**Universidad de Chile**

**Magíster en Gestión y Dirección de Empresas**

**Dirección de Operaciones**

**IN 75T/2017**

**EXAMEN**

Nombre: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Indicaciones:

* Sea claro y conciso en sus respuestas.
* Examen **individual,** con apuntes.
* Tiempo: Máximo 90 minutos

1. Una línea aérea está explorando desarrollar una oferta complementaria para sus clientes, sobre la base de excursiones y tours en cada ciudad con potencial turístico de sus rutas. Se espera que esta línea de negocio complementaria pueda lograr un aporte adicional a la compañía y en paralelo mejorar la conexión y fidelización de los clientes. También se busca evitar que esta nueva línea de negocio distraiga el foco de las operaciones actuales, requiera inversiones relevantes o utilice una cantidad relevante de recursos internos.
2. ¿Cómo abordaría el **diseño del modelo operacional** de este nuevo negocio?
3. ¿Cuáles serían los **elementos claves** para lograr el objetivo, considerando **minimizar los recursos internos** de la compañía dedicados a este negocio?
4. La agroindustria exportadora AGROEXPORTA requiere mejorar la gestión de su cadena de valor. Ésta se basa en materia prima generada por agricultores. En los mercados se espera un crecimiento de la demanda externa y fuerte competencia para asegurar el suministro de la materia prima. Sin embargo dadas las exigencias de los mercados los requerimientos de calidad, trazabilidad y sanitarios son muy estrictos. Por otra parte la compañía enfrenta el desafío de asegurar el suministro de materia prima desde los agricultores, que a su vez enfrentan otras opciones para vender sus productos o bien pueden decidir por cultivar otros productos que no son de interés para AGROEXPORTA. Junto con lo anterior y como parte del desafío AGROEXPORTA ha identificado que los agricultores tienen deficiencias técnicas, de gestión y problemas de capital.
5. ¿Qué recomendaciones de estrategia haría a la empresa AGROEXPORTA para manejar la situación?
6. ¿Cómo aconsejaría manejar la relación con los agricultores por parte de AGROEXPORTA?
7. ¿Qué aspectos serían claves para AGROEXPORTA en la estructura de los contratos?
8. La firma proveedora de servicios de outsourcing OUTSTAR ejecuta procesos que están fuera del core de sus empresas clientes. Su propuesta de valor se basa en operar los procesos a un nivel de costo más bajo que el de sus clientes, asegurando un umbral de calidad. La empresa enfrenta tres desafíos estratégicos:
9. La creciente competencia de pequeñas empresas que ofrecen servicios similares.
10. La escasez de mano de obra calificada y la presión sobre los costos salariales.
11. La gran variedad de los servicios que presta para clientes en distintas industrias.

¿Con la información disponible, qué recomendaría a la empresa para enfrentar estos desafíos?

1. Una empresa que está redefiniendo su cadena de valor, en este proceso busca replantearse la forma en que obtiene dos importantes componentes de su proceso productivo.
   1. Para el primer caso, la importancia para el cliente de esta componente es baja y el desarrollo de la tecnología asociada es rápida. La posición competitiva de la firma es desventajosa, pudiendo fácilmente comprarse externamente niveles superiores de costo/calidad en el mercado. Existe oferta externa y desde el punto de vista de arquitectura se trata de una componente modular al proceso productivo.
   2. Para el segundo caso, se trata de un servicio, que es modular desde la perspectiva de la arquitectura del modelo, que no es visible para el cliente y cuyo reloj tecnológico es más bien lento. La empresa cuenta con una gran expertise en su desarrollo y puede desarrollar este servicio en condiciones más competitivas que la oferta disponible en el mercado.
2. ¿Qué recomendaría Usted a la empresa respecto a la mejor opción en el manejo ambos casos?
3. ¿Qué tan relevante es la estrategia de la empresa en la respuesta anterior?
4. Una empresa de servicios financieros exitosa enfrenta la pregunta estratégica de cómo abordar el fenómeno de la transformación digital de sus operaciones de cara a su plan estratégico 2017-2020.
   1. Cómo cree que debería rediseñar su estrategia de operaciones? Qué recomendaciones genérica le haría Usted para este desafío?
   2. Elija 2 decisiones estratégicas de operaciones y comente como cambiarían bajo el actual contexto de Transformación Digital Acelerada.