

LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y EL TIPO DE DECISIONES

Dr. PASCUAL CHÁVEZ ACKERMANN

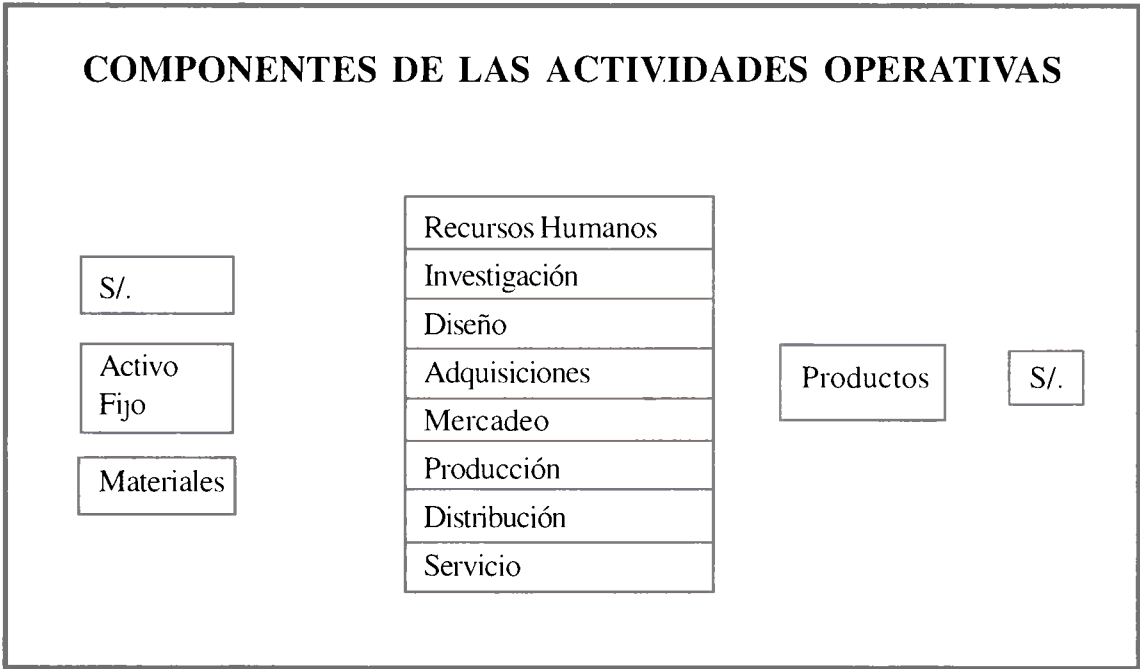
Las actividades operativas comprenden el empleo de recursos para diseñar, producir, distribuir y vender bienes y servicios. Estas actividades incluyen la investigación y desarrollo, diseño, ingeniería, adquisiciones, recursos humanos, producción, distribución, mercadeo, venta y servicio. Las organizaciones compiten en los mercados laborales y de proveedores en procura de recursos empleados en estas actividades. También compiten en los mercados de productos, para vender los bienes y servicios generados por las actividades operativas.

Estas actividades generalmente operan como departamentos individuales o

divisiones de una organización. Cada división puede tener su propio administrador, responsable de las decisiones en dicha división. No todas las empresas requieren cada una de estas actividades. Por ejemplo, las empresas de venta y servicio no necesitan la actividad de ingeniería ni la de producción. Frecuentemente algunas actividades se combinan en una sola división. Por ejemplo, la distribución, venta y servicio se pueden combinar en una sola división a cargo de un administrador.

COMPONENTES DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE UNA COMPAÑÍA

* *Investigación y desarrollo.*- Las actividades de investigación y desarrollo, crean nuevos productos y actualizan los productos y procesos productivos obsoletos. Muchas compañías operan en un entorno altamente competitivo y deben mantenerse informadas de los rápidos cambios en la tec-



nología y preferencia de los consumidores, como acontece en la manufactura de computadoras y de productos farmacéuticos. Este entorno obliga a las empresas a mejorar constantemente sus productos, a encontrar otros nuevos que satisfagan las necesidades del consumidor y la manera de reducir el costo de producirlos. Las compañías de servicios se ocupan de la investigación y desarrollo, cuando identifican nuevos servicios.

*** *Diseño e ingeniería.***- Estas actividades determinan el diseño de los productos, el proceso de producción, las facilidades y el sistema de distribución. Los requerimientos de equipo y labor del proceso de manufactura, ensamblaje y similares, de la manera como los productos son elaborados y distribuidos, tienen el mayor efecto en el costo y probabilidades de venta del producto.

*** *Adquisiciones.***- Estas actividades incluyen la compra y administración de materiales y suministros, necesarios para la producción y venta. Los materiales empleados en la manufactura deben ser adquiridos en cantidades apropiadas y en el momento oportuno para asegurar su disponibilidad. Los materiales son de adquisición y almacenamiento costosos, pero la producción no se efectúa a menos que se cuente con el material necesario y en cantidad adecuada. Las decisiones de adquisición incluyen la elección del tipo apropiado, la calidad y cantidad de materiales para minimizar los costos de adquisición, almacenamiento y producción. Esta función es también importante en las compañías mercantiles, donde las actividades de adquisición controlan la selección compra de bienes disponibles para la reventa, y también son importantes en las organizaciones de servicios, como los hospitales.

*** *Recursos humanos.***- Además de

los materiales, el trabajo es un factor principal en la producción y venta de bienes y servicios. **La actividad de recursos humanos comprende la obtención de la cantidad necesaria de recursos humanos con capacitación adecuada.** Las funciones principales incluyen la contratación, despido y capacitación de trabajadores y la coordinación de planillas de salarios y beneficios, como jubilación y cuidado de la salud. La negociación de los salarios y la atención del bienestar de los trabajadores, también pueden ser responsabilidades importantes en la función de personal.

*** *Producción.***- Las actividades de producción comprenden la manufactura y ensamblaje de bienes para su venta. Se deben adoptar decisiones para programar el proceso de producción, para tener a disposición el personal, los materiales y equipo necesarios. La combinación adecuada de estos factores es necesaria para asegurar la calidad y cantidad de bienes a producir. Las decisiones de producción afectan el costo y la calidad de los productos. La mayoría de las empresas controlan cuidadosamente el proceso de producción, para mejorar los costos y la calidad.

Las actividades de producción existen de manera simplificada en muchas empresas de servicios. La producción de servicios comprende, principalmente, el trabajo humano. La habilidad y destreza se emplean para satisfacer necesidades específicas del consumidor, como información, reparación, mantenimiento, etc. Las facilidades son importantes en la producción de servicios, pero no se emplean recursos para producir bienes materiales para su venta.

*** *Distribución.***- La distribución constituye la actividad primordial en muchas compañías, cuya principal labor de transformación consiste en situar los bienes en el lugar apropiado para comodidad de los clien-

tes. También es importante en muchas compañías manufactureras y de servicios. **Las actividades de distribución incluyen la obtención de bienes apropiados en el lugar y momento adecuados.** Debido a que el transporte es costoso, se debe decidir cómo y dónde embarcar los bienes y en qué cantidades. Las actividades de distribución son, especialmente, importantes en las compañías que operan en mercados globales, donde las mercancías deben ser embarcadas desde el país donde son producidas hacia aquel en que son consumidas.

*** Venta y mercadeo.- Las actividades de ventas y mercadeo incluyen la difusión de los productos entre los compradores potenciales y su venta a los consumidores.** El suministro de información a los compradores potenciales por medio de avisos, publicidad y contactos personales, es esencial en la mayoría de las empresas. Los administradores deciden cómo llegar efectivamente a los compradores y la manera de presentar los productos, para generar su venta. Las decisiones incluyen la intensidad y el tipo de publicidad, el personal necesario, la clase y cuantía de los descuentos y créditos a los diferentes compradores y el conocimiento de las necesidades y deseos de los consumidores. Por consiguiente, la venta va más allá de la venta actual. Implica la observación cuidadosa de las necesidades y gustos del consumidor.

A su vez, esta información es importante para guiar las iniciativas de investigación y producción en compañía, para producir la cantidad y tipo de bienes y servicios que demandan los clientes.

*** Servicio.-** La venta de bienes y servicios no es la etapa final del proceso de transformación en muchas organizaciones. **El servicio a los productos continúa después de la venta.** Las actividades de servicio incluyen la asistencia a los clientes

después de la venta de bienes. Las compañías otorgan garantía a muchos productos que requieren reparación o cambio de mercancías defectuosas. Además, los fabricantes o vendedores siempre ofrecen servicio después del período de garantía. Algunas organizaciones ofrecen instalación y mantenimiento por los productos que venden.

Por ejemplo, las compañías de computadoras generalmente acuerdan la instalación de sistemas de cómputo y el entrenamiento de empleados para usarlas. Las computadoras, los automóviles y otros productos de alta tecnología necesitan mantenimiento periódico después de su venta.

*** Generación de rentabilidad.-** En resumen, en esta sección hemos descrito las actividades operativas observadas en la mayoría de las organizaciones, aunque no todas existen o existirán en cada una de ellas. La rentabilidad de una compañía, depende del éxito de sus ventas y del control de sus costos. La rentabilidad mide la eficiencia en la administración del capital y los recursos. El modo de funcionamiento de la empresa, depende de las estrategias particulares elegidas por la administración. Dichas estrategias pueden incluir la provisión de bienes y servicios a menor costo que la competencia, o de bienes y servicios diferentes. Las diferencias pueden apreciarse en el rendimiento, calidad y características del producto.