

La Dirección de Operaciones como Ventaja Competitiva

Nota Técnica 5.01

PROFESOR

José Ramón Vilana Arto

Para ver esta página, debe
descargar el archivo PDF y
verlo en un navegador.

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

La Dirección de Operaciones como Ventaja Competitiva

1. Introducción

Tradicionalmente la gestión de operaciones se ha empleado como una herramienta de mejora de la eficacia operativa, entendida como el conjunto de prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor sus factores de producción o «inputs» mediante, por ejemplo, la reducción de defectos en los productos o el incremento de la productividad. La gestión adecuada de estas actividades tiende principalmente a reducir costes teniendo un efecto directo en la cuenta de resultados. Sin embargo, muchas empresas se dieron cuenta de la debilidad de este planteamiento a largo plazo debido fundamentalmente a la carencia de una ventaja competitiva sostenible. Ello produjo que muchas de ellas decidieran orientar sus operaciones hacia un posicionamiento estratégico basado en una manera diferente de realizar sus actividades.

Un ejemplo muy ilustrativo fue lo que ocurrió con las empresas japonesas de los años 80 al basar su crecimiento en la eficacia operativa. Los japoneses iban tan por delante de sus rivales que podían ofrecer un precio más bajo y una calidad superior al mismo tiempo. A raíz de las innovaciones del Toyota Production System y del Lean Manufacturing, desencadenaron una revolución en cuanto a la eficacia operativa, y fueron pioneros en prácticas como la gestión de la calidad total o la mejora continua. Como resultado de ello, disfrutaron de sustanciales ventajas en precio y calidad durante muchos años. En aquellos años, con los competidores operando con sistemas productivos sensiblemente menos eficientes, todas las empresas japonesas podían crecer en una economía interna en expansión e introducirse en los mercados mundiales. Parecían imparables. Pero rara vez desarrollaban posiciones estratégicas distintivas. La mayoría de las empresas japonesas se imitaban y emulaban mutuamente. A medida que las diferencias en eficacia operativa se redujeron, fueron quedando atrapadas en la trampa de su particular forma de actuar. Si querían escapar de las batallas destructivas, las empresas japonesas tenían que diseñar una estrategia adecuada. Después de más una década de disfrutar de ventajas de productividad, Toyota llegó al límite de su eficacia operativa. Un ejemplo muy ilustrativo fue cuando intentó vender en 1995 una versión de su modelo de gran éxito, el Corolla, con parachoques sin pintar y asientos más baratos lo que provocó que los clientes se revelasen y la empresa pronto abandonó la nueva versión.

2. Eficacia Operativa y Posicionamiento Estratégico

Imaginémonos una frontera de la productividad (Porter, 1996) que constituya la suma de todas las mejores prácticas existentes en cualquier momento dado. Pensemos en ello como en el valor máximo que una empresa que suministre un producto o servicio concreto pueda generar a un precio determinado, y usando los niveles más altos existentes de tecnologías, habilidades, técnicas de gestión y factores de producción adquiridos. La frontera de la productividad se puede aplicar a actividades de operaciones individuales como la gestión de los pedidos, la fabricación o la gestión de almacenes. Cuando una empresa mejora su eficacia operativa, avanza hacia dicha frontera.

Las diferencias en la eficacia operativa entre las empresas son omnipresentes. Algunas empresas pueden sacar más provecho de sus factores de producción porque desperdician menos esfuerzos, emplean tecnología más avanzada, motivan mejor a los empleados o son más perspicaces en la gestión de determinadas actividades o conjuntos de actividades.

Durante muchos años, estas diferencias en la eficacia operativa son una fuente importante de diferencias de rentabilidad entre competidores porque afectan directamente a las posiciones en coste relativo y a los niveles de diferenciación.

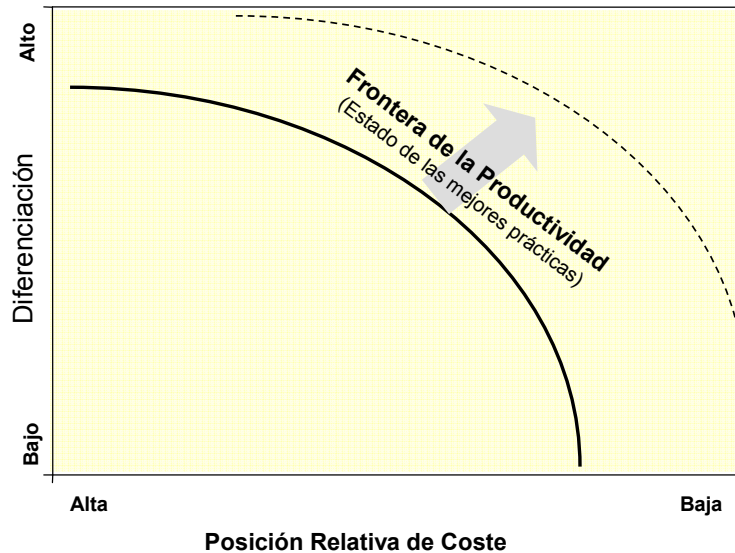


Figura 1. Frontera de la Productividad

A medida que se desarrollan nuevas tecnologías y nuevos enfoques de gestión de operaciones, y que se dispone de nuevos factores de producción, la frontera de la productividad va desplazándose constantemente hacia fuera. Los ordenadores portátiles, las comunicaciones móviles, Internet y el software han redefinido la frontera de la productividad para las operaciones y han creado

magníficas posibilidades de vincular las necesidades de los clientes con actividades como el diseño de productos, la gestión de pedidos o el servicio posventa. De forma similar, el Lean Manufacturing ha permitido mejoras sustanciales en la productividad de la fabricación y en la utilización de los activos.

Durante al menos la última década, a los ejecutivos les ha obsesionado la mejora de la eficacia operativa. Con programas como el control de la calidad total, la competencia basada en el tiempo y el «benchmarking», han cambiado su manera de realizar las actividades con el fin de eliminar ineficiencias, mejorar la satisfacción de los clientes y lograr las mejores prácticas. Con la esperanza de seguir el ritmo de los cambios en la frontera de la productividad, los ejecutivos han adoptado la mejora continua, la motivación mediante la delegación, la gestión del cambio y la denominada organización inteligente. La popularidad de la externalización y la empresa virtual reflejan el creciente reconocimiento de lo difícil que resulta llevar a cabo todas las actividades tan eficientemente como la realizan las empresas especializadas.

Cuando las empresas avanzan hacia la frontera, a menudo pueden mejorar en múltiples dimensiones del rendimiento al mismo tiempo. Por ejemplo, los fabricantes que adoptaron la práctica japonesa de cambios rápidos en los años ochenta fueron capaces de bajar el precio y mejorar la diferenciación simultáneamente. Lo que antes se había considerado auténticas disyuntivas o «trade-offs» -entre los defectos y los costes, por ejemplo-, resultaron ser espejismos creados por una eficacia operativa deficiente.

Sin embargo, aunque la mejora constante de la eficacia operativa es necesaria para conseguir una rentabilidad superior, no suele ser suficiente ya que pocas empresas han logrado competir con éxito basándose sólo en la eficacia operativa durante un período de tiempo prolongado. Mantenerse por delante de los rivales resulta cada día más difícil. El motivo más evidente es la rápida difusión de las mejores prácticas. Los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de gestión de operaciones, las nuevas tecnologías, los avances en los factores de producción y la mejor manera de satisfacer las necesidades de los clientes. Las soluciones más genéricas son las que se difunden con más rapidez.

La competencia en eficacia operativa desplaza la frontera de la productividad hacia fuera, poniendo el listón más alto para todos. Pero aunque tal competencia genera una mejora absoluta en la eficacia operativa, conduce a que nadie consiga una mejora relativa.

Esta competencia feroz en eficacia operativa es lo que muchos autores denominaron la trampa de la reina roja (ej.: Barnett y McKendrick, 2004). La metáfora de la reina roja se basa en el libro de Lewis Carroll, “Alicia a través del espejo”, donde Alicia comenta que aunque está corriendo todo lo que puede no aparenta moverse de su sitio a lo que la reina roja le responde “en mundo que se

mueve tan rápido, necesitas correr todo lo que puedas para mantenerte en el mismo sitio”. Esta metáfora describe el proceso competitivo en el que se ven inmersas las empresas basadas en mejorar su eficacia operativa. Cuanto más «benchmarking» hacen las empresas, más se parecen unas a otras. Cuanto más externalizan los rivales sus actividades a terceros eficientes, que a menudo son los mismos, más genéricas resultan tales actividades. A medida que los rivales se imitan mutuamente sus mejoras en calidad, tiempos de ciclo o alianzas con proveedores, las estrategias convergen y la competencia se convierte en una serie de carreras por caminos idénticos, que nadie puede ganar. La competencia basada únicamente en la eficacia operativa es mutuamente destructiva, y conduce a una guerra de desgaste.

Una empresa sólo puede superar a sus rivales si es capaz de establecer una diferencia que pueda conservar. Debe proporcionar más valor a sus clientes o crear un valor comparable a un precio más bajo, o ambas cosas. Y de ahí se desprende la aritmética de la rentabilidad superior: proporcionar más valor permite a una empresa cobrar precios medios por unidad más altos; más eficiencia genera costes medios por unidad más bajos.

En definitiva, todas las diferencias entre las empresas en cuanto a coste o precio se derivan de los centenares de actividades necesarias para crear, producir, vender y suministrar sus productos o servicios. La diferenciación se deriva tanto de la elección de las actividades como de la manera de realizarlas. Por tanto, las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. En términos generales, la ventaja o la desventaja es el resultado de todas las actividades de la empresa y no sólo de unas cuantas.

3. La Estrategia Basada en Operaciones como Evolución de la Eficacia Operativa

La estrategia competitiva está relacionada con el hecho de ser diferente. Significa escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades para proporcionar una combinación de valor singular. Se basa en la creación de una posición singular y valiosa en la que interviene un conjunto de las actividades diferente (Porter, 1996). Si solamente existiera una posición ideal, la estrategia no sería necesaria. Las empresas se enfrentarían a un imperativo muy simple: ganar la carrera para descubrirla y hacerse con ella. La esencia del posicionamiento estratégico consiste en elegir actividades que difieran de las de los rivales. Si el mismo conjunto de las actividades fuera el mejor para producir todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y acceder a todos los clientes, las empresas lo podrían adoptar fácilmente, y entonces el rendimiento lo determinaría la eficacia operativa.

La compañía aérea Ryanair, por ejemplo, ofrece un servicio de puente aéreo de recorrido corto y precio bajo entre ciudades medianas y aeropuertos secundarios de grandes ciudades. Ryanair evita los grandes aeropuertos y sus vuelos no son muy largos. Entre sus clientes hay personas en viajes de negocios, familias y estudiantes. La gran frecuencia de sus vuelos y sus económicas tarifas atraen a los clientes que tienen en cuenta el precio y que de lo contrario viajarían en autocar o en coche, así como a los viajeros que buscan lo práctico y que en otras rutas elegirían una compañía aérea de servicio completo. La esencia de su estrategia reside en las actividades que realiza de manera diferente a la de sus rivales.

Ryanair concibe todas sus actividades específicamente para proporcionar un servicio económico y práctico en su tipo de ruta particular. Mediante unos tiempos entre vuelos en las puertas de embarque muy cortos, de sólo 25 minutos, Ryanair consigue que sus aviones vuelen más horas que los de sus rivales y ofrecer salidas más frecuentes con menos aparatos. Ryanair no proporciona comidas, asignación de asientos, facturación de equipajes interlínea ni categorías especiales de servicio. La venta de billetes en la puerta de embarque anima a los clientes a prescindir de las agencias de viajes, lo que permite a Ryanair ahorrarse las comisiones de éstas. Una flota estandarizada de aviones 737 refuerza la eficiencia del mantenimiento.

Ryanair ha mantenido una posición estratégica singular y valiosa basada en un conjunto de actividades de sus operaciones concebidas específicamente. En las rutas en las que opera Ryanair, una compañía aérea de servicio completo nunca podría ser tan práctica ni tan económica.

Sin embargo, elegir una posición singular no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá la imitación por parte de los interesados en ella, que probablemente la intentarán copiar. Una posición estratégica sostenible requiere plantear disyuntivas.

No todos los competidores pueden copiar cualquier posición del mercado. Un buen ejemplo, es el sector de las compañías aéreas. En principio, parecería que prácticamente cualquier competidor podría imitar las actividades de cualquier otra compañía aérea. Cualquier compañía aérea puede comprar los mismos aviones, alquilar las mismas puertas de embarque e igualar los menús y los servicios de venta de billetes y manipulación de equipajes ofrecidos por otras compañías.

British Airways vio lo bien que le iba a Ryanair y decidió poner también un pie en su terreno. Conservando al mismo tiempo su posición como compañía aérea de servicio completo, British Airways decidió emular a Ryanair en varias rutas de puente aéreo. La compañía eliminó las comidas y el servicio de clase preferente, aumentó la frecuencia de las salidas, bajó las tarifas y redujo el tiempo entre vuelos en las puertas de embarque. Como British Airways seguía siendo una compañía de servicio completo en otras rutas, continuó usando agencias de viajes y su flota de aviones de varios tipos, y proporcionando facturación de equipajes y asignación de asientos.

Pero una posición estratégica no es sostenible sin plantear disyuntivas respecto a otras posiciones. Las disyuntivas surgen cuando las actividades son incompatibles. En pocas palabras, una disyuntiva significa que más de algo conlleva menos de otra cosa. Una compañía aérea puede elegir entre servir comidas -añadiendo coste y aumentando el tiempo entre vuelos en las puertas de embarque- o no servirlos, pero no puede hacer ambas cosas sin que ello conlleve ineficiencias importantes.

Las disyuntivas generan la necesidad de elección y protegen contra los que quieren reposicionarse y los que quieren tener un pie aquí y otro allá.

Las disyuntivas surgen de los límites en la coordinación y el control internos. Eligiendo claramente competir de una forma y no de otra, la alta dirección hace que las prioridades de la empresa queden claras. En cambio, las empresas que intentan serlo todo para todos los clientes corren el riesgo de que haya confusión en sus trincheras, ya que los empleados intentan tomar decisiones operativas día a día sin disponer de un marco de actuación claro. Crean la necesidad de elegir y limitan intencionadamente lo que ofrece una empresa. Disuaden a los que quieren tener un pie aquí y otro allá o reposicionarse, porque los competidores que adoptan estos métodos socavan sus propias estrategias y degradan el valor de sus actividades existentes.

Las disyuntivas acabaron por dejar en tierra a British Airways. La compañía perdió cientos de millones de dólares sus aviones se demoraban al salir de los congestionados aeropuertos «hub» de las grandes ciudades o pasaban largo tiempo en las puertas de embarque por los transbordos de los equipajes. Los vuelos con retraso y las anulaciones generaban miles de reclamaciones cada día. British Airways no podía permitirse competir en precio y seguir pagando las comisiones habituales a las agencias de viajes, pero tampoco podía prescindir de ellas para su negocio de servicio completo. La compañía tuvo que hacer concesiones, lo que la llevó a recortar las comisiones para todos los vuelos continentales. Tampoco podía permitirse ofrecer las mismas ventajas que obtenían los viajeros habituales a los pasajeros que pagaban unos billetes mucho más baratos, y siguió con las concesiones, reduciendo las ventajas de todo el programa destinado a los viajeros habituales de British Airways. El resultado: el enfado de las agencias de viajes y de los clientes del servicio completo.

British Airways intentó competir de dos maneras distintas a la vez. Al intentar ser económica en unas rutas y ofrecer un servicio completo en otras, British Airways pagó un enorme precio por tener un pie aquí y otro allá. De no haber habido disyuntivas entre las dos posiciones, British Airways habría podido tener éxito. Pero la ausencia de disyuntivas es una peligrosa verdad a medias que los ejecutivos deberían olvidar. La calidad no siempre sale gratis. Resulta que el hecho de que el servicio de Ryanair sea práctico, que es un tipo de alta calidad, es coherente con unos costes reducidos porque las salidas frecuentes de los aviones se facilitan mediante varias prácticas de bajo

coste -tiempo entre vuelos corto y venta automática de billetes, por ejemplo. Sin embargo, otros parámetros de la calidad de una compañía aérea -un asiento asignado, una comida o el transbordo del equipaje-requieren unos costes para proporcionarlos.

Cuando las empresas han alcanzado las mejores prácticas actuales, y se posicionan en la frontera de la productividad, la disyuntiva entre coste y diferenciación se convierte en una necesidad muy real.

Eficacia Operativa frente a Posicionamiento Estratégico (Porter, 1996)

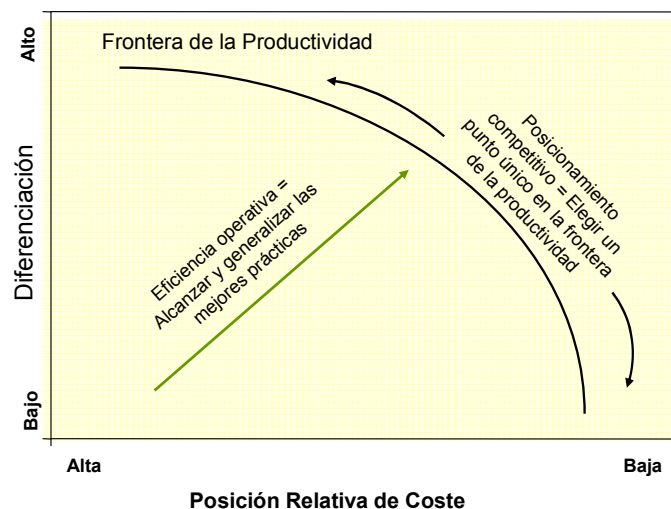


Figura 2. Eficacia Operativa frente a Posicionamiento Estratégico

En la última década, a medida que los ejecutivos han ido mejorando considerablemente la eficacia operativa, se han quedado con la idea de que eliminar las disyuntivas es algo bueno. Pero si no hubiera disyuntivas, las empresas nunca conseguirían una ventaja sostenible, ya que correrían cada vez más deprisa y seguirían exactamente en el mismo lugar. La estrategia es plantear disyuntivas en cuanto a cómo competir. La esencia de la estrategia es decidir lo que no hay que hacer. Sin disyuntivas, no habría necesidad de elección y, por tanto, tampoco se necesitaría la estrategia. Cualquier buena idea se podría, y se debería, imitar rápidamente. Además, el rendimiento volvería a depender totalmente de la eficacia operativa.

4. El encaje de actividades

Las elecciones de posicionamiento no sólo determinan qué actividades desarrollará una empresa y cómo configurará cada una de ellas, sino también cómo estarán relacionadas las actividades entre

sí. Mientras que la eficacia operativa se refiere a lograr la excelencia en actividades o funciones individuales, la estrategia tiene que ver con la combinación de las actividades.

El tiempo entre vuelos reducido en las puertas de embarque de Ryanair, que permite unas salidas frecuentes y un mayor uso de los aviones, es esencial para su posicionamiento como compañía muy práctica y económica. Pero, para conseguir esto es necesario tener bien retribuido personal de puerta de embarque y de tierra, cuya productividad en los tiempos entre vuelos se ve reforzada por la ausencia de sindicatos con unas normas sindicales rígidas. Además es fundamental cómo realiza Ryanair otras actividades. Al no ofrecer comidas, ni asignación de asientos ni transbordo de equipajes, Ryanair se evita tener que realizar actividades que hacen que este proceso sea más lento para otras compañías aéreas. Escoge los aeropuertos y las rutas que le permiten evitar la congestión que implica retrasos. Las estrictas limitaciones de Ryanair en cuanto al tipo y la longitud de las rutas permiten la estandarización de los aviones: todos los aviones que usa Ryanair son del modelo Boeing 737.

Cuando se intenta analizar cuáles son los factores clave del éxito de Ryanair, vemos que todo importa. La estrategia de Ryanair implica todo un sistema de actividades de operaciones y no una colección de piezas sueltas. Su ventaja competitiva surge de la manera en que sus actividades encajan y se refuerzan mutuamente.

El encaje deja fuera a los imitadores creando una cadena que es tan fuerte como el más fuerte de sus eslabones. Como en la mayoría de las empresas con buenas estrategias, las actividades de Ryanair se complementan entre sí de tal modo que crean un valor económico real. El coste de una actividad, por ejemplo, se reduce gracias a la manera de realizar otras actividades. De forma similar, el valor de una actividad para los clientes se puede intensificar mediante otras actividades de la empresa. Es así como el encaje estratégico genera ventaja competitiva y una rentabilidad superior.

El encaje de actividades es un componente fundamental del posicionamiento estratégico de la empresa. Es importante porque las actividades independientes suelen afectarse mutuamente. Una cadena de producción con niveles elevados de variedad en los modelos es más valiosa cuando se combina con un sistema de tratamiento de existencias y pedidos que reduce la necesidad de almacenar productos terminados. Tales complementariedades son omnipresentes en la estrategia. El encaje más valioso es el que es específico de una estrategia, ya que refuerza la singularidad de una posición y amplifica el planteamiento de disyuntivas. Debe ser coherente entre cada actividad y la estrategia general. Esta coherencia garantiza que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se erosionen ni anulen entre sí. Hace que la estrategia sea más fácil de comunicar a

clientes, empleados y accionistas, y mejora la implantación a través de la determinación existente en la empresa.

El encaje también se produce cuando las actividades se refuerzan mutuamente. Zara considera que un elemento crítico de su estrategia es la agilidad y eficiencia de su cadena de suministro. La compañía puede diseñar, producir y entregar una prenda nueva y ponerla en los escaparates de sus tiendas en todo el mundo en tan sólo 15 días. Este ritmo es algo inaudito en el negocio de la moda, donde los diseñadores pasan meses para planificar la próxima temporada. También permite rastrear los materiales y productos en tiempo real en cada paso de la cadena, incluyendo los productos de los mostradores de las tiendas. La coordinación y el intercambio de información en todas las actividades para eliminar la redundancia y reducir el esfuerzo desperdiciado, son los tipos más básicos de optimización del esfuerzo.

MAPA DE ACTIVIDADES DE ZARA

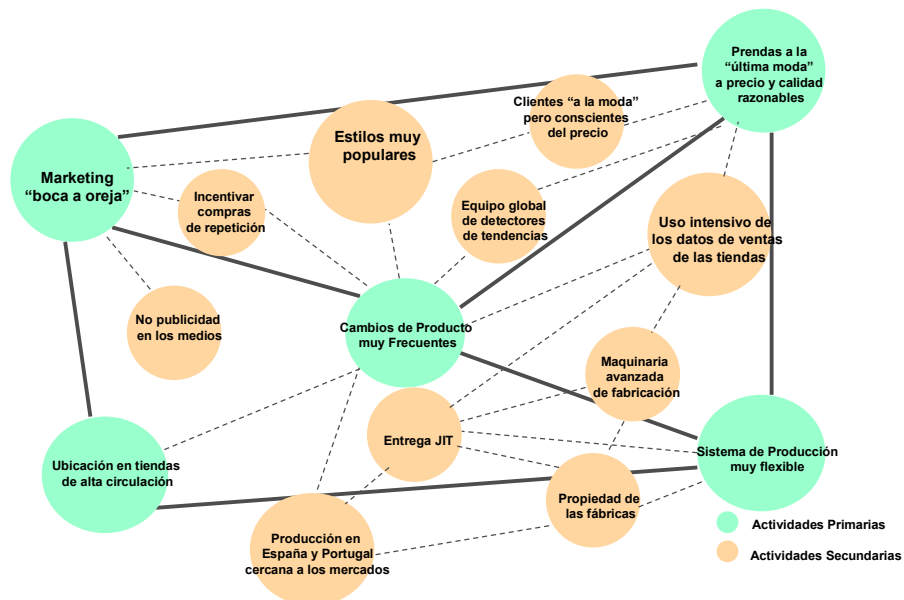


Figura 3. Mapa de Actividades de ZARA

Los mapas de los sistemas de actividades (Porter, 1996) muestran de qué forma la posición estratégica de una empresa está contenida, en un conjunto de las actividades concebidas especialmente para conseguirla. El ejemplo de la figura 3 de Zara es muy ilustrativo donde se pueden identificar varias actividades estratégicas de orden superior (en color verde) que son y puestas en práctica mediante grupos de actividades secundarias estrechamente vinculadas (en color naranja). Es una herramienta muy útil para analizar y reforzar el encaje estratégico de una empresa e incluso detectar posibles incoherencias entre sus actividades.

En el encaje de actividades el todo tiene más importancia que cualquiera de las partes. Las opciones en el diseño de los productos, por ejemplo, pueden eliminar la necesidad de servicio posventa o permitir que los clientes realicen actividades de servicio por sí mismos. De forma similar, la coordinación con los proveedores o los canales de distribución puede eliminar la necesidad de algunas actividades internas, como la formación de los usuarios finales. La ventaja competitiva se genera a partir de todo el sistema de actividades. Reduce sustancialmente los costes o aumenta la diferenciación. A partir de ahí, el valor competitivo de cada actividad no se puede disociar del sistema o la estrategia.

SISTEMA DE ACTIVIDADES DE RYANAIR

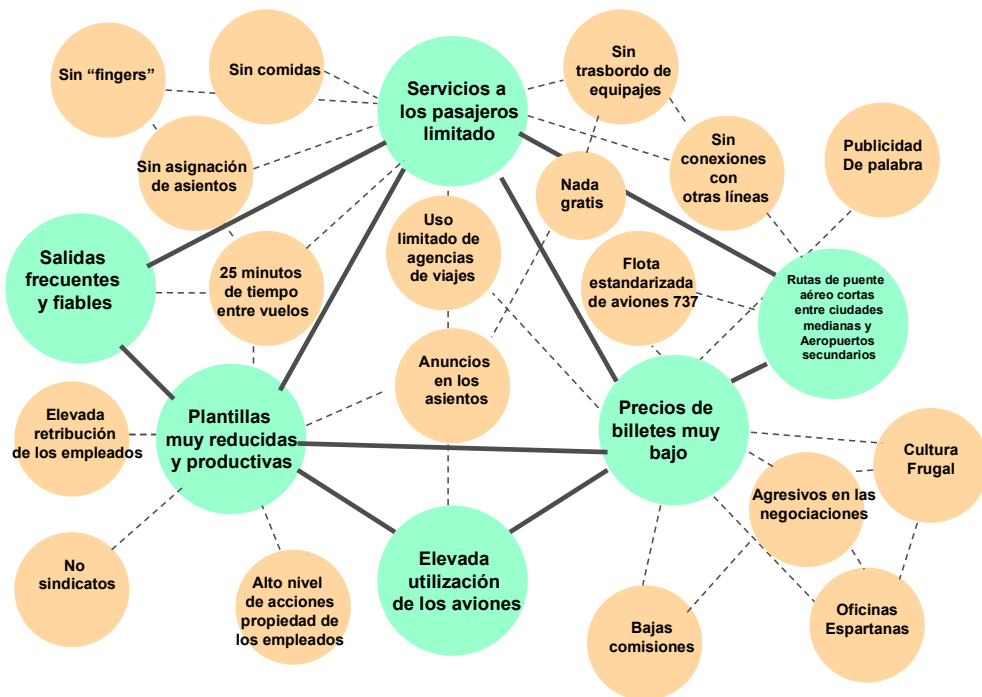


Figura 4. Mapa de Actividades de Ryanair

5. El encaje y la sostenibilidad

El encaje estratégico entre muchas actividades no sólo es fundamental para la ventaja competitiva, sino también para la sostenibilidad de la ventaja. Para un rival es más difícil igualar una serie de actividades interrelacionadas que limitarse a imitar un proceso tecnológico o reproducir un conjunto de características de un producto. Los posicionamientos basados en sistemas de actividades son mucho más sostenibles que los basados en actividades individuales.

Las empresas existentes que intentan reposicionarse o poner un pie aquí y otro allá se verán obligadas a reconfigurar muchas actividades. E incluso los recién llegados, aunque no tengan que

plantearse las disyuntivas a las que se enfrentan los rivales ya existentes, seguirán encontrándose con enormes barreras para la imitación.

Cuanto más se base el posicionamiento de una empresa en sistemas de actividades con fuertes encajes, más sostenible será su ventaja. Tales sistemas, por su propia naturaleza, suelen ser difíciles de desentrañar desde fuera de la empresa y, por tanto, difíciles de imitar. E incluso si los rivales pueden identificar las interconexiones relevantes, tendrán dificultades para copiarlas. Lograr el encaje es difícil porque requiere la integración de decisiones y acciones entre muchas subunidades independientes. Un competidor que pretenda equipararse a un sistema de actividades consigue muy poco imitando solamente algunas actividades sin llegar a igualar el conjunto. El rendimiento no mejora; e incluso puede bajar. Recordemos el desastroso intento de British Airways de imitar a Ryanair.

Cuando las actividades se complementan entre sí, los rivales sacan menos provecho de la imitación, a no ser que consigan igualar todo el sistema. Estas situaciones tienden a fomentar un tipo de competencia en la que el ganador se queda con todo. La empresa que consigue tener el mejor sistema de actividades

Eficacia Operativa vs. a Posicionamiento Competitivo

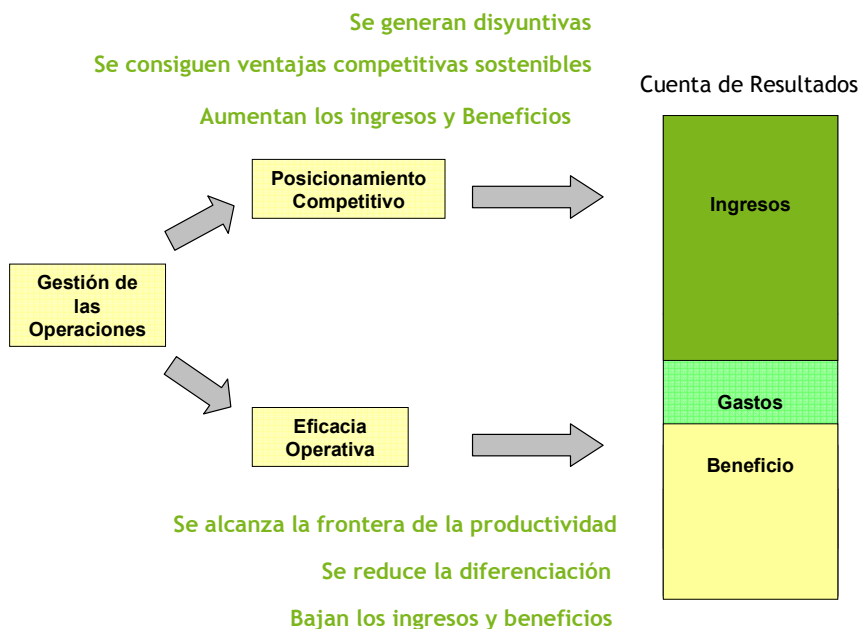


Figura 5. La Gestión de Operaciones como Herramienta Estratégica

Las posiciones más viables son aquellas cuyos sistemas de actividades son incompatibles debido a las disyuntivas que plantean. El posicionamiento estratégico establece las normas para el planteamiento de disyuntivas que definen cómo se configurarán e integrarán las actividades individuales. Considerar la estrategia en términos de sistemas de actividades únicamente permite ver con más claridad por qué la estructura, los sistemas y los procesos organizativos tienen que ser específicos para aquella estrategia. A su vez, construir la organización específicamente según la estrategia facilita la consecución de las complementariedades y contribuye a la sostenibilidad.

En definitiva, la gestión de las operaciones orientada a la eficacia operativa ha sido muy útil como herramienta de ahorro de costes hasta que se llegó a la frontera de la productividad. Entonces fue necesario un posicionamiento estratégico. Las empresas que han basado este posicionamiento en el encaje de actividades han conseguido una ventaja competitiva sostenible debido a la dificultad de imitarla.

6. Estrategia de operaciones y Selección de variables competitivas

La estrategia de operaciones es una estrategia funcional, en el marco de la estrategia general de la compañía que plantea y desarrolla objetivos para el área de operaciones, los cuales deberán ser coherentes con los de otras áreas funcionales: Marketing, Finanzas o Recursos Humanos. Uno de los mayores objetivos de la Dirección General es alinear las estrategias funcionales con la estrategia corporativa de la organización. Por ejemplo, si el objetivo del Departamento de Compras es reducir el coste de compra, tramitará las órdenes de modo que se minimice el coste unitario de los pedidos. Sin embargo, el Director Financiero verá mermadas sus capacidades de gestión de la tesorería y el Director de Logística colapsará con inventarios sus almacenes. La empresa debe evitar ese planteamiento funcional y endogámico para orientarse a la gestión de la cadena de valor de la empresa, es decir al resultado global.

La estrategia de operaciones desarrolla además los instrumentos y capacidades que la empresa necesita para dar respuesta a las variables competitivas que, desde el punto de vista de las operaciones, son cinco:

a) Coste. Tradicionalmente se ha considerado por parte de la alta dirección que una buena estrategia de operaciones tiene que traducirse en disminuciones importantes de costes. La mejora de los procesos, bien sea incremental o radical resulta fundamental para dicha reducción. Algunos ejemplos de empresas que priorizan los costes en su estrategia son la línea aérea Ryanair, la empresa de muebles Ikea, o el detallista Wal-Mart.

b) Calidad. Por ésta se entiende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Dicha satisfacción se logra cuidando las características de los productos ampliados: características del producto o servicio, tiempo de respuesta, amabilidad en el servicio, financiación, etc. Entre las empresas que dan gran importancia a esta prioridad están Mercedes, Apple, Rolex o Singapore Airlines.

c) Servicio. El servicio viene determinado por el grado de cumplimiento con los compromisos adquiridos, sean éstos el plazo de entrega, las cantidades, los precios, etc. Esta característica es importante para empresas como IBM, que reorientó su estrategia empresarial basada en la “Excelencia en el Servicio al Cliente”.

d) Flexibilidad. Es la capacidad de reacción ante cambios en el entorno. Las compañías serán tanto más flexibles cuanto más reduzcan sus plazos. Se habla de flexibilidad en volumen de producción, en la gama de productos, en el lanzamiento de nuevos productos, en las plantillas, etc. Zara o Dell son ejemplos de compañías flexibles.

e) Innovación. Se la asocia con la capacidad de introducción con éxito de nuevos productos. Sin embargo no se puede perder de vista la innovación en procesos y sistemas de gestión. Hewlett-Packard, El Bulli, Microsoft, Zara, Intel o Apple constituyen algunos ejemplos de empresas innovadoras.

A la vista de todas estas variables competitivas en las operaciones, ¿podrá una empresa competir en todas ellas al mismo tiempo? ¿Es posible mejorar los costes a la vez que la flexibilidad? ¿Una fuerte reducción de los costes puede afectar negativamente a la calidad? Es lo que muchos autores denominan «trade offs entre variables competitivas». De nuevo, el problema de la disyuntiva aparece como una necesidad del posicionamiento estratégico. Si una empresa no está en la frontera de la productividad este planteamiento podría parecer factible. Sin embargo, hoy en día, las empresas se focalizan, como máximo, en una o dos variables competitivas basadas en la reducción de costes o la diferenciación. Así, las compañías del sector de comida rápida como McDonalds se enfocan hacia el coste y el servicio; empresas como BMW, a la calidad de prestaciones; Zara, a la flexibilidad y la innovación. Sin embargo es frecuente que una apuesta decidida por una variable competitiva acabe arrastrando mejoras significativas en las otras. Por ejemplo, la flexibilidad y capacidad de adaptación de Zara a la moda han facilitado su crecimiento y con éste la generación de economías de escala, costes más competitivos y mayor frecuencia de servicio. Dell, con su estrategia de servicio/producto personalizado, consigue mantener sus niveles de inventario y obsolescencia bajo mínimos.

El siguiente paso es concretar la estrategia de operaciones en una serie de decisiones que debe tomar el equipo de dirección de la empresa, llamadas decisiones estructurales e infraestructurales

(Hayes et al., 2005). En la figura 6 se muestra cómo la estrategia de operaciones apoya a las otras estrategias funcionales y a la estrategia general del negocio y cómo se concreta en decisiones estructurales e infraestructurales.

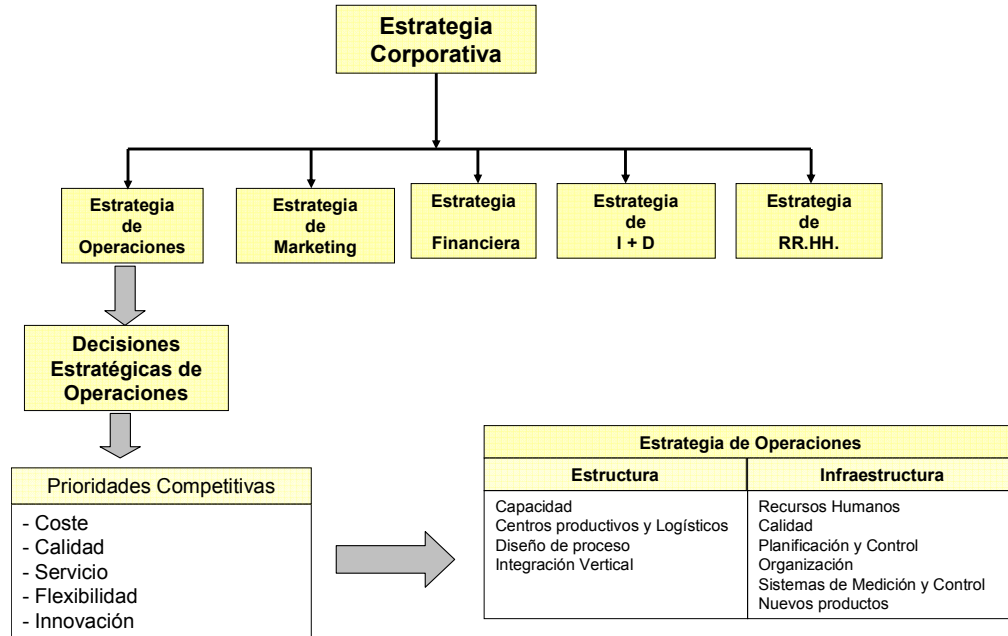


Figura 6: Decisiones Estructurales e infraestructurales de la estrategia de operaciones (Hayes et al., 2005)

a) Las decisiones estructurales. Son las que están relacionadas con los atributos que tienen un carácter más tangible y, en líneas generales, una mayor continuidad en el tiempo. Además, llevan asociado un mayor volumen de inversión y suelen ser más fáciles de copiar por los competidores. Son las siguientes:

- **Capacidad.** Hace referencia al volumen de producción en referencia a un espacio de tiempo que normalmente es de un año. La capacidad debe ser realista y sostenible en el período de referencia. La definición de la capacidad varía según el tipo de empresa. Así, las empresas de automoción la medirán por el número de vehículos producidos anualmente; los hospitales, por el número máximo de pacientes tratados; un hotel, por el número de habitaciones existentes, y un taller, por el número de horas y máquinas disponibles.
- **Localización.** Hace referencia a la ubicación de los centros productivos y logísticos y al diseño de las redes de distribución con sus almacenes y redes de transporte. Incluye los factores que considera una empresa a la hora de elegir una determinada ubicación como los costes de producción, los costes de transporte, la proximidad a los mercados, el clima laboral, la existencia de proveedores, la alta capacidad de innovación, la infraestructura viaria, los

costes fiscales, el coste de la construcción, las posibilidades de expansión o la calidad de los sistemas educativos.

- **Diseño del proceso.** Según las prioridades competitivas que determinan la empresa, la naturaleza del producto y el volumen de producción, se implementa un determinado proceso productivo como fabricación contra pedido, fabricación en masa, proceso continuo o discontinuo, línea de montaje, etc.
- **Integración vertical y compras.** El grado de integración vertical es el resultado de las decisiones de fabricar o comprar que la empresa va tomando en el transcurso de su actividad. Las decisiones de compra que comporten una disminución del grado de integración deberá tomarse en función de aspectos cuantitativos como son la diferencia entre los costes variables internos y externos, elementos cualitativos como la vinculación del proveedor con la empresa y, sobre todo, en el hecho de que no se trate de una competencia clave. Una competencia clave es la que determina de manera crucial la ventaja competitiva de una organización. La difusión de las nuevas tecnologías y la aparición de redes de proveedores conectadas con la empresa facilitan la revisión frecuente de estas decisiones y ayudan a mejorar las diferentes variables competitivas.

b) Las decisiones infraestructurales. Son el conjunto de políticas y sistemas que gestionan las actividades, desde el presupuesto de inversiones a la calidad y los sistemas de medición de la actuación. Se basan fundamentalmente en las personas y requieren menos inversión, e influyen tanto entre ellas mismas como en las decisiones estructurales. Se revisan con más frecuencia que las estructurales y son más difíciles de copiar porque responden a una cultura organizativa determinada. Son las siguientes:

- **Recursos Humanos.** Determinan cómo debe llevarse a cabo la selección, formación, entrenamiento y seguridad de las personas de la organización, así como los sistemas de reconocimiento y remuneración existentes.
- **Calidad.** Incluye el enfoque de calidad que quiere darse a la compañía, incluyendo aspectos como la decisión de implantar la gestión de la calidad mediante la norma ISO 9001: 2000 o autoevaluaciones basadas en el modelo EFQM de excelencia.
- **Planificación y control.** Se refiere a la estructura la planificación y modelos de previsiones que se utilizan, los niveles de planificación definidos, la política del plan de ventas, el plan de producción, el plan maestro de producción o la posibilidad de implantar un sistema de planificación de recursos de empresa (ERP).
- **Organización.** Incluye el tipo de organización que tendrá el área de operaciones: departamental, por procesos o mixta.

- **Sistemas de medida y control.** Incluye los indicadores estratégicos y operacionales se definen para evaluar las operaciones (KPI), la creación de recompensas vinculadas a los resultados de los indicadores o la manera de realizar el presupuesto de inversiones.
- **Nuevos productos.** Se detalla la manera cómo se realiza el lanzamiento de nuevos productos y servicios, las pruebas antes de la producción en masa, los ensayos limitados en empresas de servicios, las responsabilidades de operaciones en el proceso de diseño.

La definición de decisiones tanto estructurales como infraestructurales no revestiría gran complejidad si no fuera por la aparición de continuos trade offs o disyuntivas entre ambas. Por ejemplo, determinar cuál es la capacidad óptima de instalaciones requerirá previamente un correcto entendimiento de los límites que tiene la empresa en su capacidad de planificación y de gestión de la demanda.

7. Bibliografía

Barnett W.P., McKendrick, D.G., 2004. Why Are Some Organizations More Competitive than Others? Evidence from a Changing Global Market. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 4, Dec., pp. 535-571

Barney, J.B., 2001. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; 26, 1, pp.41-56.

Colotla, I., 2002. Global Manufacturing Strategy Process: A Proposal for a Process Approach Integrating Factory and Network Perspectives, 7th Annual Cambridge International Manufacturing Symposium Proceedings, Cambridge, UK.

Hayes R.H., Pisano G.P., Upton D.M., y Wheelwright S., 2005. *Operations Strategy and Technology*, Ed. Wiley, Nueva York.

Milgrom, P., Roberts J., 1990. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. *American Economic Review*, 80, 1990, pags. 511-528;

Milgrom, P., Qian Y., Roberts J., 1991. Complementanties, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing. *American Economic Review*, 81, 1991, pags. 84-88.

Milgrom P., Roberts J, 1995. Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, pags. 179-208.

Porter, M., 1991. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Winter Special Issue 12: 95-117.

Porter M.E. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review, noviembre-diciembre págs. 61-78,

Porter, M., 1980. Competitive Strategy, New York: The Free Press.

Rudberg, M., Olhager, J., 2008. Global operations strategy: Coordinating manufacturing networks. Omega 36 pag.: 91 - 106

Rudberg, M., Olhager, J., 2003. Manufacturing networks and supply chains: and operations strategy perspective, OMEGA, octubre pag. 29-39.