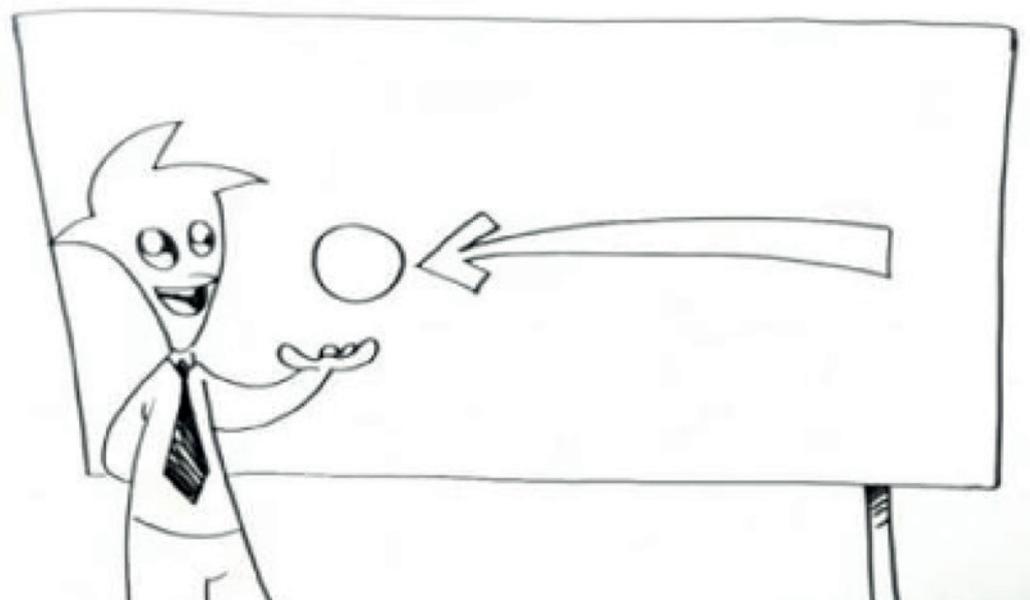


Curso práctico para emprender con éxito en el entorno digital

# Cloud Start ps

Lección 5

## Gestión de operaciones



# Lección 5

## Gestión de operaciones

1. Introducción a la Gestión de Operaciones.
2. La necesidad de tener un responsable de operaciones en una start-up de perfil tecnológico.
3. Planificación de Operaciones para una Start-Up.
4. Área de Operaciones en una Start-Up tecnológica.
  - a. El manual de operaciones.
  - b. El departamento de operaciones.
5. La importancia de los procesos para una start-up.
  - a. Importancia de contar con procesos estructurados.
  - b. Estrategias clave de operaciones cuando la start-up se va desarrollando.
    - b.1. Pasar el sombrero al nuevo encargado.
    - b.2. Aprender funciones desconocidas.
    - b.3. Cambiar de “personas” a “procesos”.
    - b.4. Conocimiento tribal.
    - b.5. Encontrar un momento adecuado.

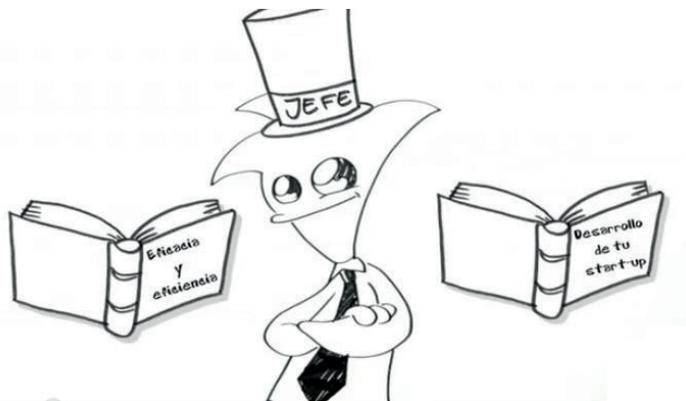
Gestión de operaciones



# 1. Introducción a la gestión de operaciones.

En cualquier empresa debe existir el área de operaciones, relacionada con la producción de bienes y servicios y la distribución de los mismos, entre otras posibles labores.

En el caso de las start-ups, es conveniente que uno de los fundadores o uno de los principales responsables se encargue de las operaciones.



Los encargados de la gestión de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las empresas. Toman decisiones sobre la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos y los sistemas de transformación que se utilizan.

El proceso de elaboración de los productos o servicios de una empresa se puede analizar desde dos puntos de vista:

- a. **Funcional:** La start-up queda segmentada según sus áreas de funcionamiento, como Operaciones, Marketing, RR.HH., Contabilidad, etc.
- b. **Metodológico:** Sistemas, análisis cuantitativo, economía, psicología, etc.

La Gestión de Operaciones puede ser analizada desde dos puntos de vista:

- a. **Estratégico**, viéndose afectado el propio diseño de la función de operaciones.
- b. **Táctico**, relacionado con el uso de una operación existente.

En la Gestión de Operaciones se buscan estrategias que consigan que la empresa sea más competitiva, a la vez que se deben tomar decisiones consistentes con el funcionamiento de los diversos procesos de la empresa.

Tipos de Estrategia:

- a. **Estrategia empresarial:** en qué industrias y líneas de negocio participa la empresa.
- b. **Estrategia de negocio:** actuaciones en una línea de negocio o industria determinados (costes, estrategia de diferenciación, métodos de segmentación del mercado).



La estrategia de operaciones sería el tercer nivel, por debajo de la estrategia de negocio (como regla general), con el objetivo de determinar la prioridad entre los distintos objetivos de la empresa y de sus diferentes áreas: costes, calidad, distribución, flexibilidad en la producción.

La Gestión de Operaciones busca también lograr ventajas competitivas. Como no se puede ser la mejor start-up en todos los aspectos, se intentarán aprovechar las fortalezas de la start-up (equipo humano, producto o servicio sin competencia, mejor tecnología...)

Una vez definida la estrategia, se revisa la táctica, buscando potenciar las ventajas de la empresa y evitar ineficacias que aparecen cuando...

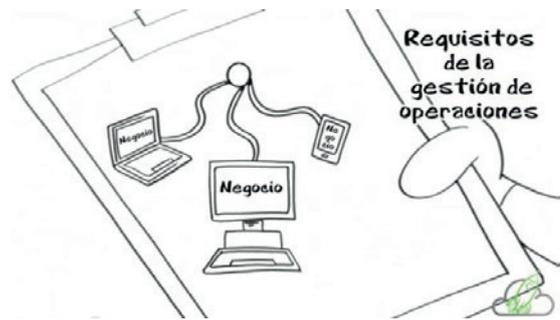
- a. Se tienen productos o procesos incompatibles.
- b. Se pasa de la manufactura artesanal a la producción a gran escala.
- c. Existen muchos especialistas en la start-up que se centran en lo mejor para su área pero que no ven el resultado conjunto.
- d. Existen objetivos no compatibles o solamente compatibles parcialmente.
- e. No existe suficiente flexibilidad en procesos y procedimientos.
- f. Cuando la toma de decisiones es un proceso poco ágil.
- g. Se siguen procedimientos estándar de la industria, no adaptados a la casuística particular de la start-up que se analiza.
- h. Los responsables no están involucrados.

Los requisitos para que la Gestión de Operaciones se ejecute de la manera apropiada en una start-up tecnológica son:

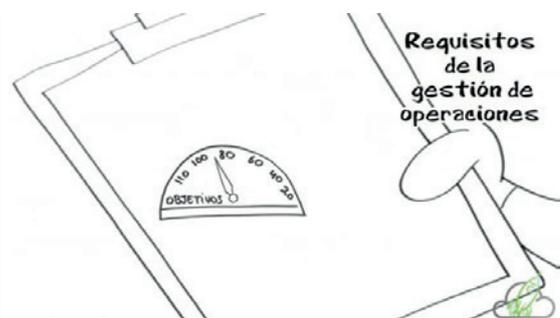


- a. Comprender en profundidad cómo se emplea la tecnología para la prestación de servicios de valor añadido.

- b. Entender cuál es el peso relativo y el impacto de los mencionados servicios en el negocio.



- c. Los procedimientos y manuales que delimitan los roles operacionales tanto en la gestión de la tecnología como en la prestación de servicios.
- d. Disponer de un conjunto de indicadores claramente diferenciados que permitan informarse sobre la culminación de objetivos de servicio, y mantengan informados a los gestores sobre la eficiencia y efectividad de las Operaciones.



- i. Los equipos de operaciones deben comprender exactamente cómo incide el rendimiento de la tecnología sobre la prestación de servicios.
- j. Una estructura de gasto orientada a equilibrar las necesidades de las distintas unidades de negocio con los recursos de los que se dispone mediante la optimización del capital tecnológico que se posee o mediante la inversión en nueva tecnología.

- k. Acciones de inversión que permitan un retorno del valor, por comparación con el retorno del gasto.



### Estructura

Las dos funciones de la Gestión de Operaciones, que trataremos en profundidad suelen conformar estructuras autónomas por sí mismas:

- 1.- **Control de Operaciones**, con un encargado del cumplimiento apropiado de las ta-

reas rutinarias. El Control de Operaciones también desempeña tareas de monitorización y control.

- 2.- **Control de Instalaciones**, con un responsable de supervisar el mantenimiento del capital y la tecnología.

Evidentemente existe una gran diferencia entre empresas de servicios, donde los responsables de operaciones están casi exclusivamente preocupados de optimizar procesos, y empresas de productos, en las que los responsables de operaciones deben buscar eficiencia en la producción y control de stocks además de optimizar procesos.



## 2. El responsable de operaciones.



En sus primeras etapas las start-ups no suelen tener un **Director de Operaciones** (COO). Normalmente es lo correcto, ya que es difícil justificar la existencia de un responsable con la única tarea de asegurarse de que la start-up funciona correctamente desde el punto de vista operacional.

Ya es bastante difícil poder justificar un análisis coste-beneficio para contratar más empleados como para pensar en un director de Operaciones.

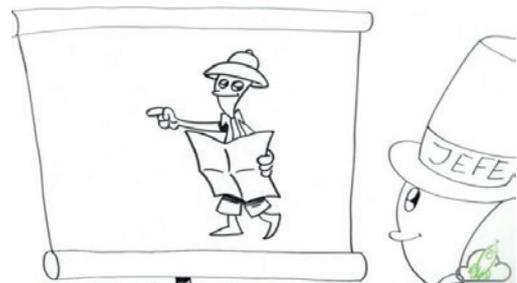
Sin embargo, hay que tener en cuenta que es muy difícil lograr que una compañía se mantenga en funcionamiento si no existe una predisposición a dar la importancia que las operaciones merecen. Aunque sea una ligera predisposición.

Casi todas las start-up siguen un mismo patrón de funcionamiento en sus inicios:

Este sistema de trabajo de prueba y error puede funcionar mientras los riesgos asociados sean relativamente bajos. Ésto ocurre si la start-up es un proyecto secundario, los fundadores mantienen un trabajo regular en otra empresa o aún están acabando sus estudios. La falta de alguien encargado de las operaciones es una de las razones principales que explican por qué unas compañías triunfan y otras no.

**El responsable de operaciones tiene como tareas:**

- Comprender cuál es la misión de la start-up y hacia dónde quieren sus fundadores o responsables dirigirla.



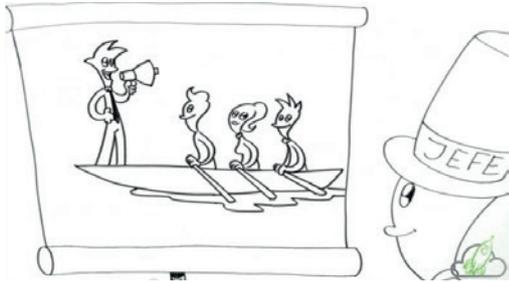
Actuar

No darle demasiadas vueltas. ¡No hay tiempo!

Cuando algo no funciona, intentarlo de alguna otra manera



- b. Preocuparse de que todos y cada uno los implicados en cualquier proceso o acción que se lleve a cabo estén centrados en remar en la misma dirección.



- c. Crear un ambiente de trabajo que permita optimizar el rendimiento de cada miembro de la start-up.



Las dos primeras tareas se traducen en comprender lo que busca la start-up y ayudar a que la gente también lo sepa y aplique ese conocimiento a su forma de trabajar.

Muchas de las start-ups no son fundadas con Misiones grandilocuentes u holísticas, como “lograr la felicidad de nuestros clientes” o “acabar con las desigualdades mundiales en el acceso a la información”. Por el contrario, muchas start-ups nacen con la idea de solucionar algún problema o cubrir alguna necesidad que el fundador haya detectado en su entorno, en sus clientes o en el mercado en general.

No importa a qué velocidad se esté creciendo, es clave para la supervivencia de la empresa

que alguien mantenga firme el timón de la nave en busca del puerto de destino que se había fijado. De hecho, hay algo peor aún que ir en dirección equivocada, y es ir muy rápido en dirección equivocada.

La tarea que se relaciona con “la creación de un ambiente de trabajo donde las gente pueda dar el máximo de sí misma” se puede traducir por “introducción paulatina de procesos y estructuras que apunten el crecimiento de la firma.”

Por tanto, el responsable de operaciones tiene que lograr que las necesidades de la compañía puedan satisfacerse mientras se producen cambios en su tamaño, en su forma de trabajar e incluso en su cultura.

En las etapas iniciales puede que no tenga mucho sentido introducir una gran cantidad de procesos estructurados, pero sin duda que existe una estructura procedimental básica que sí merece la pena introducir.

¿Cuál es la estructura básica? Pues la casuística varía pero normalmente **se tiende a pensar que cuanto más genial y creativos sean los miembros del equipo, más libertad hay que darles**. Volviendo a un punto anterior, esa política puede mantenerse mientras el riesgo sea relativamente bajo. Y debemos recordar también que para que la creatividad se convierta en innovación debe darse un proceso mínimamente estructurado.

Además de todo ello, el responsable de las operaciones normalmente se enfrenta a estas tareas con una **notable falta de recursos** en los primeros años.

## 3. Planificación de operaciones de una start-up.

No importa el tamaño que tenga la start-up para interesarse vivamente en el cumplimiento de las actividades clave que le pueden llevar al éxito. Una de ellas es el tener una excelente comunicación.

Una de las herramientas de comunicación más importante es el plan anual de operaciones de la compañía. En él se puede encontrar respuestas a preguntas sobre el mercado, segmento o nicho de la compañía, las líneas de negocio, los riesgos presentes y futuros, los pasos a dar y los objetivos a medio y largo plazo de la start-up.

Si está bien realizado, servirá tanto para los inversores potenciales (comunicación externa) como para los miembros del consejo y los propios empleados de la compañía (**comunicación interna**).

### ¿Por qué nos interesa hacer un buen plan de operaciones?

Cuando tu negocio tiene un equipo ejecutivo, un consejo de dirección e inversores, es de vital importancia que todos actúen al unísono en lo relativo a las acciones que la empresa ha de ejecutar.

Para un correcto funcionamiento en el futuro de la empresa, debemos realizar anticipadamente las siguientes acciones:

- Planificar qué volumen de recursos se va a invertir y durante cuánto tiempo.
- Decidir qué número de empleados se contratará y que funciones van a desempeñar.
- Estimar qué ingresos se generarán y de dónde procederán los mismos.

- Calcular el activo líquido que permitirá a la empresa manejarse en el día a día.
- Saber cuál es el punto de equilibrio a partir del cual la empresa entra en beneficios.

Buscaremos ser conservadores en los ingresos esperados y generosos en los gastos previstos.

En general, el plan de operaciones es una explicación cuantitativa del cómo y el cuándo se realizarán las acciones estratégicas. El plan de negocio estratégico se centra más en la parte cualitativa y en responder qué se hará y por qué.



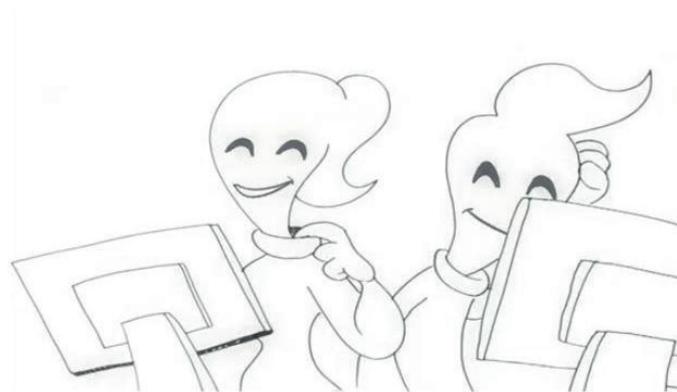
El plan operativo anual es un borrador de acciones a ejecutar, y la compañía deberá estar dispuesta a cumplir escrupulosamente lo que se incluye en el plan.

Además, el plan operativo debe ser suficientemente flexible como para poder ser alterado si se dan los habituales cambios que pueden producirse en una start-up: entrada de nueva financiación, cambio en la misión, cambio en el modelo de negocio, cambio del consejero delegado...etc.



## • Los elementos del plan operativo anual

Normalmente las start-ups comunican su plan anual utilizando una hoja de cálculo, resumiendo los puntos más importantes en unas pocas diapositivas.



### 1- Resumen de ejercicios anteriores.

El contenido de este punto va a permitir que cualquiera que lo lea se haga una composición de lugar, ya que comenta que pasó en la start-up en el pasado.

Incluir las operaciones de ejercicios anteriores es importante ya que algunos indicadores del pasado, como los ingresos o los gastos, van a poder ser utilizados para estimar el futuro cercano.

### 2- Estimación de gastos de los próximos ejercicios.

Los gastos son siempre más fáciles de estimar que los ingresos. En la mayoría de start-ups los costes más importantes son los de personal. Obviamente se deben incluir las estimaciones de los costes de producción y distribución, así como los viajes, el alquiler y demás gastos.

Para los gastos, un plan conservativo de 12 meses implica aumentar los gastos en un por-

centaje de crecimiento lógico e incluir todos los gastos razonables en los que se puede incurrir durante un año.

Se trata de intentar gastar menos por un lado pero nunca tener que sufrir por haber sobrepasado la estimación de gastos por el otro lado. Gastar más de lo estimado implica que la start-up está fuera de control en lo que se refiere a sus finanzas, por lo que el Consejo y los inversores suelen intervenir.

### 3- Lista de Criterios para incrementar el Gasto.

La implantación de esta forma de trabajo está incluida entre las mejores prácticas de las start-up. Las start-ups más dinámicas utilizan una lista de motivos estandarizados para poder incrementar el gasto.

Generalmente, se busca poder hacerlo una vez se alcancen ciertos objetivos intermedios. El apoyo y la aprobación del Consejo son bastante probables, ya que se hace evidente que se están cumpliendo los objetivos previstos.

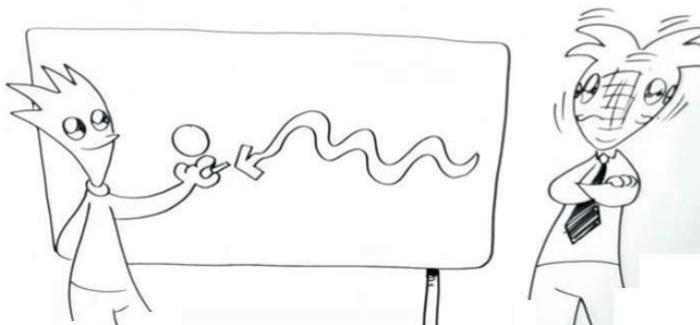
Un buen ejemplo sería conseguir el permiso para contratar un nuevo empleado para apoyo técnico cada vez que la compañía logre 500 nuevos clientes de pago. El salario base o los objetivos de esa nueva incorporación también quedarían especificados.

### 4- Estimación de Ingresos para los Próximos Periodos.

Para start-ups que estén en sus primeras etapas de existencia puede suponer una buena guía y un reto añadido elaborar una previsión de ingresos.



En muchos casos el Consejo aprueba presupuestos renovables cada seis meses, ya que periodos inferiores de planificación no tienen demasiado sentido desde el punto de vista de una política de actuar-medir o evaluar-modificar.



### 5- Objetivos y metas para el periodo analizado.

Las start-ups deben elegir objetivos que no sean ambiguos sino muy específicos y claramente descritos.

Además, los objetivos deben ser medibles, y medibles con criterios objetivos.

Las metas intermedias se planificarán para poder guiar a la start-up hacia los objetivos finales descritos en el plan de negocio.

Algunos ejemplos de los objetivos que deberían fijarse son:

- tener un número de clientes mínimo en el sexto mes.
- ser rentables al final del tercer trimestre.
- doblar los ingresos en los próximos seis meses.

### Las “mejores prácticas” o la mejor forma para realizar un buen proceso de planificación del negocio.

Cada compañía tendrá un procedimiento de elaboración del Plan de Operaciones dife-

rente dadas sus características únicas. Sin embargo, hay algunas reglas que siempre se deben tener en cuenta, y que mencionamos a continuación:

a. Los encargados de elaborar el plan de operaciones, ocupen el cargo que ocupen en la empresa, deben intentar hacer un ejercicio de integración siempre que les sea posible, solicitando información actualizada de todo el equipo de trabajo.

Si fuera posible, ese intercambio de información debería darse durante todo el tiempo que se tarde en elaborar el plan de operaciones, ya que la realidad de una start-up cambia en periodos muy breves y la información de hace dos meses puede ser útil en una megacompañía, pero no en una start-up que se encuentra en sus primeras etapas de existencia.

b. Conviene empezar a construir el plan de operaciones de dentro hacia fuera. Conseguiremos la información y estableceremos los primeros supuestos de ingresos y gastos colaborando con los miembros del equipo y posteriormente iremos aumentando el radio de acción hacia consultores, miembros del consejo e inversores, a los que pediremos sugerencias y feedback sobre el trabajo ya realizado.

c. Para planificar de forma lógica, hay que centrarse en analizar correctamente los logros más importantes que la start-up debe conseguir. Además, podemos aprovechar para explicitar las líneas de actuación que nuestra empresa no quiere emprender. Como ejemplo podremos decir que sí nos dedicaremos al diseño y desarrollo de páginas web pero no entraremos en el negocio de servidores grandes de almacenaje.



d. Si tu plan presenta desviaciones dramáticas en comparación con ejercicios anteriores, debidas por ejemplo a fuertes incrementos o grandes caídas de ingresos o gastos, debemos realizar un análisis profundo de las razones que explican dichos cambios, para descartar que sean erróneos, para saber si estaban planificados o se contemplaban como una posibilidad, y para preparar las respuestas a las preguntas sobre el particular que seguramente tendremos que afrontar.

Tanto si los datos están muy por debajo de las previsiones en los indicadores más relevantes, como si por el contrario son inexplicablemente mejores de lo esperado, debemos realizar un buen análisis.

e. ¿Estarías dispuesto a apostar toda tu reputación y tu carrera a que en circunstancias normales la start-up va a cumplir con los

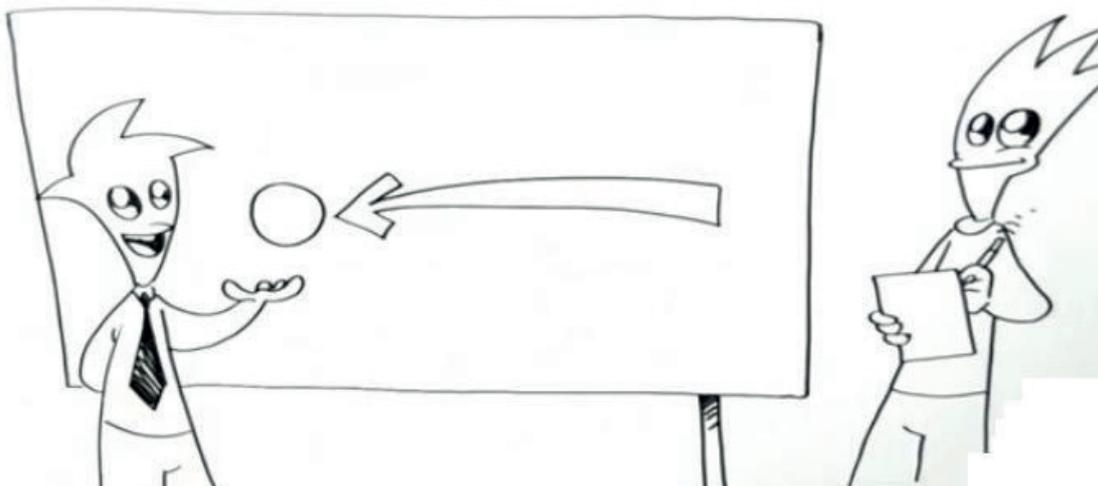
objetivos que presentas en el plan? Si no es así, debes volver a revisarlo y plantear supuestos más realistas.

f. Finalmente, debemos considerar el plan de operaciones como un elemento dinámico, no como un documento esculpido en piedra desde el momento en que se aprobó.

Pueden cambiar muchas cosas en poco tiempo, tanto dentro como fuera de la start-up, y el plan de operaciones deberá corregirse en consecuencia.

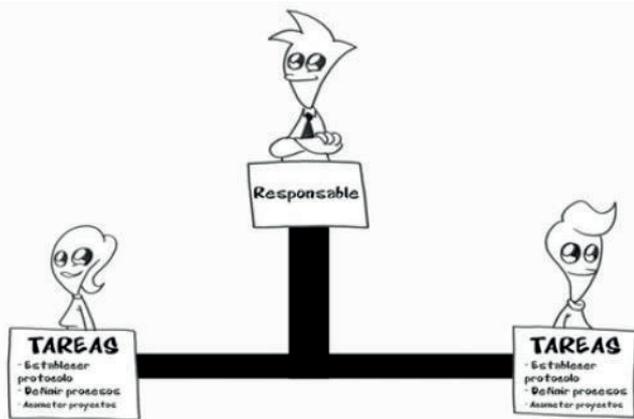
Usaremos reuniones del Consejo y del equipo para comunicar modificaciones justificadas del plan de operaciones. Ello nos permitirá asegurarnos que todas las partes que deben estar al tanto del plan de operaciones han sido informadas sobre la situación operativa de la empresa.

**Cuando se realiza de manera apropiada, bien documentada y se consigue comunicar eficazmente, el plan de operaciones es una herramienta que permite crear un clima de transparencia y seguridad que predispone a todos los interesados (trabajadores, inversores y miembros del Consejo) a remar juntos en la dirección correcta, lo que aumenta las posibilidades del éxito de la start-up.**



## 4. Área de operaciones en una start-up.

Un buen ejemplo de un método con un enfoque práctico para que un emprendedor consiga que el esfuerzo desarrollado en su start-up esté alineado con los objetivos que se plantearon para la misma, es el sugerido por Lucas Rodríguez Cervera, emprendedor y cofundador de MetoCube (que ofrece software que permite describir una organización y sus operaciones).



Una start-up es en realidad un proyecto que un emprendedor, o un grupo de ellos, está o están poniendo en marcha. La implicación directa de ello es que no existe experiencia previa donde mirar para ver aciertos o errores. Todo se está haciendo por primera vez. Es parecido a la situación que vive un arquitecto con un proyecto nuevo y diferente a los anteriores; debe empezar haciendo un boceto o una maqueta.

Para determinar el rango de las operaciones de una start-up habrá que plantear sus objetivos y hacerlos medibles, por lo que nos esforzaremos en diseñar los indicadores a través de los cuales se evaluará la marcha del proyecto.

Hay que diseñar también la estructura de la empresa, separando áreas o departamentos, grupos de trabajo y puestos individuales de trabajo. Además, es de capital importancia que se construyan eficaz y eficientemente los procesos que se ejecutarán y las acciones que hay que desarrollar para lograr alcanzar los objetivos.

También hay que establecer las herramientas que serán usadas en el trabajo diario. Habitualmente el emprendedor se rige por el Business Plan que construyó en su día, por lo que la mayoría de los datos que se necesitan para estructura, proceso y herramientas estará seguramente ya disponible y analizada.

### a. El manual de operaciones

Siempre conviene recoger toda la información mencionada en un manual de operaciones que pueda ser consultado en todo momento por todas las personas involucradas en las operaciones de la organización, como son el equipo inicial, otros colaboradores, accionistas,...etc.



Lucas Rodríguez cree que tiene todo el sentido redactar estas guías operativas de manera que sean útiles para los distintos tipos de trabajador que haya en la empresa.

Lo que se persigue con la construcción del manual de operaciones es un consenso en la percepción de todos los implicados de hacia dónde se dirige la start-up y cómo se pretende llegar allí, de manera que surjan sinergias y disminuyan las ineficiencias por no empujar todos al mismo tiempo y en la misma dirección, para conseguirlo.

Para lograr todo lo anterior, la información fundamental que deben tener en mente siempre los miembros del equipo de la start-up y sus colaboradores es la lista de los objetivos. Para establecerlos de manera adecuada Rodríguez propone elaborar un árbol invertido, en el que encontremos en el nivel más alto la misión de la start-up, y vaya descendiendo según se desgranán objetivos cada vez más específicos y cercanos a las acciones diarias.

Para poder saber si nos vamos acercando hacia esos objetivos, hay que definir los indicadores necesarios y los valores que deseas que éstos tengan en el futuro. Número de clientes, número de clientes “Premium”, facturación media por cliente, satisfacción del cliente...

Para una empresa de venta on-line especializada en bicicletas, por ejemplo, habría que partir de una visión como “ayudar a la conservación del planeta y facilitar el movimiento saludable de las personas”.

Desde ahí podríamos fijar objetivos como “facilitar la adquisición de bicicletas tradicionales y eléctricas con un portal de fácil acceso y utilización” y “lograr una cuota de mercado del 5% del mercado español”.



El primero de los objetivos podría dividirse en “posicionar correctamente la web de la empresa en los buscadores” y “construir una interface que permita la compra en 4 clics”.

Finalmente, deberemos desarrollar alguno de estos objetivos haciéndolos medibles e indicando el coste máximo de sus acciones:

*“Contratar el diseño, creación y mantenimiento de la página web con un coste máximo de 3000 euros y un tiempo máximo de 30 días. El tráfico que podrá soportar será de 100.000 visitas simultáneas y compra simultánea de 500 clientes.”*



A continuación, pensaremos en las distintas áreas de la empresa, los equipos de trabajo y los puestos individuales que van a existir en la start-up.

Según la imagen siguiente, 5 personas podrán encargarse de la empresa en un principio.



*El CEO y co-fundador desempeñará las labores propias del Departamento de Marketing y Ventas. Habrá una persona contratada por cada 1000 unidades vendidas para temas de satisfacción al cliente y reclamaciones. Habrá una persona como comercial de post-venta.*

*El CFO y co-fundador desempeñara las labores del Departamento de Finanzas y Administración (un gestor llevará la parte de contabilidad en outsourcing).*

*El Departamento de Operaciones será dirigido conjuntamente por el CEO (Producto y Logística) y el CFO (Proveedores).*

*Se contratará una persona de perfil técnico con conocimientos en diseño y mantenimiento de páginas web.*

El paso posterior es diseñar y analizar los procesos que se ejecutarán para lograr los objetivos de la start-up.

Para saber por dónde empezar, se puede analizar la cadena de valor de Porter (o cualquier otro modelo de organización de procesos) e **ir dividiendo cada proceso en sus respectivos subprocesos, hasta analizar las tareas** que desarrollarán equipos o personas.

Hay que intentar documentar las tareas de manera exhaustiva, para que alguien con los conocimientos y habilidades necesarias pueda desarrollar dichas tareas sin tener que informarse en otro lado. Para cada tarea se deben identificar como mínimo inputs requeridos, resultados

esperados, identificación del responsable y las técnicas y herramientas necesarias.

Entre los resultados esperados estarán los productos y servicios que se van a producir o distribuir a clientes. Hay que poner atención en describir con la máxima precisión posible sus características y sus funciones más importantes.

Es bueno que estén también documentados e incluidos en el manual las acciones que van a llevarse a cabo. Se trata de conseguir un conocimiento básico de las mismas más que una información con todo lujo de detalles. Una vez que hayamos unido procesos y acciones a desarrollar, habremos construido una imagen casi



completa del trabajo que se intentará desarrollar en la empresa.

Finalmente, haremos mención a las técnicas y herramientas (informáticas o no) que pueden y deben utilizarse. Estas deben estar referidas a los procesos que aparecen en los manuales de operaciones, de manera que se puedan reproducir las tareas más frecuentes (por ejemplo, “Recibir una orden de pedido e introducirla en el sistema”).

La parte más complicada de este método consiste en la construcción de las estructuras en forma de árbol invertido. Existen múltiples formas de hacerlo, y un ejemplo de ello es “dibujar” el árbol sobre una superficie en la que vas pegando post-its o carteles con el nombre del proceso o herramienta correspondiente. Una vez quede claro el árbol, se puede empezar a documentarlo.

Es muy importante mantener la consistencia en los nombres de cualquier elemento, puesto o función descritos a lo largo del manual. No conviene definir un puesto como “Encargado de Atención al Cliente” en una parte del manual (Descripción del Puesto, por ejemplo) y en un proceso cualquiera del mismo referirse a él como “Customer Satisfaction Manager”.

**La construcción de este manual de operaciones es un trabajo que no tiene fin.** Como en cualquier proyecto importante, primero debemos centrarnos en el índice para saber cuáles son los contenidos que deseamos incluir y que no se solapen unos con otros.

Hay que tener en cuenta que durante la vida de la start-up habrá funciones, procesos y departamentos que irán creciendo en complejidad y

en actividad, por lo que el manual deberá permitir su desarrollo futuro.

## b. El Departamento de Operaciones

Después de elaborar el Manual de Operaciones y dejar clara la estructura de la empresa, el responsable de operaciones debe ocuparse de las funciones más habituales en operaciones, que varían si la start-up ofrece servicios o productos, si es comercio electrónico o tradicional... etc.

Existe la llamada “**Estrategia de Empresa Virtual**”. Muchos de los emprendedores con experiencia tratan de centrar sus escasos recursos y su atención en lo que consideran sus tareas claves, o en aquello que hacen especialmente bien, de esa manera aprovechan el outsourcing para realizar numerosas funciones de la compañía.

Esta estrategia lleva asociada una reducción de costes fijos. Como ejemplo, si un emprendedor tiene entre sus fortalezas un pasado con experiencia en marketing, podrá centrarse en esa faceta si decide contratar:

- el diseño del producto a una empresa de ingeniería.
- la producción física del producto.
- la recepción de pedidos, picking y expedición de pedidos a una firma especializada en ello.

Los costes de la start-up se mantendrán bajos ya que no se invierte en equipo, ni en instalaciones ni en personal. Sin embargo, lo que se está haciendo es trasladar las partidas de costes fijos a costes variables. Y se sufre una lógica pérdida de control sobre horarios y tiem-



pos de procesos. Además, el beneficio será menor ya que existe un coste añadido al realizar el outsourcing. El porcentaje de margen que cobran terceras partes no siempre puede ser traspasado al precio final del cliente.

Como ventaja, se pueden ajustar mejor los costes a la demanda real. Para los clientes, la empresa es vista como una organización tradicional, pero en realidad es una sola persona desde su casa con ordenador y teléfono y muy bien organizada, trabajando con numerosos socios.

En estos casos, **la clave del éxito** es mantener el control sobre la principal función de la empresa, la que le da la ventaja competitiva (el diseño de los productos o el servicio al cliente o el buen posicionamiento). Y una vez que se sabe que la idea es buena y que está funcionando, se debe buscar ir logrando una estructura empresarial más tradicional siempre que sea económicamente ventajoso.

En la “Estrategia de Empresa Tradicional” se debe tener en cuenta que el Área de Operaciones puede llegar a coordinar las siguientes acciones:

### Empresa de Productos Tradicional

- Aprovisionamiento
- Almacenaje de Materias Primas o Partes
- Transporte y Distribución
- Ingeniería y Diseño
- Planificación de Producción
- Producción
- Venta Directa
- Recepción de Pedidos
- Proveedores
- Previsión de Ventas
- Red de Centros
- Servicio al Cliente

### Empresa de Servicios Tradicional

- Aprovisionamiento
- Almacenaje de Materias Primas o Partes
- Transporte y Distribución
- Ingeniería y Diseño
- Planificación de Producción
- Producción
- Venta Directa
- Recepción de Pedidos
- Proveedores
- Previsión de Ventas
- Red de Centros
- Servicio al Cliente

### Empresa de Venta de Productos Propios on-line

- Aprovisionamiento
- Almacenaje de Materias Primas o Partes
- Transporte y Distribución
- Ingeniería y Diseño
- Planificación de Producción
- Producción
- Venta Directa
- Recepción de Pedidos
- Proveedores
- Previsión de Ventas
- Servicio al Cliente

### Empresa de Venta de Productos on-line

- Aprovisionamiento
- Transporte y Distribución
- Venta Directa
- Recepción de Pedidos
- Proveedores
- Previsión de Ventas
- Servicio al Cliente



## Empresa de Venta de Servicios on-line

- Venta Directa
- Recepción de Pedidos
- Proveedores
- Previsión de Ventas
- Servicio al Cliente

Para cualquiera de los tipos de empresa se debe repetir el patrón sugerido de comportamiento en relación a las operaciones. Configurar el manual y definir departamentos, funciones y puestos.



# 5. La importancia de los procesos en una start-up.

## a. Importancia de contar con procesos estructurados

En un artículo reciente de Reuters sobre los problemas operativos en start-up tecnológicas, se citan los siguientes puntos:

- Existen riesgos asociados con la relajada cultura de las start-up que muchos emprendedores adoran. Las start-ups, o jóvenes empresas vinculadas a Internet financiadas con capitales de riesgo, suelen empezar en un ambiente sin reglas ni límites.
- Los expertos muestran que cuando se pasa de tener un reducido equipo de personas en una pequeña oficina a ser empresas grandes, los peligros de funcionar sin manual (por ejemplo, demandas, golpes a la reputación y desmotivación de los empleados) crecen de forma exponencial.
- Los empleados antiguos a veces se molestan por la llegada de técnicos de recursos humanos, códigos de conducta y otras normas que temen se impongan sobre la cultura de la empresa. Por ejemplo, las oficinas de Palo Alto que alquiló en sus inicios Facebook tenían en sus paredes murales de mujeres desnudas, algunas montando sobre perros. Por muy orgullosos que estuvieran entonces los primeros empleados, acabaron tapándose con pintura poco después de que la firma de capital riesgo Accel Partners invirtiera en la compañía.
- El alcohol es otro tema polémico. “Solíamos tener fiestas de bienvenida para los nuevos empleados”, comentó Dheerak Pandey, presidente ejecutivo de la firma de virtualización Nutanix. Buena parte de esas ceremonias gi-

raba en torno a tragos de tequila. Pero cuando la empresa alcanzó unos 100 empleados, algunos de los nuevos no quisieron participar y él empezó a considerar la cuestión de las responsabilidades legales, así como problemas que van desde empleados que se sienten excluidos si no beben a los incidentes que a veces acompañan a la ebriedad.

- En lo concerniente a los RRHH, el fundador de la empresa de gestión de medios sociales Hootsuite, de 250 empleados, Ryan Holmes dijo que nunca quería trabajar en una empresa con un departamento de recursos humanos. “Ese comentario parece algo fuera de lugar ahora”, comentó. Hace un año, Holmes hizo de su asistente ejecutiva directora de recursos humanos.
- Esa estrategia de ascensos internos es habitual para recursos humanos, según varias start-ups. Aunque ha aceptado varias sugerencias en esta materia, se resiste en otras. Los empleados de Hootsuite acuden a viajes para fomentar el espíritu de equipo. Es una de las cosas que las empresas grandes cortan -Google suspendió sus famosos viajes de personal en el 2009-, a menudo por el costo y diversos riesgos legales.

Las start-ups, como empresas jóvenes que son, quieren fomentar una actitud de “pensar diferente”, explican los empleados. Las consecuencias de ignorar la política de recursos humanos y otras prácticas de grandes empresas pueden ser duras.

En cualquier caso, parece lógico pensar que según se va desarrollando una empresa debe



ir registrando los procesos, procedimientos y normas que le ayudan a desarrollarse, principalmente porque ello permite:

- Ofrecer un aprendizaje más rápido a los nuevos empleados.
- Tener un marco de referencia permanente al tener que tomar decisiones.
- Mantener un recordatorio de buenas prácticas.
- Orientar el esfuerzo hacia el logro de objetivos.
- Evitar acciones o procesos erróneos, inadecuados, realizados irreflexivamente o fuera de lugar.



## b. Estrategias clave de operaciones cuando la start-up se va desarrollando.

Conseguir que un grupo de emprendedores partan de cero y lleguen a facturar una cantidad realmente importante es algo que se consigue con un poco de estrategia (entorno al 10%) y muchísimo de correcta ejecución de las tareas y actividades (90%).

**Normalmente, el 90% de los consejos y enseñanzas que reciben los emprendedores es estrategia y solamente el 10% son consejos para realizar una correcta ejecución de operaciones.**

**Joel York**, autor de un famoso blog (Chaotic Flow) que trata de ayudar a los emprendedores tecnológicos, ofrece varios consejos para

conseguir una transición efectiva de una start-up muy pequeña a una gran empresa. El autor se centra en la parte las operaciones y ofrece cinco puntos clave:

### b.1. Pasar el sombrero al nuevo encargado.

Los miembros del equipo directivo de una start-up deben ponerse diferentes sombreros para que el proyecto pueda tener éxito. Del casco de currante al pañuelo de limpiadora, de la chistera del mago de las finanzas a la gorra del creativo. Según la start-up va creciendo en experiencia y en facturación, llega el momento de dejar en las manos (o más bien en las cabezas) adecuadas esos sombreros y sus funciones asociadas. Serán nuevos miembros del equipo con experiencia y entusiasmo que pueden encargarse más eficientemente y eficazmente de muchas tareas.

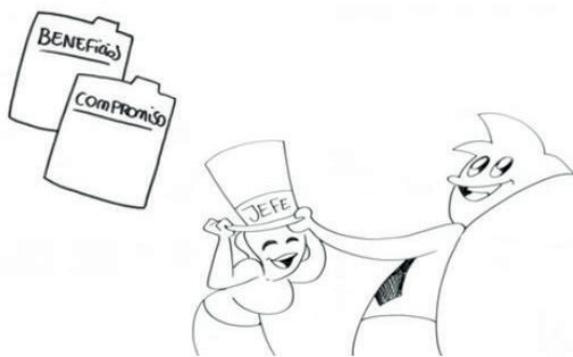
Este traspaso de funciones puede parecer muy fácil cuando lo dibujamos en un gráfico, pero la experiencia ha demostrado que es un proceso muy complicado de llevar a cabo. Y se complica especialmente cuando el recién llegado recibe una función importante o requiere un entrenamiento o enseñanzas previas, o cuando hay que colaborar con otros miembros del equipo.



Dado que el antiguo poseedor de esas funciones puede ofrecer una mayor efectividad y eficiencia en la ejecución en los primeros mo-

mentos tras el traspaso, gracias a un mayor conocimiento y obviamente más experiencia, cualquiera medianamente avisado en la organización tratará de utilizarle, informarle o preguntarle, a pesar de lo que ponga en el nuevo gráfico organizativo.

Si además se suma que el antiguo encargado del puesto presenta algún tipo de reticencia al cambio, o peor aún, actúa como si nunca hubiese sido responsable de esas tareas o funciones, pueden producirse momentos de confusión, frustración, abandono e incluso menor cifra de negocio.



Todos los afectados en estos traspasos de funciones deben estar comprometidos y convencidos de los beneficios que les reportará hacerlo, para poder implicarse positivamente en el cambio.

### b.2. Aprender funciones desconocidas.

Como continuación al reto de pasar el sombrero correctamente, se da el hecho de que el negocio que se venía gestionando puede estar cambiando, lo mismo que sus características fundamentales. Y cambiando a mucha velocidad.

Por ejemplo, la mayoría de las start-ups de B2B empiezan con un CEO y muchos ingenieros. Luego, según crece la firma, añaden gente para ventas y marketing, ya que se van a enfrentar a la salida del producto o servicio al Mercado.

Una vez conseguido un cierto número de clientes se busca a gente de contabilidad y de soporte técnico. Más tarde se incorporan expertos en satisfacción del cliente, desarrollo de productos y calidad.

Dependiendo del modelo de negocio que se ejecute, hay funciones que deben ir incorporándose paulatinamente, como desarrollo de nuevas líneas de negocio, gestión de socios de marketing o gestión de canales de distribución. Todo suena lógico para un ejecutivo experimentado, pero tal vez no lo sea para el emprendedor primerizo. Probablemente, muchos de los trabajadores de la start-up ni siquiera hayan oído hablar de las funciones que alguien nuevo viene a desarrollar.

Si eres un ingeniero “junior” que nunca has trabajado con un product manager antes y estas acostumbrado a recibir instrucciones directamente del Director de Tecnología, puede ser natural que tengas todo tipo de preguntas y reservas sobre esa nueva “especie” de compañero que ha aparecido de la nada.

Las start-up tienen una desventaja añadida: son únicas en su género. Fueron construidas cada una de manera diferente al resto y respondiendo solamente a las condiciones específicas y las misión de cada una. Los roles de cada trabajador y las funciones que desarrolla probablemente se adquirieron en circunstancias no normales, lo que también desorienta al recién llegado.

Cuando haya que introducir un nuevo puesto o una nueva función, no debemos asumir que todos entienden por qué se ha tomado esta decisión; muchos ni siquiera sabrán o entenderán de qué se trata, y habrá que redoblar los esfuerzos de comunicación para que todos lo conozcan.



Aunque algunos traten de dar consejos basados en sus experiencias anteriores, hay que tener en cuenta que no tienen por qué funcionar, ya que las características de cada start-up son únicas.

Es por ésto que cada nuevo puesto o función que se necesita debe ser eficazmente comunicada a todo el mundo, para que ese entienda correctamente su razón de existencia, sus funciones y responsabilidades. Igualmente es aconsejable solicitar apoyo en la transición, para que todos remen al unísono para llevar el barco a buen puerto.

### b.3. Cambiar de “personas” a “procesos”

Ir delegando funciones a nuevos empleados e introducir nuevas áreas ejecutivas en la empresa son consecuencias lógicas del crecimiento de la misma. La división y especialización del trabajo es algo que se requiere para una correcta gestión de una gran empresa.

El resultado final es que el trabajo que antes realizaba una sola persona o un pequeño equipo debe ser asumido por equipos multifuncionales. Este momento es probablemente uno de los cambios más sutiles y peliagudos en la transformación empresarial.



Sutil porque llega sin que nadie lo haya planificado de antemano, y peliagudo porque los efectos devastadores de una incorrecta ejecución del mismo son algo que no suele ser calculado por nadie. Se diseña el nuevo organigrama de

la organización, se contrata a los nuevos empleados, se les junta y de pronto se descubre que no tienen ni idea de cómo trabajar de manera conjunta. El desconocimiento de sus equipos de trabajo, de los sistemas, de los flujos de información, la posible ausencia de colaboración y la urgencia son factores que limitan la efectividad de los nuevos equipos.

Tomando como ejemplo una tarea simple como la creación de una página web que describa el producto de la start-up, entenderemos que al principio un ejecutivo emprendedor multifuncional (director de marketing entre otras funciones variopintas) era el encargado de ejecutarla. Escribía los contenidos, diseñaba la página y ayudaba al único informático de la empresa a implantar la web.

La evolución de la compañía ha llevado a que exista un product manager que internamente comunica las especificaciones, funciones y valores del product, un encargado del marketing externo que produce contenidos para la publicidad, un diseñador de gráficos de páginas web y un Director de Sistemas que recibe todas las peticiones. Además, del equipo encargado de diseñar actualizar y mantener la web corporativa habrá que escoger a quien asignar la responsabilidad de ejecutar ésta tarea. La mayoría de estas personas son nuevas y aún no dominan el código base, ya que esta transformación puede haberse dado en un solo mes.

Pasar de contribuciones individuales a equipos multifuncionales es un aspecto esencial en la transformación de la empresa. Está demostrado que los equipos trabajan más eficientemente, pero solamente cuando tienen un objetivo específico y claramente comunicado y entendido por todos sus miembros, y cuando



saben claramente el proceso en el que se hallan inmersos.

La idea no es precisamente meter en una habitación a un grupo de gente que, si bien tiene talento y experiencia en su área, no se conocen, con la esperanza de que sean capaces de resolver el problema rápida y eficazmente.

Puede que sea posible describir los nuevos procesos rápidamente, pero conseguir que las personas se adapten y lo interioricen lleva más tiempo. Y esa es una de las habilidades que distingue a los buenos directores de start-ups de los buenos directores de empresas tradicionales. Una cosa es supervisar las operaciones de un equipo ya existente, y otra muy diferente crear nuevos equipos y procesos de la nada y conseguir que funcionen.



Para pasar de “personas” a “procesos” hay varios puntos clave:

- Todo el mundo debe conocer los objetivos estratégicos de la empresa.
- Hay que responsabilizar a alguien de la supervisión de cada proceso.
- Para ello debemos definir roles, responsables y flujos de trabajo.
- Todo debe realizarse con plazos de tiempo.
- Hay que centrarse en resultados de grupo más que en los individuales.

- Hay que supervisar el traspaso de funciones y el desenganche del antiguo responsable.

#### b.4. Conocimiento tribal

Un problema añadido que dificulta los pasos mencionados anteriormente es el conocimiento tribal, o cómo los empleados que llevan más tiempo consiguen traspasar todo el conocimiento organizacional que tienen en la cabeza a los nuevos empleados, principalmente para que puedan ejecutar correctamente sus nuevas funciones.

El conocimiento tribal (el perteneciente a esta start-up en particular) es informal y suele ser traspasado oralmente, a través de anécdotas e historias. Desafortunadamente sabemos que este método de transmisión del conocimiento es poco fiable, puede provocar errores de interpretación, distorsión de la realidad objetiva o pérdida de memoria colectiva.

En algún punto del desarrollo de la start-up es fundamental para la efectividad del proceso que se escriban los procedimientos y se tenga la información a disposición de todo el que lo necesite. Además, hay que asegurarse de que las nuevas incorporaciones se forman de manera que asimilen el conocimiento acumulado durante la vida de la start-up.

Los enfoques documentalistas pueden ser diversos. Gente que documenta incluso gráficamente los procesos a gente con el enfoque minimalista. En las start-ups, los miembros del equipo inicial, incluidos los fundadores, suelen tener muy escaso tiempo para sentarse y escribir lo que hacen y como lo hacen por si alguien en el futuro puede necesitarlo.

Sin embargo, si no se desea ver a los nuevos empleados malgastar su tiempo tratando de re-

inventar procedimientos en los que la start-up ya es excelente, es esencial encontrar la forma de poder transmitir el conocimiento.



La unicidad de cada start-up impide conjeturar qué se debe documentar y qué no. Dependerá del negocio, de los empleados existentes, de la etapa evolutiva en la que se encuentre, de la misión...

Lo que sí es cierto es que antes o después, si la start-up consigue perdurar y alcanzar un cierto desarrollo, la documentación de procesos es algo que asegurará la eficacia de la ejecución de funciones y tareas, algo fundamental para el éxito.

### b.5. Encontrar un momento adecuado

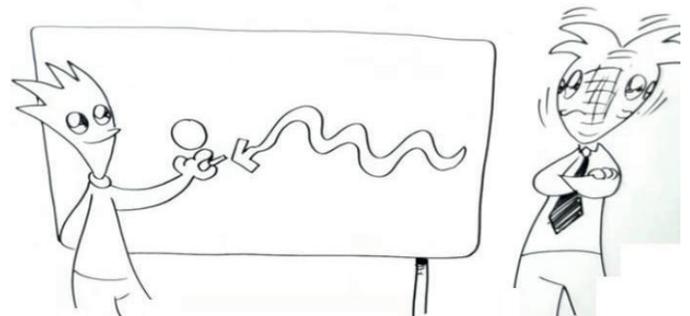
Parte de las labores de los encargados de operaciones es la planificación. Como no se puede hacer todo al mismo tiempo, ni por personal, ni por recursos ni por tiempo, hay que elegir cuidadosamente qué es lo que se debe realizar en cada momento.

Preparación: clave del éxito. Es el proceso más importante y difícil de ejecutar correctamente. Al ir creciendo la organización se juntan numerosos modelos, roles, programas, procesos, pro-

cedimientos, tareas y políticas entre los que hay que elegir cual realizar. La pregunta es siempre la misma ¿Cuál acometo ahora mismo?

El hecho de que se decida que no es el momento para hacer algo que sí haría una compañía de la industria tradicional no significa que vaya a haber problemas o se esté haciendo algo mal. Solamente indica que tal vez éste no sea el mejor momento de hacerlo.

Las start-up que se desarrollan rápidamente siempre tratan de fichar a dirigentes experimentados, gente que ya ha dirigido proyectos en grandes empresas. Estas contrataciones suelen ser uno de los motivos de mala ejecución de las operaciones, ya que la mayoría de ellos no tienen experiencia previa en start-ups. Muchos creen que deben hacer en la start-up lo mismo que hacían en sus compañías ("para eso me han fichado"), pero eso no siempre les es posible, generando frustración y desmotivación.



Es verdaderamente un arte decidir qué es lo siguiente que se debe hacer entre las múltiples posibilidades, teniendo en cuenta cuándo es el momento bueno para implantar cada proceso, y sin embargo es la única manera de ir asentando el rápido desarrollo de las start-ups.