

# **Estrategia Operativa**

**→ Competir por Costo**

**→ Competir por Calidad**

**→ Competir por Flexibilidad**

**→ Competir por Velocidad**

# Estrategia Operativa

## → Competir por Costo:

Implica alcanzar la mayor ventaja competitiva, en el mercado elegido, minimizando costos. Esta decisión no implica valor bajo o mala calidad.

# Estrategia Operativa

## → Competir por Calidad:

Implica alcanzar la mayor ventaja competitiva, en el mercado elegido, maximizando la calidad. Esta decisión implica, en muchos casos, costos superiores y en consecuencia, precios superiores.

# Estrategia Operativa

## → Competir por Flexibilidad:

Implica alcanzar la mayor ventaja competitiva, en el mercado elegido, personalizando los productos ofrecidos. A mayor variedad, mayor ventaja. Se puede analizar como **Singularización.**

# Estrategia Operativa

## → Competir por Velocidad:

Implica alcanzar la mayor ventaja competitiva, en el mercado elegido, atendiendo en forma rápida y fiable los pedidos de los clientes. Se puede analizar como **Capacidad de Respuesta.**

# **Ventajas Competitivas**

**→ La Singularización.**

**→ La primacía del costo.**

**→ Una respuesta rápida**

# Competir en la Singularización

## Singularidad:

Es algo que va más allá de las características físicas, abarcando cualquier aspecto del producto o servicio que influya en el valor que los clientes le atribuyen.

## Diferenciación

# Competir en el Costo

- La primacía del bajo costo: la mayor ventaja desde el punto de vista del cliente.
- Una estrategia de bajo costo no implica un valor bajo o una mala calidad.



# Competir en la Respuesta

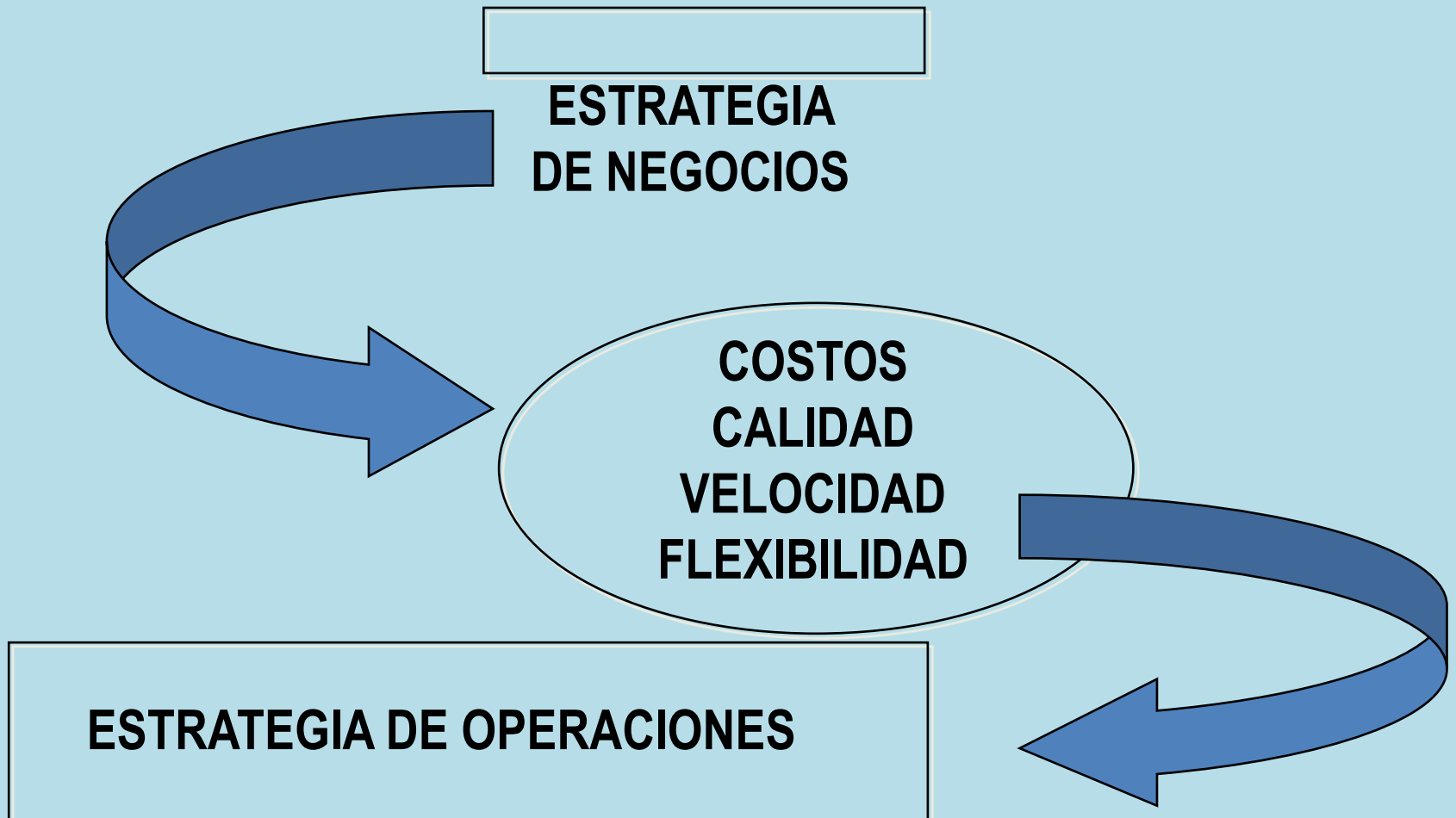
→ Flexible.

→ Fiable.

→ Rápida.

Requiere la institucionalización en la Organización de la capacidad de responder.

# Definiendo la Estrategia



# Proceso de la estrategia

## La Estrategia:

- Saca provecho de oportunidades y recursos
- Neutraliza peligros y evitan puntos débiles

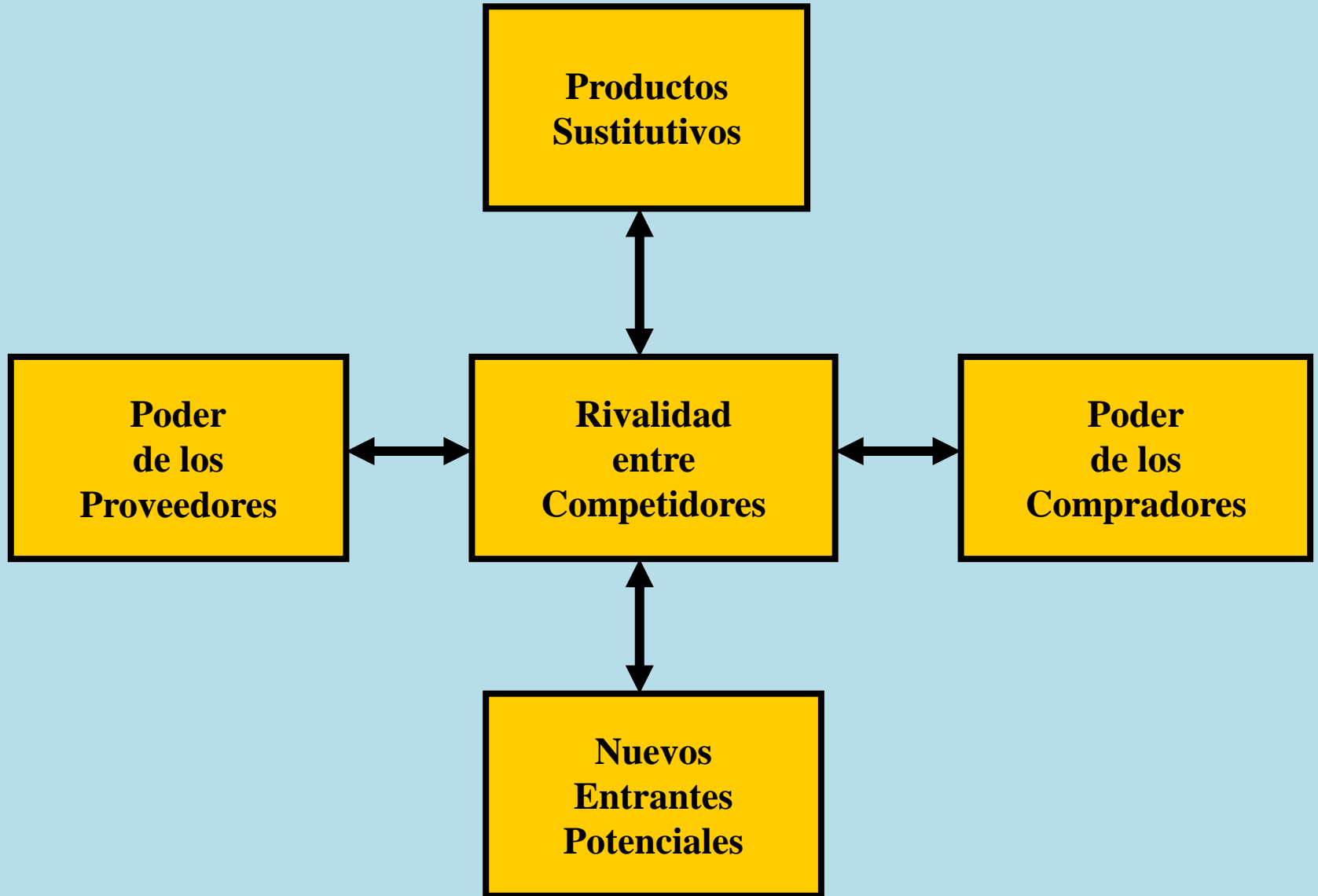
# Proceso de la estrategia

- Meta de la Organización
- Estrategia de Mercado
  - Estrategias de cada área funcional
    - Decisiones de Marketing
    - Decisiones de Operaciones
    - Decisiones de Finanzas

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

- Rivalidad entre Competidores
  - Productos Sustitutivos
  - Nuevos Entrantes Potenciales
- Poder de negociación de Proveedores
- Poder de negociación de Compradores



# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Rivalidad entre Competidores

**Tiende a intensificarse cuando:**

- Aumenta el número de competidores
- Los competidores alcanzan uniformidad de tamaño y capacidad
  - La demanda crece con lentitud
    - Mercados saturados
      - Los precios bajan

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Rivalidad entre Competidores

**Tiende a intensificarse cuando:**

- Aparecen acciones agresivas para ganar posiciones de mercado
- Aparecen movimientos estratégicos exitosos de alguno de los competidores



# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Rivalidad entre Competidores

### Tiende a intensificarse cuando:

- Las barreras de salida son altas
- Los productos o servicios ofrecidos carecen de diferenciación
  - Los costos fijos son altos
- Los productos son perecederos

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Rivalidad entre Competidores

**Tiende a intensificarse cuando:**

→ Los competidores son diferentes en origen, personalidad y empleo de estrategias

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Productos Sustitutivos

**Su amenaza es fuerte cuando:**

- Los precios son atractivos
- El costo por el cambio para el comprador es bajo
- Los compradores creen que los sustitutos son iguales o mejores

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Nuevos Entrantes Potenciales

**Esta amenaza depende de:**

- Las barreras de entrada
- La reacción de las organizaciones ya existentes

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Las barreras de entrada

- Economía de escala
- Tecnología y know how
- Curva de experiencia
- Requerimientos de capital
- Leyes y decretos nacionales

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Las barreras de entrada

→ Desventajas en costos

→ Acceso a canales de distribución

→ Preferencias y lealtades (marcas)

→ Aranceles y restricciones comerciales e internacionales

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Poder de negociación de Proveedores

### Los Proveedores son fuertes cuando:

- El mercado está dominado por pocos
- Sus productos son únicos o están bien diferenciados
- Han logrado generar costos altos para el cambio de sus clientes

# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Poder de negociación de Proveedores

### Los Proveedores son fuertes cuando:

- Existe la amenaza de integrarse hacia delante
- La Empresa a la que abastecen no es lo suficientemente importante
- Existen diferencias significativas entre Proveedor y Cliente



# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Poder de negociación de Compradores

### Los Compradores son fuertes cuando:

- Están agrupados
- Compran grandes volúmenes
- Compran productos estándar o poco diferenciados
- Existe oferta de productos sustitutivos

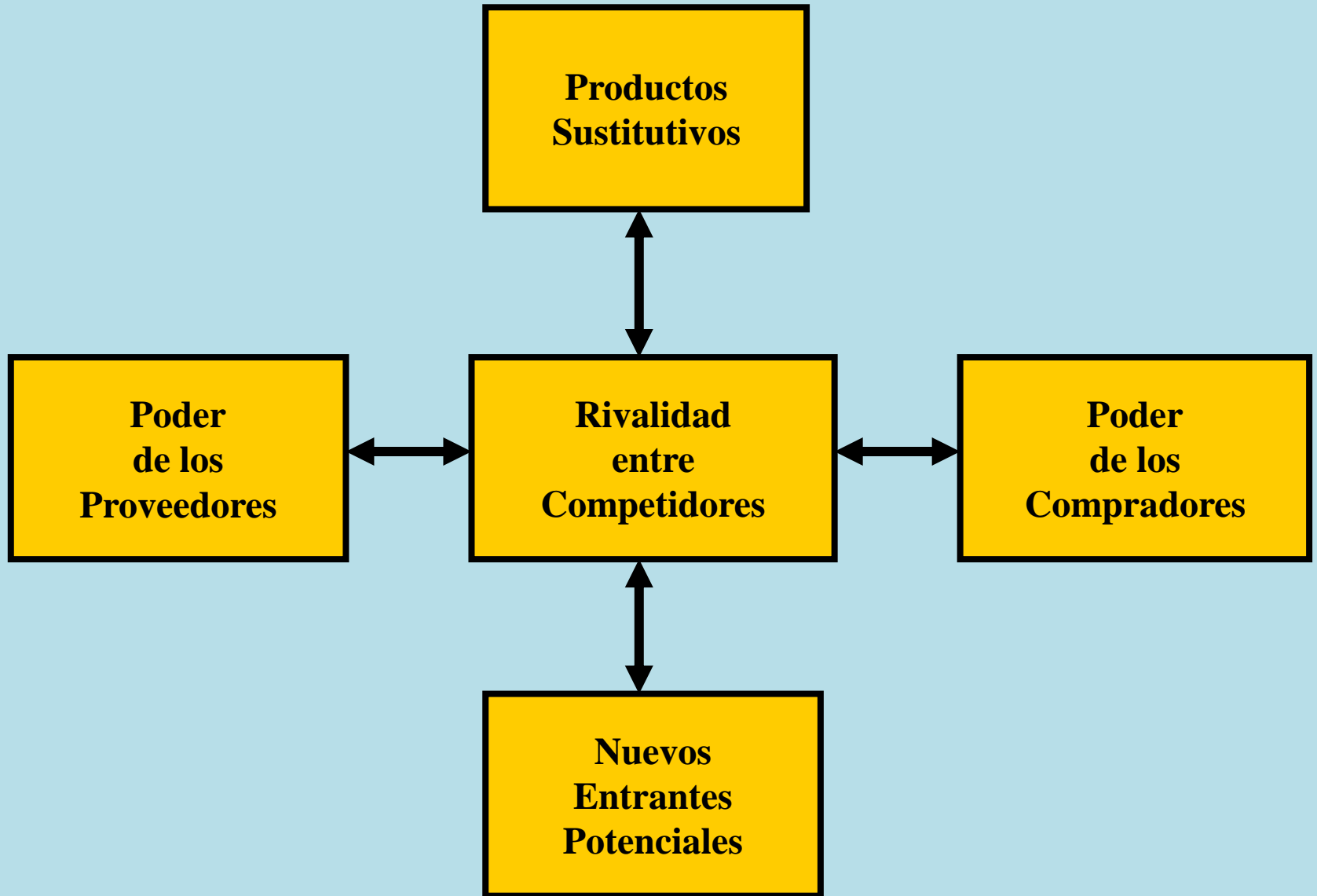
# Fuerzas Competitivas

Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*

## → Poder de negociación de Compradores

### Los Compradores son fuertes cuando:

- Son sensibles a los precios
- Sus costos de cambio son bajos
- Sus productos no se ven afectados por la calidad
- Existe la amenaza de integrarse hacia atrás



# Administración de Operaciones

## → Decisiones

Toma permanente de decisiones en 5 áreas, como mínimo:

- Procesos
- Capacidad
- Inventarios
- Mano de Obra
- Calidad

# Administración de Operaciones

## → Decisiones - Procesos

Determinación del proceso físico o instalación a utilizar en la producción del bien o del servicio

→ Equipo y Tecnología

→ Flujo de Proceso

→ Lay out de plantas y depósitos

# Administración de Operaciones

## → Decisiones - Capacidad

Suministro de la capacidad en cantidad, lugar y momento correcto

- Largo plazo: Inversiones o Ventas de máquinas e instalaciones. Toma o despidos de personal.
- Corto Plazo: Subcontrataciones, turnos extra, eliminación de turnos, acortamiento de la jornada laboral

# Administración de Operaciones

## → Decisiones - Inventario

Que, cuanto, cuando comprar o fabricar.  
Administración del flujo de materiales.

- Materias primas
- Materiales de empaque
- Graneles
- Semi-elaborados
- Productos terminados
- Otras

# Administración de Operaciones

## → Decisiones - Mano de Obra

Las mas importantes de las decisiones a tomar. Coordinación con RRHH.

- Selección
- Contratación
- Despidos
- Capacitación
- Supervisión
- Compensaciones
- Incentivos



# Administración de Operaciones

## → Decisiones - Calidad

Los ADO son los responsables finales de la calidad de bienes y servicios producidos.

Es fundamental el respaldo de la Organización en todos sus niveles.

- Estándares - Especificaciones
- Diseños
- Métodos - Procedimientos
- Capacitación
- Inspecciones

# 10 decisiones estratégicas

- Planificación de bienes y servicios.
  - Calidad.
- Planificación del proceso y de la capacidad.
  - Localización.
  - Organización.
- Recursos humanos y diseño del trabajo.
  - Compras.
  - Inventario.
  - Programación.
  - Mantenimiento.

# Contribución de OM a la estrategia



# 10 decisiones estratégicas

<b>Decisiones de operaciones</b>	<b>Bienes</b>	<b>Servicios</b>
Diseño de bienes y servicios	Normalmente el producto es tangible.	El producto no es tangible.
Gestión de la calidad	Muchos estándares de calidad objetivos.	Muchos estándares de calidad subjetivos.
Estrategia de proceso	El cliente no está implicado en la mayor parte del proceso.	El cliente puede estar directamente implicado en el proceso. La capacidad debe adecuarse a la demanda para evitar pérdida de ventas.

# 10 decisiones estratégicas

Decisiones de operaciones	Bienes	Servicios
Estrategias de localización	Puede ser necesario estar cerca de las materias primas o de la mano de obra.	Puede ser necesario estar cerca del cliente.
Estrategias de organización	La organización puede mejorar la eficiencia.	Puede mejorar el producto y la producción.
Recursos humanos	Mano de obra centrada en habilidades técnicas. Los estándares de trabajo pueden ser constantes. Posible sistema salarial basado en resultados.	La mano de obra directa necesita normalmente poder relacionarse con el cliente. Los estándares de trabajo varían según las exigencias del cliente.

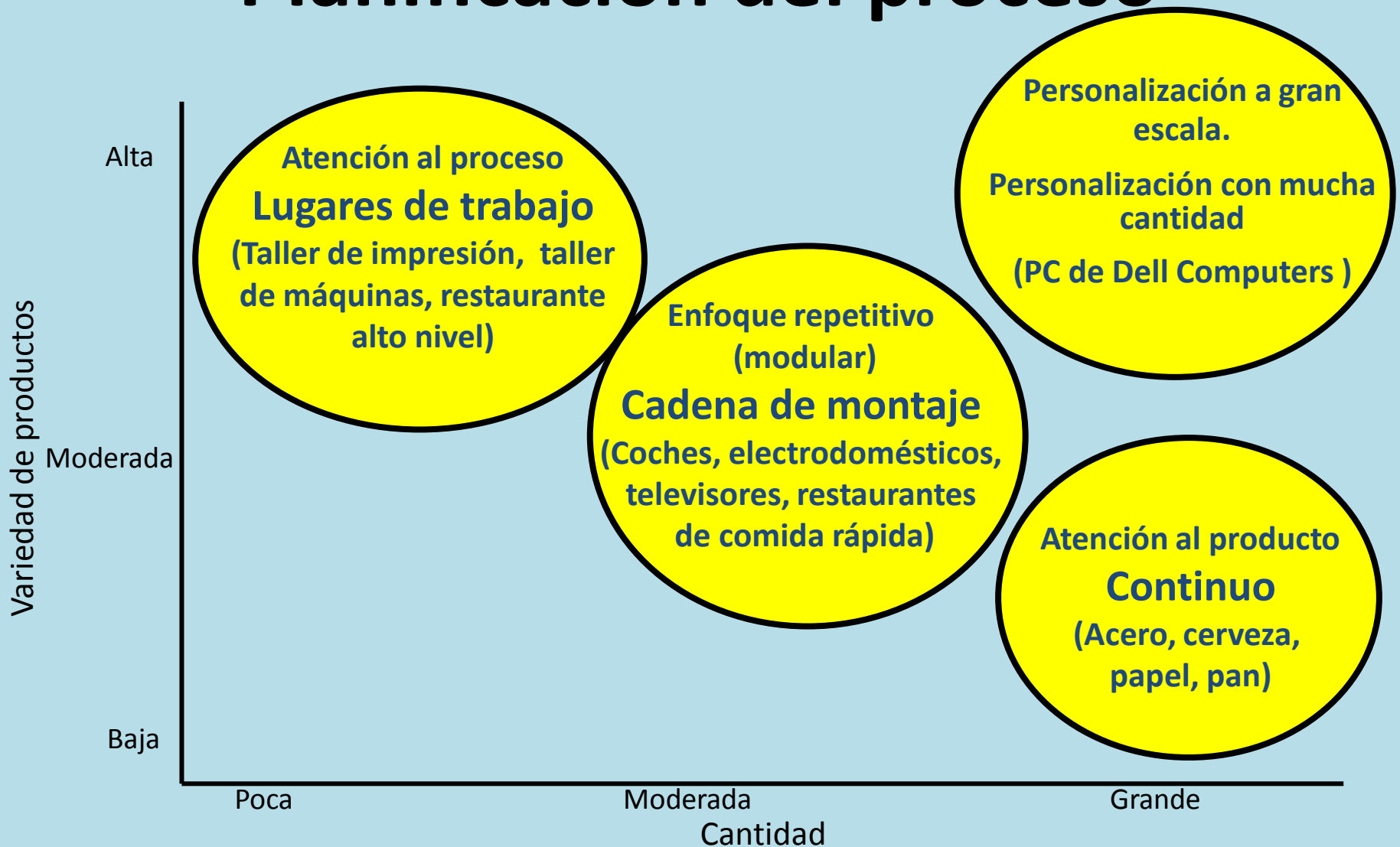
# 10 decisiones de estratégicas

<b>Decisiones de operaciones</b>	<b>Bienes</b>	<b>Servicios</b>
<b>Gestión de abastecimiento</b>	Las relaciones de compras son muy importantes para el producto final.	Las relaciones de compras son importantes, pero no vitales.
<b>Gestión de inventario</b>	Las materias primas, los productos semiacabados y los acabados pueden inventariarse.	La mayor parte de los servicios no se pueden almacenar.
<b>Programación</b>	La capacidad de inventariar puede permitir nivelar la tasa de producción.	Tiene que ver en primer lugar con satisfacer el plan inmediato del cliente.

# 10 decisiones estratégicas

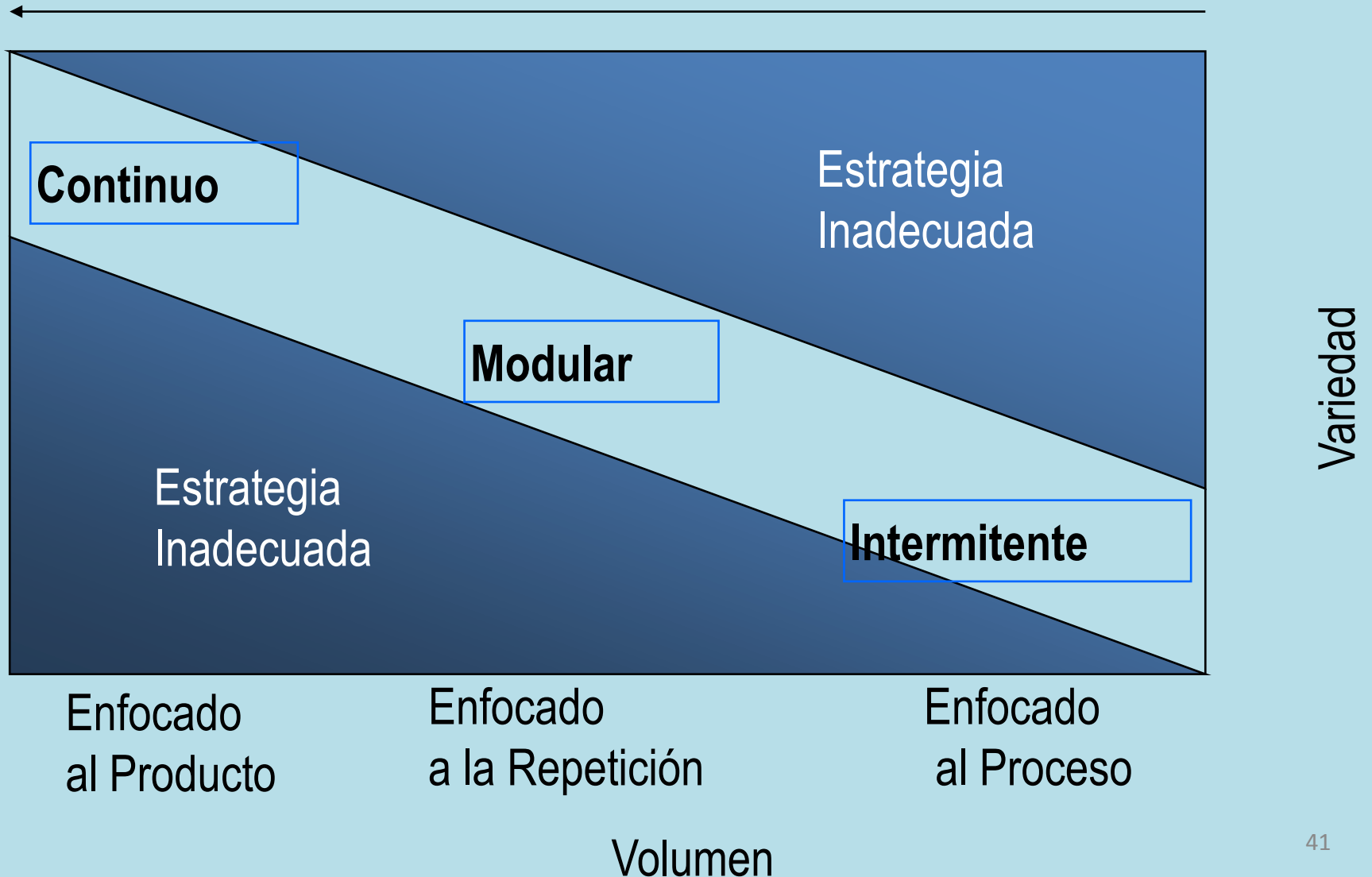
<b>Decisiones de operaciones</b>	<b>Bienes</b>	<b>Servicios</b>
<b>Mantenimiento</b>	El mantenimiento es habitualmente preventivo, y se da en el lugar de producción.	El mantenimiento es normalmente “una reparación, que se realiza en el lugar donde está el cliente”.

# Planificación del proceso





# Matriz Hayes- Wheelwright



# Estrategia de operaciones de dos empresas farmacéuticas

	<b>Brand Name Drugs, S.A.</b>	<b>Generic Drug Corp.</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	SINGULARIZACIÓN DEL PRODUCTO	BAJO COSTE
Diseño y selección del producto	Fuerte inversión en I+D; grandes laboratorios.	Poca inversión en I+D.
Calidad	La calidad es la primera prioridad; los estándares superan los requisitos reglamentarios.	Cumple los requisitos reglamentarios, si es necesario, los de cada país.

# Estrategia de operaciones de dos empresas farmacéuticas

	<b>Brand Name Drugs, S.A.</b>	<b>Generic Drug Corp.</b>
<b>Proceso</b>	Proceso modular de la producción y del producto; procura tener grandes producciones de un fármaco en instalaciones especializadas; tiene una capacidad superior a la demanda.	Atención al proceso; procesos generales de producción trabajo estilo taller; producción a corto plazo, se centra en lo que más se use.
<b>Localización</b>	Se encuentra todavía en la ciudad en que se fundó.	Se ha trasladado recientemente a una zona con poca presión fiscal y mano de obra barata.
<b>Programación</b>	Planificación de la producción centralizada.	La gran cantidad de productos a corto plazo dificultan la programación.

# Estrategia de operaciones de dos empresas farmacéuticas

	<b>Brand Name Drugs, S.A.</b>	<b>Generic Drug Corp.</b>
Recursos humanos	Contrata al mejor, búsqueda por todo el país.	La dirección corre a cargo de altos ejecutivos con experiencia; el resto del personal recibe salario inferior a la media industrial.
Compras	Relaciones a largo plazo con proveedores.	Suele comprar competitivamente para encontrar gangas.
Inventario	Mantiene principalmente un buen inventario de bienes acabados para asegurar que satisface todas las demandas.	La concentración en el proceso eleva el inventario de bienes semiacabados; el de los acabados suele ser escaso.

# Estrategia de operaciones de dos empresas farmacéuticas

	<b>Brand Name Drugs, S.A.</b>	<b>Generic Drug Corp.</b>
<b>Mantenimiento</b>	Personal bien entrenado; amplio inventario de componentes.	Personal bien entrenado para satisfacer la demanda cambiante.

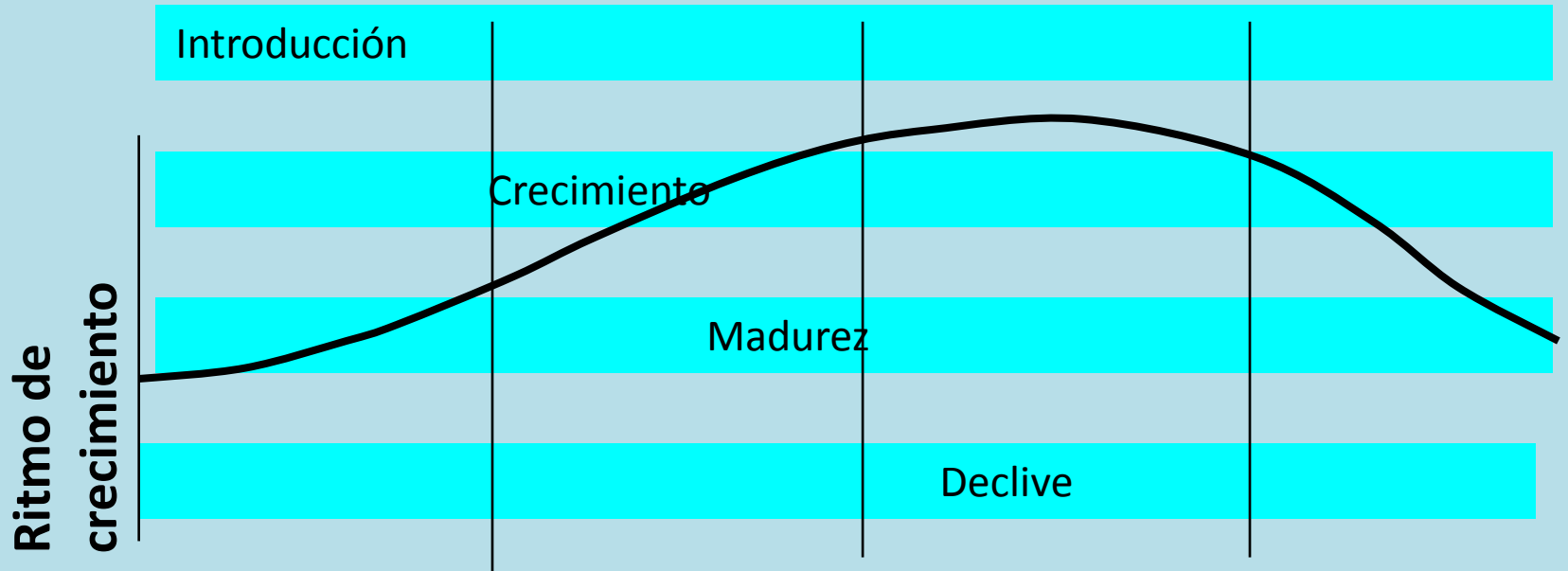
# **Cambios en la Estrategia**

**→ Cambios en la organización.**

**→ Fases del ciclo de vida del producto.**

**→ Cambios en el entorno.**

# Ciclo de vida del producto



# Estrategia durante el ciclo de vida del producto

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
<b>Estrategia de la compañía / cuestiones</b>	<p>Mejor periodo para aumentar la cuota de mercado.</p> <p>Es vital planear la I + D.</p>	<p>Buen momento para cambiar el precio o la imagen de calidad.</p> <p>Fortalecer el segmento de mercado.</p>	<p>Mal momento para cambiar la imagen, el precio o la calidad.</p> <p>Los costes competitivos son ahora muy importantes.</p> <p>Defender la posición en el mercado.</p>	<p>Es vital controlar el coste.</p>
<b>Estrategia de OM / cuestiones</b>	<p>La planificación y desarrollo del producto son vitales.</p> <p>Cambios frecuentes en planificación del producto y proceso.</p> <p>Lotes de producción pequeños.</p> <p>Altos costes de producción.</p> <p>Número de modelos limitado.</p> <p>Atención a la calidad.</p>	<p>Muy importante la previsión.</p> <p>Fiabilidad del producto y proceso.</p> <p>Posibilidades y mejoras del producto competitivas.</p> <p>Aumento de la capacidad.</p> <p>Cambio de tendencia para centrarse en el producto.</p> <p>Atención a la distribución.</p>	<p>Estandarización.</p> <p>Cambios de producto menos rápidos; menos cambios anuales de modelo.</p> <p>Capacidad óptima.</p> <p>Estabilidad creciente del proceso de producción.</p> <p>Grandes lotes de producción.</p> <p>Mejora del producto y reducción de costes.</p>	<p>Poca singularización del producto.</p> <p>Minimización de costes.</p> <p>Sobrecapacidad en la industria.</p> <p>Eliminación de productos que no proporcionan un margen aceptable.</p> <p>Reducción de capacidad.</p>



# Estrategia durante el ciclo de vida del producto

## Introducción

- Estrategia y cuestiones de la empresa

Mejor periodo para aumentar la cuota de mercado.

La planificación y desarrollo del producto son vitales. Cambios frecuentes en planificación del producto y proceso.

Aumento de la capacidad.

Lotes de producción pequeños.

Trabajo de alta calidad.

- Estrategia y cuestiones de OM

Altos costes de producción.

Número de modelos limitado.

Atención a la calidad.

Eliminación rápida de los defectos de la planificación.

# Estrategia durante el ciclo de vida del producto

## Crecimiento

Estrategia y  
cuestiones de  
la empresa

Buen momento para cambiar el precio o la imagen de calidad.  
Fortalecer el segmento de mercado.

Estrategia y  
cuestiones de  
OM

Muy importante la previsión.  
Fiabilidad del producto y proceso.  
Posibilidades y mejoras del producto competitivas.  
Cambio de tendencia para centrarse en el producto.  
Atención a la distribución.

# Estrategia durante el ciclo de vida del producto

## Madurez

Estrategia y cuestiones de la empresa

Mal momento para cambiar la imagen, el precio o la calidad.  
Los costes competitivos son ahora muy importantes.  
Defender la posición en el mercado con un nuevo enfoque de la organización y de la distribución.

Estandarización.

Cambios de producto menos rápidos; menos cambios anuales de modelo.

Estrategia y cuestiones de OM

Capacidad óptima.

Estabilidad creciente del proceso de producción.

Trabajo de baja calidad.

Grandes lotes de producción.

Mejora del producto y reducción de costes.

Atención a la necesidad de compromisos de planificación.

# Estrategia durante el ciclo de vida del producto

## Declive

Estrategia y cuestiones de la empresa

Es vital controlar el coste.

Estrategia y cuestiones de OM

Poca singularización del producto.

Minimización de los costes.

Sobrecapacidad de la industria.

Eliminación de productos que no proporcionan un margen aceptable.

Reducción de capacidad.

# Determinar factores básicos

## Marketing

Servicio  
Distribución  
Promoción  
Precio  
Canales de distribución  
Posicionamiento del producto  
(imagen, funciones)

## Finanzas/Contabilidad

Relación deudas/capital  
Coste de capital  
Capital circulante  
Deudores  
Acreedores  
Control financiero  
Líneas de crédito

## Producción/Operaciones

## Decisiones

Producto  
Calidad  
Proceso  
Localización  
Organización  
Recursos humanos  
Aprovisionamiento  
Inventario  
Programación  
Mantenimiento

## Ejemplos de opciones

Personalizado o estandarizado  
Definir expectativas de los clientes y cómo satisfacerlas  
Tamaño de las instalaciones, tecnología  
Cerca del proveedor o cerca del cliente  
Células de trabajo o cadenas de montaje  
Trabajos especializados o enriquecedores  
Fuente de suministro única o múltiple  
Cuándo volver a pedir, cuánto tener disponible  
Ritmo de producción constante o variable  
Reparación según necesidad o mantenimiento preventivo



# Factores fundamentales para el éxito de Microsoft y Compaq

- Se centra en un solo negocio.
- Piensa en términos globales.
- Su alta dirección está comprometida activamente en la definición y mejora del proceso de desarrollo del producto.
- Contrata y conserva a los mejores profesionales de cada área.
- Comprende que adelantarse al mercado refuerza la calidad del producto.