

Administración de Operaciones 5.

ESTRATEGIA DE OPERACIONES:

Frecuentemente se enumeran las de operaciones como una serie de decisiones de tamaño, de localización, de selección de proceso, o tecnología, como aquellas que tienen impacto en el largo plazo. Esto nos parece una decisión pobre. Otros hablan de una estrategia de operaciones tal o cual cuando en realidad se refieren a alguna herramienta de gestión de moda, que pretenden aplicar o introducir en la organización. No hay en principio nada de malo con las técnicas o herramientas de gestión en sí, tales como TQM, JIT, MRP, CEP, TPM, etc. , etc., el punto es que no constituyen una decisión estratégica en sí, en todo caso su elección será consecuencia de una decisión de estrategia de operaciones.

Otros autores se refieren a aquellas características de nuestras operaciones que nos dan nuestra competitividad distintiva, esto se parece bastante más a la discusión de estrategia anterior: uno puede querer competir en costos y entonces una serie de decisiones en el área de operaciones deberán ser coherentes con ello, una serie de políticas o formas de comunicar valores deberán ajustarse a ello. Esto no quiere decir que descuidemos la calidad, es más en nuestra definición de calidad: Satisfacción del cliente, y no como antes sinónimo de lujo, el cliente que busca un producto de bajo precio ciertamente busca con ello satisfacer correctamente una cierta necesidad. No por comprar galletitas de bajo precio voy a aceptar que estén pasadas de fecha.

Pero el diferenciador puede competir en muchas dimensiones:

- Desempeño excepcional,
- Aspecto que agrega status,
- Larga duración
- Variedad
- Combinaciones posibles
- Innovación en productos
- Adaptaciones a deseos específicos
- Cumplimiento de plazos
- Plazos cortos.
- Capacidad de desarrollo.
- Flexibilidad
- Etc.

Cada alternativa estratégica, significa o exige el desarrollo de determinadas competencias.

El cambio fundamental en la mente del responsable de operaciones es anteponer la prioridad de ***hacer las cosas correctas***, a la antigua prioridad de ***hacer correctamente las cosas***: Producir las cantidades requeridas, de los productos especificados, al mínimo costo de fabricación.

Las prioridades estratégicas van a condicionar, o echar luz sobre, las decisiones de selección de procesos de tecnología, de capacidad, de localización, de tercerización, en fin: del diseño de la estructura de operaciones; así como las decisiones sobre procesos y sistemas de soporte a las operaciones (a veces llamadas infraestructura), de logística interna (PCP), de sistema de calidad, de procedimientos administrativos, de estructura de la organización, etc. Aquí es donde aparecen las diversas herramientas de gestión a elegir en concordancia con la estrategia definida.

Hayes y otros distinguen 4 fases en el desarrollo de la estrategia de operaciones:

1. La fase internamente neutral: significa que hacemos las cosas dentro de la empresa a fin de no contradecir la estrategia empresaria. Si Marketing quiere competir con variedad y nosotros desarrollamos capacidades de hacer masivamente productos estandarizados, con el supuesto objetivo prioritario de bajar los costos, no estamos siendo internamente neutrales, estamos siendo un lastre en al estrategia empresaria. Sólo introducimos variantes de productos en forma reactiva, para la alta gerencia las operaciones se identifican con generadores de costos.
2. La fase de neutralidad externa: No podemos ser peores que los competidores, si en el sector se introducen innovaciones, lo seguimos. Ya van tres plantas que producen leche larga vida, ¿cuándo vamos a tener también esa capacidad? Hemos oído que el organismo regulador de nuestro sector impondrá nuevas normas, ¡¡no podemos quedar afuera!!
3. La fase de apoyo interno: La estrategia empresaria elegida significa algo muy concreto para todos los que deben tomar decisiones en el área de operaciones. Se delega autoridad suficiente para que el personal de operaciones pueda decidir con esos criterios, la innovación en productos, en procedimientos, en reglas de decisión está guida por la estrategia de la empresa. Este enfoque posiblemente se desplegó más rápidamente en las operaciones de servicios.
4. La fase de apoyo externo: En esta etapa operaciones interviene activamente en la formulación de la estrategia empresaria, al mismo nivel de las otras funciones. En este nivel cobra especial relevancia la búsqueda de la coherencia entre las estrategias funcionales en la misma empresa.

Cada fase amplía la anterior, no por el hecho de desarrollar innovaciones de proceso que nos dan una ventaja competitiva a incluir en la estrategia abandonamos la idea de conformar normas explícitas o implícitas exigidas en el sector.

Es significativa a este respecto la distinción entre calificadores y ganadores de órdenes. Los *calificadores* son criterios que la empresa debe cumplir para lograr que su oferta sea tenida en cuenta, *ganadores* son aquellos criterios con los cuales ganamos la preferencia del cliente.