Cap18: Administración de operaciones

EL ROL DE LA ADMINISTRACiÓN DE OPERACIONES

¿Qué es la administración de operaciones? El término se refiere al proceso de transformación que convierte los insumos en productos y servicios terminados. El sistema toma los insumos (personal, tecnología, capital, equipo, materiales e información) y los transforma a través de diversos procesos, procedimientos, actividades laborales, etcétera, en productos y servicios terminados.

La administración de operaciones es importante para las organizaciones por tres razones: abarca tanto servicios como manufactura, es importante para manejar eficiente y eficazmente la productividad, y desempeña un rol estratégico en el éxito competitivo de una organización.

SERVICIOS Y MANUFACTURA

Las organizaciones de manufactura producen bienes físicos. Es fácil ver el proceso de administración de operaciones (transformación) en este tipo de organizaciones, debido a que las materias primas se convierten en productos físicos reconocibles. Sin embargo, ese proceso de transformación no es del todo evidente en las organizaciones de servicio, ya que éstas producen resultados que no son físicos, sino en forma de servicios.

MANEJO DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es una combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben poner atención a ambas. Una organización realmente eficaz maximizará la productividad mediante una integración exitosa de la gente en todo el sistema de operaciones.

EL ROL ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Hoy en día, las organizaciones exitosas reconocen el importante rol que desempeña la administración de operaciones como parte de la estrategia general de la organización para establecer y mantener un liderazgo global. El rol estratégico de la administración de operaciones en el desempeño exitoso de una organización se aprecia claramente a medida que más organizaciones deciden manejar sus operaciones desde la perspectiva de la cadena de valor.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACiÓN DE LA CADENA DE VALOR Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACiÓN DE LA CADENA DE VALOR?

Valor se define como las características de desempeño, cualidades y atributos, y cualesquier otros aspectos de bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos.

¿Cómo *se proporciona* valor a los clientes? Mediante la transformación de materias primas y otros recursos en algún producto o servicio que necesitan o desean los usuarios finales cuando lo quieren, donde lo quieren y como lo quieren. Sin embargo, ese acto aparentemente simple de transformar diversos recursos en algo que los clientes valoran y por el que están dispuestos a pagar, involucra una gran variedad de actividades laborales interrelacionadas que llevan a cabo diferentes participantes (proveedores, manufactureros, e incluso clientes); es decir, involucra la cadena de valor.

La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores de los proveedores, hasta a los clientes de los clientes. La administración de la cadena de valor es el proceso de manejar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor. A diferencia de la administración de la cadena de suministro, la cual se orienta hacia el *interior* y se enfoca en el flujo eficiente de insumas (recursos) a la organización, la administración de la cadena de valor se orienta hacia el *exterior* y se enfoca tanto en los insumas como en los productos y servicios generados. Mientras que la administración de la cadena de suministro se orienta hacia la eficiencia (su objetivo es reducir costos y hacer más productiva a la organización), la administración de la cadena de valor se orienta hacia la eficacia e intenta crear el valor más alto para los clientes.

OBJETIVO DE LA ADMINISTRACiÓN DE LA CADENA DE VALOR

En la administración de la cadena de valor al final son los clientes los que tienen el poder. Ellos son quienes definen qué es el valor y cómo se crea y se proporciona. Mediante la administración de la cadena de valor, los gerentes esperan encontrar una combinación única para ofrecer a los clientes soluciones que en verdad satisfagan sus necesidades propias rápidamente y a un precio que los competidores no puedan igualar. Por lo tanto, el objetivo de la administración de la cadena de valor es crear una estrategia de cadena de valor que satisfaga y exceda las necesidades y deseos de los clientes, y que permita una integración completa y llana entre todos los miembros de la cadena. Cuanto mejor sea la colaboración entre los distintos participantes de la cadena, mejores serán las soluciones para el cliente. Cuando se genera valor para los clientes y se satisfacen sus necesidades y deseos, todos en la cadena se benefician.

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACiÓN DE LA CADENA DE VALOR

Colaborar con socios externos e internos para crear y administrar una estrategia exitosa de cadena de valor requiere inversiones importantes de tiempo, esfuerzo y otros recursos, así como un serio compromiso por parte de todos los socios de la cadena. Entonces, ¿por qué los gerentes elegirían implementar la administración de la cadena de valor? Un estudio realizado a manufactureros arrojó cuatro beneficios importantes de la administración de la cadena de valor: mejoramiento en las adquisiciones, en la logística, en el desarrollo de

productos y en la administración de las órdenes de los clientes.

ADMINISTRACiÓN DE OPERACIONES A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACiÓN DE LA CADENA DE VALOR

Manejar una organización desde la perspectiva de la cadena de valor no es sencillo. Los enfoques para dar a los clientes lo que desean, que pudieron haber funcionado en el pasado, tal vez ya no sean eficientes o eficaces. El entorno competitivo y dinámico actual demanda nuevas soluciones a las organizaciones globales. Comprender cómo y por qué el valor es definido por el mercado, ha llevado a algunas organizaciones a experimentar con un nuevo modelo de negocios.

REQUISITOS DE LA ADMINISTRACiÓN DE LA CADENA DE VALoR

los seis requisitos principales de una estrategia exitosa de la cadena de valor son:

Coordinación y colaboración. Para que la cadena de valor logre su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, debe haber una relación de colaboración entre todos los participantes de la cadena. Cada socio debe identificar cosas que probablemente ellos no valoran, pero que los clientes sí, y compartir información y ser flexibles en términos de quién hace qué en la cadena de valor son pasos importantes para generar coordinación y colaboración, Para compartir información y analizarla es necesario que haya una comunicación abierta entre los diversos socios de la cadena de valor.

Inversión en tecnología. La administración exitosa de la cadena de valor no es posible sin una inversión importante en tecnología de la información, Sin embargo, la recompensa a esta inversión es que la tecnología de la información puede utilizarse para reestructurar la cadena de valor para servir mejor a los usuarios finales.

Procesos organizacionales. La administración de la cadena de valor cambia radicalmente los procesos organizacionales; es decir, la forma en que se hace el trabajo de la organización. Cuando los gerentes deciden administrar las operaciones a través de la administración de la cadena de valor, los antiguos procesos ya no son adecuados, Todos los procesos organizacionales deben ser evaluados exhaustivamente de principio a fin, para ver dónde se agrega valor. Podemos mencionar tres conclusiones importantes sobre los procesos organizacionales. Primero, es necesario *y* posible pronosticar mejor las demandas, gracias a los vínculos más estrechos con clientes y proveedores. Segundo, es probable que ciertas funciones seleccionadas tengan que hacerse en colaboración con otros socios de la cadena de valor. Esta colaboración podría extenderse incluso a compartir empleados. Por último, se necesitan nuevas mediciones para evaluar el desempeño de varias actividades a lo largo de la cadena de valor.

Liderazgo. La administración exitosa de la cadena de valor no es posible sin un liderazgo firme y comprometido. Desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, los gerentes deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la administración de la cadena de valor. Los gerentes deben comprometerse seriamente para identificar qué es el valor, cómo se proporciona d icho valor de la mejor forma, y qué tan exitosos han sido esos esfuerzos. Una cultura en la que todos los esfuerzos están enfocados en entregar un excelente valor al cliente no es posible sin un serio compromiso de parte de los líderes de la organización. También es importante que los gerentes expliquen las expectativas relacionadas con la aplicación de la administración de la cadena de valor en la organización. De forma ideal, esto comienza con una declaración de visión o misión que expresa el compromiso de la organización ara identificar, captar y brindar el valor más alto posible a los clientes. Entonces, los gerentes deben aclarar las expectativas relacionadas con el rol de cada empleado en la cadena de valor. Pero las expectativas claras no son importantes únicamente para los socios internos; ser claro con respecto a las expectativas también se extiende a los socios externos.

Empleados y Recursos humanos. Los tres requisitos principales de los recursos humanos para la administración de la cadena de valor son enfoques flexibles para el diseño de puestos, procesos eficaces de contratación y capacitación continua.

La flexibilidad es la clave para el diseño de puestos en la administración de la cadena de valor. El rol tradicional de los puestos funcionales, como marketing, ventas, cuentas por pagar, servicio al cliente, etc, no funcionan con la administración de la cadena de valor. En su lugar, los puestos deben diseñarse en torno a procesos de trabajo que generen y proporcionen valor a los clientes. Se necesitan puestos y empleados flexibles. En una organización de cadena de valor, los empleados podrían ser asignados a equipos de trabajo que lleven a cabo procesos particulares y podría solicitárseles hacer distintas cosas en diferentes días, según las necesidades. En un entorno como éste, donde el valor al cliente se entrega de mejor forma por medio de relaciones de colaboración que pueden cambiar de acuerdo con las necesidades del cliente y en el que no hay procesos estandarizados o descripciones de puestos, la capacidad de un empleado de ser flexible es muy

importante. Por lo tanto, el proceso de contratación de la organización debe diseñarse para identificar a los empleados que tengan la capacidad de aprender y adaptarse. Por último, la necesidad de flexibilidad también hace necesario que exista una inversión importante en capacitación continua y constante de los empleados. Ya sea que la capacitación implique aprender a utilizar software de tecnología de información, a mejorar el flujo de materiales a lo largo de la cadena, a identificar actividades que agreguen valor, a tomar mejores decisiones con mayor rapidez, o a mejorar cualquier cantidad de otras actividades potenciales de trabajo, los gerentes deben garantizar que los empleados cuenten con el conocimiento y las herramientas necesarias para que desempeñen su trabajo eficiente y eficazmente.

Cultura y actitudes organizacionales. El último requisito de la administración de la cadena de valor es contar con una cultura y actitudes organizacionales de apoyo. A partir de nuestra amplia descripción de la administración de la cadena de valor, probablemente infiera el tipo de cultura organizacional que apoyará una implementación exitosa. Dichas actitudes culturales incluyen la participación, colaboración, apertura, flexibilidad, respeto mutuo y confianza. Y estas actitudes incluyen no sólo a los socios internos de la cadena de

valor, sino que también se extiende a los socios externos.

OBSTÁCULOS A LA ADMINISTRACiÓN DE LA CADENA DE VALOR

Aunque los beneficios de la administración de la cadena de valor sean muchos, los gerentes deben sortear diversos obstáculos para manejar la cadena de valor, como las barreras organizacionales, las actitudes culturales, las capacidades requeridas y el personal.

Barreras organizacionales. Las barreras organizacionales se encuentran entre los obstáculos más difíciles de manejar. Estas barreras incluyen el rehusarse o resistirse a compartir información, la resistencia a cambiar el *status quo,* y asuntos de seguridad. Sin información compartida, la estrecha coordinación y colaboración resultan imposibles. La negativa o resistencia de los empleados a cambiar el *status quo* puede impedir los esfuerzos de la administración de la cadena de valor y evitar su implementación exitosa. Por último, como

la administración de la cadena de valor depende en gran medida de una infraestructura importante de tecnología de la información, los quebrantos a la seguridad de sistemas e Internet son problemas que necesitan resolverse.

Actitudes culturales. Debe haber respeto mutuo por las actividades de cada socio y honestidad a lo largo de toda la cadena. Cuando esta confianza no existe, los socios se resistirán a compartir información, habilidades y procesos. Aunque demasiada confianza también puede representar un problema; cualquier organización es

vulnerable al robo de propiedad intelectual, es decir, información patentada que es básica para el funcionamiento y competitividad eficiente y eficaz de la organización. Otra actividad cultural que puede ser un obstáculo es la creencia de que cuando una organización colabora con socios internos y externos, ya no controla su propio destino. Sin embargo, éste no es el caso. Incluso cuando es importante una intensa colaboración para la administración de la cadena de valor, las organizaciones siguen controlando las decisiones importantes como lo que los clientes valoran, cuánto valor desean y qué canales de distribución son importantes.

Capacidades requeridas. Por nuestra explicación anterior sobre los requisitos para la implementación exitosa de la administración de la cadena de valor, sabemos que los socios de la cadena necesitan diversas capacidades. Muchas de éstas (coordinación y colaboración, la habilidad de configurar productos que satisfagan a clientes y proveedores y la habilidad de educar a los socios internos y externos) no son sencillas. Sin embargo, son esenciales para captar y aprovechar la cadena de valor. Muchas de las compañías que hemos descrito a lo largo de esta sección soportaron autoevaluaciones a menudo difíciles y críticas sobre sus capacidades y procesos,

para volverse más eficientes y eficaces en la administración de sus cadenas de valor.

Personal. El obstáculo final para una administración exitosa de la cadena de valor puede ser el personal de una organización. Sin un compromiso incondicional de hacer lo que sea necesario, la administración de la cadena de valor no tendrá éxito. Si los empleados se rehúsan a ser flexibles en su trabajo (cómo y con quién trabajan), será difícil conseguir la colaboración y cooperación a lo largo de la cadena de valor.

Además, la administración de la cadena de valor necesita una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo de parte de los empleados de la organización. Los gerentes deben motivar a sus empleados para obtener dichos elevados niveles de esfuerzo, lo cual no es algo sencillo de lograr.

Por último, un problema importante de recursos humanos es la falta de gerentes experimentados que puedan dirigir las iniciativas de la administración de la cadena de valor. La administración de la cadena de valor no está muy difundida, por lo que no hay muchos gerentes que la hayan implementado con éxito. Sin embargo, esto no ha evitado que las organizaciones progresistas busquen los beneficios que se obtienen de la administración de la cadena de valor.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACiÓN DE OPERACIONES

EL ROL DE LA TECNOLOGíA EN LA ADMINISTRACiÓN DE OPERACIONES

Las empresas inteligentes están buscando nuevas maneras de aprovechar la tecnología para mejorar la administración de operaciones. La tecnología hace que tan vasta colaboración sea posible, así como que las organizaciones puedan controlar costos, particularmente en las áreas de mantenimiento preventivo,

diagnóstico remoto y ahorros en costos de servicios públicos.

Los gerentes que entienden el poder de la tecnología para contribuir a un desempeño más eficiente y eficaz, saben que la administración de operaciones es más que la visión tradicional de simplemente fabricar el producto. En su lugar, se trata de enfatizar el trabajo conjunto con todas las funciones de negocios de la organización para encontrar soluciones a los problemas de los clientes.

INICIATIVAS DE CALIDAD

Los problemas de calidad son costosos. Muchos expertos piensan que las organizaciones que no son capaces de fabricar productos de alta calidad no serán capaces de competir exitosamente en el mercado global. ¿Qué es calidad? Cuando considera que un producto o servicio tiene calidad. En este caso, definimos la calidad como la habilidad de un producto o servicio de realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente. ¿Cómo se logra la calidad? Ése es un asunto que los gerentes deben abordar. Una buena manera de analizar las iniciativas de calidad es considerar las funciones gerenciales que deben realizarse (planeación, organización, dirección y control).

Planeación de la calidad. Los gerentes deben tener objetivos y estrategias para mejorar la calidad y planes para lograr dichos objetivos. Las metas pueden ayudar a enfocar la atención de todos en algún estándar de calidad objetivo. Aunque este objetivo es específico y desafiante, los gerentes y empleados participan juntos en la búsqueda de estrategias bien diseñadas para lograr los objetivos, y están seguros de que pueden hacerlo.

Organización y liderazgo para lograr la calidad. Debido a que las iniciativas para mejorar la calidad son llevadas a cabo por empleados de la organización, es importante que los gerentes analicen cómo pueden organizarlos y dirigirlos de la mejor manera. Las organizaciones que cuentan con amplios programas de mejoramiento de calidad exitosos tienden a confiar en dos enfoques importantes de personal: los equipos de trabajo multifuncionales y los equipos de trabajo autodirigidos. Como todos los empleados, desde los niveles más altos hasta los más bajos, deben participar en lograr la calidad de los productos, no es sorprendente que las organizaciones centradas en la calidad confíen en empleados bien capacitados, flexibles y con autoridad.

Control de la calidad. Las iniciativas para el mejoramiento de la calidad no serían posibles sin los medios para dar seguimiento y evaluar su progreso. Ya sea que tenga que ver con los estándares para el control de inventarios, el porcentaje de defectos, las materias primas, u otras áreas de la administración de operaciones, el control de calidad es importante. Además, se impulsa a los empleados a tomar decisiones relacionadas con la aceptación o el rechazo de los productos a lo largo del proceso de manufactura.

METAS DE CALIDAD

Para demostrar públicamente su compromiso con la calidad, muchas organizaciones alrededor del mundo se han planteado desafiantes objetivos de calidad; los dos más conocidos son ISO 9000 Y Six Sigma.

ISO 9000. El estándar ISO 9000 es una serie de estándares internacionales para la administración de la calidad establecida por la International Organization for Standarization, la cual establece las bases uniformes de los procesos para garantizar que los productos se ajusten a las necesidades de los clientes. Estos estándares cubren todo, desde la revisión del contrato hasta el diseño del producto y su entrega. Los estándares ISO 9000 son reconocidos internacionalmente para la evaluación y comparación de las compañías en el mercado global. De hecho, este tipo de certificación puede ser un requisito previo para hacer negocios globales. Lograr la certificación ISO 9000 es una prueba de que el sistema de operaciones de calidad se encuentra en funcionamiento. Una encuesta reciente sobre certificados en ISO 9000, disponible en 170 países, mostró que el número de sitios registrados a nivel mundial era de alrededor de 900,000, un incremento de 16 por ciento respecto del año anterior.

Six Sigma. Es un estándar de calidad que establece una meta de no más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos. Aunque Six Sigma es un estándar extremadamente difícil de lograr, muchos negocios basados en la calidad lo utilizan y se benefician de él.

Resumen de objetivos de calidad, Aunque para los gerentes lo importante es reconocer que muchos beneficios positivos provienen de la obtención del certificado ISO 9000 o de Six Sigma, el beneficio clave proviene de la labor de mejora de calidad por sí misma. En otras palabras, el objetivo de la certificación de la calidad debiera ser poner en marcha los procesos y un sistema de operación, en un punto que permita a las organizaciones satisfacer las necesidades de los clientes y a los empleados realizar sus trabajos con una alta calidad de manera consistente.

PERSONALlZACIÓN MASIVA

El concepto de diseño por pedido se está convirtiendo en un tema importante para los gerentes actuales. La personalizaci6n masiva proporciona a los clientes un producto cuando, donde, y como lo desean. La personalización masiva requiere técnicas de manufactura flexibles y un diálogo continuo con el cliente. La tecnología desempeña un rol muy importante en ambas. Con una manufactura flexible, las compañías tienen la capacidad de reajustar rápidamente las líneas de ensamble para fabricar productos por pedido. Al utilizar la tecnología las compañías pueden fabricar, ensamblar y embarcar de manera personalizada los productos con empaques personalizados para el cliente en periodos increíblemente cortos.

La tecnología también es importante para un diálogo continuo con los clientes. Con el uso intenso de las bases de datos, las compañías pueden llevar el registro de lo que a los clientes les gusta y de lo que no les gusta. La habilidad de personalizar productos según los deseos y las especificaciones del cliente inicia una importante relación entre la organización y el cliente. Si al cliente le gusta el producto y cree que la personalización produce valor, es más probable que se vuelva un cliente frecuente.