

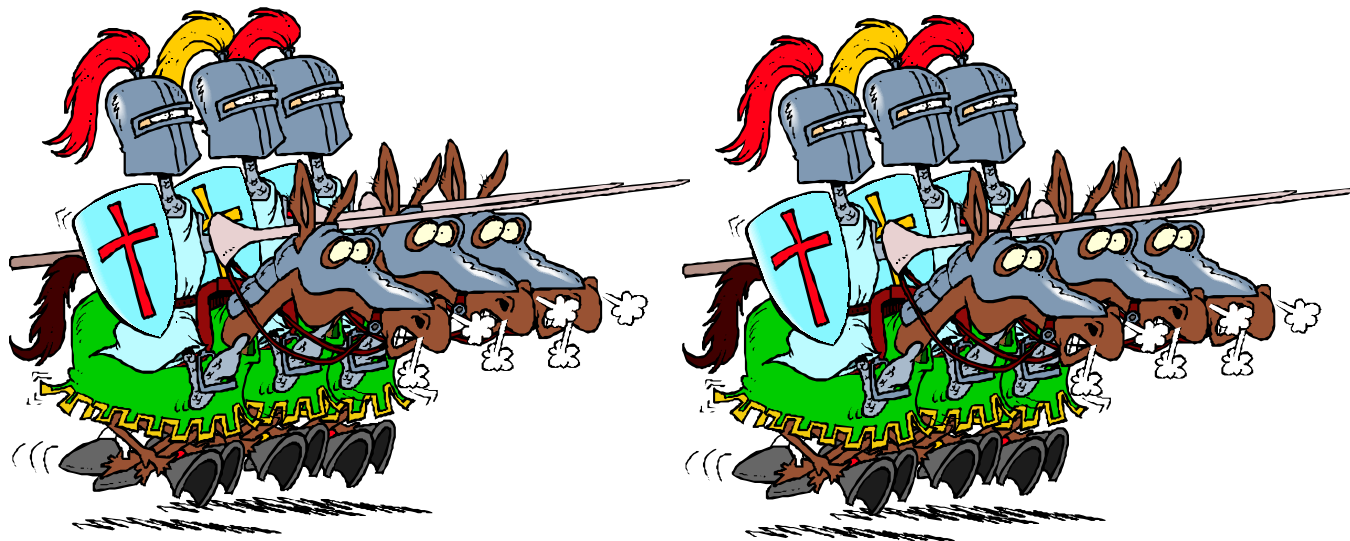
CAPÍTULO 2: LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

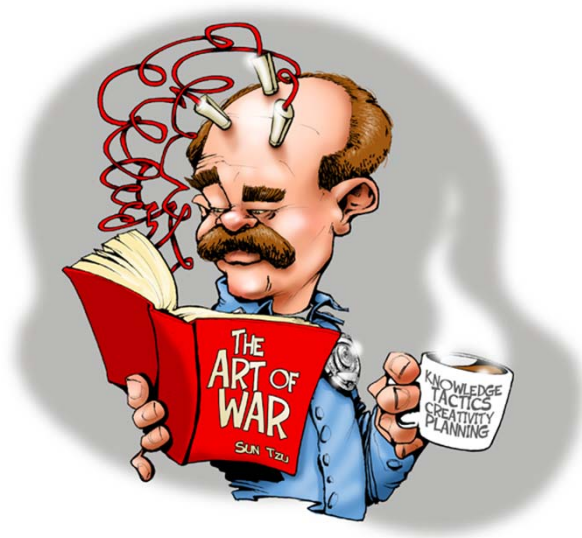
➡ La gestión de operaciones clave del éxito japonés

Planificación estratégica o a largo plazo de la producción

“Strategos” = El arte del general

Estrategia es el arte de emplear las batallas como medio de ganar el objeto de la guerra. En otras palabras, la estrategia conforma un plan de guerra, traza el curso propuesto de las campañas involucradas y regula las batallas a pelear en cada una.





EL ARTE DE LA GUERRA (SUN TZÚ)

“Por lo tanto, un verdadero maestro de las artes marciales vence a otras fuerzas enemigas sin batalla, conquista otras ciudades sin asediarlas y destruye o tras naciones sin emplear mucho tiempo”

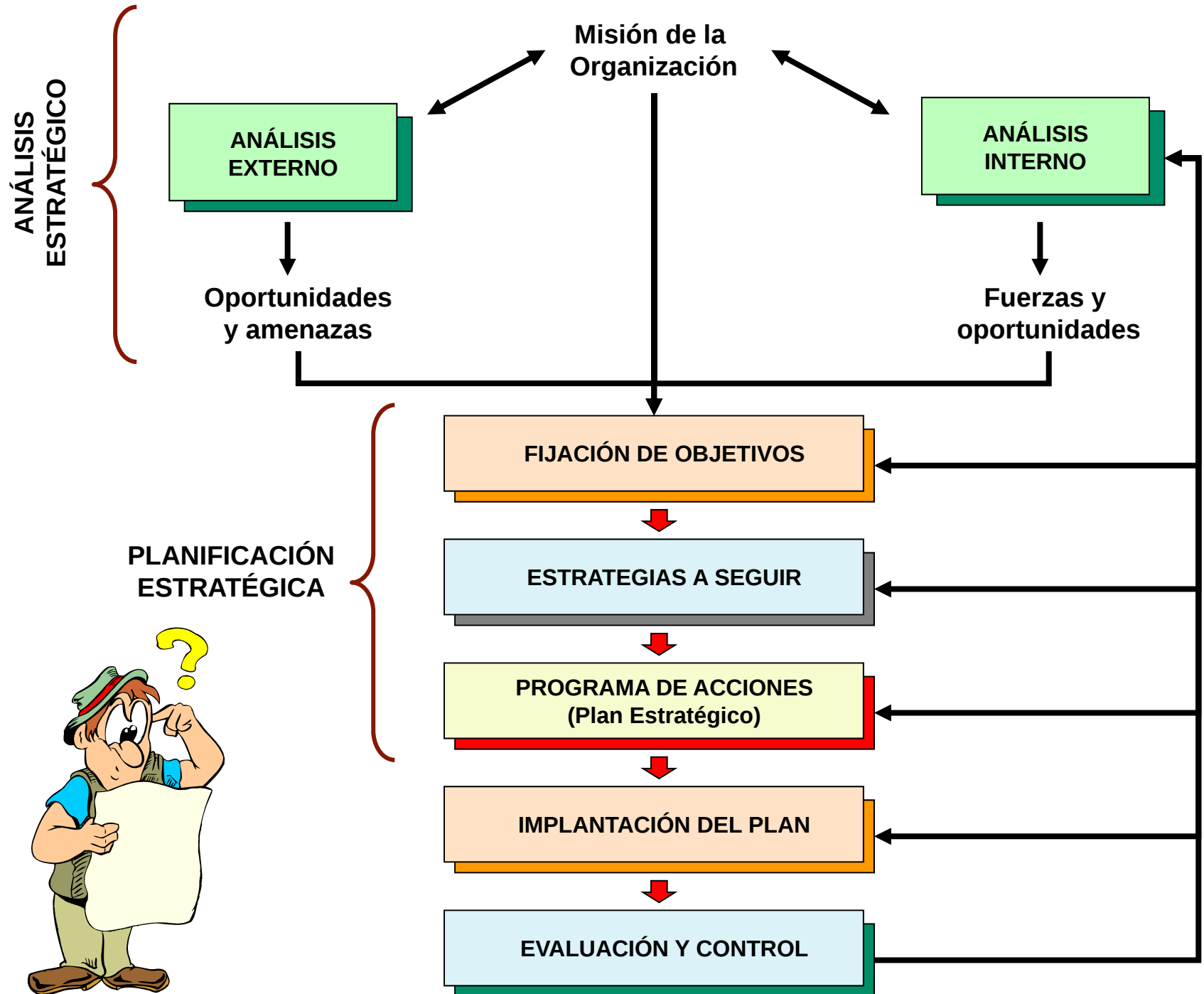
“Los generales son servidores de la nación. Cuando su servicio es completo, el país es fuerte. Cuando su servicio es deficiente, el país es débil.”

“Así pues, un ejército perece si no está equipado, si no tiene provisiones o si no tiene dinero”

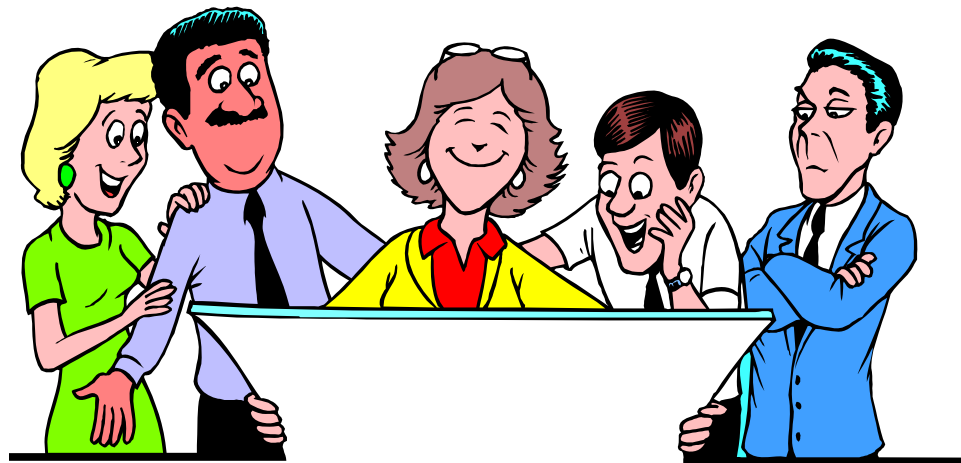
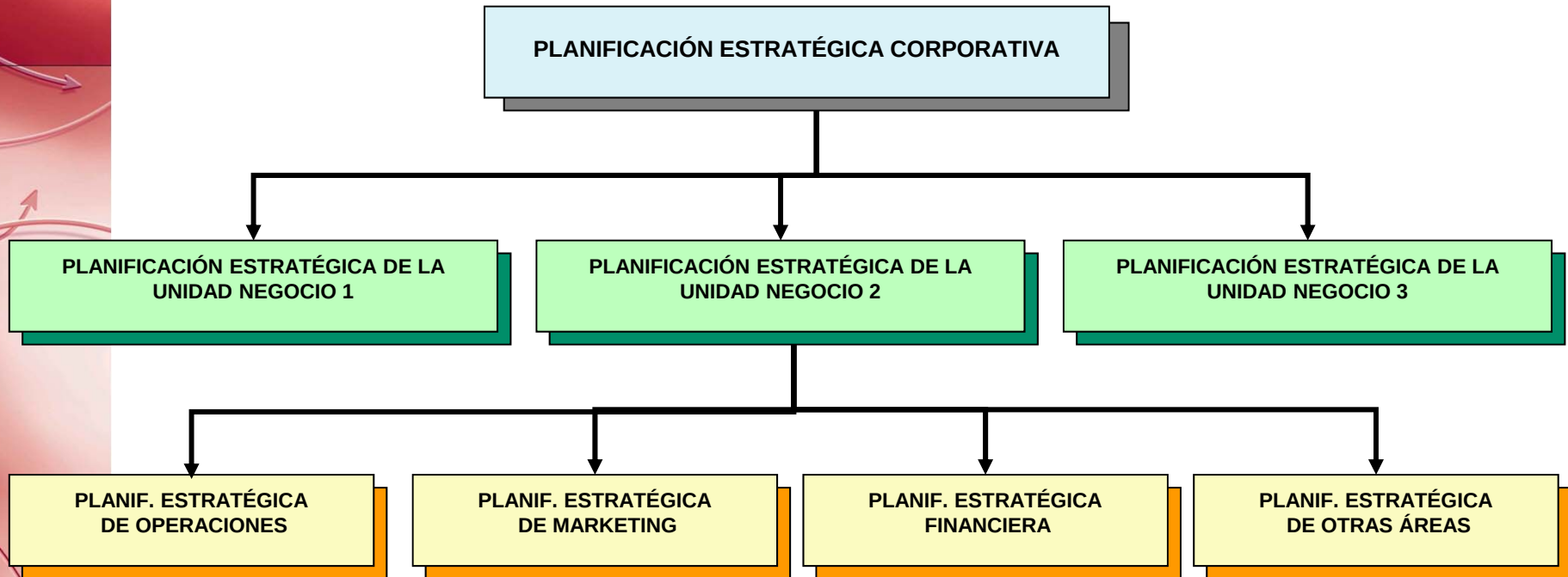
“Cuando estés en medio de batalla, incluso aunque estés ganando, continuar mucho tiempo en ella desanimará a tus tropas y embotará tu espada...”

“Cuando se entabla una batalla de manera directa, la victoria se gana por sorpresa”

“Si los pájaros alzan el vuelo, hay tropas emboscadas en el lugar. Si los animales están asustados, existen tropas atacantes.”



De la planificación estratégica corporativa a la de operaciones

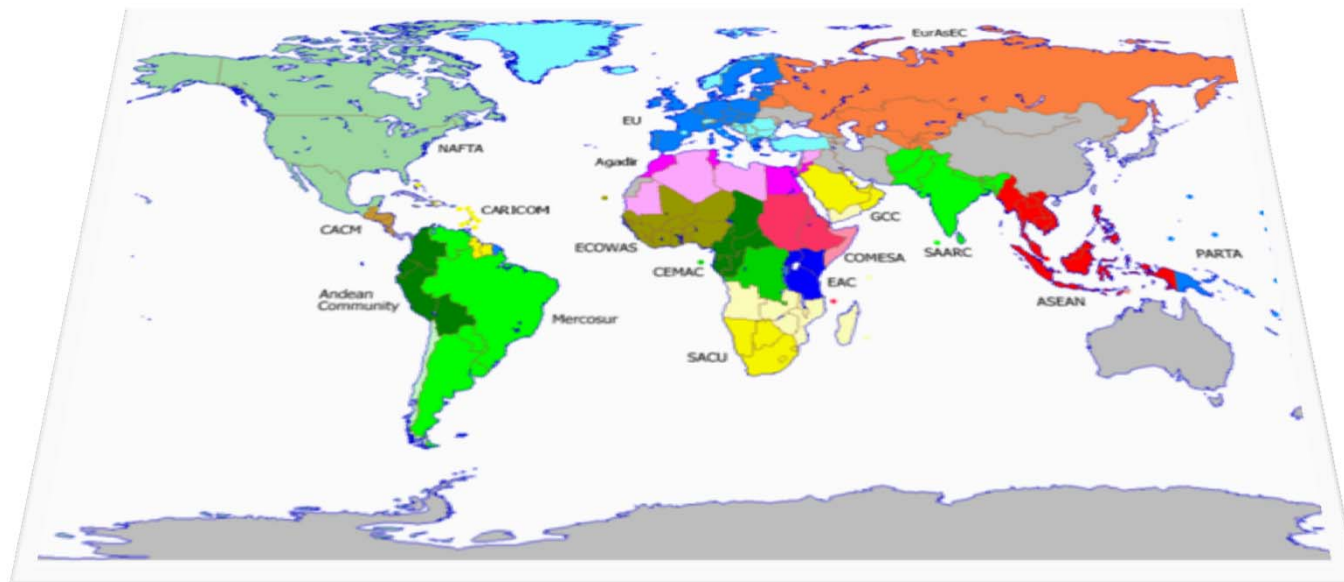


El entorno competitivo actual

Características del entorno actual

➡ Competencia globalizada

✳ Bloques comerciales



El entorno competitivo actual

Bloque económico	Creación	Países que lo integran
ALADI. Asociación Latinoamericana de Integración	1990	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Méjico, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
Pacto Andino	1969	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
ALCA. Área de Libre Comercio de las Américas	Prevista en 2005	Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, El Salvador, Ecuador, Estados Unidos, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Méjico, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, república dominicana, Santa Lucía, San Vicente y Granadinas, St. Kitts y Nevis, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.
NAFTA. North American Free Trade Association	1992	Canadá, Estados Unidos y Méjico.
UNIÓN EUROPEA	1957	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Suecia, Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Polonia y Eslovenia
G-3. Grupo de los Tres	1995	Colombia, Méjico y Venezuela
MCCA. Mercado Común Centroamericano	1961	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.
CARICOM. Caribbean Common Market	1968	Antigua y Barbuda, Barbados y Belice, Dominica, Montserrat, Santa Lucía, San Cristóbal, San Vicente y Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Granada, Guyana y Jamaica
AEC. Asociación de los Estados del Caribe	1994	Antigua y Barbuda, Barbados, Bahamas, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, República dominicana, Santa Lucía, San Cristóbal, San Vicente y Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Venezuela, Jamaica y Méjico.
ASEAN. Asociación de las Naciones del Sudoeste Asiático	1967	Brunei, Singapur, Darusalam, Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam.
APEC. Forum Económico del Asia del Pacífico	1989	Australia, Brunei, Canadá, Chile, Singapur, Corea del Sur, Darusalam, Estados Unidos, Filipinas, Hong-Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Méjico, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Tailandia y Taiwan.
MERCOSUR. Mercado Común del Sur	1991	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
GCC. The Cooperation Council for the Arab States of the Gulf	1981	Arabia Saudí, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Quatar.

El entorno competitivo actual

Características del entorno actual

➡ Competencia globalizada

- ✳ Bloques comerciales
- ✳ Empresas multinacionales





Rank	Company	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)
1	Wal-Mart Stores	408,214	14,335
2	Royal Dutch Shell	285,129	12,518
3	Exxon Mobil	284,650	19,280
4	BP	246,138	16,578
5	Toyota Motor	204,106	2,256
6	Japan Post Holdings	202,196	4,849
7	Sinopec	187,518	5,756
8	State Grid	184,496	-343
9	AXA	175,257	5,012
10	China National Petroleum	165,496	10,272
11	Chevron	163,527	10,483
12	ING Group	163,204	-1,300
13	General Electric	156,779	11,025
14	Total	155,887	11,741
15	Bank of America Corp.	150,450	6,276
16	Volkswagen	146,205	1,334
17	ConocoPhillips	139,515	4,858
18	BNP Paribas	130,708	8,106
19	Assicurazioni Generali	126,012	1,820
20	Allianz	125,999	5,973
21	AT&T	123,018	12,535
22	Carrefour	121,452	454
23	Ford Motor	118,308	2,717
24	ENI	117,235	6,070
25	J.P. Morgan Chase & Co.	115,632	11,728
26	Hewlett-Packard	114,552	7,660
27	E.ON	113,849	11,670
28	Berkshire Hathaway	112,493	8,055
29	GDF Suez	111,069	6,223
30	Daimler	109,700	-3,670

Country Rank	Company	Global 500 rank	City	Revenues (\$ millions)
1	Banco Santander	37	Madrid	106,345
2	Telefónica	68	Madrid	78,853
3	Repsol YPF	114	Madrid	58,571
4	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	149	Bilbao	48,074
5	Iberdrola	217	Bilbao	34,136
6	Cepsa	324	Madrid	25,526
7	ACS	346	Madrid	24,245
8	Mapfre Group	357	Madrid	23,526
9	Gas Natural Fenosa	425	Barcelona	20,681
10	Fomento de Construcciones	480	Barcelona	17,652





El entorno competitivo actual

Características del entorno actual

➔ Competencia globalizada

- ✱ Bloques comerciales
- ✱ Empresas multinacionales
- ✱ Alianzas estratégicas

➔ Nuevas prioridades competitivas

➔ Integración de proveedores y clientes

➔ Expansión de las tecnologías de producción avanzadas

➔ Responsabilidad social de la empresa





LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

Principio uno: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio dos: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principio tres: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio cuatro: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio cinco: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio seis: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio siete: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio ocho: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio nueve: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio diez: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

El entorno competitivo actual

Características del entorno actual

- ➔ **Competencia globalizada**
 - ✱ Bloques comerciales
 - ✱ Empresas multinacionales
 - ✱ Alianzas estratégicas
- ➔ **Nuevas prioridades competitivas**
- ➔ **Integración de proveedores y clientes**
- ➔ **Expansión de las tecnologías de producción avanzadas**
- ➔ **Responsabilidad social de la empresa**
- ➔ **Crecimiento continuo del sector servicios**
- ➔ **Escasez de recursos productivos**
- ➔ **Gestión del conocimiento**



Fortalezas y debilidades de la organización

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

Capacidad de innovación
Habilidades del personal
Estructura financiera
Capacidad comercial
Economías de escala
Innovación tecnológica
Buena imagen corporativa

DEBILIDADES

Tecnología obsoleta
Mala imagen
Escasa capacidad de innovación
Ausencia de estrategia clara
Escasez de recursos
Problemas laborales

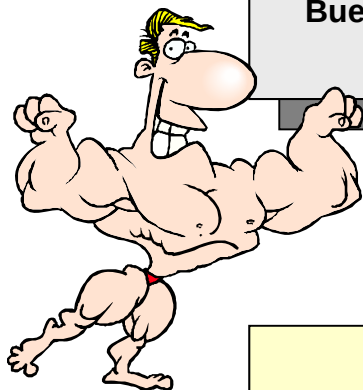
ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

Nuevos mercados
Posibilidad de crecimiento
Escasa rivalidad competitiva
Innovaciones tecnológicas
Nuevas regulaciones ambientales
Cambio en las necesidades de los consumidores

AMENZAS

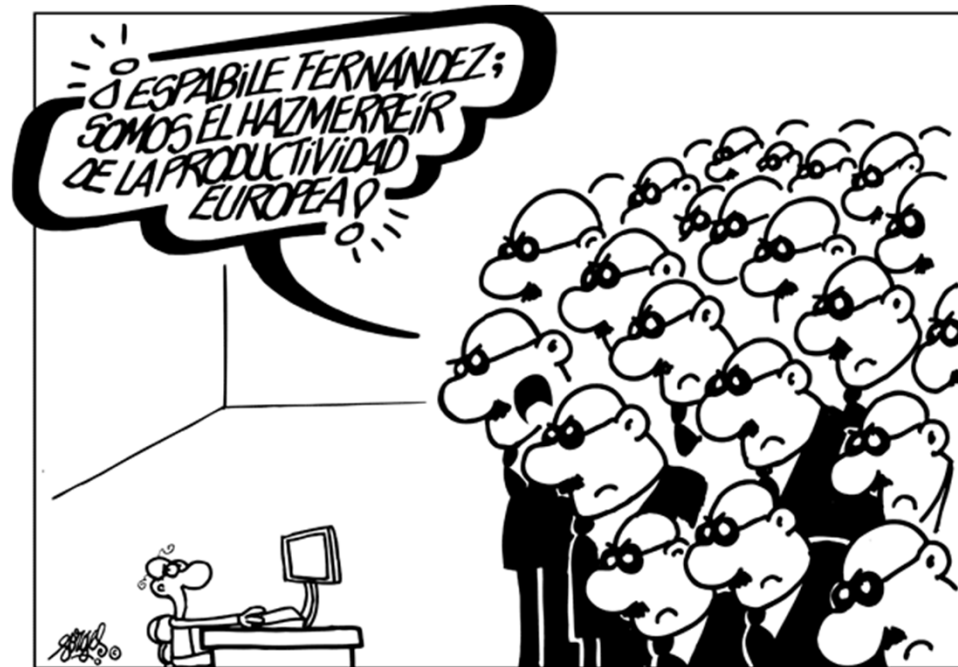
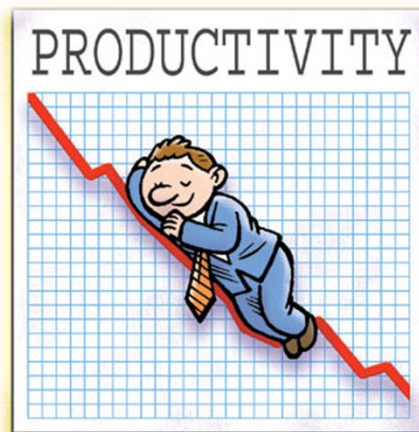
Regulaciones
Cambio en la demanda
Entrada de nuevos competidores
Mala situación económica internacional
Presión sindical



Objetivos de la Dirección de Operaciones

PRODUCTIVIDAD

La **productividad** es la forma de medir la eficiencia de la función de producción y se define como la relación entre la producción de un período y la cantidad de recursos consumidos para alcanzarla.



Economía/Macro.- España, el país de la UE en el que más ha caído la productividad en los últimos quince años

Productividad www.microsoft.com/Cloud

Aprende a ahorrar con Cloud. Mira nuestros video tutoriales.

Ofertas Empleo Directivos www.Experteer.es/Empleo

Accede a más de 50.000 empleos a partir de 50.000 €. ¿A qué esperas?

Noticias Economía www.ioex.es

La información que necesitas para tus negocios en el extranjero.

Doblamos su Productividad www.leanisconsultores.co

Diagnóstico gratuito de su empresa Lean Manufacturing - OEE Toolkit



Anuncios Google

Uno de las causas de la pérdida de competitividad frente al exterior es la falta de competencia en los mercados, según un informe

MADRID, 8 (EUROPA PRESS)

España es el país de la Unión Europea en el que más ha empeorado la productividad en los últimos quince años, según un informe de Conference Board Europe, que explica que la mejora de la productividad en España pasa por la inversión en innovación y en la cualificación de los trabajadores.

En concreto, España fue el único país de la zona euro, junto con Italia, que registró un empeoramiento de la productividad en 2005, cuando descendió un 1,3%. Además, en los últimos cinco años la productividad ha empeorado un 0,6% y en el periodo comprendido entre 1995 y 2000 se redujo un 0,4%.

Esta evolución contrasta con la media comunitaria, ya que en 2005 la productividad de los Veinticinco creció un 1% y en los últimos cinco años ha subido un 1,4%. Asimismo, entre 1995 y 2000 la productividad mejoró un 1,7% en los países comunitarios, incluidos los diez países de la Ampliación.

Según el informe 'Desarrollo de la productividad en España en comparación con el contexto internacional', que fue presentado hoy por el economista holandés Bart van Ark, la pérdida de competitividad de la economía española podría estar relacionada con el fuerte aumento del empleo de baja cualificación desde los noventa, que nació de la "desastrosa" situación del mercado laboral anterior y del fuerte incremento de la inmigración en los últimos años.

En parte, esta evolución podría estar relacionada con un concepto negativo sobre la productividad, ya que en España se tiene en cuenta especialmente el producto por hora en lugar de incluir otros conceptos, según el ponente.

FALTA DE COMPETENCIA

Van Ark afirmó que en el mercado laboral español precisó que, a pesar de que estas tecnologías pueden cambiar las prácticas laborales para ser realmente

"Muchas compañías en España y en Europa no lo hacen a partir de las nuevas tecnologías, explicó e tendría que cambiar aquí en España".

Para mejorar la productividad en España, propuso comparativa, en especial en términos de costes, e i

FLEXIBILIZACIÓN DEL DESPIDO.

Van Ark precisó que una flexibilización del desp consideró que una opción interesante sería que los



Objetivos de la Dirección de Operaciones

PRODUCTIVIDAD

La **productividad** es la forma de medir la eficiencia de la función de producción y se define como la relación entre la producción de un período y la cantidad de recursos consumidos para alcanzarla.

Productividad parcial

Productividad global

COSTE



CALIDAD

Objetivos de la Dirección de Operaciones

TIEMPO

- ➔ Velocidad de las entregas
- ➔ Fiabilidad de las entregas
- ➔ Tiempo de desarrollo de nuevos productos



FLEXIBILIDAD

- ➔ *Flexibilidad de mezcla*
- ➔ *Flexibilidad de cambio de producto*
- ➔ *Flexibilidad de modificación del sistema*
- ➔ *Flexibilidad de volumen*
- ➔ *Flexibilidad de distribución en planta*
- ➔ *Flexibilidad de materiales*



Estrategia de Operaciones

Estrategia y ciclo de vida

