

Facultad de Ingeniería

Administración de las operaciones
Industriales

ESTRATEGIAS DE OPERACIONES

OBJETIVOS

- Describir el papel de la estrategia de operaciones como una fuente de fuerza competitiva.
- Comprender el papel de la estrategia de operaciones como una fuente de ventaja competitiva.
- Identificar de los enfoques específicos que emplea la administración de operaciones para llevar a cabo estrategias de producción.

MARCO TEÓRICO

Se entiende por estrategia empresarial la determinación de los objetivos que la empresa quiere asumir de acuerdo con su visión de futuro y sus prioridades competitivas, así como las vías que debe seguir para alcanzar dichos objetivos desde la situación actual, que es la que refleja su misión.

La estrategia de operaciones es una estrategia funcional que, en el marco de la estrategia general de la empresa, plantea y desarrolla objetivos para el área de operaciones. Estos objetivos deben reforzar la estrategia empresarial y ser coherentes con los del resto de áreas funcionales (marketing, finanzas, recursos humanos, etc.). Esta estrategia debe dar respuesta a las prioridades competitivas de las operaciones que son las siguientes:

Innovación. Se entiende por innovación la capacidad sistemática de generar productos o servicios nuevos, o bien de producir los mismos productos y servicios de maneras diferentes.

Ejemplos: Hewlett-Packard, Philips, Nokia, Microsoft, Amena, DKV-Previa, Caprabo, Indo, Zara, etc.

Flexibilidad. Se entiende por flexibilidad la capacidad de reacción frente a los cambios del entorno. Las empresas serán tanto más flexibles cuanto más reducidos sean sus plazos. Se habla de flexibilidad en el volumen de producción, en la gama de productos, en el lanzamiento de nuevos productos, en las plantillas, etc. Pepsico, Nokia y Siebel son ejemplos de empresas flexibles.

Calidad. Se entiende por calidad el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes mediante los productos acabados. Esta satisfacción se consigue mediante las características de estos productos ampliados: especificaciones técnicas, características físicas, tiempos de respuesta, amabilidad en el servicio, empatía, etc. Entre las empresas industriales que dan gran importancia a esta prioridad están: Mercedes, BMW, Rolls-Royce, Rolex, Ritz- Carlton, Singapore Airlines, etc.

Servicio. El servicio viene marcado por el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en cuanto a los plazos de entrega, las cantidades, los precios, etc. IBM define su visión como "excelencia en el servicio al cliente".

Costo. Tradicionalmente, la alta dirección ha considerado que una buena estrategia de operaciones debe traducirse en disminuciones importantes en los costos (no hay que olvidar que el área de operaciones suele ser propietaria de la mayor parte de los activos empresariales). Como ejemplos de empresas que priorizan los costos en su estrategia podemos mencionar el fabricante de electrodomésticos Samsung, y la empresa de comida rápida McDonald's.

Vistos los puntos anteriores, ¿podría una empresa competir en todos ellos a la vez? Si bien en algunos casos la mejora en un área afectará de manera simultánea a otras (por ejemplo, el hecho de que una empresa industrial reduzca el porcentaje de devoluciones tendrá un efecto favorable en los costos y la flexibilidad), en general la respuesta es negativa. Las empresas deben centrar sus esfuerzos en priorizar determinadas áreas. Así, las empresas del sector de comida rápida se centran en el costo y el servicio, mientras que empresas como BMW se centran en la calidad de las prestaciones y la innovación.

Si queremos competir en innovación en el sector del transporte aéreo deberemos empezar a prever prospectivas de futuro (transbordadores para ir al espacio). Si nuestra variable competitiva principal es la flexibilidad, el helicóptero será probablemente el mejor medio. Si queremos competir en calidad, seguramente ya tendremos aviones Concorde y si, por el contrario;

queremos priorizar la variable servicio, dispondremos de una empresa de jets de alquiler. De la misma manera, si nuestra variable competitiva principal es el costo, operaremos desde hace tiempo con jumbos y aviones grandes. Por tanto, deberemos elegir aquellas variables competitivas en las que queremos ser mejores que nuestros competidores.

Estas prioridades competitivas evolucionan de acuerdo con la posición en el ciclo de vida del producto. En la fase inicial de introducción debe producirse una gran variedad de productos en volúmenes bajos, ya que hay pocos competidores y de poca importancia. Es más importante adaptarse a los cambios del entorno y captar las expectativas y necesidades de los clientes (flexibilidad) así como lanzar diferentes productos de manera rápida - (innovación). Es el caso de la nueva tecnología de telefonía móvil y la televisión digital. Esta área, en los momentos actuales de mercado global, es la más importante, de modo que las variables competitivas de innovación y flexibilidad son las que aportarán más valor añadido a nuestras líneas de productos.

Definiciones de Objetivos

Un objetivo es el último fin hacia el cual todas las acciones se dirigen, es una meta o la finalidad que tienen las operaciones de algún proyecto en concreto.

Un objetivo empresarial es el fin que se anhela alcanzar dentro de una organización o proyecto, a través de la ejecución de determinadas acciones. En otras palabras, un objetivo es una meta determinada a cuál se desea llegar, por medio de una planificación previa.

Establecer los objetivos es una parte imprescindible del proceso de planificación, ya que sirven como guía de acción. Teniendo en cuenta si se concretaron o no los objetivos, se podrá evaluar el éxito o fracaso del proyecto.

La importancia de los objetivos radica en que son la representación clara de una meta, debido a que permiten diseñar de manera metódica una correcta planificación y de esta forma cumplir dicho objetivo.

Definición de Mercado

El mercado hace referencia al sistema por el que se intercambian bienes y servicios en una economía. Para que exista el mercado, deben intervenir dos figuras: compradores y vendedores.

Plan de ventas

Un plan de trabajo de ventas es la guía en la que se basarán los equipos para alcanzar sus objetivos. En esta planificación, se definen aspectos clave para una estrategia comercial; como metas, público objetivo, recursos necesarios y responsabilidades, entre otros.

El plan de trabajo de ventas es un elemento fundamental al momento de crear estrategias de acción y anticiparse a los resultados de ventas en un determinado periodo.

Un plan de ventas puede seguir la siguiente estructura:

El primer paso para responder cómo se elabora un plan de trabajo de ventas es realizar un análisis exhaustivo de la situación del mercado.

Para esto último, es recomendable utilizar la metodología FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Él te permitirá hacer un diagnóstico eficiente de tu organización y saber cómo se posiciona en el mercado local y global, así como frente a la competencia.

El siguiente paso que debes realizar si te preguntas cómo se elabora un plan de trabajo de ventas es el de indicar las metas y valores que conforman la identidad de tu organización.

En este punto, deberás incluir aquellos elementos que conforman la base identitaria de tu empresa como:

- Motivación;
- Valores;
- Aporte a la sociedad;
- Propósito de la organización;
- Público al que te diriges;
- Metas a corto, mediano y largo plazo.

Otro aspecto clave al momento de describir cómo se elabora un plan de trabajo de ventas es la definición del consumidor al cual se dirige el producto.

Por eso, en este punto, es necesario definir a quiénes te diriges:

- Público objetivo: Grupo de personas al que se dirige el producto o servicio. Puedes delimitarlo utilizando la técnica de segmentación de clientes.

- Cliente ideal: Se trata de un tipo de persona con características específicas que se identifica con el producto y valores de la empresa. Puede definirse según la experiencia de venta de la empresa y sus consumidores habituales.
- Buyer persona: Perfil ficticio, creado a partir de las características y comportamientos del cliente ideal, con el fin de delimitar el perfil de consumidor concreto.

El siguiente paso para definir cómo se elabora un plan de trabajo de ventas es el de delimitar los objetivos concretos del negocio.

Dependiendo de las necesidades concretas de tu empresa, podrás establecer metas como atraer más leads o aumentar la tasa de conversión, por ejemplo.

Por último, necesitarás plantear las estrategias que llevarás a cabo para cumplir tus objetivos. Cada una de ellas debe estar detallada, incluyendo el presupuesto y recursos necesarios para lograrlas.

Además, es fundamental dividir las tareas y asignar roles y responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo. Estas deben estar claramente expresadas para minimizar el margen de error e impulsar los resultados.

Una vez que ya cumpliste todos los pasos anteriores relativos a cómo se elabora un plan de trabajo de ventas, es momento de transcribir de manera estructurada todos los ítems. Estos son:

Período de tiempo

Todo plan de trabajo de ventas debe limitarse a un período de tiempo determinado para que sea medible y eficiente. Por ejemplo, puedes colocar: “segundo trimestre de 2022”.

Metas y objetivos

En esta sección, debes agregar los objetivos de ventas definidos, incluyendo:

- Cantidad concreta de ventas esperadas (o el objetivo deseado);
- Duración del ciclo de ventas.

Plan de acción

Aquí, debes describir las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos, detallando cómo ayudará cada paso a concretar las metas.

Equipo

En este espacio, deberás detallar cómo está compuesto el equipo de ventas y qué responsabilidades tendrá cada agente. También, puedes incluir información como:

- Contrataciones;
- Rotación de personal prevista;
- Planes de capacitación.

Herramientas, software y recursos

En esta sección, debes listar todas las herramientas que utilizará el equipo para alcanzar los objetivos.

Mercado objetivo

Aquí, debes detallar los perfiles de los clientes ideales para cada producto o servicio.

Estrategia de marketing

Este espacio incluye la visión general de la estrategia de marketing que se implementará y el modo en que se complementa con la planificación de ventas.

Presupuesto

Por último, deberás incluir el presupuesto necesario para cumplir el plan de ventas. Aquí, necesitas enumerar:

- Salarios;
- Comisiones;
- Descuentos;
- Gastos en recursos y software;
- Presupuesto para capacitación.

Canales de venta

Un canal de ventas es el punto de contacto entre el cliente y la empresa para entregar un determinado producto o servicio.

Un canal de ventas es el medio que utiliza una empresa para llegar a sus clientes y venderles sus productos o servicios.

Una empresa puede utilizar un único canal de ventas o una combinación de diferentes canales para llegar a sus clientes y venderles. La elección de los canales de venta dependerá del tipo de producto o servicio que se venda, del mercado objetivo y de los recursos y capacidades de la empresa.

Sin embargo, esta elección no se hace a la ligera: las organizaciones encajan sus diferentes canales de ventas dentro de una estrategia comercial de distribución y promoción de los artículos que comercializan.

Existen principalmente dos tipos diferentes de canales de venta:

- **Canales directos:** Son la forma más directa que tiene una empresa de llegar a sus clientes. Por ejemplo, si vendes tu producto directamente desde una tienda online, ese es un canal directo.
- **Canales indirectos:** Son formas menos directas que tiene una empresa de llegar a sus clientes. Por ejemplo, si vende a través de Amazon o eBay, se trata de canales indirectos. Sin embargo, permiten a la empresa llegar a sus clientes de alguna manera.

Los canales de venta y los canales de distribución son dos cosas distintas, aunque a menudo están relacionadas. Los canales de venta se refieren a las formas en que una empresa vende sus productos o servicios a los clientes. Puede tratarse de venta directa, tiendas minoristas, distribuidores y mayoristas, fabricación y distribución, y canales basados en servicios.

Los canales de distribución, por su parte, se refieren al camino que siguen las mercancías desde el fabricante o proveedor hasta el cliente final. Incluye a mayoristas, minoristas, distribuidores y otros intermediarios, como las empresas de logística que se encargan del transporte físico de las mercancías.

Existen muchos tipos diferentes de canales de venta que una empresa puede utilizar, en función de su mercado objetivo y de los productos o servicios que ofrezca. He aquí algunos ejemplos de canales de venta:

1. **La tienda de ladrillo y cemento:** Es la forma clásica de vender productos. Hay muchos tipos diferentes de tiendas físicas, como tiendas de comestibles, grandes almacenes y tiendas especializadas.

2. **La tienda online:** La venta en línea a través de su propio sitio web o un mercado como Amazon es una forma bastante común de vender productos en estos días.
3. **El canal de venta directa (también conocido como B2B):** Es cuando las empresas venden directamente a otras empresas en lugar de a los consumidores.
4. **Marketing de afiliación:** El marketing de afiliación es un tipo de venta indirecta en la que los afiliados remiten clientes a su sitio web a cambio de una comisión por las ventas realizadas a través de sus referidos.
5. **Distribución al por mayor:** Es cuando vendes productos al por mayor a minoristas que luego los revenden a los clientes a precios minoristas.

¿Cuáles son los distintos tipos de canales de venta?

- Existen varios tipos de canales de venta que las empresas pueden utilizar para vender sus productos o servicios. Entre ellos figuran:
- **Tiendas minoristas:** Son tiendas físicas donde los clientes pueden examinar y comprar productos en persona. Algunos ejemplos son los grandes almacenes, las tiendas especializadas y las tiendas de conveniencia.
- **Mercados en línea:** Son sitios web que permiten a los clientes buscar y comprar productos de varios vendedores. Algunos ejemplos son Amazon, eBay y Etsy.
- **Ventas en línea directas al consumidor (DTC):** Son las ventas que se realizan directamente al cliente a través de la propia web o tienda online de una empresa.
- **Venta al por mayor:** Este canal consiste en vender productos a otras empresas que luego los revenderán a sus propios clientes.
- **Venta directa:** Este canal consiste en vender productos directamente a los consumidores a través de demostraciones a domicilio, fiestas u otros eventos.
- **Centros de distribución:** Son instalaciones que almacenan los productos de una empresa y los distribuyen a tiendas minoristas u otros clientes.

- **Franquicias:** Este canal consiste en permitir que otras empresas utilicen la marca y el modelo de negocio de una empresa para vender productos o servicios.
- **Telemarketing:** Este canal consiste en vender productos o servicios por teléfono.
- **Ferias comerciales:** Este canal consiste en exponer productos o servicios en una feria comercial y venderlos a los asistentes.
- **Exportación:** Este canal consiste en vender productos o servicios a clientes de otros países.

Objetivos del plan de ventas

Cuatro ejemplos de objetivos de ventas que te ayudarán a fijar los tuyos:

- Incrementar el cross-sell mensual;
- Reducir el costo de adquisición de clientes;
- Cerrar más tratos trimestralmente;
- Incrementar los ingresos anuales por ventas;

FORMULA TUS OBJETIVOS CON BASE EN EL MÉTODO SMART

Lo primero a la hora de armar tu plan es establecer los objetivos de ventas que quieres perseguir. ¿Te interesa incrementar los ingresos por ventas en un 30% durante los próximos 3 meses? ¿O quieres más bien mejorar la implementación de up-selling en 50%? Busca que las metas a apuntar tengan relación con la planificación estratégica de tu negocio.

Algo que te puede ayudar a formular tus objetivos de ventas es el método SMART, una serie de criterios establecidos para ayudarte a definir objetivos alcanzables y que, en teoría, darán mejores resultados.

Los objetivos SMART se caracterizan por ser:

Específicos: definen de forma precisa y basada en datos qué es lo que se quiere lograr;

Medibles: van acompañados de métricas con las cuales se puede determinar el progreso en la consecución de estos objetivos.

Asignables: precisan de responsables que se encarguen de trabajar en ellos;

Realistas: toman en cuenta las posibilidades del negocio y de los equipos, y trabajan sobre la base de lo que se tiene;

Fijados en el tiempo: se trabaja en ellos durante un tiempo determinado, con el objetivo de cumplirlos en su debido tiempo y no prolongarlos infinitamente.

Si tomas en cuenta todos estos factores a la hora de fijar tus objetivos de ventas, contarás con todo lo necesario para trabajar en ellos de forma efectiva.

Haz que los objetivos sean de conocimiento general en la empresa

Una vez establezcas los objetivos de ventas con base en el método SMART, es hora de compartírselos con el resto del negocio.

Si tus compañeros no conocen estas metas, será muy complicado que den su máximo esfuerzo para cumplirlas. Cuando compartes información con tus colaboradores, estos entienden qué es lo que la empresa necesita y establecen acciones específicas para lograrlo.

ESTABLECE ACCIONES PARA LOGRAR METAS

Todo objetivo de ventas debe ir acompañado de una serie de tácticas y acciones para alcanzarlos.

Luego de fijar las metas, plantea una serie de estrategias que se pueden llevar a cabo y que tengan relación directa con ellas. Para el ejemplo de objetivo de venta “reducir el costo de adquisición de clientes”, algunas acciones que puedes realizar son:

- crear un programa de referidos e invitar a los clientes con más de 6 meses de relación con la empresa a participar en él;
- establecer alianzas con influencers afines con los valores de tu empresa, para que ayuden a impulsar la generación de leads.

SUPERVISA EL PROGRESO EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez que los objetivos estén listos y que tus equipos se encuentren realizando las acciones para conseguirlos, es importante supervisar constantemente su progreso. Esto te permitirá saber qué tan efectivas son las acciones de tu empresa y, si alguna produce resultados menos deseables que otras, puedes ajustarla o plantear otras estrategias.

Una herramienta eficaz para analizar el avance hacia tus objetivos de ventas son los indicadores clave de desempeño (KPI), métricas que acompañan a tus metas y permiten identificar, de forma rápida y basada en datos, qué tan cerca

estás de lograrlas. Es importante que los definas desde el comienzo y que no descuides su monitoreo.

HAZ ANÁLISIS DE RESULTADOS Y AJUSTA DONDE HAGA FALTA

Finalmente, estudia los resultados de tu plan y comprueba si alcanzaste todos los objetivos de venta.

Lo más importante de esta etapa del proceso –más que saber los resultados que obtuviste– es extraer de esos datos algunos insights sobre lo que tu negocio hizo bien en esta ocasión, y aquellos aspectos en los que podría mejorar. Eso te permitirá crear nuevos planes de venta y objetivos más acertados que, progresivamente, llevarán a tu empresa a superar con éxito todas las metas.

ACTIVIDADES DE LA PRÁCTICA

LEGO, la reconocida empresa danesa de juguetes, ha marcado la niñez de varias generaciones en la industria del entretenimiento desde su fundación en 1932. Con su **enfoque en la calidad, la creatividad y la diversión**, ha logrado trascender en el tiempo convirtiéndose en un sinónimo de juego y aprendizaje. Sus coloridos bloques de plástico, que **se ensamblan para formar estructuras de todo tipo**, han inspirado a millones de niños y adultos alrededor del mundo a dejar volar su imaginación y construir mundos fantásticos.

Una de las características más sobresalientes de LEGO es su **capacidad para adaptarse y evolucionar con el tiempo sin perder su esencia**. Desde sus humildes comienzos con juguetes de madera, la empresa ha expandido su portafolio para incluir una vasta gama de productos, que van desde **sets de construcción temáticos hasta videojuegos** y parques temáticos.

Además, LEGO ha sabido aprovechar las colaboraciones con grandes franquicias como Star Wars, Harry Potter y Marvel, lo que ha permitido a la marca mantenerse relevante en un mercado altamente competitivo y en constante cambio. En este nuevo caso de estudio, te contamos su fascinante historia, modelo de negocio y las claves de su continua innovación.

La historia de LEGO se remonta a 1932 en la pequeña ciudad de Billund, Dinamarca, cuando Ole Kirk Christiansen, un carpintero con un agudo olfato para los negocios, **fundó una empresa de fabricación de juguetes de madera**. En sus primeros años, la compañía producía una variedad de productos, incluyendo escaleras de mano, tablas de planchar y juguetes de madera, todos fabricados con un fuerte compromiso con la calidad.

Fue en 1934 cuando Ole Kirk decidió otorgarle a su empresa un nombre muy significativo: **"LEGO"**, derivado de las palabras danesas **"leg godt"**, que significan **"juega bien"**. Lo que Ole Kirk no sabía en ese momento era que "LEGO" también significa "yo armo" en latín, un presagio de lo que la compañía se convertiría.

En 1949, la empresa dio un giro decisivo al introducir los **primeros bloques de plástico interconectables, conocidos como "Automatic Binding Bricks"**. Estos bloques, que serían los precursores de los actuales ladrillos LEGO, fueron diseñados para ser ensamblados y desmontados fácilmente, permitiendo a los niños construir todo lo que su imaginación pudiera desarrollar.

A pesar del escepticismo inicial hacia los juguetes de plástico en una época dominada por los juguetes de madera, LEGO continuó perfeccionando su diseño y en 1958 introdujo el popular ladrillo LEGO con su sistema de tubos y pernos, lo que ofrecía una estabilidad y versatilidad nunca antes vista. Y desde ese momento, este diseño **ha permanecido prácticamente inalterado hasta hoy**, razón por la cual podría decirse que es la clave del éxito duradero de LEGO.

A lo largo de cada década, LEGO ha experimentado un crecimiento arrollador, expandiéndose desde su sede en Dinamarca a todo el mundo. Si bien la empresa ha enfrentado desafíos, incluyendo períodos de crisis financiera, siempre ha encontrado la manera de reinventarse. A través de innovaciones continuas, como la diversificación de productos en videojuegos, películas y parques temáticos, LEGO ha logrado mantenerse relevante y desafiante entre el público infantil.

El modelo de negocio de LEGO se centra en la **creación y venta de sets de construcción modulares, basados en sus icónicos ladrillos interconectables**, que permiten a los usuarios, niños y no tan niños, crear una infinidad de diseños. La compañía ha desarrollado un portafolio diverso que incluye desde sets temáticos, como ciudades, castillos y naves espaciales, hasta colaboraciones con franquicias populares como Star Wars, Harry Potter y Marvel.

Esta combinación de productos originales y licencias de terceros ha permitido a LEGO **captar un amplio espectro de consumidores**, desde niños pequeños hasta adultos aficionados, consolidando así su posición en el mercado global de juguetes. Además, LEGO ha expandido su modelo de negocio más allá de los juguetes físicos, **incursionando en el mundo digital con videojuegos**, aplicaciones móviles y contenido multimedia como series y películas.

La empresa también ha desarrollado experiencias de marca únicas a través de sus parques temáticos LEGOLAND y las tiendas LEGO Certified, donde los consumidores pueden interactuar de manera directa con los productos. Esta diversificación no solo refuerza la lealtad a la marca, sino que también crea múltiples fuentes de ingresos, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento permanente de LEGO en un mercado sumamente competitivo.

Una de sus principales estrategias de innovación en la actualidad es la integración de la tecnología digital en sus productos. A través de la serie LEGO Technic y LEGO Mindstorms, la empresa ha combinado la construcción tradicional con elementos de robótica y programación, permitiendo a los usuarios crear modelos interactivos que pueden ser controlados y personalizados mediante aplicaciones móviles.

Además, LEGO ha incursionado en el mundo de la realidad aumentada (AR) con su línea LEGO Hidden Side, donde los sets físicos se combinan con experiencias digitales que cobran vida a través de dispositivos móviles, ofreciendo una experiencia de juego inmersiva y atractiva para las nuevas generaciones.

Otra área clave de innovación para LEGO es su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. En respuesta a las constantes demandas de los consumidores por productos más ecológicos, la empresa ha iniciado un ambicioso proyecto para fabricar sus bloques a partir de materiales sostenibles, como el plástico derivado de plantas.

Finalmente, LEGO ha implementado programas de reciclaje y ha potenciado su compromiso con la educación y el desarrollo de habilidades a través de iniciativas como LEGO Education, que promueve el aprendizaje STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) en las escuelas.

En palabras finales, el **caso LEGO** es un claro ejemplo de cómo una empresa puede evolucionar de manera sostenida sin comprometer la calidad ni la esencia que la vio florecer. De esta forma, lo que comenzó siendo una fábrica de juguetes de madera tradicional se convirtió rápidamente en la fábrica de ideas particular de cada niño o niña con apenas unos ladrillos de plástico.

Hoy en día, LEGO no solo es un juguete, sino un fenómeno cultural global que sigue inspirando a personas de todas las edades a construir y crear.

1.- ¿Qué objetivos se deberán adoptar en la manufactura con respecto a costo, entregas, calidad y flexibilidad?

2.- ¿Cómo se deben alcanzar los objetivos en manufactura a través del proceso, la organización, el equipo, la fuerza de trabajo y los sistemas de control de producción y de inventario?

3.- Explicar las barreras de entrada y salida en una empresa del rubro que se desempeña la organización.

4.- Analizar los objetivos de la empresa y su estrategia para explicar la evolución de la empresa y de su actividad.

5.- Investigar sobre cualquier organización (nacional o extranjera). Recopilar información acerca de su estrategia corporativa y estrategia funcional.