

## POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

La administración de operaciones, como campo de estudio, trata de la producción de bienes y servicios. Cada día, entramos en contacto con gran cantidad de bienes o servicios, los cuales se elaboran bajo la supervisión de los administradores de operaciones. Sin una administración de operaciones eficaz, una sociedad industrializada moderna no puede existir. En cualquier organización, la función de operaciones es el motor que crea las utilidades de la empresa y respalda la economía global.

## LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.



## ¿Por qué debe estudiarse la administración de operaciones?

Todas las empresas desean contratar personas brillantes que puedan tomar las mejores decisiones para el negocio como un todo, y no las mejores decisiones de mercadotecnia, finanzas u operaciones; quieren empleados que puedan ver todo el panorama y no una perspectiva estrecha. Usted limitará demasiado su carrera si asume una perspectiva funcional estrecha.

Toda decisión es de naturaleza interfuncional. Usted trabajará con las operaciones y deberá entenderlas independientemente de la ruta profesional que haya elegido. Las operaciones son una función principal en toda compañía; no existe una organización donde todo mundo sólo trabaje con personas que pertenecen exclusivamente a su propia función. Ése es el motivo por el cual asumimos una perspectiva interfuncional en este curso, la cual debe ser atractiva para todas las especializaciones.

Todas las organizaciones (lucrativas o no) progresan mediante la producción y la entrega de un bien o servicio cuyo comprador lo juzga valioso. Considere el valor como los beneficios tangibles e

intangibles que los consumidores pueden derivar de la adquisición de un bien o servicio a un precio que están dispuestos a pagar: el valor de un par de zapatos puede consistir en un calzado de buena apariencia y cómodo, que durará mucho tiempo a un precio que usted pueda aceptar. Lo que es de valor para un cliente (o conjunto de clientes) puede no serlo para otro; volar en primera clase puede ser de valor para los viajeros de negocios, pero, para quienes viajan por placer, puede no serlo debido al precio de los asientos de primera clase. Por lo anterior, el valor siempre se define a la luz de los ojos del cliente (o conjunto de clientes).

Las organizaciones exitosas se esfuerzan por identificar el valor inherente en los bienes o servicios que se ofrecen al mercado. Posteriormente, despliegan tal comprensión para dar forma a las decisiones que afectan a la producción y a la entrega de estos bienes y servicios. Tales decisiones influyen el diseño, la ejecución y el desempeño de las operaciones y deben coordinarse con las que tomaron los administradores de las funciones de compras y de logística.

*La **función** de operaciones de una empresa es responsable de la producción y la entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones **toman decisiones** para administrar el **proceso de transformación** que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados.*

## LAS FUNCIONES EN LA EMPRESA

Como lo hemos indicado, la función de operaciones es un elemento fundamental en toda organización de negocios, pues ésta no puede sobrevivir sin aquélla. La función de operaciones es una de las funciones junto con la mercadotecnia, finanzas, recursos humanos e informática. Asimismo, algunas empresas cuentan con funciones separadas de compras y de logística que dan apoyo a las operaciones. En otras compañías, las funciones de operaciones, de compras y de logística se conjuntan para convertirse en la función de la cadena de suministro.



Las áreas funcionales se interesan en un aspecto particular de la responsabilidad o de la toma de decisiones en una organización. La función de mercadotecnia es, de ordinario, responsable de la creación de la demanda y de la generación de un ingreso por ventas; la función de operaciones lo es de la producción de bienes o servicios (con la generación de la oferta); y la función de finanzas es responsable de la adquisición y la asignación del capital. Dentro de una empresa con fines de lucro, las áreas funcionales tienden a estar estrechamente asociadas con los departamentos organizacionales porque, por lo general, las compañías se organizan sobre una base funcional.

## TOMA DE DECISIONES A NIVEL INTERFUNCIONAL

La existencia de las áreas funcionales permite la especialización de tareas y actividades en la consecución de objetivos específicos, pero muchas veces el enfocarse demasiado en los objetivos específicos hace que se pierda el punto de vista integrador u holístico en la consecución de los objetivos esenciales.

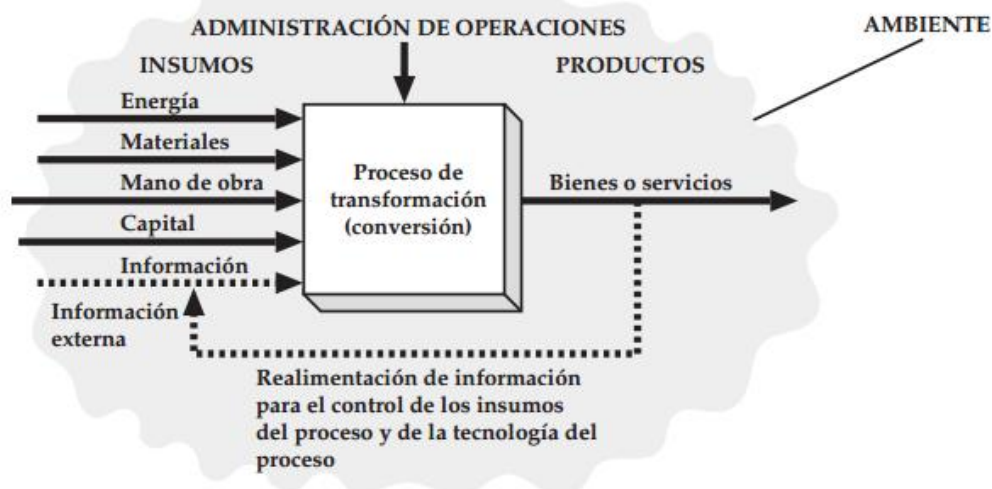
El éxito de cualquier decisión depende que se tome en cuenta información proveniente de todas las áreas funcionales, que haya interés por parte de cada área funcional en compartir esfuerzos en la consecución de los objetivos y de suplir la información que se necesita para la toma de decisiones.

La toma de decisiones es altamente interactiva y de naturaleza sistémica. Por desgracia, en muchas organizaciones se han desarrollado **silos funcionales** que impiden una toma de decisiones interfuncional. Como resultado de ello, la empresa en general se ve afectada debido a un énfasis sobre las prerrogativas funcionales en la consecución de sus objetivos específicos asignados.

Toda función debe interesarse no sólo en sus propias responsabilidades de decisión, sino en las decisiones integradoras con otras funciones; por ejemplo, los cuatro tipos de decisiones de operación no pueden tomarse en forma separada; deben integrarse cuidadosamente entre sí y, lo que es también importante, con las decisiones tomadas en compras, mercadotecnia, logística, finanzas y otras partes de la organización.

## OPERACIONES COMO UN PROCESO (PERSPECTIVA SISTEMICA).

Las operaciones se han definido como un sistema (o proceso) de transformación que convierte los insumos en productos. Los insumos para el sistema incluyen la energía, materiales, mano de obra, capital e información (vea la figura). La tecnología del proceso se usa, entonces, para convertir los insumos en productos. La tecnología del proceso consiste en los métodos, procedimientos y equipos que se usan para transformar los materiales o insumos en productos o servicios.



La perspectiva del proceso proporciona una base para contemplar la totalidad de una empresa como un sistema de procesos interconectados. Ello hace posible analizar una organización y mejorarla desde el punto de vista de un proceso. Todo trabajo, ya sea de finanzas, mercadotecnia, contabilidad u otras funciones, se consigue por medio de un proceso; por ejemplo: el análisis financiero de una acción, el cierre de libros al final del año o la conducción de una investigación de

mercados siguen un proceso. Por lo tanto, los principios y las herramientas de los procesos pueden ser aplicados por todo mundo en el ámbito empresarial

## PRODUCTOS COMO BIENES Y SERVICIOS

Todos los productos tienen una parte de bien, tangible, y una parte de servicio intangible.

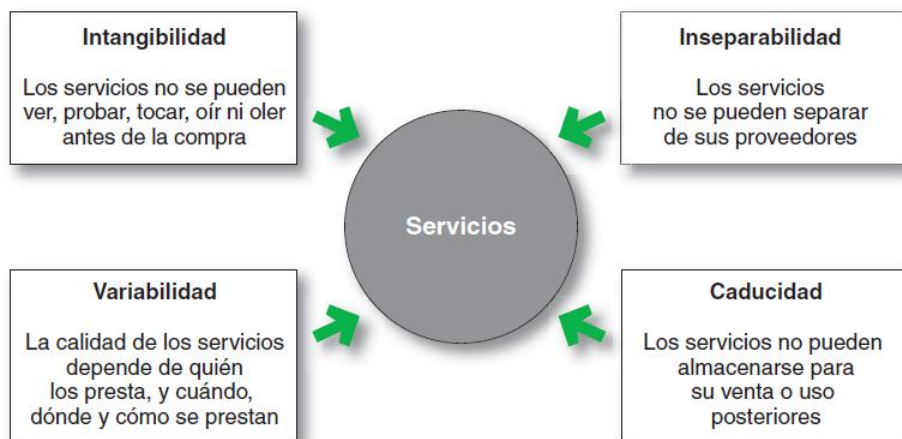
El PRODUCTO es cualquier bien material o servicio que posee un valor para el consumidor o usuario y que puede satisfacer una necesidad o deseo.

El BIEN es un objeto tangible, físico, que se puede tocar y ver y, en general, percibir a través de los sentidos, inclusive antes de consumirlo. Puede ser duradero, como un vehículo, un electrodoméstico o una computadora. O bien, pueden destruirse o transformarse a través del consumo, como sería el caso de un alimento, una bebida o un jabón.

El SERVICIO es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Es decir, pueden ser producidos por personas, como por ejemplo los servicios odontológicos, o bien por una máquina, como el servicio de cajero automático. Son productos intangibles, que no se pueden percibir previamente por los sentidos, es decir, no pueden sentirse y, por lo tanto, evaluar su calidad o no, hasta que son utilizados.

Las diferencias esenciales entre los servicios y los bienes son CUATRO. La primera es que un servicio es un proceso intangible que no se puede pesar ni medir, mientras que un bien es el producto tangible de un proceso y tiene dimensiones físicas. La diferencia tiene implicaciones muy importantes para la empresa, porque una innovación en los servicios, a diferencia de una innovación en un producto, no se puede patentar. Por lo tanto, la compañía que tiene un nuevo concepto se debe expandir con rapidez antes de que los competidores copien sus procedimientos. La intangibilidad de los servicios también representa un problema para los clientes porque, a diferencia de lo que ocurre con un producto material, ellos no lo pueden probar antes de la compra.

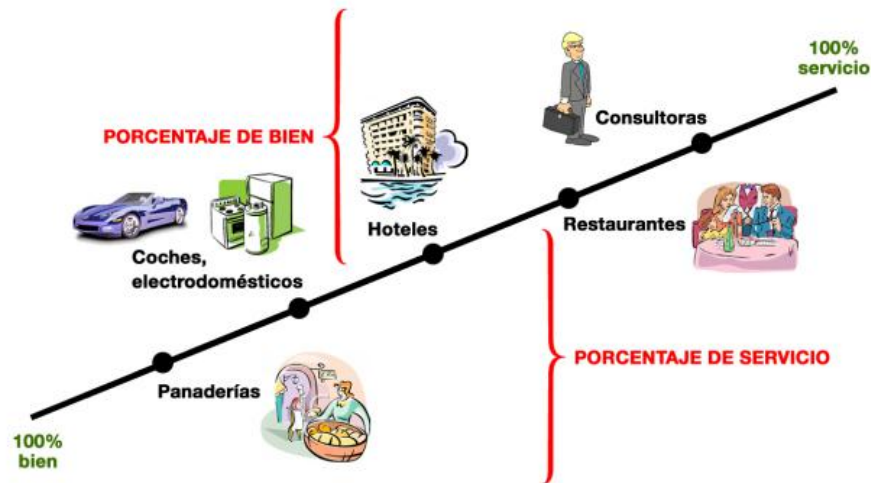
La segunda es que un servicio requiere de alguna medida de interacción con el cliente para ser un servicio. La interacción puede ser breve, pero debe existir para que el servicio se lleve a cabo. Donde se requiere de un servicio frente a frente, las instalaciones del servicio deben estar diseñadas de modo que se pueda tratar con el cliente. Por otro lado, los bienes suelen producirse en unas instalaciones donde no entra el cliente. Se pueden fabricar conforme a un programa de producción que sea eficiente para la compañía.



La tercera es que los servicios, con la gran excepción de las tecnologías duras como las de los cajeros automáticos y las tecnologías de la información, como las máquinas contestadoras y los intercambios automatizados de Internet, son inherentemente heterogéneos, o sea que varían de un día a otro, o tal vez de una hora a otra, en función de las actitudes del cliente y de los servidores. Por lo tanto, incluso en el

caso de trabajos muy sujetos a un guion, como ocurre en los centros de llamadas, éstos pueden tener resultados imprevisibles. En cambio, los bienes se pueden producir de modo que se sujeten a especificaciones muy estrictas, día tras día, con una variación prácticamente nula. En caso que se produzca un bien defectuoso, éste puede ser reparado o desechado.

La cuarta es que los servicios, tomados como proceso, son perecederos y dependen del tiempo y, a diferencia de los bienes, no se pueden almacenar. En el caso de un vuelo de avión o un día en el campus es imposible “hacer una devolución de la semana pasada”



## IDEAS PRINCIPALES A CONSIDERAR

La función de operaciones es esencial para las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas. Las operaciones producen y entregan bienes y servicios que se consideran de valor para los clientes en una economía global y, por lo tanto, no pueden sobrevivir o prosperar sin ellas.

- La administración de operaciones se concentra en las decisiones encaminadas a administrar el proceso de transformación que convierte a los insumos en los servicios o productos terminados deseados. Dichas decisiones tienen como propósito maximizar el valor inherente en los bienes o servicios entregados a los clientes a través de la totalidad de la cadena de suministro.
- La cadena de suministro es la red de las operaciones de manufactura y de servicios que hace posible el suministro desde las materias primas hasta la manufactura y hasta el consumidor final; consiste en el flujo físico de materiales, dinero e información a lo largo de la cadena total de compras, producción y distribución. Conecta a muchas organizaciones distintas.
- La perspectiva del proceso de las operaciones y de los negocios es un enfoque unificador para el estudio y el mejoramiento de todas las compañías de manufactura y de servicios y de sus cadenas de suministro. Por lo regular, los cambios en el ambiente de los sistemas, incluyendo las modificaciones en la economía global, requieren transformaciones correspondientes en las operaciones.