



## ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y SUMINISTRO Y SU INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

**Gissela Romero Remache**

Estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo

**Ing. Roxana Fiallos Narvárez, Mca**

Docente Contratado de la Universidad Técnica De Babahoyo  
rfiallos@utb.edu.ec

**Cpa. Giovanna Nathaly Regalado Lozano**

Estudiante de Posgrado de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte  
gregalado@rlvconsultores.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gissela Romero Remache, Roxana Fiallos Narvárez y Giovanna Nathaly Regalado Lozano (2018): "Estrategia de operaciones y suministro y su influencia en las empresas de servicios", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/operaciones-suministro-empresas.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/operaciones-suministro-empresas.html)

### RESUMEN

La gestión de las operaciones y el suministro es importante porque está relacionada con los tres elementos de la estrategia. Una empresa de clase mundial reconoce que su capacidad para competir en los mercados depende de que formule una estrategia de operaciones y suministro que se ajuste correctamente a su misión de servir al cliente. La competitividad de una empresa se refiere a su posición en relación con otras empresas dentro del mercado, ya sea local o global. En este capítulo, primero definiremos qué significan las operaciones y la estrategia de suministro, y cómo se relaciona con las prioridades competitivas. En la presentación de las prioridades, se explica que las prioridades de la empresa cambian con el tiempo. A continuación, hablamos sobre cómo formular una estrategia de operaciones y suministro en el campo de la fabricación y los servicios. Termina con una explicación de las medidas de rendimiento de la productividad. Cabe señalar que la estrategia de operaciones y suministro es parte del proceso de planificación que coordina los objetivos de las operaciones y los de la organización general. Dado que los objetivos de la organización general cambian con el tiempo, la estrategia de operaciones debe diseñarse para anticipar las necesidades futuras. Cabe señalar que las capacidades de la empresa para las operaciones se consideran la cartera más conveniente de opciones para adaptarse a las necesidades cambiantes tanto del producto como del servicio de los clientes de la empresa.

**PALABRAS CLAVES**

Estrategia, Ambigüedad, Orden de Pedido, Competencias, Productividad

**OPERATIONS AND SUPPLY STRATEGY AND ITS INFLUENCE ON SERVICE COMPANIES.****ABSTRACT**

The management of operations and supply is important because it is related to the three elements of the strategy. A world-class company recognizes that its ability to compete in markets depends on it formulating a strategy of operations and supply that fits correctly with its mission to serve the customer. The competitiveness of a company refers to its position in relation to other companies within the market, whether local or global. In this chapter, we will first define what operations and supply strategy means, and how it relates to competitive priorities. In the presentation of the priorities, it is explained that the priorities of the company change over time. Next, we talk about how to formulate a strategy of operations and supply in the field of manufacturing and services. It ends with an explanation of the measures of productivity performance. It should be noted that the strategy of operations and supply is part of the planning process that coordinates the goals of the operations and those of the general organization. Since the goals of the general organization change over time, the strategy of operations must be designed to anticipate future needs. It should be noted that the company's capabilities for operations are seen as the most convenient portfolio of options to adapt to the changing needs of both the product and / or the service of the company's customers.

**KEYWORDS**

Strategy, Ambiguity, Order Form, Competencies, Productivity

**INTRODUCCIÓN**

La estrategia de operaciones y suministro se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo

Las decisiones relativas a la infraestructura incluyen la lógica asociada a los sistemas de planeación y control, los enfoques para controlar y asegurar la calidad, las estructuras para remunerar el trabajo y la organización de la función de operaciones, es importante señalar que forma parte del proceso de planeación que coordina las metas de las operaciones y las de la organización general. Dado que las metas de la organización general cambian con el transcurso del tiempo, la estrategia de las operaciones se debe diseñar de modo que anticipe las necesidades futuras, el diseño del proceso incluye elegir la tecnología adecuada, determinar el tamaño del proceso a lo largo del tiempo, la función del inventario dentro del proceso y la ubicación del proceso.

Cabe indicar que las capacidades de la empresa para las operaciones son vistas como el portafolio de opciones más conveniente para adaptarse a las cambiantes necesidades, tanto del producto y/o del servicio, de los clientes de la empresa.

## **DESARROLLO**

La estrategia debe describir el camino que la empresa pretende seguir a efecto de crear valor para sus accionistas y para sostenerlo. Por lo general, la estrategia se divide en tres elementos básicos:

Es importante que la estrategia de la empresa se ajuste a su misión de servir al cliente. El hecho de que las necesidades de los clientes cambian con el transcurso del tiempo complica las cosas porque impone la necesidad de aplicar constantemente cambios a la estrategia.

La eficacia de las operaciones se refiere a los procesos centrales de la organización que se requieren para su actividad. Los procesos de la organización abarcan todas las funciones, desde tomar los pedidos de los clientes, manejar las devoluciones, la producción y administrar la actualización de los sitios Web, hasta el embarque de los productos. La eficacia de las operaciones se refleja directamente en los costos asociados a la ocupación de las actividades. Las estrategias asociadas a la eficacia de las operaciones, como las decisiones para la calidad, el rediseño de los procesos y las inversiones en tecnología pueden arrojar resultados velozmente, a corto plazo (12 a 24 meses).

La administración de los clientes se refiere a la posibilidad de comprender mejor las relaciones con los clientes y a aprovecharlas. Por ejemplo, una estrategia que implica la segmentación de los clientes tardaría un poco más en realizarse, tal vez de dos a tres años.

La innovación de productos implica el desarrollo de nuevos productos, mercados y relaciones para sostener el crecimiento. Las compañías de servicios tal vez implementen la innovación de un producto en sólo dos o tres años, mientras que los fabricantes podrían tardar entre tres y cinco años. Las compañías farmacéuticas quizá tarden hasta 10 años en cosechar los beneficios de un nuevo producto. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)

El concepto de administración de operaciones es la gestión de las actividades productivas, pero dentro del entorno fabril, lo que deja por fuera las actividades productivas que no son de manufactura. No cabe duda de que el campo de la Administración de Operaciones debe ser redefinido, incluyéndole el enfoque estratégico y ampliando su cobertura al sector de servicios. Para mucha gente, operaciones es aquello que tiene que ver con métodos específicos de resolución de problemas en las áreas de programación, inventarios, planificación de materiales y otros, lo que es apenas una parte de lo que constituye operaciones. Sin embargo, aun cuando se pretende ampliar el campo de Administración de Operaciones y presentarlo como un campo que interactúa con otras áreas de la organización, todavía algunos textos de Administración de Operaciones continúan mostrando básicamente el enfoque reduccionista clásico, es decir, un capítulo de pronósticos, otro de capacidad, otro de distribución de planta, otro de métodos y tiempos, uno de programación, otro de balance de líneas, uno de control de inventarios, otro de planificación de requerimientos de materiales, uno de control de proyectos, uno de compras, otro de la filosofía "justo a tiempo" y uno de control de calidad, por ejemplo, sin llegar a plantearse alguna metodología que permita integrar estas áreas o que facilite la interacción de operaciones con las otras áreas funcionales. (Matalobos, 2005)

### **DIMENSIONES COMPETITIVAS DE LAS OPERACIONES.**

Tomando en cuenta las alternativas a la que se enfrentan los clientes en la actualidad, ¿Cómo deciden qué producto o servicio comprar? Diferentes clientes se sienten atraídos por diferentes atributos. Algunos clientes interesan sobre todo por el costo de un producto o servicio y, de manera correspondiente, algunas compañías intentan posicionarse para ofrecer el peso más

bajo. Las principales dimensiones competitivas que constituyen la posición competitiva de la compañía son las siguientes:

**Costo: “Hacerlo barato”**

Dentro de la industria, por lo común al segmento del mercado que compra exclusivamente sobre la base de un costo bajo. Para competir con éxito en este nicho, una empresa debe ser la productora de costo más bajo, pero incluso si no es eso no siempre garantiza la rentabilidad del éxito. Los productos vendidos estrictamente sobre la base del costo por lo general son bienes de consumo masivo, “Commodities”; en otras palabras los clientes no pueden distinguir los productos de la empresa de los de la otra. Este segmento del mercado en general es muy grande y muchas compañías se sienten atraídas por el potencial de grandes utilidades, que se sucede con los grandes volúmenes del producto. Sin embargo, lo anterior da como resultado que la competencia en este segmento se hay intensa, y que su índice de fracaso se alto. Después de todo, sólo puede haber un productor de costo bajo, el cual por lo común establece el precio de venta del mercado.

**Calidad y confiabilidad de producto: “Que sea bueno”**

La calidad puede dividirse en dos categorías: calidad del producto y calidad del diseño. El nivel de calidad del diseño de un producto variará con el segmento del mercado al cual está orientado. Obviamente la calidad de la primera bicicleta de dos ruedas de un niño muy diferente de la de la bicicleta de un ciclista de clase mundial. La utilización de aleaciones especiales de aluminio, estrellas y cadenas especiales de peso ligero, es importante para las necesidades de desempeño del ciclista profesional. Estos dos tipos de bicicletas están diseñados para las necesidades diferentes clientes. El producto de calidad superior para el ciclista de clase mundial impone precio más elevado en el mercado debido a sus características especiales. La meta para establecer el nivel adecuado de calidad del producto consiste en enfocarse en los requerimientos del cliente. Los productos con un exceso diseñe demasiada calidad se considerarán como algo primitivamente caro. (scribe, 2013)

**Velocidad de la entrega: “Fabricar el producto o brindar el servicio con rapidez”**

En algunos mercados, la capacidad de la empresa para entregar su producto con mayor rapidez que sus competidores es fundamental. La compañía capaz de ofrecer un servicio de

reparación en sus instalaciones en sólo 1 o 2 horas tendrá una ventaja significativa frente a una compañía de la competencia que garantiza el servicio en 24 horas. Progressive Insurance, la aseguradora que se menciona en el capítulo 1, es un ejemplo de una compañía que ha elevado la barra en velocidad.

***Confiabilidad de entrega: “Entregue cuando haya prometido”***

Esta dimensión se refiere a la capacidad de la empresa para suministrar el producto o el servicio en la fecha de entrega prometida o antes de ella. En el caso de un fabricante de automóviles es muy importante que el proveedor de neumáticos entregue la cantidad y los tipos que se necesitan para la producción diaria de autos. Si un automóvil llega al punto de la línea de montaje donde se instalan los neumáticos y los que necesita ese automóvil en particular no están disponibles ahí, tal vez sea necesario detener la línea entera de montaje hasta que lleguen. En el caso de una compañía de servicios como Federal Express, la confiabilidad de las entregas es el fundamento de su estrategia.

***Afrontar los cambios de la demanda: “Cambie el volumen”***

En muchos mercados, la capacidad de la compañía para responder ante incrementos o decrementos de la demanda es muy importante para su capacidad competitiva. Es bien sabido que una compañía que afronta un incremento de la demanda suele hacer mal algunas cosas. Cuando la demanda es fuerte y está incrementando, los costos van disminuyendo de forma continua en razón de las economías de escala y no es difícil justificar las inversiones en nuevas tecnologías. Pero cuando la demanda disminuye, la reducción podría requerir muchas decisiones difíciles, como despedir a empleados y otras reducciones de activos. La capacidad para manejar debidamente la demanda dinámica del mercado al largo plazo es un elemento esencial de la estrategia de operaciones.

***Flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos productos: “Cámbielo”***

La flexibilidad, desde una perspectiva estratégica, se refiere a la capacidad de la compañía para ofrecer una amplia variedad de productos a sus clientes. Un elemento muy importante de la capacidad para ofrecer diferentes productos es el tiempo que la compañía necesita para desarrollar un nuevo producto y para transformar sus procesos a efecto de poder ofrecer el nuevo producto.

### **Otros criterios específicos del producto: “Apóyelo”**

Las dimensiones competitivas que se han descrito son, sin lugar a dudas, las más comunes. No obstante, con frecuencia otras dimensiones se refieren a productos o situaciones específicas. Observe que la mayor parte de las dimensiones enumeradas a continuación se refiere a los servicios. Los servicios especiales muchas veces se brindan para aumentar las ventas de los productos manufacturados.

#### **1. Enlace y apoyo técnico.**

Cabe esperar que un proveedor proporcione ayuda técnica para el desarrollo de un producto, en especial durante las primeras etapas del diseño y la fabricación.

#### **2. Cumplimiento de la fecha de lanzamiento.**

Tal vez se requiera que una empresa se coordine con otras para un proyecto complejo. En tal caso, la fabricación podría ocurrir mientras no se ha terminado el trabajo de desarrollo. La coordinación del trabajo de varias empresas y el trabajar de forma simultánea en un proyecto disminuirá el tiempo total requerido para terminarlo.

#### **3. Apoyo del proveedor después de la venta.**

Una dimensión competitiva importante podría ser la capacidad de la empresa para apoyar su producto después de la venta. Esto implica la disponibilidad de refacciones y, tal vez, la modificación de productos ya existentes para que alcancen nuevos niveles de desempeño. La velocidad de respuesta a estas necesidades después de la venta es también muy importante.

#### **4. Otras dimensiones.**

Por lo general, algunas incluyen factores como los colores disponibles, el tamaño, el peso, la ubicación de la fábrica, la posibilidad de fabricar a la medida y las opciones para la mezcla del producto. (Evelin Fiallos, 2014) (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)

## **LA NOCIÓN DE LOS RETOS**

Dentro del concepto de la estrategia de operaciones y suministro, la noción del enfoque y los retos de las operaciones resulta central. La lógica básica es que las operaciones no pueden ser sobresalientes al mismo tiempo en todas las dimensiones de la competencia. Por lo tanto, la gerencia debe decidir cuáles parámetros del desempeño son fundamentales para el éxito de la empresa y, a continuación, debe concentrar los recursos de la empresa en esas características particulares. Por ejemplo, si una compañía desea concentrarse en la velocidad de entrega, no puede ser muy flexible en su capacidad para ofrecer una amplia variedad de productos. Por otro lado, una estrategia de bajo costo no es compatible con la velocidad de entrega ni la flexibilidad. Asimismo, se considera que la alta calidad es vista como un reto para lograr costos bajos. Una posición estratégica no se puede sostener si no se llega a una componenda con otras posiciones. Los retos ocurren cuando las actividades son incompatibles porque la posibilidad de tener más de algo necesariamente implica tener menos de otra cosa. Una línea aérea puede optar por servir alimentos, lo cual elevará el costo y disminuirá el tiempo restante para abordar, o puede optar por no hacerlo, pero no puede hacer las dos cosas sin sufrir ineficiencias importantes. (Retos en Operaciones y Lógicas, 2014)

Según (L, 1967) Ambigüedad: "Para acercarnos a una definición diría que: la ambigüedad es la coexistencia de comportamientos que no se excluyen entre sí, que pueden admitir distintas interpretaciones y dan por consiguiente motivo a incertidumbre y confusión"

## **MARCO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y SUMINISTRO**

Probablemente una de las cosas más difíciles para una empresa es dejar a un lado la tradición. Los administradores de alto nivel muchas veces se anotan un éxito basándose en innovaciones hechas hace 15 o 20 años. Estos administradores muchas veces están demasiado cómodos tan sólo jugueteando con el sistema actual. Todas las nuevas tecnologías avanzadas se presentan como un arreglo rápido. Es fácil utilizar con entusiasmo estas tecnologías para parchar el sistema actual. Esto les resulta emocionante a los administradores y a los ingenieros que trabajan en la empresa, pero no crea una competencia central distintiva; es decir, una competencia que ganará a clientes futuros. Lo que deben hacer las compañías en este mundo de intensa competencia global no es recurrir a más técnicas, sino encontrar la manera de

estructurar todo un nuevo sistema para fabricar sus productos mejor y de una manera diferente a la de sus competidoras. (Castellòn, s.f.).

## **MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD**

### **DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

Las aproximaciones al conocimiento de la actividad económica de cualquier región, o sector, conllevan un estudio del comportamiento que, a través del tiempo, presenta cualquier variable económica relacionada con el resultado del valor del producto. Entre éstas, la productividad se revela como una de las variables clave para medir la eficiencia y la evolución de los sectores económicos, o de la economía en su conjunto, ya que sus mejoras pueden dar lugar a la elevación del nivel de vida de las sociedades. El concepto de productividad es simple de definir, pero extremadamente complejo de analizar y comprender en profundidad. Pocas áreas de ciencias económicas son tan relevantes y complejas. Desde una perspectiva social, la productividad es uno de los determinantes de la calidad de vida de los habitantes de un país. Desde un punto de vista macroeconómico es uno de los determinantes de la rentabilidad de la empresa y, consecuentemente, de su éxito en un mercado competitivo. La productividad tiene, en general, dos significados la productividad física y la productividad del valor. La primera se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y la segunda al valor económico creado a través de una serie de actividades. La productividad física como unidad base puede aplicarse a una industria particular o a un proceso específico de operación. Este tipo de medición aunque importante tiene limitaciones cuando se trata de hacer evaluaciones inter temporales. Por otro lado, la productividad entendida como el valor creado en una empresa puede compararse con la de otra empresa y entre sectores industriales, a pesar de sus diferencias, ya que en el valor de los bienes o servicios quedan incorporados los cambios en el cuerpo del producto o el servicio. El valor de estos cambios se revela por el reconocimiento que el consumidor realiza a través del precio que paga. Cuando se habla de la medición de la productividad de los distintos insumos a lo que se hace referencia es a la productividad parcial, definida como la variación que se provoca en la cantidad de producto generado, originada por un cambio en el nivel de consumo de un solo insumo en el proceso de producción. Una de las ventajas de poder medir las diferentes productividades parciales de

cada uno de los insumos de producción reside en que se puede observar en qué medida participo cada uno de los factores de producción o insumos en el incremento del nivel de producción, como podría deberse a la automatización del proceso, a la capacitación de la mano de obra, o a cualquier otro factor. (Colmanares, 2017)

$$\text{Productividad Parcial} = \frac{\text{Total de Exornos}}{\text{Insumo Parcial}}$$

## CONCLUSIONES

Con este ensayo se ha tratado de recalcar la importancia del enlace entre la administración de operaciones y suministro y el éxito competitivo de la empresa. Las actividades de las operaciones y el suministro de la empresa deben apoyar, en términos estratégicos, las prioridades competitivas de la empresa. El proceso integral completo, inclusive el diseño de productos y de empaques, la producción, la distribución y los establecimientos detallistas, está cuidadosamente entrelazada para ofrecer productos innovadores y funcionales al precio más bajo posible. En este pequeño ensayo se manifestó que la estrategia de las empresas está enlazada con la estrategia de operaciones y suministro. Algunos conceptos importantes son las dimensiones competitivas de las operaciones, los ganadores y los calificadores de pedidos, y el enlace de la estrategia que otorgan formas para idear procedimientos y mediante estos generar estrategias efectivas.

En este ensayo pudimos conocer la importancia de los procesos de producción, debido a esto la recomendación que se genera mediante el estudio de los mismos es que para que una empresa no deje de ser competitiva, todas las actividades de operaciones deben reforzar su estrategia. Las ideas son aplicables prácticamente a todo negocio y son fundamentales para la capacidad de la empresa con el fin de sostener una ventaja competitiva, estas compañías que son fuertes en términos de operaciones pueden generar más utilidad por cada dólar de ventas y, por lo tanto, resultan inversiones atractivas, mismas que generan una jugosa utilidad, por lo que la búsqueda de oportunidades de inversión y la mejora técnica dentro de los procesos es muy importante.

## REFERENCIAS

- Castellòn, J. R. (s.f.). *scribe*. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/2459557/Administracion-de-Operaciones-1>
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administracion de Operaciones Produccion y Cadena de Suministro* (12 ed.).
- Colmanares, O. (07 de 05 de 2017). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial>
- Evelin Fiallos. (1 de 12 de 2014). *prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/fzw7-wraeq6q/dimensiones-del-concepto-de-estrategia/>
- L, B. (1967). *SIMBIOSIS Y AMBIGUEDAD*. ARGENTINA: PAIDOS.
- Matalobos, A. D. (Ed.). (2005). Revista Latinoamerica de Administraciòn. *Adminiatraciòn de Operaciones*. Obtenido de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/rla%2034.pdf>
- Retos en Operaciones y Lògicas*. (2014). Obtenido de <https://retosoperacioneslogistica.wordpress.com/2014/01/09/estrategia-de-operaciones-la-clave-para-el-exito-de-una-empresa/>
- scribe*. (2013). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/124844028/Dimensiones-Competitivas-de-Las-Operaciones>
- APICS, The Association for Operations Management. [www. APICS.org](http://www.apics.org).
- Journal of Operations Management. Washington, DC: American Production and Inventory Control Society, 1980-a la fecha. Manufacturing & Service Operations Management: M&SOM.
- Linthicum, MD: Institute for Operations Research and the Management Sciences, 1999-a la fecha. Nersesian, R.L., Trends and Tools for Operations Management: An Updated Guide for Executives and Managers, Westport, CT: Quorum, 2000.
- Production and Operations Management: An International Journal of the Production and Operations Management Society/ POMS.
- Baltimore: Production and Operations Management Society, 1992-a la fecha.
- Production and Operations Management Society. [www.poms.org](http://www.poms.org). Slack, N., ed. The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Operations Management, Cambridge, MA: Blackwell, 2006