



Estudio de las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones de las PYMI en Venezuela

ÁNGEL PÉREZ ESTÉVEZ

Escuela de Ingeniería de Producción
Universidad Metropolitana

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal el estudio de las Prioridades Competitivas (1) de la Estrategia de Operaciones en las pequeñas y medianas empresas industriales (PYMI) en Venezuela. Este trabajo de investigación se centra en el estudio de las prioridades competitivas como los elementos clave de la estrategia de operaciones en estas empresas. En este estudio se busca determinar el énfasis en determinados objetivos de operaciones (costo, calidad, entrega, flexibilidad y servicio) en las pequeñas y medianas industrias venezolanas, la importancia de cada uno de ellos en los próximos años y la relación existente entre estas prioridades competitivas. Para ello se diseñó una encuesta basada en los diferentes estudios realizados en el mundo y se adelantó un trabajo de campo obteniendo 112 respuestas válidas, con lo cual se construyó la base de datos para el análisis estadístico. Los resultados obtenidos nos permiten conocer en qué prioridades competitivas de la estrategia de operaciones de la industria manufacturera en Venezuela se hace más énfasis en la actualidad y cómo cambiarán estas prioridades en los próximos años.

Palabras clave: Prioridades competitivas en operaciones, Estrategia de operaciones.



Abstract

The study of Venezuelan Operation Strategy's Competitive Priorities (1) in the small and medium enterprises (SMEs) is the principal objective of this paper. The focus of this paper is the study of the competitive priorities as key elements of the Venezuelan small and medium firms operation strategy. This study will determine the emphasis in certain operation's objectives (cost, quality, delivery, flexibility and customer service) in the Venezuelan SMEs; the importance of each one in the future and the interrelation between these competitive priorities. To achieve this it was design a survey based upon the various studies realized around the world and a field survey was done resulting 112 valid questionnaires, which were used to build the database for the statistic analysis. The results permit us to know in which operation strategy's competitive priorities the Venezuelan manufacturing industry is more emphasized, and how in the future years these priorities will change.

Key words: Operations competitive priorities, Operations strategy.

Introducción

Los conceptos asociados a la Estrategia de Operaciones fueron desarrollados por los investigadores desde 1969, cuando fue definida por primera vez (2), afirmando que consistía en explotar ciertas propiedades de la función de manufactura como un arma competitiva. También, otros investigadores (3) la relacionaron con la estrategia de la empresa, definiéndola como un patrón coherente de toma de decisiones en la función de manufactura y consistente con la estrategia de los negocios de la empresa.

La definición de la estrategia de operaciones fue relacionada con la estrategia de la empresa, afirmando que el uso efectivo de las fortalezas operativas de una empresa es un arma competitiva que contribuye a alcanzar las metas de las empresas (4). Por otra parte, la estrategia de operaciones se puede definir como un plan a largo plazo para los procesos de manufactura de una empresa (5). Y desde un punto de vista más funcional, la estrategia de operaciones es definida como los planes y las decisio-



nes que afectan los recursos y políticas relativas al abastecimiento, la producción y la distribución de productos tangibles (1).

La estrategia de operaciones es un aspecto importante que las empresas deben tener en cuenta para desenvolverse en los entornos competitivos y rápidamente cambiantes de hoy cada empresa necesita una estrategia que especifique la clase de ventaja competitiva que busca en los mercados y como va a lograr conseguir esa ventaja, por lo que también fue definida como la formulación y desarrollo de fuentes de manufactura que logren las mayores ventajas competitivas, sustentando la estrategia de negocios de la empresa (6).

El estudio de las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones en las PYMES venezolanas nos permitirá conocer en qué objetivos de operaciones (costo, calidad, entrega, flexibilidad, servicio) las empresas hacen más énfasis para sacar provecho de sus sistemas de producción de bienes y servicios con el fin de competir en sus mercados. Esta estrategia de operaciones es casi siempre emergente y no deliberada, constituida por la aplicación de las prioridades competitivas en las actividades de operaciones de las empresas con el fin de tener ventajas competitivas en los mercados.

Objetivos de la investigación

El presente trabajo tiene como objetivo general conocer el énfasis que las pequeñas y medianas industrias venezolanas hacen en las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones para poder competir en la actualidad. Para esto vamos a:

1. Determinar el ranking de las prioridades competitivas de las pequeñas y medianas industrias en Venezuela.
2. Conocer cuáles de estas prioridades competitivas van a tener mayor importancia en los próximos años.

Esta investigación pretende alcanzar todos estos objetivos, realizando un estudio empírico descriptivo para poder estudiar la forma en que las PYMI venezolanas realizan estas actividades fundamentales de su estrategia de operaciones.

Prioridades competitivas de la estrategia de operaciones

Skinner conectó la estrategia general de la empresa con la estrategia de operaciones usando el concepto de los objetivos de producción y los definió como los objetivos fundamentales de la estrategia de operaciones. La necesidad de darle prioridad a estos objetivos que sustentan el diseño de la estrategia de operaciones justificó el cambio de nombre, por lo que fueron llamadas “prioridades competitivas”. Las prioridades competitivas fueron definidas como “las áreas en las cuales la manufactura debe enfocar su atención para generar una ventaja competitiva a la empresa” (p. 87), (7). Se identificaron las cuatro prioridades competitivas básicas, las cuales influyeron en la terminología y el contenido de objetivos de operaciones: el costo, la calidad, la entrega y la flexibilidad (8).

Es importante señalar que en la literatura, las prioridades competitivas han sido denominadas de diversas formas: objetivos de manufactura (2), dimensiones competitivas (4), capacidades genéricas (9), capacidades competitivas (10), pero otros muchos autores las han denominado prioridades competitivas (8) y (7). Este es el nombre con el cual han sido ampliamente aceptadas por la comunidad científica y sustentadas por diversos autores.

A estas cuatro prioridades competitivas iniciales se le incluyó una prioridad competitiva adicional: el servicio (11), lo cual ha tenido una amplia aceptación entre los investigadores y practicantes del área.

Cada una de estas prioridades competitivas fueron definidas por diferentes investigadores como:

- **Costo:** es la capacidad de crear bienes y servicios a bajos costos, reduciendo los costos unitarios de cada producto, los costos de



materiales, de mano de obra directa y de gastos de fabricación (3). Es la capacidad de tener más bajos costos con respecto a los competidores, de tal forma que se pueda competir con base en costos.

- **Calidad:** la podemos definir como la capacidad de crear bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, las características superiores de los productos y servicios diseñados, así como el cumplimiento de sus especificaciones, y una mayor durabilidad de los productos (12). Otro aspecto importante de la calidad es la forma repetitiva y consistente con la cual se crean los productos y servicios generados cumpliendo con las especificaciones de diseño (13). En una ampliación del concepto de calidad se incluye la seguridad laboral y la protección al medio ambiente (14).
- **Entrega:** es la capacidad de entregar bienes y servicios en el menor tiempo posible, desde que los clientes colocan sus pedidos hasta que los productos o servicios son entregados a ellos (15). En esta prioridad competitiva también se debe tener la capacidad de entregar a tiempo cada uno de los pedidos colocados por los clientes (16). La frecuencia con la cual se cumplen puntualmente las promesas del tiempo de entrega (17) (18).
- **Flexibilidad:** es la capacidad de crear nuevos bienes y servicios que satisfagan las nuevas necesidades de los clientes, midiendo la rapidez con que se introducen nuevos productos o servicios desde que se generó la nueva idea, hasta el diseño final y su producción (19). Este aspecto también incluye la capacidad de hacer cambios rápidos en los diseños de los productos o servicios que así lo requieran (8). También se define como la habilidad que puede tener una empresa para realizar cambios rápidos en los volúmenes de producción y en la mezcla de productos o servicios a ofrecer (16) (20).
- **Servicio:** es la capacidad que tiene la empresa, y en particular las operaciones de ofrecer servicios y productos complementarios post-venta, de realizar ajustes a los productos y servicios a la medida de los clientes, de poder apoyarlos en cualquier requerimiento, ya



sea de soporte técnico como de un producto, de manera fácil y rápida (11).

Estas son las cinco prioridades competitivas más importantes mediante las cuales las empresas diseñan su estrategia de operaciones para poder tener ventajas competitivas en los mercados (21) (22).

La definición de qué prioridades competitivas quieres desarrollar, es lo más adecuado para determinar la estrategia de operaciones, sin importar cómo se haya realizado el proceso de formulación de la misma (23) (24); este es un paso fundamental en la definición de la estrategia de operaciones para obtener el ranking de las prioridades competitivas que permitan a las organizaciones tener ventajas competitivas en los mercados (1).

Existe una mejor combinación de estas prioridades para tener una posición competitiva en cada mercado (1), lo que ha motivado la realización de estudios recientes sobre las prioridades competitivas en varios países y regiones del mundo: Nueva Zelanda (22), Brasil (25), India (26), España (27), Taiwán (28), Ghana (29) y China (30). En estos estudios se han encontrado los diferentes rankings de las prioridades competitivas para los diferentes países. Algunos investigadores (31) compararon el ranking de las prioridades competitivas de Australia, Europa, Japón, Corea, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Estados Unidos, pudiendo encontrar similitudes y diferencias. Estas similitudes consistían en que para el año 1996, la calidad era la primera prioridad competitiva en Australia, Europa, Corea, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Estados Unidos, pero en las demás prioridades competitivas (entrega, servicio y costo), cada país ocupaba una posición diferente en el ranking.

Lograr esta mezcla adecuada de las prioridades competitivas no es fácil; desde el punto de vista externo se debe saber qué quieren los clientes y desde el punto de vista interno se deben conocer las capacidades estructurales y de infraestructura de la organización (32). Los gerentes deben ponerse de acuerdo en cuáles de las prioridades se deben desarrollar; algunos autores (33) demuestran, en un estudio empírico, que no hay un total acuerdo entre cuáles prioridades competitivas tienen mayor importan-



cia. Este estudio concluyó que hay diferencias entre los gerentes generales y los gerentes de manufactura con respecto a las cuatro prioridades que estudiaron: costo, calidad, entrega y flexibilidad. Los gerentes de manufactura ponían más énfasis en aspectos internos de las operaciones como lo son las prioridades de los costos y la flexibilidad, mientras los gerentes generales le daban mayor importancia a prioridades enfocadas hacia aspectos externos como lo son la calidad y la entrega. El estudio encontró que había un acuerdo en que la prioridad competitiva de la calidad era la más importante para el mercado.

Es importante resaltar que la mezcla adecuada de las prioridades competitivas es clave para que la función de operaciones dé ventajas competitivas a las empresas, pero a su vez esta mezcla no es estática sino dinámica y cambia a lo largo del tiempo en función del medio ambiente competitivo en que desarrolla los mercados (34). Por esto las empresas que hoy hacen mayor énfasis en una prioridad competitiva como la calidad, pueden tener a otra como primera prioridad para los próximos cinco años.

Estudios sobre las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones

En la actualidad, diferentes investigadores en todo el mundo han estudiado y están estudiando el tema de las prioridades competitivas en la estrategia de operaciones. En la Tabla N° 1 está un resumen de varios de los estudios realizados en los últimos años alrededor del mundo sobre las prioridades competitivas y cuáles de ellas fueron consideradas en cada estudio, así como el ranking que cada investigador pudo obtener en su investigación.

TABLA N° 1
ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS
EN DIFERENTES PAÍSES

Autor	Año	País	Tamaño de la muestra	Sector Industrial	Prioridades competitivas a medir	Número ítems del cuestionario	Ranking prioridades competitivas
Kim y Arnold	1996	USA	182	Varios	Costo, Calidad Flexibilidad, Entrega y Servicio	Costo (1) Calidad (3) Flexibilidad (5) Entrega (2) Servicio (4)	Calidad (1) Entrega (2) Costo (3) Servicio (4) Flexibilidad (5)
Corbett	1996	New Zealand	140	Varios	Costo, Calidad (4) Flexibilidad, Entrega y Servicio	Costo (1) Flexibilidad (5) Entrega (2) Servicio (4)	Evaluó de manera independiente cada uno de los 16 ítems
Ward, McCreery, Ritzman y Sharma	1998	USA	114	Varios	Costo, Calidad Flexibilidad y Entrega	Costo (6) Calidad (6) Flexibilidad (4) Entrega (5)	Calidad (1) Costo (2) Entrega (3) Flexibilidad (4)
Avella	1999	España	114	Varios	Costo, Calidad Flexibilidad, Entrega y Servicio	Costo (1) Calidad (3) Flexibilidad (6) Entrega (2) Servicio (3)	Entrega (1) Calidad (2) Costo (3) Servicio(4) Flexibilidad (5)
Amoako-Gyampah y Boye	2001	Ghana	58	Varios	Costo, Calidad Flexibilidad y Entrega	Costo (4) Calidad (5) Flexibilidad (4) Entrega (4)	Calidad (1) Entrega (1) Costo (3) Flexibilidad (4)
Dangayach y Deshmukh	2001	India	103	Varios	Costo Calidad Flexibilidad, Entrega e Innovación	Costo (1) Calidad (4) Flexibilidad (4) Entrega (2) Innovación (1)	Calidad (1) Entrega (2) Innovación (3) Flexibilidad (4) Costo(5)
Boyer y Lewis	2002	USA	110	Varios	Costo, Calidad Flexibilidad y Entrega	Costo (4) Calidad (3) Flexibilidad (6) Entrega (3)	Calidad (1) Entrega (2) Costo (3) Flexibilidad (4)
Zhao, Yan Yeung y Zhou	2002	China	138	Varios	Costo, Calidad Flexibilidad, Entrega, Servicio e Innovación	Costo (5) Calidad (7) Flexibilidad (5) Entrega (2) Servicio (4) Innovación (5)	Entrega (1) Servicio (2) Flexibilidad (3) Calidad (4) Costo (5) Innovación(6)

Fuente: Elaboración propia.



Estos estudios son importantes y continúan realizándose con la finalidad de conocer qué la importancia tiene cada una de estas prioridades en los diferentes países del mundo. Los más recientes fueron realizados en el 2002 en USA (35) y en China (30). En este último país se encontró que la entrega era la prioridad competitiva más importante, seguida del servicio, la flexibilidad, la calidad, el costo y por último la innovación. Este estudio mostró que los gerentes ya no creían que la tradicional competencia basada en bajos costos era efectiva hoy en día en los mercados, por lo que están haciendo de la entrega, el servicio y la flexibilidad sus primeras prioridades competitivas.

Metodología

En primer lugar se realizó una investigación bibliográfica, ya que se requirió un dominio de los temas de prioridades competitivas de la estrategia de operaciones para soportar teóricamente la investigación. En segundo lugar, la estrategia escogida fue de diseño de campo, ya que fue necesaria la recolección de información por medio de una encuesta en las pequeñas y medianas empresas involucradas en el estudio. A nivel de tiempo, la estrategia escogida fue el diseño transversal, ya que la investigación se realizó en el período comprendido entre junio 2004 a agosto 2004.

Para esta investigación se tomaron como variables del estudio las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones. Las prioridades competitivas que fueron estudiadas son: el costo, la calidad, la entrega, la flexibilidad y el servicio. Se diseñó una encuesta para medir cada una de las cinco prioridades competitivas, basándonos en las últimas encuestas aplicadas en diferentes países del mundo.

La encuesta comprende 23 ítems; éstos han sido rediseñados y adaptados a las características específicas de las empresas venezolanas. Esta encuesta multi-ítem pretende obtener respuestas que midan el grado de énfasis que las empresas venezolanas han puesto en cada una de estas prioridades competitivas. Para realizar esta medición se utilizó una escala de likert de 1 a 5 para determinar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones hechas.

La población seleccionada para realizar el estudio empírico es el sector manufacturero venezolano. Para determinar la cantidad de empresas existentes en el país se han utilizado los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2002, donde hay una población de 5.930 empresas. Se utilizó el criterio de clasificación de una pequeña y mediana empresa basado en su número de empleados. Siendo una pequeña y mediana empresa aquella que tiene menos de 250 empleados (36), no tomando otras consideraciones de carácter económico por ser ésta una información de carácter confidencial de las organizaciones. Los análisis estadísticos que en el presente estudio se realizaron son descriptivos univariantes y bivariantes. Estos análisis fueron realizados con el programa estadístico SPSS 10.0 y con el programa Excel 2000.

Se verificó la validez de contenido de la escala de medidas utilizada en la medición de las prioridades competitivas, esta verificación se hizo a través de varios aspectos: a) se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica para seleccionar cada uno de los ítems que median cada dimensión; estos ítems fueron tomados de las encuestas de investigación recientemente realizadas en varios países; b) se realizó la revisión del cuestionario por dos expertos en el diseño de instrumentos de medición; y c) la realización de un pre-test, aplicado este cuestionario en diez empresas, mediante la realización directa del mismo a los gerentes con el fin de recoger todas sus opiniones, observaciones y dudas sobre el mismo.

Se analizó la consistencia interna de los ítems utilizados para medir cada una de las dimensiones y se realizó un análisis factorial de los mismos. Además, se comprobó la fiabilidad de las escalas; para ello se utilizó el coeficiente alpha de Cronbach (37) obteniendo valores superiores al intervalo 0,5-0,6, criterio generalmente establecido adecuado para un trabajo exploratorio (38), (37); validando la fiabilidad de las escalas utilizadas.

También se realizó un análisis de varianzas de un factor para todos los datos obtenidos en la actualidad y en el futuro, obteniendo valores del estadístico F altos, lo que nos indica con qué fuerza las medias se diferencian unas de otras. Nuestro estadístico F alcanzó un valor de 22,5864 para los datos del presente y para los datos del futuro F es 21,8676. Con estos valores de F podemos concluir que hay evidencia estadística de que



hay diferencias entre las medias obtenidas para cada una de las prioridades competitivas (costos, calidad, entrega, flexibilidad y servicios), por lo cual podemos compararlas.

Resultados

La encuesta realizada en cada empresa permitió medir el énfasis que hacía cada uno de los responsables del área de operaciones en cada una de las prioridades competitivas (calidad, costo, entrega, flexibilidad y servicio). Cada empresa puede establecer una estrategia de operaciones ya de forma deliberada o de forma emergente, donde se fijan los planes y acciones a seguir para alcanzar mayor o menor énfasis en alguna de las prioridades competitivas que consideran más importantes. Estas acciones le deben dar a cada empresa alguna ventaja a la hora de competir por la preferencia de los clientes.

En la tabla N° 2, se presentan los resultados obtenidos con respecto al ranking de las prioridades competitivas en Venezuela en el 2004:

TABLA N° 2
RANKING DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS EN VENEZUELA EN EL 2004

Prioridades Competitivas	Actual énfasis en cada prioridad competitiva Media (ranking)
Entrega	4,50 (1)
Calidad	4,39 (2)
Servicio	4,26 (3)
Flexibilidad	3,90 (4)
Costo	3,61 (5)

Fuente: Elaboración propia.

Encontramos que la entrega ocupa el primer lugar, la calidad ocupa el segundo lugar, el servicio el tercero, la flexibilidad el cuarto y por último el costo. Este ranking de las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones de las empresas venezolanas es particular de nuestro país, teniendo diferencias con los rankings presentados por otros investigadores. Estudios previos realizados en España (27) y en China (30), encontraron que la entrega era considerada como la prioridad competitiva más importante dentro de la estrategia de operaciones, coincidiendo con el nuestro.

Este resultado concuerda con los lineamientos presentados por Hill (34), donde afirma que las empresas deben tener atributos calificadores y atributos ganadores para obtener los órdenes de compra de los clientes. Aquellas empresas que tengan los niveles requeridos de calidad por los clientes –la calidad es considerada como un atributo calificador–, y a la vez puedan entregar sus productos en el tiempo y la cantidad exigida –donde la entrega es considerada como un atributo ganador en este caso–, se quedarán con los órdenes de compra de los clientes.

Esto puede explicar por qué los responsables del área de producción/operaciones están poniendo mayor énfasis en la prioridad competitiva de la entrega, realizando planes y acciones que permitan asegurarse cumplir con los tiempos y cantidades establecidos por los clientes para obtener sus órdenes de compra.

Otro resultado de nuestra investigación fue conocer cuáles de estas prioridades competitivas van a ser consideradas como las más importantes en el futuro por los responsables del área de operaciones, debido a como ellas van a apoyar a la estrategia de negocios de la empresa en los próximos años. En la tabla N° 3, se presentan los resultados de la importancia de las prioridades en la actualidad y en los próximos cinco años en Venezuela:



TABLA N° 3
RANKING DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS EN VENEZUELA
PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

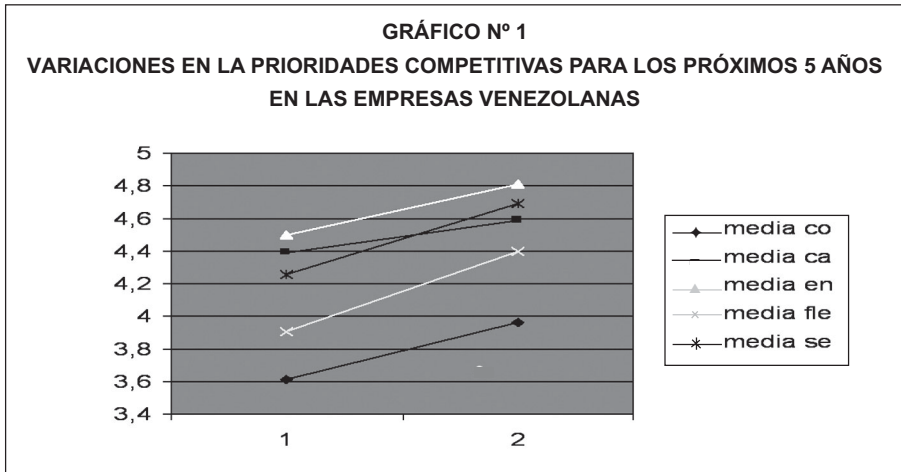
Prioridades competitivas	Actual énfasis en cada prioridad competitiva media (ranking)	Importancia en los próximos 5 años media (ranking)	Variación
Entrega	4,50 (1)	4,81 (1)	6,9 %
Calidad	4,39 (2)	4,59 (3)	4,6%
Servicio	4,26 (3)	4,69 (2)	10,1%
Flexibilidad	3,90 (4)	4,39 (4)	12,6%
Costo	3,61 (5)	3,96 (5)	9,7%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 3 podemos ver cómo la entrega fue ratificada como la primera en el ranking de las prioridades competitivas. Por otra parte, esta investigación encontró que el servicio será la prioridad competitiva en donde las medianas y pequeñas empresas venezolanas enfocarán su estrategia de operaciones en los próximos años.

Este resultado obtenido en esta investigación es importante. Una explicación a esto es que muchas de estas empresas ya alcanzaron los niveles de calidad que el mercado les pide para competir, lo que algunos autores (34) llaman atributos para lograr “órdenes calificadoras”, pero ahora tienen que conseguir atributos que les permitan lograr “órdenes ganadoras” de sus clientes, por lo que las empresas harán mayor énfasis en desarrollar estas prioridades competitivas, como lo son la entrega y el servicio.

También podemos destacar que los gerentes venezolanos encargados del área de operaciones quieren mejorar lo que hacen hoy en cada una de las prioridades competitivas y quieren alcanzar mayores niveles de desempeño en cada una de ella. En el gráfico N° 1 se puede ver cómo es esta tendencia:



Fuente: Elaboración propia.

Otro de los aspectos relevantes de esta investigación fue encontrar el mayor énfasis en mejorar el desempeño en la prioridad competitiva de la flexibilidad en los próximos cinco años, seguida del servicio, el costo y la entrega.

En cuanto a la flexibilidad, tenemos que la competitividad de las PYME depende de su grado y rapidez de adaptación a los cambios que se produzcan en su entorno, tanto externo como interno (39), por lo que uno de los principales factores de éxito que tienen que desarrollar las PYME es la flexibilidad, siendo ésta una de las principales ventajas competitivas de la pequeñas y medias empresas (40). Los principales aspectos de la flexibilidad operativa son la capacidad para introducir nuevos productos en corto tiempo, para cambiar el diseño de los productos, para cambiar la mezcla de los productos, para cambiar el volumen de producción (41) (42) y tener esta capacidad es fundamental para sobrevivir. Los gerentes venezolanos han vivido en los últimos años en medio de constantes cambios políticos, económicos y sociales que los han hecho entender la importancia que tiene la flexibilidad como prioridad competitiva en su estrategia de operaciones; y esto se ha acentuado en los dos últimos años.



Con respecto a la prioridad competitiva de la calidad y a su menor incremento en esta prioridad para los próximos cinco años, según lo encontrado en este estudio se puede afirmar que ya la mayoría de las empresas consideran que ya han alcanzado un nivel de calidad adecuado para competir en sus mercados. Sin embargo, los programas de mejora continua de la calidad seguirán siendo aplicados, incrementando todos los aspectos relacionados con la calidad, ya que esta es la base para el desarrollo de las demás prioridades competitivas, según el modelo acumulativo (9).

Conclusiones

De los resultados de este estudio se puede realizar una serie de conclusiones sobre las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones de las pequeñas y medianas empresas en Venezuela. De las conclusiones derivadas de este estudio empírico se puede afirmar que la entrega es la prioridad competitiva en la que mayor énfasis hacen las firmas en Venezuela en la actualidad. Esta prioridad competitiva ha adquirido una particular importancia debido a un control sobre la libre compra de moneda extranjera, requiriendo de mayores tiempos para la compra de materias primas importadas y, con ello, la entrega de sus productos terminados; de aquí el énfasis que los responsables de la gestión de operaciones estén dándole mayor importancia, con el fin de asegurar cumplir con los tiempos y las cantidades establecidas en las órdenes de compra, siendo en la actualidad un atributo “ganador” (34) para tener la preferencia de los clientes.

Con respecto a la prioridad competitiva del servicio, podemos concluir que es una prioridad competitiva fundamental en la estrategia de operaciones de las empresas, por lo que ocupa el tercer lugar en la actualidad y según la opinión de los responsables del área de operaciones para los próximos cinco años, ocupará el segundo lugar. El servicio también debe ser considerado un atributo “ganador” (34) y será un aspecto determinante para la estrategia de operaciones de las empresas en el futuro. Este resultado también fue confirmado en un estudio reciente realizado en China (30), donde se encontró que el servicio sería la segunda prioridad más importante en los próximos cinco años.



Otra conclusión de este estudio es que la prioridad competitiva de la calidad ocupa uno de los primeros puestos del ranking por ser considerada un atributo “calificador”, como lo plantea (34), ya que las empresas tienen que tenerlo desde el principio y luego que alcanza los niveles de calidad que les exige el mercado, comienzan en el desarrollo de otras prioridades competitivas.

Otra conclusión que podemos destacar de nuestra investigación, es la intención de hacer más énfasis en todas las prioridades competitivas en los próximos cinco años. Todos los gerentes venezolanos encargados del área de operaciones quieren alcanzar mayores niveles de desempeño en cada una de estas prioridades. La flexibilidad es la prioridad competitiva donde se apreció una mayor variación (12,6%), seguida del servicio con un 10,1%; esto nos puede permitir concluir que los responsables del área de operaciones están preocupados en desarrollar planes que permitan a las firmas tener estos atributos “ganadores” que les den más competitividad.



Referencias bibliográficas

- (1) SWINK, M. y WAY, M.H. (1995). "Manufacturing strategy: propositions, current research, renewed directions". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, nº 7, pp. 4-26.
- (2) SKINNER, W. (1969), "Manufacturing-missing link in corporate strategy". *Harvard Business Review*, 47 (3), May-June 1969, pp. 136-95.
- (3) WHEELWRIGHT, S.C. y HAYES, R.H. (1985). "Competing through manufacturing". *Harvard Business Review*, nº 1, enero-febrero, pp. 99-109.
- (4) SWAMIDASS, P.M. y NEWELL, W. (1986). "Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model". *Management Science*, Vol. 33, nº 4, pp. 509-24.
- (5) SCHMENNER, R.W. (1979). "Look beyond the obvious in plant location". *Harvard Business Review*, Vol. 57 (1), pp. 17-27.
- (6) HAYES, R.H. y PISANO, G.P. (1994). "Beyond world class, the new manufacturing strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 72, nº 10, pp. 77-86.
- (7) GARVIN, D.A. (1993). "Manufacturing Strategic Planning". *California Management Review*, 35 (4), pp. 85-106.
- (8) WHEELWRIGHT, S.C. (1984). "Manufacturing strategy: defining the missing link". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 1, enero-marzo, pp. 77-91.
- (9) FERDOWS, K. y De MEYER, A. (1990). "Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory". *Journal of Operations Management*, Vol. 9 (2), pp. 168-194.
- (10) MILLER, J. y ROTH, A. (1994). "A taxonomy of Manufacturing Strategy". *Management Science* 40, nº 3, pp. 285-304.
- (11) CHASE, R.B.; KUMAR, K.R. y YOUNGDAHL, W.E. (1992). "Service based manufacturing: The service factory". *Production and Operations Management*, 1 (2), pp. 175-184.
- (12) FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G. y FLYNN, E.J. (1999). "WCM: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation". *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 249-69.
- (13) JURAN, J.M. (1974). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- (14) BROWN, K. (1996). "Workplace safety: A call for research". *Journal of Operations Management*, nº 14, pp. 157-171.
- (15) HILL, T.J. (1994). *Manufacturing strategy: text and cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.



- (16) KOSTE, L.; MALHOTRA, M. y SHARMA, S. (2004). "Measuring dimensions of manufacturing flexibility". *Journal of Operations Management*, nº 22, pp. 171-196.
- (17) NEW, C. (1992). "World-class Manufacturing versus Strategic Trade-offs". *International Journal of Operations y Production Management*, 12(6), pp. 19-31.
- (18) NOBLE, M.A. (1995). "Manufacturing strategy: testing the accumulative model in a multiple country context". *Decision Sciences*, Vol. 26(5), pp. 693-721.
- (19) WHEELWRIGHT, S.C. (1978). "Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions". *Business Horizons*, Vol. 21, febrero, pp. 57-66.
- (20) GERWIN, D. (1986). "An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 7, nº 1, pp. 38-49.
- (21) LEONG, G.K.; SNYDER, D. y WARD, P.T. (1990). "Research in process and content of manufacturing strategy". *Omega*, Vol. 18, nº 2, pp. 109-122.
- (22) CORBETT, L.M. (1996). "A comparative study of the operations strategies of globally and domestically-oriented New Zealand manufacturing firms". *International Journal of Production Research*, 34(10), pp. 2.677-2.689.
- (23) WARD, P. y DURAY, R. (2000). "Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy". *Journal of Operation Management*, Vol. 18, pp. 123-138.
- (24) LEONG, G.K. y WARD, P. (1995). "The six Ps of manufacturing strategy". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, nº 12, pp. 32-45.
- (25) SANTOS, F. (2000). "Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, nº 5, pp. 610-628.
- (26) DANGAYACH, G.S. y DESHMUKH, S.G. (2001). "Manufacturing strategy: experiences from Indian manufacturing companies". *Production Planning and Control*, Vol. 12, nº 8, pp. 775-786.
- (27) AVELLA, L. (1999). "Focal points in manufacturing strategic planning in Spain: comparison with American and other European manufactures". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, nº 12, pp. 1.292-1.317.



- (28) CHEN, W.H. (1999). "Manufacturing Strategies of Network-Based Small Firms: Observations on the Textile Industry in Taiwan". *Journal of Small Business Management*, abril 1999, pp. 46-62.
- (29) AMOAKO-GYAMPAH, K. y BOYE, S. (2001). "Operations strategy in an emerging economy: the case of the Ghanaian manufacturing industry". *Journal of Operations Management*, Vol. 19 (2001), pp. 59-79.
- (30) ZHAO XIANDE; YAN Y., J.H. y ZHOU, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, 13, pp. 285-300.
- (31) CORBETT, L.M. y CLARIDGE, G.S. (2002). "Key manufacturing capability elements and business performance". *International Journal of Production Research*, 40(1), pp. 109-131.
- (32) BOYER, K. (1998), "Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, nº 4, pp. 356-373.
- (33) KATHURIA, R.; PORTH, S.J. y JOSHI, M.P. (1998). "Manufacturing priorities: do general managers and manufacturing managers agree? *International Journal Production Research*, Vol. 37, nº 9, pp. 2.077-2.092.
- (34) HILL, T.J. (1993). *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. London, Macmillan.
- (35) BOYER, K.K. y LEWIS, M. (2002). "Competitive priorities: Investigating the need for trade-offs in operations strategy". *Production and Operations Management*, 11 (1), pp. 9-20.
- (36) PIZANI, L. (2001). *Estudio de una definición para la pequeña y mediana empresa en Venezuela*. Editorial FUNDES, Venezuela.
- (37) NUNNALLY, J. (1994). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- (38) FLYNN, B.B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R.G.; BATES, K. y FLYNN, J. (1990). "Empirical research methods in operations management". *Journal of Operations Management*, Vol. 9 (2), pp. 250-284.
- (39) RUIZ M.J.; RUIZ, S.C y SABATER, R. (2000). "La flexibilidad numérica en las PYMEs. Análisis comparativo y perfiles sectoriales". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº 2, pp. 111-130.



- (40) FIEGENBAUM, A. y KARNANI, A. (1991), "Output flexibility. A competitive advantage for small firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 101-114.
- (41) SLACK, N. (1993). "Flexibility as a manufacturing objective". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 3, nº 3, pp. 4-13.
- (42) PAGELL, M. y KRAUSE, D.R. (1999). "A multiple-method study of environmental uncertainty and manufacturing flexibility". *Journal of Operations Management*, nº 17, pp. 307-325.