

---

## **Operations Management in the New Normal**

---

**Emperador Pérez, Ph.D.<sup>1</sup>**

### **Abstract**

*COVID-19 has changed the scheme of organizations in many ways, for good and bad. Nowadays, we find ourselves in a global economic deficiency and an uncertain future. It is obvious that COVID-19 has brought more questions than answers, as this pandemic is not only a health issue but a socio-economic one as well. Nonetheless, we want to demonstrate how this pandemic has positively affected operations management. There has been a shortage of goods and services since the beginning of COVID -19 and uncertainty and vulnerability has become part of our daily lives. However, all crises in many cases could turn into opportunities. Despite the loss of human lives, many executives are facing the challenges that a post-COVID world brings. Many companies had to change their systems and create innovative processes for their inventories, production, transportation, supply chain, logistics, quality, planning, strategies, distribution, forecasting, and competitiveness. This research also focuses on the changes that the operations executives had to assimilate to the use of technology, in order to respond to an aggregate demand for goods and services with a special focus on online business.*

### **La Gestión de Operaciones en la Nueva Normalidad.**

### **Resumen**

---

<sup>1</sup> Miami, Florida. Email: eperez809@gmail.com

*El COVID-19 como pandemia de este tiempo moderno ha cambiado el esquema de las organizaciones en muchos casos para mal, pero también en otros para bien, ya que en una época de globalización de la humanidad ha de suponer que ha provocado nuevas y mejores innovaciones en todas las áreas del saber. Es así como nos encontramos a nivel global con una deficiencia marcada en todos los índices económicos y con un devenir incierto. Es obvio que el COVID-19 ha traído más interrogantes que respuestas, y es motivado por este accionar que se va a investigar que esta pandemia no es solamente un problema sanitario, sino también un problema corporativo. Es en ese contexto, en el área empresarial específicamente con enfoque en la gestión de operaciones que se quiere demostrar cómo esta pandemia ha afectado en términos positivo la gestión de operaciones, ya que hubo desabastecimiento de bienes y servicios a nivel global desde el inicio del COVID-19 y durante todo el proceso sanitario, donde la incertidumbre y las vulnerabilidades eran nuestro diario vivir. Sin embargo, todas las crisis se convierten en muchos de los casos en oportunidades, viéndolo de forma positiva a pesar de las lamentables pérdidas de vidas humanas para muchos ejecutivos, más bien los de operaciones no fue más que una excusa para convertirse en líder y dirigir un proceso complejo, con miras a una etapa post-COVID y con un desabastecimiento marcado en todas las áreas industriales. Sin embargo el espíritu empresarial surgió en las organizaciones y con un alto desempeño los ejecutivos de operaciones hicieron su trabajo en; los inventarios, la producción, el transporte, la cadena de suministro, la logística, la calidad, la planificación, las estrategias, la distribución, la previsión, la competitividad; entre otros factores que al ser afectados atentaron contra la producción, el transporte, los inventarios, la distribución y el abastecimiento de bienes y servicios. Es por la razón susodicha, que esta investigación también se enfoca en los cambios que tuvo el ejecutivo de operaciones ya que asimilaron el uso de la tecnología para dar respuesta a una demanda agregada de bienes y servicios con un especial enfoque en los negocios por la internet.*

## **1. Introducción**

Mediante este análisis, sobre la gestión de las operaciones y su aplicación en la nueva normalidad, se pretende demostrar el papel fundamental que juega en la actualidad el gerente de operaciones y como este se ha tenido que ajustar a los cambios que ha venido dictando el mercado, para poder llevar las empresas a un nivel óptimo de producción en un tiempo post-COVID-19 marcado por un alto deseo de consumo electrónico., pero a la vez por la incertidumbre y las vulnerabilidades.

A pesar que hubo una respuesta positiva por parte de muchos de los estados, mediante una vacuna, no es menos cierto que en muchos casos se mantiene el desabastecimiento, y merma la mano de obra para garantizar una óptima producción y unos niveles normales de precio que nos permita ubicarnos en los niveles antes del COVID-19. Cabe resaltar que esto pretende esta literatura al enfocarnos en la gestión de operaciones en las organizaciones cómo ha surgido este ejecutivo a liderar la gestión post-COVID en las empresas, para darles respuesta a las exigencias del mercado.

## **2. La Gestión de Operaciones en la Nueva Normalidad.**

Antes del COVID-19 convertirse en pandemia, ya se sentían en los mercados el fenómeno de la contracción y desaceleración económica, producto de una ralentización en la producción de bienes y servicios, por otro lado el escenario sanitario fue creciendo de forma ascendente con el paso del tiempo, y la afección se hizo sentir en las empresas globales y consecuentemente de modo muy particular en los mercados financieros, en la producción de bienes y servicios y en los canales de distribución.

Cabe resaltar, que todos los países a nivel global en pleno COVID-19 se encontraron en una etapa donde se afectaron todos los índices económicos, con una consecuente disminución del PIB

global y llegando a reducirse considerablemente el empleo y el debilitamiento de la economía global, es así como surge un nuevo contexto llamado “la nueva normalidad” y es en ese trazo donde la constante era -0 (menos 0) y el resultado la negatividad y el pesimismo generalizado, marcado por el desabastecimiento y la incertidumbre.

Es en ese punto de inflexión donde el gerente de operaciones entra en escenario, y no fue hasta ese momento que este ejecutivo se corona con la trascendencia que amerita la administración de procesos, sin menospreciar que en la normalidad este profesional ejercía esta especialidad dentro de las organizaciones con dignidad y se había ganado su espacio corporativo.

Cabe señalar que la crisis que generó el COVID-19 a nivel corporativo evidenció las deficiencias en los procesos de producción y distribución en las organizaciones. Sin embargo, en la nueva normalidad la gestión del gerente de operaciones toma nuevos matices y es vital para poder mantener a flote la producción, la distribución de bienes y servicios (cadena de suministro) los inventarios, la calidad total, el transporte, el control de los costos, las estrategias en las operaciones, el diseño de procesos, la logística, la previsión y la competitividad; entre otros.

En adición a lo susodicho, la incertidumbre global originó la volatilidad de los mercados, sumado a otros factores que se sucedieron antes del COVID-19 y contribuyeron con la inestabilidad en la producción de bienes y servicios; como las guerras comerciales, la modificación de los acuerdos comerciales vigentes, entre otros componentes tanto políticos como corporativos y que conjuntamente con el COVID-19 afectaron la expansión de las empresas, la apertura de nuevos mercados y la introducción de nuevos productos.

### **3. La tecnología y el intraemprendimiento como factor de cambio**

A pesar de que el COVID-19 ralentizó el crecimiento de los mercados, la tecnología contribuyó como un destello para que la mentalidad de los empresarios asumiera el cambio hasta en los niveles más conservadores.

De manera, que se han originado nuevas ideas y creatividad y ha surgido la innovación tecnológica, para dar soluciones inteligentes y poder mantenerse en el mercado más allá de poder cubrir los gastos variables, aunque en muchos casos por debajo del punto de equilibrio, pero diversificando las industrias e introduciendo variedad de bienes y servicios.

Una muestra de esto es que según Walker (May 28, 2021) en su artículo escrito para Harvard Business Review en pleno COVID-19 asevera que: en cuanto a “las estrategias de transformación digital, no es de extrañar que el 26% de los ejecutivos encuestados por Harvard Business Review Analytic Services, informaron que uno de sus mayores desafíos organizacionales es la falta de una estrategia de transformación digital claramente definida”.

Sin embargo, en la encuesta realizada en el curso de este año 2021 por Harvard Business Review Analytic Services, un asombroso 95% de los ejecutivos informan que en la actualidad se están enfocando y otorgándole una mayor importancia a la estrategia de transformación digital dentro de sus industrias, gracias al COVID-19, lo que ha dirigido a los ejecutivos a buscar gerentes de operaciones más experimentados para poder competir.

Es así como la estrategia de transformación ha contribuido en la pandemia a generar en las organizaciones variedad de intraemprendedores, sólo basta con ver una multiplicidad de productos que antes de la pandemia eran desconocidos; desde

máscaras, diferentes tipos de desinfectantes, entre otros y toda una diversidad de bienes y servicios en los oferentes, como aquel slogan famoso de una empresa de pizza; entrega “sin contacto”. De manera que se han compactado los canales de distribución originando varias opciones para los consumidores.

Es por esta razón fundamentalmente que los empresarios han introducido cambios en los medios de producción, ejemplo de esto es que una empresa que producía cervezas artesanales, ahora produce alcohol o hand sanitizer o sea bienes muy diferenciados, de manera, que la nueva normalidad ha puesto en práctica el emprendedurismo y esto es un proceso que el profesional de operaciones debe dirigir.

En ese orden, estos son los cambios que el gerente de operaciones tiene a bien diligenciar en las organizaciones para poder en tiempo de turbulencia mantener a flote la organización, así como un capitán mantiene a flote la embarcación en momentos en que el mar está picado.

Es ahí donde este líder aplica su experiencia para mejorar los sistemas de manufactura, al tiempo de facilitar los procesos e implementar las políticas y motivar a los subordinados para que éstos aumenten significativamente la producción, siendo responsable de que este proceso logre objetivos con resultados para las organizaciones.

#### **4. La gestión operativa y el liderazgo en la nueva normalidad**

Este ejecutivo de operaciones debe en esta “nueva normalidad” convertirse en el líder de la organización, para gestionar todos los procesos de manera eficaz y con un alto desempeño. Ante esta “nueva normalidad”, ha tomado más auge aún el e-business (negocios por internet) siendo esto contrario a los que muchos

piensan sobre el papel que debe jugar el gerente de operaciones en una empresa digital, ya que se alega que la principal función de la tecnología es eliminar costos en esta nueva etapa corporativa. Sin embargo, siguiendo la misma tesis, cabe argüir que ahora más que nunca se precisa de este ejecutivo para gestionar el alto volumen de negocios que las organizaciones están haciendo por internet.

Es obvio que ante esta nueva situación de demanda de bienes y servicios por la internet, las organizaciones se han visto sujetas a cambios, donde la gestión de operaciones necesita diseñar, planificar y sincronizar las estrategias y las tácticas con la alta gerencia de manera que se controlen los costos, se busquen las economías de escala y se maximice el valor de la organización al tiempo de potencializar las acciones y que se logre la máxima rentabilidad y el éxito.

Se entiende, que para que las organizaciones se puedan mantener en el mercado, ante esta nueva etapa de negocios; hay que vencer muchas complejidades, ya que es un reto. Y el gerente de operaciones debe ser eficiente en la administración de los costos de producción.

Ya que el COVID-19 dejó a muchas organizaciones en Estados Unidos y a nivel global sin poder cubrir sus gastos variables, siendo estas en especial en USA socorridas económicamente por subvenciones del gobierno federal, pero el gerente de operaciones debe conocer las fortalezas internas y externas de la organización para poder lograr las oportunidades que necesitan los negocios ante esta nueva realidad.

El profesional de operaciones debe ser muy exigente en la gestión de calidad de los bienes o servicios que produce su organización y es por esta razón que debe gestionar que los consumidores se sientan satisfechos con la calidad del producto o del servicio que ofrece su empresa.

Ante todas estas virtudes corporativas del gerente operativo, que en la actualidad tiene un papel de liderazgo en las empresas, también surgen ciertos cuestionamientos que el gerente de operaciones debe analizar y responder ante las partes interesadas de la organización.

Como por ejemplo: ¿Cuáles estrategias se deben diseñar para lograr que las empresas se mantengan en el mercado ante este nuevo reto? obviamente ofreciendo ventajas competitivas y comparativas. ¿Cuáles son los determinantes de la demanda del entorno? ¿Puedo contar con la oferta de los insumos que necesito para mi producto terminado?

Además, ¿Cuál sería mi demanda agregada? ¿Cuál es la visión de futuro de la organización? ¿Puedo planificar esta visión de futuro con relación a los riesgos e inconvenientes que surjan en la elaboración del proceso? ¿Cuáles eran los principales objetivos de negocios antes del COVID-19? Cuáles son los principales objetivos de negocios Post-COVID-19?

Cabe señalar que las susodichas interrogantes son parte integral del proceso y que necesita ejecutar el gerente de operaciones tanto en el corto como en el largo plazo y responder ante la alta gerencia y el staff de la organización. Sin embargo, hay muchas expectativas sobre el gerente de operaciones y sobre lo que puede satisfacer con relación a la demanda de bienes y servicios en la actualidad.

Es en esa tesitura, que las universidades hoy en día han tenido que modificar sus pensum en muchos casos, en otros ajustar los contenidos, con el objetivo que cuando el profesional de operaciones salga al mercado laboral esté capacitado para tomar decisiones y dar respuestas a todas las interrogantes y que esté preparado para asumir y liderar el cambio en las organizaciones ante esta nueva normalidad.



## **5. Conclusiones**

Lograr un cambio continuo en los mercados, no es tarea fácil, es muy complejo; por ejemplo: antes de COVID-19 la transformación de una organización en términos tecnológicos y la utilidad del profesional de operaciones era algo visto de forma superficial, a pesar de que este gerente siempre ha tenido responsabilidades, pero hoy en día la digitalización de los procesos, una mayor interacción con la alta gerencia, adaptarse a los cambios y al uso de la inteligencia artificial, ser parte de la nueva normalidad, acelerar la innovación y el desarrollo, generar ideas, ser creativo, etc.

En ese contexto, ha dejado de ser sólo el papel de ejecutivo en su área de especialidad y su interacción con la alta gerencia, para convertirse en una constante del manager de operaciones, donde mejorar la capacidad de crear nuevas aplicaciones comerciales diseñadas para acelerar la innovación y el uso de datos empresariales, para descubrir nuevos conocimientos comerciales y operativos. Junto al enfoque en la agilidad, la innovación y la analítica, muestra un interés creciente entre los ejecutivos de operaciones por lograr un cambio continuo en los procesos y comprender y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado.

## **Referencias**

Burke, C., & Sumo, V. (JUN 25, 2020). Ever closer to an optimally cost-efficient assembly-line operation., *Operations Management*. Chicago Booth Review. University of Chicago. Recuperado de: <https://review.chicagobooth.edu/strategy/2020/article/ever-closer-optimally-cost-efficient-assembly-line-operation>

Knowledge@ Wharton Partners (Jun 07, 2021). Innovate or Perish: What Businesses Should Learn from the Pandemic. INNOVATION, Wharton University of Pennsylvania. Wharton

Business School. Recuperado de:  
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/netessine-covid-business-innovation/>

Pedersen, L. C., & Ritter, T. (2021). Preparing for a New Era of Work. *Leadership, California Management Review*. Recuperado de: <https://cmr.berkeley.edu/2021/01/preparing-for-a-new-era-of-work/>

Pfeffer, J. (April 30, 2020). Jeffrey Pfeffer: COVID-19 Changes Everything — and Nothing — about Managing Workers. Stanford Business School, Graduate School of Business. Recuperado de: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/jeffrey-pfeffer-covid-19-changes-everything-nothing-about-managing-workers>

Slotkin, R. J., Murphy, K., & Ryu, J. (2020). How One Health System Is Transforming in Response to Covid-19. *Crisis Management, Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2020/06/how-one-health-system-is-transforming-in-response-to-covid-19>

Walker, M. (May 28, 2021). Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World. *Harvard Business Review*. Recuperado de:  
<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/AcceleratingTransformation.pdf>