



ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y SUMINISTROS ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD.

Gloria Estefanía Bajaña Coello

Estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Administración Finanzas e Informática

gloria_stefanybc@hotmail.com

Ing. Javier Antonio Paredes Tobar

Docente de la Universidad Técnica De Babahoyo

japaredes@utb.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gloria Estefanía Bajaña Coello y Javier Antonio Paredes Tobar (2018): "Estrategia de operaciones y suministros enfocado a la competitividad", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/operaciones-suministros-competitividad.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/operaciones-suministros-competitividad.html)

RESUMEN

La estrategia en las operaciones es una de las cosas fundamentales de la empresa para que pueda llegar a ser competitiva en el mercado y a la vez tenga éxito. Debido a esto es esencial identificar las estrategias competitivas que debe llevar a cabo la empresa.

La estrategia de operaciones y suministro integra a la estrategia corporativa, están presentes en el proceso y la infraestructura. El diseño del proceso incluye elegir la tecnología, determinar el tamaño del proceso a lo largo del tiempo, la función del inventario dentro del proceso y la ubicación del proceso. Las metas para las operaciones y la organización se coordinan en el proceso de planificación de la estrategia de operaciones y suministros. Las metas de la organización sufren cambios a través del tiempo, debido a esto la estrategia de las operaciones se deben formular con la característica que se adelante a las exigencias futuras.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Operaciones, Suministros, Capacidad.

ABSTRACT:

The strategy in operations is one of the fundamental things of the company so that it can become competitive in the market and at the same time be successful. Due to this it is essential to identify the competitive strategies that the company must carry out.

The strategy of operations and supply integrates the corporate strategy, are present in the process and infrastructure. The process design includes choosing the technology, determining the size of the process over time, the function of the inventory within the process and the location of the process. The goals for the operations and the organization are coordinated in the planning process of the operations and supplies strategy. The goals of the organization suffer changes over time, due to this the strategy of the operations must be formulated with the characteristic that is ahead to the future demands.

KEYWORDS: Strategy, Operations, Supplies, Capacity.

INTRODUCCIÓN

La estrategia en la empresa es buscar una dirección que la empresa procura alcanzar a fin de tener valor para los accionistas y para mantenerlo. La estrategia está compuesta por tres cosas elementales como: la eficacia en las operaciones, la administración de cliente, así como la innovación de los productos. La estrategia que se plantea debe ser adecuada para el cliente. Al estar en constante cambio las necesidades de los clientes dificulta las cosas debido a que las estrategias deben estar en continuos cambios.

La eficacia en las operaciones se describe al funcionamiento de los procesos centrales de la empresa. Estos procesos se encuentran las funciones, desde receptor los pedidos de los clientes, gestionar las devoluciones, el envío de los productos, la producción y la administración del sitio web. La eficacia en las operaciones se manifiesta en los costos atribuibles al cumplimiento de las actividades. Las estrategias enfocadas a la eficacia en las operaciones, en mejora de la calidad, la inversión en tecnología y el rediseño de los procesos estos pueden mostrar resultados a corto tiempo.

La administración de los clientes se describe a los sucesos de entender a mayor grado al cliente y valerse de ellas.

La innovación de los productos trata de implementar nuevos productos en el mercado.

La importación la administración de operaciones y suministro debido a que vincula con los tres elementos de la estrategia. Para que una empresa compita en el mercado es esencial que establezca estrategias en las operaciones y suministros enfocadas al cliente. La competitividad de una empresa se describe al puesto que ocupa a diferencia de otras empresas en el mercado.

DESARROLLO

La estrategia de operaciones y suministro se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo. La estrategia de operaciones y suministro de una empresa es global porque está integrada a la estrategia corporativa. La estrategia implica un proceso de largo plazo que debe fomentar un cambio inevitable. Una estrategia de operaciones y suministro involucra decisiones relativas al diseño de un proceso y a la infraestructura que se necesita para apoyarlo. El diseño del proceso incluye elegir la tecnología adecuada, determinar el tamaño del proceso a lo largo del tiempo, la función del inventario dentro del proceso y la ubicación del proceso. Las decisiones relativas a la infraestructura incluyen la lógica asociada a los sistemas de planeación y control, los enfoques para controlar y asegurar la calidad, las estructuras para remunerar el trabajo y la organización de la función de operaciones. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 22)

El objetivo principal que persigue la estrategia de operaciones es de tener una ventaja según Gonzalez (2017) es: “competitiva 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”.

Las metas para las operaciones y toda la organización se coordinan en el proceso de planificación de la estrategia de operaciones y suministros. Las metas de la organización sufren cambios a través del tiempo, debido a esto la estrategia de las operaciones se deben formular con la característica que se adelante a las exigencias futuras.

Dimensiones competitivas

Actualmente las características que llaman la atención a los clientes son diferentes. Para unos se fijan en el costo del producto, y debido a esto las empresas dan precios bajos y se establecen con eso. Las principales de algunas dimensiones que crean un enfoque competitivo en la empresa son:

El costo: “fabricar un producto a precio bajo”.- Los bajos precios pueden incrementar la demanda de productos y servicios, pero también reducen los márgenes de beneficio si el producto no puede elaborarse a bajo costo. Para competir en costos, los gerentes de operaciones deben tomar decisiones sobre la mano de obra utilizada, los materiales, desperdicios, sobre-costos, etc., para diseñar un sistema que reduzca los costos unitarios de los productos elaborados. Muchas veces los bajos costos requieren inversiones adicionales en equipos y planta automatizadas. (Carro & González Gómez , 2012, pág. 13)

Sin embargo, a pesar de que el precio importa no es la única cosa para que la empresa se competitiva. Otras empresas atraen a las personas con mayor calidad en los productos que desean las personas, aunque estos están con precios más elevados.

La calidad: “fabricar un producto excelente”.- Hay dos prioridades: diseño de alto rendimiento y calidad consistente, la primera determina el nivel de rendimiento de las operaciones necesarias para elaborar un producto o prestar un servicio; la segunda implica desarrollar y vigilar las operaciones para reducir los errores. Un ejemplo de industrias que han logrado aumentar su rentabilidad, siendo más competitivas al ofrecer un producto de calidad, es Hyundai Motor Group. (Almonte Ramirez, 2012)

Velocidad en la entrega: “fabricar un producto con rapidez”.- Según Duron (2013) menciona que: “rapidez de la entrega que sea rápido. En algunos mercados la capacidad de una compañía de ofrecer su servicio con mayor rapidez que sus competidores puede ser decisiva”.

Enfocar las decisiones de operación, dan prioridad al Tiempo, se puede realizar desde tres caminos: entrega a tiempo, entrega rápida, y velocidad de desarrollo. hay empresas como las de moda, que sus operaciones están dirigidas a una superior velocidad del desarrollo, que van de la mano con una entrega rápida, similar a las operaciones de empresas centradas de servicio.

Confianza de entrega “entregue los plazos prometidos”.- El cumplimiento de los pedidos o entregas se compara con la capacidad de respuesta del sistema productivo. Los clientes se acostumbran a niveles cada vez más altos de servicio. Es bien sabido la gran ventaja que supone para los clientes entregas cada vez más rápidas. Este objetivo suele comprender básicamente dos aspectos, que

configuran la denominada competencia basada en el tiempo (time based competition): «entregas rápidas» y «entregas en fecha». De acuerdo con ello se trataría de lograr:

- El menor tiempo de entrega o tiempo de suministro posible, siendo éste el intervalo de tiempo que transcurre entre el momento en que se solicita un pedido y el instante de su llegada, entendida ésta última como el momento en que está disponible para ser utilizado.
- Entregar en la fecha comprometida con el cliente el mayor número de pedidos posible, lo cual suele medirse en base al nivel de servicio o cociente entre las entregas realizadas a tiempo y el total de entregas efectuadas.

La demora del tiempo de entrega, pues va a depender enormemente de la selección y diseño del proceso productivo, de la capacidad instalada, de la flexibilidad de esta, de la distribución en planta definida, y del propio sistema de planificación y control de la producción. Así mismo estos últimos aspectos condicionarán también el nivel de servicio a clientes. (Ibarra Mirón, 2004)

Enfrentar los cambios de la demana: “varié el volumen”.- En muchos mercados para la capacidad competitiva es importante la capacidad aporte ante un incremento o disminución de la demanda. A pesar de que existen incrementos de la demanda esas empresas llegan a hacer algunas cosas mal. En los casos que la demanda y se incrementa, los costos que se incurren se disminuyen de manera recurrente en base a la economía a escala y es fácil probar las inversiones en la tecnología. El manejar la capacidad de la demanda dinámica en el mercado a largo plazo es una herramienta fundamental para la estrategia de operaciones.

Flexibilidad y rapidez para la innovación de nuevos productos “cámbielo”.- Según Chase R. (2004) dice: “Flexibilidad y rapidez en la introducción de nuevos productos: “cambiarlo”. Se trata de ofrecer una gran variedad de productos a los clientes, el reto es el tiempo de desarrollo del nuevo producto y la conversión de los procesos para ofrecerlo” (pág. 35).

Otras prioridades del producto: “apóyelo.- Hemos apuntado la existencia de otras prioridades competitivas abordadas en la literatura especializada, como es el caso del competitiva servicio al cliente. Aunque se trata de un aspecto que podría considerarse más cercano a la función comercial que a la función de producción, para el sector industrial cobra mucha importancia, en el sentido que cada vez más los productos tienden a asemejarse entre las distintas empresas fabricantes. Además, si estamos

ante productos duraderos de una determinada sofisticación tecnológica, éstos exigen mayores servicios que los productos que se consumen rápidamente, siendo una cuestión especialmente valorada por los consumidores a la hora de realizar la compra, llegando a convertirse en una fuente de valor añadido para los mismos. De esta forma, para conseguir una ventaja sostenible ante tal entorno competitivo, las empresas tienden a proporcionar servicios de “valor añadido”. (Martin Peña & Díaz Garrido, 2013)

La noción de los retos

La noción de la dirección y los retos las operaciones es parte central. Por esto la gerencia de la empresa debe decidir los parámetros que se van a desempeñar para que la empresa tenga éxito.

Por ejemplo, si una compañía desea concentrarse en la velocidad de entrega, no puede ser muy flexible en su capacidad para ofrecer una amplia variedad de productos. Por otro lado, una estrategia de bajo costo no es compatible con la velocidad de entrega ni la flexibilidad. Asimismo, se considera que la alta calidad es vista como un reto para lograr costos bajos. Una posición estratégica no se puede sostener si no se llega a una componenda con otras posiciones. Los retos ocurren cuando las actividades son incompatibles porque la posibilidad de tener más de algo necesariamente implica tener menos de otra cosa. Una línea aérea puede optar por servir alimentos, lo cual elevará el costo y disminuirá el tiempo restante para abordar, o puede optar por no hacerlo, pero no puede hacer las dos cosas sin sufrir ineficiencias importantes. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)

La Ambigüedad la define la Enciclopedia (2013) como: “Al hablar de ambigüedad se hace referencia a una situación en la que la información tratada podría ser interpretada o entendida de diferentes formas o maneras. También esta palabra es sinónimo de incertidumbre, duda o vacilación” (Enciclopedia Culturalia, 2013).

En operaciones la ambigüedad se muestra a una compañía procura ajustar los beneficios de un enfoque exitosa y, de igual manera conservar otra posición existente. Se agrega nuevas características, servicios o tecnologías a las actividades que están realizando.

Ganadores de pedidos y calificadoros de pedidos:

El eslabón entre el marketing y las operaciones.- estas son las acciones que están dirigidas al marketing que son esenciales para competir con éxito. El concepto de **calificadores de pedidos** representa la dimensión por medio de la cual un cliente potencial determina cuáles proveedores de un producto o servicio cumplen cierto criterio que los avala como proveedores. Los calificadores sólo permiten la consideración, y cumplir el criterio de calificación del pedido no significa necesariamente que el proveedor tendrá éxito en ganar la orden. No cumplir con el criterio, por otro lado, asegura prácticamente que el pedido irá a parar a otras manos. El concepto de **Generadores de pedidos** una vez que los proveedores potenciales han sido evaluados conforme a su criterio de calificación de pedidos, el cliente selecciona al afortunado final con base en ciertas reglas determinadas desde su particular punto de vista. (Chapman, 2006, pág. 8)

Marco de la estrategia de operaciones y suministro

No se puede diseñar una operación de la estrategia en el vacío. En esta parte está envuelto la visión estratégica planteada por la alta gerencia de la empresa. Esta parte identifica al mercado meta, la línea de productos, las competencias y las operaciones de la empresa. En casos suele ser difícil elegir un mercado meta, pero es algo que hace.

Las competencias centrales en las organizaciones del mercado son la fuente de ventaja competitiva. Como explica Kimber (2018): “Por ejemplo, una competencia central renombrada internacionalmente de las compañías navieras sería la gestión logística, la cual le permite a la organización proveer la entrega del paquete a tiempo entre su base de clientes”.

Se puede definir a las competencias centrales como aquellas capacidades distintivas que la empresa u organización, dominadas en forma consistente y son generadoras de valor para el cliente. A su vez, las competencias centrales deben ser características difíciles de imitar por la competencia y tener la capacidad de ser aplicadas en distintos mercados. (Martinez Giron, 2010)

Las competencias centrales se enfocan en las habilidades de la empresa que hacen una diferencia en las empresas de servicios o a la manufactura para los competidores. Por lo tanto, la clave para obtener éxito en el futuro es fundar en el cuidado y desarrollo de competencias centrales.

Medición de la productividad

La productividad. La productividad se define como la relación entre la producción total y los insumos totales; esto es, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento. Una medida esencial muy conocida de la productividad es la producción o rendimiento por hora. (Solis , 2015)

El sistema parte del indicador más general de productividad, beneficios sobre activos de operación, para desagregándose en dos bloques. El primer bloque consiste en indicadores vinculados al desempeño del proceso productivo en cuanto al uso de insumos y/o costos variables (mano de obra de producción, de administración y gestión; materias primas e intermedias), culminando en varios indicadores de productividad de trabajo y de uso de materiales. El segundo bloque se refiere al uso de activos (instalaciones, maquinaria y equipo, inventarios, cuentas por cobrar) y se desagregan en indicadores de productividad de capital. (Mertens, 1999, pág. 9)

El sistema de medición económica financiera propuesta establece y explica la interrelación compleja entre los indicadores de costos, eficiencia física y rentabilidad, basándose en razones típicas utilizadas en la administración de empresas, explicitando la conexión jerárquica que se da entre cada una de ellas, lo que permite identificar fortalezas y debilidades de las empresas y que lo hace distinguir de una administración convencional. (Robles, 2006, pág. 26)

La productividad se muestra como la unión entre la producción total, así como los insumos totales; esto resulta del trato entre los resultados logrados y los recursos consumidos.

CONCLUSIÓN

La administración de operaciones y suministro recae en el éxito para que la empresa sea competitiva. Las acciones dirigidas para las operaciones y el suministro para la empresa deben enfocarse en reafirmar de manera estratégica las ventajas competitivas de la empresa, ya que estas operaciones son las que generan utilidades.

RECOMENDACIÓN

Toda empresa debe planear sus estrategias ya que estas son pilares fundamentales para que la empresa sea competitiva en el mercado, claro estas estrategias deben adaptarse a los a las cambiantes preferencia de los clientes. La empresa debe establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente a la estrategia competitiva a largo plazo, y está a la vez fomento un cambio inevitable. La estrategia que se implementa se debe elegir una buena tecnología, determinando el tamaño del proceso a lo largo del tiempo, la función del inventario dentro del proceso y la ubicación. Las decisiones estratégicas deben tomar en cuenta a la infraestructura, los caminos para controlar y asegurar la calidad, las estructuras para remunerar el trabajo y la organización de la función de operaciones.

Bibliografía

- Almonte Ramirez, Y. (18 de Noviembre de 2012). *EOI*. Obtenido de EOI: <http://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/18/prioridades-competitivas-en-operaciones/>
- Carro, R., & González Gómez, D. (2012). *Estrategia de Producción / Operaciones en un Entorno Global*. Obtenido de dspace.udla.edu.ec
- Chapman, S. N. (2006). *Planificación y control de la producción*. Pearson Educación.
- Chase, R. (2004). *Administración de la producción y de las operaciones para una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Chase, R. B., Jacobs, F., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Duron, L. (20 de Octubre de 2013). *Documents.mx*. Obtenido de Documents.mx: <https://documents.mx/download/link/dimensiones-competitivas-de-las-operaciones-asy-3>
- Enciclopedia Culturalia. (07 de Septiembre de 2013). *Enciclopedia Culturalia*. Obtenido de Enciclopedia Culturalia: <https://edukavital.blogspot.com/2013/09/definicion-de-ambiguedad.html>
- Gonzalez, B. (10 de Enero de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/en-que-consiste-una-estrategia-de-operaciones/>
- Ibarra Mirón, S. (20 de Diciembre de 2004). *Monografias.com*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos16/produccion-y-operaciones/produccion-y-operaciones.shtml>
- Kimber, J. (01 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13102621/como-determinar-las-competencias-centrales>
- Martin Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2013). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martinez Giron, D. (10 de Abril de 2010). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot: <http://planeacinestrategicapaum.blogspot.com/2010/04/1-competencias-centrales-y-distintivas.html>
- Mertens, L. (Junio de 1999). *Oitcinterfor.org*. Obtenido de Oitcinterfor.org: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf
- Robles, J. (2006). *Índice de Medición y mejoramiento de la Productividad*.
- Solis, F. (18 de Noviembre de 2015). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/fdsupqoxodbk/medicion-de-la-productividad/?webgl=0>