

IIMPI – DPI – IP

Administración de Operaciones

02 Estrategias de Operaciones y de la Cadena de Suministro

Cap. 2 y 3 – Schroeder – Administración de Operaciones – Ed. 5

Contenido

Estrategia de Operaciones

- Misión
- Ventaja Competitiva
- Objetivos
- Decisiones Estratégicas

Estrategia de la Cadena de Suministro

- Estrategia Imitativa
- Estrategia Innovadora
- Imitativos vs. Innovadores

Planificación Estratégica

Estrategia de Operaciones

La **estrategia de operaciones** es un **patrón consistente de decisiones** para el sistema de transformación y para la cadena de suministro asociada que están vinculados con la **estrategia del negocio** y con otras estrategias funcionales, lo que lleva a una **ventaja competitiva** para la empresa

Se debe lograr una estrategia de operaciones verdaderamente **integrada y consistente** en el transcurso del tiempo

Estrategia de Operaciones



Misión

La **misión de operaciones** se deriva de la **estrategia de negocios**, por lo que depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone

La misión hace referencia al **motivo o razón de ser** por parte de una organización, una empresa o una institución

Ventaja Competitiva

Todas las operaciones deben tener una ventaja competitiva (o capacidad de operaciones) que las **diferencie** de sus competidores

La ventaja competitiva es algo que las operaciones hacen mejor que nadie más

Pueden basarse en **recursos únicos** (humanos, capital) que sean difíciles de imitar, en la aplicación de **tecnología patentada** o **elementos innovadores** que no puedan copiarse con facilidad

Objetivos

Los cuatro objetivos comunes de las operaciones son el **costo**, la **calidad**, la **entrega** y la **flexibilidad**

Derivan de la misión

Replanteamiento de la misión en términos **cuantitativos y mensurables** (SMART/MARTE)

Para que sean de naturaleza estratégica, los objetivos deben orientarse a largo plazo

Decisiones Estratégicas

Indicar la manera en la que se lograrán los objetivos de las operaciones

Es indispensable contar con un patrón consistente de decisiones estratégicas para cada una de las principales categorías de decisión (proceso, calidad, capacidad e inventario)

Integrar las decisiones estratégicas con las demás decisiones funcionales

Estrategia de la Cadena de Suministro

Tiene como finalidad el logro de una ventaja competitiva sostenible para la totalidad de la cadena de suministro

Existen dos estrategias fundamentales en la cadena de suministro

- Imitación
- Innovación

Estrategia de Imitación

Las operaciones que llevan una estrategia imitativa poseen productos o **servicios similares** a los de sus competidores

Cómo competir

Orientándose hacia la **eficiencia** y **costos bajos** como su principal forma de competencia

Estrategia de Innovación

Las operaciones que llevan una estrategia de innovación desarrollan productos o servicios **diferentes a la competencia**
→ pueden cobrar precios más altos

Cómo competir

Orientándose hacia la **diferenciación, calidad e innovación**
su principal forma de competencia

Imitación vs Innovación

	Productos imitativos	Productos innovadores
Ciclo de vida del producto	Mayor de dos años	Tres meses a un año
Margen de contribución	5% a 20%	20% a 60%
Error promedio del pronóstico cuando se planea la producción	10%	40% a 100%
Tasa promedio de faltantes del inventario	1% a 2%	10% a 40%
Promedio de rebajas forzosas a fin de año	0%	10% a 25%

Imitación vs Innovación

	Productos imitativos	Productos innovadores
Objetivo	Oferta previsible a costos bajos.	Responder rápidamente a una demanda imprevisible para minimizar los costos de faltantes del inventario, las ventas perdidas y las rebajas.
Manufactura	Alta utilización y bajos costos de producción.	Exceder la capacidad prevista y un tiempo corto de producción. Puede tener una baja utilización de la capacidad.
Inventario	Alta rotación.	Despliega inventarios de partes o productos terminados. Puede tener una baja rotación.
Proveedores	Seleccionados por el costo y la calidad.	Seleccionados por la velocidad, la flexibilidad y la calidad.

Actividad

Actividad

1. Investigue y proponga dos empresas para analizar su estrategia de operaciones; explique y fundamente (indique: misión, ventajas competitivas, objetivos y decisiones estratégicas)
2. Investigue y proponga dos empresas para analizar su cadena de suministro; explique y fundamente (indique en cada caso: objetivo, manufactura, inventario y proveedores)
3. Imagine una empresa en la ficción, indique su nombre, su estrategia corporativa y de negocios, describa la estrategia de operaciones y las estrategias para su cadena de suministro
4. Cuáles son las ventajas competitivas de las siguientes compañías (explique): Apple, Samsung, Huawei, Xiaomi, Mc Donald's, Burger King, OLX, Mercado Libre, Zara, Forever 21.

Sincronización Estratégica



Sincronización Estratégica

Planificación Estratégica (PE)

Plan orientador que requiere de una programación multianual para guiar cuándo y cómo deberán lograrse cada uno de los objetivos estratégicos

EJECUTAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES TAREA DE TODOS LOS DIRECTORES Y GERENTES

PE → POA (Plan Operativo anual)

Pero... es común observar (90% casos)

total desconexión PE vs POA

total desconexión entre objetivos de Dirección y Gerencias

Sincronización Estratégica

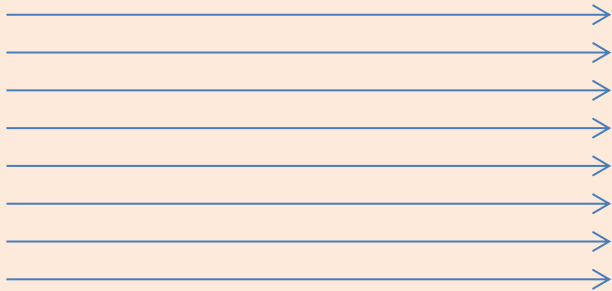
La mayoría de los Directores y Gerentes no conocen de “SINCRONIZACIÓN ESTRATÉGICA”

Cada uno trabajaba preocupándose solo de su Dirección o Gerencia “cuidando su chacra”

Los planes de cada Director, Gerente o Jefe de Área necesitan estar alineados con objetivos, políticas, acciones y metas de la PE para mantener la coherencia unidireccional para la ejecución de la PE

Sincronización Estratégica

SINCRONIZACIÓN ESTRATÉGICA Presente



Ausente SINCRONIZACIÓN ESTRATÉGICA



Sincronización Estratégica

Falta sincronización estratégica dilata logro de mejoras

La ejecución de la Planeación Estratégica es responsabilidad y tarea de todos, todos los días del año

Proceso de Planificación Estratégica

Planificación → brazo estratégico

Dirección y Gerencias → brazo operativo



Cambio en la mejora de resultados es notorio e importante

FODA y Planificación Estratégica

**SIN OPORTUNIDADES FUTURAS
NO HAY VENTAJAS COMPETITIVAS**



NO HAY PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FODA no sirve para OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FODA fotografía instantánea del estado **actual**

Factores (F|O|D|A) válidos HOY → aspectos **operativos**

Cruces (FO|FA|DO|DA) válidos HOY → objetivos **operativos**



90% Planes Estratégicos no tienen Objetivos Estratégicos

Planificación Estratégica

Objetivo Operativo

Vinculado a la Misión, a la cadena de valor, corto plazo

Objetivo Estratégico

Vinculado a la Visión, mediano o largo plazo

“Objetivos Estratégicos”

Aumentar Ingresos

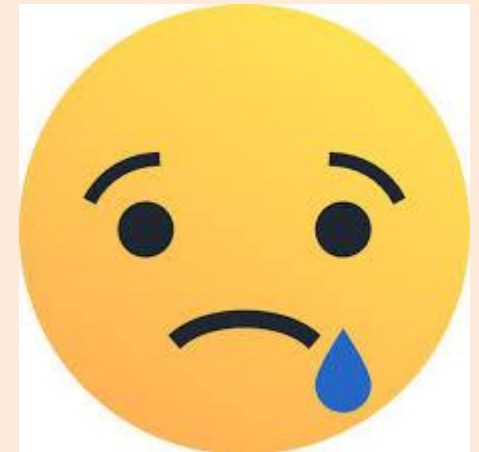
Satisfacer Clientes

Certificar ISO

Mejorar Procesos

Capacitar Colaboradores

Incorporar CRM o TICs



Planificación Estratégica

**¿Podría un avión de dos motores
desplegar plena potencia con un único motor?**

Planificación Estratégica Completa



Objetivos Operativos + Objetivos Estratégicos

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Balanced Scorecard (BSC)

Prospectiva Estratégica Simplificada

Escenarios futuros

Planificación Estratégica

Tendencias Globales

- Globalización
- RSE y Declaración Universal de los Derechos Humanos
- TICs y masificación de Internet
- Nuevas potencias económicas (China, India, etc)
- Envejecimiento demográfico y migración internacional
- Megaciudades (Tokio, NY, Seúl, Bombay, Delhi, SP, Shanghai)
- Cambio Climático
- MA y productos naturales
- Biotecnología, ingeniería genética, nanotecnología
- Robótica, AI, Data Science, I4.0

Stakeholders



Stakeholders

Actores Interesados

(Personas u Organizaciones)
en que la organización

No logre sus resultados

(Ejemplo: competidores)

Tenga resultados muy positivos

(Ejemplo: proveedores)

Otros a los que les resulta
indiferente