

Sobre el Curso

Objetivos de aprendizaje:

- **Integrar** adecuadamente los procesos operativos y de la cadena de suministro **con la estrategia empresarial**.
- Integrar **frameworks de operaciones sostenibles** al entorno empresarial.
- Aplicar Design Thinking a los procesos de **innovación en el contexto de las operaciones productivas y de servicios**.
- Aplicar **soluciones de Inteligencia Artificial** en los procesos operativos y en la cadena de suministro.

Evaluación:

- Evaluación individual: examen integrador (40%)
- Evaluación grupal: trabajos durante el curso (30%)
- Participación activa en clase (30%)
- Criterio de aprobación: obtener mínimo 4 en el examen integrador y 4 en la nota final.
- Asistencia: al menos 75% de los encuentros sincrónicos.
- El examen integrador tiene posibilidad de recuperación.

Sesiones:

1. De la productividad al propósito
2. La cadena de valor sostenible: adquisiciones y colaboración con proveedores
3. Operaciones verdes: lean, calidad y manufactura verde
4. Transformación digital para las operaciones sostenibles
5. Diseñando para la circularidad: aplicando Design Thinking a productos, servicios y modelos de negocio
6. Liderando la transformación: estrategia, medición y cambio

Sesión 1

De la productividad al propósito

De la productividad al propósito

- Introducción a la Gestión de Operaciones Sostenibles
- Operaciones y Procesos
- Evolución del concepto de 'valor'

¿Qué implica la Gestión de Operaciones?



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?reload=9&app=desktop&v=KbuP-QKCEMM>

Gestión de Operaciones como una función 'core' de las empresas

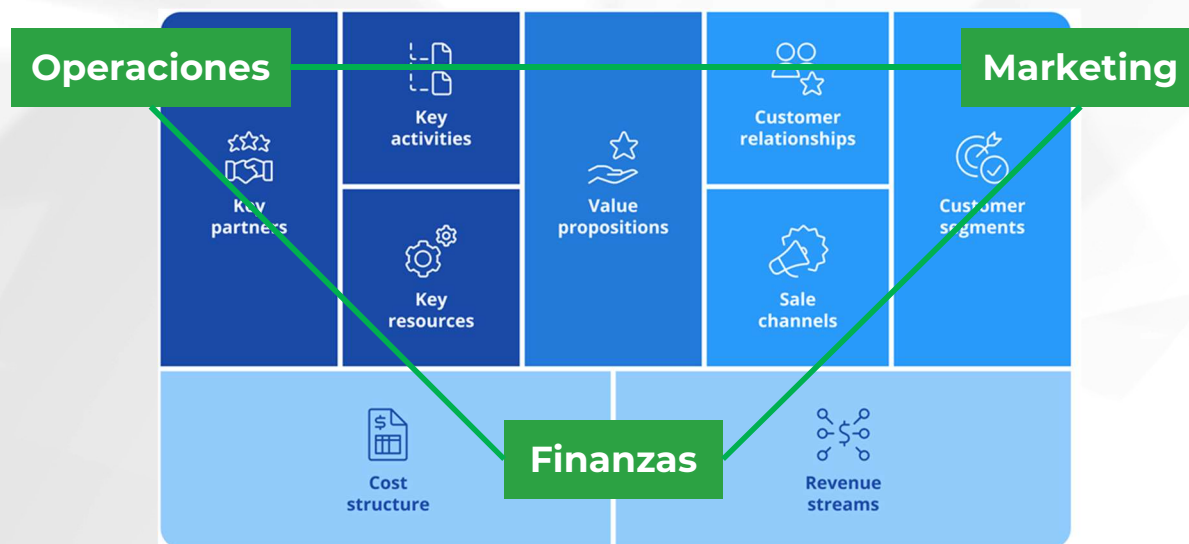


- **Marketing:** Generación de demanda
- **Operaciones:** Generación de productos
- **Finanzas:** Generación de cash flows
- **Soporte:** Gestión de Talento / Logística

Gestión de Operaciones y Modelos de Negocio



Gestión de Operaciones y Modelos de Negocio



Modelo de Negocio Canvas de Unilever



<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Organizaciones no gubernamentales • Distribución local y retail • joint ventures/local partners para adaptación/regulación • Alianzas tecnológicas para innovación • Inversionistas y accionistas • Agencias de publicidad y comunicación 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de producto • Marketing de marcas • Gestión de cadena de suministro • Sostenibilidad aplicada (producción, empaquetado, materias primas responsables) • Control de costos y productividad <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de marcas reconocidas globalmente • Capacidades de I+D • Redes de suministro y manufactura mundial • Recursos humanos e institucionales con conocimiento técnico, infraestructura logística 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad confiable • Marcas reconocidas globalmente • Innovación en producto, presentación y sostenibilidad • Compromiso con impacto social, salud y medio ambiente; opciones para distintos presupuestos 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcas fuertes que generan lealtad • Relaciones de confianza (especialmente en productos personales y de alimentación) • Servicio al cliente • Adaptación cultural/localización <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes retailers • Supermercados • Tiendas de barrio • Comercio electrónico • Distribuidores locales • Publicidad y marketing digital 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores masivos en mercados emergentes y desarrollados • Distintos grupos según necesidades de cuidado personal, higiene del hogar y alimentación • Segmentos premium y de valor 
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción (materias primas, manufactura) • Marketing y publicidad global • Investigación y desarrollo • Logística/distribución • Costos de sostenibilidad; costos fijos en plantas, tecnología, personal 	<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos en categorías diversas (cuidado personal, hogar, alimentación, bebidas) • Nuevas líneas innovadoras • Ingresos recurrentes por consumo regular • Expansión en mercados emergentes 			

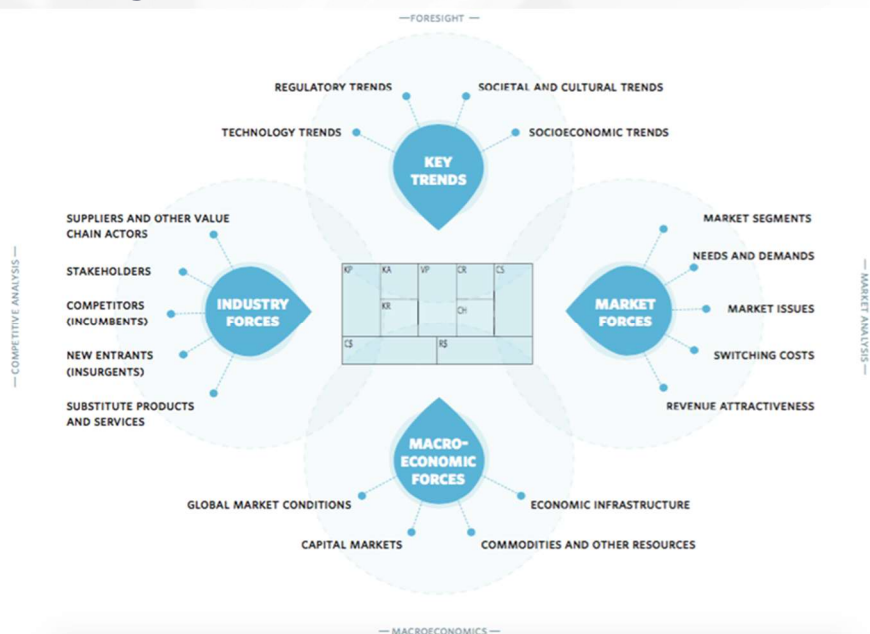


Operaciones y Estrategia

- ¿Qué es estrategia?
- ¿Cómo se relacionan las operaciones con la estrategia?

Operaciones y Estrategia

El
contexto
y el
modelo
de
negocio



Discutamos la lectura

Productivity at the core: How COOs deliver strategy - McKinsey

- Los directores de operaciones (COO) son los **principales responsables de la implementación de la estrategia de la empresa**, siendo la productividad su pilar fundamental.
- Los COO pueden impulsar **mejoras significativas en la productividad** aprovechando estratégicamente tres áreas clave: la optimización del gasto externo, el aumento de la eficiencia laboral mediante la inversión en talento y la optimización de los flujos de trabajo, y la maximización de la utilización de los activos.



Operaciones y Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva:

- Debe ser algo único
- Debe ser legal
- Debe ser defendible en el tiempo
- Debe diferenciarse claramente entre los competidores, difícil de imitar
- Debe ser adaptada a ambientes en constante cambio (capacidades dinámicas)

¿Cómo pueden las operaciones proveer una ventaja competitiva?

Discutamos la lectura

Building a competitive advantage through analytics - Deloitte

- Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva a través de la **diferenciación** aprovechando la analítica avanzada para comprender profundamente las necesidades de los clientes y ofrecer **productos o servicios altamente personalizados**, tal como lo demuestra Netflix.
- La analítica de datos también facilita las **estrategias de liderazgo en costos** al permitir que las empresas identifiquen **ineficiencias operativas y optimicen los procesos en toda su cadena de valor**, lo que conduce a estructuras de costos más bajas, de manera similar al enfoque de Walmart.



Perspective | 08 Jan 2024 | 5 minute read

Building a competitive advantage through analytics

Productividad como motor del ROIC

Retorno del Capital Invertido (ROIC):

El ROIC **mide la eficiencia con la que una empresa utiliza el capital recibido de sus inversores** (tanto de capital propio como de deuda) **para generar beneficios operativos netos**.

Es diferente al ROI, que es un cálculo de rentabilidad más general que compara la inversión inicial de un proyecto, iniciativa o campaña con su valor actual.

FS ROIC vs. ROI

	ROIC Return on Invested Capital	ROI Return on Investment
Measure	Efficiency of how investors' capital is used	Overall profitability of a single investment
Formula	$\frac{\text{Operating Profit After Tax}}{\text{Invested Capital}}$	$\frac{(\text{Investment Value} - \text{Cost})}{\text{Investment Cost}}$
Use Case	To measure returns for investors in general	To compare profitability between investments
Interpretation	If the cost of capital is lower than the ROIC the company is creating value	If a project has a higher ROI it is more profitable

El ROA como métrica de desempeño operativo

Retorno sobre activos (ROA):

Indicador financiero que **mide la rentabilidad de una empresa en relación con sus activos totales.**

Se calcula dividiendo el beneficio neto entre los activos totales promedio, expresando **qué tan eficiente es la empresa para convertir su inversión en activos en ganancias.**

ROA (RETORNO SOBRE ACTIVOS)

Es una fórmula con la que podrás saber la relación entre el beneficio logrado en un período y los activos totales de tu empresa.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos totales}}$$

ROE (RETORNO SOBRE PATRIMONIO)

Te permitirá medir la capacidad que tiene tu empresa de remunerar a sus accionistas.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Operaciones y Sostenibilidad

- ¿Qué es sostenibilidad?
- ¿Cómo se relacionan las operaciones con la sostenibilidad?



El Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)

Operaciones y Sostenibilidad

Diseñar, gestionar y mejorar las prácticas del negocio que producen y entregan los bienes o servicios, balanceando costo y nivel de servicio

Cumpliendo necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de futuras generaciones de cumplir sus propias necesidades, balanceando factores ambientales, sociales y económicos

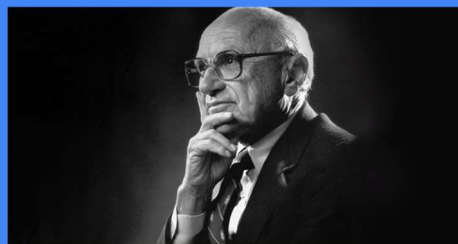


Valor compartido, tal como lo definió Michael E. Porter y Mark R. Kramer, involucra “crear valor económico **al mismo tiempo** que se atienden necesidades y desafíos sociales”



“La responsabilidad social del negocio es incrementar sus ganancias”

-Milton Friedman (1970)



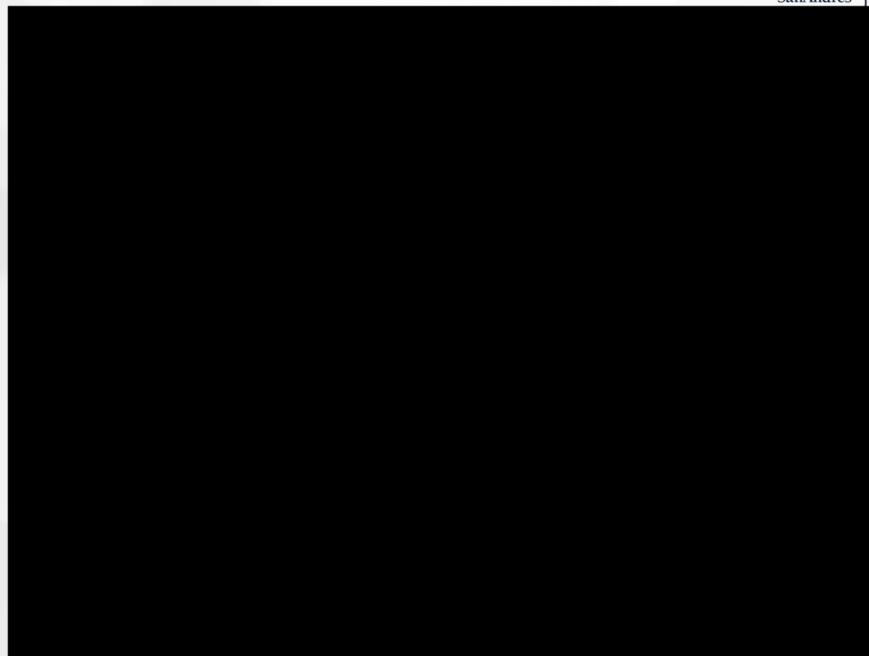
From shareholder to stakeholder capitalism

 ESCUELA DE NEGOCIOS

“Solo hay una responsabilidad social por parte de los negocios: de utilizar sus recursos para participar en actividades designadas para incrementar sus ganancias ...

... siempre que se mantenga **dentro de las reglas del juego**, es decir, que participe en una competencia libre y abierta, **sin engaño ni fraude.**”

From shareholder to stakeholder capitalism



Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=_sNKIEzYM7M

Discutamos la lectura

Operations' dual mission as costs of emissions rise - McKinsey



Operations' dual mission as costs of emissions rise

- La descarbonización se presenta como una misión doble crucial para las empresas, cuyo objetivo es **reducir tanto los costos operativos como las emisiones ambientales** en respuesta a la creciente presión regulatoria y las incertidumbres geopolíticas.
- Muchas estrategias de descarbonización son rentables, lo que **permite a las empresas obtener ahorros financieros y beneficios ambientales simultáneamente**, lo que requiere un cambio estratégico hacia modelos de negocio integrados en lugar de iniciativas de sostenibilidad aisladas.

Análisis de Caso de Estudio



ESCUELA
DE NEGOCIOS

Quick Case



Strategic Strain: Kaarú's Greek Yogurt Decision



ESCUELA
DE NEGOCIOS

¿Qué línea de productos debería lanzar Kaarú?

En equipos, discutir/responder las siguientes preguntas respecto al caso.

Llegar a conclusiones.

Estén listos para presentar sus resultados en el aula.

Tiempo para prepararse: _____

1. ¿Qué alternativa tiene más potencial? ¿Por qué?
2. ¿Qué capacidades estratégicas son necesarias para tener éxito en cada alternativa?
3. Finalmente, ¿qué línea de producto debería lanzar Kaarú? ¿Por qué?

Quick Case



Strategic Strain: Kaarú's Greek Yogurt Decision



ESCUELA DE NEGOCIOS

¿Qué línea de productos debería lanzar Kaarú?

1. ¿Qué alternativa tiene más potencial? ¿Por qué?
2. ¿Qué capacidades estratégicas son necesarias para tener éxito en cada alternativa?
3. Finalmente, ¿qué línea de producto debería lanzar Kaarú? ¿Por qué?

Pueden considerar en su análisis y decisiones:

Aprovisionamiento de insumos	Forma de competir
Métodos de producción	Capacidades operativas
Posicionamiento de la marca	Portafolio de productos
Disposición del suero	Mercado a atender

TG Exhibit 1: Gross Margins for Kaarú's Options

	Authentic Greek Yogurt		Triple Zero		Private-label Greek-style	
Price	\$ 1.39	1.39	\$ 1.75	1.79	\$	1.09
COGS	\$ 0.83	0.83	\$ 0.87	0.87	\$	0.64
Gross Margin	\$ 0.56	0.56	\$ 0.92	0.92	\$	0.45
Gross Margin	40%		51%		41%	

Ideas fuerza

- La gestión de operaciones es una función 'core' de las empresas
- Balancear entre nivel de servicio y costo de servir
- La sostenibilidad puede lograrse a través de las operaciones