



ESTRATEGIA CORPORATIVA Y OPERACIONES

Ing. Álvaro Junior Caicedo Rolón

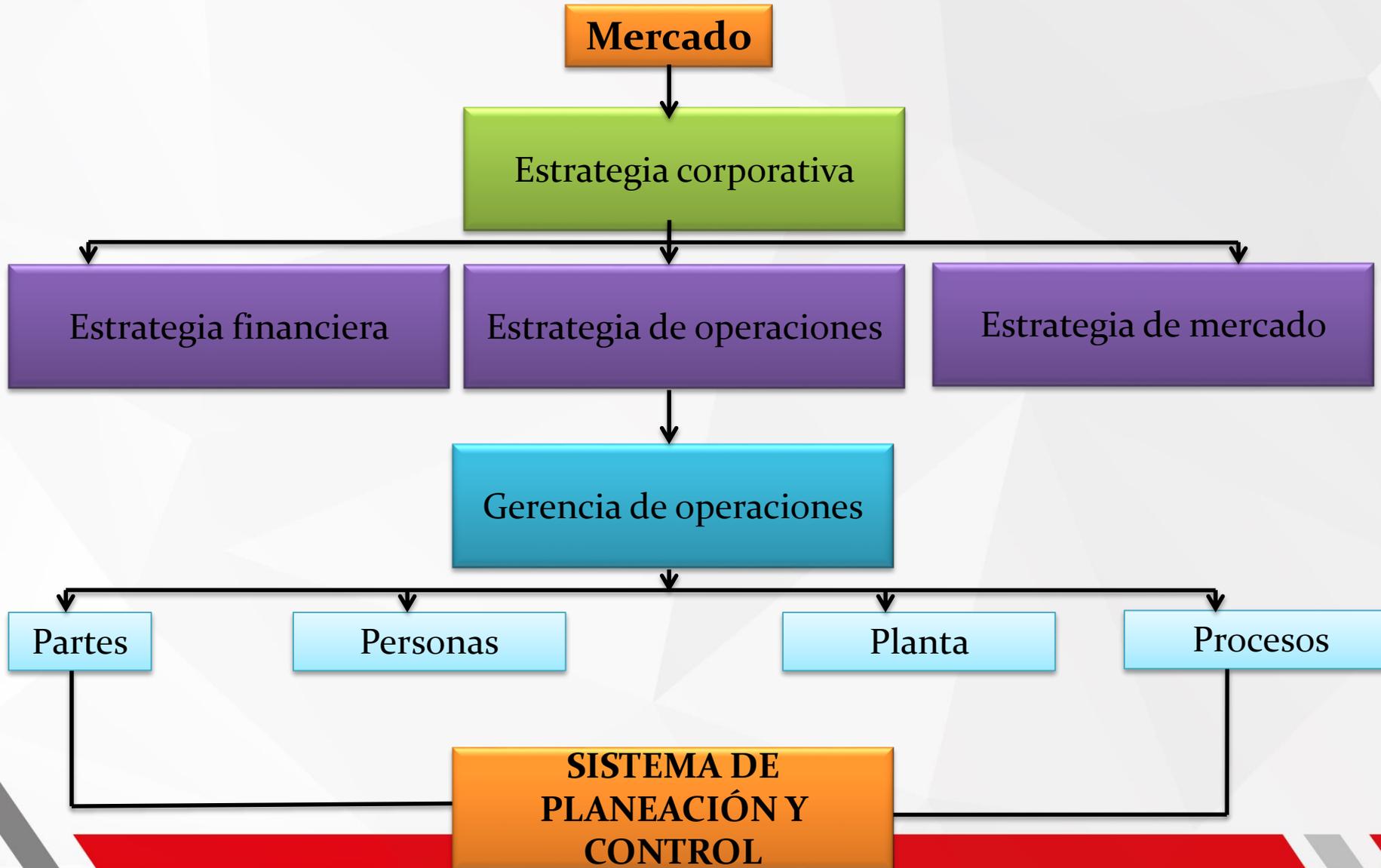


**Universidad Francisco
de Paula Santander**
Vigilada Mineducación

Concepto: ESTRATEGIA CORPORATIVA

Avella y otros (2006): “Consiste en determinar las actuaciones necesarias que hay que emprender para obtener una ventaja competitiva, mediante la selección y dirección de una combinación de negocios”. (p.65).

Chase (2009) Define la *estrategia corporativa* como la manera que una empresa planea utilizar todos sus recursos y funciones para obtener una ventaja competitiva.

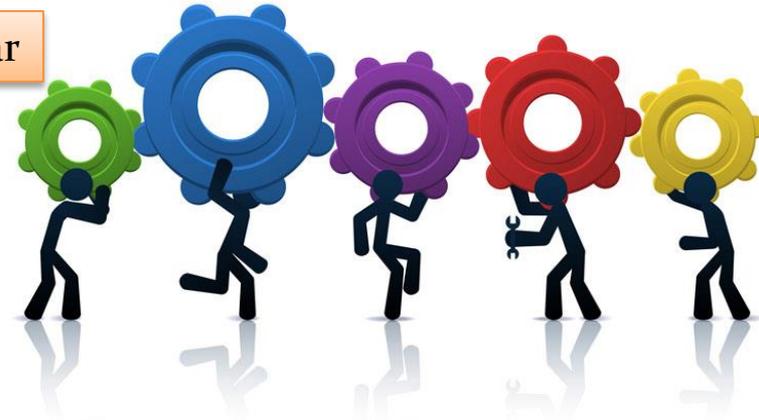


Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto.



Debe apoyar y reforzar

La *estrategia de negocio* para apalancar la ventaja competitiva. Incluso, en algunos casos, puede ser la base de la misma.



La estrategia funcional de un departamento debe complementar y ser coherente con el resto de estrategias funcionales y crear sinergias interdepartamentales.

Nahmias (2007), menciona que “la *estrategia de operaciones* es la manera en que la empresa utiliza sus recursos para lograr sus metas competitivas. Para las empresas de manufactura, equivale al total de todas las decisiones relacionadas con la producción, almacenamiento y distribución de mercancías”. (p.2).

Según Krajewski (2000) “la *estrategia de operaciones* enlaza las decisiones de operaciones, a corto plazo y a largo plazo, con la *estrategia corporativa*”. (p.27).

Chase y otros (2005) exponen que “la *estrategia de operaciones* se ocupa del establecimiento de políticas y planes amplios para utilizar los recursos de una empresa con el fin de ayudar a mejorar su *estrategia competitiva* a largo plazo”. (p.26).

PRIORIDADES COMPETITIVAS



PRIORIDADES COMPETITIVAS

De acuerdo a Porter (1990) citado por Nahmias (2007), la literatura clásica sobre competitividad establece que una compañía se puede posicionar estratégicamente en el mercado a través de una de dos dimensiones: costo más bajo o diferenciación del producto.

Chase y otros (2005), exponen que las *dimensiones competitivas* como: confiabilidad del producto, rapidez y costo, calidad y confiabilidad en la entrega, flexibilidad en el volumen, el producto e innovación.

AUTOR	PRIORIDADES COMPETITIVAS							OTRAS PRIORIDADES			
Avella y otros (2006)	Costo	Calidad		Flexibilidad			Plazo de entrega		Servicio	Medio ambiente	
				Innovación	Producto	Volumen	Velocidad o rapidez	Fiabilidad			
Chase y otros (2005)	Costo	Calidad y confiabilidad del producto		Flexibilidad y rapidez en la introducción de nuevos productos		Cambiar su volumen	Rapidez de la entrega	Confiabilidad en la entrega	Servicio		
Krajewski (2000)	Costo	Calidad		Flexibilidad			Tiempo				
		Diseño de alto rendimiento	Calidad consistente	Personalización	Volumen	Entrega rápida	Entrega a tiempo	Velocidad de desarrollo			
Nahmias (2007)	Costo	Calidad		Flexibilidad			Velocidad en la entrega	Confiabilidad en la entrega			

PRIORIDADES Y OBJETIVOS TÍPICOS DE FABRICACIÓN

PRIORIDADES	OBJETIVOS
Coste	<ul style="list-style-type: none">(1) Maximizar el valor añadido en la cadena de operaciones(2) Reducir el coste unitario de productos(3) Simplificar y estandarizar el diseño de productos y procesos
Calidad	<ul style="list-style-type: none">(4) Ofrecer calidad consistente en productos sin defectos(5) Proveer productos de altas prestaciones (high performance)(6) Proveer productos de alta durabilidad (vida útil económica y funcional)(7) Proveer productos de elevada fiabilidad(8) Obtener productos de alta calidad percibida por el cliente.

PRIORIDADES Y OBJETIVOS TÍPICOS DE FABRICACIÓN

PRIORIDADES	OBJETIVOS
Entregas	(9) Proveer entregas rápidas antes del plazo (celeridad) (10) Proveer alto nivel de cumplimiento en fechas de entrega (fiabilidad) (11) Ofrecer alta disponibilidad de producto (12) Ofrecer alto nivel de precisión e integridad en las entregas de los pedidos
Flexibilidad	(13) Hacer cambios rápidos en los diseños actuales (14) Introducir con rapidez nuevos productos (15) Hacer cambios rápidos en la mezcla de productos (mix) (16) Hacer cambios rápidos en los volúmenes de producción (17) Ofrecer una amplia línea de productos

PRIORIDADES Y OBJETIVOS TÍPICOS DE FABRICACIÓN

PRIORIDADES	OBJETIVOS
Servicio	(18) Proveer un servicio posventa efectivo (19) Distribución amplia de los productos (20) Proveer productos y servicios personalizados al cliente (21) Proporcionar apoyo eficaz a los productos
Innovación	(22) Desarrollar nuevas tecnologías (internamente, propias) (23) Adoptar e implementar nuevas tecnologías (externas) (24) Crear nuevos diseños y propiedad intelectual

FUENTE: De Meyer *et al.* (1994), Vargas (1995), Avella *et al.* (1998), Avella (1999).

ALGUNAS EMPRESAS

INNOVACIÓN



MOTOROLA



SERVICIO

COSTO



MEDIO
AMBIENTE

VELOCIDAD EN
LA ENTREGA



CALIDAD



Personalización masiva (mass customization).

*Fernández la define como, el proceso por el cual las empresas aplican nuevos sistemas tecnológicos y métodos de gestión para ofrecer una elevada personalización y variedad de productos de forma eficiente, flexible y con rápida capacidad de respuesta.
Estrategia de ensamble por pedido*



Personalización masiva (mass customization).

Sistema de Cliente individual Panasonic (PICS)

Fábrica de bicicletas Panasonic.

- Costo 20% a 30%
- Entrega 2 a 3 semanas
- Talla, peso y color
- Ofrece 8 millones de combinaciones
- 18 modelos de bicicletas
- Diseño CAD en 3 minutos
- Fabricación en 150 minutos
- 90% Producción anual
- Comunicación con el cliente (CRM)



Focalización de la producción

Característica	Producto	Proceso
Tecnología de proceso	Máquinas de uso general poco complejas Menos intensivas en capital	Máquinas de uso específico
Prioridad competitiva	Flexibilidad Innovación Alta calidad	Costos bajos Calidad consistente Confiabilidad del proceso
Productos	Variedad	Limitados
Mercado	Diferentes, segmentados	Grande, estable y homogéneo
Mano de obra	Calificada	Poco calificada
Toma de decisiones	Descentralizada	Centralizada
Sistema de producción	(intermitente) Artesanal Por lotes	Masa Cadena

 **Universidad Francisco
de Paula Santander**
Vigilada Mineducación

Gracias

