



Universidad de los Andes

NATALIA YANKOVIC
Ph.D. IN DECISION, RISK AND OPERATIONS, COLUMBIA UNIVERSITY
PROFESORA DEL ÁREA DE OPERACIONES, ESE BUSINESS SCHOOL

¡A buscar las oportunidades en las operaciones!

Diario Financiero
10 de junio de 2020

Continuidad operacional es la capacidad de mantener el funcionamiento de un sistema en contextos adversos o al enfrentar eventos críticos. En la crisis actual, se trata de cómo seguir operando mientras se cuida a trabajadores y clientes y se cumple con las regulaciones y los resguardos.

Test rápidos, distancia social, turnos escalonados, máximo de personas en sala, lavado de manos y automatización de tareas en las plantas son algunos de los mecanismos disponibles que empresas de todo tipo y tamaño intentan implementar a toda máquina.

Podemos encontrar planes de continuidad operacional dignos de imitar en una amplia variedad de organizaciones. Desde grandes empresas como BHP y Arauco, que publican sus planes en la web o la comparten en seminarios internacionales, hasta algunas más pequeñas como la cadena Palumbo, donde ir por una manicure o corte de pelo puede parecer una operación de neurocirugía.

Para que funcione, se necesita inversión y convicción, en un entorno de dificultades financieras y sin demasiadas garantías. ¿Y si a pesar de todo hay contagios? ¿Si el gobierno no nos autoriza a funcionar? Incluso si las medidas de continuidad funcionan, nada garantiza que nuestro producto o servicio siga siendo demandado en el mercado.

Se trata de ir más allá de la sensación de estar achicando el agua. Esperando poder aguantar mientras dure la tormenta. Es momento de repensar los modelos de negocio y ver cómo adaptarnos y conseguir aprovechar las oportunidades que se presentan en la situación. Para que se aplique el dicho de “a río revuelto...”, hay que salir a pescar. Necesitamos identificar nuevas oportunidades de manera pro activa. Esto puede abordarse a través de contestar tres simples preguntas representadas en el esquema (1).1.

¿Podemos ofrecer nuestros servicios o productos a través de otro canal?

Una transformación canónica es de lo físico a lo online. Retail con despachos a domicilio. O industrias de servicios como educación superior o ejecutiva migrando las clases a formatos online presenciales o mixtos.2.

¿Podemos adaptar nuestra infraestructura para producir productos o servicios para los Cuales la demanda ha aumentado producto de la crisis?

Algunos ejemplos incluyen la elaboración de alcohol gel en fábricas de perfume (como LVHM) o de licor (CCU en Chile), mascarillas con hilos de cobre en los talleres productivos de Caffarena y

Moletto, hoteles transformados en residencias para convalecientes del virus o personas en cuarentena.³

¿Podemos conseguir infraestructura para expandir nuestra capacidad de fabricar o proveer servicios?

Aprovechar altos niveles de desempleo para conseguir mano de obra o recursos escasos en industrias que han experimentado peaks de demanda, Ejemplos incluyen los delivery o el personal sanitario.

En Suecia los trabajadores de las líneas aéreas, y hasta su princesa real Sofía, han sido reconvertidos en trabajadores de hospital. Una vez identificadas las oportunidades hay que concretarlas, Quien lidere el área de operaciones se tendrá que poner más que nunca al servicio del negocio y de la experiencia.

Se descubrirán competencias y se conseguirán transformaciones que en contextos “normales” tomarían años. En caso de que no se logre dar una respuesta positiva a las preguntas anteriores, habrá que continuar con las medidas de mitigación y prevención, pero también seguir explorando posibles oportunidades.

Los negocios son complejos y es imposible saber de antemano cuál será la fórmula ganadora. Aunque podemos tener la certeza de que de no hacer nada, nunca la encontraremos.