

Aspectos Clave de la Estrategia de Operaciones en la Empresa Actual

Descubre los elementos esenciales para diseñar una estrategia de operaciones de éxito.



Índice

1. **Introducción**
2. **¿Qué es y en qué consiste una estrategia de operaciones?**
3. **Misión, visión y estrategia corporativas**
4. **Propuesta de valor y ventaja competitiva**
5. **Proceso para la formulación de una estrategia**
6. **Objetivos de una estrategia de operaciones**
7. **Decisiones estratégicas de operaciones**
8. **Tipos de estrategias de operaciones**
9. **Plan estratégico de operaciones**
10. **Factores de éxito en la estrategia de operaciones**
11. **La dirección de operaciones en la organización**
12. **Competencias y habilidades del director de operaciones**
13. **Liderazgo y visión estratégicos**
14. **Nuevas tendencias en la dirección de operaciones**

1. Introducción

En las compañías actuales son tres las divisiones o áreas sobre las que se asientan las decisiones estratégicas: marketing, operaciones y finanzas. De ellas dependen el resto de departamentos y subdivisiones de la empresa, como puedan ser recursos humanos, comercial, producción o logística, por citar los más habituales. Una buena comunicación entre las tres divisiones es necesaria para aunar esfuerzos y remar en la misma dirección. Las tres se interrelacionan y se retroalimentan, de manera que conforman el núcleo de la organización.



Créditos imagen: digitalart / FreeDigitalPhotos.net

Dentro de este marco empresarial, la dirección de operaciones ejerce un papel fundamental. Bajo su responsabilidad se encuentra el establecimiento de la estrategia, la fijación de los objetivos y la elaboración del plan de acción de operaciones de la forma más efectiva posible. De la administración de operaciones depende toda la operativa de producción de bienes o de prestación de servicios y su buena marcha, con el mejor aprovechamiento posible de los recursos disponibles al menor coste posible. La calidad final del producto o servicio, la satisfacción del cliente y el valor percibido por éste son, en buena parte, responsabilidad del área de operaciones.

El objetivo final de la estrategia de operaciones es el de encontrar una ventaja competitiva que diferencie claramente a la compañía de su competencia. Se trata de que el valor agregado del producto o servicio ofrecidos justifique un precio superior en el producto final que el cliente esté no sólo dispuesto a pagarlo, sino satisfecho de hacerlo. Y decimos que es responsabilidad del área de operaciones porque es ésta la que se encarga de la transformación del bien o servicio, desde que entra como materia prima hasta que sale como producto acabado.

La globalización de los mercados, las nuevas tecnologías de la comunicación y la reducción de costes en el transporte internacional han provocado una revolución en los antiguos sistemas de producción y logística. La necesidad de adaptarse a los cambios y a las nuevas demandas de los clientes de forma ágil y rápida hace que se desarrollen nuevos productos a una velocidad vertiginosa. Por eso, ya no tienen sentido muchas de las políticas que se aplicaban antiguamente con la fabricación masiva de productos estandarizados. Ahora, impera lo que se viene a denominar la personalización en masa, dirigida a grandes segmentos de mercados diferenciados.

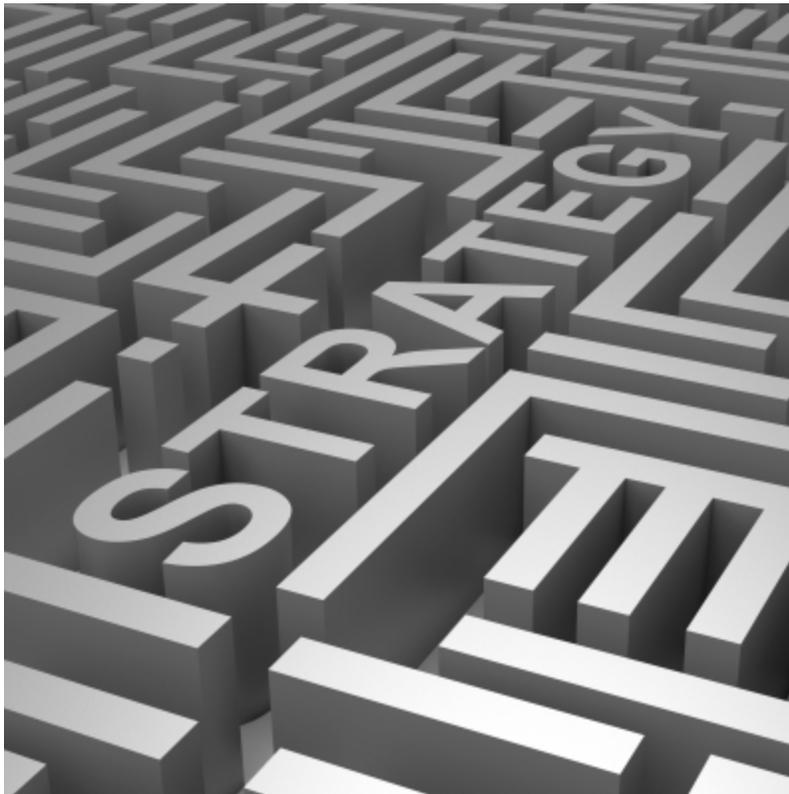
El conocimiento y la información son las herramientas más valiosas para la competitividad. Por eso el estilo de dirección jerárquico de los recursos humanos ha quedado atrás para dejar paso a equipos de trabajo más autónomos y más flexibles. Y esta nueva manera de trabajar en el área de operaciones permite una mayor rapidez de respuesta a los cambios del entorno y del mercado. La empresa entendida como un sistema también ayuda a unir sinergias y a sumar el esfuerzo de toda la organización para avanzar en un único sentido.

Como se desprende de todo lo anterior, queda claro que el director del área de operaciones ocupa en la actualidad una posición estratégica clave para el éxito de la compañía. Administra recursos de gran valor, toma decisiones que repercuten en el largo plazo y que suponen un gran riesgo pero también un gran reto para la organización.

2. ¿Qué es y en qué consiste una estrategia de operaciones?

Podemos definir la estrategia de operaciones como un plan a largo plazo en el que se enmarcan las acciones a realizar, necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Se basa en el uso adecuado de los recursos de la empresa, requiere de un análisis del entorno y del mercado, y su cometido es el de mejorar la competitividad de la compañía.

El objetivo principal de la estrategia de operaciones es el de encontrar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Las acciones contempladas en el plan estratégico se dirigen a generar valor a través del proceso productivo de bienes o servicios para aumentar la calidad, la productividad, la satisfacción del cliente y rebajar los costes.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

A continuación y con el fin de comprender mejor el concepto de estrategia operativa, en primer lugar definiremos a qué se refiere y qué incluye el vocablo “estrategia” para, después, explicar qué son y en qué consisten los procesos operacionales.

El término “estrategia” se refiere siempre a un proceso a largo plazo que se enfoca en fomentar la adaptación de los recursos de la organización a los cambios constantes del entorno para mantener o incrementar su competitividad. Se compone de un plan de acción o táctico que permita ir logrando unos objetivos determinados y permanentes, cuantitativos, específicos y medibles, en un contexto de circunstancias variable. Las capacidades operativas se perciben como un abanico de recursos disponible que se adaptan a los requerimientos variables de los productos ofrecidos en el mercado y a las necesidades cambiantes de los clientes o consumidores.

En cambio, las operaciones se definen como aquellas acciones que permiten transformar unas entradas (materias primas, información o mano de obra, por poner algunos ejemplos) en productos acabados con un valor añadido y que responden a una demanda del mercado. Se trata de actividades relacionadas y secuenciadas que siguen un proceso como, por ejemplo, la fabricación, embalaje y control de calidad cuando se trata de un producto; o la facturación, embarque y vuelo en un servicio de transporte aéreo. Por eso, en las empresas industriales, las operaciones se refieren tradicionalmente a las actividades de manufactura. En las compañías de servicios, las operaciones implican a prácticamente todas las áreas de la empresa porque el concepto de servicio es más abstracto y no se refiere a un producto físico concreto. Sin embargo, en la actualidad, esta distinción clásica se diluye. Las empresas industriales deben ser igual de hábiles a la hora de cuidar la calidad tangible de su producto como la de los servicios que éste lleva asociados.

La estrategia de operaciones se construye de manera personalizada para cada empresa, en función de sus características intrínsecas, recursos, sector, mercado y otras variables singulares. Es la herramienta que permite definir la ventaja competitiva de la organización en cuestión. Sin embargo, como el entorno económico, político y social son factores que influyen en la elaboración de la estrategia, es posible que en una época determinada las organizaciones se orienten hacia estrategias que contengan elementos coincidentes entre sí. Por ejemplo, tras la Segunda Guerra Mundial, las compañías estadounidenses se enfocaron en estrategias de producción masiva de productos estandarizados para cubrir una gran demanda insatisfecha. Y Japón, con la intención de abrir nuevos mercados fuera de sus fronteras, se alineó para producir artículos de calidad a un menor coste.

Corresponde a la dirección de operaciones definir la estrategia de operaciones, una estrategia funcional que plantea y desarrolla objetivos para el área de operaciones, pero que, necesariamente, debe estar alineada con la estrategia general de la compañía. Su plan de acción y objetivos deben reforzar la estrategia corporativa y complementarse de forma coherente con los del resto de áreas funcionales, como marketing, recursos humanos o finanzas. Y este modelo es igualmente válido para empresas manufactureras como para compañías de servicios.

3. Misión, visión y estrategia corporativas

Las compañías exitosas comparten una peculiaridad: una estrategia empresarial clara, bien orientada y bien comunicada. Sin una estrategia, las empresas transitan a ciegas, sin carta de navegación que las oriente para no ir a la deriva.

La estrategia se compone de tres conceptos que deben estar claramente definidos y cuyo mensaje deben ser fácilmente comprensible por todos sus *stakeholders*: son la misión, la visión y los valores. La diferencia básica entre la misión y la visión es que responden a preguntas distintas: “¿cuál es nuestra razón de ser?”, para la misión, y “¿qué queremos ser?”, en la visión.

La misión define la razón de ser de la empresa y el porqué de su existencia. Es la esencia de su ser. Es una declaración duradera acerca de cuál es su propósito, su negocio y su valor agregado. Una buena misión se alinea, además con sus valores fundamentales. Sólo de forma excepcional, la misión podría cambiar en el tiempo, pero no es algo que suele ocurrir.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

La misión permite que las personas y equipos se orienten en una misma dirección y dota de estructura y coherencia al diseño de estrategias, fijación de objetivos, ejecución de tareas y, en general, facilita la toma de decisiones. Sirve como elemento cohesionador y motivante que favorece la integración, implicación y compromiso de sus miembros, que se sienten identificados con ella. Gracias también a la misión, las compañías gozan de una identidad propia que las distingue de las demás de su mismo sector, que las hace únicas frente a clientes, proveedores y otros agentes externos. Por todo lo anterior, una clara y adecuada comunicación de la misión entre las personas y equipos implicados resulta del todo esencial.

La visión, en cambio, establece las metas de lo que la empresa desea conseguir en el futuro, que es lo que quiere llegar a ser. Sirve como orientación acerca del camino a seguir, inspira y motiva a los equipos a seguir adelante en su propósito. Por eso las metas deben ser realistas y asumibles, y la visión debe estar claramente enunciada. Por supuesto, la visión debe también estar en concordancia con los valores y la misión de la compañía.

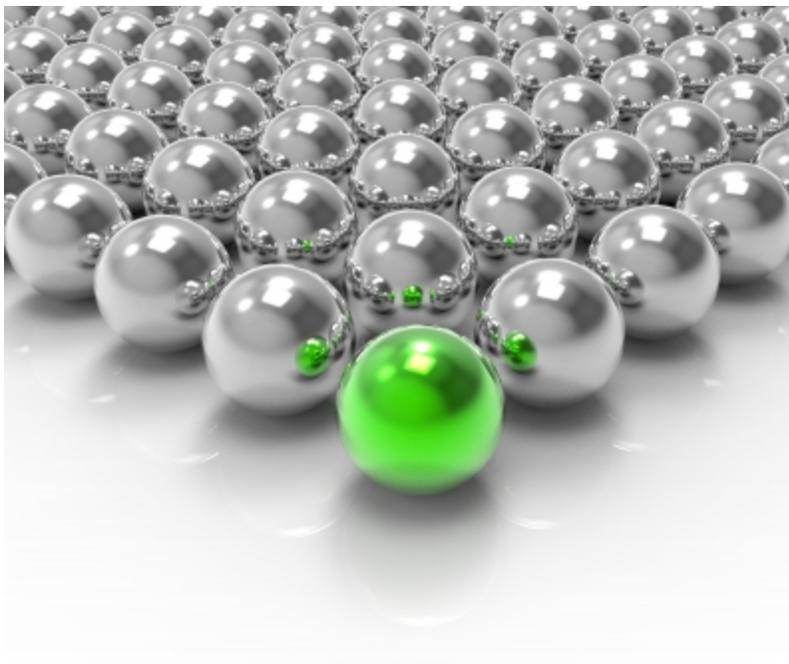
En cuanto a los valores empresariales, éstos son las creencias básicas compartidas que emanan de las personas y equipos que componen una empresa. Rigen su comportamiento y definen las formas cómo se hacen las cosas, por lo tanto se encuentran en la base de la estrategia empresarial. Cada decisión que se toma y cada acción que se ejecuta deben estar alineadas con los valores corporativos, que permanecen estables en el tiempo. Es la única manera de que las empresas puedan garantizar su éxito, cuando cada paso que da y cada uno de sus actos están fundamentados en los valores de la empresa.

Como resumen de todo lo anterior, podemos afirmar que sin misión, visión y valores no es posible definir una estrategia empresarial exitosa. Estos tres elementos se sitúan en la base y constituyen la esencia de la compañía, su identidad y la razón de su existencia; son los que proporcionan cohesión, coherencia y significado a la estrategia.

4. Propuesta de valor y ventaja competitiva

La propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio. Engloba toda una serie de beneficios que la empresa aporta al cliente y que éste reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia. Representa la promesa que la empresa realiza a su cliente a cambio de que éste adquiera su producto o servicio. Por eso una adecuada segmentación del público objetivo para acertar en una propuesta de valor atractiva resulta esencial, además de un conocimiento profundo de la oferta de la competencia.

De la propuesta de valor se deriva la ventaja competitiva. Se trata de una ventaja que la empresa disfruta de forma exclusiva con respecto a sus competidores y que le confiere una posición única y superior en el mercado. Según Michael Porter, profesor de la Harvard Business School y una autoridad en temas de estrategia de empresa, se dice que una empresa goza de ventaja competitiva cuando obtiene una rentabilidad superior a la rentabilidad media del sector al que pertenece.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

La ventaja competitiva debe materializarse en una oferta claramente apreciada por el cliente y diferenciada de su competencia. Se resume como “ser mejor que mis competidores en algún punto y que ese aspecto represente una preferencia por parte de un determinado tipo de clientes.”

Características y beneficios de una ventaja competitiva exitosa

La efectividad de una ventaja competitiva se mide en función de muchos factores, pero básicamente depende de las siguientes cualidades de diferenciación:

- A. Ser única y disfrutar de fuertes barreras para ser imitada.
- B. Ser sostenible en el tiempo.
- C. Ser claramente superior.
- D. Ser aplicable y flexible para adaptarse a las variaciones del mercado.
- E. Estar estrechamente relacionada con el *core business* de la compañía.

Una función clave de la estrategia de operaciones es precisamente la de aprovechar su capacidad de crear o contribuir a la ventaja competitiva de la compañía. Las orientaciones estratégicas pueden ser de diversa índole y discurrir por diferentes vías, pero siempre con el fin de proporcionar un beneficio al cliente:

- Costes de producción minimizados.
- Calidad muy superior del producto o servicio.
- Flexibilidad y personalización del producto o servicio.
- Actualización constante y liderazgo en productos o servicios de vanguardia.
- Rapidez y capacidad de respuesta.

Disfrutar de una ventaja competitiva no significa que la compañía destaque como la mejor en todos los aspectos ni que necesariamente siempre sea así. Lo que en realidad quiere decir es que un determinado grupo de clientes o consumidores prefieren esa marca porque, consciente o

inconscientemente, la identifican como la que mejor satisface sus necesidades. Es la ventaja competitiva el elemento distinto que les conduce a sentir que esa marca es superior, que les da más a cambio de menos y a elegir finalmente su producto por delante de los de sus competidores.

Por poner algunos ejemplos clarificadores, ventajas competitivas de una empresa suelen ser la posesión de patentes o marcas, contratos de exclusividad en la distribución, valor de marca y buena reputación, equipo profesional cualificado, monopolio protegido por el gobierno, técnicas de producción de bajo coste, excelente gestión de la información y el conocimiento. Vemos que la ventaja competitiva puede originarse en diferentes departamentos de la empresa y provenir de muy diversas fuentes. El área de operaciones es una de las más importantes como facilitadora de ventajas competitivas para la compañía. Éstas serán el eje central de la estrategia de operaciones.

En conclusión, una propuesta de valor bien elaborada aporta las razones por las que un cliente debe comprar nuestro producto, frente al de la competencia. El conjunto indisoluble de propuesta de valor, más la forma cómo ésta se produce y se entrega, forman la base de la ventaja competitiva de la empresa. Por eso resulta esencial generar “propuestas de valor únicas” para nuestro modelo de negocio.

Podemos afirmar que la propuesta de valor y la ventaja competitiva representan dos puntales de la dirección estratégica empresarial. Aunque las estrategias de segmentación hayan evolucionado hacia matices más finos, la orientación al cliente se mantiene en la base del marketing moderno y la ventaja competitiva continúa siendo su aliada más poderosa.

5. Proceso para la formulación de una estrategia

La formulación de una estrategia incluye la planificación, ejecución, supervisión y control de una serie de acciones orientadas a alcanzar unos objetivos previamente fijados. En concreto, la estrategia de operaciones persigue generar valor agregado en el producto o servicio a través de una superior calidad, una productividad mayor, una mejor satisfacción del cliente y unos costes inferiores.

Sin embargo, más allá de objetivos concretos, se descubre el objetivo esencial: encontrar una ventaja competitiva única, difícil de imitar y sostenible en el tiempo. Una ventaja apreciada por los clientes y bien diferenciada de la competencia.

La información de calidad es herramienta clave para construir una estrategia exitosa, tanto la que proviene de la propia empresa como la que se origina en fuentes externas a ella. De especial valor es aquella que nos aportan los [stakeholders](#) o públicos de interés como son los clientes o los empleados, entre otros.

Matriz DAFO

La adecuada formulación de una estrategia de operaciones requiere de un estudio profundo y detallado del entorno y del mercado para determinar amenazas y oportunidades, así como un análisis interno de la empresa y de sus competidores, documento que permitirá detectar y concretar los puntos fuertes y los puntos débiles.

Es lo que se conoce como análisis DAFO, se representa en una matriz cuadrada y su misión es la facilitar la detección de ventajas competitivas.



Créditos imagen: elrincondegestionadministrativa.blogspot.com

De las conclusiones que se extraigan del análisis DAFO, surgirán diferentes orientaciones estratégicas posibles:

- Estrategia de supervivencia.** Fuertes amenazas, grandes debilidades. Significa que la empresa se enfrenta a amenazas externas sin disponer de los recursos internos necesarios. Una amenaza fuerte puede ser una dura competencia. En estos casos, la empresa intentará sobrevivir y mantenerse a flote hasta que se produzca algún cambio favorable para ella en el mercado.
- Estrategia defensiva.** Fuertes amenazas, grandes fortalezas. A pesar de que la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas, si refuerza sus puntos fuertes, mucho mejor. Puede poner en valor todo aquello que la distingue de sus competidores, buscar clientes más rentables y fidelizarlos al máximo.
- Estrategia de reorientación.** Bajas amenazas, grandes debilidades. El mercado ofrece muy buenas oportunidades, pero la empresa no está suficientemente preparada para aprovecharlas. En estos casos, por ejemplo, puede ser recomendable una estrategia dirigida

a reorientar la oferta de productos o servicios con el fin de satisfacer de forma la demanda no cubierta.

- D. Estrategia ofensiva. Bajas amenazas, grandes fortalezas. Es la ocasión ideal para adoptar una estrategia de crecimiento. Los puntos fuertes de la empresa son reconocidos por los clientes y es momento de apoyarse en las ventajas competitivas propias. Si el mercado está maduro, lanzar nuevos productos, innovar y procurar mantenerse un paso por delante de los competidores son buenas soluciones.

Si bien existen otros procedimientos para formular una estrategia, las ventajas de sencillez y claridad que aporta el análisis DAFO son únicas.

Dado que la estrategia dibuja el camino que va a seguir la empresa para cumplir con sus objetivos, la manera cómo se recopila, trata y analiza la información es un aspecto clave para tomar las decisiones en la dirección correcta.

6. Objetivos de una estrategia de operaciones

Los objetivos son lo que dan sentido a una estrategia, su alma máter. El éxito de la empresa y la motivación de sus empleados dependen en gran medida de una adecuada selección y fijación de objetivos.

Deben marcarse desde un buen inicio, a partir de las conclusiones obtenidas de todos los análisis realizados previamente. Esto es, una vez evaluadas las variables del entorno, estudiado el mercado y la competencia, habiendo concluido cuáles son las oportunidades y amenazas externas, y cuáles los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

Los objetivos sirven de guía para formular estrategias, asignar recursos y ejecutar tareas. Son los que permiten evaluar resultados y medir la eficacia o productividad de la empresa, además de contribuir a una mejor organización y control de los procesos. Gracias a ellos, las prioridades quedan claras y, en consecuencia, merman la incertidumbre y generan sinergias.

En relación a los objetivos operacionales en concreto, éstos deben estar enunciados de forma clara y en tono positivo, deben ser cuantificables y medibles. La progresión hacia su cumplimiento debe poder ser medida y controlada para saber en todo momento en qué punto estamos, si vamos en la dirección correcta y cuánto nos queda para llegar a la meta.

Cómo deben ser los objetivos operacionales

Para que los objetivos resulten eficaces, deben cumplir unas determinadas condiciones y reunir una serie de características, deben ser:

1. Específicos y claramente definidos, sin ambigüedades, para poder ser comunicados sin dar lugar a confusiones o interpretaciones erróneas. Este punto es fundamental ya que toda la empresa debe caminar al unísono en una única dirección.
2. Medibles y observables, es decir que nos permitan saber hasta qué punto se están cumpliendo y si se producen variaciones o desviaciones en su progreso, y en relación al plan establecido. Nos permitirá tomar decisiones y medidas correctoras.
3. Alcanzables, en especial porque lo habitual es que haya otras personas involucradas hacia esa consecución de objetivos. Necesitamos el compromiso genuino de todas y cada una de las personas implicadas para poder llegar a ellos.
4. Realistas, deben poder ser realizados efectivamente, deben entrar dentro de lo factible. Quiere decir que es importante conocer hasta dónde podemos llegar con los recursos disponibles y no ser optimistas en exceso a la hora de marcarnos objetivos.
5. Desafiantes y ambiciosos, aunque no en exceso. Una cierta dificultad hace que los objetivos resulten útiles, atractivos y motivantes. Debe ser algo que para ser alcanzado suponga un

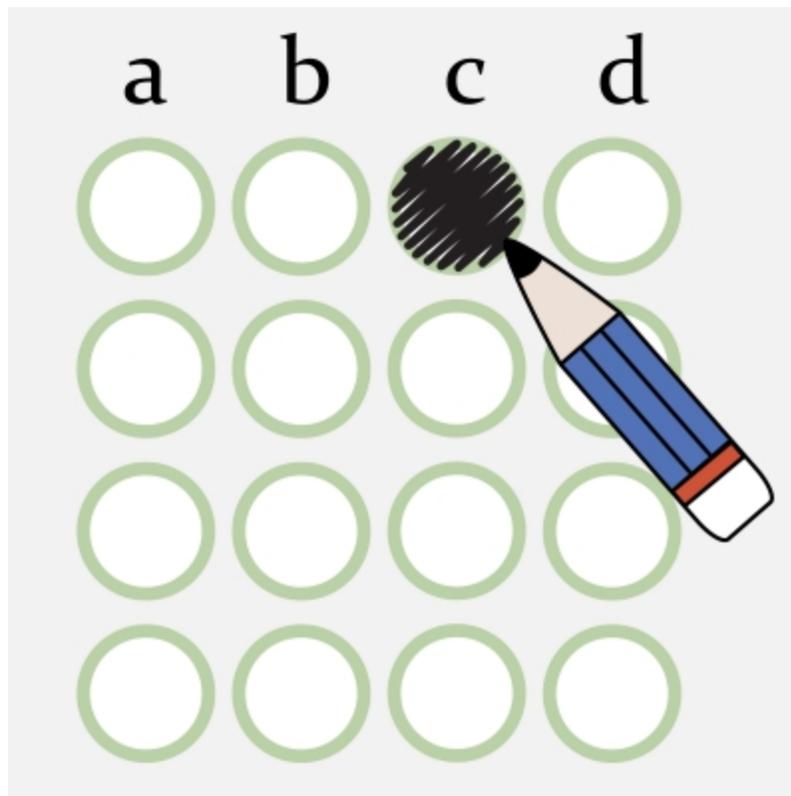
esfuerzo y cuya consecución conlleve como premio una alta satisfacción.

6. Acotados en el tiempo para sortear la postergación, para no retrasar su cumplimiento *in sécula seculórum*. Los objetivos deben tener un plazo límite de realización para no caer en la relajación o en la tentación de sólo priorizar lo más urgente por delante de lo importante.
7. Coherentes, congruentes y alineados con la misión, visión y valores empresariales de la compañía.

En conclusión, la importancia de los objetivos reside en su capacidad para marcar el camino y el horizonte de una empresa, para enfocar el esfuerzo y la motivación de todas las personas que forman parte de la organización.

7. Decisiones estratégicas de operaciones

Las decisiones estratégicas de operaciones hacen referencia a todas aquellas decisiones que afectan a la planificación, organización, dirección y control de la producción de bienes o servicios en las organizaciones. La responsabilidad final de estas decisiones recae en el área de operaciones y su finalidad común es la de aumentar la calidad, incrementar la productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y rebajar los costes. Encontrar una ventaja competitiva sostenible es, al final, su gran objetivo estratégico.



Créditos imagen: nongpimmy / FreeDigitalPhotos.net

Áreas de decisión estratégica

Existen diferentes clasificaciones pero la que nos parece más acorde a los tiempos actuales es la de Roger Schroeder, profesor de la Universidad de Minnesota en los Estados Unidos y uno de los más importantes consultores de gestión de operaciones en todo el mundo. Según él, las decisiones estratégicas de operaciones implican básicamente a cinco áreas:

1. **Proceso.** Hace referencia a decisiones estratégicas que afectan a instalaciones, equipos y tecnología, necesarios para la producción del bien o servicio. Repercuten en un largo plazo, en especial porque suelen conllevar altas inversiones de capital. Por ese motivo, el diseño del proceso y las decisiones que se tomen al respecto deben estar perfectamente alineadas con la estrategia empresarial de la compañía.
2. **Capacidad.** Atañe a decisiones estratégicas relacionadas con el suministro de las cantidades adecuadas de productos o servicios, en cada momento y lugar. A largo plazo, producen efectos en el tamaño de las instalaciones físicas; a corto término, pueden implicar el alquiler de locales adicionales, la subcontratación de servicios externos o variaciones en personal y turnos de trabajo. Se ven involucrados recursos que deben ajustarse de acuerdo a las oscilaciones de la demanda.
3. **Inventarios.** Conciernen a decisiones estratégicas sobre compras y stocks de materia prima, producto en proceso o manufacturado. Qué materiales pedir, en qué cantidades, cuándo hacerlo, a qué coste y dónde almacenarlos son algunas de las decisiones que hay que tomar en relación con el flujo de materiales en la compañía.
4. **Fuerza de trabajo.** Ésta es el área de decisión más importante en operaciones. Habitualmente, las decisiones estratégicas se toman de forma conjunta con el área de recursos humanos y afectan a la selección, contratación, capacitación, supervisión, compensación y despido de personal. Gestionar la fuerza de trabajo de forma productiva y humana es una de las funciones principales del área de operaciones.
5. **Calidad.** La calidad de los bienes y servicios producidos es responsabilidad del área de operaciones en particular y, en general, de la gerencia. La calidad debe estar asegurada en cada etapa del proceso, requiere del establecimiento de unas cotas y controles, además de la obligación de proveer de todo lo necesario para alcanzar los estándares exigidos.

En definitiva, los aspectos más importantes que se deben priorizar en la toma de decisiones estratégicas son: la calidad total, que implica la satisfacción del cliente mucho más allá de sus expectativas; la dirección por procesos, entendiendo la organización como un sistema y la información como base para la toma de decisiones; y, finalmente, la implicación de los equipos con un trato de respeto, confianza y dignidad. Y un último punto fundamental: las relaciones con clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general han de orientarse a resultados de ganar-ganar.

8. Tipos de estrategia de operaciones

Las estrategias de operaciones se pueden clasificar de diversas maneras. De entre las clasificaciones posibles, destacamos las más significativas. En primer lugar, la que se basa en el concepto del ciclo de vida de la organización, es decir en las diferentes etapas de crecimiento, madurez o estabilidad y declive por las que pasa una empresa; y, en segundo término, la que parte del concepto de estrategia competitiva propuesto por Michael Porter, profesor de la Harvard Business School y una autoridad en temas de estrategia de empresa.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

Este tipo de estrategias se subdividen a su vez en dos: las de crecimiento, y las de estabilidad o supervivencia.

1. Estrategias de crecimiento

- Estrategias de mantenimiento. Se trata de estrategias conservadoras de tipo defensivo que no buscan mejorar su participación de mercado. Su crecimiento se mantiene sostenido y constante.
- Estrategias de crecimiento. Dirigidas a crecer a través de aumentar su cuota de participación, bien en el mercado donde están presentes, bien con la apertura de nuevos mercados donde vender. Son proclives a ampliar la cartera de productos o servicios que ofrecen.
- Estrategias de concentración en un solo producto o servicio. Centran el crecimiento de la compañía en un solo producto o servicio y persiguen un incremento de ventas con la entrada en nuevos sectores, áreas geográficas o el enfoque a nuevos perfiles de clientes.
- Estrategias de diversificación. Pueden ser de tres tipos: las que desarrollan nuevos productos para vender en los mercados donde ya está presente la marca; las que comercializan los productos actuales en otros segmentos no explorados; o las que combinan el lanzamiento de nuevos productos para penetrar en nuevos mercados.
- Estrategias de integración vertical. Son las que se implementan cuando la empresa amplía sus actividades anteriores o posteriores en la cadena de valor para crecer con los mismos productos y servicios que ya comercializa.

2. Estrategias de estabilidad o supervivencia.

- Estrategias de saneamiento. Resultan muy útiles en fases de inestabilidad cuando se trata de frenar el desplome de las ventas y beneficios, a la vez que se persigue mejorar la eficiencia y sanear las finanzas.
- Estrategias de cosecha. Se implantan cuando, a pesar de un declive en las ventas, la empresa se encuentra en una buena situación, sin resultados negativos ni problemas

financieros. Contribuyen a reducir las inversiones en actividades poco o nada rentables, minimizan costes y generan la liquidez necesaria para sanear la empresa. De este modo, la organización puede iniciar una nueva etapa de crecimiento.

- Estrategias de desinversión y liquidación. Se contemplan este tipo de estrategias cuando las de saneamiento o cosecha se muestran ineficaces porque la situación financiera es grave. Se enfocan hacia la venta de partes de la empresa y su reestructuración interna, con la idea de reiniciar la actividad desde una dimensión más reducida. En el peor de los casos y de forma más o menos progresiva, puede acabar produciéndose una liquidación total.

Estrategias competitivas

Éstas son las estrategias de operaciones por antonomasia. Se trata de estrategias que quieren asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, para hacer frente a las presiones de un mercado concreto.

- Estrategias de liderazgo en costes. Basadas en fabricar con costes inferiores a la competencia, son estrategias que pueden llegar a ser demasiado rígidas a la hora de adaptarse a la demanda o a la necesidad de innovar en tecnología.
- Estrategias de diferenciación. Buscan ofrecer un producto que sea percibido por el consumidor como diferente y por el cual está dispuesto a pagar más. Contribuyen a fidelizar a los clientes y a mantener una posición fuerte ante la competencia, aunque conllevan un riesgo: el de la aparición de imitaciones a bajo precio.
- Estrategias de enfoque o alta segmentación. Se centran en un grupo concreto de clientes o en un área geográfica determinada. Compiten en un segmento particular de un sector industrial o mercado y se pueden combinar con alguna de las estrategias anteriores de costes o diferenciación.

Los diferentes tipos de estrategias de operaciones van íntimamente relacionados con la clase de decisiones estratégicas sobre las que inciden y siempre en línea con la estrategia corporativa. La

decisión acerca de qué estrategia es la más conveniente dependerá, en última instancia, de la situación de fortaleza o debilidad en que se encuentre la empresa y de la complejidad de los mercados en los que se mueve o a los que quiere acceder.

9. Plan estratégico de operaciones

En el plan estratégico de operaciones se explicitan cada una de las acciones que la dirección de operaciones ha decidido poner en marcha. Alcanzar los objetivos fijados, a partir del análisis de los recursos internos teniendo en cuenta la situación actual y la evolución futura del mercado, es la misión principal de este plan.



Créditos imagen: photoraidz / FreeDigitalPhotos.net

El plan de operaciones se centra en los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contempla la programación de dichas acciones y su control, a la vez que un análisis financiero con previsiones de ingresos, costes, márgenes y beneficios, a un plazo que suele ser largo: de entre 3 y 10 años.

Se compone de cuatro áreas fundamentales de actuación:

1. **Productos o servicios**, analizados sólo desde el punto de vista técnico, ya que la perspectiva comercial es función del plan de marketing. Las características técnicas que afectan a los productos o servicios que ofrece la compañía quedan definidas, además de aquéllas que

atañen a su diseño y envase. También se tienen en cuenta los aspectos legales incluyendo certificaciones y homologaciones, modelos industriales, modelos de utilidad y patentes. Finalmente, se comparan con los productos y servicios ofrecidos por la competencia.

2. **Procesos y cadena de valor**, entendidos como cadenas de actuación o manipulación de una entrada, por ejemplo, la materia prima, a la que se añade un valor para generar una salida, por ejemplo, el producto acabado. Esta descripción es válida tanto para tangibles como intangibles.

Los procesos pueden ser de muy diversa índole, simples o complejos, y la gama contempla desde aquéllos puramente administrativos o comerciales hasta los de fabricación. En el estudio de su viabilidad y rentabilidad, se tienen en cuenta muchos factores referidos a proveedores y clientes, capacidades de los propios procesos productivos, medios y tecnología empleados. Se trata de descubrir cuál es la relevancia y función de cada uno de ellos, a la vez que establecer planes de acción para su mejora.

En cuanto a los procesos de fabricación en concreto y que sólo se aplican en las empresas industriales, se consideran aspectos como la organización de los procesos de manufactura (en serie o bajo pedido), subcontrataciones a terceros, tecnologías necesarias, equipos empleados y su vida útil, las patentes, derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica, la organización y gestión de las instalaciones, por poner algunos ejemplos.

3. **Programa de producción**, como concepto válido tanto para empresas que producen bienes como las que prestan servicios. En el primer caso, el de las empresas industriales, por lo general se cuenta con almacenes o sistemas logísticos que permiten regular la producción; en el caso de los servicios, la característica principal es que son altamente perecederos, es decir que se consumen al momento, de manera que el tiempo es un factor esencial. La capacidad de producción en las empresas de servicios es su talón de Aquiles: sólo la programación correcta de las tareas y una buena gestión del tiempo permitirá satisfacer la demanda sin congestión o, por el contrario, sin infrautilización del tiempo.

Partiendo de las previsiones de ventas, se estructura el plan de producción, concepto válido tanto para productos como para servicios, a partir del cual se prevén las necesidades de personal (mano de obra directa) y la capacidad de los equipos para la fabricación de los

productos o venta de los servicios.

4. **Aprovisionamiento y gestión de existencias**, sólo aplicable en el caso de las empresas industriales. Esta área se relaciona con la política de compras, el almacenamiento de bienes y productos terminados, el detalle de aprovisionamiento y la gestión de existencias.

En primer lugar, se estudian las necesidades y requerimientos en cuanto a materiales, materias primas, productos acabados o semiacabados, subproductos y residuos: su calidad y niveles de tolerancia. De ese modo, es posible realizar previsiones certeras sobre las cantidades que van a ser necesarias, en función de los planes de producción y comerciales. El siguiente paso es el de evaluar las posibles fuentes de abastecimiento y sus ofertas: proveedores, precios, condiciones, plazos entrega y términos de pagos. Y, en la última etapa, se planifica el ciclo de aprovisionamiento y se prevé un stock de seguridad, con rangos mínimos y máximos. Todo ello teniendo en cuenta los ciclos de venta, la estacionalidad y los plazos de entrega del producto acabado.

Que el plan de operaciones se establezca a largo plazo es lógico, ya que las inversiones de capital a realizar en instalaciones, tecnología y maquinaria suelen ser muy costosas. Las decisiones estratégicas que se toman a la hora de elaborar el plan de operaciones son de un enorme peso específico para la compañía y conllevan un gran riesgo. Deben ser muy bien estudiadas y definidas, ya que de ellas depende, en gran medida, el éxito o fracaso de la compañía.

10. Factores de éxito en la estrategia de operaciones

Del éxito de la estrategia de operaciones dependen en gran medida los resultados de la empresa. Como se trata de un área que incide directamente en la buena marcha de la compañía, la planificación e implementación de la estrategia debe estar afinada hasta el último detalle.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

Se dan algunos factores especialmente sensibles para que la estrategia triunfe, y a éstos hay que prestarles una mayor atención.

1. Alineamiento con la estrategia general.

La estrategia de operaciones y la dirección del área encargada de su implementación deben estar completamente coordinadas con los procesos globales de la organización y el resto de niveles que intervienen para la consecución de los objetivos comunes.

2. Equilibrio estratégico.

Los diferentes niveles estratégicos, tácticos y funcionales se plantearán de forma equilibrada. Sus objetivos y planes correspondientes se formularán de acuerdo a horizontes temporales adecuados a cada uno de ellos: largo, medio y corto plazo.

3. Proyección de futuro y recursos necesarios.

Debe tener en cuenta y prever los recursos técnicos, materiales y humanos que serán necesarios en el futuro para el desarrollo correcto e implementación de la estrategia de operaciones a largo plazo.

4. Calidad deseada del producto.

Tener presente la calidad que exige el mercado para satisfacer adecuadamente las demandas del cliente, que es quien marcará los estándares. Entender la calidad como factor diferenciador de la competencia ayudará a concederle la prioridad que merece.

5. Equipo humano integrado.

La capacitación de las personas empleadas y su disposición actitudinal resultan factores fundamentales para la buena marcha del área de operaciones. Debido a los rápidos cambios que se producen en los mercados, una dirección menos rígida, que delega y empodera a su personal resulta más competitiva.

6. Sinergia con el resto de la organización.

La empresa entendida como un todo, como un sistema que funciona de forma integrada y fluida. El área de operaciones no es más que una parte necesaria del engranaje, que debe trabajar conjuntamente con el resto de áreas para avanzar en el sentido correcto.

7. Mecanismos de seguimiento y control.

La implementación de planes estratégicos requiere de un control de las desviaciones y una serie de

medidas correctoras. El establecimiento de indicadores de rendimiento, *Key Performance Indicators (KPIs)*, y un cuadro de mando integral son buenas herramientas para medir si se están cumpliendo los objetivos previstos.

8. Visión global.

En un entorno en el que ya no hay fronteras a la comunicación, la visión nacional o local ha dejado de ser la que impera. Los mercados son globales y accesibles por todos. El enfoque estratégico debe tener una perspectiva amplia para no dejar pasar buenas oportunidades en ninguna área geográfica.

9. Ventaja competitiva

Obtener una ventaja competitiva es, al final, el gran reto del área de operaciones de una empresa. La ventaja competitiva es aquel valor único y diferente que la compañía aporta a su cliente a través de un bien o servicio producido por ella. Es la razón por la cual el cliente está dispuesto incluso a pagar un poco más si es necesario, porque representa para él una compra más valiosa que un producto de la competencia.

En definitiva, los cambios sociales y económicos, junto con la transformación de las comunicaciones, han empujado a las compañías a reorientar sus estrategias corporativas y su funcionamiento empresarial. Sólo con la adaptación es posible la supervivencia y, en los tiempos que corren, ésta debe ser muy ágil y flexible. Así, el éxito de una estrategia de operaciones se basa en diferentes aspectos: hemos destacado los que consideramos más importantes.

11. La dirección de operaciones en la organización

La dirección o administración de operaciones en la empresa es un área funcional que, junto a marketing y finanzas, se configura como clave para la buena marcha de la organización. Las decisiones que en este departamento se toman afectan directamente sobre los resultados y, no sólo eso, sino que además conllevan una gran responsabilidad ya que son destino de una buena parte de las inversión del capital aportado por el accionariado.

La finalidad de la dirección de operaciones es la de encontrar una o varias ventajas competitivas para la compañía, cuanto más diferenciadas de la competencia y más sostenibles en el tiempo, mejor. Esta área se encarga de transformar una entrada de materia prima en un producto elaborado, con un valor agregado que en el inicio del proceso no tenía y que es algo apreciado por el cliente. Esta aseveración es igualmente válida para bienes de consumo y servicios, aunque las características concretas de cada negocio obligan a matizar la forma de aplicar dicho proceso de transformación, también llamado cadena de valor.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

Las funciones de la dirección de operaciones son las mismas para las empresas de servicios que para las compañías manufactureras o industriales. Por ejemplo, encontramos directores de operaciones en hoteles, bancos, aerolíneas o cadenas de comercio minorista, quienes son los máximos responsables de la prestación de los servicios.

La dirección de operaciones en las organizaciones modernas trabaja sobre tres aspectos fundamentales:

1. La calidad total. Significa complacer al cliente en sus demandas y expectativas, incluso más allá de lo que él mismo espera, de manera que es él quien marca los niveles de calidad del producto o servicio. A mayor satisfacción del cliente, más ventas. Persigue la mejora constante de la eficacia y emplea la evaluación permanente para identificar y corregir los puntos débiles. Los empleados también contribuyen al logro de los objetivos de calidad de la compañía: todos son responsables de ella y se les dota de los medios y la capacitación para que cumplan con los objetivos. El conocimiento se comparte y se desarrolla en equipo, con la participación activa de empleados y directivos.
2. La empresa como un sistema. Se basa en emplear métodos de dirección que, bajo un enfoque sistémico, contribuyan a desarrollar el pensamiento de procesos, a basar la toma de decisiones en la información y a dirigir la compañía como un todo integrado. Entonces, la dirección se entenderá como un subsistema cuya cualidad principal es su capacidad de control, gracias a la cual consigue mantener al sistema en una trayectoria definida y con la correspondiente reducción de incertidumbre que ello conlleva. Este control se define más por pretender que los planes se cumplan, previendo sus desviaciones antes de que ocurran, que por una proyección fiscalizadora.
3. Un equipo humano totalmente integrado. Las personas que contribuyen como fuerza de trabajo en el avance de la compañía son merecedoras de absoluto respeto, confianza y tratamiento digno por parte de la dirección. Representa el triunfo de las negociaciones exitosas, en las que todo el mundo sale ganando y nadie pierde. Se basa en la creencia de que un buen equipo todo lo puede, y que es más importante la actitud y la disposición que las capacidades. Todas las personas que, de una manera u otra, conservan vínculos con la empresa, sean clientes, proveedores, empleados o accionistas se llevan su parte de ganancia

que no tiene porqué ser siempre económica.

La dirección de operaciones ha recuperado el protagonismo que había perdido hace un tiempo atrás. Hoy, la gestión integrada de las operaciones se revela como un factor de vital importancia para la competitividad de las empresas. Las nuevas tecnologías en los procesos y métodos de gestión hacen posible estrategias innovadoras para incrementar ventas en mercados cada vez más globales.

12. Competencias y habilidades del director de operaciones

La administración de operaciones se denominaba en el pasado administración de la producción. En la actualidad, el concepto es mucho más amplio porque la producción de bienes no se puede desligar de los servicios que lleva asociados: todo ello conforma una oferta que debe satisfacer las expectativas del cliente.

En los años 70, a raíz de la intensa crisis, el área de operaciones pasó de ser meramente técnica cuyo objetivo se centraba en la eficiencia a ser la base de la competitividad de una empresa. Este hecho se produjo como consecuencia de una serie de cambios sustanciales que afectaron a los hábitos de consumo y a una mayor exigencia por parte de los consumidores.

Hoy en día, las decisiones que toma el área de operaciones y, por ende, su director afectan a toda la empresa y conllevan una enorme responsabilidad. Se trata de un puesto clave que concentra la dirección y administración de buena parte de los recursos de la empresa: capital, personal, materias primas y energía.



Créditos imagen: Stuart Miles / FreeDigitalPhotos.net

Funciones del director de operaciones

En el día a día, un gerente de operaciones gestiona las operaciones diarias de una organización con la finalidad de buscar la máxima eficiencia al mínimo coste. Su puesto es uno de los más altos en una empresa y, por lo general, reporta al director general o a la junta directiva.

Cada compañía define las funciones de su *chief operating officer* (COO), denominación anglosajona del director de operaciones, de forma única ya que es una posición muy variable y contingente a la situación. Puede ocurrir, incluso, que haya más de uno cuando se dan líneas de negocio muy diferenciadas e independientes.

A pesar de la diversidad funcional que conlleva el cargo, algunas asignaciones son comunes a todos ellos:

- Establecer la estrategia de desarrollo de los productos o servicios en mercados nuevos para la compañía, con la responsabilidad de definir los medios necesarios y teniendo siempre presentes los objetivos generales. Elaborar presupuestos y planear alianzas estratégicas con los actores del mercado.
- Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa. Para lograrlo, compete al director de operaciones conocer los recursos disponibles, facilitar el trabajo de la fuerza de ventas, garantizar la capacidad de la empresa para cumplir nuevos contratos, especialmente referidos a aspectos de *quality cost delivery*, entre otros.
- Administrar los recursos internos de producción, administración y recursos humanos para el desarrollo conveniente de la actividad. Todo ello en coordinación con los directores de los departamentos respectivos.

La persona a quien se le asignan estas responsabilidades debe tener una fuerte capacidad de liderazgo, buenas dotes comunicativas y aptitudes para la planificación estratégica. La necesidad de poder resolver problemas y tomar decisiones de forma rápida y eficiente hacen de este puesto un auténtico reto.

Un buen director de operaciones será el primer interesado en crear un entorno de trabajo agradable, en el cual las personas se sientan que forman parte de un proyecto común, que su contribución es

clave para alcanzar las metas de la empresa. Fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo, la creatividad y un ambiente positivo se suman para desarrollar el compromiso y la implicación en los empleados. Un ambiente así permite que el funcionamiento diario resulte fluido y contribuye sin duda a una mayor productividad.

13. Liderazgo y visión estratégicos

Una de las habilidades más importantes que debe tener integrada un buen director de operaciones es la de liderazgo. La posición del cargo requiere de unos conocimientos y experiencia técnicos pero, además, de excelentes aptitudes sociales y emocionales. Dentro de las misiones encomendadas a un gerente de operaciones se encuentra la de liderar equipos, crear cohesión entre sus miembros y hacerlos avanzar por convicción que no, por dirección, en el sentido de los objetivos y la visión de la empresa. Un auténtico líder no dirige, sino que inspira.



Créditos imagen: nokhoog_buchachon / FreeDigitalPhotos.net

Un líder se define como aquella persona a quien los demás deciden seguir, se dejan guiar hacia un propósito común. La autoridad del líder le viene dada: el líder no lo es porque él quiera serlo sino porque los demás lo aceptan como tal. El carácter necesario para ejercer un liderazgo efectivo se desarrolla y se fomenta, se aprende y se entrena con la práctica.

Cualidades más importantes de un líder

El liderazgo es una habilidad que acompaña al éxito a la hora de emprender proyectos y tirar adelante empresas. Muchas son las cualidades que definen a un buen líder, sin embargo destacamos algunas especialmente relevantes para el entorno empresarial:

- Habilidades sociales y de comunicación. Aptitud para conectar con las personas, practicar la escucha activa y transmitir el mensaje de forma directa y clara.
- Disposición a delegar y a guiar a otras personas, a esperar lo mejor de cada una de ellas y a hacer aflorar lo mejor de sí mismas.
- Capacidad de servir a los demás y generosidad para compartir el conocimiento y la experiencia propios.
- Humildad para reconocer los propios errores, aprender de ellos y rectificar.
- Convicción e integridad a la hora de tomar decisiones, además de un firme compromiso para cumplir con los objetivos y llegar hasta el final.
- Discernimiento para saber detectar oportunidades y encontrar soluciones efectivas, a la vez que decisión para tomar las riendas, asumir la responsabilidad y enfrentar los problemas.
- Coraje para innovar, para salir de la zona de confort y vivir nuevas experiencias, probar cosas nuevas o hacer las de siempre de una manera distinta.
- Compromiso e implicación, unido a una alta responsabilidad, para ir más allá con la acción.
- Iniciativa y pasión por el trabajo, unidas a la fuerza de voluntad y autodisciplina como claves para la superación.
- Visión estratégica para sintonizar con los deseos y necesidades de los clientes, a la vez que saber marcar tendencias y para avanzarse a los competidores.

Las compañías punteras están lideradas por personas que reúnen muchas de estas habilidades. Gracias a ello y junto a una visión de largo alcance, las ha llevado al triunfo y a lo que es más difícil: lograr mantenerse en él.

Los directivos y altos cargos, incluido el director de operaciones, tendrán mayores posibilidades de éxito cuanto más desarrolladas tengan sus capacidades de liderazgo. El buen líder es aquél que día tras día consigue guiar de forma natural y entusiasta a toda la empresa por el camino que lleva a la visión, aquél que impulsa a los demás a actuar en la dirección correcta.

14. Nuevas tendencias en la dirección de operaciones

Las tendencias en el área de las operaciones vienen marcadas por los cambios y la evolución que están sufriendo las empresas y la sociedad en general. La transformación de la sociedad se ha producido principalmente a causa de la innovación tecnológica y ha permitido pasar de una sociedad tradicional basada en la producción a una sociedad moderna basada en el conocimiento. Hoy el conocimiento es el bien intangible de mayor valor para las empresas.



Créditos imagen: jscreationzs / FreeDigitalPhotos.net

Las tendencias y cambios más importantes que se están produciendo se relacionan con una gran transformación económica, social y política.

Se estructuran en torno a los siguientes puntos:

- Enfoque global, en lugar de enfoque local o nacional. La reducción de los costes de comunicación y transporte de las redes internacionales permite que el intercambio de bienes y servicios con cualquier parte del mundo ya no resulte tan costoso como antes. La fiabilidad en

el servicio no queda afectada por su inferior coste.

- Desarrollo rápido de nuevos productos. La comunicación global facilita la amplia y rápida difusión de información de todo tipo, que incluye la de nuevos estilos de vida y tendencias. Este hecho obliga a las empresas a una rápida reacción y adaptación en el lanzamiento de nuevos productos que satisfagan demandas en continuo cambio. El ciclo de vida de los productos se acorta, a la vez que el diseño asistido por ordenador, la colaboración internacional y el *crowdsourcing* contribuyen a poder presentar nuevos productos con mayor frecuencia.
- Mayor énfasis en la calidad. Este hecho conlleva que se establezcan vínculos más estables con los proveedores que ejercen un papel fundamental en la cadena de suministro. Pasan a estar implicados de forma directa en la mejora de los productos y se convierten en “socios de aprovisionamiento”.
- Los procesos de producción se tornan más flexibles. Para satisfacer a los grandes mercados mundiales, se prima una “personalización en masa” con una atención añadida en la calidad, que sustituye a la comercialización de productos estandarizados.
- Los envíos *just in time (JIT)* de lotes más pequeños toman el relevo con el fin de reducir los costes de inventario. Se dejan de fabricar y enviar grandes remesas de producto por razón de un alto coste del capital y un corto ciclo de vida de los productos.
- La delegación de autoridad en empleados y equipos reemplaza a los puestos laborales especializados del pasado. La nueva sociedad del conocimiento prepara profesionales más flexibles y polivalentes que toman responsabilidad de proyectos completos.
- Una sensibilidad creciente por la sostenibilidad y la ecología están transformando lo que era antiguamente un enfoque de producción de bajo coste. La toma de conciencia conlleva un mayor respeto por el medio ambiente y un uso incrementado de materiales reciclables.

Uno de los motivos por los que la dirección de operaciones se configura como una disciplina apasionante es precisamente el hecho que el director de operaciones afronta un mundo en constante cambio. Esta dinámica se produce principalmente como consecuencia de la globalización del comercio mundial y la transferencia de ideas, productos y capital de forma electrónica y a velocidades vertiginosas.