Lectura 2A

Enlace de estrategia: cómo acoplar las actividades de las operaciones con la estrategia

Todas las actividades que constituyen las operaciones de una empresa están relacionadas entre sí y, para que sea eficiente, debe minimizar su costo total sin comprometer las necesidades de los clientes. IKEA se dirige a jóvenes que compran muebles y quieren obtener estilo a bajo costo. La compañía ha optado por desempeñar sus actividades de diferente manera que sus rivales. Piense en la mueblería típica, con salas de exhibición que contienen muestras de la mercancía.

Un área contendría muchos sofás, otra exhibiría comedores y otras muchas se concentrarían en tipos particulares de muebles. Decenas de libros tienen muestras de telas, de maderas o de estilos alternativos que ofrecen a los clientes miles de variedades de productos para elegir. Los vendedores acompañan a los clientes mientras recorren la tienda, contestando sus preguntas y ayudándoles a navegar en este laberinto de opciones. Cuando el cliente decide lo que quiere, su pedido es enviado a un tercero que es el fabricante. Con suerte, los muebles serán entregados en la casa del cliente en un plazo de entre seis y ocho semanas. Esta cadena de suministro maximiza el servicio y la fabricación a la medida del cliente, pero a un costo muy elevado.

Por otro lado, IKEA sirve a clientes que con gusto sacrifican el servicio por el costo. En lugar de utilizar a asociados de ventas, IKEA emplea un modelo de autoservicio con espacios que semejan habitaciones en las cuales los muebles son exhibidos en un contexto familiar. En lugar de recurrir a terceros para la fabricación, IKEA diseña sus propios muebles modulares, listos para armarse, que tienen un precio barato. La mueblería tiene un almacén donde se guardan los productos en cajas listas para su entrega. Los clientes eligen de entre el inventario y la entrega. Gran parte del bajo costo de operación se deriva del autoservicio de los clientes, pero IKEA ofrece servicios extra, como cuidado de niños dentro de la tienda y horarios extendidos. Estos servicios se ciñen muy bien a las necesidades de sus clientes, que son jóvenes, pero no ricos, y que probablemente tienen hijos y deben comprar dentro de horarios extraordinarios.

La ilustración muestra que IKEA implementa su estrategia por medio de una serie de actividades diseñadas para realizarla. Los **mapas de sistemas de actividades**, como el de IKEA, muestran cómo la compañía desarrolla su estrategia por medio de una serie de actividades a la medida.

En compañías que tienen una estrategia clara es posible identificar algunos temas estratégicos de orden superior (círculos verde oscuro), los cuales se implementan por medio de racimos de actividades estrechamente relacionadas. Este tipo de mapa es muy útil para entender si el sistema de actividades embona bien con la estrategia de la compañía. La ventaja competitiva se genera del buen enlace entre las actividades de la empresa y de cómo unas refuerzan a otras.

