

ANÁLISIS DESDE LA UNIVERSIDAD

La Dirección de Operaciones: una oportunidad para las pymes

Hace ya bastantes años que se viene reconociendo el papel estratégico de la Función de Operaciones (tradicionalmente denominada de Producción) y su capacidad para generar ventajas competitivas. Se suele considerar a Skinner como pionero de esta idea, quién, en un artículo clásico de 1969, puso de manifiesto la necesidad de establecer la conexión entre las operaciones y la estrategia competitiva. Hasta entonces, esta función empresarial tenía una consideración de segundo orden, tanto a nivel empresarial como académico

Con ocasión de la charla sobre la realidad de la Dirección de Operaciones (DO) en su empresa que Manuel Osorio Hervás, un directivo especialmente sensibilizado con la cuestión, dio a nuestros alumnos de la facultad de Empresariales de la Universidad de Sevilla, se nos planteó la siguiente reflexión: ¿son conscientes las pequeñas y medianas empresas andaluzas del papel clave de la función de operaciones?, ¿no será que, a pesar del tiempo transcurrido, esta idea no ha calado aún en ellas? Si así fuera, y mucho nos tememos que sí, creemos que es importante hacer un llamamiento a las pymes para aprovechar las oportunidades estratégicas que puede brindarles esta función. Lo que sigue a continuación trata de resumir la evolución y el contenido actual de la DO, señalar el entorno actual en el que se mueven las pymes e introducir algunas reflexiones sobre cómo la DO puede ayudar a que sean más competitivas y sobre el papel que en ello pueden desempeñar los especialistas en Administración de Empresas.

Por mucho tiempo, no existió a nivel académico una distinción clara entre la DO y la Investigación Operativa, esta última basada en formulaciones matemáticas de problemas concretos. Este hecho contribuyó -y aún hoy se percibe así en determinados ámbitos- a mantener la idea de que el área de operaciones trataba esencialmente con problemas técnicos y que las decisiones de su competencia debían encuadrarse en la categoría de decisiones "programables". Esta realidad tenía su reflejo en el mundo empresarial, donde la atención y los recursos de las compañías se dirigían hacia el Marketing o las Finanzas, relegando a las Operaciones a un segundo término. La situación descrita se sobrellevó gracias a la ineficacia general de los sistemas productivos, caracterizados por trabajar con grandes volúmenes

de inventarios, altas tasas de defectuosos, frecuentes averías de equipos y continuos retrasos en las entregas. Pero los turbulentos años setenta supusieron la ruptura de esta estabilidad con la aparición de importantes cambios, entre ellos, una reducción significativa de los ciclos de vida de los productos, un rápido avance de la I+D y la demanda de productos cada vez más variados y con mejores prestaciones, convirtiéndose la calidad en una de las principales armas competitivas. Además, a partir de la crisis del petróleo de 1973, los costes de los recursos productivos en general y de los energéticos en particular sufrieron rápidos incrementos, lo que obligó a las empresas a un exhaustivo control de los mismos.

Milagro japonés. A este inestable ambiente vino a sumarse una verdadera invasión de productos japoneses (principalmente automóviles y componentes electrónicos) que basaban su competencia en una buena calidad y en bajos precios; ello provocó una admiración temerosa en

el empresariado occidental: admiración por el fenómeno en sí mismo y temor por la impotencia inicial para reaccionar y conservar los mercados. Sin duda, al desconcierto inicial contribuyó la creencia que atribuía el denominado "milagro japonés" a factores sociales y culturales endógenos del país nipón; sin embargo, estudios más detallados realizados a principios de los años ochenta comenzaron a destruir parte de los mitos a los que se atribuía el éxito de las empresas japonesas, descubriendo que éste se debía, en gran medida, a su forma de entender la dirección y gestión del subsistema de Operaciones. Ésta se caracterizaba, entre otras cosas, por: dar igual importancia a todas las fases del diseño del subsistema productivo, poner mayor énfasis en la filosofía de dirección que en el empleo de técnicas concretas, llegar a los distintos niveles de la empresa y hacer que todos asumiesen los objetivos generales como propios y, en definitiva, no trabajar más, sino hacerlo de forma coherente. Fueron muchas las empresas occidentales que descubrieron que el "arma secreta" de sus competidores no estaba basada en una mayor potencia comercial o en una superior fuerza financiera, sino en la capacidad para elaborar sus productos de forma más eficiente, más fiable y más precisa (Hayes y otros, 1988: 20).

A partir de ese momento, quedó claro que era fundamental la labor directiva para lograr una gestión integrada de las distintas funciones de la empresa y una filosofía de trabajo en equipo, unido todo ello a una especial atención a los distintos aspectos y niveles de la actividad productiva para la consecución de la excelencia empresarial. Se observa una progresiva atención y preocupación por la búsqueda de nuevos enfoques en relación con el diseño, planificación, funcionamiento, dirección y control de la función de



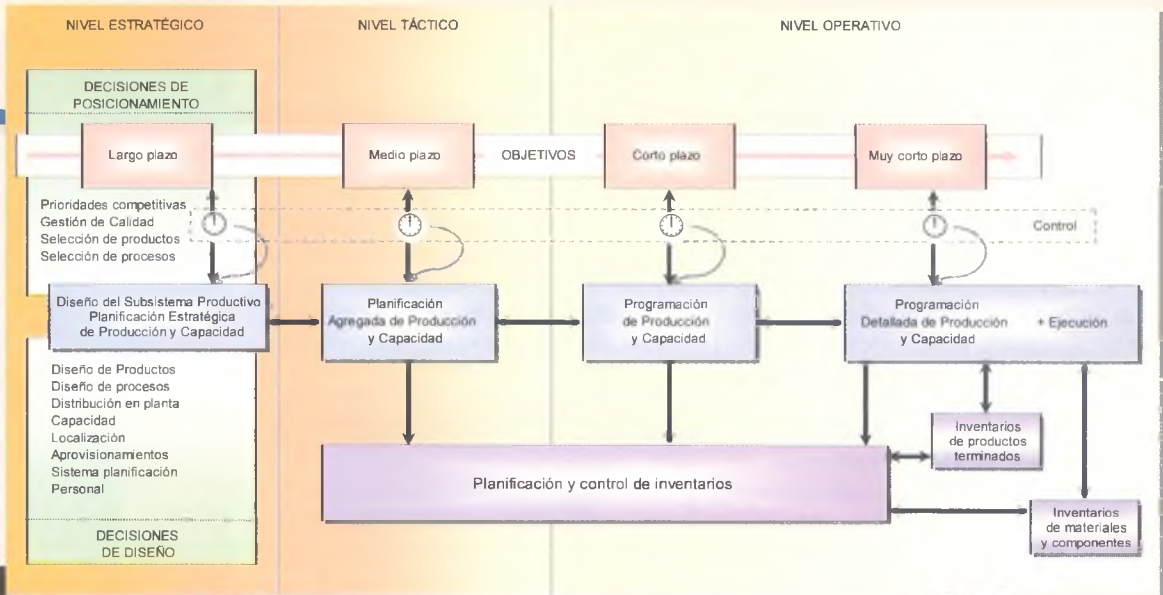


Figura 1

Producción, a la que hay que conceder un mayor protagonismo a la hora de adoptar decisiones estratégicas, diseñando la estrategia para aprovechar también las ventajas de producción que se posean.

Es, por tanto, el momento de hacernos una pregunta clave: ¿en qué consiste, pues, la DO? Desde una perspectiva sistémica, la misión del área de Operaciones es la obtención de los bienes y servicios que deberán satisfacer las necesidades detectadas por el área comercial y las generadas por el departamento de I+D. Dicha misión es común a las empresas fabriles y a las de servicios, dándose en ambas un proceso de conversión (producción) de *inputs* (recursos) en *outputs* (bienes y servicios) de acuerdo con los objetivos empresariales (Domínguez Machuca y otros, 1995: 17-18). Ahora bien, la puesta en práctica de tal fin va mucho más allá de la aplicación de una serie de técnicas y algoritmos en búsqueda de la eficiencia de actividades concretas. Muy al contrario, la DO, es decir, la gestión del área de operaciones engloba una gran variedad de decisiones: diseño de procesos, distribución en planta, planificación de la producción, gestión de la capacidad, control de inventarios, gestión y control de calidad, gestión de la cadena de suministros, etc. En la figura 1 se plasman las diferentes decisiones y actividades a realizar, las cuales explicaremos brevemente a continuación (para más detalles puede consultarse Domínguez Machuca y otros, 1995).

Prioridades competitivas. El proceso de Dirección y Gestión de Operaciones comienza con la definición de los objetivos y prioridades competitivas internas -costes, calidad, flexibilidad, cumplimiento y rapidez de entregas- de acuerdo con los objetivos globales de la empresa

y directamente conectados con aspectos definitorios de la competitividad de la empresa (ver figura 2), y sigue con el diseño de estrategias coherentes con los mismos. Sobre la base de lo anterior, se ha de acometer el diseño del subsistema, es decir, el proceso mediante el que se deciden las inversiones en estructura que permitan dotar a la empresa de los medios adecuados para realizar el proceso de transformación. Ello llevará a la determinación de estrategias concretas en diversos aspectos en los que Operaciones se ve afectada bien como actor principal, bien de manera más o menos indirecta. En concreto, habrán de acometerse las siguientes estrategias: de selección y diseño de productos y procesos, tecnológica, de capacidad, de localización, de distribución en planta, de calidad, de planificación y control de la producción, de

aprovisionamientos y suministros y de personal.

Llegados a este punto, en el que se han definido las metas a conseguir a largo plazo y, asimismo, cómo y con qué medios, se hace necesario especificar más este marco de actuación a medio y corto plazo, mediante la realización de diversas actividades: concretar los objetivos a medio, corto y muy corto plazo; determinar cuánto producir de cada bien o servicio y cuándo (planificación); decidir qué partes componentes producir o adquirir, y en qué fechas, para llevar a cabo el plan anterior (programación); y establecer qué actividades, y en qué momento, deberán desarrollarse en las unidades productivas para cumplir la programación realizada (programación a muy corto plazo). Todas estas actividades tendrán que ser desarrolladas →



Figura 2

teniendo en cuenta la problemática de la capacidad a todos los niveles, para asegurar la viabilidad de los planes y programas elaborados (planificación y control de la capacidad), siendo necesario igualmente que los inventarios se planifiquen, gestionen y controlen de forma adecuada para asegurar las disponibilidades de productos terminados y materiales de fabricación. Por último, se habrá de proceder a la ejecución y control de todo lo planificado y programado en las fases anteriores. Es el momento, pues, de plantear un segundo interrogante: ¿están las pymes capacitadas para llevar a cabo las actividades descritas? Veamos.

Personalización. En España, en general, y en Andalucía, en particular, las pequeñas y medianas empresas suponen más del 99% de las existentes, constituyendo la modalidad empresarial que más contribuye a la creación de riqueza y empleo en nuestra economía. En la actualidad, las pymes se enfrentan en un mundo globalizado a una competencia cada vez más intensa con una serie de debilidades claras frente a las grandes empresas (escasa dimensión, falta de recursos financieros, menor capacidad en I+D, descuido de la planificación estratégica, etc.). En estas condiciones, les es prácticamente imposible competir mediante productos estandarizados fabricados en grandes volúmenes a costes muy reducidos. Pero la evolución de los mercados tiende a la personalización de los productos, a necesidades más específicas y sofisticadas y a niveles de exigencia cada vez más altos por parte de los clientes. Y es aquí donde se presentan oportunidades para unas pymes bien gestionadas, eficaces y flexibles. Para aprovecharlas hace falta, sin duda, una clara concepción estratégica del mercado objetivo y de la posición competitiva que se debe alcanzar. Esta estrategia no debe ignorar ninguna de las fuentes de competitividad de la empresa, entre las que se incluye, por supuesto, el área de Operaciones, cuyas fortalezas deben servir



de sustento para la propia estrategia. Operaciones debe representar, como decía Skinner en el título de uno de sus clásicos libros, una importante arma competitiva. **Formación.** Desde nuestra posición de for-

PUNTOS CLAVES

✓ La integración de todas las actividades de Operaciones, entre sí y con el resto de las áreas de la empresa. Esto es fundamental para conseguir la unidad de acción de la función productiva y su enfoque hacia los objetivos de la empresa. Sin embargo, no es fácil cuando esta última no tiene una idea precisa de la DO, permitiendo que las distintas actividades queden en manos de personal quizá poco consciente de las interrelaciones e implicaciones existentes con las demás actividades y falto de coordinación. La figura del Director de Operaciones no es frecuente en las pymes.

✓ La necesidad de mantener un enfoque claro y restringido en los objetivos y en las actividades de producción. No se puede ser el mejor en todo y los recursos y capacidades de las pymes son siempre muy limitados. Por ello, es conveniente concentrarlos en un conjunto de productos, procesos y capacidades operativas claves para los mercados objetivos.

✓ La introducción de tecnologías de producción en la medida de sus posibilidades y la utilización de sistemas de información para el control de la producción. Las operaciones son, deben ser, cada vez más intensivas en información y en conocimiento, convirtiéndose éste en uno de los recursos claves para su gestión.

✓ La importancia de la calidad para la competitividad de las pymes (aún asignatura pendiente para muchas ellas) y el reconocimiento de la necesidad de incorporar la mejora continua en la cultura y filosofía de la empresa. La velocidad de progreso en el mundo actual obliga a las empresas a superarse permanentemente a riesgo de quedarse descolgadas del tren de la competitividad.



madores de profesionales para el mundo empresarial, tratamos de hacer llegar a nuestros alumnos, y también a las empresas, el potencial competitivo del área de Operaciones. La charla de Manuel Osorio confirmó nuestra percepción inicial, que él compartía, acerca del alejamiento existente entre la empresa y nuestros licenciados, lo cual perjudica a ambos. Por un lado, las empresas son poco conscientes de la importancia de las operaciones y desconocen las habilidades y la formación en este campo de los graduados en empresariales. Ello les lleva a considerarlos especialistas en economía financiera y a recurrir a ellos para cubrir necesidades relacionadas con otras áreas, principalmente Contabilidad y Finanzas. Por otro lado, nuestros alumnos son reticentes a pensar en Operaciones como un campo de especialización y de futuro desarrollo profesional. Entre los motivos que les escuchamos argumentar suele figurar la visión de la tecnología de fabricación como núcleo principal del área de Operaciones, lo que sitúa al conocimiento técnico propio de las ingenierías como elemento fundamental. Al asumir esta idea se olvidan de dos cosas importantes: en primer lugar, que de lo que se trata

es de gestionar un sistema productivo y que para ello sólo se necesita la preparación adecuada, como para conducir un coche no hace falta ser mecánico; en segundo lugar, que, en general, la tecnología de producción tiene un menor peso y complejidad en las pymes, especialmente en el sector servicios, donde se encuadran la mayoría de ellas. Sin duda, a este rechazo del alumno hacia las operaciones contribuyen también otras razones, como un cierto sesgo hacia la economía financiera en los programas de las licenciaturas, la relativa juventud y menor desarrollo de la DO frente a otras áreas de conocimiento empresarial, la mayor complejidad de la economía real en la que se mueve la DO, etc.

A pesar de todo esto, estamos convencidos de que nuestros alumnos suponen una buena oportunidad para las pymes de establecer un área de Dirección de Operaciones que les permita sacar el máximo partido de sus sistemas de producción. Al mismo tiempo, para nuestros alumnos, las pymes son un campo especialmente apropiado para el desarrollo de sus conocimientos y capacidades en el área de las operaciones. Por lo que a nosotros respecta, esperamos

que estas reflexiones contribuyan al necesario acercamiento entre ambas partes en beneficio de la economía andaluza. ■

Macarena Sacristán Díaz
Dra. en Admon. y Dirección de Empresas
Profesora de Dirección de Operaciones
(Universidad de Sevilla). macarena-sd@us.es

Pedro Garrido Vega
Dr. en Admon. y Dirección de Empresas
Profesor de Dirección de Operaciones
(Universidad de Sevilla). pgarrido@us.es

Referencias

- ✓ Domínguez Machuca, J.A., Álvarez Gil, M.J., García Gorzález, S., Domínguez Machuca, M.A. y Ruiz Jiménez, A. (1995): *Dirección de Operaciones. Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios*. McGraw-Hill, Madrid.
- ✓ Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. y Clark, K.B. (1988): *Dynamic Manufacturing. Creating the Earning Organization*. The Free Press, New York.
- ✓ Skinner, W. (1969): "Manufacturing: The Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 136-145.
- ✓ Skinner, W. (1985): *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*. John Wiley & Sons, New York.



CORDOBA

Avda. de la Torrecilla, s/n Telf. 957 294 425
 C/ Escultor García Rueda, nº 49 Telf. 957 262 356
 Pol. de la Fuensanta Telf. 957 262 356
 C/ Juan Bautista Escudero - Parcela 236 Telf. 957 325 337
 Pol. Las Quemadas

DOS HERMANAS

Ctra. Madrid - Cádiz, Km. 555'8 Telfs. 955 668 672
 955 668 673

GRUPO EMPRESAS neumáticos LA VERDAD. S.L.

VENTA Y REPARACION TODAS MARCAS



SEVILLA

Pol. El Pino, Parcela 12 - Nave 13 Telf. 954 997 986
 C/ Amor - Bda. Santa Aurelia Telf. 954 526 710

ALCALA DE GUADAIRA

Ctra. Sevilla - Málaga, Km. 11. Area Montecarmelo Telf. 954 100 311

LAS CABEZAS DE SAN JUAN

C/ Federico García Lorca, 57 Telf. 955 872 352