

UNA VISIÓN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES¹

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito en la literatura de gestión sobre la estrategia empresarial y sobre la estrategia de operaciones. No es el motivo de esta nota profundizar en los conocimientos ya publicados, sino llevarlos a un documento que extraiga su esencia, sea sencillo de entender para profanos o poco conocedores de la materia (aunque con experiencia empresarial) y dotarlos de sentido práctico.

La **estrategia empresarial** debe proporcionar un camino y ser una guía que permita la supervivencia a largo plazo de la empresa. Para ello, es necesario que hoy, mañana y siempre se satisfagan las necesidades de los clientes externos e internos (el personal), de los proveedores y de los accionistas.

Por su parte, la **estrategia de operaciones** debería estar integrada con la estrategia empresarial, estar reflejada en un plan formal y dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones. Ella debería proporcionar ventajas competitivas, haciendo que los productos o servicios comercializados posean ciertas características capaces de aportar valor al cliente. A estas características las llamaremos "*competencias distintivas*".

En muchas empresas las operaciones se encuentran desalineadas de la estrategia empresarial. No es infrecuente que las decisiones en operaciones muestren inconsistencias y que tengan visión cortoplacista. Como resultado, las operaciones se ven divorciadas de la empresa y se anulan las sinergias con otras áreas.

Desde esta nota recomendamos la elaboración de una estrategia de operaciones que se derive de la estrategia empresarial y que ayude a la empresa a ser más competitiva y, por lo tanto, más rentable. Ofrecemos al lector un modelo con el que ordenar sus ideas y le sirva para desarrollar su propia estrategia de operaciones.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Enrique Garrido Martínez.

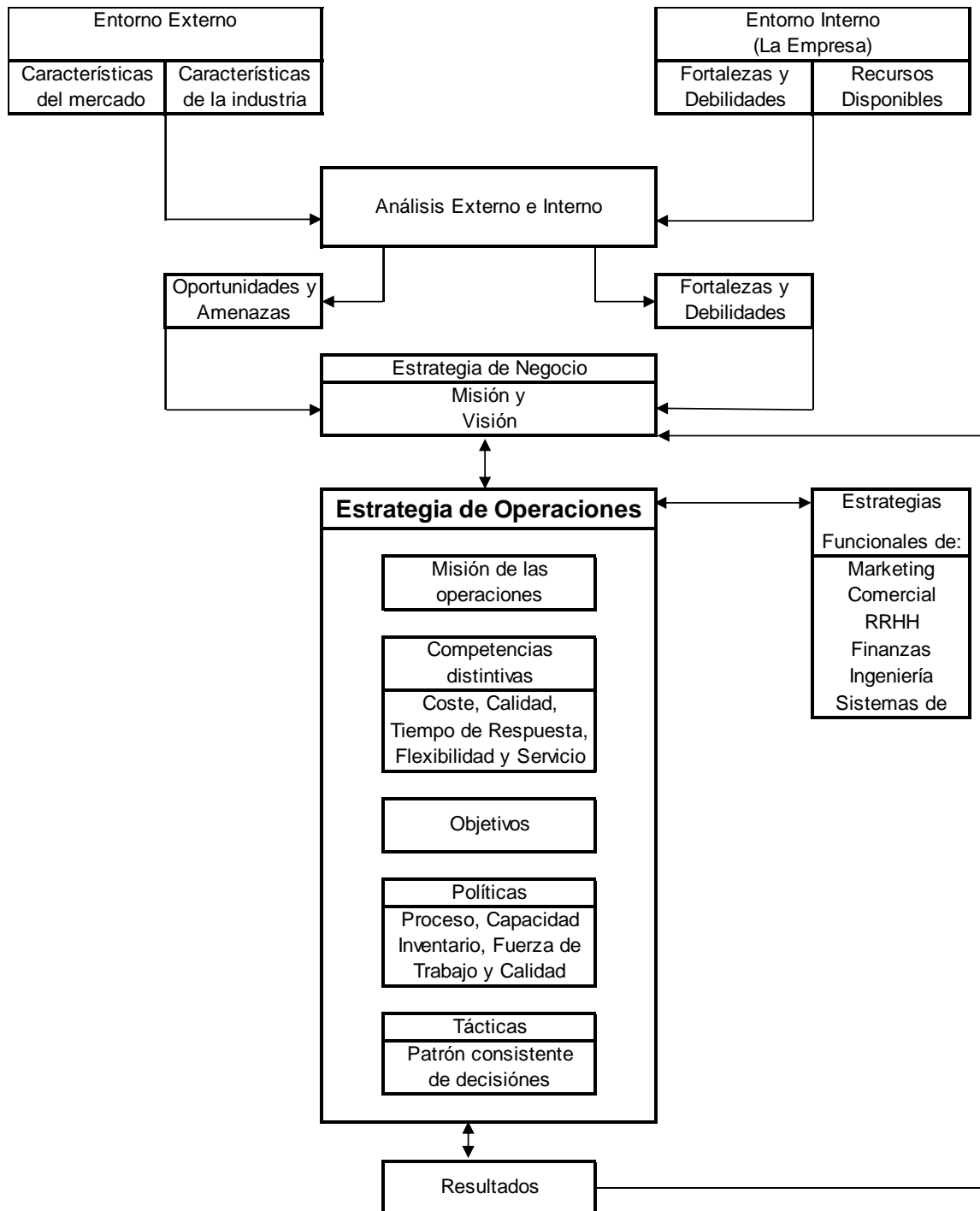
Copyright © Octubre 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones es un conjunto concreto de acciones elegidas, dictadas o estimuladas por la estrategia general de la empresa e implementadas desde la función de operaciones (ver cuadro 1).

Cuadro 1
La estrategia de operaciones, sus componentes y su relación con la del negocio



La estrategia de operaciones debe guiar la toma de decisiones y acciones de operaciones, de forma consistente y cohesionada con las competencias distintivas. En términos simples, debería especificar cómo la empresa generará y gestionará sus competencias distintivas.

En el largo plazo, se ocupa de determinar y desarrollar los recursos de operaciones de la mejor forma posible, haciendo que exista un alto grado de compatibilidad entre estos recursos y la estrategia del negocio.

Algunos de los temas relevantes incluyen decisiones de largo plazo relacionadas con la capacidad, la localización, los procesos, la tecnología y los plazos. Además, no se debe olvidar que las decisiones en operaciones determinarán, en gran medida, las necesidades de financiación de la empresa y el tipo de personas que se necesitan.

Así, para poder alcanzar el estatus de *clase mundial*² a través de las operaciones, se requiere que éstas estén integradas congruentemente con el resto de las funciones de la empresa.

La función de las operaciones debe cumplir dos roles importantes para fortalecer la estrategia general de la empresa:

- Desde un punto de vista interno, debe proveer a la empresa de un sistema de gestión que le otorguen una ventaja competitiva en el mercado.
- Desde un punto de vista externo, debe hacer a la empresa capaz de suministrar productos y servicios superiores, a través de sus competencias distintivas, que sean la mejor opción para el cliente.

La estrategia de operaciones debe conducir al desarrollo de políticas, tanto en la elección de procesos, como en el diseño de la infraestructura (controles, procedimientos, sistemas etc.), que sean consistentes con las competencias distintivas. Muchas empresas comparten el acceso a las mismas tecnologías, por lo que suelen diferir poco en estas áreas. Lo que las hace diferentes es la forma y el grado en el que coordinan sus procesos e infraestructuras para generar las competencias distintivas.

LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN OPERACIONES

Una estrategia de operaciones establecida adecuadamente ayuda a elegir los cursos de acción adecuados para alcanzar las metas que la organización se ha fijado.

² Que una institución sea de clase mundial (*world class*) significa que tiene una excelencia en la gestión comparable a las mejores organizaciones a nivel internacional. Éstas se caracterizan por ser eficaces y eficientes en el uso de recursos, conseguir una alta satisfacción de sus clientes, tener procesos ordenados, alineados e integrados, con sistemas de información fiables, eficientes y oportunos y por mantener relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores, entre otras cosas.