

# Administración de Operaciones en las PyME<sup>1</sup>

## Introducción

La Administración de Operaciones pretende generar el mayor valor agregado a la dirección y control de procesos, a través de los cuales los insumos y recursos se transforman en bienes y servicios.<sup>2</sup> En una época, la administración de operaciones se refería solo a la producción manufacturera. Con el advenimiento de las corrientes de mejora continua, calidad y normalización, se amplió el alcance a todos los sistemas que producen bienes y servicios en organizaciones con y sin fines de lucro.

Para las Pyme, las operaciones cobran cada vez más importancia, debido al inusual crecimiento de las demandas externas: competencia, globalización, nuevas tecnologías. La participación de los clientes en la cadena de agregación de valor demanda que las empresas estén preparadas para responder ágilmente a los nuevos requerimientos. Las decisiones operacionales son de carácter táctico, pero también estratégico, porque afectan el largo plazo de las organizaciones.

Repasemos brevemente algunos de los elementos básicos de las operaciones:

1. **Capacidad.** La capacidad a largo plazo la determina el tamaño de las instalaciones físicas que se construyen. A corto plazo, en ocasiones se puede aumentar la capacidad por medio de subcontratos, turnos adicionales o arrendamiento de espacio. La administración adecuada de la capacidad incide en la rentabilidad de la empresa, puesto que, producción excesiva conduce a costos innecesarios por altos inventarios; por otro lado, producción insuficiente no permite aprovechar la demanda.<sup>3</sup>
2. **Logística** Según el *Council of Logistics Management*, la logística es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo y almacenamiento de bienes y servicios y la información relacionada, desde el punto de origen al de consumo de modo de satisfacer los requerimientos de los clientes. Las actividades básicas que se deben controlar en la cadena logística son: el servicio al cliente, la planeación de demanda, el transporte de insumos y productos, los inventarios, la comunicación con proveedores y clientes y la eliminación adecuada de desechos. El uso de TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) facilita la coordinación entre las personas y el control de los procesos de la empresa, por lo que son fundamentales a la hora de implementar la cadena logística.
3. **Proceso.** Un proceso se define como una serie de actividades interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor añadido que aporta cada actividad<sup>4</sup>. Los procesos sostienen todas las actividades de las organizaciones. Comprenden desde la selección de insumos y métodos de trabajo hasta la mezcla apropiada de

---

<sup>1</sup> Marcela Pérez. Docente del Área de Gestión. E-mail: [mperez@uasb.edu.ec](mailto:mperez@uasb.edu.ec). Fecha de publicación: 2 de marzo de 2011.

<sup>2</sup> Krajewski, Lee, Larry Ritzman, Administración de Operaciones, Pearson, 2000

<sup>3</sup> Muñoz Negrón, David, Administración de Operaciones, Cengage Learning, 2009

<sup>4</sup> Roure, J. B. et. al. La Gestión por Procesos, Biblioteca IESE, 1997.

habilidades humanas y equipamiento. Las decisiones de proceso deben ser congruentes con la capacidad y la cadena logística<sup>5</sup>. Los procesos pueden ser de tipo primario, es decir, lo que intervienen directamente en la producción del bien o del servicio; y los de apoyo que soportan a los procesos primarios con planificación, control, o seguridad de las operaciones.

4. **Calidad.** El concepto de calidad se refiere a la conformidad con los requerimientos o especificaciones de los clientes. Sin embargo, más allá de esta definición, los sistemas de gestión de calidad procuran una mejora continua hacia la “superación de las expectativas de los clientes” La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos, porque deben asegurar que éstos cumplan con todas las características establecidas como: confiabilidad, durabilidad, estética, servicio al cliente, diferenciación e innovación<sup>6</sup>.

Las organizaciones, sobre todo las Pyme, tienen el reto de concebirse y convertirse en sistemas de generación de soluciones de alto valor agregado, que contribuyan a la sustentabilidad y sostenibilidad del planeta y de sus habitantes. Una adecuada gestión de operaciones contribuirá decisivamente con este objetivo, al aportar con el “espacio vital” necesario para estimular la creatividad y poner en marcha procesos de cambio. Dejando atrás las concepciones mecanicistas de la organización, la visión sistémica empresarial recuperará la vitalidad empresarial.

---

<sup>5</sup> Krajewski, Op. Cit.

<sup>6</sup> Muñoz Negrón. Op. Cit.