

La velocidad como ventaja competitiva

En la actualidad, la velocidad se ha convertido en una más de las características intrínsecas a los negocios (junto a la gestión del cambio, la globalidad o la calidad, por mencionar solo tres ejemplos).

Una de las preguntas iniciales que podemos formular es: ¿resulta realmente importante la velocidad para obtener ventajas competitivas? La respuesta tiene un origen claro: el cliente, y su presión ha traído consecuencias probablemente ya conocidas por todos, pero que remarcamos en este artículo y para este contexto.

Las empresas, para ser más competitivas, han incrementado el ritmo de la innovación y su conversión en una oferta de productos y servicios al mercado. Una vez incrementada la velocidad de la innovación por una empresa, las demás competidoras, para no quedar atrás, realizan necesariamente cambios que les permitan responder al nuevo "tempo" de su sector.

El cliente ha ido pidiendo rapidez y las empresas se la han dado. Recuerdo un cartel que se colocaba en algunos comercios que hizo furor hace unos años. Comenzaba con la frase: "¿para cuándo dice que lo quiere?", y seguía con unos dibujos de los supuestos empleados encogidos de la risa. No sé si respondía a la siempre particular idiosincrasia de los españoles, pero en estos momentos supondría una broma de mal gusto y la antítesis de lo que realmente espera un cliente de su proveedor.

Las nuevas tecnologías han contribuido extraordinariamente a convertir la velocidad en un factor competitivo. Y entre todas ellas, en estos momentos querría significar al correo electróni-

co. Tiene usos múltiples, pero hay dos que ayudan más aún a crear esa presión de lo temporal: como medio de comunicar problemas por los clientes a la empresa y como instrumento de solicitud de información. La herramienta en sí misma transmite la falsa sensación de que su inmediatez al enviar la pregunta o la solicitud debe corresponderse con una inmediatez en la resolución; el correo electrónico en sí genera impaciencia y, en cuanto la respuesta se demore, el cliente colocará a la empresa en la categoría de "poco eficientes". Por supuesto que la demora es, una vez más, un factor subjetivo, pero en este sentido las malas noticias se acumulan: la subjetividad pertenece al mundo de la percepción, que es la manera en la que los clientes realizan su evaluación sobre las empresas, y la percepción de cuál es la demora razonable, traducida en tiempo, no hace sino reducirse.

Si volvemos sobre el primer uso del correo electrónico que he citado, para comunicar problemas a la empresa, este uso ayuda, entre otras cosas, a destapar la mayor o menor ineficiencia de nuestros procesos. Porque, salvo en las contestaciones automáticas, el resto de respuestas son las mismas que las que se pueden dar si la petición ha llegado a través de otro medio de comunicación. Viendo el vaso medio lleno, tenemos una oportunidad de diferenciación si somos capaces de mejorar los procesos y de seguir al cliente en su demanda de rapidez.

LA VELOCIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Analicemos ahora otro de los actores que intervienen en este escenario de la velocidad en las organizaciones: la velocidad en la toma de decisiones.

Las decisiones que se deben tomar en las empresas, a todos los niveles jerárquicos, han crecido exponencialmente. Una gran mayoría se realizan basadas en la intuición, sobre todo las operativas. Pero las más directivas (y en particular las ligadas a la estrategia) necesitan de información. Además, la información debe ser adecuada, actual, comparativa y oportuna. Y, más aún, debe contener todo lo necesario, pero no más.

Contener todo lo necesario nos lleva a analizar cuáles deberían ser las perspectivas de la información recibida para tomar decisiones. La his-

En este artículo, el autor intenta dar alguna pista sobre el papel que puede jugar la velocidad como ventaja competitiva y, en particular, se centra en lo que supone esta para la prestación del servicio y para la toma de decisiones



tórica y la prospectiva son dos de ellas. La perspectiva histórica se utiliza constantemente por las empresas, aunque es criticada por reflejar el pasado (lo que hemos sido) y no el futuro (lo que queremos o tenemos que ser: continuar siendo competitivos).

Lo lógico es acudir a ambas fuentes, aprovechar las ventajas y minimizar los inconvenientes de cada una de ellas. De lo histórico debemos extraer la capacidad de mejora y el refuerzo de lo que estamos haciendo bien. De la prospectiva buscaremos la reducción en lo posible de la incertidumbre y, sobre todo, las oportunidades que nos brinda la anticipación, de nuevo una forma de velocidad competitiva.

En este escenario, el papel de las tecnologías de la información se ha convertido en juez y parte. Por un lado, posibilitan nuevas vías de comunicación de las demandas y de acceso a la información, lo que genera la presión temporal sobre la empresa de la que hablábamos antes. Pero, por otro, sin ellas no podrían prestarse esos servicios que exigen los clientes a la velocidad a la que los demandan. Pedirían más rapidez, pero nadie sería capaz de dársela. A su vez, la tecnología provee de herramientas que permiten agilizar

la toma de decisiones ("Business Intelligence") y dar respuesta a la demanda insaciable de cambio e innovación.

La tecnología "Business Intelligence" está contribuyendo a que las empresas sean más competitivas a través, precisamente, de la agilidad en la toma de decisiones. Y en dos ámbitos complementarios y determinantes: el de las operaciones, dando al personal de primera línea la información necesaria para ser capaces de responder a la velocidad que el cliente percibe como "eficaz" y el de la estrategia, de nuevo a través tanto de la agilidad como de la oportunidad y, quizás aún más, haciendo evidente solo lo esencial.

Ser competitivos a través de la toma de decisiones tiene mucho que ver con la rapidez en obtener los datos y convertirlos en información "on line", pero empieza a ser más crítica aún la función que proporciona la tecnología para resaltar y jerarquizar lo realmente importante.

Francisco Diana Gómez
Socio-Director Diana Solutions, S.L.
francisco.diana@dianasolutions.com

“Las nuevas tecnologías han contribuido de forma extraordinaria a convertir la velocidad en un factor competitivo. Otro factor que interviene en este escenario de la velocidad en las organizaciones es la velocidad en la toma de decisiones”