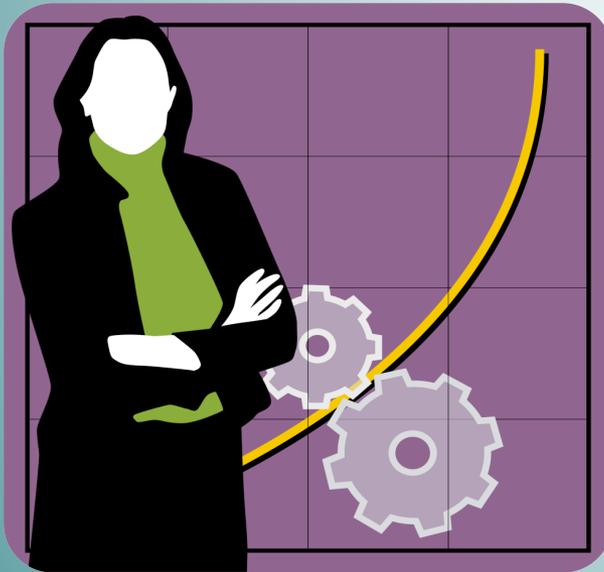


Dirección de Operaciones

Tema 01. Problemática y estrategia de operaciones



Ana María Serrano Bedia
Gema García Piqueres
Alberto García Cerro
Marta Pérez Pérez
Lidia Sánchez Ruiz

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)



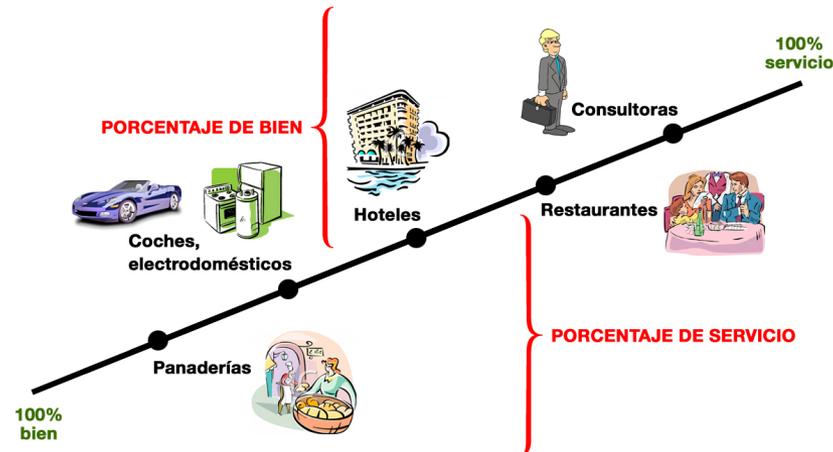
Índice

- 1.1** ¿Por qué debe estudiarse la Administración de Operaciones?
- 1.2** Concepto de Administración de Operaciones.
- 1.3** Operaciones como un proceso.
- 1.4** Problemática actual en la Administración de Operaciones.
- 1.5** Estrategia de operaciones: una visión general.
 - 1.5.1** Estrategia de operaciones: niveles de las estrategias.
 - 1.5.2** Objetivos del subsistema de operaciones.
 - 1.5.3** Decisiones estratégicas de operaciones.

¿Por qué debe estudiarse la Administración de Operaciones?

- En el pasado se denominaba **Administración de la Producción**. En la actualidad Administración de Operaciones.
- En economías desarrolladas: difuminación de la línea que separa el producto y los servicios puros.

Fig. 1. La mayoría de los productos son una mezcla de bienes y servicios.



¿Por qué debe estudiarse la Administración de Operaciones?

- **Las operaciones:**
 - Función clave en las compañías que lleven a cabo procesos de transformación. Genera los productos o servicios.
 - Concentra una parte importante de los recursos de la empresa (capital, personal, materias primas, energía).
- Las decisiones que se adoptan en la empresa afectan a todos los departamentos o áreas de la misma.
- Muchos de los principios y técnicas de Administración de Operaciones pueden aplicarse a todas las áreas de la empresa.

Concepto de Administración de Operaciones

- Las organizaciones realizan **actividades para la obtención de bienes y servicios**.
- **Valor** es el conjunto de beneficios tangibles o intangibles que el consumidor puede obtener con la adquisición de un bien o servicio. El valor debe definirse desde el punto de vista del cliente y en términos relativos, teniendo en cuenta el precio que está dispuesto a pagar.
- **Función de operaciones** de una empresa es la responsable de la producción y entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización.
- Los **administradores de operaciones** llevan a cabo la toma de decisiones.
- **Administración de operaciones:** *la actividad que se refiere a la toma de decisiones dentro del área funcional que se ocupa del proceso de transformación de insumos en productos o servicios que sean de valor para los clientes de la organización.*
Destacar tres aspectos:
 - Función.
 - Decisiones.
 - Proceso.

Operaciones como un proceso

Fig. 2. Operaciones como un proceso.



Operaciones como un proceso

- La unidad de producción debe generar más valor del que consume para crear riqueza. El sistema necesita mecanismos de retroalimentación:
 - Positiva.
 - Negativa.

- Todos los sistemas **interactúan con sus ambientes**:
 - **Ambientes internos** (otros departamentos).
 - **Ambientes externos**:
 - Condiciones legales.
 - Condiciones sociopolíticas.
 - Condiciones tecnológicas.
 - Condiciones económicas.

Problemática de la Administración de Operaciones

- Tradicionalmente el área de operaciones se concebía como una actividad técnica, cuyo objetivo era la maximización de la eficiencia.
- **El impacto creado por las crisis de los años 70** cambió el escenario.
- La **Administración de operaciones** es un elemento competitivo clave para las empresas ante el futuro.
- Causas de estos cambios sustanciales:
 - **Modificación de los hábitos de consumo:**
 - Creciente diferenciación de los gustos.
 - Mayor complejidad de los productos.
 - Crecimiento de las exigencias del consumidor.
 - Nuevos métodos de organización/gestión (*lean manufacturing*).

Problemática de la Administración de Operaciones

Tendencia hacia la globalización económica

- Aparición de un nuevo modelo de competencia, más intenso y global.
- Mercado interior, mercados exteriores, competencia a nivel mundial.
- Necesidad de adecuar la estrategia de la empresa a esa nueva óptica:
 - Localización de las instalaciones.
 - Tecnología a utilizar.

Factores de cambio en el área de operaciones

El rápido progreso tecnológico y la investigación científica

- Gran importancia del desarrollo tecnológico y la inversión empresarial en investigación.
- Mayor facilidad de penetración en nuevos mercados.
- Posibilidad de compartir tecnología.
- Rentabilizar las altas inversiones.
- Implantación de nuevos métodos de producción.

Factores de cambio en el área de operaciones

Los cambios socioculturales

- Cambios en la estructura y composición de la fuerza laboral.
- Influencia de las ONGs sobre las políticas nacionales e internacionales.
- Sensibilidad de los consumidores frente a temas como el deterioro medioambiental, la pobreza...

Cambios en el ámbito de operaciones en las últimas décadas

Cuadro 1: Principales cambios acaecidos en el terreno productivo en las últimas décadas.

CONCEPTO	DÉCADA DE LOS 60	ACTUALIDAD
Enfoque	Interno (dirigido por la producción).	Externo (dirigido por el mercado).
Competencia	Nacional.	Global e intensa
Clientes	Estables.	Exigentes (calidad, servicio, funcionalidad...).
Gama de productos	Estrecha.	Amplia y compleja.
Ciclo de vida del producto	Largo.	Corto.
Equipos	Específicos.	Flexibles con grandes avances tecnológicos.
Mano de obra	Poco cualificada.	Mayor y más cualificada.
Costes fijos unitarios	Altos.	Bajos.
% de costes laborales	Alto.	Bajo.
Responsabilidad Social	Poca o nula.	Alta (tanto desde la normativa como la exigida por los clientes).

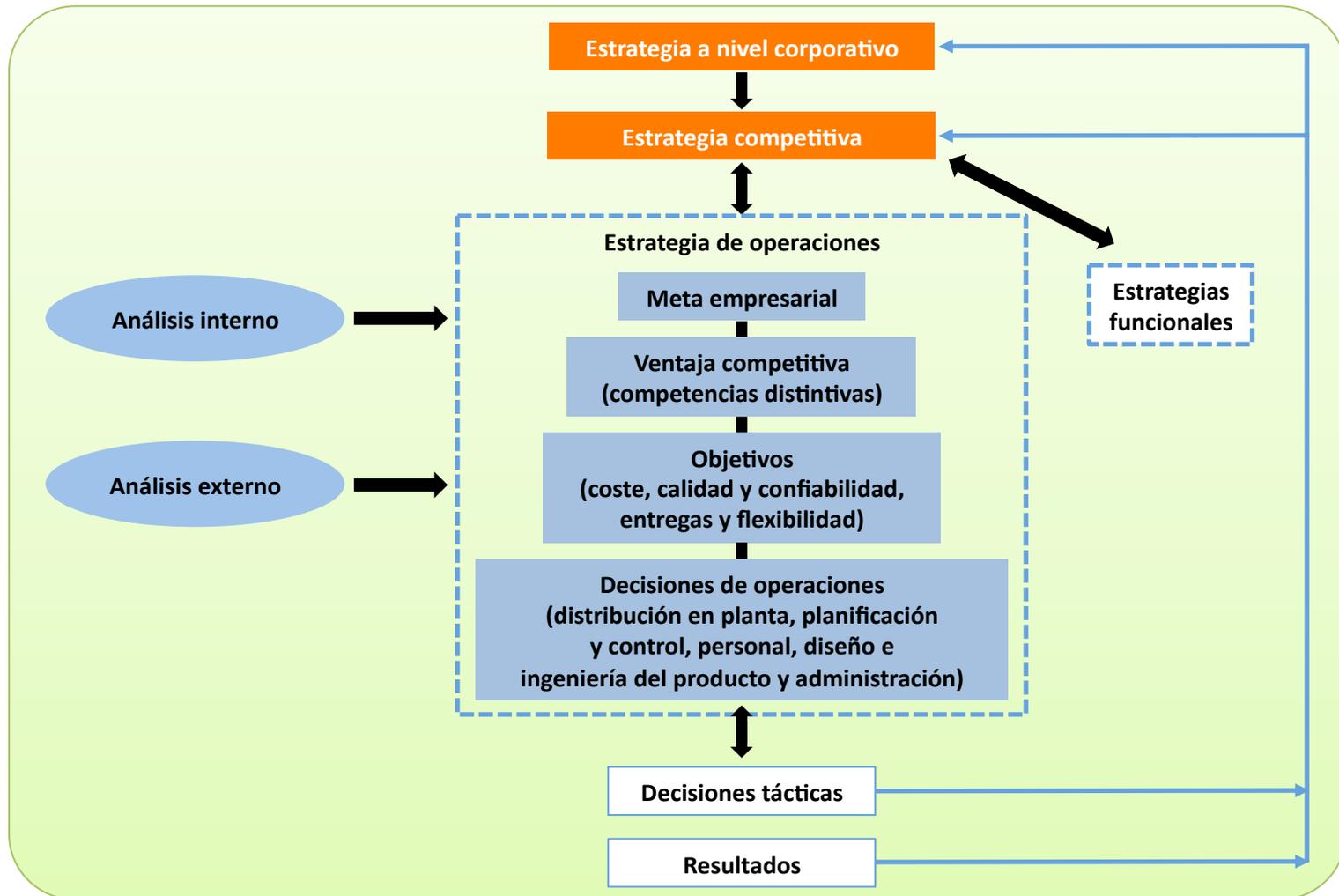
Estrategia de operaciones

Una visión global

- **Estrategia de operaciones**: nexo o vínculo entre la empresa y su entorno, concretado en la selección de su ámbito de actuación y negocio, así como la forma de competir en esos mercados para alcanzar mantener una posición competitiva duradera o sostenible frente a las distintas fuerzas competitivas.
- El desarrollo de la estrategia implica la toma de decisiones secuenciales.
- Niveles de estrategia:
 - ***Estrategia a nivel corporativo***: selección combinación producto/mercado/tecnología.
 - ***Estrategia competitiva***: estrategia con la que se va a competir en cada mercado.
 - ***Estrategia funcional***: decisiones de la empresa en cuanto a como cada área contribuye al logro de la estrategia general.

La estrategia de producción

Ideas básicas para su determinación



La estrategia de producción

Ideas básicas para su determinación

- **Definición:** «plan a largo plazo para el subsistema de operaciones en el que se recogen los objetivos a lograr y los cursos de acción, así como la asignación de recursos a los diferentes productos».
 - **Componentes:**
 - 1) Meta empresarial.
 - 2) Competencias distintivas.
 - 3) Objetivos.
 - 4) Decisiones.
-
- 1) **Meta empresarial:** criterio competitivo que sirve como elemento unificador en la toma de decisiones.
 - 2) **Competencias distintivas:** actividades que producción realiza excepcionalmente bien, conocimientos y aptitudes que domina, recursos que controla y cuya explotación proporciona alguna superioridad frente a la competencia de naturaleza sostenible. Fuentes:
 - Tamaño de la empresa.
 - Mejora acceso a recursos y clientes.
 - Restricciones a las opciones de la competencia.

Objetivos del subsistema de operaciones

- **Coste**, a través de dos vías diferentes:
 - Mejoras incrementales (*kaizen*).
 - Mejoras radicales (inversiones que mejoren la tecnología empleada).

- **Calidad**, tanto interna como externa.
 - Interna (calidad de proceso).
 - Externa (calidad de producto).

- **Cumplimiento en las entregas** (competencia basada en el tiempo):
 - Menor tiempo de entrega posible.
 - Entrega en la fecha comprometida.

Objetivos del subsistema de operaciones

• **Flexibilidad:**

- Interna u operativa (en máquinas, materiales, o rutas).
- Externa o en productos y diseño (producto, volumen o flexibilidad mix).

Flexibilidad de máquina	Capacidad de las máquinas para realizar operaciones diferentes, sin incurrir en excesivos costes al cambiar de una operación a otra.
Flexibilidad de materiales	Habilidad del sistema para transportar o procesar materiales diferentes sin incurrir en una penalización del resultado.
Flexibilidad de rutas	Capacidad para alterar las rutas de los productos sin incurrir en una penalización del resultado.
Flexibilidad laboral	Capacidad para que los trabajadores puedan realizar tareas diversas o heterogéneas sin incurrir en una penalización del resultado.
Flexibilidad de producto	Capacidad de cambiar a un producto nuevo (o parte de producto/s) muy rápida y económicamente.
Flexibilidad mix o product-mix	Capacidad de conocer los requisitos del mercado en términos de variedad de productos suministrados en un tiempo determinado, o la capacidad de cambiar la gama de productos realizados por el sistema de fabricación en un plazo determinado.
Flexibilidad de volumen	Capacidad para que un sistema pueda operar de forma rentable con los distintos volúmenes de producción permitiendo realizar una amplia variedad de cambios en la producción bruta manteniendo la efectividad de los costes.

Objetivos del subsistema de operaciones

- **Servicio** (comprende):
 - Actividades dirigidas a informar.
 - Actividades que persiguen reducir el riesgo del cliente.
 - Actividades orientadas a facilitar la acción de compra.
 - Actividades relativas al trato con el cliente.

Decisiones estratégicas de operaciones

- Qué producir (selección y diseño de productos y servicios).
- Cómo producir (selección y diseño del proceso).
- Cómo colocar los factores de producción (distribución en planta).
- Cuánto producir (decisión de capacidad).
- Dónde producir (decisión de localización).
- Decisiones relativas al factor humano.
- Diseño del sistema de calidad, diseño del sistema de planificación y control, diseño del sistema de control de inventarios.

Decisiones estratégicas de operaciones

Las decisiones estratégicas dependerán entre otros aspectos, de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren los productos que comercializa la organización.

Fig. 3: Evolución de la estrategia de operaciones a lo largo del ciclo de vida del producto.

