



Unidad II

ESTRATEGIA DE OPERACIONES EN UN ENTORNO GLOBAL





Nota:

Deben REFORZAR el contenido de esta unidad en el capítulo No. 2, páginas 22 a 36 de su libro de texto.



Una visión global de las operaciones

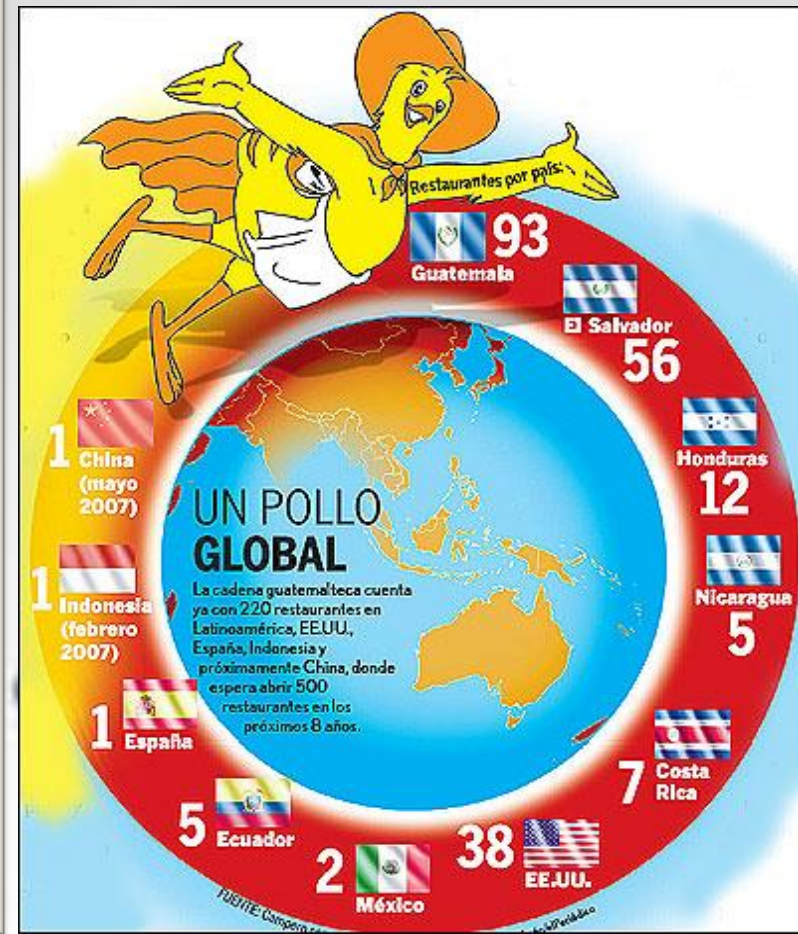
GLOBALIZACIÓN

BARRERAS:

- a) Culturales
- b) Religiosas
- c) Étnicas
- d) Políticas

BONDADES:

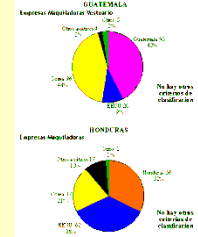
- 1. Apertura de Mercados
- 2. Estar informados por el acceso a medios de comunicación (especialmente internet)
- 3. Transporte confiable
- 4. Comunicación económica
- 5. La desregularización financiera internacional.



Razones para Globalizar

1. Reducir costos operativos y administrativos en:

- ✓ Mano de obra
- ✓ Impuestos
- ✓ Aranceles
- ✓ Ubicación



2. Mejorar la cadena de suministro

- ✓ Localización de plantas
- ✓ Recursos únicos
- ✓ Materia prima
- ✓ Experiencia /conocimiento
- ✓ Transporte



3. Proporcionar mejores productos y servicios

- ✓ Tiempo de Respuesta
- ✓ Calidad
- ✓ Cultura



4. Entender el mercado

- ✓ Nuevos productos
- ✓ Necesidades del mercado
- ✓ Flexibilidad en la producción
- ✓ Ciclo de vida del producto



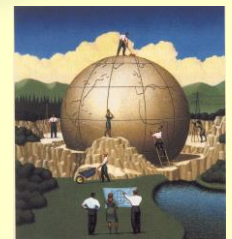
5. Aprender a mejorar las operaciones

- ✓ Innovación
- ✓ Nuevos procesos
- ✓ Nuevas tecnologías
- ✓ Capacitación



6. Atraer el talento global

- ✓ Mejores empleos en países desarrollados
- ✓ Empresas globales buscan al mejor profesional
- ✓ Oportunidades de crecimiento global



Problemas actuales de la Admón. de Operaciones

Causas:

- **COMPETENCIA GLOBALIZADA:**
Los diferentes bloques económicos y tratados comerciales han formalizado alianzas para acaparar el mercado mundial.
Países en desarrollo deben esforzarse para cumplir con sus lineamientos mundiales.
- **PRIORIDADES COMPETITIVAS**
Factores de competencia :
Precio, calidad en el producto y calidad en el servicio
- **NUEVAS TECNOLOGIAS:**
REVOLUCIÓN DE LA CIBERNÉTICA Y LA ERA DE LA INFORMATIZACIÓN.
(Revolución de los Servicios)



APERTURA DE MERCADOS



Para la apertura del mercado de Guatemala, se han suscrito tratados comerciales con diferentes países del mundo. Entre los principales con México, DR-CAFTA, Taiwan, Chile, Colombia.

Acuerdo de Asociación con Europa.

Tiene negociaciones con Canadá, Panamá, CARICOM (países del Caribe), MERCOSUR (Brasil, Argentina, Venezuela, Uruguay y Paraguay), Ecuador y Perú.

Tiene acuerdos de protección a las inversiones con Argentina, Cuba, Corea, Chile, Taiwán, México, Ecuador, Colombia, España, Francia, Holanda, República Checa, Suiza, Suecia, Alemania, Bélgica, Finlandia, Israel, Canadá, Estados Unidos, Centroamérica, entre otros.

APERTURA DE MERCADOS

- En los últimos 10 años las exportaciones se ha concentrado un poco más en el mercado centroamericano.
- Café saborizado,
- Artesanías hechas con arena volcánica o material reciclado
- Café con cardamomo, canela y chocolate.
- Guatemala no puede ser fuerte solo en el sector agrícola también en la industria manufacturera como el vestuario y textiles, alimentos y bebidas, plásticos, artesanías y muebles, entre otras muchas opciones.





LA GLOBALIZACIÓN PODRÍA TENER VENTAJAS

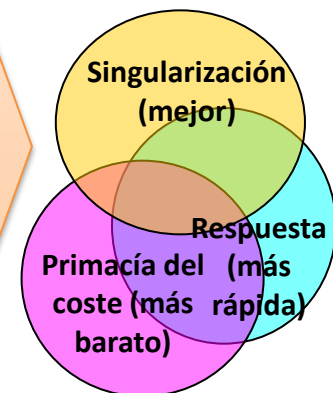
- Fomentar el comercio justo.
- Industrialización del Tercer Mundo y mejorar sus economías:
 - Condonación de la deuda externa
 - Gravamen a transacciones financieras para invertirlas en Desarrollo en países pobres.
- Disminuir el gasto militar
- Erradicar el fraude fiscal.
- Proyección a los países en desarrollo.
- Flexibilizar los flujos migratorios.
- Ahora los ciudadanos de países pobres van a los países ricos.
- Estudiar medidas para evitar la migración masiva.

Diez decisiones estratégicas en Admón. De Operaciones



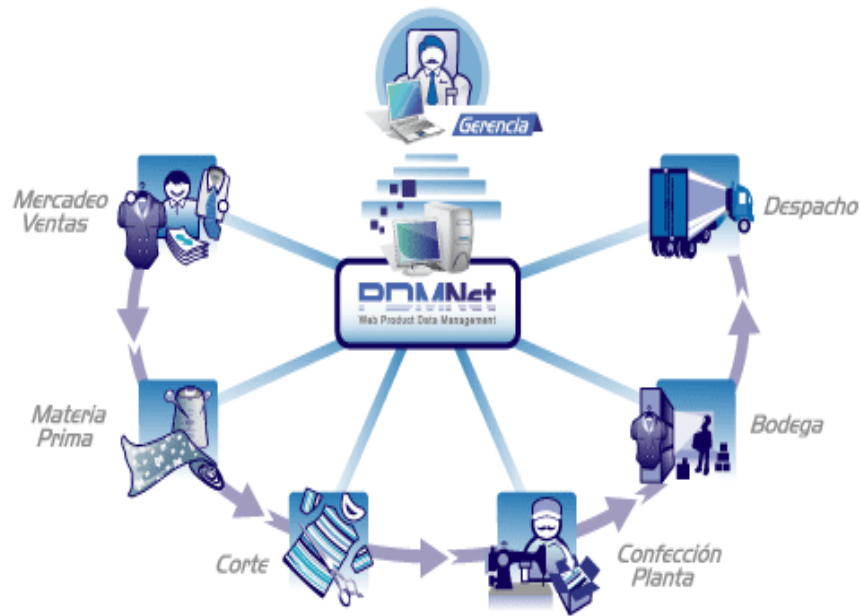
Ejemplo de decisiones estratégicas

Decisiones sobre operaciones	Ejemplos	Estrategia específica empleada	Ventaja competitiva
Producto		FLEXIBILIDAD:	
Calidad	Innovación constante de los nuevos productos Sony	<i>Diseño</i>	
Proceso	Capacidad de Compaq Computer para seguir en el mercado de computadores personales	<i>Volumen</i>	
Localización	Servicio sin elementos superfluos de Southwest Airlines	BAJO COSTO	
Organización	Pizza Hut garantiza el almuerzo en 5 minutos	Rapidez	
Recursos humanos	El “efectiva y totalmente a tiempo” de Federal Express	<i>Formalidad</i>	
Compras		CALIDAD:	
Inventario	Sistema de encendido de los productos automotores de Motorola	<i>Conformidad</i>	
Programación	Localizadores de Motorola	<i>Buen Resultado</i>	
Mantenimiento	Servicio postventa de IBM para computadores centrales	SERVICIO POSTVENTA	
	Amplia gama de fondos de inversión mobiliaria de Fidelity Security	AMPLIA GAMA DE PRODUCTO	



ESTRATEGIA DE OPERACIONES





ESTRATEGIA DE OPERACIONES y Cadena de Suministro

- Se considera parte del proceso de planeación que coordina metas operacionales (diseñadas para anticipar necesidades futuras) con la de la empresa en su conjunto.

ESTRATEGIA SUSTENTABLE

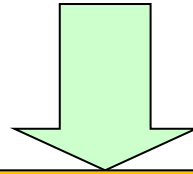
- La estrategia no sólo debe enfocarse en la viabilidad económica de sus accionista, sino también debe considerar el ambiente y el impacto social en las partes interesadas.



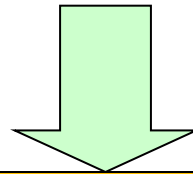


Proceso de desarrollo de la estrategia

Análisis del entorno



Determinar la misión empresarial



Elaborar una estrategia



Análisis Externo

Análisis Interno

Misión
y
Visión
Empresarial

Estrategia
Empresarial
o
Corporativa

Prioridades
Competitivas
• costo
• calidad
• Entregas
• Flexibilidad
• Servicio

Misión
y Estrategia
Áreas
Funcionales

• finanzas
• marketing
• operaciones

Capacidades: actuales,
necesarias y futuras

Proceso de Planificación Estratégica



Análisis del entorno

Análisis Externo

- Factores socio-culturales
 - Factores económicos
 - Factores tecnológicos
 - Factores politico-legales

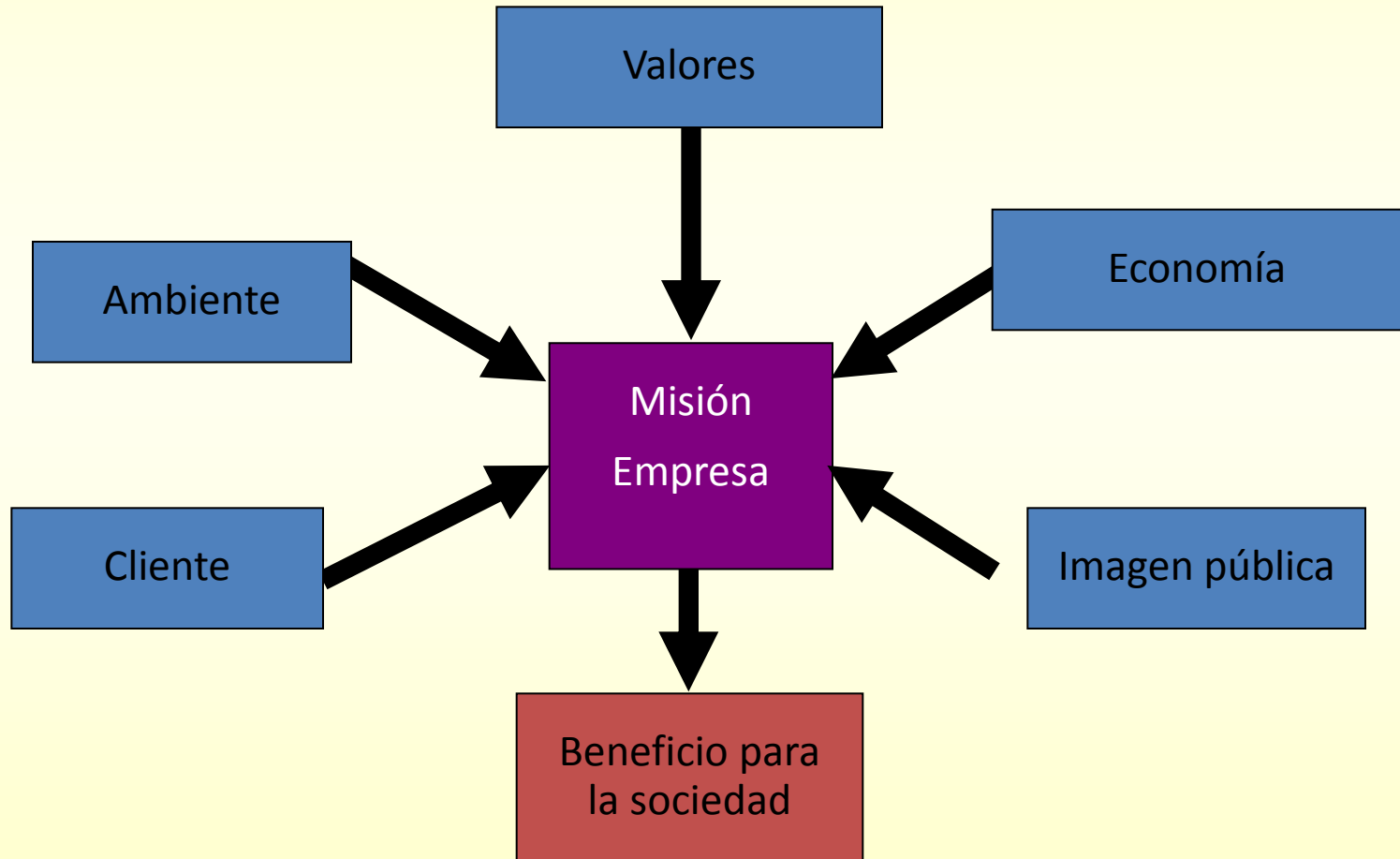
***Oportunidades y
Amenazas***

Análisis Interno

- Líneas de productos
- Instalaciones
- Planificación y Control de Operaciones
- Personal
- Situación con respecto a competidores

***Debilidades y
Fortalezas***

Factores que influyen en la formulación de la misión



MISIÓN EMPRESARIAL

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

MISIÓN DE OPERACIONES:

Define el propósito de la Función de Operaciones en
Relación a la Est. Empresarial y corporativa

Estrategia de Operaciones

1er. Paso: Análisis Externo e Interno

Competencia Distintiva

En Términos de Objetivos

En Términos de Recursos:
La Gente, la MP, la Tecnología

Objetivos de Operaciones

Generales

El Costo de Operación

La Calidad

El Tiempo de Entrega

Flexibilidad



Estrategia de Operaciones

Políticas de Operaciones

Decisiones Tácticas

Resultados



En el PROCESO

En la CAPACIDAD

En los INVENTARIOS

En la FUERZA DE TRABAJO

En la CALIDAD

Deben venir después del desarrollo de la estrategia

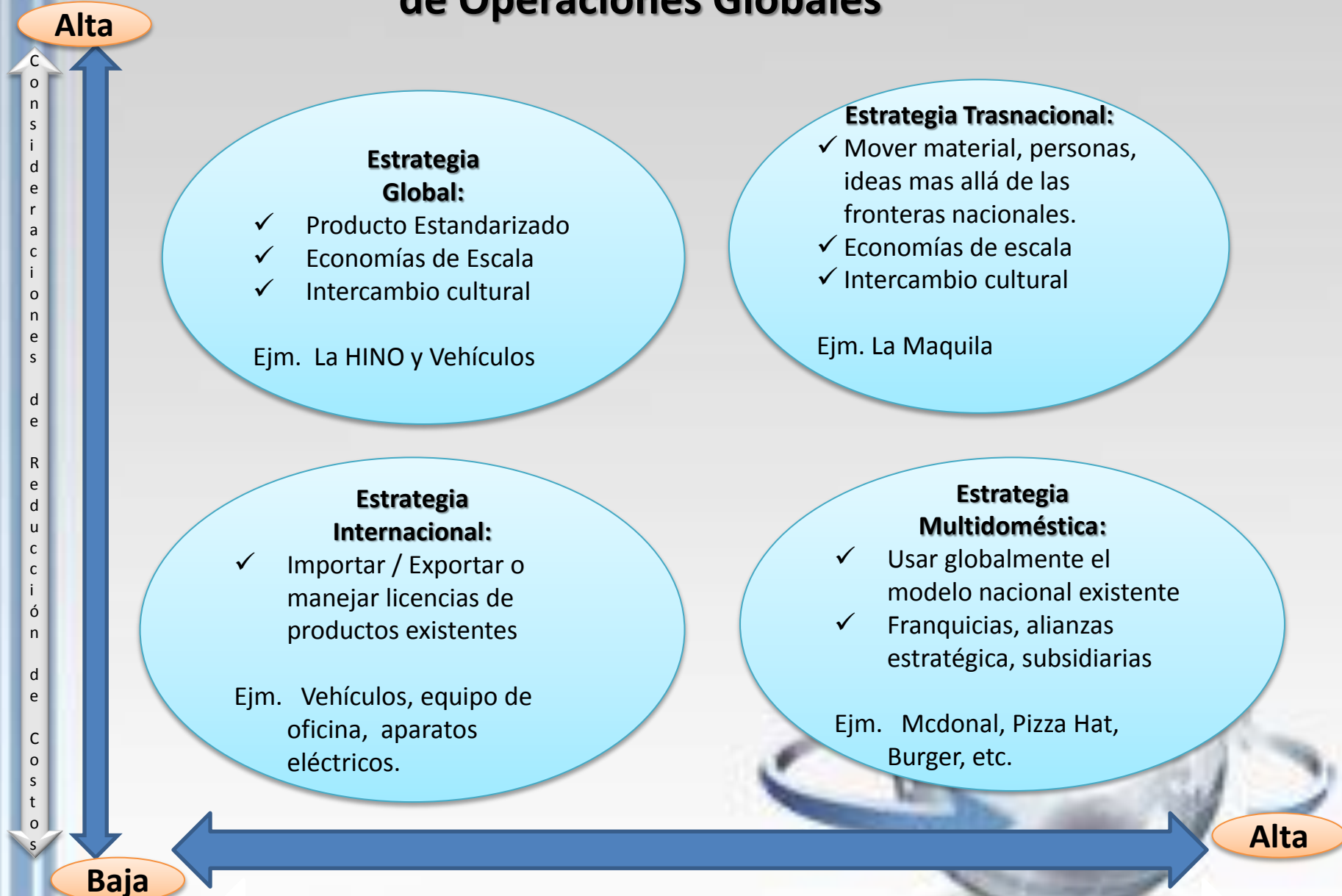
Se miden en términos de Objetivos

OPERACIONES ENFOCADAS

- Enfoque en el producto
- En la tecnología
- En el proceso
- En el volumen de ventas
- Fabricar para:
Inventarios o para pedidos
- A nuevos productos y productos maduros



Alternativas de la Estrategia de Operaciones Globales



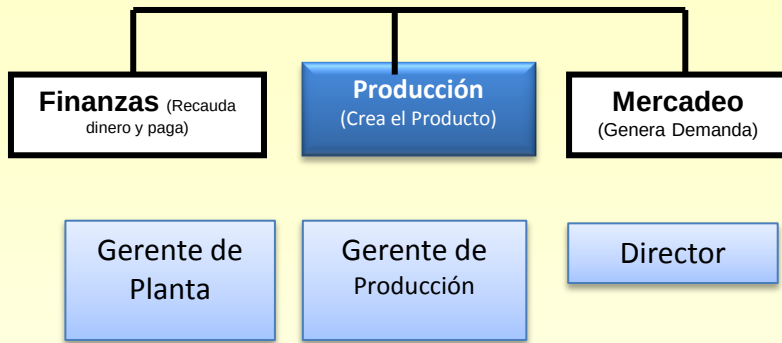
Consideraciones sobre la capacidad de respuesta local



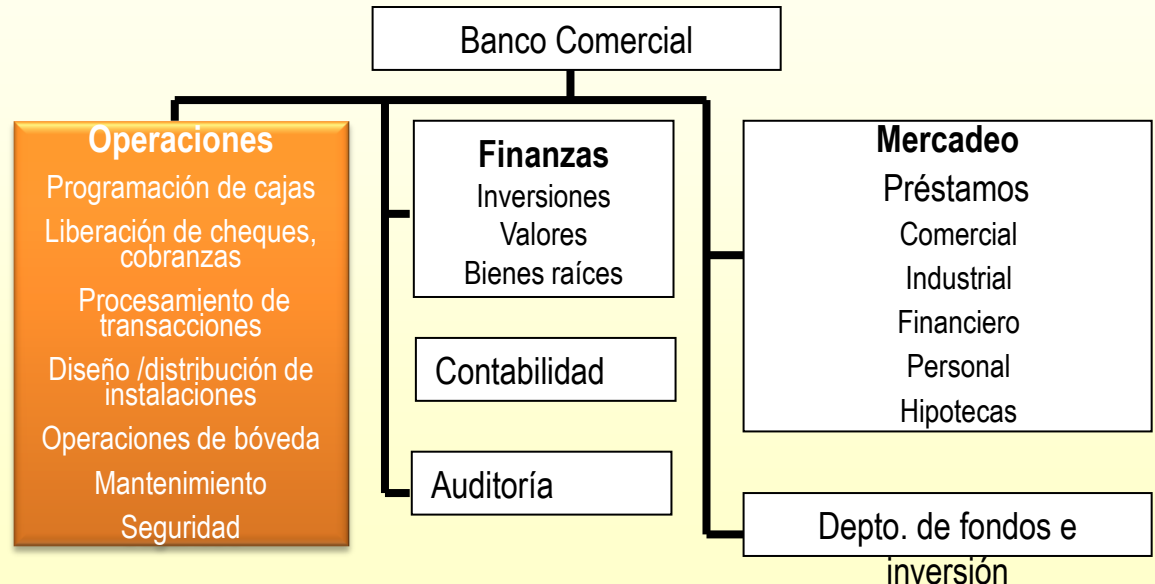
Nota:

Deben REFORZAR el contenido de esta unidad en el capítulo No. 2, páginas 22 a 36 de su libro de texto.





FUNCIÓN DE OPERACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL



Ejemplo

- En el siguiente ejemplo de estado de resultados simplificado muestra tres alternativas de estrategias en una empresa , que necesita generar mayor rentabilidad entre sus ventas y sus costos.

Situación Actual

• Ventas	Q.100,000.00
• Costo de bienes	- <u>Q. 80,000.00</u>
• Margen Bruto	Q. 20,000.00
• Costos Financieros	- <u>Q. 6,000.00</u>
• SUBTOTAL	Q. 14,000.00
• Impuestos al 25%	- <u>Q. 3,500.00</u>
• GANANCIA BRUTA	Q. 10,500.00

Estrategia de Marketing

- En primer lugar se encuentra la estrategia de marketing donde se puede **aumentar las ventas en 60%** con un buen plan de mercadeo.
- PUBLICIDAD
- PROMOCIONES
- MARKETING DIRECTO
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Estrategia de Marketing

(Aumentar las ventas en un 60%)

• Ventas		Q.160,000.00
• Costo de bienes	-	<u>Q. 128,000.00</u>
• Margen Bruto		Q. 32,000.00
• Costos Financieros	-	<u>Q. 6,000.00</u>
• SUBTOTAL		Q. 26,000.00
• Impuestos al 25%	-	<u>Q. 6,500.00</u>
• GANANCIA BRUTA	Q.	19,500.00

Estrategia Financiera

La estrategia de financiera se debe apoyar en la **reducción del 40% en el costo** financiero de los créditos actuales de la empresa, y el buen manejo de su administración financiera.

- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Financiamiento
- Costo Estándar

Estrategia Financiera

(Reduce un 40% de los costos financieros)

• Ventas		Q.100,000.00
• Costo de bienes	-	<u>Q. 80,000.00</u>
• Margen Bruto		Q. 20,000.00
• Costos Financieros	-	<u>Q. 3,600.00</u>
• SUBTOTAL		Q. 16,400.00
• Impuestos al 25%	-	<u>Q. 4,100.00</u>
• GANANCIA BRUTA		Q. 12,300.00

Estrategia de Operaciones

La estrategia de Operaciones se basa en una buena administración de **reducción de costos de producción en 25%.**

- Mano de obra
- Controles de calidad
- Compra de materia prima
- Mantenimiento preventivo
- Cadena de suministro
- Administración de inventarios
- Capacidad Instalada

Estrategia de Operaciones

(Reducir costos de producción en 25%)

• Ventas		Q.100,000.00
• Costo de bienes	-	<u>Q. 60,000.00</u>
• Margen Bruto		Q. 40,000.00
• Costos Financieros	-	<u>Q. 6,000.00</u>
• SUBTOTAL		Q. 34,000.00
• Impuestos al 25%	-	<u>Q. 8,500.00</u>
• GANANCIA BRUTA		Q. 25,500.00

ESTADO RESULTADOS		(+) 60% (ventas)	(-) 40% (costos financieros)	(-) 25% (costos de producción)
Elementos	SITUACION ACTUAL	Marketing ▲	Finanzas ▼	Operaciones ▼
Ventas	Q.100,000.00	Q160,000	Q.100,000.00	Q100,000.00
Costo de bienes	(-)Q.80,000.00	(-) Q 128,000.00	(-) Q. 80,000.00	(-) Q.60,000.00
Margen Bruto	Q. 20,000.00	Q. 32,000.00	Q. 20,000.00	Q. 40,000.00
Costos Financieros	(-) Q. 6,000.00	(-) Q 6,000.00	(-) Q3,600.00	(-) Q 6,000.00
SUBTOTAL	Q.14,000.00	Q. 26,000.00	Q. 16,400.00	Q. 34,000.00
Impuestos al 25%	- Q. 3,500.00	(-) Q. 6,500.00	(-) Q. 4,100.00	(-) Q 8,500.00
GANANCIA o Contribución	Q. 10,500.00	Q.19,500.00	Q.12,300.00	Q.25,500.00
% Aumento de la Contribución		$\frac{19,500 - 10,500}{10,500} = 85.7\%$	$\frac{12,300 - 10,500}{10,500} = 17.14\%$	$\frac{25,500 - 10,500}{10,500} = 143\%$

Gráfica de rentabilidad

ESTRATEGIA	AUMENTO DE LA CONTRIBUCION
Mk (+ 60% Ventas)	85.70%
Finanzas (- 40% ctos. Financieros)	7.14%
Operaciones (- 25% costos Producción)	143%

AUMENTO DE LA CONTRIBUCION

