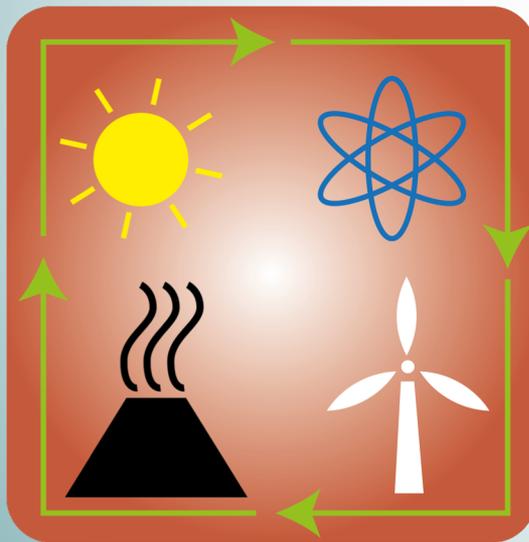


Dirección y Gestión de la Producción Minera/Energética

2. La Estrategia de Operaciones



Noemí Barral Ramón
Raúl Husillos Rodríguez

DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES Y TECNOLOGÍA DE
PROYECTOS Y PROCESOS

Este material se ofrece bajo licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



2.1.- La Dirección Estratégica de Operaciones

- ✓ **La estrategia de operaciones en el marco de la estrategia corporativa:**
 - **La jerarquía de decisiones en la empresa:**
 - Misión: Identidad y razón de existencia de la empresa. ¿El porqué de nuestra empresa?
 - Objetivos: Concreción de la misión. ¿Hasta dónde queremos llegar?
 - Estrategia: Adopción de decisiones y acciones para conseguir estos objetivos. ¿Cómo lo vamos a hacer? Puede ser a distintos niveles:
 - Nivel corporativo (Empresa).
 - Nivel competitivo (Unidad de negocio).
 - Nivel funcional (Área funcional).

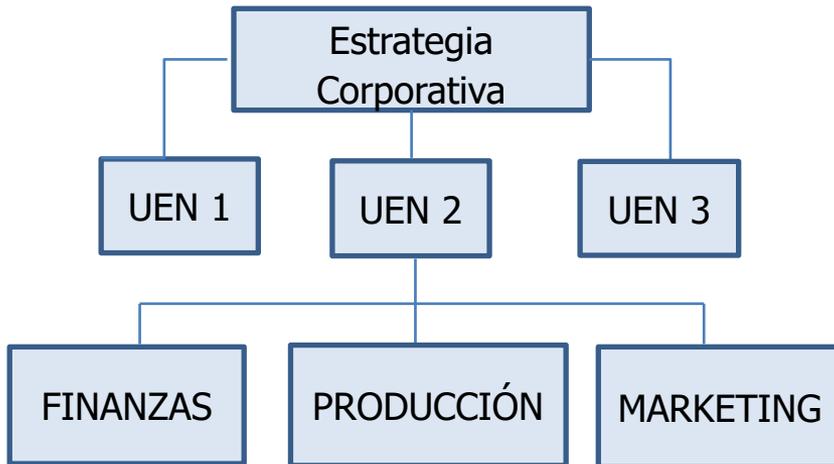
2.1.- La Dirección Estratégica de Operaciones

✓ **La estrategia de operaciones en el marco de la estrategia corporativa:**

▪ **La jerarquía de decisiones en la empresa:**

- Niveles estratégicos:

Fuente: Business organization and Management. García, C., Sánchez, G.



Relaciona empresa y entorno

Cómo competir con éxito en un determinado negocio

Cómo maximizar la productividad de los recursos y habilidades dentro de cada área funcional

UEN: unidad estratégica de negocio

2.1.- La Dirección Estratégica de Operaciones

- ✓ La estrategia de operaciones en el marco de la estrategia corporativa:
- La jerarquía de decisiones en la empresa:



Fuente: Business organization and Management. García, C., Sánchez, G.

2.1.- La Dirección Estratégica de Operaciones

✓ Los objetivos de la función de operaciones:

- Los tipos de objetivos son:
 1. Calidad: tiene en cuenta la reputación, el diseño. Ejemplos: BMW, Loewe.
 2. Velocidad: entregas rápidas, entregas a tiempo. Ejemplos: Express mail, Telepizza.
 3. Coste: reducción del coste. Ejemplos: Supermercados Día.
 4. Flexibilidad: variedad y volumen. Ejemplos: Burger King, McDonald's, Movistar.
 5. Otros: servicios complementarios, respeto al medio ambiente, servicio superior a clientes. Ejemplos: IBM, El Corte Inglés.

2.1.- La Dirección Estratégica de Operaciones

- ✓ **Definición de estrategia de operaciones:**
 - 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 y funciones.
 - Todo ello debe perseguir el logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia corporativa, constituyendo además, un patrón consistente para el desarrollo de las decisiones tácticas y operativas del sistema. (Domínguez, et al: 1994: 72).

2.2.- El Efecto Experiencia

✓ El efecto aprendizaje:

- Refleja el hecho de que el tiempo de fabricación de un producto se acorta conforme se produce un mayor número de unidades (por efecto del aprendizaje acumulado).
- La curva de aprendizaje es la representación gráfica de este efecto.
- Es la relación entre el coste unitario de la mano de obra directa y la producción total acumulada.
- La tasa de aprendizaje es el porcentaje en que se reduce el coste unitario de la mano de obra directa cuando la producción total acumulada se duplica.

2.2.- El Efecto Experiencia

✓ El efecto experiencia:

- Es la generalización del efecto aprendizaje a otros costes de producción.
- Refleja el hecho de que a medida que aumenta la experiencia acumulada por la empresa el coste real del valor añadido total disminuye.
- La curva de experiencia es la relación entre los costes reales del valor añadido en la producción y el volumen de producción (acumulada).

2.2.- El Efecto Experiencia

✓ El factor de olvido y el reaprendizaje:

- Las interrupciones en la realización de una actividad pueden neutralizar el efecto de aprendizaje: es decir, se olvida lo aprendido.
- A corto plazo se olvida cuando un trabajo se interrumpe para realizar otro urgente.
- Las interrupciones a largo plazo requieren obtener de nuevo el conocimiento (mental), la destreza, el ritmo de trabajo...
- El reaprendizaje implica retroceder por la curva de aprendizaje original.

2.2.- El Efecto Experiencia

✓ Fuentes del Efecto Experiencia:

- Relacionadas con los recursos humanos:
 - Aprendizaje en el trabajo.
 - Organización del trabajo.
 - Acción directiva.

- Relacionadas con los procesos de producción:
 - Mejora de los procesos existentes.
 - Aumento del rendimiento del equipo productivo.
 - Sustitución de factores productivos.
 - Integración/ desintegración vertical.
 - Innovaciones radicales.

- Relacionadas con los productos:
 - Estandarización de productos.
 - Rediseño de productos.

2.2.- El Efecto Experiencia

✓ Implicaciones estratégicas:

- La curva de experiencia es una herramienta que permite prever la evolución de los costes.
- Presenta la posibilidad de establecer precios en base a costes previstos y no reales como estrategia de crecimiento (aumento de cuota de mercado).
- Liderazgo (más experiencia acumulada) de forma que no aprende de los errores ajenos.
- La transferencia de experiencia: contratación de personal, ingeniería inversa...
- Freno a la introducción de innovaciones radicales.

DEFINICIONES

- Eficacia: Obtención de los resultados deseados expresados en términos cuantitativos o cualitativos.
- Eficiencia: Obtención de los resultados deseados con el menor número de recursos. Puede ser técnica (en unidades físicas) o económica (en unidades monetarias).
- Productividad: Indicador por excelencia de la eficiencia para cierto periodo de tiempo.

$$Productividad = \frac{OUTPUTS}{INPUTS} = \frac{SALIDAS}{ENTRADAS} = \frac{BIENES Y SERVICIOS}{FACTORES PRODUCTIVOS}$$

- Competitividad: Productividad comparativa (a nivel individuo, a nivel de empresa, de país...).
- Tipos de productividad:

$$TOTAL = \frac{OUTPUTS}{INPUTS} = \frac{OUTPUTS}{MP+MO+GGF} = \frac{OUTPUTS}{FACTORES PRODUCTIVOS}$$

$$PARCIAL = \frac{OUTPUTS}{MO} \text{ o } \frac{OUTPUTS}{MP} \text{ o } \frac{OUTPUTS}{GGF}$$

$$PRODUCTIVIDAD TÉCNICA = \frac{PRODUCCIÓN (ud)}{INPUT EN HORAS DE TRABAJO}$$