

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES E INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	La empresa	1
1.1.1	Proceso productivo general y áreas involucradas	2
1.2	Enfoque basado en costos v/s TBC	3
1.2.1	TBC en Chile	5
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	7
2.1	Justificación.....	7
2.2	Planteamiento del Rediseño	9
3.	OBJETIVOS.....	11
3.1	Objetivo General	11
3.2	Objetivos Específicos	11
4.	MARCO CONCEPTUAL	12
4.1	Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones	12
4.2	<i>Lean Manufacturing</i>	15
4.3	<i>Quick Response Manufacturing (QRM)</i>	15
4.4	Planificación de la producción.....	21
5.	METODOLOGÍA.....	23
5.1	Relación metodológica entre conceptos a Utilizar	23
5.2	Definición del Proyecto.....	24
5.3	Levantamiento de la situación actual	25
5.4	Diagnóstico (Análisis) de la situación actual	28
5.5	Rediseño de procesos.....	29
5.5.1	Operaciones Administrativas	30
5.5.2	Planificación de la Producción.....	32
5.5.3	FTMS.....	35
5.5.4	Q-ROC.....	36
5.6	Evaluación e impacto de propuestas de rediseño	38
6.	ALCANCES	40
7.	RESULTADOS ESPERADOS	41
8.	LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL	42
8.1	Macroproceso	43
8.2	Subproceso preparación pedido	48
8.3	Subproceso producción.....	52

8.4	Subproceso despacho.....	56
9.	DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	59
9.1	MCT	59
9.2	Enfoque productivo	68
9.3	Análisis y aspectos críticos	72
10.	PROPUESTA DE REDISEÑO	77
10.1	Cambios Macroproceso (Consignación Ventas)	77
10.2	Planificación de la producción.....	89
10.3	FMTS.....	92
10.4	Q-ROC's	94
10.4.1	Mejora situación actual (Q-ROC Bajos Volúmenes)	94
10.4.2	Incorporación de segunda línea productiva (Q-ROC Altos Volúmenes)	99
11.	EVALUACIÓN E IMPACTO DEL REDISEÑO	104
12.	CONCLUSIONES	109
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	111
14.	ANEXOS.....	113

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ENFOQUE BASADO EN COSTOS Y TBC	5
ILUSTRACIÓN 2: ETAPAS GENERALES REDISEÑO	11
ILUSTRACIÓN 3: MÓDULO BÁSICO DE MODELAMIENTO POR FLUJO	12
ILUSTRACIÓN 4: DESCOMPOSICIÓN JERÁRQUICA DE MACROPROCESO	13
ILUSTRACIÓN 5: METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS	14
ILUSTRACIÓN 6: ESQUEMA REDUCCIÓN DE LEAD GRACIAS A TAREAS PARALELAS	18
ILUSTRACIÓN 7: DIFERENCIAS ENFOQUE TRADICIONAL V/S QRM.....	18
ILUSTRACIÓN 8: COMPORTAMIENTO TEÓRICO LT C/R UTILIZACIÓN	19
ILUSTRACIÓN 9: EFECTO DEL TAMAÑO DE LOTE ENFOQUE BASADO EN COSTOS V/S QRM.....	19
ILUSTRACIÓN 10: ÁMBITO DE APLICACIÓN QRM SEGÚN VARIEDAD DE PRODUCTO Y VOLUMEN.	20
ILUSTRACIÓN 11: PLANIFICACIÓN AGREGADA DE LA PRODUCCIÓN	22
ILUSTRACIÓN 12: REPRESENTACIÓN GRÁFICA SISTEMA DE IVENTARIOS.....	32
ILUSTRACIÓN 13: REPRESENTACIÓN COSTO TOTAL	34
ILUSTRACIÓN 14: MAPEO MACROPROCESO PEDIDO COMPLETO FNL.....	47
ILUSTRACIÓN 15: MAPEO SUB-PROCESO PREPARACIÓN PEDIDO FNL.....	51
ILUSTRACIÓN 16: MAPEO SUB-PROCESO PRODUCCIÓN FNL.....	53
ILUSTRACIÓN 17: MAPEO SUB-PROCESO DESPACHO FNL	58
ILUSTRACIÓN 18: LEAD TIMES [DÍAS] ENTRE LOS MESES DE AGO-SEPT-OCT.	62
ILUSTRACIÓN 19: GRÁFICA LT FORMATO #01	70
ILUSTRACIÓN 20: GRÁFICA LT FORMATO #00.....	70
ILUSTRACIÓN 21: COSTOS MENSUALES ACTUALES FNL	73
ILUSTRACIÓN 22: PROPUESTA ORGANIGRAMA	77
ILUSTRACIÓN 23: MAPEO MACROPROCESO CONSIGNACIÓN VENTA	83
ILUSTRACIÓN 24: PRODUCTOS POR CATEGORÍA.....	93
ILUSTRACIÓN 25: VOLUMEN REPRESENTADO POR CATEGORÍAS.....	93
ILUSTRACIÓN 26: REDISEÑO Q-ROC BAJOS VOLÚMENES.....	95
ILUSTRACIÓN 27: LAYOut Q-ROC PEQUEÑOS VOLÚMENES	97
ILUSTRACIÓN 28: COMPARACIÓN MCT ACTUAL Y REDISEÑO	98
ILUSTRACIÓN 29: Q-ROC PEQUEÑOS VOLÚMENES Y GRANDES VOLÚMENES.	100
ILUSTRACIÓN 30: LAYOut Q-ROC GRANDES VOLÚMENES	101
ILUSTRACIÓN 31: MCT Q-ROC ALTOS VOLÚMENES CON CONFIGURACIÓN LINEAL.....	103
ILUSTRACIÓN 32: MCT Q-ROC ALTOS VOLÚMENES CON TAREAS MÚLTIPLES.....	103
ILUSTRACIÓN 33: IMPACTO GASTOS GENERALES.....	105
ILUSTRACIÓN 34: IMPACTO ESTRUCTURA DE COSTOS.....	106

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: EJEMPLO PRODUCTO TERMINADO FNL	1
TABLA 2: PARTICIPANTES INTERVENCIÓN ECR EN CHILE	6
TABLA 3: GRÁFICO AHORRO EN CADENA DE ABASTECIMIENTO [DÍAS]	6
TABLA 4: AHORRO POR CATEGORÍAS	7
TABLA 5: DIFERENCIA DE PRECIOS MAYORISTA (FNL) V/S DETALLE (NATUCAPS)	8
TABLA 6: VISIÓN ESTRATÉGICA A 12 MESES	9
TABLA 7: PORCENTAJES DE REDUCCIÓN DE LT Y COSTO TOTAL POR PROYECTO	16
TABLA 8: PARTICIPANTES SESIONES CON MODERADOR DUAL	25
TABLA 9: DESCRIPCIÓN MEDIDAS PROCESO PRODUCTIVO	26
TABLA 10: TAGGIN A UTILIZAR	27
TABLA 11: ACTORES RELEVANTES A ENTREVISTAR	27
TABLA 12: PRINCIPIO ORGANIZACIONALES A CAMBIAR EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO	31
TABLA 13: DEFINICIÓN DEL PROYECTO	43
TABLA 14: TAGGIN SITUACIÓN ACTUAL; MACROPROCESO CICLO DE UN PEDIDO	44
TABLA 15: TAGGIN SITUACIÓN ACTUAL; SUBPROCESO PREPARACIÓN PEDIDO	48
TABLA 16: TAGGIN SITUACIÓN ACTUAL; SUBPROCESO PRODUCCIÓN	52
TABLA 17: MEDIDAS MEZCLA Y ENCAPSULADO	54
TABLA 18: MEDIDAS CONTEO Y ENVASADO	54
TABLA 19: MEDIDAS SELLADO TERMOTRÁCTIL	55
TABLA 20: MEDIDAS ETIQUETADO Y ETIQUETADO ELABORACIÓN	55
TABLA 21: TAGGIN SITUACIÓN ACTUAL; SUBPROCESO DESPACHO	56
TABLA 22: MCT MACROPROCESO DE GESTIÓN, PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL BIEN O SERVICIO	60
TABLA 23: MCT SUBPROCESO PREPARACIÓN PEDIDO	63
TABLA 24: MCT SUBPROCESO PRODUCCIÓN	65
TABLA 25: MCT SUBPROCESO DESPACHO	65
TABLA 26: MCT DESAGREGADO	67
TABLA 27: LT PRODUCCIÓN HABITUAL [HORAS]	68
TABLA 28: SUELDOS MENSUALES RRHH ÁREA PRODUCTIVA	71
TABLA 29: MATERIAL (COSTO) MENSUAL	71
TABLA 30: GASTO MENSUAL U <i>OVER-HEAD</i> MENSUAL	72
TABLA 31: RESUMEN ANÁLISIS	76
TABLA 32: MACROPROCESO CONSIGNACIÓN VENTAS	78
TABLA 33: INTERFACES SP (PRODUCTO A LA IZQUIERDA Y MATERIA PRIMA A LA DERECHA)	81
TABLA 34: RELACIÓN MACROPROCESO ACTUAL Y REDISEÑO	85
TABLA 35: MCT PARA MACROPROCESO CONSIGNACIÓN VENTA	86
TABLA 36: GASTO MENSUAL U <i>OVER-HEAD</i> MENSUAL REDISEÑO	88
TABLA 37: TAGGING SUBPROCESO PRODUCCIÓN (Q-ROC)	96
TABLA 38: ADQUISICIONES A CONSIDERAR, DE IZQUIERDA A DERECHA SE TIENE ENCAPSULADORA, ETIQUETADORA Y CONTADORA	102
TABLA 39: LT PRODUCCIÓN LINEAL ALTOS VOLÚMENES	103
TABLA 40: MEJORAS MACROPROCESO	105
TABLA 41: MEJORAS PRODUCCIÓN ACTUAL	106
TABLA 42: INFLUENCIA EN COSTO MEDIO SEGÚN ETAPA DE REDISEÑO	108