

Resumen.

AN INTRODUCTION TO OPERATIONS MANAGEMENT

STRATEGY AND THE OPERATIONS FUNCTION

Estrategia (del griego *stratego*): planear la destrucción de tus enemigos mediante el uso efectivo de los recursos. Las estrategias militares han sido útiles para aproximar la estrategia en los negocios vistos desde de términos de competición por la expansión territorial o por el dominio del mercado. La evolución del plan estratégico ha evolucionado del siguiente modo:

- "Conocer al enemigo" (Sun Tsu, gran estratega Chino)
- "Solo el paranoico sobrevive" (Andy Grove, antiguo CEO de Intel)
- "Presta atención a tus trabajadores, quienes se preocupan por tus clientes, y buenas cosas ocurrirán en tu beneficio" (Herb Kelleher, antiguo CEO de Southwest Airlines)

El objetivo del plan estratégico debe ser ganar cliente ofreciéndoles un precio mejor. Las dos etapas del proceso de desarrollo de una estrategia de negocios son: plan estratégico e implementación de la estrategia.

- La salida del plan estratégico dentro de la empresa es lo que se conoce como declaración de intenciones y una planificación de la estrategia de negocios ("formulación del plan de negocios").
- La implementación del plan estratégico involucra la organización, la dirección y aspectos de control de la administración. ("Planea tu trabajo, y entonces trabaja tu plan")

En un mundo en constante cambio los *métodos estratégicos* no pueden hacerse de forma secuencial. No se tiene el lujo que la dirección de la empresa formule una estrategia de negocio y después tener que implementarla. En los sectores de rápida evolución se debe seguir procesos adaptativos simultáneos. En estas empresas los directores de operaciones deben hacer uso de su "sombrero de explorador", para que estén siempre alertas a los procesos de planificación estratégica de la firma (no solo como explorador, sino también como jefe de exploradores).

Una de las empresas en cambio constante es la de las telecomunicaciones. Y este rápido cambio tiene mayor impacto en los directores de operaciones. Hay tres fuerzas conduciendo este cambio:

- La tecnología de la información, lo cual ofrece a los OM nuevas formas de comunicación con operarios, clientes, maquinas, cadenas de montaje, proveedores,...
- La adaptación del producto a las demandas del mercado (gustos del consumidor, "individualidades", involucrar al consumidor en el proceso de innovación del producto,...)
- El aumento de la globalización, sobre todo en la cadena de abastecimiento de la empresa. Pero también es importante en los servicios y en el proceso de innovación del producto.

Sobre todo, un negocio debe adoptar una estrategia que permita asegurar los recursos necesarios para permanecer efectivamente en el cortante filo de los avances tecnológicos en la búsqueda de clientes. W. Edwards Deming argumenta que quien se

preocupa por la competición esta perdido. Las consecuencias derivadas de esto pueden ser, según él:

- Las mejoras del producto pueden llegar tarde al mercado.
- Los riesgos en los procesos de innovación del producto pueden ser atacados por la espalda por nuevos competidores.
- La tasa de innovación de productos en nuestros mercados amenaza son ser insignificante con cada nuevos competidor.

En un mundo libre, el análisis estratégico requiere ver el mercado desde un punto de vista muy ancho. Otros han notado, que fijarnos en los competidores puede apartarnos de su forma de mejorar sus productos. La Historia esta llena de empresas que fallaron por no ver las nuevas tecnologías venir. (“Ningún cliente pidió la bombilla o el teléfono” dice Deming).

Cuando la ventaja competitiva es ninguna, Professor W. Chan Kim and Renee Mauborgne of Insead han sugerido tres formas de ir mas allá de lo que llaman la falacia de la ventaja competitiva:

- Cuestionar a los directores para dominar el mercado. En lugar de intentar ganar la competición, cuestionarles para crear ideas geniales para hacer la competición irrelevante,
- Perseguir radicalmente un coste superior para las masas de compradores. No solo debe ser un producto superior, sino que debe ser vendido a un precio que los compradores se puedan permitir.
- Avivar preguntas sobre las características de los productos que se vende. (¿Qué características que nuestra industria toma por entendidas deben ser eliminadas?, ¿Cuáles reducidas/aumentadas respecto el Standard de nuestra industria?,...).

La *implementación estratégica*, es más difícil desde que se requiere un máximo esfuerzo para la administración de los recursos necesarios para conseguir los objetivos del plan estratégico. Moviéndonos de arriba – abajo en la empresa, cada nivel primero se define una sub-meta, entonces se aplican los procesos de trabajo necesarios para obtener dichos objetivos. Esta aproximación se denomina dirección por objetivos.

Pero en un mundo en constante cambio, una aproximación de arriba-abajo falla a menudo porque no puede responder de manera rápida a las amenazas y las oportunidades inesperadas. En estos casos, la empresa debe dar unas amplias directivas estratégicas para entonces dar mas poder a los departamentos de la empresa para conseguir los objetivos. En una vía rápida, la gente es mas importante que el plan de acción (sobre todo para las funciones del OM).

Traduciendo planes estratégicos a efectividad en las operaciones: de la estrategia la función de operaciones aprende:

- Quienes son nuestros clientes en potencia y que quieren
- Un tamaño aproximado del mercado y una distribución anticipada de los clientes
- Una ficha de cómo la empresa pretende competir para ganar clientes.

Una vez dadas las órdenes de marcha, los OM's deben rellenar los detalles. Esto se realiza normalmente usando un sistema en perspectiva dado como un proceso en tres etapas:

1.- EL nivel de organización: la entrada de este nivel es la estrategia corporativa (como deben ser dirigidas las partes de la empresa). Las salidas de este nivel son:

- Objetivos organizativos: cómo pretende la empresas conseguir y mantener sus ventajas competitivas. (También incluye premios, prestigio,.. objetivos cualitativos no solo cuantitativos).
- Diseño organizativo: cómo pretende que los departamentos o sub-unidades de la empresa estén estructuradas. (Físicamente: departamentos, plantas,... y también en cuanto como espera tratar/recompensar a sus empleados).
- Dirección Organizativa: esto proporciona determinados objetivos a cada grupo, crea medidas para evaluar su rendimiento, formula un plan de dirección de recursos y desarrolla un conocimiento de la como deben interactuar los grupos.

2.- El nivel de proceso: en este nivel las sub-unidades realizan el trabajo.

- Procesan los objetivos.
- Procesan el diseño.
- Procesan la dirección

3.- El nivel de trabajo o nivel ejecutor: donde se preocupa de si la gente ha ejecutado sus trabajos eficazmente. También se incluyen los siguientes trabajos:

- Objetivos laborales: establecer metas a la gente que dota de personal el proceso.
- Diseño de trabajo: establecer cuando y como es la manera correcta de realizar un trabajo.
- Dirección de trabajo: tener el control del rendimiento de los empleados.