



Prioridades competitivas en la Dirección de Operaciones

Apellidos, nombre	Beatriz Andrés Navarro (bandres@cigip.upv.es) Francisca Sempere Ripoll (fsempere@omp.es)
Departamento	¹ Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se identifican y describen las prioridades competitivas en el área de operaciones, permitiendo a las organizaciones lograr una ventaja en su sector. Las prioridades se agrupan en cuatro grupos: (i) Coste, (ii) Calidad, (iii) Tiempo y (iv) Flexibilidad. Las prioridades competitivas dan soporte a la toma de decisiones que permite definir que importante para la empresa, en función del tipo de producto y servicio que quiera ofrecer. Finalmente, se proponen ejemplos de cada una de las prioridades competitivas.

2 Objetivos

Cuando se hayan asimilado los contenidos de este documento, el alumno debe poder:

- Identificar la necesidad de definir prioridades competitivas concretas y comprensibles.
- Enumerar las principales prioridades competitivas.
- Conocer que la gestión diaria tendrá que elegir y ceder en algún objetivo para mejorar otro.
- Comprender la compatibilidad entre las diferentes prioridades competitivas establecidas en una misma empresa.
- Clasificar y relacionar las diferentes prioridades competitivas de una empresa a través del análisis de los productos o servicios que se ofrecen.

3 Introducción

Los autores, tales como Leong et al. (1990, p.114), definen las misiones y/o prioridades competitivas como un "... conjunto concreto de objetivos o metas para la manufactura". Una revisión de la literatura y de los diferentes trabajos, revela que existe un alto nivel de acuerdo en cuanto al conjunto apropiado de prioridades competitivas para fabricación, similarmente al encontrado en lo relacionado a las diferentes categorías o áreas de decisión. Una visión conjunta nos permite constatar la existencia de cuatro misiones o prioridades competitivas básicas en producción: costes o eficiencia, flexibilidad, calidad y entregas.

4 Desarrollo

En este artículo se identifican y describen las principales prioridades competitivas en la dirección de operaciones. Las prioridades se clasifican en:

- Prioridad en Coste
- Prioridad en Calidad
 - Diseño de alto rendimiento
 - Calidad consistente
- Prioridad en Tiempo



- Tiempo de entrega
- Entrega a tiempo
- Velocidad de desarrollo
- Prioridad en Flexibilidad
 - Personalización
 - Flexibilidad en volumen

Finalmente, se exponen ejemplos que aclaran la definición de cada uno de los factores condicionantes descritos.

4.1 Necesidad de prioridades competitivas concretas y comprensibles

Las prioridades competitivas de fabricación deben ser significativas, realizables y duraderas. Un error bastante común consiste en formular objetivos de tipo financieros, como pueden ser el beneficio o la rentabilidad económica, que sólo tienen sentido para la alta dirección, pero no guían a los trabajadores en el desarrollo de su labor. La prioridad competitiva proporciona un sentido de orientación a los directivos y trabajadores, estableciendo las directrices para su comportamiento diario. Así pues, debe absorber a la totalidad de la organización, orientando cada micro y macro decisión dentro de la fábrica y sistema productivo. Para ser realizable, la prioridad competitiva ha de tener sentido para todas las secciones y departamentos de la empresa; en caso contrario, no podrá compartirse ni permitirá unificar e integrar las tareas de producción. La formulación y comunicación de la prioridad competitiva no puede tener éxito a menos que cada uno de los empleados la comprenda, la acepte y sea capaz de aplicarla en su área de responsabilidad. Por otra parte, una prioridad común produce un efecto sinérgico y evita posibles conflictos y luchas de poder internas entre las distintas secciones departamentales.

4.2 Prioridad en Coste

La prioridad en *Coste* está relacionada con la realización de operaciones a bajo coste.

El hecho de rebajar los precios de nuestros productos o servicios puede aumentar la demanda de los mismos, pero reduce también los beneficios de los mismos si el coste se mantiene.

Ikea es un ejemplo de empresas que han logrado expandirse a través de una estrategia basada en reducir costes para ofrecer productos funcionales, de diseño atractivo y a precios asequibles.

4.3 Prioridad en Calidad

En *Calidad* hay dos prioridades, el diseño de alto rendimiento y la calidad consistente.

- *Diseño* de alto rendimiento: determina el nivel de rendimiento de las operaciones necesarias para elaborar un producto o prestar un servicio; en

un ordenador, por ejemplo, dar mayor potencia, más memoria RAM, buen diseño y aspecto ligero. Diseñar nuestro producto o servicio con características superiores implica:

- Mayor durabilidad
- Mayor comodidad
- Mayor rendimiento
- Mayor versatilidad
- Mayor seguridad

Conseguir capacitar a la empresa en el desarrollo de productos y servicios de alta calidad supone un esfuerzo en costes no solo en equipamiento sino en profesionalización de los recursos humanos.

El Restaurante DiverXo de David Muñoz, el hotel Sha Wellnes son ejemplos de servicios de alto rendimiento. Apple, Ferrari, o Lamborgini podrían se ejemplos de productos de alto rendimiento.

- Calidad consistente: A veces más que conseguir productos de alta gama es conseguir que la calidad del producto sea consistente. La consistencia de la calidad se mide a través de la frecuencia con la cual el producto o servicio cumple con las especificaciones de diseño. Implica desarrollar y vigilar las operaciones para reducir los errores. Implica que los productos que los clientes compran cumplan con las especificaciones que han contratado que esperan o que han visto en la publicidad

Probablemente no sea el ordenador más rápido del mundo, pero te va a durar mucho más que el otro ordenador que te puedas comprar.

4.4 Prioridad en Tiempo

Encaminar las decisiones de operación, que dan prioridad al Tiempo, puede hacerse desde tres enfoques:

- *Tiempo de entrega*, si tengo una avería en casa yo quiero que el electricista venga rápidamente ¿Cuánto tiempo va a tardar en venir?

El tiempo de entrega varia dependiendo del tipo de producto o servicio. Podemos esperar a que nos entreguen una casa 1 año o a la entrega de un coche medio año, o unos minutos por el bocadillo en un bar.

Las empresas fabricantes suelen acortar el tiempo de entrega haciendo uso de inventarios. Los productos se sirven directamente de almacén, por lo que el tiempo de entrega solo incluye el tiempo de recepción y preparación del pedido, sin incluir el tiempo de fabricación.

Un restaurante de self service es un ejemplo de empresas de servicio con PC de entrega rápida.



- *Entrega a tiempo.* Entregar a tiempo es un concepto distinto al tiempo de entrega. La entrega tiempo se refiere al cumplimiento del tiempo de entrega establecido, sea cual sea.

Se mide como el porcentaje (%) entre los pedidos de clientes que se entregan según lo prometido y los pedidos realmente entregados.

En el caso de un supermercado que establece como objetivo de servicio, el que el cliente no espere más de 3 minutos en la cola, medirá su entrega a tiempo como el porcentaje de clientes que esperan en la fila de espera menos de tres minutos para llegar a la caja registradora. Si todos los clientes atendidos esperan menos de 3 minutos el porcentaje de entrega a tiempo será del 100%.

En una empresa que fábrica paneles fotovoltaicos, cuando un proveedor me está sirviendo células de silicio, más que el tiempo de entrega rápido interesa que entregue a tiempo. El director de operaciones de la fábrica de paneles no quiere que las células estén pedidas para que lleguen en una en tres días y finalmente llegue la mitad del pedido a las dos horas, sino que quiere que, aunque tarden tres días, en tres días esté todo el pedido.

- *Velocidad de desarrollo.* Mide la rapidez con la que se introduce un producto o servicio en el mercado considerando el tiempo transcurrido desde la generación de la idea hasta el diseño final y la producción del mismo. Nos referimos a la velocidad de desarrollo como el tiempo que tenemos para desarrollar nuevos productos. La velocidad para adaptarnos a cambios reconocidos.

Ser la primera empresa que lleva un producto o servicio nuevo al mercado significa que tiene una ventaja competitiva con respecto al resto difícil de superar en entornos de negocios que cambian con gran rapidez.

La velocidad de desarrollo es muy importante en productos de moda o tecnológicos.

A veces los tiempos que pasan desde la generación de la idea hasta que podemos encontrar el producto en el mercado puede ser muy elevados pensemos en la puesta al mercado de nuevos descubrimientos en medicina nuevas vacunas que en algunas ocasiones se habla de esperar años hasta que pueda ser comercializadas.

Por otra parte, encontramos también empresas que tienen gran velocidad de desarrollo y que son capaces de asistir a ferias comerciales para captar ideas que copian y poner en el mercado en pocas semanas después.



Existen empresas, sobre todo en el negocio de la moda, que sus operaciones van encaminadas a una mayor velocidad de desarrollo, de la mano de una entrega rápida, al igual que las de actividades de empresas centradas en el servicio.

4.5 Prioridad en Flexibilidad

Las empresas también dirigen la función de operación hacia el desarrollo de la Flexibilidad, que puede ser por medio de:

- *Personalización* capacidad de adaptarnos a los requerimientos variables del cliente. Cuando se opta por la personalización, las operaciones deben ser flexibles para dar cabida a las necesidades específicas del cliente y a los cambios de diseño.

Empresas como Nike ya permiten personalizar sus productos y esta prioridad competitiva supone llevar a cabo cambios muy importantes en la fabricación y generalmente generan unos costes operacionales adicionales que de momento el cliente está dispuesto a asumir por el valor añadido que puede aportar la personalización

- Flexibilidad *en volumen*. Capacidad para hacer frente a variaciones muy grandes de volumen de un tiempo a otro. Tiene que ver con la capacidad de aumentar o disminuir el volumen de producción para hacer frente a la demanda. Esta capacidad es muy importante en las empresas ya que por norma general la demanda varía a lo largo del tiempo y las empresas deben buscar mecanismos para poder adaptar su capacidad a esa demanda cambiante.

La demanda de juguetes turrón o de helado por ejemplo varía considerablemente a lo largo del año hasta el punto de que las empresas mantienen una plantilla mínima fija todo el año y en los picos de demanda recurre a contratos temporales.

La demanda de un bar por ejemplo también es distinta cada uno de los días de la semana e incluso dentro del mismo día la demanda varía en función de la hora del día. Lo que hace que el personal de servicio sea distinto en función de si es la hora de la comida o es la hora de la merienda o la hora de la cena.

Si la empresa flexibiliza el volumen de producción ésta tendrá la capacidad de acelerar o frenar rápidamente la producción para lidiar con las variaciones de la demanda. La estacionalidad, la tendencia y otras características de la demanda (estabilidad, dependencia, clima, ...) condicionan la capacidad necesaria a lo largo del tiempo. El precio del bien o servicio influye en el comportamiento de la demanda.



ACTIVIDAD 1

Relacionar los siguientes productos/empresas con las prioridades competitivas

- | | |
|---|--|
| 1. Producción de mascarillas al inicio de la pandemia en una empresa de cubre colchones | a) Prioridad en Coste |
| 2. Amazon utilizará drones para que el producto llegue lo más pronto posible al cliente | b) Prioridad en Calidad: Diseño de alto rendimiento |
| 3. Hotel Asia Garden Barceló ubicado en Benidorm | c) Prioridad en Calidad: Calidad consistente |
| 4. Productos con grandes descuentos vendidos en AliExpress empresa e-commerce | d) Prioridad en Tiempo: Tiempo de entrega |
| 5. Seur S.A. ha desarrollado una aplicación web para calcular el plazo de entrega para las recogidas de los clientes | e) Prioridad en Tiempo: Entrega a tiempo |
| 6. Desarrollo de la vacuna contra la COVID-19 | f) Prioridad en Tiempo: Velocidad de desarrollo |
| 7. Mantén tus blancos más blancos en tan solo 4 pasos con <i>Kalia Vanish Oxi Action</i> | g) Prioridad en Flexibilidad: Personalización |
| 8. La empresa XYZ S.L. ha diseñado su sistema de operaciones para manejar las necesidades de los consumidores y cambiar los diseños de sus productos. | h) Prioridad en Flexibilidad: Flexibilidad en volumen |

4.6 Compatibilidad entre prioridades competitivas

Las prioridades no son incompatibles entre si, pero en muchas ocasiones vamos a tener que tomar decisiones que harán demostrar a nuestros clientes y a nuestros trabajadores que es para nuestra empresa lo importante.

Por ejemplo, si por el motivo que sea vamos a llegar tarde en la entrega de un producto, siempre tenemos la opción de contratar un servicio de entrega urgente. Evidentemente este servicio urgente tiene un coste asociado más caro. ¿Qué haría la empresa? ¿Entrega a tiempo y contrata el servicio urgente de transporte? o ¿se retrasa en el pedido contratando el transporte normal? Ahí, la empresa ya está definiendo si prefiere jugar en el terreno de los costes o en el terreno del tiempo de entrega.

Este tipo de decisiones están continuamente ocurriendo en la empresa, desde el director de la empresa hasta el trabajador de línea. En cualquiera de las dos posiciones las decisiones se toman de manera intuitiva, por eso es muy importante que la empresa tenga claro que es lo primero para ellos: la Prioridad competitiva

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos mostrado en qué consiste las prioridades competitivas en la dirección de operaciones. Asimismo, se han descrito las 4 prioridades competitivas, y por cada prioridad competitiva, se han propuesto diferentes ejemplos que conducen a una mejor comprensión. Además, se ha mostrado cómo las prioridades competitivas no tienen por qué ser incompatibles entre sí, aunque la empresa deberá tomar decisiones que permitirán dar a conocer las prioridades de la dirección de operaciones. Todo ello, nos ayudará a determinar cuáles son las prioridades competitivas para una empresa.

ACTIVIDAD 2

Selecciona una empresa e identifica la/las prioridad/es competitiva/s. Justifica tus respuestas utilizando la plantilla que se muestra a continuación:

Empresa :		(logo / marca)
Prioridad/es Competitiva/s:	_____	

Justificación	_____	

6 Bibliografía

[Dirección de la producción y de operaciones : decisiones estratégicas \(Heizer, Jay | Render, Barry\)](#)

[Administración de operaciones : producción y cadena de suministros \(Chase, Richard B | Jacobs, F. Robert\)](#)

Leong, G.K.; Snyder, D.L. & Ward, P.T. (1990). «Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy». Omega International J. of Management Science, vol. 18 (2), pp.109-122.