

Magíster en Gestión y Dirección de Empresas
Curso: IN75T – Dirección de Operaciones
Profesor: Iván Braga
Prof. Auxiliar: Cristián Hormazábal
Semestre: Otoño 2007

PAUTA EXAMEN

Nombre:

Fecha: 14/05/2007

Responda brevemente las siguientes preguntas:



El objetivo del examen es evaluar la comprensión de los alumnos respecto de los contenidos vistos en el curso. Por lo mismo, más que respuestas buenas o malas, la evaluación considera el manejo y aplicación de los conceptos por sobre las respuestas textuales.

1. Usted es Director de una firma manufacturera y su Gerente General le presenta un proyecto para cambiar la tecnología de producción. La nueva tecnología implica una importante inversión, pero reducirá los costos unitarios y aumentará la capacidad de producción. ¿Bajo qué condiciones consideraría Usted atractivo el proyecto?

La respuesta dependerá de cómo se cubran los aspectos relevantes para una decisión de adopción. Los siguientes son algunos factores relevantes a considerar:

- *Alineamiento estratégico del cambio propuesto, es decir tiene sentido para la estrategia de la firma el contar con costos unitario más bajos y mayor capacidad de producción.*
- *Si la estrategia es facilitada por este cambio, entonces es recomendable*
- *También es importante considerar otros aspectos en la propuesta de la empresa:*
 - ⇒ *Valor para el cliente*
 - ⇒ *Tipo de producto que se fabrica (funcional/ innovador) y su demanda*
 - ⇒ *Participación de mercado / Dinámica del mercado*
 - ⇒ *Flexibilidad de la compañía para el cambio*
 - ⇒ *Ciclo de vida del producto*
 - ⇒ *Ciclo de abastecimiento (rol de los proveedores: cantidad - calidad)*

2. Una empresa está rearticulando su cadena de valor y debe decidir que hacer con la provisión de una componente esencial que hoy fabrica para sus equipos. La importancia para el cliente de esta componente es baja y el desarrollo de la tecnología asociada es rápido, aunque la posición competitiva de la firma no es ventajosa, pudiendo el mercado, a través de múltiples proveedores, proveer alternativa a niveles similares de costo/calidad. ¿Qué recomendaría usted a la empresa respecto de la internalización / externalización de la fabricación de esta componente?

Se debe usar la Matriz Sloan MIT (Charles Fine) y concluir según los criterios de evaluación:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| • <i>Importancia para el cliente</i> | → <i>BAJA</i> |
| • <i>Reloj tecnológico</i> | → <i>RAPIDO</i> |
| • <i>Posición Competitiva</i> | → <i>NO VENTAJOSA</i> |
| • <i>Capacidad de los proveedores</i> | → <i>ALTA OFERTA</i> |
| • <i>Arquitectura</i> | → <i>SIN INFORMACIÓN</i> |

Según lo anterior → OUTSOURCING

3. Explique en que consiste y de un ejemplo en el contexto del curso de los siguientes términos:

- a. Postponement: *Retrasar lo máximo posible del ensamble final del producto. Se facilita la "customización", mejorándose el desempeño logístico, va muy relacionado con el diseño conceptual de los productos. Ejemplos: Pinturas, sándwiches del Subway, computadores Dell (todos), etc.*
 - b. RFID o identificación por radiofrecuencia: *Dispositivos de identificación de productos e información propia que es emitida en forma de ondas de radiofrecuencia y decodificada contra una base de datos. Ejemplos: TAG autos, etiquetas supermercados (Wal-Mart), etc.*
4. Una empresa chilena de confección de ropa cuenta con alta experiencia en diseño y comercialización, a la vez que basa su cadena de valor en una red de talleres a través de los cuales articula su proceso productivo. Sin embargo la competencia asiática ha afectado la competitividad de la compañía con alternativas de más bajo costo, reduciendo sus ventas.
 - a) Se plantea como opción transformar su cadena de valor y producir en Asia aprovechándose del menor costo de mano de obra, ¿es esta una opción que recomendaría?

Es importante considerar que la core-competence es el diseño y comercialización y no la producción. Para evaluar la conveniencia del offshoring es necesario considerar: coherencia con la estrategia de la empresa, manejo de proveedores, flexibilidad, integración y nivel de comunicación.
 - b) ¿Cómo se manejaría en ese caso, la gestión con los proveedores actuales?

El manejo de los proveedores dependerá de la decisión adoptada en la parte anterior y debe relación con ésta (integrar, desechar, capacitar, etc.)
5. Dos empresas A y B se fusionan después de un proceso de acuerdo entre sus accionistas. A es una empresa con estructura de supply chain orientada a la respuesta, mientras B orienta su cadena a la eficiencia. ¿Cuál enfoque debería prevalecer?

Deberá prevalecer el enfoque que esté de acuerdo a la estrategia que se adopte. También es importante considerar que decidir qué tipo de cadena usar, depende del tipo de producto, utilizando la matriz de productos funcionales (cadena eficiente) e innovativos (cadena de respuesta).
6. Comente acerca de los siguientes temas en base a lo revisado en el curso:
 - a. Importancia de la reducción de la latencia en la Supply Chain: *Tiempo que transcurre desde el registro de un dato o información hasta que está disponible para ser utilizada para tomar decisiones. La disminución de los tiempos de latencia incrementa la eficiencia y coordina la SC, permite la respuesta adecuada y mayor ajuste a las necesidades del mercado. Reduce los costos y los inventarios intermedios que se requieren en la cadena para lograr una buena respuesta.*
 - b. Desafíos que las estrategias CRM plantean a la gestión de operaciones:
 - *Lograr que el modelo de operación sea capaz de generar bienes y/o servicios adaptados al perfil y las necesidades del cliente.*
 - *Es importante por cierto también:*
 - i. *Transformar los datos en información*
 - ii. *Re-orientar los procesos hacia el cliente (adaptar el modelo operacional con un enfoque a las necesidades)*
 - iii. *Fidelizar la cartera de clientes más valiosos*