

# Caso Integrador Carrefour:

## Clase 10

Investigación Operativa UTN FRBA 2020

Curso: I4051

Elaborado por: Rodrigo Maranzana

Docente: Martín Palazzo

# Caso Carrefour: Enunciado

## Introducción (1/5)

Carrefour planea cambiar sus múltiples filas de espera en área de cajas por una fila única.

Para la recolección de datos y prueba se seleccionó la sucursal Vicente López. Antes del cambio de sistema contaba con **20 cajas operativas**; cada una con una fila propia, a la cual los clientes decidían ingresar.

Se trabaja en tres turnos de 4 horas cada uno, todos los días de la semana.

# Caso Carrefour: Enunciado

## Recolección de datos (2/5)

Se hicieron mediciones en horas representativas de llegadas de clientes, resultando en un **dataset A** que contiene la hora de llegada de cada cliente.

El área de estudio de métodos y tiempos relevó datos de servicio de cuatro cajas representativas. El resultado fue un **dataset B** con tiempos de servicio de cada caja.

# Caso Carrefour: Enunciado

## Gestión de costos (3/5)

Actualmente las cajas pertenecen a un centro de costos único: que recibe información de otros centros de costos específicos:

### Centro de costos CAJA

\_\_\_\_\_ *De: Centro de costos RRHH*

\_\_\_\_\_ \* Costo total por empleado (beneficios, sueldo bruto, cargas, seguros,...): **\$/mes 98.420**

\_\_\_\_\_ *De: Centro de costos Gastos Generales*

\_\_\_\_\_ \* Consumo de papelería, varios: **\$/mes 5.530**

\_\_\_\_\_ *De: Centro de costos Limpieza y Mantenimiento*

\_\_\_\_\_ \* Mantenimiento de cinta transportadora: **\$/mes 1.680**

\_\_\_\_\_ \* Limpieza y reparaciones varias de área de trabajo: **\$/mes \$530**

# Caso Carrefour: Enunciado

## Procesos y postventa (4/5)

El costo de oportunidad se estima en 38\$/cliente.

La estimación surge de la suposición de pérdida de ventas diarias por tener el sistema cargado.

Por lo tanto, el número se obtiene de la correlación entre la cantidad de personas en el sistema y un coeficiente que mide la desaceleración en ventas.

# Caso Carrefour: Enunciado

## Alternativas de mejora propuestas (5/5)

**Alternativa #1:** Agregar “N” cajas adicionales. Esto conlleva la siguiente inversión por caja:

- \_ Preparación total del espacio: **\$ 82.300**
- \_ Equipos y tecnología de caja: **\$ 250.500**
- \_ Actualización de procesos, calidad del sector: **\$ 25.600**

*La inversión se amortiza en 10 años.*

El espacio del que se dispone permite agregar hasta 5 cajas adicionales.

# Caso Carrefour: Enunciado

## Alternativas de mejora propuestas (5/5)

**Alternativa #2:** Cambiar el Sistema de cajas a una fila única que distribuya clientes de manera homogénea. Para lograrlo se necesita:

\_Inversión de **\$ 75.600** en actualización del espacio de trabajo y procesos con una amortización de 10 años.

\_Roles adicionales: **cuatro personas** encargadas de organizar y distribuir a los clientes en cada caja. El gasto adicional por mes impacta en dos centros de costos:

- \$/mes 80.300 adicionales por cada rol en centro de costos RRHH.
- Un aumento del 10% en Centro de costos gastos generales.

# Ajuste de llegadas

**Dataset A:** horas de llegadas.

Suponiendo que los datos se distribuyen exponencialmente.

- 1) Calcular tiempo entre arribos.
- 2) Calcular solución analítica Máxima Verosimilitud para distribución exponencial:

$$\beta_{MLE} = \frac{1}{n} \sum_i X_i$$

- 3) Calcular:  $\lambda = 1/\beta$



# Caso Carrefour: Dataset A

Cliente	t llegada (hr)	Cliente	t llegada (hr)	Cliente	t llegada (hr)	Cliente	t llegada (hr)
0	0.003901	12	0.023536	24	0.055728	36	0.086168
1	0.004268	13	0.024878	25	0.062244	37	0.090282
2	0.004272	14	0.026227	26	0.062387	38	0.093318
3	0.006435	15	0.026962	27	0.062389	39	0.095437
4	0.007569	16	0.029923	28	0.065519	40	0.097116
5	0.009741	17	0.034442	29	0.068953	41	0.097832
6	0.009818	18	0.034868	30	0.07154	42	0.100418
7	0.016306	19	0.035042	31	0.07299	43	0.100751
8	0.017514	20	0.036729	32	0.074813	44	0.10267
9	0.018026	21	0.039295	33	0.077081	45	0.102803
10	0.019699	22	0.043612	34	0.083548	46	0.103896
11	0.023112	23	0.04885	35	0.085569	47	0.105236

# Caso Carrefour: Dataset A

Tiempo entre arribos	Cliente	t llegada (hr)	Cliente	t llegada (hr)	Cliente	t llegada (hr)	Cliente	t llegada (hr)
	0	0.020098	12	0.01621	24	0.039626	36	0.026926
	1	0.090122	13	0.174387	25	0.00244	37	0.035578
	2	0.012716	14	0.047995	26	0.023686	38	0.10779
	3	0.048911	15	0.013073	27	0.044251	39	0.051545
	4	0.033713	16	0.022798	28	0.048729	40	0.012529
	5	0.020321	17	0.032228	29	0.201396	41	0.093021
	6	0.001145	18	0.034437	30	0.05535	42	0.035499
	7	0.031287	19	0.010819	31	0.023669	43	0.017428
	8	0.065304	20	0.025859	32	0.01401	44	0.076011
	9	0.065948	21	0.042871	33	0.013241	45	0.048612
	10	0.041741	22	0.030325	34	0.005174	46	0.028123
	11	0.001567	23	0.014252	35	0.073669	47	0.030165

# Ajuste de llegadas

Calcular solución analítica Máxima Verosimilitud para distribución exponencial:

$$\beta = 0,0022987 \text{ horas/cliente}$$

$$\text{Calcular: } \lambda = 1/\beta = \mathbf{435,02 \text{ clientes/hora}}$$

# Caso Carrefour: Dataset B

Medición	Caja 1	Caja 3	Caja 8	Caja 15
1	0.060362	0.286528	0.084048	0.002561
2	0.003269	0.006604	0.090437	0.078915
3	0.208016	0.039035	0.066531	0.411156
4	0.048318	0.067948	0.039585	0.021027
5	0.036399	0.012377	0.096102	0.002801
6	0.00575	0.023642	0.032269	0.021211
7	0.004595	0.039604	0.040963	0.067528
8	0.013923	0.093162	0.001389	0.000812
9	0.035173	0.017828	0.033295	0.003119
10	0.010986	0.030917	0.090451	0.022024
11	0.011174	0.021203	0.046138	0.062849
12	0.001271	0.011912	0.01223	0.086316

# Ajuste de servicio

**Dataset B:** tiempos de servicio (“= entre arribos”).

El procedimiento es similar que para el **dataset A**.

1) Calcular solución analítica Máxima Verosimilitud para distribución exponencial:

$$\beta_{MLE} = \frac{1}{n} \sum_i X_i$$

2) Calcular:  $\mu = 1/\beta$

¿Cómo manejo estadísticamente distintas fuentes de medición (cajas representativas)?

¿Hago el promedio de cada una?

\*MLE: Maximum Likelihood Estimator

# Ajuste de servicio

**Dataset B:** ¿Cómo manejo distintas fuentes de medición (cajas)?

- **Teorema central del límite:**

La distribución de parámetros  $p_i$  de distintas muestras es **Normal**

- **El resultado de máxima verosimilitud de la Normal es:**

$$\mu_{MLE} = \frac{1}{n} \sum_i p_i$$

Justificación para promediar!

$$\sigma_{MLE} = \sqrt{\frac{\sum_i (p_i - \mu)^2}{n}}$$

\*MLE: Maximum Likelihood Estimator.

OJO!! En este caso estoy usando la letra  $\mu$  para describir el parámetro de la media Normal.

# Ajuste de servicio

Calcular solución analítica Máxima Verosimilitud para distribución exponencial:

$$\mu_{caja\ 1} = 27.72170075 \text{ clientes/hora}$$

$$\mu_{caja\ 3} = 25.7923063 \text{ clientes/hora}$$

$$\mu_{caja\ 8} = 22.00861832 \text{ clientes/hora}$$

$$\mu_{caja\ 15} = 21.30578266 \text{ clientes/hora}$$

$$\mu = \frac{1}{n} \sum_i \mu_{caja\ i} = \frac{\mu_{caja\ 1} + \mu_{caja\ 3} + \mu_{caja\ 8} + \mu_{caja\ 15}}{4} = \mathbf{24.21 \text{ clientes/hora}}$$

# Datos Sistema Control

*Sistema  $N \times M/M/1$ , siendo  $N$  la cantidad de cajas.*

Tasa de arribos  $\lambda = 435,02$  clientes/hora

Tasa de despachos (cada caja)  $\mu = 24,21$  clientes/hora

**Inversión = \$/hora 0**

**Costos de operación =**

CC RRHH: \$/mes 98.420

CC Gastos Generales: \$/mes 5.530

CC Limpieza y Mantenimiento: \$/mes (1.680 + \$530)

**Costo total de operación = \$/mes 106.160 =  $\text{\$/ (hora*caja) 294.89}$  (12 hrs/día, 30 días/mes)**



# Datos Alternativa #1

*Sistema  $N \times M/M/1$ , siendo  $N$  la cantidad de cajas.*

Tasa de arribos  $\lambda = 435,02$  clientes/hora

Tasa de despachos (cada caja)  $\mu = 24,21$  clientes/hora

**Inversión** = \$ 82.300 + \$ 250.500 + \$ 25.600 = \$ 358.400

**Inversión amortizada** = \$/año 35.840

= **\$/ (hora\*caja) 8.30** (12 hrs/día, 360 días/año, 10 años)

**Costos de operación** =

CC RRHH: \$/mes 98.420

CC Gastos Generales: \$/mes 5.530

CC Limpieza y Mantenimiento: \$/mes (1.680 + \$530)

**Costo total de operación** = \$/mes 106.160

= **\$/ (hora\*caja) 294.89** (12 hrs/día, 30 días/mes)

# Datos Alternativa #2

*Sistema M/M/N, siendo N la cantidad de cajas.*

Tasa de arribos  $\lambda = 435,02$  clientes/hora

Tasa de despachos (cada caja)  $\mu = 24,21$  clientes/hora

**Inversión = \$ 75.600**

**Inversión amortizada = \$/año 7.560**

= **\$(hora\*caja) 1,75** (12 hrs/día, 360 días/año, 10 años)

# Datos Alternativa #2

## Costos de operación por caja=

CC RRHH: \$/mes 98.420 \* 1,10 = \$/mes 108.262

CC Gastos Generales: \$/mes 5.530

CC Limpieza y Mantenimiento: \$/mes (1.680 + \$530)

**Costo de operación por caja = \$/mes 116.002**

**= \$/(hora\*caja) 322,23** (12 hrs/día, 30 días/mes)

**Costo operación adicional para CC RRHH = \$/(mes\*rol) 80.300 \* 4 roles**

**= \$/mes 321.200**

**= \$/(hora) 892,22** (12 hrs/día, 30 días/mes)

**Costo de operación total = Costo por caja x N + Costo adicional**

# Resumen de datos

Proyecto	Sistema de filas	Cajas (N)	Tasa $\lambda$	Tasa $\mu$	Costo Ope. (Cm)	Costo Ope. Adicional (Ca)	Inversión amortizada (Ci)	Costo Opo. (e)
			clientes/hora	clientes/hora	\$/ (hora*caja)	\$/ (hora)	\$/ (hora*caja)	\$/cliente
Control	N x M/M/1	20	435,02	24,21	294,89	0,00	0,00	38
Alt. #1	N x M/M/1	21 – 25	435,02	24,21	294,89	0,00	8,30	38
Alt. #2	M/M/N	20	435,02	24,21	322,23	892,22	1,75	38

# Parámetros de filas Control y Alternativa #1

$$M/M/1/\infty$$

Arribos y despachos Poisson, capacidad de espera infinita, fuente de clientes infinita,  $M = 1$  (un solo canal)

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu}$$

$$W_q = W - \frac{1}{\mu} = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)} = \frac{L_q}{\lambda}$$

$$W = \frac{1}{\mu - \lambda} = W_q + \frac{1}{\mu}$$

$$L_q = \lambda.W_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}$$

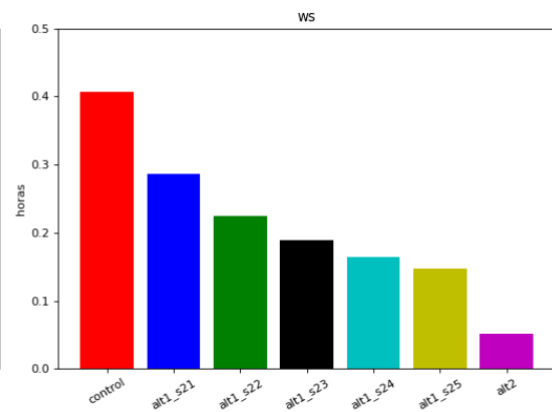
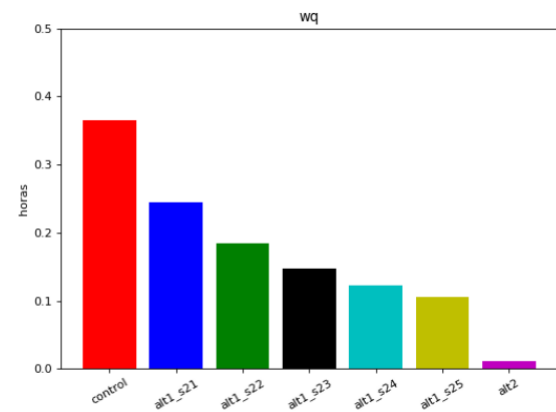
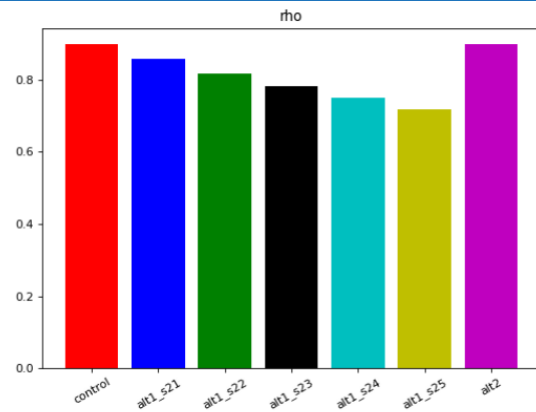
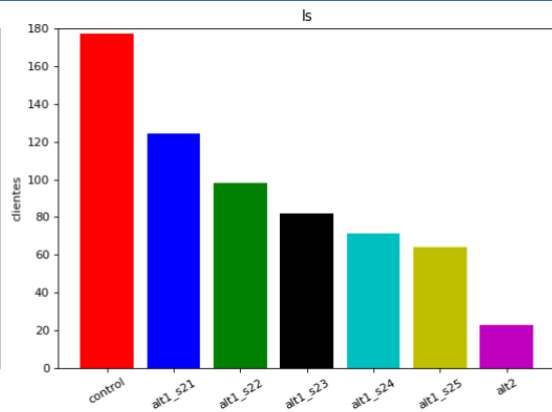
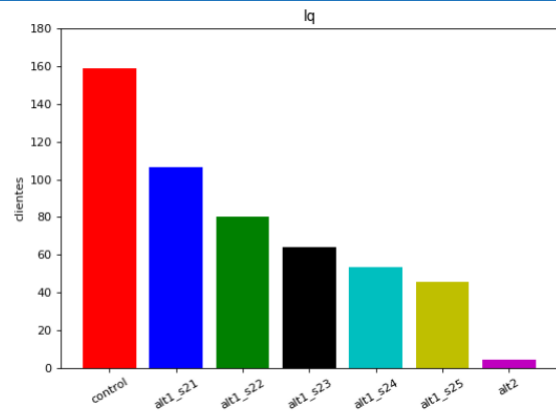
$$L = \lambda.W_s = L_q + \rho = \frac{\rho}{1 - \rho}$$

# Parámetros de filas Alternativa #2

M/M/N/∞ , N Canales (*en fórmulas como M*)

$$\rho = \frac{\lambda}{M\mu}$$
$$P_0 = \frac{1}{\left[\sum_{n=0}^{M-1} \frac{\left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n}{n!}\right] + \frac{\left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M}{M!(1-\rho)}}$$
$$L_q = \frac{P_0 \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M \rho}{M!(1-\rho)^2}$$
$$W_q = \frac{L_q}{\lambda}$$
$$L_s = L_q + \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)$$
$$W_s = W_q + \left(\frac{1}{\mu}\right)$$
$$P_n = \frac{\left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n P_0}{n!}, 0 < n \leq M$$
$$P_n = \frac{\left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n P_0}{M! \binom{M}{n-M}}, n > M$$

# Parámetros de filas



# Cálculo de costos

M/M/N

$$Copo = \lambda * W * e$$

$$Cope = N * C_m + N * C_i + Ca$$

↓  
funcionamiento

↓  
Inversión

adicional

$$C_{tot} = Copo + Cope$$

N x M/M/1

$$Copo = N * \lambda * W * e$$

$$Cope = N * C_m + N * C_i + Ca$$

↓  
funcionamiento

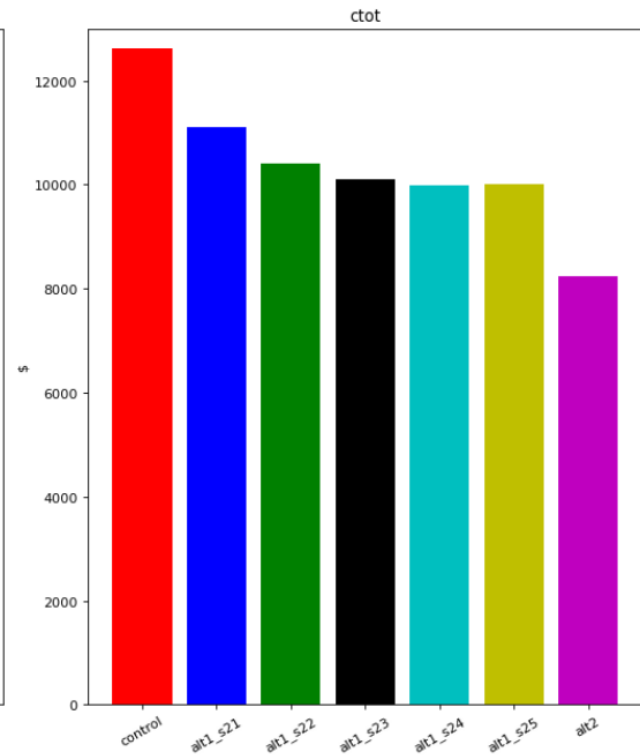
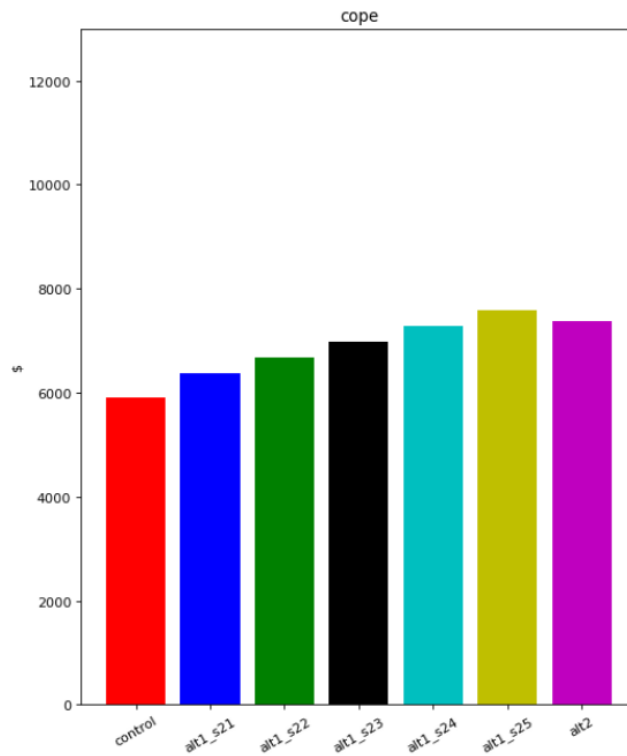
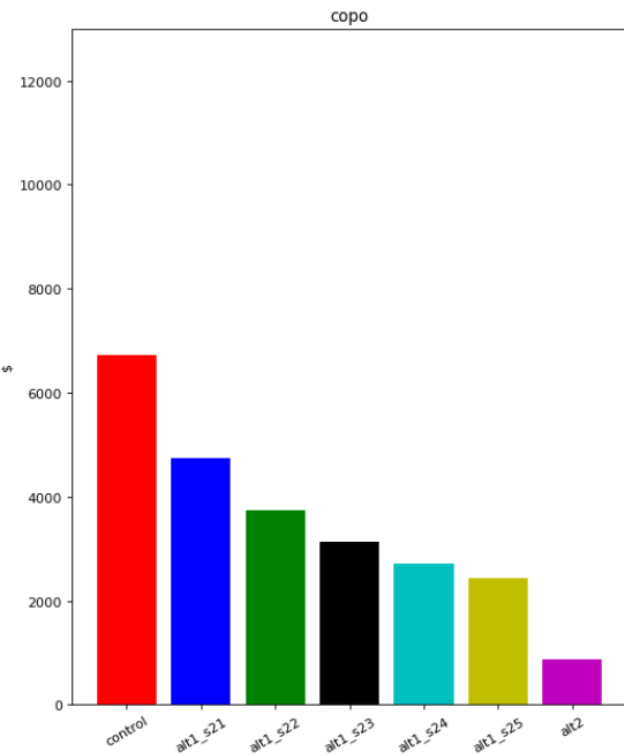
↓  
Inversión

adicional

$$C_{tot} = Copo + Cope$$



# Cálculo de costos



# Caso Carrefour: Conclusiones

La **alternativa #2** fue seleccionada,

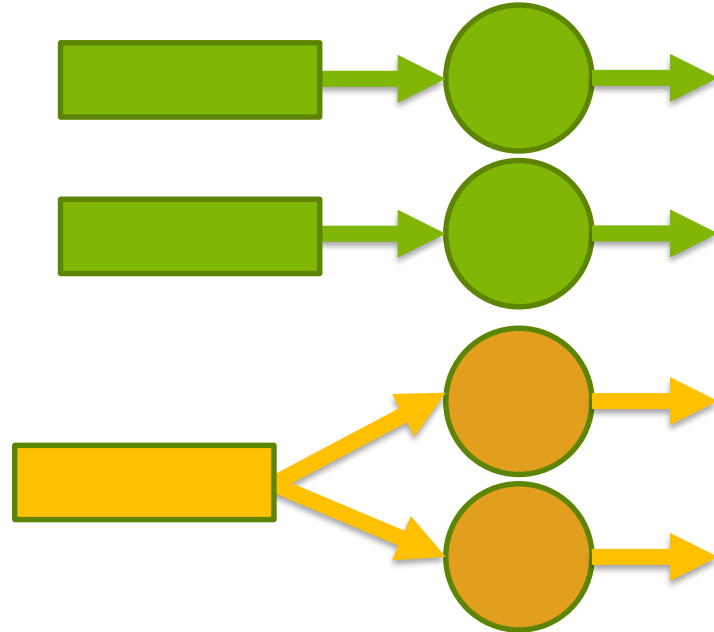
- Resultó la de **menor costo total**, pero **mayor costo operativo**.
- Llevó a 0 la media de la fila

El modelo está simplificado:

- Se puede extender con un modelo  $M/M/N/K$
- Se debe considerar estacionalidad: **análisis de series de tiempo**

# Caso Carrefour: realidad

Testeado primero en España y Argentina antes de 2012  
Decisión de estandarizarla globalmente en 2016



# N x M/M/1 vs M/M/N: Justificación matemática

Prueba  $W_{S_{M/M/N}} \leq W_{S_{N \times M/M/1}}$

Resolvemos  $W_{S_{M/M/N}}(T_{salida}) = W_{S_{N \times M/M/1}}(T_{salida})$

→ Siendo  $T_{salida} = 1/\mu$

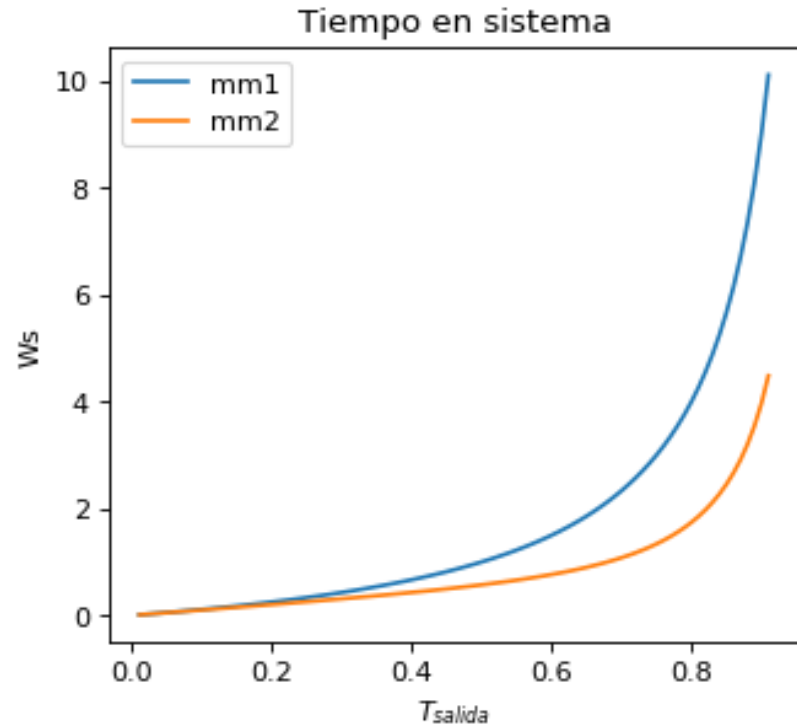
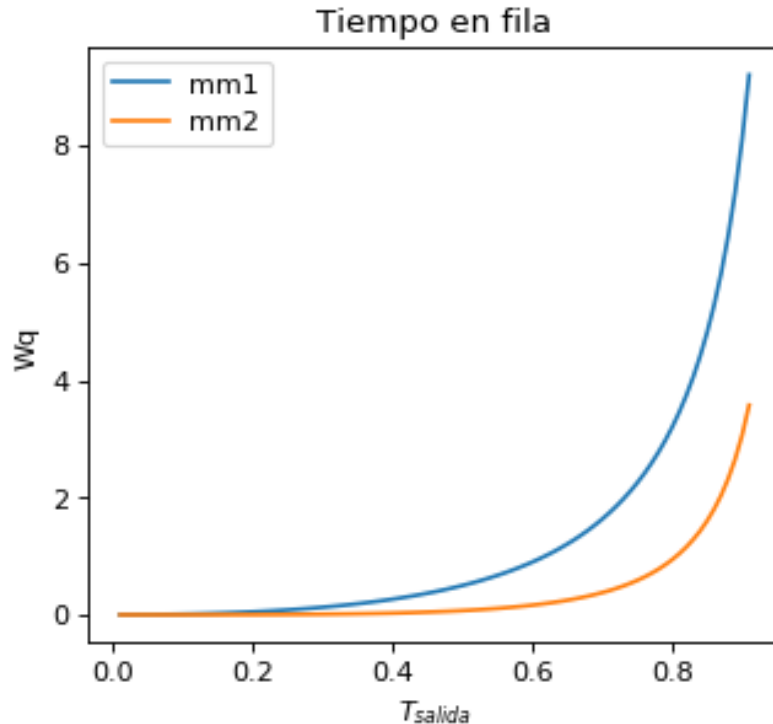
Averiguar  $T_{salida}$  de intersección.

$\therefore T_{salida} \rightarrow 0$  y es único,  
 $W_s(T_{salida})$  es una función monótona creciente.

Se comprueba la hipótesis.

# N x M/M/1 vs M/M/N: Justificación matemática

## Ejemplo 2 x M/M/1 vs M/M/2



# Mythbusters Episodio 5, Temporada 13

Testean empíricamente que:

“**N** x M/M/1 **MEJOR que** 1 x M/M/**N**”



# ¿Quién tiene razón?

“A veces, la psicología en las filas de espera es más importante que la estadística propia de esperar.”

**Richard Larson <<Dr. Queue>> Profesor del MIT, Investigador.**

- \* **Psicología de filas**
- \* **“Justicia” en filas**
- \* **Ajuste cualitativo de modelos estadísticos**

