

Continuación de dictado clases Año 2026.

Catedra:

Administración de las Operaciones Industriales

π

► Unidad 4: ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Es una herramienta del análisis interno dentro de la planificación estratégica. Permite identificar los activos, habilidades y competencias que una empresa posee y que pueden constituir fuentes de ventaja competitiva sostenible.

Hay que aprender a tratar a las personas como recurso [...] no hay que cuestionar cuánto cuestan, sino cuánto rinden, cuánto producen.

—Peter F. Drucker

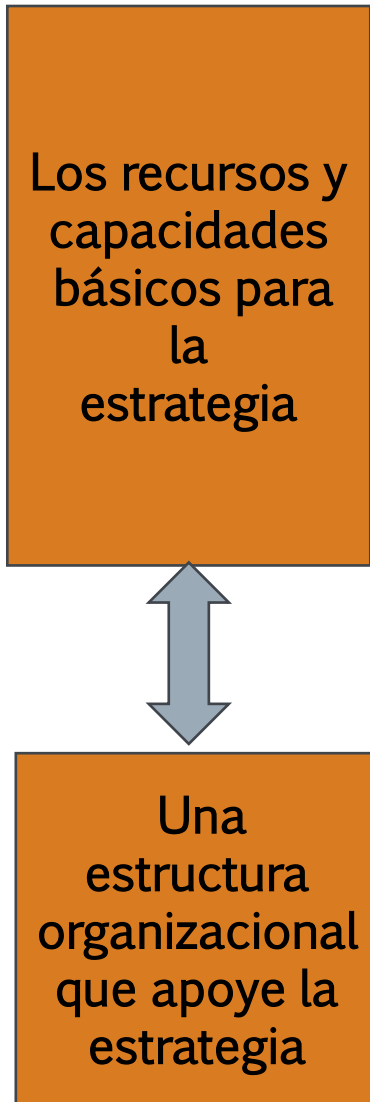
π

- ▶ Construir una **organización** capaz de ejecutar bien una estrategia.
Tres tipos de acciones fundamentales.

• Dotar de personal a la organización

• Construir y fortalecer competencias esenciales y capacidades para competir.

• Estructurar la organización y el esfuerzo laboral



 **Recursos:**

Son los activos tangibles e intangibles que posee una organización y que utiliza para operar y competir en su mercado.

Ejemplos:

- **Tangible:** Maquina, cinta transportadora, horno, etc.
- **Intangible:** Franquicias, Marca “Apple” “Patente de invención”, reconocida mundialmente.
- **Humano:** Equipo de personal en general.

 **Capacidades:**

Son las habilidades organizativas para utilizar los recursos de forma eficaz. Se desarrollan con el tiempo mediante rutinas, procesos, aprendizaje organizacional y cultura.

Ejemplos:

- **Toyota:** Capacidad en manufactura ajustada. (Lean Manufacturing).
- **Mercado Libre:** Capacidad logística y de distribución a gran escala.
- **Redes sociales:** Capacidad de análisis de datos para personalización de contenidos.



Teoría de Theodore "Levitt"

Theodore Levitt fue un economista y profesor de la Harvard. Es célebre por su enfoque visionario sobre el marketing, la innovación y la orientación al cliente. Su artículo "**Marketing Myopia**" es considerado uno de los textos más influyentes en la historia del marketing.

ETAPAS de LEVITT

- ✓ Marketing Myopia (Miopía del Marketing)

“Las empresas deben definirse por las necesidades que satisfacen y no por los productos que venden.”

- ✓ Orientación al Cliente

“El propósito de un negocio es crear y mantener un cliente.”

- ✓ Globalización y Estandarización

Apunta a beneficios de escala, eficiencia y marca global unificada.

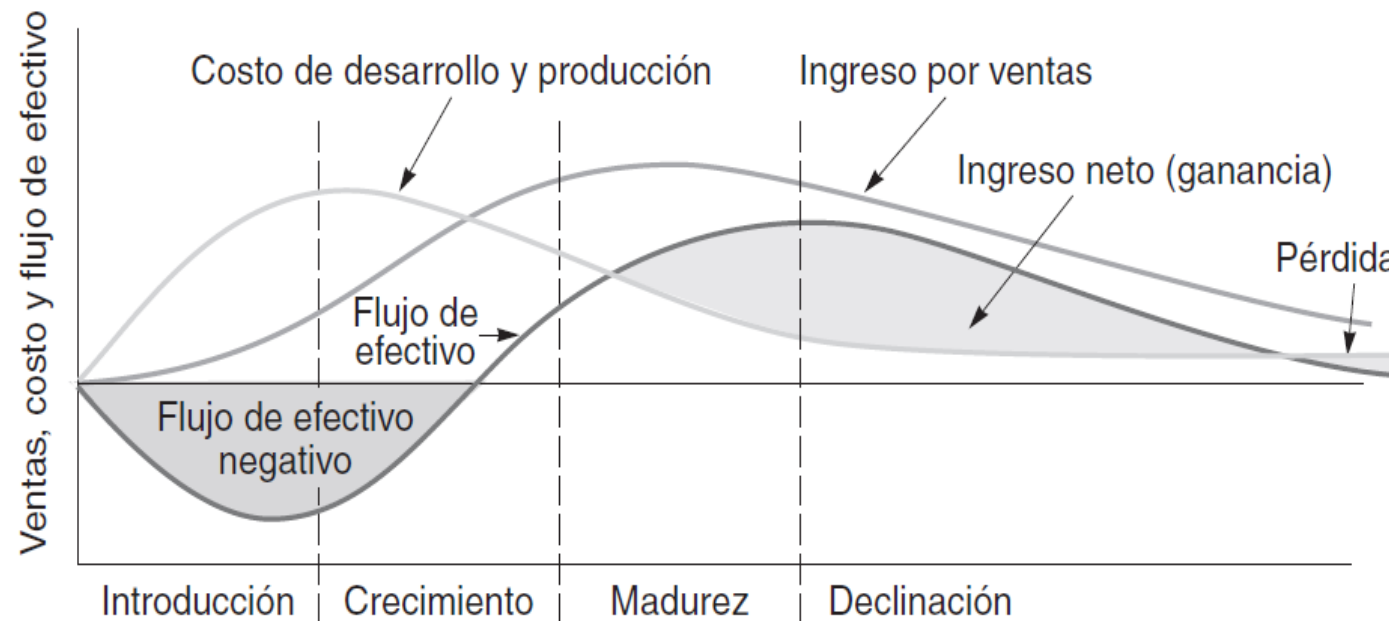
- ✓ Marketing como Filosofía

Lo posiciona como función estratégica, no solo publicitaria o de ventas.

π

Ciclo de vida de un producto

FACTORES	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
MERCADO	PEQUEÑO	EN RÁPIDO CRECIMIENTO	ESTABLE	EN CONTRACCION
PRESTACIONES	BAJAS	EN RAPIDO CRECIMIENTO	ESTABILIZADAS	DESCENDIENDO
COMPETENCIA	POCA	CRECIENTE	ESTABILIZADA EN NUMERO ALTO	DECRECIENTE





ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

FASE	ACCIONES SUGERIDAS
INTRODUCCIÓN	Ofrecer un producto básico a todo el mercado Eliminar las diferencias técnicas
CRECIMIENTO	<i>Mayor nivel de servicios</i> <i>Centrarse en la calidad</i> <i>Realizar modificaciones al producto original</i>
MADUREZ	<i>Diversificar</i>
DECLINACIÓN	<i>Eliminar las líneas más débiles</i> <i>Identificar nuevos usos</i> <i>Modificar para tratar de revitalizar el producto</i>



➤ ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

FACE	ACCIONES SUGERIDAS
<i>INTRODUCCIÓN</i>	Consolidar distribución selectiva
<i>CRECIMIENTO</i>	<i>Desarrollar distribución intensiva</i>
<i>MADUREZ</i>	<i>Ampliar la distribución. Recurrir a estrategias multicanales Estrechar las relaciones con los intermediarios</i>
<i>DECLINACIÓN</i>	<i>Profundizar las relaciones con los intermediarios más grandes Eliminar a los intermediarios menos rentables</i>

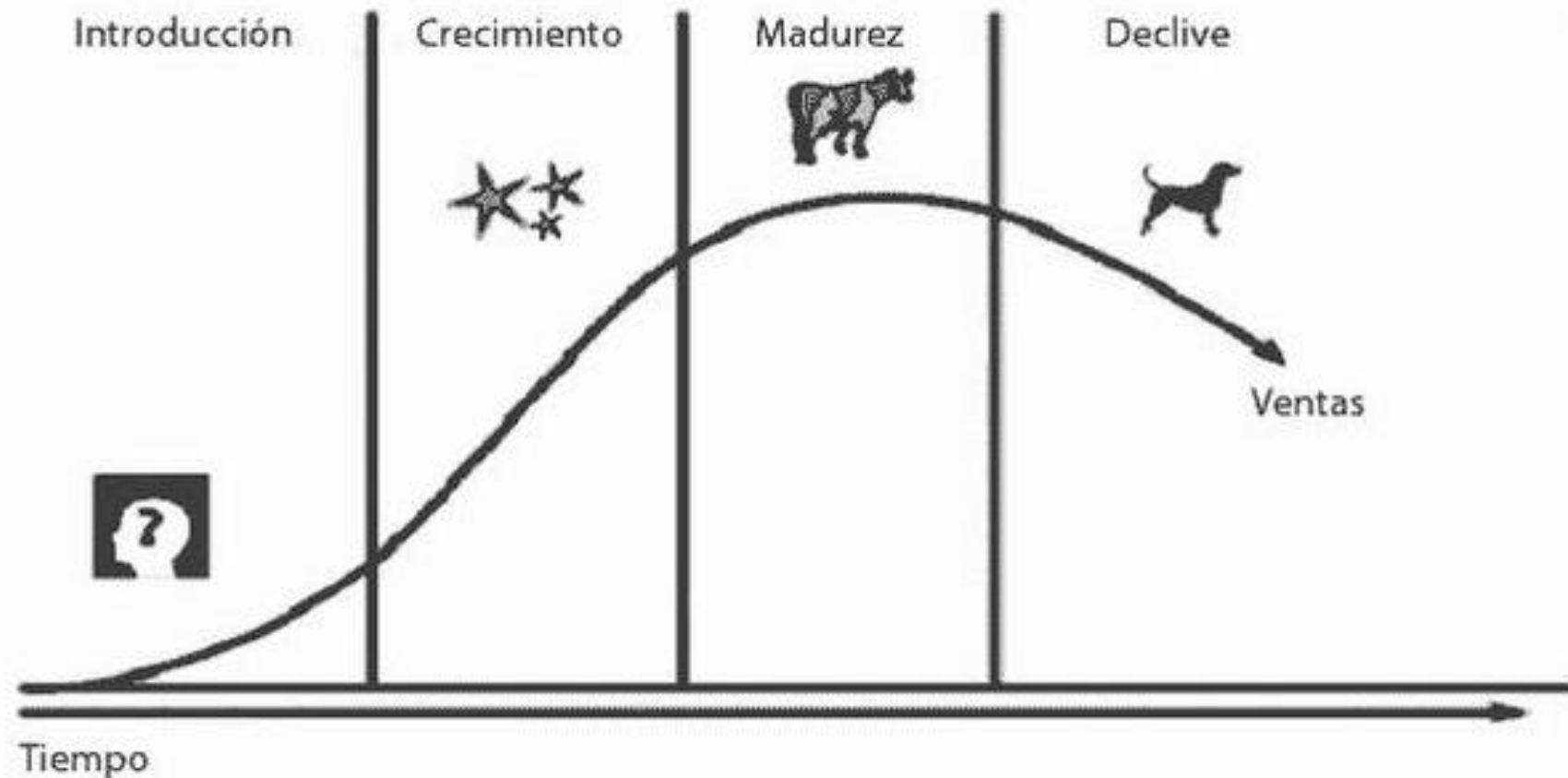


➔ ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

FACE	ACCIONES SUGERIDAS
<i>INTRODUCCIÓN</i>	Crear el conocimiento del producto y de las funciones del mismo
<i>CRECIMIENTO</i>	<i>Dirigir la comunicación al mercado masivo. Fuerte inversión para crear imagen</i>
<i>MADUREZ</i>	<i>Mantenimiento de la imagen. Apoyar los cambios introducidos en el producto. Fortalecer la diferenciación y beneficios del producto</i>
<i>DECLINACIÓN</i>	<i>Reducir a niveles mínimos para mantener los consumidores leales En algunos casos es posible utilizarla para revitalizar la demanda</i>

π

La **Matriz "BCG" (Boston Consulting Group)** es una herramienta estratégica que ayuda a analizar la cartera de productos de una empresa, clasificándolos según su crecimiento de mercado y participación de mercado.





La matriz BCG es un modelo que sirve para analizar las Unidades Estratégicas de Negocio desde dos perspectivas:

➤ (1) La tasa de crecimiento del mercado:

Se trata de entender cómo está creciendo la industria en la que trabajamos, qué potencial de crecimiento tiene esta industria y cómo evoluciona la demanda dentro de este mercado.

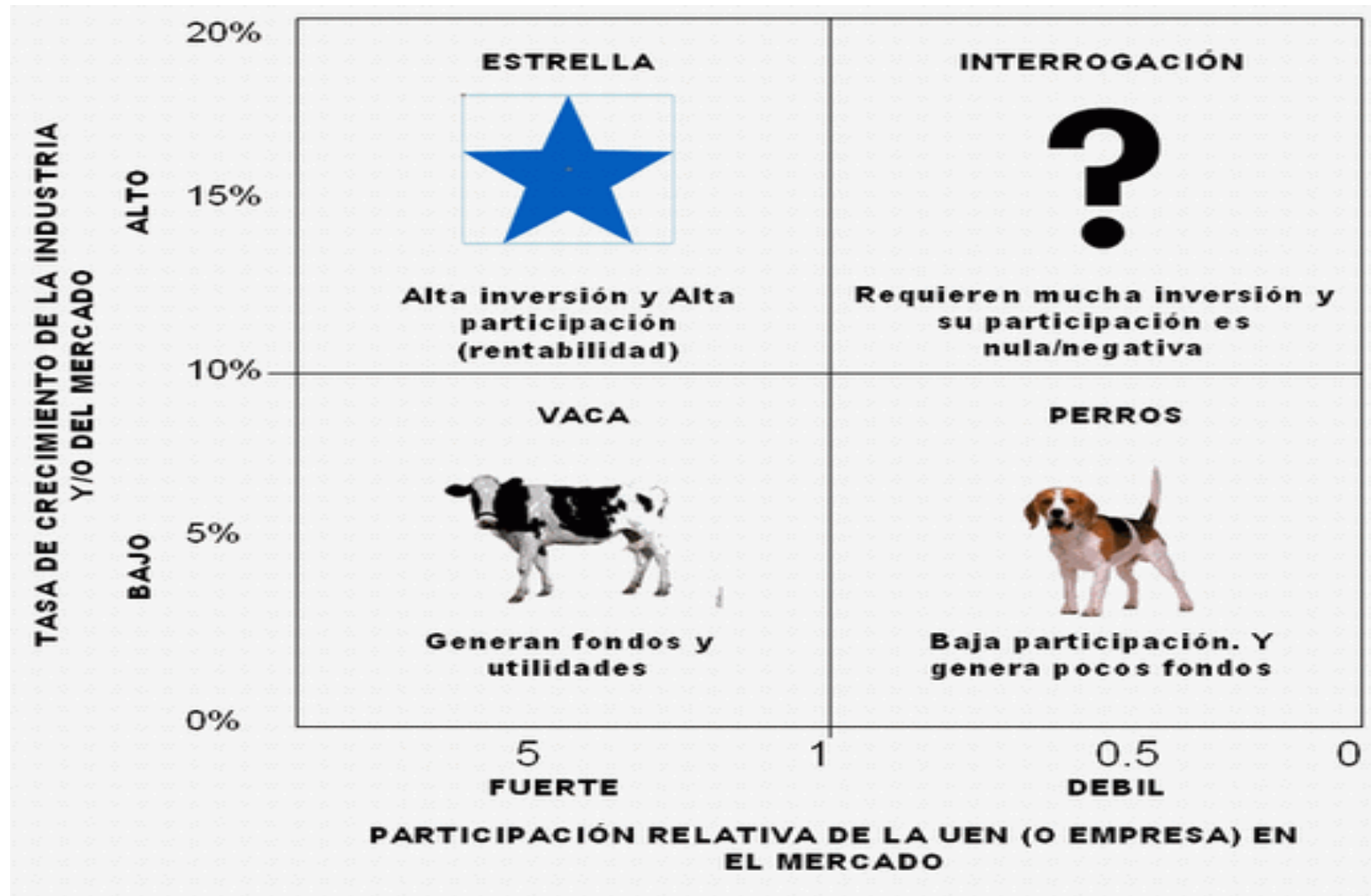
➤ (2) La tasa de participación en el mercado (Share):

Este concepto hace referencia a la cuota de mercado de la empresa en el sector, o lo que es lo mismo, qué porcentaje de las ventas totales del mercado que corresponden a nuestra organización.

$$\text{(Ventas de la empresa / Ventas totales del mercado) * 100}$$



ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE POSICIONAMIENTO





Ejemplo de matriz BCG "Apple":

Esta reconocida empresa de tecnología puede considerarse un claro ejemplo de matriz BCG, porque tiene productos en todos los cuadrantes de la matriz, como se analiza a continuación:

Cuadrante interrogante: El **servicio de streaming** de la marca es un interrogante porque requiere una alta inversión y no está claro todavía si se convertirá en estrella o en perro. Tiene baja participación en el mercado y alta tasa de crecimiento.

Cuadrante estrella: Por su rápido crecimiento, elevada inversión y alta participación en el mercado, **Apple Watch** puede ser categorizado como producto estrella.

Cuadrante vaca lechera : El **Iphone** es el producto más vendido de la compañía. Tiene una alta participación en el mercado, con un crecimiento bajo.

Cuadrante perro: **Apple TV** es un producto perro por las pocas ganancias que genera, la baja participación en el mercado y el bajo crecimiento. Sin embargo, como estrategia de posicionamiento, Apple mantiene este producto en su portafolio.

π

➔ ESTRATEGIAS DE GENÉRICAS DE POSICIONAMIENTO

POSICIÓN	ACCIONES SUGERIDAS
ESTRELLAS	Invertir para crecer: Defender si es posible, la posición de liderazgo lograda. Considerar la expansión geográfica del producto. Potenciar los esfuerzos de apoyo a la introducción del producto. Actitud de marketing muy agresiva.
VACA LECHERA	<i>Mantener la posición de mercado para sostener el flujo de efectivo. Sostener la posición en el mercado de los productos de mayor éxito dentro de la línea. Diferenciar el producto con el fin de mantener la participación en los segmentos claves.</i>
INCOGNITA	<i>Desarrollo selectivo aprovechando claras oportunidades de mercado. Invertir fuertemente en productos muy bien seleccionados para tratar de que se conviertan en ESTRELLAS. También evaluar la posibilidad de salida del producto.</i>
PERRO	<i>Invertir para salir. Reducir al mínimo las inversiones en las actividades de marketing. Preparar la salida del producto</i>

Matriz de "Ansoff" o de dirección de crecimiento.

- ▶ ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA DEFINIR OPCIONES DE DESARROLLO

		<i>PRODUCTO ACTUAL</i>	<i>PRODUCTO NUEVO</i>
		<i>MERCADO</i>	<i>ACTUAL</i>
<i>NUEVO</i>	<p><i>CONQUISTA:</i> Atacar mercados o segmentos nuevos con productos actuales requieren modificaciones en alguno de los elementos de la oferta para adecuarla a los nuevos mercados o segmentos.</p>		<p><i>DIVERSIFICACIÓN:</i> Atacar nuevos mercados o segmentos con productos nuevos significa un cambio radical en la estructura de la organización. Constituye la opción más arriesgada</p>

π

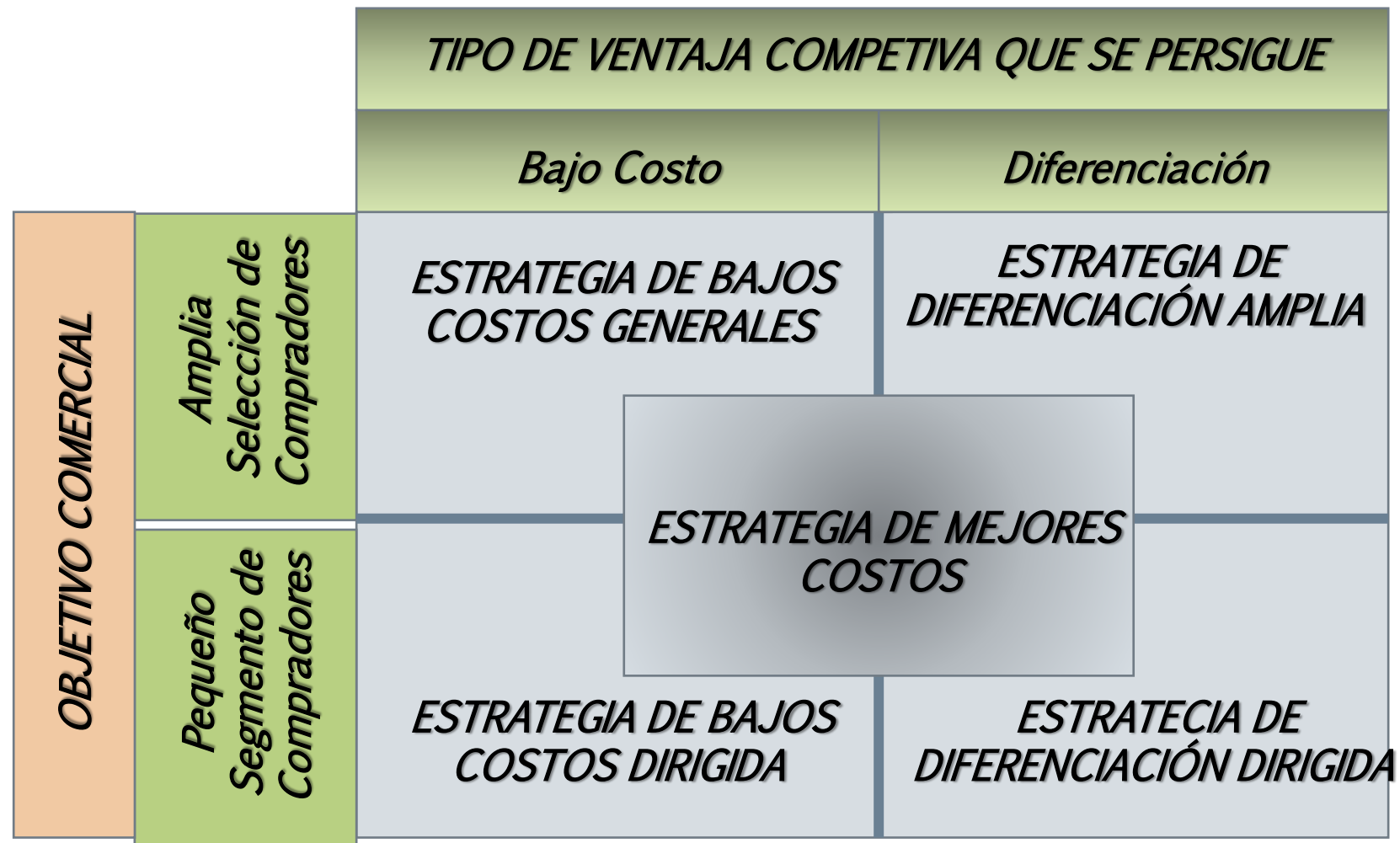
► ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE CRECIMIENTO.

Opciones con productos existentes o nuevos.

<i>OPCION</i>	<i>OBJETIVO</i>
<i>REESTRUCTURACION DE LOS SEGMENTOS</i>	Aumentar la prestación o defender los segmentos actuales mediante el lanzamiento de productos que compitan directamente con los existentes de la empresa.
<i>EXTENSION DE LOS SEGMENTOS</i>	Aumentar la prestación mediante el lanzamiento de productos especialmente adaptados a los requerimientos adicionales, antes no servidos por la empresa. Dentro de sus mismos mercados.
<i>EXPANSION DEL MERCADO</i>	Aumentar la prestación de los servicios mediante la participación en segmentos adicionales antes no servidos por la organización
<i>DIVERSIFICACION</i>	Aumentar la prestación de los servicios mediante la incursión en nuevas áreas del mercado no servidas con anterioridad



➤ ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE COMPETITIVIDAD



π

→ ESTRATÉGIA DE PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD

CONSIDERACIONES

Pronosticar la demanda con exactitud:

Se deben determinar las perspectivas y el ciclo de vida de los productos existentes, así como sus volúmenes esperados.

Entender la tecnología y los incrementos en la capacidad:

Las decisiones sobre tecnología y el volumen inciden en las inversiones, los costos, los recursos humanos, la calidad y la confiabilidad

Encontrar el nivel de operación óptimo (volumen):

La tecnología y los incrementos en la capacidad suelen dictar el tamaño óptimo de una instalación

Construir para el cambio:

El cambio es inevitable, por lo que debe integrarse la flexibilidad a las instalaciones y al equipo. Evaluar la sensibilidad de la decisión.



► ESTRATÉGIA DE PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD

Posibilidades limitadas

Planeación a largo plazo	Agregar instalaciones. Agregar equipo con tiempo de entrega largo.	
Planeación a mediano plazo (planeación agregada)	Subcontratar. Agregar equipo. Agregar turnos.	Agregar personal. Construir o utilizar el inventario.
Planeación a corto plazo (programación operativa)		Programar trabajos. Programar personal. Asignar maquinaria.

Modificar la Capacidad

Utilizar la Capacidad



ESTRATÉGIA DE LOCALIZACIÓN

El objetivo es maximizar el beneficio de la ubicación para una compañía

Localización y costos:

Es un factor significativo del costo y del ingreso, con frecuencia tiene el poder de constituir (o romper) la estrategia de negocios de una compañía.

Las decisiones de localización que sirven de base a una estrategia de bajo costo requieren una localización específica, muchos costos resultan difíciles de reducir.

Localización e innovación

Cuando las inversiones en investigación, creatividad, desarrollo e innovación son cruciales para la estrategia de operaciones, los criterios pueden cambiar su enfoque normal en los costos y observamos cuatro atributos:

- *La presencia de entradas especializadas y de alta calidad*
- *Un entorno que estimula la inversión y la rivalidad local*
- *Presión y conocimiento obtenido del mercado local sofisticado*
- *Presencia local de industrias relacionadas y de apoyo*



➔ ESTRATÉGIA DE LOCALIZACIÓN

Factores dominantes que afectan las decisiones de localización

MANUFACTURA

- Clima laboral favorable***
- Proximidad a los mercados***
- Proximidad a proveedores y recursos***
- Proximidad a las instalaciones de la empresa matriz***
- Costos de los servicios públicos, impuestos.***

SERVICIOS

- Proximidad a los Clientes***
 - Costos de transporte y proximidad a los mercados***
 - Localización de los competidores***
 - Factores específicos del lugar***
 - Calidad de vida***
 - Costos de los servicios públicos, impuestos.***

π

► ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Medio para determinar las políticas de personal que tratan acerca de la estabilidad laboral, los programas de trabajo, y las reglas del trabajo.

DISEÑO DEL TRABAJO

Enfoque que especifica las tareas que constituyen un trabajo para un individuo o un grupo

ERGONOMÍA Y EL ENTORNO

Estudio del trabajo, también llamada factores humanos y de los factores del entorno físico.

ESTUDIO DE MÉTODOS

Sistema que involucra el desarrollo de procedimientos de trabajo seguros y que produzcan artículos de calidad en forma eficiente

EL SITIO DE TRABAJO VISUAL

Uso de una variedad de técnicas de comunicación visual para transmitir información con rapidez a los participantes.

ETICA Y EL ENTORNO DE TRABAJO

Se relaciona con la igualdad de oportunidades, el pago equitativo por el mismo trabajo

ESTÁNDARES DE MANO DE OBRA

Cantidad de tiempo necesaria para realizar un trabajo o parte de un trabajo