nivel de negocio a través del cumplimiento con los clientes. Si se avanza en la excelencia del producto, del servicio, de los procesos, y se orienta el funcionamiento hacia el cliente, ello redundará en facturación mantenida o adicional con los clientes actuales; también en facturación adicional por adquisición de nuevos clientes, obtenidos a través de los múltiples mecanismos de recomendación y referencia que existen en el mundo físico, y sobre todo, en el digital.

■ **Contribución de la excelencia operacional al desarrollo de negocio:**

- La excelencia operacional debe proporcionar un esquema de gobierno y unos procesos robustos para asegurar los nuevos negocios. De esta manera, un proyecto de implantación en otro mercado o en otro sector, un proyecto de adaptación a un nuevo gran cliente, una estrategia de diversificación de familias de productos, o de diversificación de canales de distribución, tienen que estar soportados por las buenas prácticas que aporta la excelencia operacional; tanto en planificación y control de objetivos y resultados, como en gestión de los propios proyectos, y como en estructuración y optimización de los nuevos procesos que se requieran.

■ **Contribución de la excelencia operacional para los clientes:**

- La excelencia operacional debe aportar directrices y estructurar los procesos para la generación de nuevos productos y servicios que satisfagan al cliente, y para la mejora de los existentes. Esto se puede conseguir a través de innovación y la

► **1. Introducción a la excelencia operacional (EO)**

planificación de la calidad, elementos de excelencia operacional en los procesos de diseño y desarrollo de producto.

- La EO debe desplegar la cultura centrada en el cliente, un esquema de gobierno y los procesos necesarios para asegurar un cliente encantado.

■ **Contribución de la excelencia operacional a los procesos:**

- La excelencia operacional debe asegurar, nada más y nada menos, que la excelencia de los procesos operacionales y no operacionales de toda la empresa, maximizando su eficiencia y resultados.

■ **Contribución a la base de funcionamiento (cultura / liderazgo / organización / personas):**

- La excelencia operacional debe desarrollar algunos de los valores clave, como la propia excelencia en todo lo que se hace, y desplegar los comportamientos asociados.
- Debe poner en acción la capacidad de liderazgo de la organización. Realmente la va a poner a prueba.
- Debe generar más capacidad directiva. No hay nada mejor que construir un buen mecanismo, robusto y flexible, engrasarlo bien, asegurar su constante impulso y mejora por la organización, para que los Directivos tengan tiempo de ocuparse de su verdadero rol como cabezas pensantes para asegurar el futuro.
- Debe impulsar una buena definición organizacional que acompañe al negocio y a la cadena de valor.
- Debe reforzar la gestión de los RRHH, exigiendo procesos para comunicar internamente y motivar, y para evaluar, desarrollar y supervisar personas.
- Debería ser un mecanismo para atraer y retener el talento, tanto por el aprendizaje al que están expuestos los nuevos talentos en una empresa que funciona bajo las mejores prácticas, como por la motivación de trabajar en una empresa bien organizada.
- Debe contribuir de forma definitiva a mejorar el clima laboral, la colaboración, y el bienestar de los empleados, y a minimizar

las tensiones. Los resultados se obtendrán más por la planificación sistemática de su consecución, que por aprietes y enfados del jefe sobre esfuerzos mal repartidos, o por las crisis de cada día o cada semana.

En definitiva, y de forma muy sintética, los beneficios que aporta un sistema de excelencia operacional son la optimización organizativa, la obtención de mejores resultados y el aseguramiento de la competitividad.

La mejora continua: pensando en modo vídeo y no en modo foto

Administrar bien una parte importante del funcionamiento empresarial, y asegurar la obtención de resultados, son motivos extraordinarios a favor de la excelencia operacional. Pero hay otro motivo clave: la evolución y mejora constante, porque son características intrínsecas de la excelencia operacional.

La manera ideal de ejecutar hoy cada proceso, los factores que han convertido un producto o servicio hoy en un éxito, las situaciones y decisiones que han contribuido hoy a obtener los resultados, son todos efímeros. Si nuestro nivel de excelencia permanece constante en el tiempo, en 5 o 10 años seremos mucho peores comparados con los demás, porque por muy fuerte o consolidado que esté el negocio o la empresa, el entorno está cambiando, los competidores están avanzando —o pensando cómo hacerlo—, y encontrarán algunas palancas para competir mejor y le pondrán en dificultades. Por todo ello, no hay duda de que las empresas y negocios deben evolucionar constantemente, y más rápido que sus competidores.

Por tanto, potenciar el cambio es una actividad crítica y, en este sentido, el verdadero valor de un directivo está en conseguir avanzar y mejorar proactivamente, antes de verse obligado a ello como reacción. No hay que tenerlo todo atado o definido al 100%; si algún cambio ya está preparado al 60% de su potencial de mejora, hay que

lanzarlo o de lo contrario la progresión será demasiado lenta. Por ello, la filosofía de mejora continua que está implícita en la excelencia operacional resulta ser un beneficio capital del sistema, que se suma a la optimización organizativa, la obtención de mejores resultados y el aseguramiento de la competitividad.

¿Para administrar y obtener resultados en mi empresa, podría centrarme en otras cuestiones en lugar de hacerlo en la excelencia operacional?

Para administrar y obtener resultados en su empresa podría y debería ocuparse de otras cuestiones también, pero *no en lugar de*. No puede *no centrarse* en la excelencia operacional porque es, con alta probabilidad, el sistema más importante para la gestión empresarial del día a día, semana a semana y mes a mes. Tenga en cuenta lo siguiente:

- No existe un sistema o enfoque que cubra toda la gestión empresarial (si lo conoce, contácteme porque me encantaría aprenderlo y usarlo).
- Otras filosofías o sistemas tocan una menor parte de las necesidades de administración empresarial, o incluso son bastante específicos de alguna perspectiva. Por sí solos no van a conseguir que todo funcione. Por ejemplo, los enfoques de gestión basados únicamente en el pensamiento estratégico y su despliegue a través de la empresa (cuadro de mando integral, Porter, etc.).
- Algunos sistemas o filosofías de gestión están dentro del propio concepto de excelencia operacional:
 - Lean y Kaizen (mejora continua), tanto aplicados a su ámbito de origen —la fabricación y las operaciones— como extendidos a otras disciplinas (*Lean Office...*)
 - Agile y Scrum para empresas con un elevado componente de gestión por proyectos, más sus derivaciones a otros ámbitos (*Agile Organization...*)
 - Experiencia de Cliente (CX), que se despliega en la cultura, los procesos y la interacción con los clientes

- Calidad total y EFQM centrados en los procesos, quizá ya algo en desuso pero con principios potentes
- Sistemas de gestión ISO (Calidad, Innovación, etc.) y sectoriales IATF, PECAL

Concluyendo: la excelencia operacional como sistema para gestionar está muy alineado con las necesidades de administración de la empresa, en realidad es uno de sus componentes clave, y es un verdadero motor para maximizar los resultados. Y para que sus capacidades sean explotadas de verdad, de forma que el desempeño aumente y los resultados se maximicen, no puede quedarse en la gestión de procesos o indicadores, sino que debe expandirse con un enfoque 360°.

Cuestiones útiles para avanzar en la excelencia operacional

Un sistema de excelencia operacional es una herramienta muy potente, y por ello es fácil adivinar que a estas alturas ya existirá una motivación para averiguar cómo está nuestra empresa al respecto y cómo de viable sería acometer un proyecto de mejora. Veamos algunas preguntas:

■ ¿Tengo que mejorar mi sistema actual?

El lector deseará saber si su situación es tal como para necesitar embarcarse en un proyecto de cambio, en la implementación de un mejor modelo de gestión operacional. Por una parte, parece lógico que cualquier empresa pueda y tenga que fortalecer su sistema de gestión operacional, y en consecuencia la respuesta debería ser Sí. Por otro lado, antes de aventurarse, hay que estar seguro sobre si es una necesidad real. Entonces, al margen de revisar los indicios que le proporciona la siguiente pregunta, la obligación que tiene es la de comprender el modelo de Excelencia Operacional 360°, y usar los contenidos y recursos del manual para darse usted mismo la respuesta.

■ ¿Cómo puedo saber si estoy dirigiendo las áreas operacionales sin respetar los principios de la excelencia operacional?

► 1. Introducción a la excelencia operacional (EO)

Puede discernir si dirige las áreas operacionales sin tener en cuenta los principios de excelencia operacional fijándose en las siguientes situaciones o indicios:

Desde el punto de vista del directivo:

- Se carece de estrategia o líneas de acción concretas, o proyectos u objetivos para las operaciones.
- La dirección interacciona básicamente cuando hay un mal resultado o un problema relevante.
- No se sabe juzgar con criterio(s) u objetividad, si la empresa opera mal, bien, o muy bien.
- No se dispone de una organización que asegure la mejora continua, o no se moviliza a la organización hacia ella.
- No se suelen pedir o tener en cuenta propuestas o ideas del personal operativo.
- No se tiene información externa sobre la mejor forma de hacer las cosas.

Desde la situación en las áreas operacionales:

- No se consigue cumplir con las expectativas del cliente.
- El servicio o producto es criticado por el cliente.
- No se miden indicadores de desempeño o no hay objetivos, o los que hay no implican mejorar.
- Los proyectos se ejecutan de forma desorganizada, sin la debida planificación.
- La cultura del departamento es conformista, los jefes no impulsan el cambio a mejor.
- La manera de trabajar es la misma de siempre, no se suele cambiar.
- No hay un equipo o personas encargadas de apoyar en la organización de procesos y tareas, y en la resolución de los problemas.
- Los procesos no son suficientemente estables, a veces se obtienen los resultados, otras veces no.

- Hay problemas que surgen con frecuencia y que no se consiguen resolver.
- Hay demasiados reprocesos, errores, ineficiencias.
- El tiempo de entrega al cliente es muy elevado.
- Hay constantes sobreesfuerzos para minimizar los incumplimientos de entrega, coste o calidad.
- Cuando hay un problema, se suele apañar rápidamente para poder continuar con el proceso y luego no se hace más al respecto.
- No hay una forma única de llevar a cabo las tareas, cada cual puede aplicar su método, secuencia o herramientas.
- Los empleados perciben improvisación o nula visión a medio o largo plazo en la organización de su área.

■ **¿Cuál suele ser el desencadenante para ponerse manos a la obra?**

El desencadenante para ponerse manos a la obra, y mejorar la gestión operacional, bien podría ser la propia lectura de este manual. Siendo menos ambicioso, la realidad es que, como sistema cuyo ámbito es toda la empresa o una parte importante de ella, el desencadenante va a venir de una decisión directiva. La excelencia es un elemento cultural, y la implantación del sistema una consecuencia de ese elemento cultural; por ello, la excelencia operacional la tiene que impulsar un directivo de alta jerarquía. Todo empieza con una situación como, por ejemplo:

1. Nuevo CEO/director gerente/director industrial.
2. Crisis de competitividad que evidencia que el punto de no retorno está cerca: vivir o morir.
3. La empresa es adquirida por un inversor —por ejemplo, un fondo de capital riesgo— o por otra empresa del sector, con planes o expectativas muy altas de desempeño/cambio para viabilizar o maximizar la inversión.

También puede impulsarse en un ámbito local o en un área, liderado por su responsable. Si bien esta situación será mejor

► 1. Introducción a la excelencia operacional (EO)

que no tener nada, lo cierto es que el sistema y el resultado estarán mermados por las restricciones que impondrán otras áreas y funciones corporativas, las cuales no estarán en la misma sintonía. Aun así, si en su empresa no hay un enfoque en este sentido, y Vd. maneja un área de la empresa, y cree en un sistema de excelencia operacional, implántelo adaptado a su perímetro.

Sea cual sea el desencadenante, para ponerse manos a la obra hay que conocer y aplicar alguno de los modelos de excelencia, saber cómo enfrentarse a la fase de análisis y selección de oportunidades, tener claras las directrices para la preparación del programa, y tener identificadas las claves para implementarlo. Siga leyendo para descubrir todo ello paso a paso.

■ ¿Cuesta mucho esfuerzo realizar un proyecto de excelencia operacional?

Realmente sí, cuesta mucho esfuerzo, como cualquier cambio importante. El esfuerzo lo podríamos definir como la alta dedicación de los líderes y también de todos los actores involucrados para organizar, pilotar y ejecutar el cambio en paralelo con el trabajo diario, más la energía que habrá que aportar para gestionar la incertidumbre, los problemas y las personas.

Pero debería poder asumirlo. Todo sale para adelante con ilusión, dedicación y criterio. Si hablamos de criterio en concreto, la capacidad para asumir y llevar a cabo la implementación o la mejora de su sistema probablemente dependa mucho de los siguientes factores:

- **Orientación:** los objetivos a conseguir con el proyecto de mejora del sistema operacional deben estar alineados con las necesidades reales de la empresa; lo que se pretenda mejorar tiene que ser relevante para la competitividad de la empresa o sus planes a futuro. Si es así, sus empleados sabrán identificarlo y se subirán al carro.
- **Focalización:** hay que centrarse en lo más importante, delimitando alcance, simplificando enfoques, planificando varias

fases, de forma que ejecutar el proyecto sea asumible por Vd. y por su personal.

- **Saber hacer:** necesita tener conocimientos o experiencia en gestión de proyectos de cambio y en las disciplinas técnicas a mejorar; el saber hacer es fundamental para afrontar la implementación. Si no los tiene, debe adquirirlos.
- **Practicidad:** hay que llevar al propio terreno de juego la definición de las mejoras, de forma que sirvan para apoyar la realidad operacional del día a día, y no sean realmente una burocracia añadida o un proceso genérico que no sirve para el nivel ejecutor.

■ **¿Cómo de extensos son los conocimientos, herramientas y buenas prácticas de excelencia operacional que se pueden implementar?**

Los conocimientos, herramientas, y buenas prácticas en excelencia operacional no son infinitos, pero sí muy extensos. Existen cientos de directrices, herramientas y metodologías *best-in-class*, que se pueden considerar como una referencia en gestión operacional.

Estas herramientas y buenas prácticas no son todas completamente novedosas, puesto que nos encontramos que algunas son derivadas de otras, que hay diferentes alternativas para ejecutar un mismo principio (diferentes autores), y también hay una parte que son refritos modernos de las metodologías clásicas.

En todo caso, si consideramos las diferentes dimensiones de gestión operacional y la gran cantidad de disciplinas técnicas, es fácil concluir que los conocimientos son tremendamente superiores a lo que está al alcance de cualquier empresa. De ahí la necesidad, que se analizará en siguientes capítulos, de concretar bien qué enfoque de mejora se necesita, qué es lo prioritario para nuestra empresa, y qué está a nuestro alcance como para concentrarse en las herramientas esenciales para nuestras particularidades.

■ **¿Puedo aplicar en mi empresa los mismos principios de excelencia, las mismas metodologías y procesos que esas grandes**

empresas que se consideran una referencia en algunos ámbitos de excelencia operacional?

La respuesta es mixta, lo más general normalmente sí, lo más específico normalmente no. Veámoslo en más detalle:

- Aplicar los mismos principios, seguro que sí. Especialmente si son aplicables a sus actividades clave.
- Aplicar las mismas metodologías, normalmente solo una parte. Aplicarlas todas estará fuera de su alcance, y las que sí sean recomendables tendrán que estar adaptadas a sus circunstancias y particularidades.
- Aplicar los mismos procesos, prácticamente seguro que no, puesto que las cadenas de valor de las empresas tienen sus particularidades, diferente definición u organización. Sin embargo, una lógica de procesos similar, sí que debería poderse aplicar.

■ **¿Existen, entonces, algunos principios generales que me puedan guiar?**

Por supuesto que existen unos principios generales que sirven de guía, y demostración de ello es que está Vd. leyendo este libro sobre excelencia operacional que pretende ser aplicable a cualquier tipo de empresa en cualquier sector. Tiene todos los detalles desde el siguiente capítulo en adelante.

■ **Excelencia Operacional 360° es un modelo de referencia. ¿Qué es un modelo de referencia y qué puede aportar para construir o mejorar el sistema?**

Un modelo de referencia es una representación de los elementos que hay que considerar y organizar adecuadamente para conseguir los mejores resultados. Algunos están enfocados en la realización de una autoevaluación, otros simplemente en ofrecer un marco de referencia.

Los modelos de referencia en excelencia operacional proporcionan un marco de actuación, normalmente bien estructurado y visual, para comprender las dimensiones de la excelencia opera-

cional. Lo que hace un modelo es algo parecido a ilustrar qué tipos de piezas existen en el puzle de excelencia operacional, y describir las técnicas para ordenar las piezas. Otra cuestión es resolver el puzle, cuya solución tiene que encontrar cada empresa de forma particular, considerando los tipos de piezas y las técnicas de ordenación sugeridas en el modelo.

Por ejemplo, si el modelo especifica que existe una dimensión «gobierno», y que dentro de dicha dimensión los elementos importantes a considerar son «objetivos operacionales», «indicadores de desempeño», «gestión por proyectos», etc., a la hora de evaluar cómo progresar en la excelencia, el camino se simplifica reflexionando sobre la importancia y el potencial de esa dimensión y de cada uno de sus elementos (y así con todas las dimensiones del modelo).

En definitiva y respondiendo a la cuestión:

- Sin la consideración de un modelo de referencia, es muy posible que no se atiendan todas las partes importantes del puzle, y simplemente se avance parcialmente y de forma incompleta en la excelencia operacional.
- No reinvente la rueda. Use lo que ya es conocido y funciona, use un modelo de referencia como es Excelencia Operacional 360°, y centre sus esfuerzos en definir qué parte debe mejorar y cómo debe hacerlo.



El autor

Javier Sánchez Prieto (nacido en Barcelona en 1977 y de origen salmantino), estudió ingeniería química en la Universidad de Salamanca y tiene un Executive MBA y un Máster en Dirección de Calidad.

Ha desarrollado su labor profesional en Budelpack (exUnilever), Roca Sanitario, Capgemini Consulting y F.A.M.O.S.A., en áreas como Proyectos, Fabricación, Consultoría estratégica y Calidad, y ha realizado proyectos de excelencia operacional para otras empresas de primer nivel como Kelloggs, ADIF, o Gas Natural Brasil. Además, participa en la AEC (Asociación Española para la Calidad), donde es vicepresidente de la Comunidad de Calidad y coordinador de la Comisión de Excelencia Operacional.

Síguele en: www.excelenciaoperacional360.es



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com
También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

Sigue leyendo en:

<https://www.librosdecabecera.com/excelencia-operacional-360>

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.