

Gestión de Operaciones II

ING. JOSE LUIS HERNANDEZ CABRERA

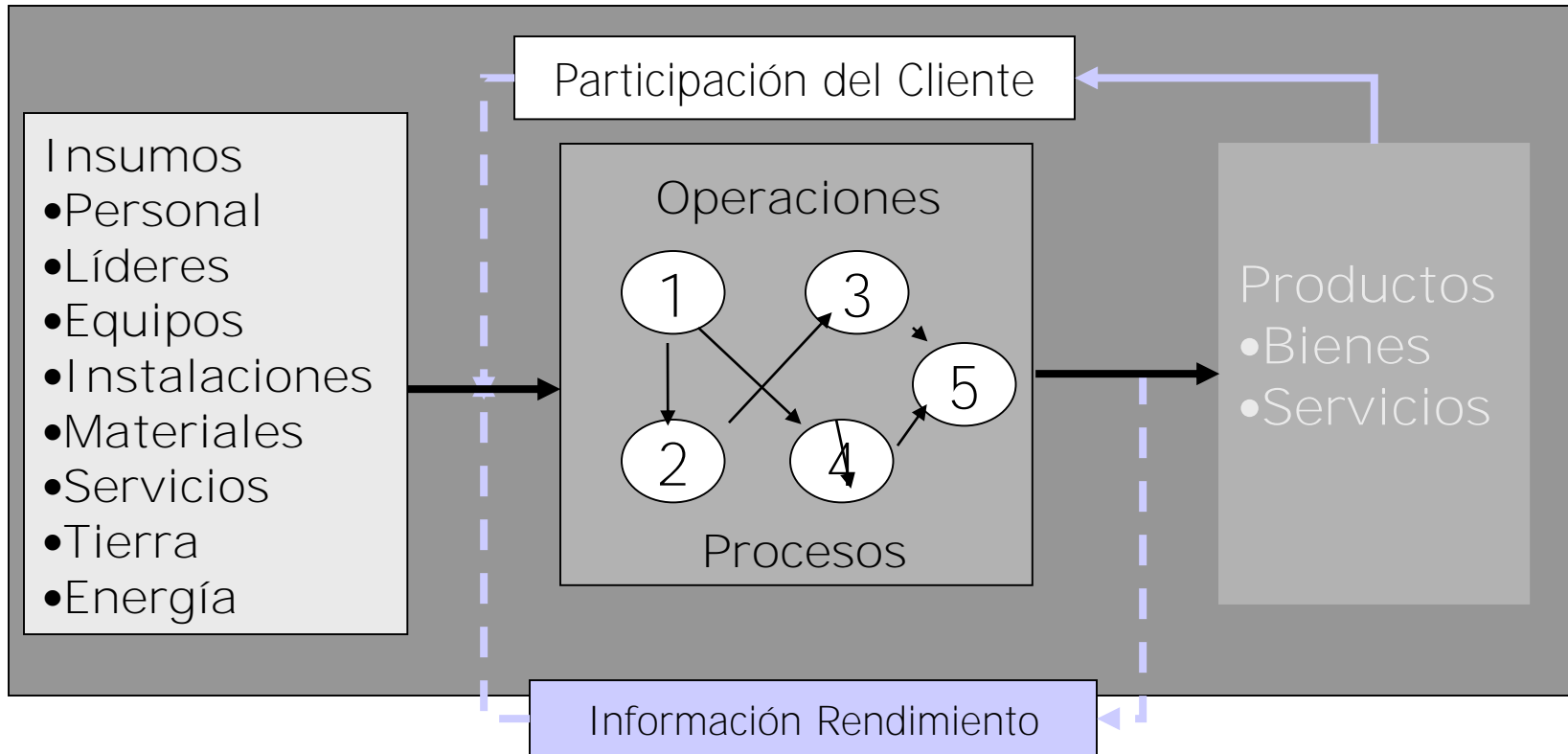
**E.M.: jlhc46@yahoo.es ,
agroindustriaperu@yahoo.es**

Objetivos

- **Presentar** a la función Operaciones como generadora de ventajas competitivas sostenibles
- **Describir** su sistema de funcionamiento y la generación de decisiones que requiere
- **Relacionar** la funciones empresarias con el área de Operaciones

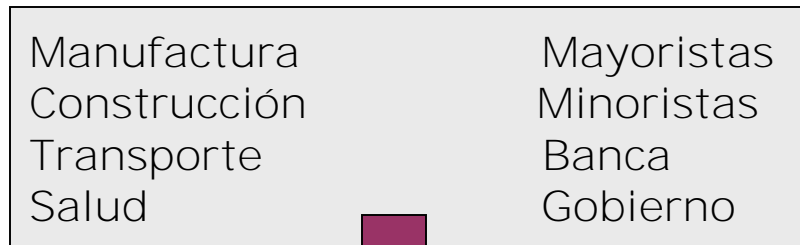
Administración de Operaciones

- **Dirección y Control de los Procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados**



Administración de Operaciones como Función

Tipos de Organización



Funciones

- Administración
 - Finanzas
 - Marketing
 - Operaciones
 - RRHH
 - Ingeniería
-

- Areas de Habilidades
- Métodos cuantitativos
 - Comportamiento Organizacional
 - Sistemas de Información
 - Economía
 - Negocios Internacionales
 - Etica y Derecho en Negocios

Manufacturas y Servicios: diferencias

- Producto Físico, Durable
 - La producción se puede inventariar
 - Poco contacto con el Cliente
 - Tiempo de respuesta largo
 - Mercados regionales, nacionales o internacionales
 - Instalaciones grandes
 - Intensivo en Capital
 - Calidad fácil de medir
- Producto intangible, perecedero
 - La producción no se puede inventariar
 - Alto contacto con el cliente
 - Tiempos de respuesta cortos
 - Mercados locales
 - Instalaciones pequeñas
 - Intensivo en trabajo
 - No es fácil medir la calidad



Organización Manufactura

Organización de Servicios

Manufacturas y Servicios: semejanzas

- Ambos tipos de organizaciones proveen una combinación de bienes y servicios
- Se mantiene stock de insumos
- Todos los miembros de una organización tienen clientes: internos o externos
- Sus procesos deben ser diseñados y administrados con eficacia
- Las organizaciones deben mejorar continuamente la calidad, la productividad y la respuesta puntual.

Productividad

- Es el valor de los productos (bienes y servicios), dividido por el valor de los recursos que se han utilizado para obtenerlos

- $$\text{Productividad} = \text{Producto} / \text{Insumo}$$

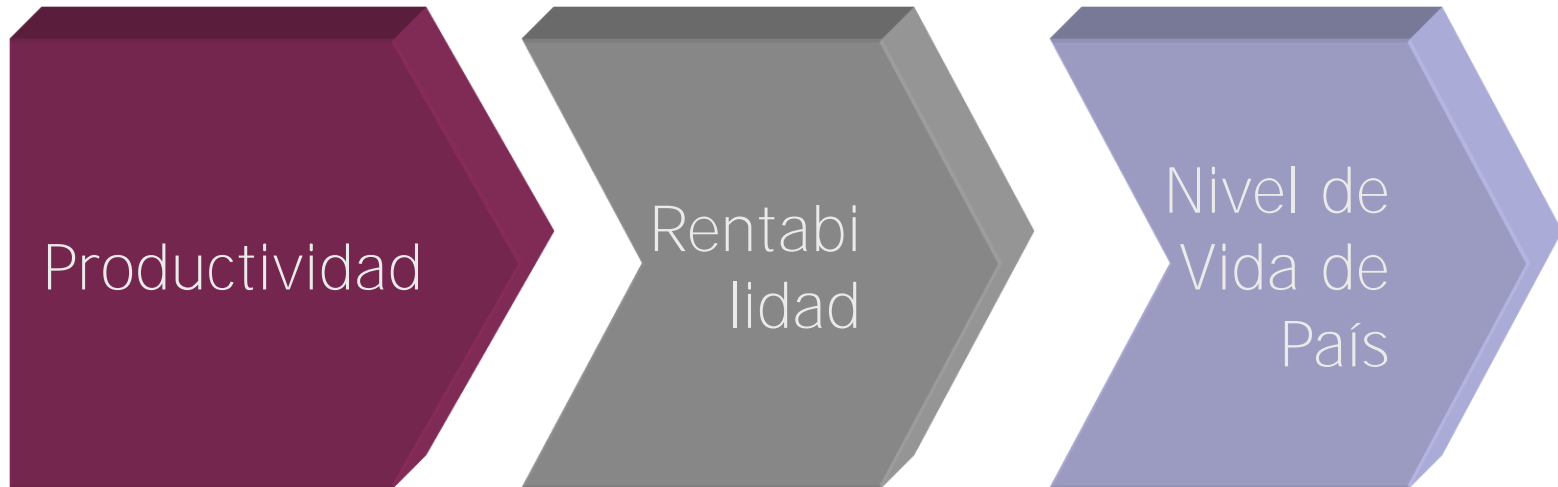
- Un concepto amplio de Productividad es aquél que considera el valor que aporta lo producido

- $$\text{Productividad V} = \frac{\text{Productos que aportan valor al Cliente}}{\text{Insumos usados para su obtención}}$$

- Los diferentes insumos (productividad multifactorial), se homogeneizan monetariamente

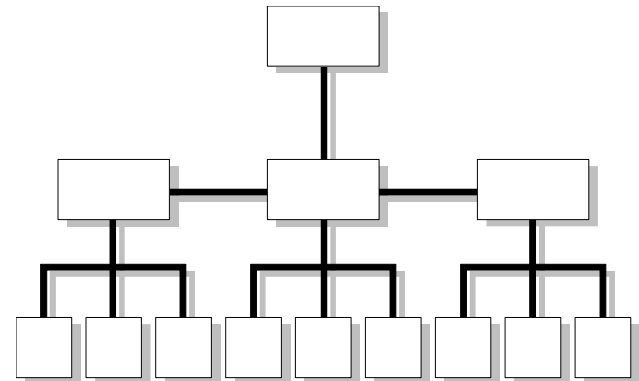
Productividad

“Las operaciones desempeñan un papel clave en la determinación de la productividad”



Operaciones y la Organización

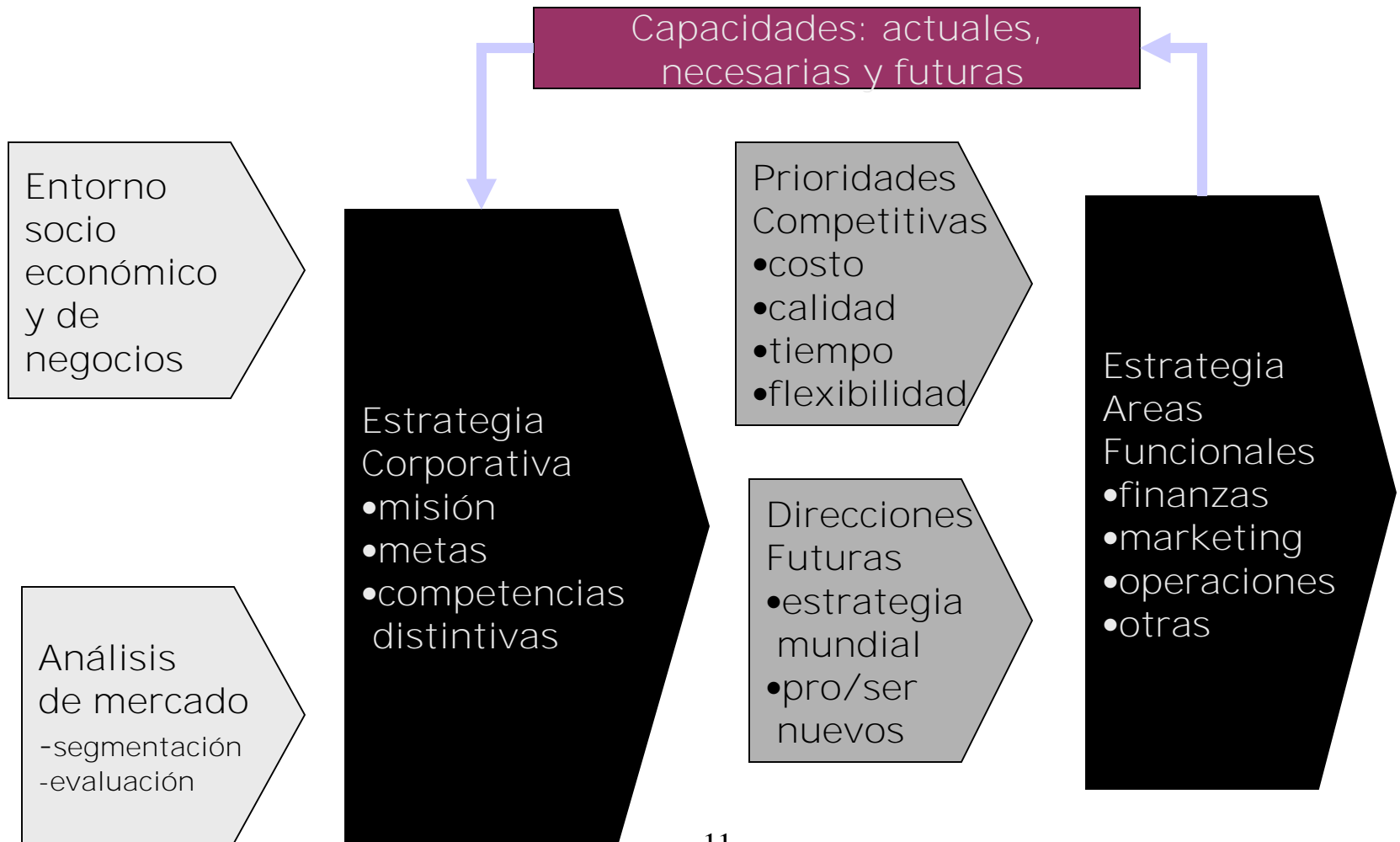
- Desarrollo de una coordinación interfuncional sólida
 - Estrategia unificada
 - Diseño organizacional que promueva la coordinación
 - Trabajo en equipo y sistemas de recompensa acorde
 - Información compartida
 - Sistemas informales de relación
 - Capacitación y desarrollo conjunto



Función Operaciones como arma competitiva

- Alineamiento de Operaciones a la Estrategia Empresaria
- Desarrollo de Habilidades Diferenciales como aporte a la estrategia
- Sistema de decisiones como arma competitiva: potenciando habilidades y capacidades
 - Administración de
 - procesos y su tecnología
 - recursos
 - capacidades y características de los ámbitos de trabajo
 - niveles de stock en toda la cadena de abastecimiento
 - proyectos de diferenciación
 - calidad / servicio
 - tiempos de respuesta
 - sistema de información y medición

Estrategia corporativa y de áreas funcionales



Estrategia Corporativa

- Declaración de la misión
 - ¿En qué negocio estamos?
 - ¿Dónde deberemos estar dentro de....años?
 - ¿Quiénes son nuestros clientes?
 - ¿Cuáles son nuestras convicciones básicas?
 - ¿Cuáles son los objetivos de rendimiento clave como
 - ganancias
 - crecimiento
 - participación de mercadomediante los cuales medimos el éxito?

Estrategia Corporativa

- Capacidades fundamentales
 - Fuerza de Trabajo
 - bien entrenada
 - flexible
 - Instalaciones
 - bien ubicadas
 - flexibles
 - Conocimientos financieros y de mercado
 - atracción capitales
 - diferenciación
 - Sistemas y Tecnología

Estrategia Corporativa

- Incurción en Mercado Internacionales
 - colaboración
 - joint venture
 - licencia de tecnología



Análisis de Mercado

Identificar segmentos

Factores Clave

Segmentación: grupos de clientes con rasgos comunes

- Factores demográficos
 - edad
 - ingreso
 - educación
- Factores psicológicos
 - placer
 - temor
 - novedades
- Factores de la Industria
 - tecnologías
 - materiales

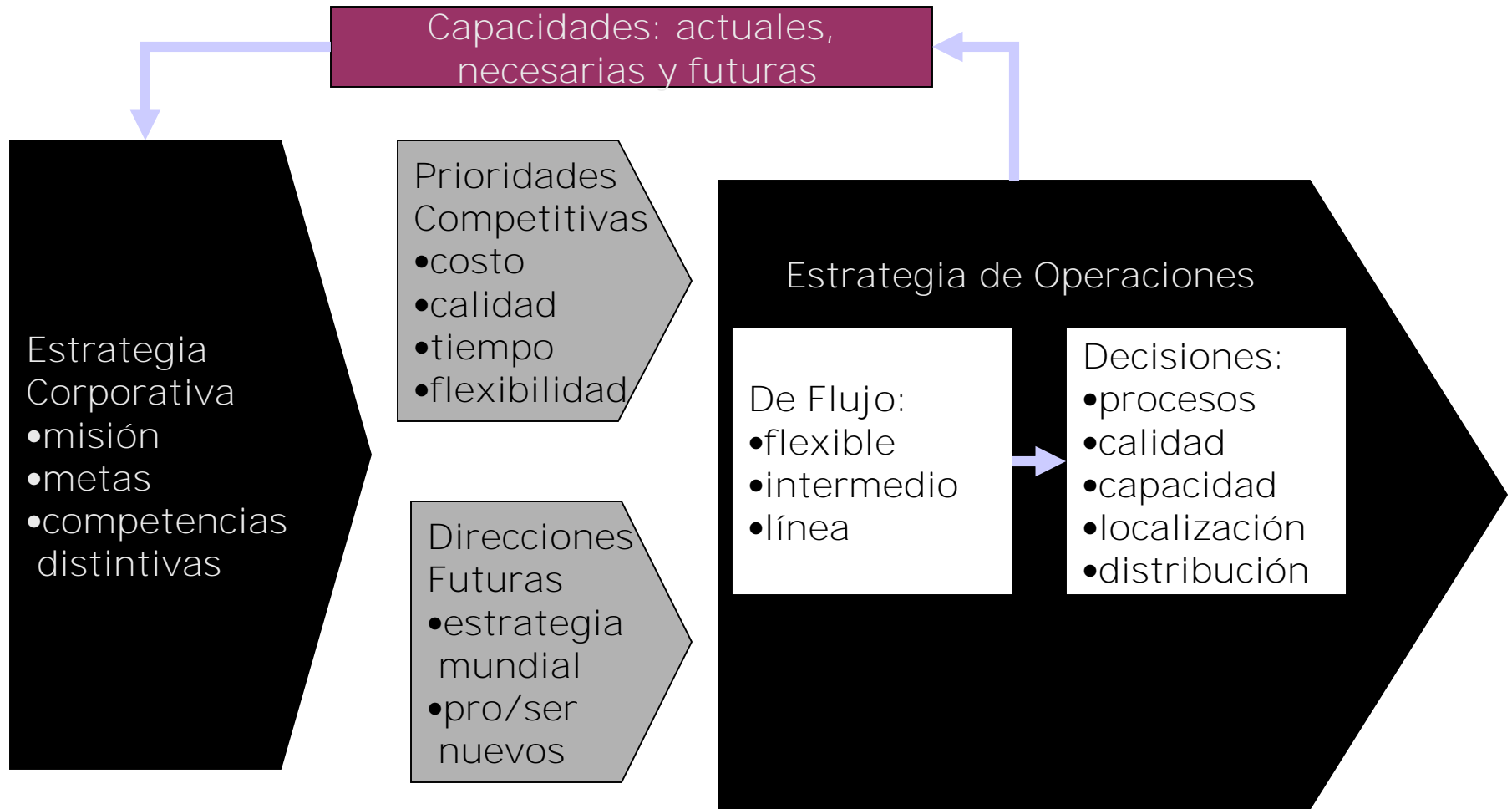
Necesidades

- Referentes al producto / servicio
- Referentes al Sistema de Entregas
- De volumen
- Otras:
 - Imagen
 - Soporte técnico
 - Sistemas
 - Habilidades

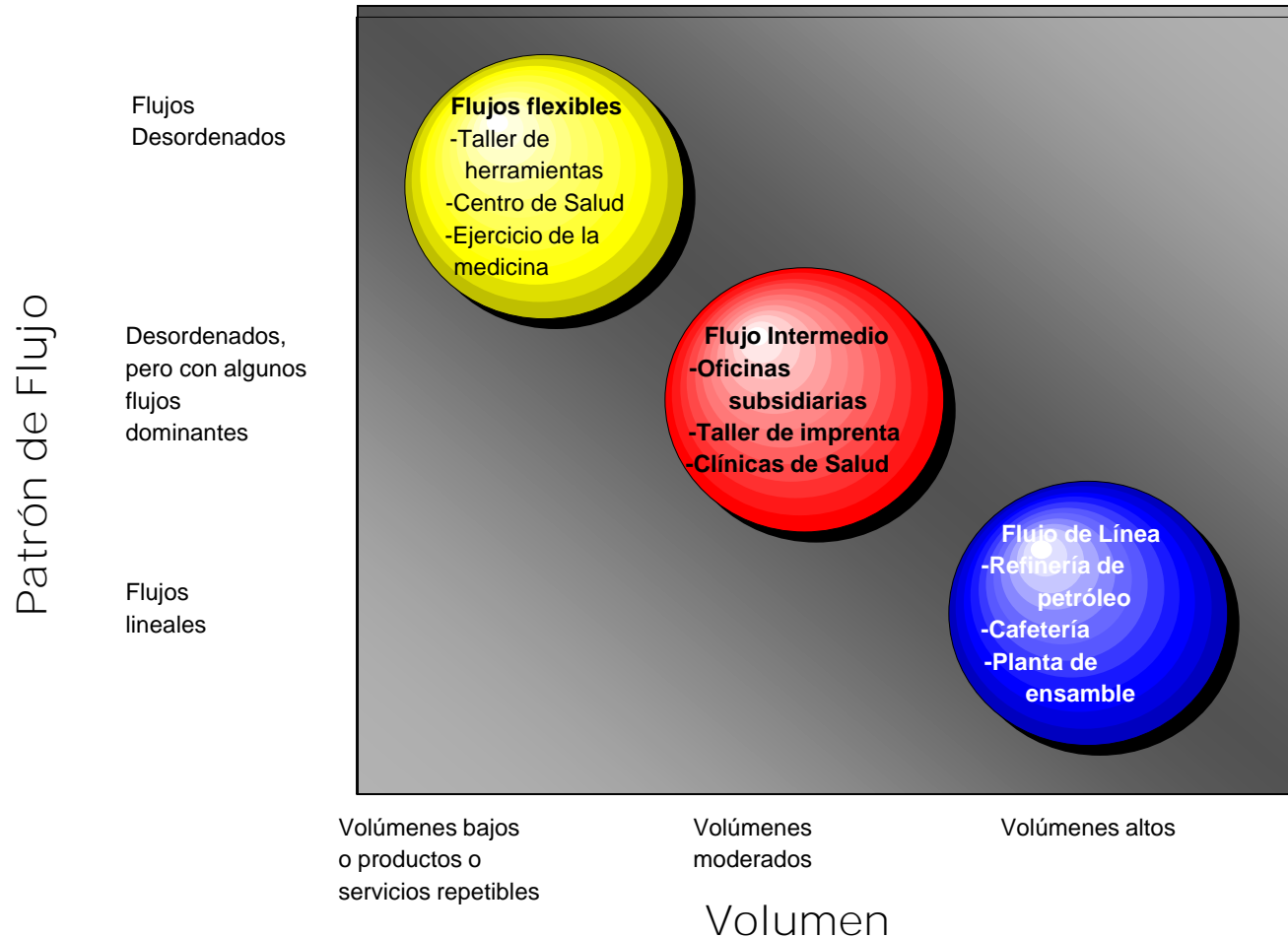
Prioridades Competitivas

Costo	1.- Operaciones a bajo costo
Calidad	2.- Diseño de alto rendimiento
	3.- Calidad consistente
Tiempo	4.- Entrega rápida
	5.- Entrega a tiempo
	6.- Velocidad de desarrollo
Flexibilidad	7.- Personalización
	8.- Flexibilidad del volumen

Estrategia de Flujo



Continuo de estrategias de flujo



Estrategias basada en flujos

- Fabricación para inventario
- Servicios estandarizados
 - Calidad consistente, entrega inmediata y costos bajos
 - Alto volumen poca variedad
- Estrategia de ensamble por pedido
 - Personalización y entrega rápida
 - personalización masiva: diferenciación hasta último momento
- Fabricación por pedido
 - Bajo volumen y alto grado de personalización
- Servicios según pedido
 - Diseño de alto rendimiento y altamente personalizados

Vinculación de la Estrategia con Prioridades Competitivas

Flujos Flexibles

- Tendencia a los productos y servicios según pedido, con bajos volúmenes
- Calidad de diseño de alto rendimiento
- Mayor interés en la personalización y la flexibilidad de volumen
- Largos tiempos de espera

Flujos de Línea

- Tendencia a los productos y servicios estandarizados con altos volúmenes
- Calidad Consistente
- Mayor interés en el costo bajo
- Entrega Rápida

Estrategias de Flujo Lower Florida Keys Health System (LFKHS) y Chaparral Steel

Area de Decisión	Flujos flexibles en LFKHS	Flujos de Línea de Chaparral
Estrategia de Negocios	Bajo volumen, servicio personalizado	Alto volumen, productos estandar p/inventario
Prioridades Competitivas	Servicios personalizados, calidad consistente y flexibilidad de volumen	Bajo costo, entrega rápida y calidad consistente
Diseño de procesos	Intensivo en trabajo	Intensivo en Capital
Capacidad	Utilización relativamente baja	Utilización relativamente alta
Relaciones con el proveedor	Discontinua	A largo Plazo
Programación	Fluida	Planeada con mucha anticipación

Conclusiones

- Una estrategia de operaciones basada en el cliente requiere que las necesidades del mercado se **traduzcan en capacidades** deseables para la función operaciones, conocidas como prioridades competitivas
- La gerencia deberá decidir en qué dimensiones deberá **sobresalir** el sistema de operaciones de la empresa
- En la competencia basada en el tiempo, los gerentes tratan de **ahorrar tiempo** en los diversos pasos que conducen a la entrega del producto