

Curso Gestión de Operaciones

Profesores:

Braulio Bernard Maltés (braulio.bernard@gmail.com)



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**



1

Dirección de Operaciones

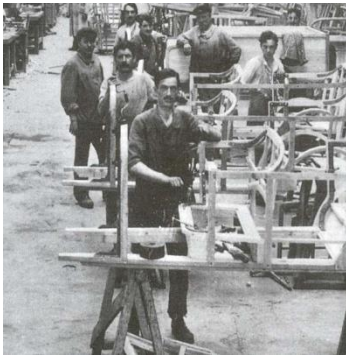


Historia de la Gestión de Operaciones

Producción Artesanal

1st
World
War

- Producción *made to order*
- 1 ítem todo tiempo
- Herramientas simple y flexible
- Volumen muy bajo
- Alto costo



Producción en Masa



2nd
World
War

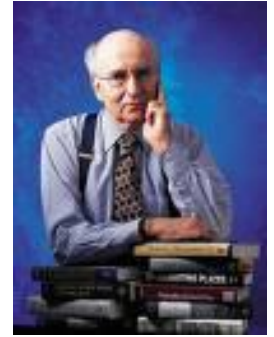
- Productos & procesos estándares
- Equipos dedicados
- Baja variedad, alto volumen y inventario
- Bajo costo



Producción flexible y sin desperdicios

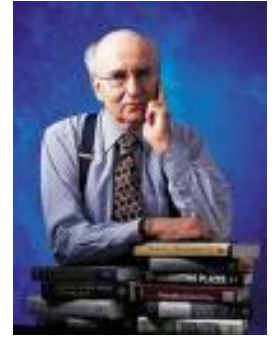
- Escenario post guerra
- Corto ciclo de vida producto
- Calidad asegurada
- Alta variedad y bajo volumen
- Producción de acuerdo a la demanda real
- Muy bajo costo





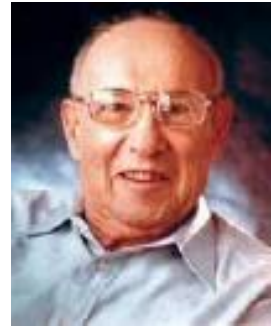
*"Ya no basta con satisfacer a los clientes,
ahora hay que dejarlos encantados".
(Philip Kotler)*





*"La mejor manera de retener a los clientes es pensar todo el tiempo en cómo darles más por menos".
(Philip Kotler)*

*"La Función de Toda empresa es
Innovar y agregar valor a sus Clientes "
(Peter Drucker)*



La Llegada del COVID-19 y el Impacto



- **Cambios de Comportamiento del Consumidor.**
- **Cambios en los Horarios.**
- **La Rutina Familiar Cambió.**
- **Estamos restringidos.**
- **Los Niños en la Casa.**
- **Estamos preocupados del Avance del Virus.**
- **Planes y protocolos**
- **La Importancia de las Personas**
- **Acercamiento a Proveedores Claves**
- **Planificación en Conjunto**



“

*Si tu negocio
no está en internet,
tu negocio no existe.*



LA ACELERACIÓN DEL E-COMMERCE EN CHILE n

TRIPLICA SU IMPORTANCIA EN SUPERMERCADOS

ANÁLISIS DE VENTAS – DATA NIELSEN TOTAL STORE
INFORMACIÓN HASTA EL 31 DE MAYO 2020

VENTAS MILLONES (\$)

\$10.000
\$8.000
\$6.000
\$4.000
\$2.000
\$0



PRE COVID

ÚLTIMAS
6 SEMANAS
REPRESENTAN

51,6%
DE LAS VENTAS DEL AÑO

4,0%

IMPORTANCIA HISTÓRICA DEL
E-COMMERCE EN CANAL
SUPERMERCADOS

609% DE CRECIMIENTO
VERSUS AÑO ANTERIOR

MEDIDAS DE CONFINAMIENTO (CIERRE
CENTROS COMERCIALES / CUARENTENAS)
VARIABLES CLAVE DE CRECIMIENTO DEL
ECOMMERCE

COVID

AUMENTA SU PENETRACIÓN Y CRECE LA COMPETENCIA

ANÁLISIS DE CONSUMIDORES – CONSUMER WATCH
ESTUDIO SINDICADO NIELSEN DE COMPORTAMIENTO EN PANDEMIA

**PENETRACIÓN CRECE A NIVEL
NACIONAL**

21%
68%

HA AUMENTADO
LA PENETRACIÓN
DEL E-COMMERCE
DURANTE COVID-19

AUMENTARON LOS
COMPRADORES DURANTE
COVID-19 EN CATEGORÍAS
DE CONSUMO MASIVO

**EMPRESAS QUE VENDEN A DOMICILIO (D2C)
Y LAST MILERS GANAN TERRENO EN EL CANAL**



FUENTE VENTAS: NIELSEN TOTAL STORE – CANAL INTERNET SUPERMERCADOS - INFORMACIÓN HASTA 31 MAYO 2020 / FUENTE PENETRACIÓN: ESTUDIO NIELSEN CONSUMER WATCH 2020: PENETRACIÓN CANALES FMCG



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

DESDE MARZO A MAYO DE 2020



RECLAMOS POR COMPRAS ONLINE

Fuente: Sernac

5 EMPRESAS DEL RETAIL concentran los reclamos ligados a compras por internet



1	Falabella	22,8%
2	Ripley	11,4%
3	Paris	6,1%
4	Sodimac	5,4%
5	Lider	5,1%

* Demora en los despachos, falta de información y dificultades para contactar a las empresas

biobiochile.cl |



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO



INTERNAL

Actualmente las Compañías están enfocando sus esfuerzos en siete elementos claves que permitirán su sostenibilidad



La Complejidad

- Mercados
- Clientes y Consumidores Finales
- Proveedores
- Procedimientos
- Transacciones
- Organizacional - Estructuras
- Sistemas Informáticos
- Productos y Servicios
- Inversiones





RESULTADO

IMAGE BANK
I W V C E B V N K



OPERACION

IMAGE BANK
IMAGE BANK

Una Problemática Difícil de Alinear

Teniendo como base un Producto cualquiera o un servicio cualquiera ...

Una visión Comercial...

“Le presentamos al cliente una Intención. Una Promesa”.

Una visión Operacional...

“Debemos hacer realidad una promesa. Hacer que las cosas pasen. *O por lo menos tratar*”.



El Entorno Competitivo Actual

- Clientes Exigentes
- Alto Nivel de Competencia
- Nueva Competencia
- Tecnologías al Alcance
- Recursos Escasos
- Cambio constante del entorno
- Tratados de Libre Comercio
- Tiempos de Respuesta
- Servicios de Valor agregado

• FLEXIBILIDAD

• COSTOS CONOCIDOS Y BAJOS

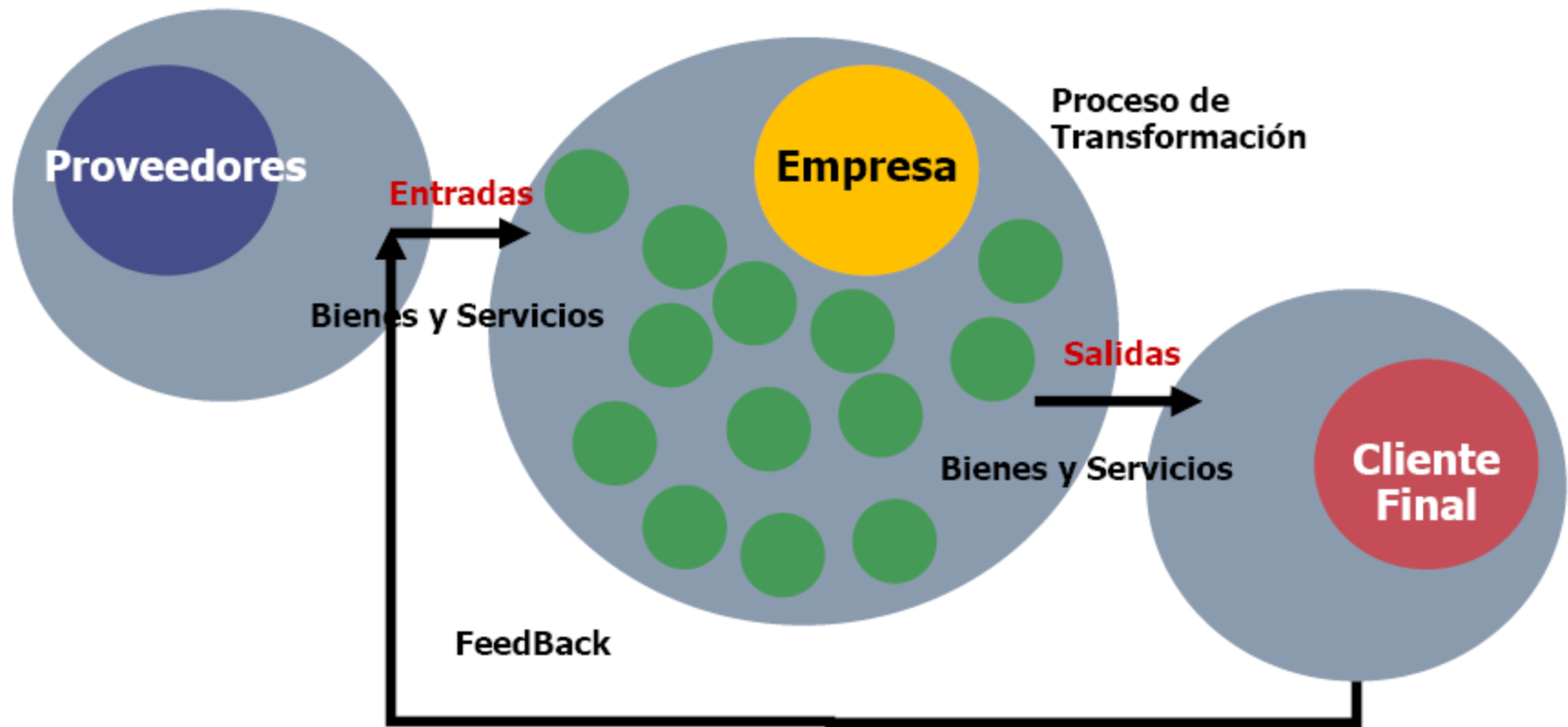
• FIJARNOS EN LAS NECESIDADES REALES DE LOS CLIENTES

• EFICIENCIA



El Enfoque Sistémico

“Conjunto de entes que organizados e interrelacionados buscan un objetivo común.”



¿Qué es un Silo?

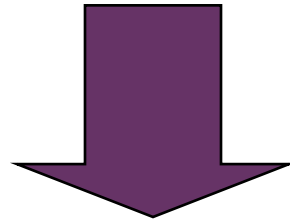


Estructura metálica actualmente, que sirve para acopiar granos

¿Qué es un “Silo Funcional”?



El Problema común en las Organizaciones es la formación de “Silos Funcionales”



- Conocer los Objetivos
- Practicar el Alineamiento
- Participar del Cumplimiento de Objetivos
- Instaurar medidas de desempeño
- Fomentar el Trabajo en equipo entre áreas
- Comunicar, Coordinar e Integrar



¿QUE SON LAS OPERACIONES EN UNA ORGANIZACIÓN?



+ ¿Por qué estudiar Administración de Operaciones?

✓ Los conceptos y las herramientas de la Dirección de operaciones se utilizan extensamente en la administración de otras funciones de la empresa

Algunas decisiones críticas a tomar:

¿Cómo administrar la calidad?

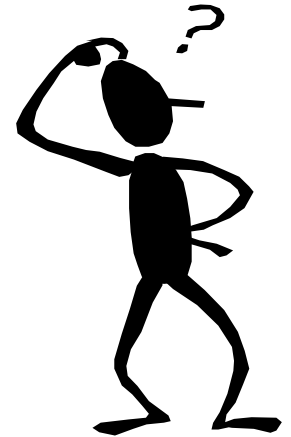
¿Qué productos o servicios debemos ofrecer?

¿Qué procesos se requieren, en qué magnitud, cuál es la tecnología necesaria?

Decisiones sobre localización y diseño de planta?

¿Cómo administrar el Recurso humano: Medioambiente Organizacional

Gestionar la cadena de suministros



La Gestión de Operaciones



La **Gestión de Operaciones** se ocupa del diseño y de la gerencia de productos, de procesos, de servicios y de cadenas de suministros. Considera la adquisición, desarrollo y la utilización de los recursos que las empresas necesitan para entregar los productos y servicios que los clientes requieren.

¿Qué son las Operaciones de una Organización?



Gestión de Operaciones (GO) de una Organización

La **Gestión de Operaciones** se ocupa del diseño y de la gerencia de productos, de procesos, de servicios y de cadenas de suministros. Considera la adquisición, desarrollo y la utilización de los recursos que las empresas necesitan para entregar los productos y servicios que los clientes requieren.

La Gestión de Operaciones se extiende de los Niveles estratégicos a los tácticos y operacionales.

Los **Niveles Estratégicos** consideran la determinación del tamaño y de la localización de instalaciones fabriles, definición de la estructura de las redes del servicio o de telecomunicaciones y de las cadenas de suministro.

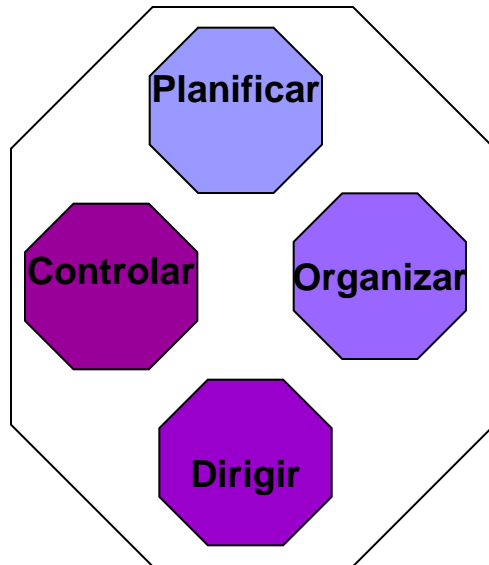
Los **Niveles Tácticos** incluyen la disposición y estructura de planta, los métodos de la dirección de proyectos, selección y reemplazo del equipo, programación y control de actividades operacionales.

Los **Niveles Operativos** incluyen programar y controlar la producción, la gestión de inventarios, el control de calidad e inspección, la dirección del tráfico y de materiales y las políticas del mantenimiento de equipo.



+ ¿Qué hacen los Directores de Operaciones?

Proceso de Dirección



Decisiones Básicas de la Estrategia

1. Diseño de bienes y servicios
2. Gestión de la calidad
3. Estrategia de procesos
4. Estrategias de localización
5. Estrategias de organización
6. Recursos humanos
7. Gestión del abastecimiento
8. Gestión del inventario
9. Programación
10. Mantenimiento

+ Diez decisiones básicas de la GO

1. *Diseño de bienes y servicios:*

- ¿Qué producto o servicio debemos ofrecer?
- ¿Cómo debemos diseñar estos productos o servicios?

2. *Gestión de la calidad:*

- ¿Quién es responsable de la calidad?
- ¿Cómo definimos la calidad?



+ Diez decisiones básicas de la GO

3. *Estrategia de procesos:*

- ¿Qué proceso necesitarán estos productos y en qué orden?
- ¿Qué equipo y tecnología son necesarios para estos procesos?

4. *Estrategias de Localización:*

- ¿Dónde situaremos las instalaciones?
- ¿En qué criterio nos basaremos para elegir la localización?



+ Diez decisiones básicas de la GO

5. *Estrategias de organización:*

- ¿Cómo organizaremos la instalación?
- ¿Qué tamaño deberá tener para cumplir el plan?

6. *Recursos humanos:*

- ¿Cómo proporcionar un entorno de trabajo razonablemente bueno?
- ¿Cuánto se puede esperar que produzcan nuestros empleados?



+ Diez decisiones básicas de la GO

7. *Gestión del abastecimiento:*

- ¿Deberíamos fabricar determinado componente o comprarlo?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores y cuántos debemos tener?

8. *Gestión del Inventario:*

- ¿Cuántos inventarios de artículos debemos llevar?
- ¿Cuándo volvemos a pedir?



+ Diez decisiones básicas de la GO

9. Programación:

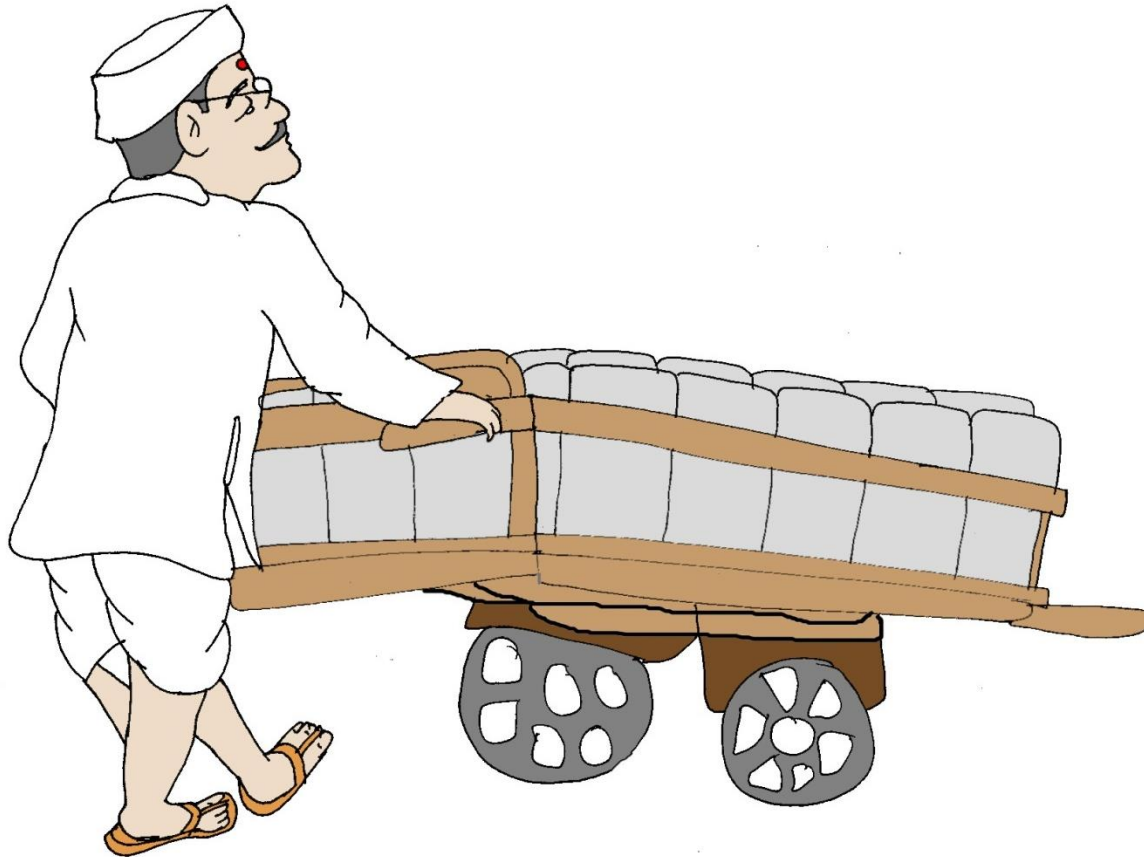
- ¿Es una buena idea subcontratar la producción?
- ¿Es mejor despedir a gente o mantenerles en nómina en los periodos de ralentización?

10. Mantenimiento:

- ¿Quién se hace responsable del mantenimiento?



Dabbawala's System



Amit Rangnekar, NMIMS-PhD-2004
Copenhagen, Sep2006



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**



**Tiffin crate weight:
75-80 kgs.**

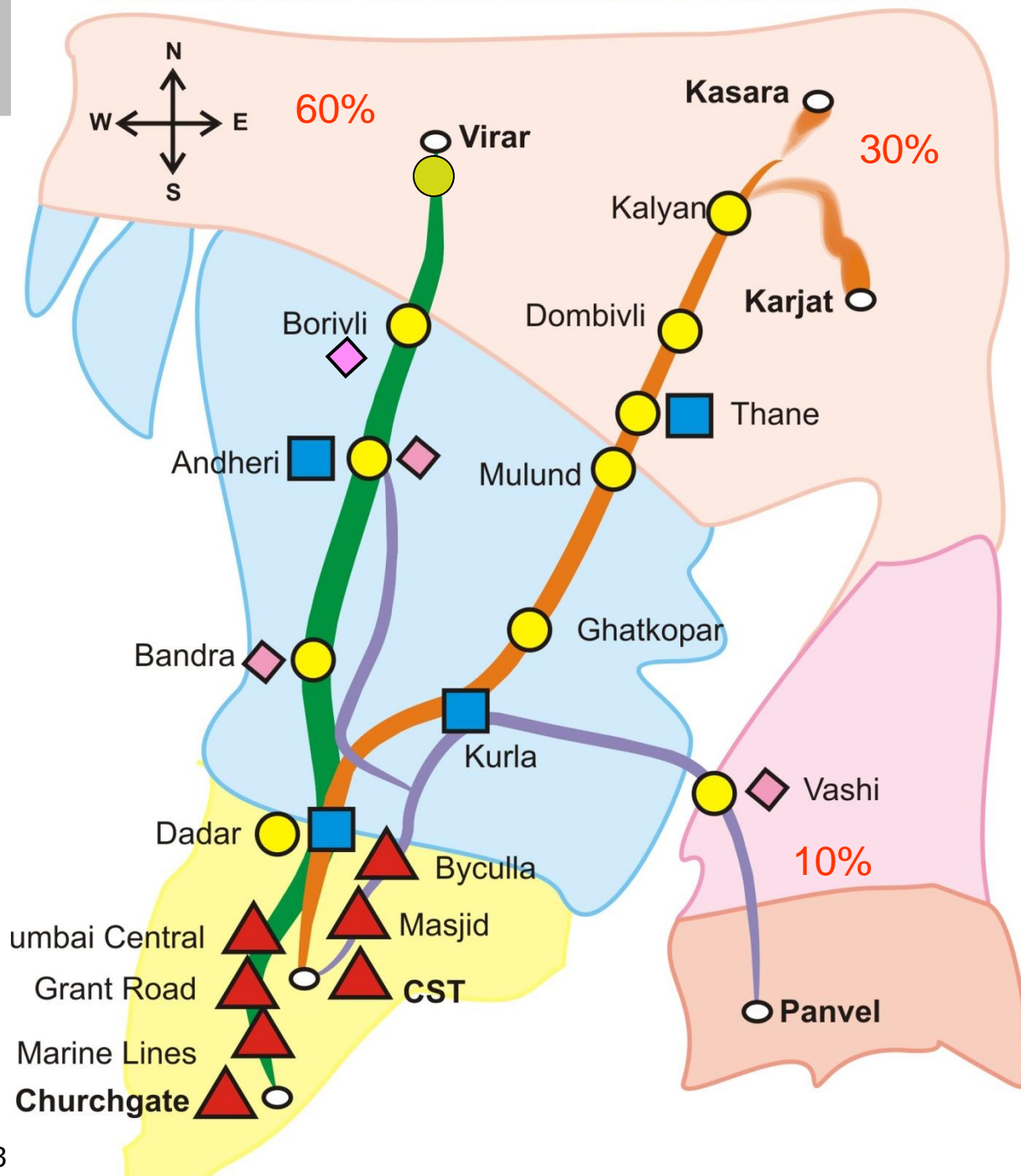
Efficiency

- Zero % fuel
- Zero % investment
- Zero % modern technology
- Zero % Disputes
- 100 % Customer Satisfaction
- Average education levels- 8th Standard
- 50% illiterates

Operations

- Employee Strength: 5000
- Number of Tiffin's: 200,000 Tiffins
= 400,000 transactions every day
= $400,000 \times 25 \text{ days} \times 12 \text{ months} = 120,000,000$
(120 million or 12 crore transactions per year)
- Time taken: 8 hrs, wartime is 3 hours
- Success rate: 100%
- Delivery: On time, every time

Dabba traffic across Mumbai's rail network



Mumbai's rail network

- Train Terminus
- Central railway
- Western railway
- Harbour line

Key Map Indicators

Flow of dabbas

- Major Dabba Collections
- ▲ Major Dabba Deliveries
- Major Transshipments
- ◆ New focus areas

Mumbai and periphery

- Mumbai City
- Greater Mumbai
- Navi Mumbai
- Thane District
- Raigad District



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

With their most famous student



Amit Rangnekar, NMIMS-PhD-2004
Copenhagen, Sep2006



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**



Estudio de Caso: Dabbawala System, On-Time Delivery, Every Time

- Ver: <http://www.youtube.com/watch?v=s1ZNwqBJUW8>
- Describes the Mumbai-based Dabbawala organization, which achieves very high service performance (6 Sigma equivalent or better) with a low-cost and very simple operating system. The case explores all aspects of their system (mission, information management, material flows, human resource system, processes, etc.) and the challenges that the Dabbawala organization faces in a rapidly changing environment.





Estudio de Caso: Dabbawala System, On-Time Delivery, Every Time



- Para el estudio de este caso se pide:

Fecha de entrega: Por Definir

Envío de PPT braulio.bernard@gmail.com ;

- Identifique y explique los principales procesos del Sistema Dabbawala
- Realice un breve análisis desde el punto de vista estratégico del Sistema Dabbawala. Puede apoyarse de herramientas como PORTER o FODA, entre otras que usted conozca.
- Realice un breve análisis de la estructura organizacional de la empresa. ¿Cómo impacta esta estructura en el éxito del negocio?. ¿Cuál es el secreto para el éxito?.
- ¿Porqué empresas de clase mundial como FedEx estaría interesada en estudiar el sistema Dabbawala?. ¿Existen similitudes entre los servicios prestados por ambas empresas?
- Explique el sistema de codificación utilizado por la empresa para cumplir con el servicio “On Time” y comente las fortalezas y debilidades de este sistema.
- Identifique las 10 áreas de decisiones de un director de Operaciones