

LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

Elaborado por:
Ing. Eduardo Pereira Calvo MBA
Julio, 2014

LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

Frente a la competencia globalizada: Exportaciones e importaciones. Internacionalización, multinacionalización, globalización. La coordinación de redes multiplanta.

En el ámbito internacional, así como en el ámbito nacional impactado por la globalización, los nuevos problemas que debe enfrentar la Administración de la Producción se refieren a los siguientes temas principales:

- » **La competencia globalizada**, que abarca desde el problema de hacer frente en el mercado local a la presencia de productos o servicios competidores generados en otras partes del mundo, los problemas que plantean las posibilidades de **exportación** a otros países, la **internacionalización**, o sea la localización en otros países de plantas o sucursales de la propia empresa, o la búsqueda de socios locales de esos países para integrar mercados, la **multinacionalización**, que ya implica un grado mucho mayor de descentralización, especialización, etc., hasta llegar a la **globalización**, que ya supone una interacción prácticamente total en el mundo.
- » **La interacción y coordinación de redes multiplantas**, así como las adquisiciones y alianzas inter-empresas.

Son muchos los factores que en nuestro tiempo han fortalecido la tendencia a la globalización de la economía. Entre ellos cabe citar:

- » La ventaja económica de la dispersión de las operaciones por las diferencias en las estructuras de costo de los diversos países.
- » La búsqueda de economías de escala y de alcance.
- » La aparición de nuevos mercados.
- » La privatización de servicios públicos.
- » La aparición de clientes internacionales que reclaman servicios de ese alcance.
- » Las medidas gubernamentales que hacen atractivas las inversiones.
- » Los desarrollos tecnológicos y de los transportes y comunicaciones que hacen posible la producción y la gestión dispersa de las actividades.
- » Ventajas en los transportes, las aduanas, los tipos de cambio.

Una estrategia global es una **estrategia empresarial** compleja, cuyo objetivo es optimizar el resultado final de la cadena del valor, tanto de las actividades primarias, vinculadas directamente al producto o servicio, como de las actividades secundarias o de apoyo.

Normalmente las **ventajas** de una estrategia global son de dos orígenes:

- » Ventajas derivadas de la **localización** de las diversas actividades.
- » Ventajas derivadas de la **gestión global** de las actividades.

Las **dimensiones principales** de una estrategia global se refieren, pues a dos aspectos:

- » La **configuración del sistema**, o sea la distribución global de las actividades.
- » La **coordinación del sistema**, o sea la interacción de las actividades.

En un **contexto global**, la estrategia de operaciones se refiere principalmente al sistema de producción y define como se distribuirán por el mundo sus actividades productivas. Se trata, básicamente, de armar según ciertos criterios, la **red de plantas** que configurarán el sistema global:

- » **Enfoque de proceso:** Cada planta se especializa en una fase del proceso.
- » **Enfoque de producto:** Cada planta produce una gama reducida de productos con destino a todo el mercado global.
- » **Enfoque de mercado:** Cada planta produce los artículos más demandados en el mercado local.

UNA ESTRATEGIA GLOBAL ES UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL COMPLEJA, CUYO OBJETIVO ES OPTIMIZAR EL RESULTADO FINAL DE LA CADENA DEL VALOR, TANTO DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS, VINCULADAS DIRECTAMENTE AL PRODUCTO O SERVICIO, COMO DE LAS ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO.



Para una estrategia global de operaciones es fundamental asignar claramente la misión de cada planta dentro de dicha estrategia. Para esto se utilizan fundamentalmente dos criterios:

- » La **justificación de la creación de una planta**, en función de sus posibilidades de acceso a los factores de producción, a la tecnología, a los mercados.
- » La **cuantía del valor agregado**, en función de la clase de actividades de producción que se realizan en ella.

En una estrategia global, los productos pueden diseñarse según el criterio de **diversificación en cada mercado**, buscando adaptar los productos a las necesidades de cada país; o según el criterio de **competir con productos iguales o similares** en todos los mercados.

La **planificación** de estas actividades globales es indudablemente muy compleja, porque tiene que considerar numerosos factores: las economías de escala, las economías de alcance, el costo de los envíos internacionales, las fluctuaciones de los tipos de cambio, las diferencias impositivas entre los diversos países, las limitaciones a los flujos del comercio internacional, los diversos costos de las plantas, etc., a fin de poder optimizar el valor agregado global.

Con respecto al **aprovisionamiento global**, existen dos criterios estratégicos principales para coordinar el suministro de materias primas y componentes:

- » **Comprar al proveedor que ofrezca los mejores precios** en cada momento, aprovechando las diferencias de precios y las pujas competitivas entre mercados.
- » **Consolidar las compras ante pocos proveedores seleccionados**, negociando las mejores condiciones de precio, calidad y entregas, a cambio de la seguridad de compras en volúmenes importantes por lapsos prolongados.

El aprovisionamiento global no significa que todo sea comprado en las oficinas centrales de la corporación. Lo habitual es una mezcla de **suministros globales** (para los ítems más importantes) y **suministros locales** a cargo de cada planta para el resto de los ítems.

Es conveniente destacar que el **coste** no es el único criterio decisorio de las compras. Hay otros factores a considerar: calidad, variedad, servicio, entrega, fiabilidad, seguridad.

Hay que evitar los **costos ocultos** de los suministros aparentemente más baratos. Lo importante - decía Deming - no es el precio a que se compra sino el costo del elemento instalado en el producto final y funcionando en manos del cliente.



Hay al menos **tres mecanismos** a los que las empresas pueden apelar para realizar un aprovisionamiento internacional para sus plantas:

- » **Aprovisionamiento centralizado:** Todos los componentes, o al menos los más importantes, son comprados por una oficina centralizada de Compras de la corporación.
- » **Aprovisionamiento como responsabilidad de las plantas líderes:** La compra de componentes específicos se asigna a una planta principal, en general la que más consumo tiene de los mismos, la que los distribuye a las demás plantas de la corporación.
- » **Aprovisionamiento por equipos independientes:** Se forman equipos con representantes de las diversas plantas y funciones, con la responsabilidad de elegir proveedores y gestionar las compras para la corporación.

CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA, HAY DOS ASPECTOS PRINCIPALES A CONSIDERAR: LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO Y SU DIFUSIÓN.

Con respecto a la **gestión de la tecnología**, hay dos aspectos principales a considerar: la creación del conocimiento técnico y su **difusión**.

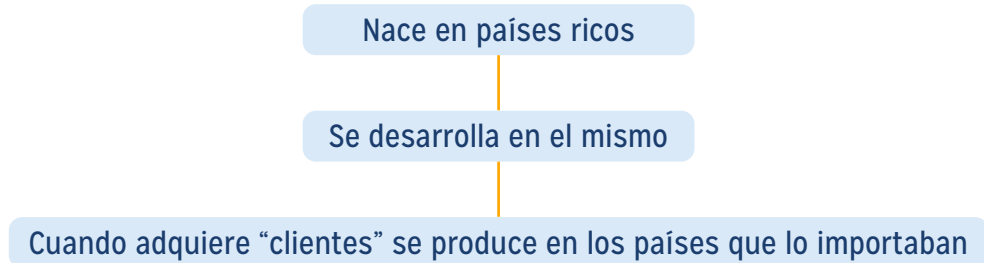
El problema estratégico de la creación del conocimiento técnico es la decisión sobre **descentralizar o centralizar** las actividades de investigación y desarrollo, y en su caso **adónde ubicarlas**. Hay factores que juegan en pro de una u otra actitud: la necesidad de mantener contacto con Fabricación

juega a favor de la descentralización; la conveniencia de mantener contacto con la Alta Dirección juega a favor de la centralización.

La **difusión del conocimiento técnico** generalmente se realiza por medio de alguna de las siguientes opciones: **exportación** de bienes, la **inversión** directa en el país receptor, las **licencias** de fabricación o los **acuerdos** entre empresas ("joint Venture"). En muchos casos, el proceso de difusión tecnológica sigue el ciclo de vida del producto: un producto nace en un país rico, se desarrolla en el mismo, hasta que se produce en gran escala, en parte para exportación. Finalmente se produce localmente en los países que antes eran importadores.



FIGURA 1. PROCESO DE LOS PRODUCTOS.



Fuente: Elaboración propia con base en Eduardo Pereira

La internacionalización de la economía significa que solo las empresas globales, **competidoras de clase mundial**, son las verdaderas dominadoras del mercado, en el cual las empresas nacionales y locales ocupan un lugar residual. Esas empresas globales son las generadoras de una **producción de clase mundial**, y en ellas la **función de operaciones** se ha convertido en la principal herramienta del Marketing.

Entre las pautas que definan una empresa de clase mundial cabe citar:

- » Alta tasa de rotación de inventarios.
- » Tasa de defectos medible en partes por millón.
- » Tiempo de fabricación mínimo.
- » Personal altamente calificado.
- » Asesoramiento a sus proveedores.
- » Gran rapidez en la respuesta al mercado.
- » Vinculación directa del diseño del producto con el proceso de producción.
- » Gestión por Calidad Total y Mejora Continua de todos los procesos.
- » Gestión global según los principios del Justo - a - Tiempo.
- » Producción integrada por ordenador.
- » Máximo aprovechamiento de los recursos humanos.
- » Planificación del futuro.

Por último, vayan algunas referencias a la **globalización en las empresas de servicios**. Con algún retraso, debido en gran parte a su propia naturaleza, las empresas de servicios también van participando en procesos de globalización, especialmente en los sectores de las finanzas, los seguros, los transportes y las comunicaciones.

POR ÚLTIMO, VAYAN ALGUNAS REFERENCIAS A LA GLOBALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS. CON ALGÚN RETRASO, DEBIDO EN GRAN PARTE A SU PROPIA NATURALEZA, LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TAMBIÉN VAN PARTICIPANDO EN PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN, ESPECIALMENTE EN LOS SECTORES DE LAS FINANZAS, LOS SEGUROS, LOS TRANSPORTES Y LAS COMUNICACIONES.

También influye la creciente importancia de los servicios como complemento de los productos, hasta ser, en muchos casos, el factor que hace la ventaja competitiva. Otro factor importante es el desmantelamiento de los monopolios públicos por vía de las privatizaciones de servicios.

Hay características de los servicios que presentan especiales trabas a la globalización, como la **intangibilidad**, que genera una sensación de mayor riesgo en la compra de servicios y le da mayor importancia a la confianza y prestigio de una marca o una firma; la **simultaneidad de producción y consumo**, con una mayor interacción entre cliente y proveedor, un requerimiento intensivo de mano de obra y en muchos casos la

imposibilidad de almacenar los servicios; y la **heterogeneidad**, por la alta variabilidad del servicio, cuyo resultado depende siempre de quien lo presta.

Por todo ello, los servicios suelen requerir:

- » Mayor interconexión entre las actividades primarias de su cadena de valor.
- » Mayor proximidad al mercado.
- » Fuerte coordinación o concentración de las actividades de apoyo.
- » Economías de escala en el área de Marketing.
- » Ventajas provenientes de una reputación mundial.
- » Ventajas provenientes de la automatización.

Hay diversas formas de internacionalizar los servicios, que dependen del grado en que intervienen productos físicos y del nivel de la interacción cliente - proveedor:

- » La **exportación**, cuando hay mucho contenido de producto y poco contacto.
- » La **inversión directa**, cuando hay mucho contacto y poco producto.
- » La **tercerización**, en casos intermedios.
- » **Frente a las nuevas prioridades competitivas:** Productividad, calidad, flexibilidad, anexión de servicios, actualización de la gama de productos y servicios.

Otra familia de problemas, que se plantean tenga o no la empresa en cuestión una dimensión internacional, se refiere a las nuevas prioridades competitivas:

- » El **aumento de la productividad** del trabajo, según factores tales como la evolución tecnológica, el capital invertido, la tasa de uso de la capacidad instalada, la cualificación de la mano de obra, la cualificación de la gestión, la organización de la producción y el uso de energías y materias primas.
- » La mejora de la **calidad**, como cumplimiento de las especificaciones técnicas y como satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- » La **flexibilidad**, adaptabilidad o rapidez de respuesta a los requerimientos y sus variaciones, que permite acortar los tiempos de diseño y lanzamiento de productos, así como de entrega de productos a los clientes.
- » Los **servicios anexos al producto**, que muchas veces hacen la diferencia competitiva, tales como instalación, capacitación del personal, mantenimiento, garantía, seguro, etc.
- » La **actualización de la gama de productos** y sus precios y otras condiciones.
- » **Frente a los nuevos requerimientos sociales:** Atención al factor humano de la empresa. Responsabilidad social y ambiental. Manejo responsable de las nuevas tecnologías.



Un tercer grupo de problemas se refiere más bien a las relaciones entre la empresa y la comunidad en la que está insertada, tales como:

- » La **atención al factor humano**, su capacitación, motivación, participación, trabajo en equipo, etc., ya que el personal de la empresa es la base indispensable para lograr un nivel consistente de calidad.
- » La **responsabilidad social y ambiental** de la empresa, que es un tema de importancia creciente, no solo por la necesidad de cumplir las normativas estatales sobre preservación del medio ambiente sino también porque la creciente organización y concientización de los consumidores tiende a volver muy arriesgado para las empresas ser ostensiblemente negligentes en estas cuestiones, y más a medida que se difundan las normas ISO 14000.
- » El **manejo responsable de las nuevas tecnologías**, que no son un remedio para todos los males, y cuya introducción inoportuna puede ser incluso altamente perjudicial. Hay que preparar con tiempo a la organización y a los hombres para implantar los nuevos sistemas.

Nos parece pertinente agregar aquí algunos comentarios sobre la importancia que vienen cobrando los servicios en la problemática de la Gestión de Operaciones. Es un hecho conocido por todos que en las economías desarrolladas (y aún en las no tan desarrolladas) el sector servicios viene ocupando un papel de creciente importancia. Una posible explicación sería la siguiente:



“

Habría una mayor inelasticidad al ingreso de la demanda de bienes primarios y secundarios que de la demanda de bienes terciarios (servicios). El aumento del nivel de vida en las economías desarrolladas produciría, pues, un cambio en las pautas de consumo, con incremento de la demanda de servicios y (relativo) detrimento de la fabricación. Al mismo tiempo, el uso de las nuevas tecnologías eleva mucho la productividad de la mano de obra industrial, de modo que puede mantenerse e incluso elevarse la producción sin ocupar más personal, lo que genera un mercado de trabajo con una demanda sesgada hacia los servicios, tales como medios de comunicación, ocio, cultura, salud y bienestar físico, protección del medio ambiente, mejora de la calidad de vida y los llamados “servicios de proximidad”. Incide también en ese incremento de los servicios la complementación entre producto y servicio, que aparece en el ámbito industrial como respuesta a los nuevos requerimientos de los clientes, que en definitiva otorgan al servicio el dominio de la cadena del valor de los productos, y lo convierten en una ventaja competitiva fundamental, lo que en el campo de nuestra disciplina lleva a la necesidad de diseñar y llevar a cabo una estrategia de operaciones enfocada en el servicio al cliente, más allá de la mera compra - venta de un producto.

”

QUE SE PUEDE HACER DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PARA AFRONTAR EL DESAFÍO COMPETITIVO.

Sobre este tema, Chase, Aquilano y Jacobs transcriben algunos aportes que por su gran interés sintetizamos aquí.

La comisión de productividad Industrial del MIT realizó en 1985 las siguientes recomendaciones:

- » Poner menos énfasis en las inversiones financieras de corto plazo y priorizar las inversiones en investigación y desarrollo.
- » Revisar las estrategias corporativas para incluir respuestas a la competencia extranjera. Esto a su vez exige mayor inversión en personas y equipos, para mejorar la capacidad de manufactura.
- » Eliminar las barreras de comunicación en las organizaciones y reconocer la coincidencia de intereses con otras compañías y proveedores frente a la competencia internacional.
- » Reconocer que la fuerza laboral es un recurso que debe nutrirse y no solo un costo que debe evitarse.
- » Volver a lo básico en la administración de operaciones de producción. Incorporar la calidad en las etapas del diseño. Hacer más énfasis en innovaciones de procesos, en lugar de concentrar la atención exclusivamente en innovaciones de producto.



Sylvia Nasar, en un artículo titulado “the american economy, back on top”, Publicado por el New York Times en febrero del 94, atribuye la expansión sin paralelo de la economía norteamericana a su alta productividad, que es la mayor del mundo: \$ 49600 por trabajador y por año, \$ 5000 más que los alemanes y \$ 10000 más que los japoneses; productividad originada no solo por la inversión en nuevos equipos sino también por la realización de procesos de nacionalización y reingeniería, para volver a las empresas más competitivas, mediante cambios innovadores y traumáticos, impulsados por la recesión, la desregulación, la competencia, las adquisiciones hostiles y la nueva tecnología.

A su vez, James Womack, investigador del MIT, sostiene una tesis original: la mejora de la competitividad norteamericana no se debe a innovaciones originales sino a “ser copiadorees muy efectivos”, estableciendo, sobre la base de la experiencia de otros, “equivalentes funcionales” que “perfeccionan incrementalmente” sus mejoras técnicas.

Por ejemplo cita los siguientes aspectos:

- » Gestión y estructura de equipos para desarrollar productos de mejor diseño y fabricabilidad, y más rápida llegada al mercado.
- » Mejor desempeño de las instalaciones de manufactura, con reducción de inventarios, espacio, herramientas y esfuerzo humano, y mejora de calidad y flexibilidad, en una “concentración del flujo del valor” inspirada en el JIT japonés.
- » Nuevos métodos de cooperación entre clientes y proveedores, que combinan el “vínculo estrecho” de los keiretzu japoneses con la independencia de las compañías, según la preferencia norteamericana.
- » Mejor liderazgo corporativo mediante juntas directivas fuertes, dispuestas a destituir a los gerentes poco efectivos en sus cargos.



BIBLIOGRAFÍA

Arnoletto, J. E. (2006). *Administración de la Producción como Ventaja Competitiva*. España: Eumed.net. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/299/ - ISBN-13: 978-84- 690-7904- 1 Página 7 a la 12.

RECOPIACIÓN CON FINES EDUCATIVOS.

Lectura total y adaptación de las propias imágenes y gráficos.; Ajuste de formatos, de imágenes y de graficación.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA POR AUTOR

BUENO, E.: Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide, Madrid, 1987.

BUENO, E. et al.: Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide, Madrid, 1990.

CHASE, AQUILANO Y JACOBS: Administración de Producción y Operaciones – Manufactura y Servicios, Mc Graw Hill, Octava edición, Bogotá, 2000.

DESSLER, Gary: Administración de Personal, Prentice Hall, 6ta. Edición, México, 1996.

DOMÍNGUEZ MACHUCA, José Antonio (comp.): Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios, Mc Graw Hill, 1ª edición, Madrid, 1995.

EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric: Servucción. El marketing de servicios. Mc Graw Hill, 1ª edición, Madrid, 1989.

FLIPO, Jean - Paul: Gestión de Empresas de Servicios. Gestión 2000, 2ª edición, Barcelona, 1993.

FOGARTY, BLACKSTONE Y HOFFMAN: Administración de la Producción e Inventarios, CECSA, México, 1999.

HALL, R. W.: Estrategias modernas de fabricación, TGP, 1988.

LARRAÑETA, J. C. y otros: Métodos modernos de gestión de la producción, Alianza Universidad, 1988.

MONDEN, Y.: El sistema de producción de Toyota, Price Waterhouse e IESE, 1987.

NAHMIA, S.: Análisis de la Producción y las Operaciones, CECSA, México, 1999.

SCHROEDER, R. G.: Administración de Operaciones, Mc Graw Hill, 1992.



The logo for ILUMNO, featuring the word "ILUMNO" in white, uppercase, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a white circle with a small gap at the top, resembling a stylized eye or a lens. The logo is positioned on the left side of the page, within an orange rectangular background.

ILUMNO