

Exposición

“LA EXCELENCIA OPERACIONAL EN ENTORNOS CADA VEZ MÁS CAMBIANTES: DE VUCA A BANI”

Vamos a entender y reforzar el concepto de Excelencia Operacional, la importancia de incorporarla al interior de las organizaciones teniendo presente elementos que deben ser muy relevantes para su implementación y despliegue sobre todo en entornos como los vividos en los últimos años en donde más allá de ser VUCA estamos pasando a escenarios BANI y algunas recomendaciones para “surfearlos”.

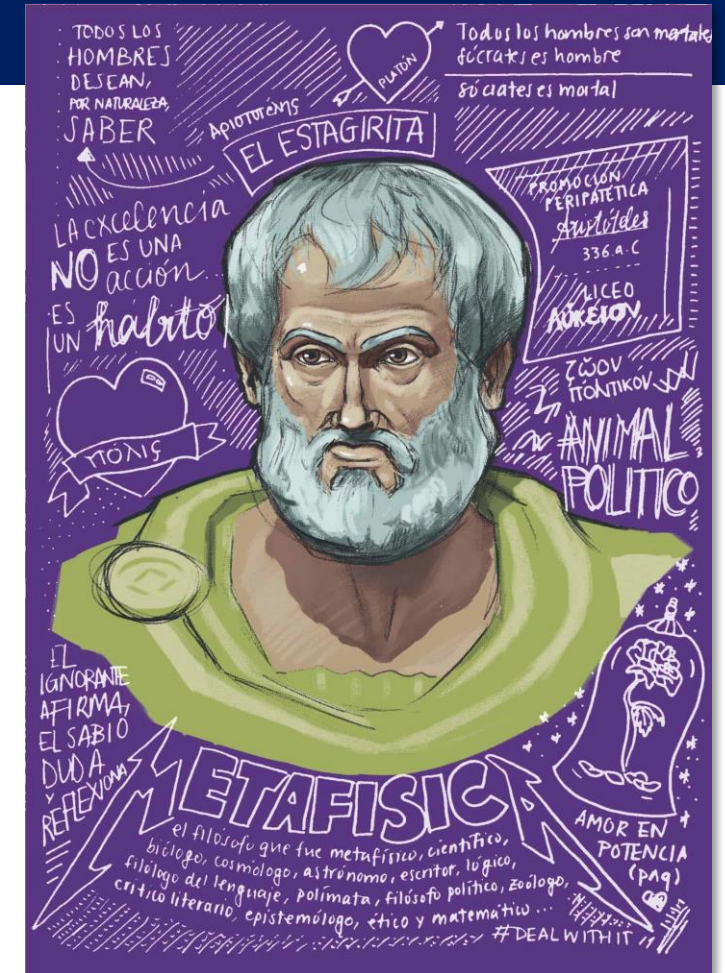


Gustavo Canepa Vivanco

Ingeniero Industrial. Máster en Logística y Calidad (IDE – CESEM, España). Máster en Dirección de Operaciones. (IDE – CESEM, España). Certificado como LEAN Master (Instituto LEAN, Colombia), Certificado en Toyota Production System Nivel 4 (ASEMEJA, Mexico) y Facilitador certificado en la Metodología Lego Serious Play. Es docente de Diplomados en temas de Excelencia Operacional, Mejoramiento Continuo, Lean Management y Logística además de ser Director Académico de los programas de Excelencia Operacional Corporativos del departamento de Sistemas de Información de la Universidad de Chile. Es Profesor de MBA y del Magister de Ingeniería Industrial y Sistemas en la Universidad del Desarrollo (Chile). Actualmente se desempeña como Director - Consultor en Bottom Up - Consulting Ltda., asesorado empresas en temas de Operaciones, Logística, Excelencia Operacional y Mejoramiento Continuo. Entre las empresas destacan: ENDESA, POLPAICO BSA, SALFA, ESVAL, KOMATSU, REHIN, MOWI, STOUT, SYNTHON, AMSA entre otras.

“Somos lo que hacemos repetidamente. La Excelencia no es un acto, sino un **hábito**”.

- Aristóteles -



EXCELENCIA ¿OPERACIONAL?

¿QUÉ COSA **NO ES** EXCELENCIA OPERACIONAL?

- No es un esfuerzo puntual en el tiempo.
- No es LEAN.
- No es Mejoramiento Continuo.
- No es un Programa de Entrenamiento.
- No es sólo un esfuerzo del área de Operaciones.
- No es una definición estática.

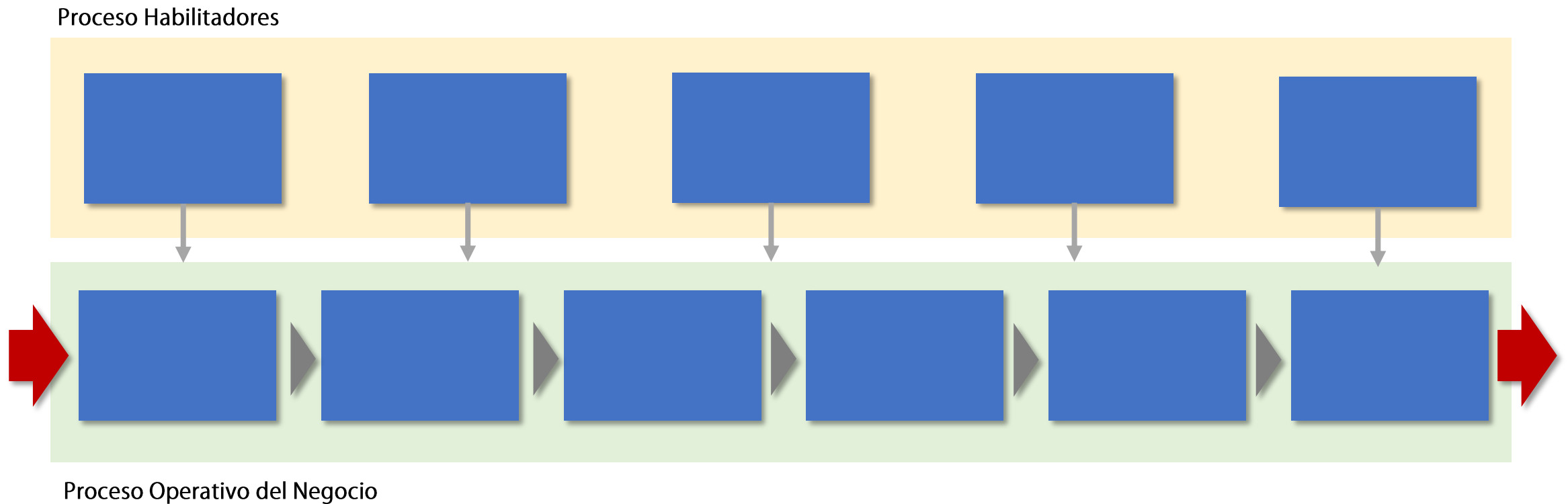
ENTENDIENDO LA EXCELENCIA OPERACIONAL

“La Excelencia Operacional es una Estrategia de Negocio que busca integrar al proceso operativo del negocio con los procesos habilitadores para lograr sobrepasar los resultados tradicionales de la organización apalancándose en: la Mejora Continua, el Desarrollo de las Personas y el Liderazgo”.

1. Estrategia de Negocio
2. Integra
3. Proceso Operativo del Negocio y Procesos Habilitadores
4. Sobrepasar Resultados
5. Mejora Continua
6. Desarrollo de Personas
7. Liderazgo

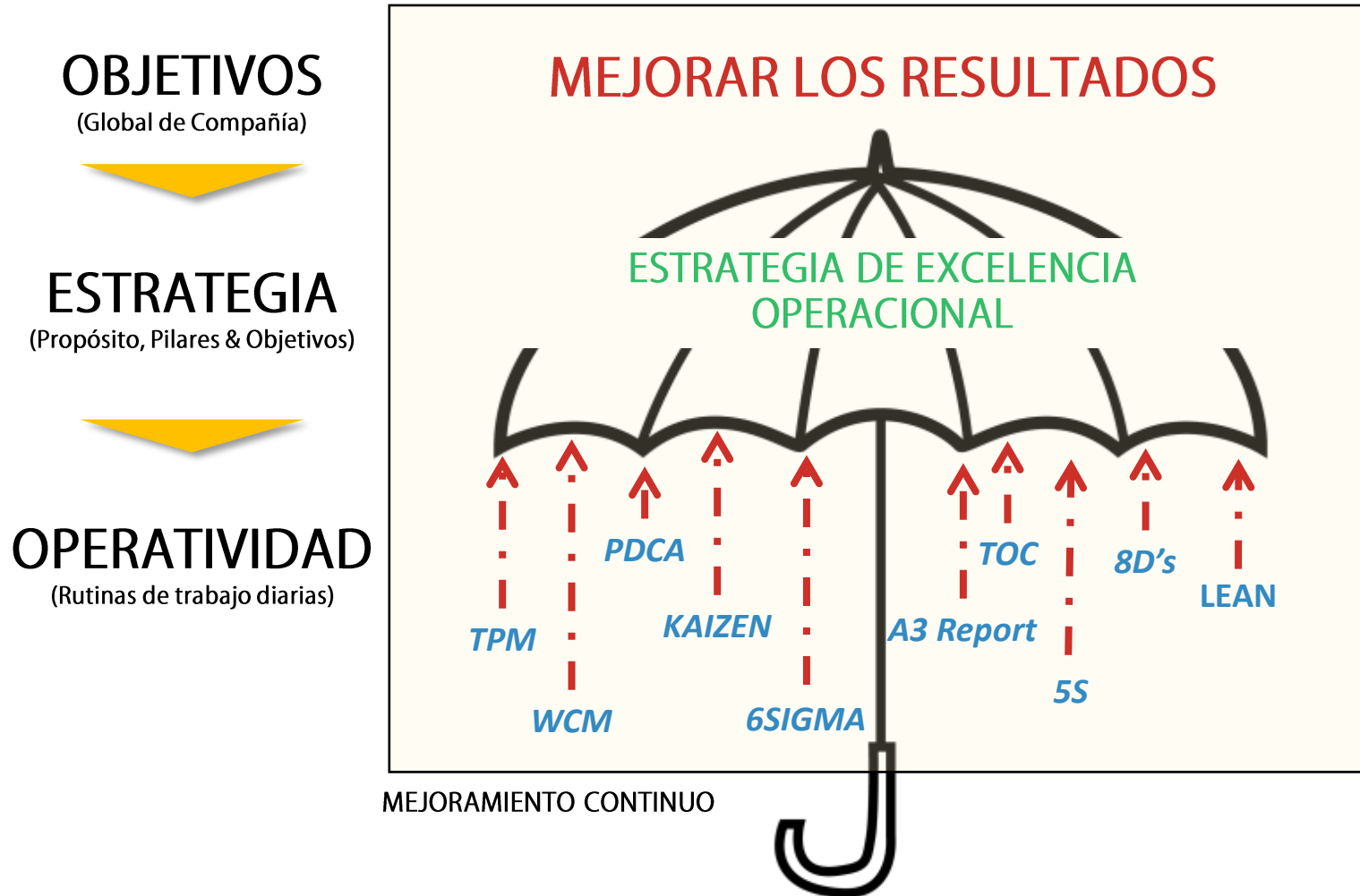
ENTENDIENDO LA EXCELENCIA OPERACIONAL

Tenemos que **OBSERVAR** de manera distinta la organización:



¿CÓMO DEBE SER LA RELACIÓN ENTRE PROCESOS HABILITADORES Y NUESTRO PROCESO OPERATIVO DEL NEGOCIO?

ENTENDIENDO LA EXCELENCIA OPERACIONAL



Idea Fuerza 1:
La Excelencia Operacional debe ser entendida como una Estrategia transversal para la “Operación del Negocio” y no es exclusiva del área de Operaciones.

Idea Fuerza 2:
La Excelencia Operacional se piensa Top – Down pero se implementa Bottom-Up donde TODOS deben participar para lograr el éxito.

EJEMPLO DE DEFINICION DE ESTARTEGIA EX OP



- En la Definición del Propósito, participaron más de 40 personas.
- Los Pilares fueron definidos por la compañía.
- Llevamos más de 2 años trabajando en el despliegue.
- Comenzamos con “pilotos” para demostrar resultados.
- Los cambios de hábitos, ha sido lo más complejo.

EJEMPLO DE DEFINICION DE ESTARTEGIA EX OP



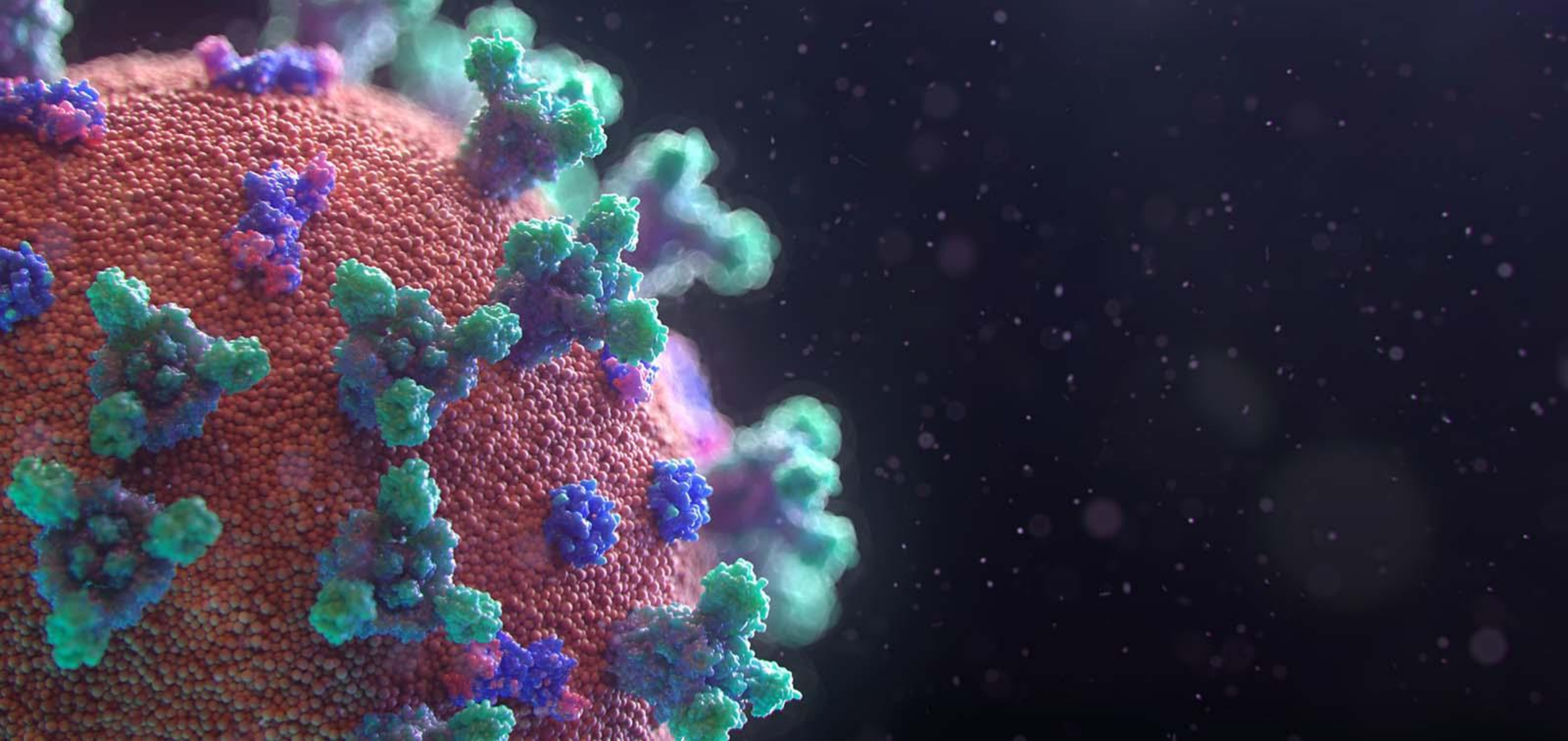
EXCELENCIA OPERACIONAL

ERRORES COMUNES QUE SE COMETEN AL QUERER IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA EX OP

- 1 PENSAR QUE CON UNA CAPACITACIÓN Y ESTAMOS LISTOS.
- 2 QUEDARSE SOLO CON LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.
- 3 DEJAR FUERA AL PERSONAL DEL “PISO” DE LA PLANTA.
- 4 NO RETROALIMENTAR AL MODELO Y MEJORARLO.
- 5 TENER UNA “RECETA” MÁGICA PARA IMPLEMENTAR.
- 6 NO CONSIDERAR LA HISTORIA ORGANIZACIONAL
- 7 CREER QUE ES SOLO UNA INICIATIVA DEL AREA DE OPERACIONES
- 8 DEJARLA DE MANERA ESTÁTICA Y NO CONSIDERAR LOS CAMBIOS
- 9 PENSAR SOLO EN HERRAMIENTAS Y DEJAR DE LADO LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

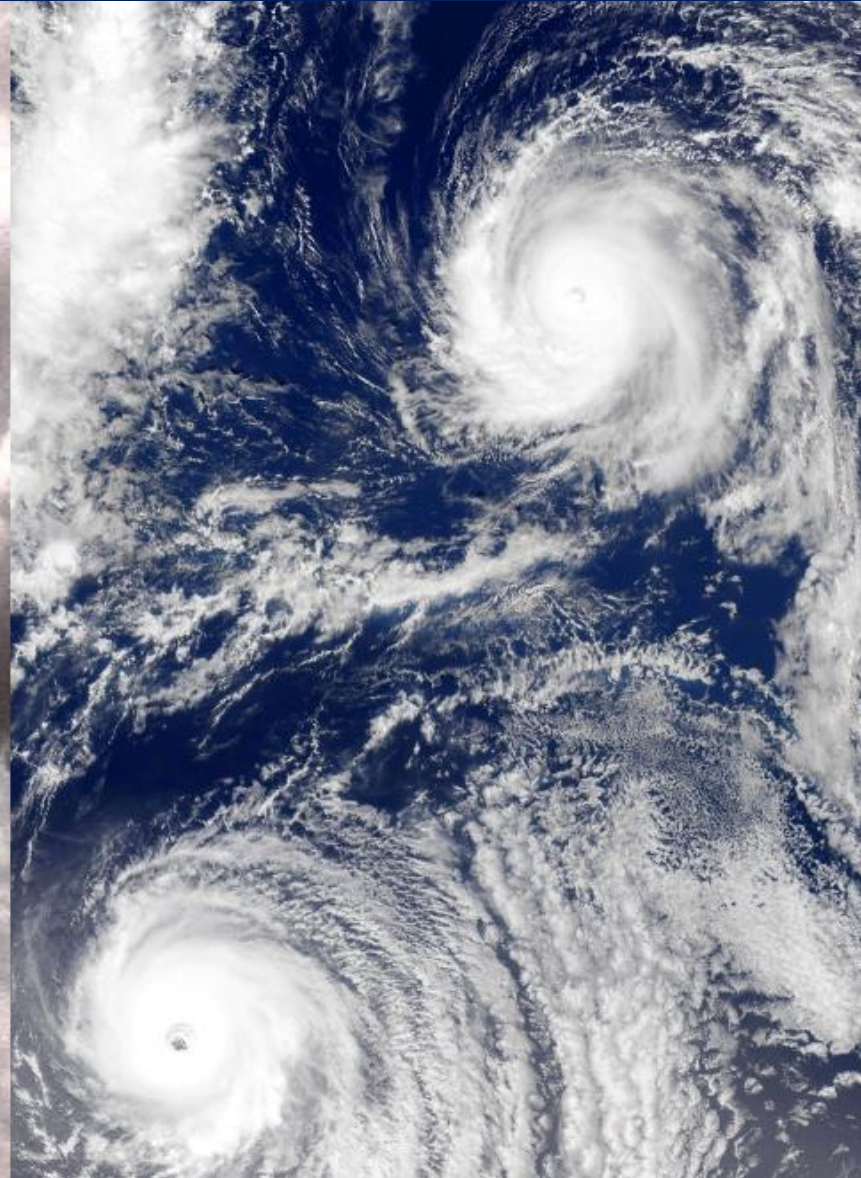
EN ESTE ESCENARIO ACTUAL, ¿QUÉ DESAFIOS TENEMOS?

Noviembre de 2022...













Noviembre de 2023...

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \left(\frac{n+1}{n} \right) \{x_n\} \subset \mathbb{R}$$

$$y_n \neq 0 \Leftrightarrow y_n \neq 0$$

$$N \rightarrow \mathbb{R} x: \rho$$

$$\sqrt[n]{5^n} \left\{ \frac{1}{n} \right\} A_y$$

$$x_c = \frac{1}{1 + \frac{1}{n}}$$

$$x_n + y_n$$

$$f(x) \Leftrightarrow \exists q \in [0, 1): \forall x, x' \in X$$

$$(x_n - g) < \epsilon \quad n \geq n_0: (x_n - g) < \epsilon$$

$$\left\{ \frac{1}{n} \right\} = \left\{ \frac{1}{n+1} \right\}$$

$$x_n: N \rightarrow \mathbb{R}$$

$$x_n \leq y_n \leq z_n$$

$$\downarrow n \rightarrow \infty \quad \downarrow n \rightarrow \infty$$

$$g \quad g$$

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \sigma^n \delta$$

$$\forall n \in \mathbb{N}, \text{ to } \{x_n\} = \{x_n\};$$

$$\{y_n\} \text{ df } \{y_n\}$$

$$n \in \mathbb{N}, A > 0, \Rightarrow \lim_{n \rightarrow \infty} \sqrt[n]{A} = 1$$

$$x + \frac{3n-4}{n^2-2n+x}$$

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{n^2-x}{3}$$

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \left(1 + \frac{\pi}{n}\right)$$

$$\{x_n\} \subset \mathbb{R}$$

$$\sqrt[n]{4^n + 1}$$

$$\left\{ \frac{1}{n} \right\}$$

$$\left\{ \frac{1}{n} \right\}$$

$$x: \rho$$

$$\sqrt[n]{|4^n + \cos 2n|} \left(\frac{n^2+n-1}{n^2-2n+3} \right)^5$$

$$n \geq n_0: (x_n)$$

$$\forall n \in \mathbb{N} x_n \leq y_n < z_n;$$

$$\text{lokal. } \{x_n\}: x_n = \frac{1}{n}; \{y_n\} =$$

$$\max;$$

$$\sqrt[n]{0+0+0} \leq \sqrt[n]{+13^n}$$

$$\sqrt[n]{4}, \sqrt[n]{13^n}, \sqrt[n]{13^n}$$

$$\{x_n\} + \{y_n\} = \{x_n + y_n\};$$

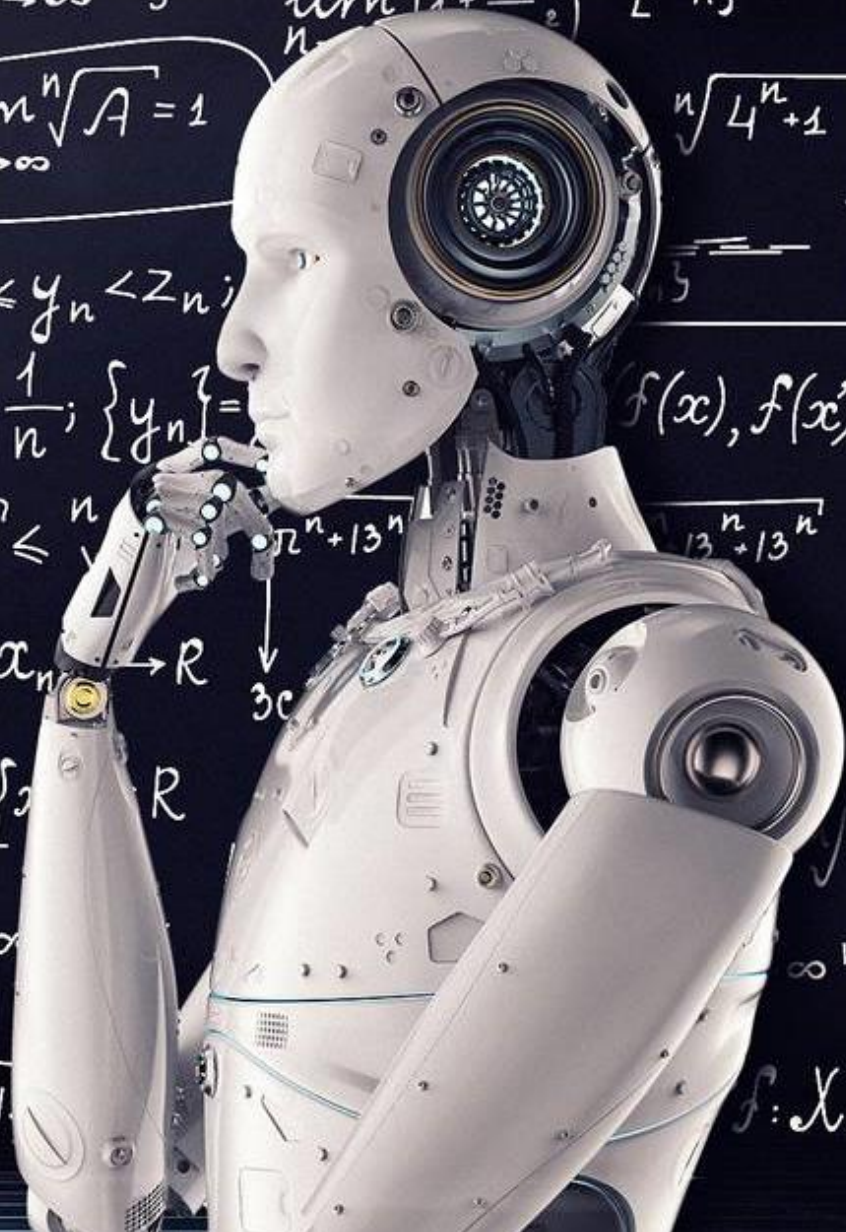
$$\{x_n\} \cdot \{y_n\} = \{x_n \cdot y_n\};$$

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \min$$

$$\text{lok. min}$$

$$\mathbb{R}$$

$$\mathbb{R}$$





ESTO LE HA COSTADO AL MUNDO LOS DESASTRES NATURALES DE 2023

*PRIMER SEMESTRE

COSTO TOTAL:
costaron aproximadamente
US\$194.000 millones en
todo el mundo

DATO RELEVANTE:
2023 ha sido el **quinto año** con mayor
impacto económico registrado por desastres
naturales y han resultado en el mayor
impacto económico desde 2011

LOS 10 EVENTOS DE PÉRDIDAS ECONÓMICAS MÁS COSTOSOS EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2023

	País	Número de muertes	Costos económicos (Miles de millones de US\$)
1	Terremotos en Turquía y Siria Turquía y Siria	59.259	91
2	Sequía en la Cuenca del Plata Brasil, Argentina, Uruguay	N/A	9,9
3	Inundaciones de Emilia-Romaña Italia	15	9,7
4	Tormenta convectiva severa Estados Unidos	13	6,1
5	Sequía España	N/A	5,6
6	Tormenta convectiva severa Estados Unidos	37	5,5
7	Ciclón Gabriele Nueva Zelanda	11	3,9
8	Tormenta convectiva severa Estados Unidos	7	3,8
9	Inundaciones de Auckland Nueva Zelanda	4	3,3
10	Tormenta convectiva severa Estados Unidos	3	3,3

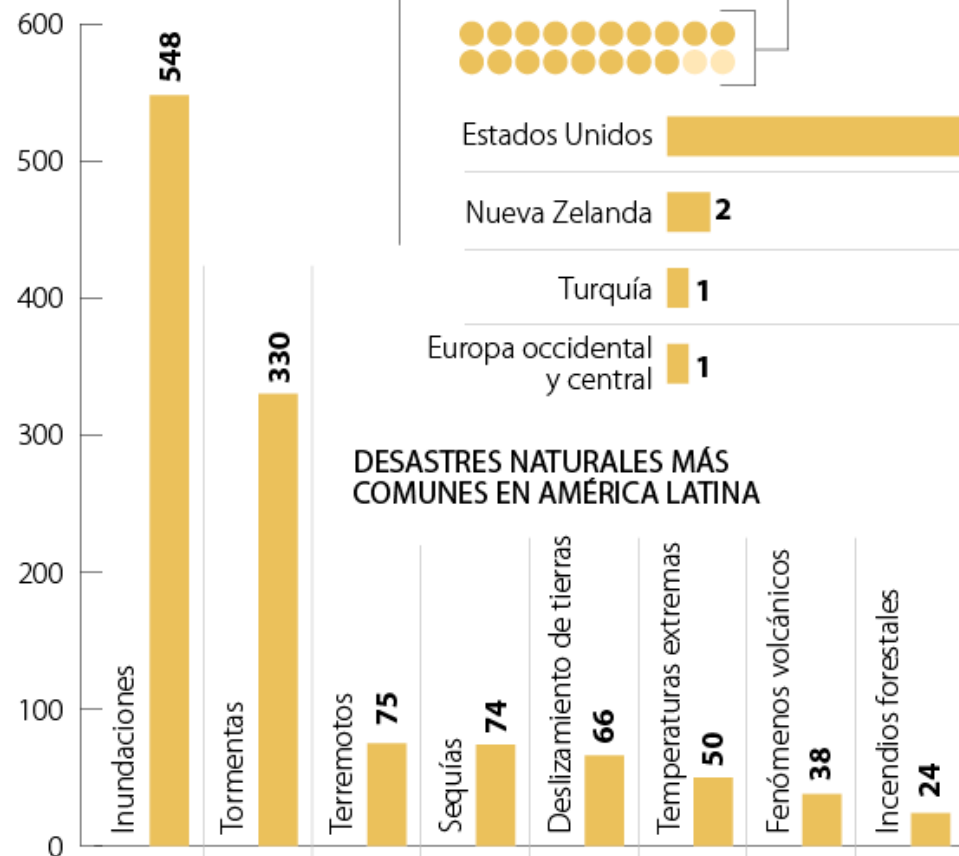
La ola de calor más
mortífera registrada
en 2023:



Argentina



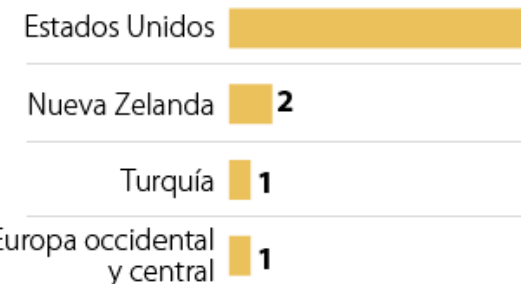
Uruguay



PÉRDIDAS ASEGURADAS

Este ha sido el cuarto año
más alto registrado en
términos de seguros

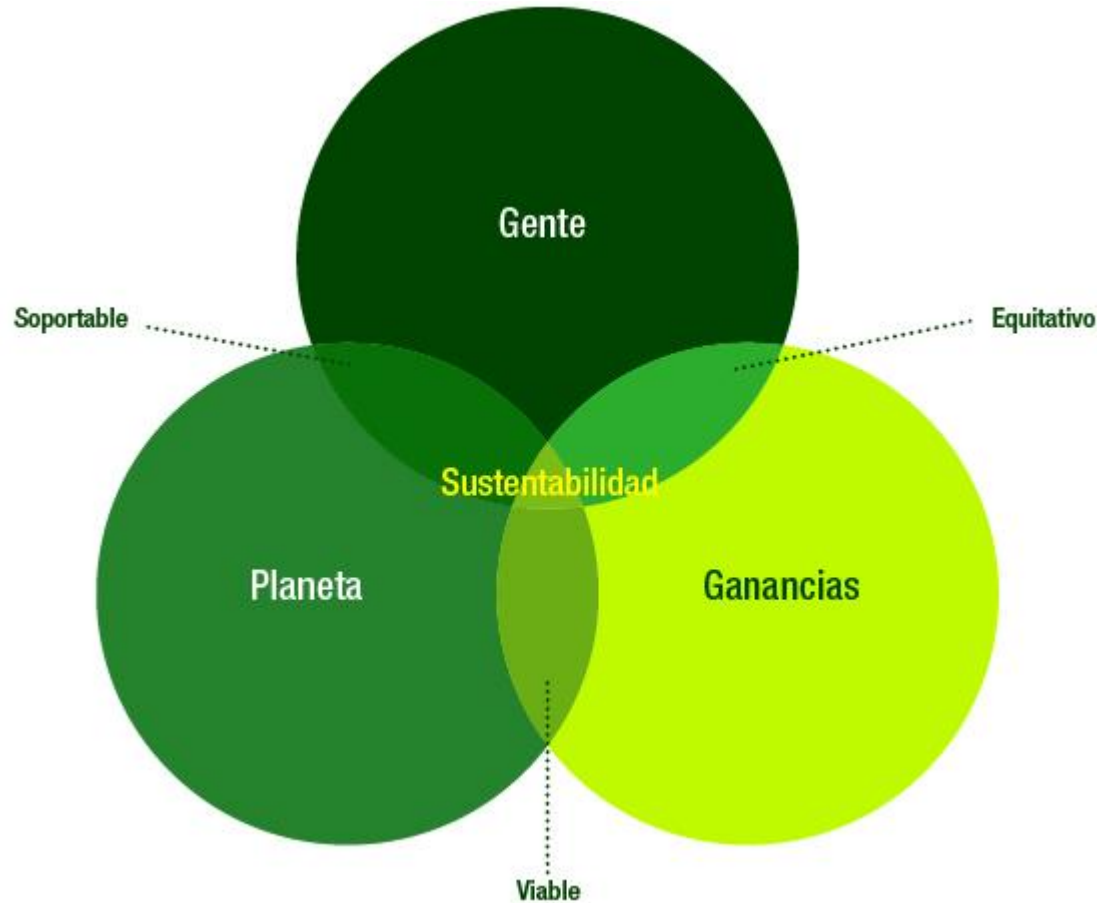
CIFRAS: hubo al menos 18
eventos individuales de miles
de millones de dólares



DESASTRES NATURALES MÁS COMUNES EN AMÉRICA LATINA

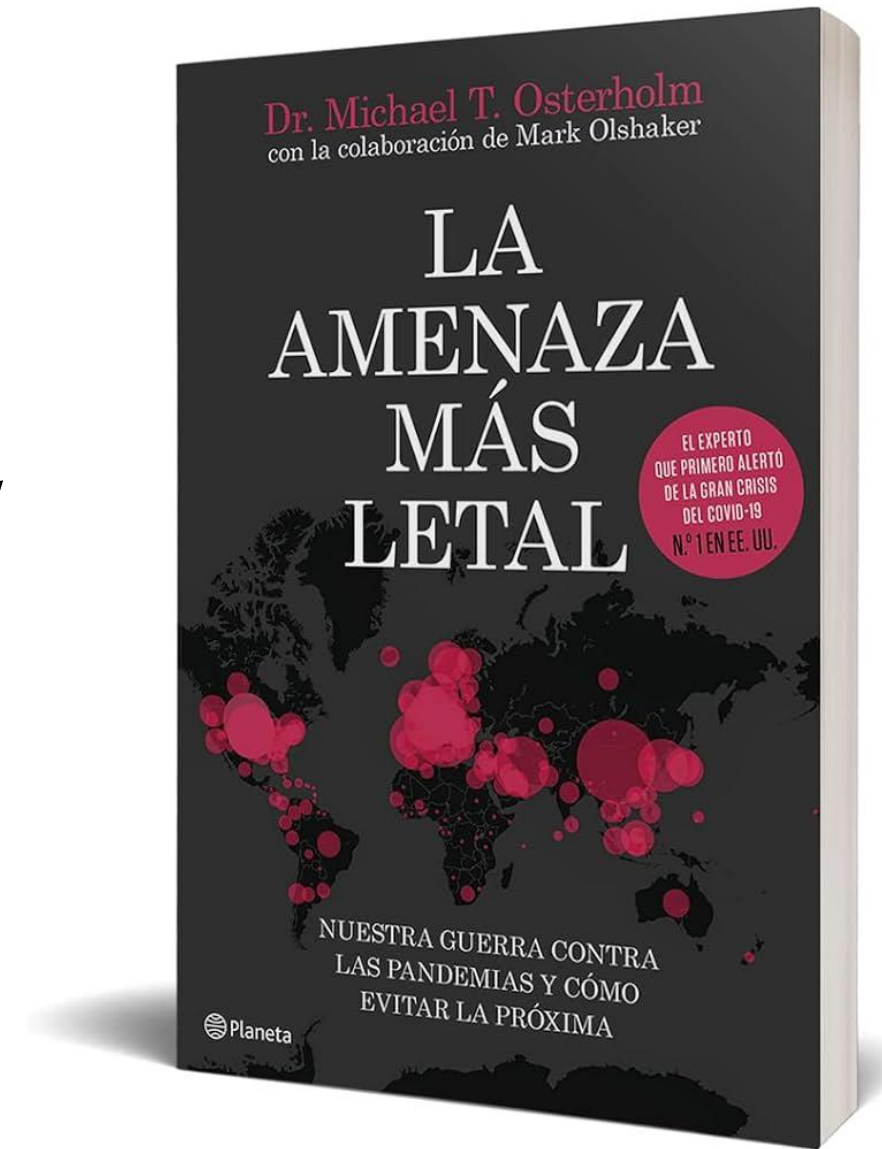
Fuente: Aon/Statista Gráfico: LR-GR

El concepto de **sustentabilidad** surgió del reporte de las Naciones Unidas: “*Our Future*” (1), en donde se definió *Desarrollo Sustentable* como: “**El desarrollo que satisfice las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras para satisfacer las propias**”. Por otro lado, también se definieron los tres pilares de sustentabilidad: Crecimiento Económico (Rentabilidad); Protección Ambiental (Planeta); e Igualdad Social (Gente).



EJEMPLOS DE INICIATIVAS	IMPACTOS
Revisión y/o rediseño de la red de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el costo total de servir considerando integralmente suministro de materiales, producción y distribución. • Reducir emisiones a través de optimizar el transporte requerido. • Asegurar la respuesta adecuada a la demanda proyectada para el mejor servicio.
Agilizar procesos de planeación táctica (Planeación de Ventas y Operaciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la disponibilidad de recursos para atender la demanda esperada. • Reducir “retrabajos” y desperdicio. • Planear la respuesta a picos suavizando el impacto en la operación.
Diseño de productos considerando el ciclo de vida completo	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos de materiales al incrementar el uso de materiales reciclados. • Maximizar la reutilización de partes o materiales del producto al final de su vida útil. • Reducir costos de manufactura al diseñar para la eficiencia de las capacidades productivas.
Definición de estrategia de suministro (diferenciar el trato para diferentes tipos de productos en la cadena)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de los recursos productivos y logísticos para productos con comportamientos diferentes en mercado (rotación, canales, estacionalidades, etc.)
Revisión de niveles de inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el capital de trabajo asegurando el nivel de servicio. • Optimizar los procesos de reposición del inventario, impactando la distribución y operación para minimizar los recursos requeridos.
Optimizar la operación de almacenes	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los recursos requeridos para la operación de puntos de inventario incrementando la productividad.
Certificación de prácticas de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los insumos cumplen. • Reducir costos a través de compartir beneficios obtenidos por los proveedores.
“Lean Manufacturing”	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos por procesos más ágiles y eficientes.

Y si viene otra **PANDEMIA**,
¿Estamos Preparados?



VUCA vs BANI

VUCA

VOLATIL
INCERTIDUMBRE
COMPLEJO
AMBIGUO



V de **Volátil** (*volatile*): entendido como un entorno cambiante, poco predecible, en el que los sucesos se producen a una velocidad enorme.

U de **Incierto** (*uncertain*): entendido como la imposibilidad de saber a ciencia cierta los cambios que se van a producir aun con altos niveles de conocimiento. Consecuencia inevitable de la volatilidad del cambio.

C de **Complejo** (*complex*): producido por la confusión de los cambios. No somos capaces de presidir lo que ocurre y ello nos hace sentirnos desinformados. Debemos gestionar la complejidad en un entorno de incertidumbre.

A de **Ambiguo** (*ambiguous*): entendido como falta de claridad. La falta de capacidad de predicción hace que se vislumbren muchos escenarios sin consenso.

VUCA vs BANI

BANI

Concepto acuñado por Jamais Cascio, antropólogo, futurólogo y escritor estadounidense.

FRAGIL

El contexto se ha vuelto cada vez más quebradizo y, por tanto, frágil, ya que en cualquier momento puede romperse. Esto es, los sistemas sociales y económicos se han visto *manchados* por los diferentes sucesos mundiales y son, a día de hoy, más débiles de lo que aparentan. Si miramos profundo, dichos sistemas pueden romperse en cualquier momento, incluso aquellos que parecen más fuertes.

ANSIOSO

Los estudiosos consideran que esta A de ansiedad también está generada por haber intentado acercar el futuro al presente, buscando soluciones muy rápidas a los problemas, intentando *correr demasiado*. Ello nos ha hecho sentirnos inseguros, acrecentando la incertidumbre. El peligro no es la ansiedad en sí, sino el miedo que genera y el peligro de que dicha sensación de impotencia se convierta en pasividad.

NO LINEAL

Un entorno no lineal nos produce desequilibrio. Ese desfase temporal entre el origen y la consecuencia nos desestabiliza. Al no estar unido el efecto a la causa, las consecuencias nos sorprenden, las experimentamos como desproporcionadas. Ello nos genera sentido de urgencia contribuyendo aún más a la sensación de ansiedad. Un entorno no lineal, que nos impide comprender la realidad, se presenta como impenetrable.

INCOMPREENSIBLE

Es ilógico y no podemos entender lo que ocurre. No sigue los patrones habituales y nos hace sentir que no tenemos la suficiente capacidad de entendimiento. Y, aun con información adicional que podamos obtener, no parece que sea suficiente para comprender la entera magnitud de todo lo que ocurre.

VUCA vs BANI

VUCA

VOLATIL
INCERTIDUMBRE
COMPLEJO
AMBIGUO



BANI

FRAGIL
ANSIOSO
NO LINEAL
INCOMPRESIBLE

¿Qué estamos haciendo **NOSOTROS**
y nuestras **ORGANIZACIONES** en este
CONTEXTO ACTUAL?

CONCLUSIONES DEL ENTORNO

¿DE QUE SIRVE
RECONOCER QUE
ESTAMOS EN UN
ENTORNO
VUCA O
BANI?

1. Que la “DIFICULTAD” será una constante y podría seguir aumentando.
2. Lo que Hemos hecho hasta aquí no nos servirá para estos nuevos escenarios “difíciles”.
3. Que debemos identificar los puntos claves para gestionar estos nuevos entornos.
4. Nuestra Organizaciones debemos gestionarlas de manera distinta.

¿Qué debemos CAMBIAR?

1. La Forma de **ENTENDER** nuestras Organizaciones.
2. La forma de **GESTIONAR** nuestras Organizaciones.
3. La forma de **LIDERAR** nuestras Organizaciones.
4. La forma de **GENERAR** valor a nuestro entorno.

VUCA vs BANI: RECOMENDACIONES

1

FRAGIL

- Creación de sistemas resilientes, con capacidad de adaptación.
- Reforzar los métodos para una recuperación rápida frente a situaciones complejas y negativas.
- Estrategias a corto y medio plazo, con revisión continua.
- Agilidad, con *sprints* cortos.
- Desarrollo de pilotos para testeo, aprendizaje y aplicación.

2

ANSIOSO

- Técnicas que generen empatía.
- Herramientas para la desconexión.
- Generación de entornos de confianza: Seguridad Sicológica
- Desarrollo de capacidad de concentración.
- Aprender a poner FOCO: Objetivos, estrategias, acciones...

VUCA vs BANI: RECOMENDACIONES

3

NO LINEAL

- Modelar Escenarios y Evaluar impactos.
- Flexibilidad y resiliencia: capacidad de adaptación.
- Visión global.
- Sistematización.

4

INCOMPRESIBLE

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Creación de entornos de confianza.
- Información transparente.
- Desarrollo de la intuición y la visión analítica.

LOS NUEVOS VERBOS EN EL DIA A DIA

CUESTIONAR

ALINEAR

OPERATIVIZAR

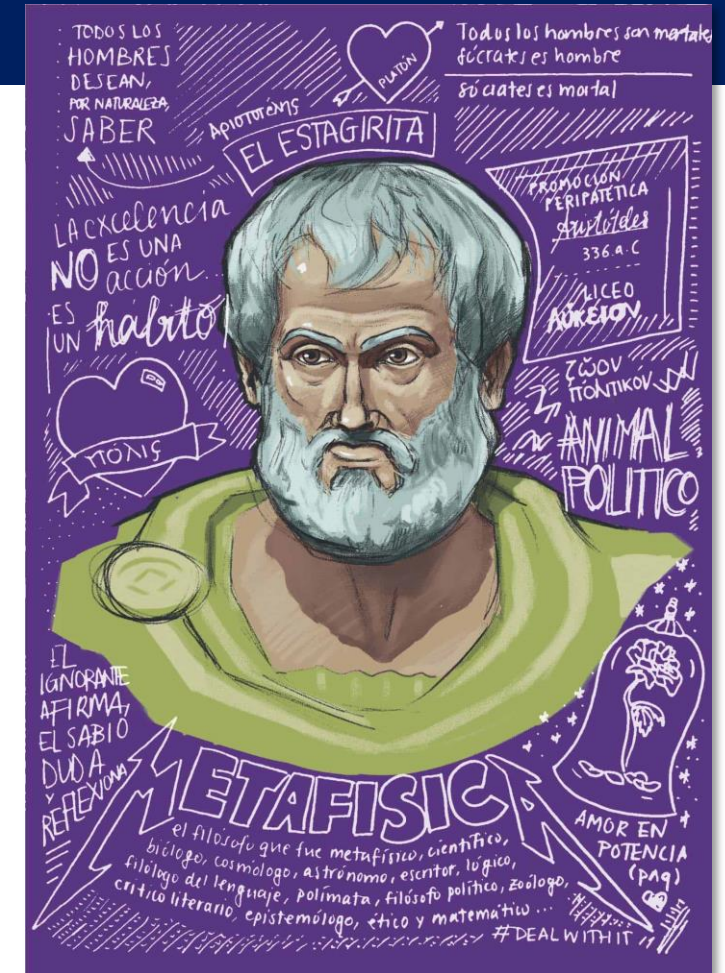
ASEGURAR

ALGUNOS APRENDIZAJES & DESAFIOS

1. Debemos aprender a generar APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.
2. Desarrollar Personas: Nuevas Competencias y Habilidades.
3. Nuevas Estructuras: Simples, Agiles, Prácticas, con Foco...
4. Debemos estar evaluando constantemente escenarios.
5. Liderar, pero de verdad.

“Somos lo que hacemos
repetidamente.
La Excelencia no es un
acto, sino un **hábito**”.

- Aristóteles -



Exposición

“LA EXCELENCIA OPERACIONAL EN ENTORNOS CADA VEZ MÁS CAMBIANTES: DE VUCA A BANI”



Gustavo Canepa Vivanco

Ingeniero Industrial. Máster en Logística y Calidad (IDE – CESEM, España). Máster en Dirección de Operaciones. (IDE – CESEM, España). Certificado como LEAN Master (Instituto LEAN, Colombia), Certificado en Toyota Production System Nivel 4 (ASEMEJA, Mexico) y Facilitador certificado en la Metodología Lego Serious Play. Es docente de Diplomados en temas de Excelencia Operacional, Mejoramiento Continuo, Lean Management y Logística además de ser Director Académico de los programas de Excelencia Operacional Corporativos del departamento de Sistemas de Información de la Universidad de Chile. Es Profesor de MBA y del Magister de Ingeniería Industrial y Sistemas en la Universidad del Desarrollo (Chile). Actualmente se desempeña como Director - Consultor en Bottom Up - Consulting Ltda., asesorado empresas en temas de Operaciones, Logística, Excelencia Operacional y Mejoramiento Continuo. Entre las empresas destacan: ENDESA, POLPAICÓ BSA, SALFA, ESVAL, KOMATSU, REHIN, MOWI, STOUT, SYNTHON, AMSA entre otras.

<https://www.linkedin.com/in/gustavo-canepa-vivanco-427ab920/>