



PROTHIUS

Cátedra Organización Industrial

Dirección de Operaciones. Introducción

Joaquín Bautista Valhondo

D-01/2013

Departamento de Organización de Empresas

Universidad Politécnica de Cataluña

Publica:

Universitat Politècnica de Catalunya
www.upc.edu

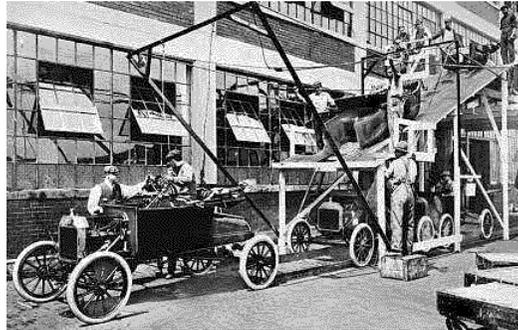


Edita:

Cátedra Organización Industrial
www.prothius.com
director@prothius.com

Sistemas productivos y logísticos.

Una introducción



Copyright (c) 1994, 1995 Compton's NewMedia, Inc. All Rights Reserved
Ford Motor Co.



Departament
d'Organització
d'Empreses

Índice

- Producción
- El sistema productivo
- Gestión de producción
- Logística Integral
- Decisiones en los sistemas productivos
- Dirección de operaciones
- Enfoques de la Dirección de operaciones
- Tipología de decisiones en Dirección de operaciones
- Tipología del Sistema de gestión
- Síntesis y crítica



Concepto de producción

- Producción es la **transformación** de unos bienes y/o servicios en otros bienes y/o servicios.
 - Los últimos son los **productos** y los primeros los **factores** de producción.
 - Motivación: los productos tienen más **utilidad** que los factores
 - Los productos pueden ser **bienes** (manufactura) o **servicios**.
 - En la sociedad post-industrial la producción de servicios ha adquirido una gran relevancia en cuanto a la fuerza de trabajo total empleada.



Concepto de Sistema Productivo

- La transformación se realiza en virtud de un proceso productivo que a partir de unas **entradas** (inputs) proporciona unas **salidas** (outputs).
 - **Sistema Productivo** es el conjunto de elementos materiales y conceptuales que realizan la transformación ("entradas").
 - Las entradas están compuestas por:
 - Trabajo humano
 - Energía
 - Materiales
 - Dinero en parte importante invertido en maquinaria e instalaciones
 - Información: conocimiento tecnológico (*know-how*) y tecnología (ingeniería del producto y de los procesos); conocimiento gestional y de datos sobre la situación del entorno y del sistema productivo.



El sistema productivo



Inscripción del Sistema Productivo



Producción (sentido amplio)

- Tradicionalmente se identifica **producción** con **manufactura**, es decir con producción de bienes consistiendo la transformación de las entradas en salidas en cambio de forma o de atributos; sin embargo el concepto es más general:
 - *... casi todas las actividades (excepto tal vez los actos de destrucción como la guerra y el genocidio) pueden llamarse producción. Por ejemplo, el transporte, que puede llevarse a cabo en dos dominios, espacio y tiempo, es producción. Por tanto podemos agrupar bajo el encabezamiento de producción actividades tan diversas como difusión de noticias, representación de una obra teatral, escritura de un libro y transmisión de electricidad.”*

(Salah E. Elmaghraby: *The Design of Production Systems*)



Gestión de producción

- Conjunto de actividades, sobre el sistema productivo encargadas de:
 - Diseñar
 - Gobernar
 - Controlar
- Piedra angular: ¿qué abarca el sistema productivo?
 - El sistema productivo tradicional comprende el **flujo de materiales** desde el **proveedor** hasta la entrada del almacén de **productos terminados**.



Orígenes de la Logística

- En los ejércitos romanos existía la figura del **logista**, que era el intendente de abastecimientos.
- En 1837 el general barón Antoine Henri **Jomini** publica su libro "*Précis de l'art de la guerre ou nouveau tableau analytique des principales combinaisons de la strategie, de la grande tactique et de la politique militaire*", entendido en algunos ambientes como una respuesta al tratado de Clausewitz.

Jomini define en su libro **la logística** como el arte práctico de mover los ejércitos.

- Posteriormente, en el ámbito militar, se distingue:
 - Estrategia: qué hacer y define planes
 - Táctica: cómo hacerlo y define métodos y reglas
 - Logística: dónde, cuándo y con qué hacerlo y define los medios



Logística empresarial. Evolución I (60s)

- Se reflejan los conocimientos existentes sobre: gestión de **stocks** y de los **transportes**.
- Aspectos:
 - Ordenar el movimiento de los productos acabados desde el final de la línea de producción hasta el punto de utilización o de consumo.
 - Integra la gestión de stocks, transportes, almacenamiento, acondicionamientos o transformaciones ligeras, etc.
 - La finalidad: aumento de eficiencia en el sistema (no de los elementos).
 - Se prefería, en lugar del nombre logística, gestión de la distribución física ("*physical distribution management*").



Logística empresarial. Evolución II

- Era de la **gestión de materiales**
- Aspectos:
 - Jefes de compras o aprovisionamiento → Jefes de materiales.
 - Ordenar el flujo de materia prima, componentes y materiales de procedencia exterior necesarios para la producción.
 - Aprovisionamiento
 - Transporte
 - Almacenes



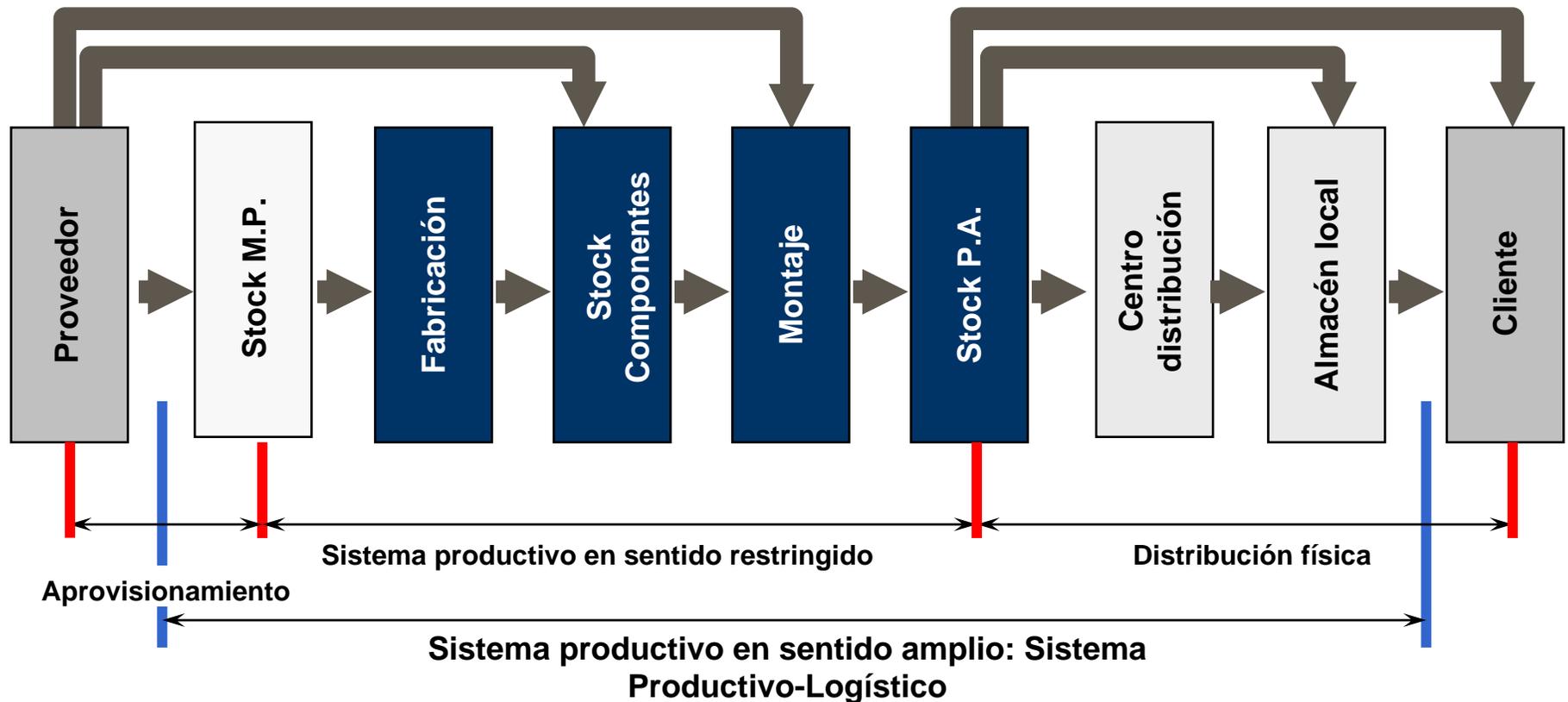
Concepto logística integral

- La **LI** se ocupa de la gestión global, eficaz y eficiente de las **actividades** requeridas para **generar**, **mantener** y **controlar** los flujos de **materiales** (materias primas, piezas de procedencia exterior, piezas semielaboradas, subconjuntos y productos) desde el **proveedor** hasta el punto de **consumo** o utilización dando asistencia a **Producción**. El objetivo perseguido es alcanzar al mínimo coste o con la máxima eficiencia unos niveles de servicio predeterminados.
- Aspectos:
 - Debe tener en cuenta el flujo a través del sistema productivo.
 - Esta concepción se opone a una estructura organizativa convencional



Esquema simple flujo de materias

- Objeto de estudio: planificación y control de las actividades del sistema productivo-logístico (o sistema físico).



Actividades logísticas (según J.L. Heskett)

- realización de previsiones
- gestión de pedidos
- planificación maestra
- expedición de productos de los depósitos al consumidor
- gestión de stocks de productos acabados
- manutención en los depósitos de distribución
- transporte de la planta a los depósitos
- acondicionamiento y embalaje
- programación de la fabricación
- gestión de los stocks y almacenes de fábrica de piezas y sub-conjuntos fabricados
- control de la obra en curso
- suministro a línea
- transporte interplantas de semi-elaborados
- control de las fases de elaboración exterior
- gestión de los almacenes de materias primas y componentes de procedencia exterior
- transporte de materias primas y componentes del proveedor a la planta
- gestión de stocks de materias primas y componentes de procedencia exterior
- cálculo de necesidades
- aprovisionamiento



Una clasificación de los sistemas productivos (Buffa)

- A. Sistemas continuos

- 1. Sistemas de distribución de productos almacenables
- 2. Sistemas de producción-distribución de productos normalizados con volumen importante



*Cadenas de montaje,
procesos químicos
continuos, paquetería,
restaurantes de
autoservicio,...*

- B. Sistemas intermitentes

- 3. Talleres cerrados para productos almacenados (bajo catálogo)
- 4. Talleres abiertos para productos bajo pedido
- 5. Proyectos singulares



*Talleres, hospitales,
procesos químicos por lotes,
empresas de consultoría,...*



Decisiones estratégicas

- localización de una nueva planta
- definición de los estándares de servicio a la clientela
- cambio de la estructura de precios por zonas geográficas
- definición de los territorios de ventas
- negociación de los contratos de compras a largo plazo con los proveedores importantes
- introducción de una nueva línea de productos
- reorganización de los procedimientos de gestión de stocks
- reorganización de los procedimientos de gestión de pedidos
- elección de un sistema de transporte inter-modal
- localización de depósitos



Decisiones en los sistemas productivos

- Dirección de diseño
 - Conjunto de Decisiones relacionadas con el diseño, planificación y construcción de sistemas destinados a producir cierto bien y/o servicio.
 - Medio-largo plazo.
- Dirección de operaciones
 - Conjunto de decisiones relacionadas con el funcionamiento y control del sistema.
 - Medio-Corto plazo.



Decisiones de Dirección de diseño

- Previsión y planificación a largo plazo
- Selección de equipos y procesos
- Diseño productivo de los elementos fabricados
- Diseño de tareas y medida del trabajo
- Localización del sistema productivo
- Distribución en planta



Decisiones de Dirección de operaciones

- Previsión de la demanda
- Planificación agregada y detallada de operaciones
- Cálculo de necesidades y gestión de stocks de materiales
- Programación y control de operaciones
- Fiabilidad y mantenimiento del sistema productivo
- Gestión de la calidad
- Control de costes



Finalidad de la Dirección de Operaciones

- Contribuir a **alcanzar** los **objetivos** fijados al sistema productivo-logístico (que son la traducción de los objetivos generales de la empresa al área de producción y distribución) **en la forma más eficiente** posible, mediante la adopción de las políticas, estrategias, decisiones y acciones oportunas.
- Generalmente los objetivos del sistema productivo-logístico estarán centrados en aspectos de cantidad, calidad, plazos y coste.
- La eficiencia se referirá al consumo de recursos.



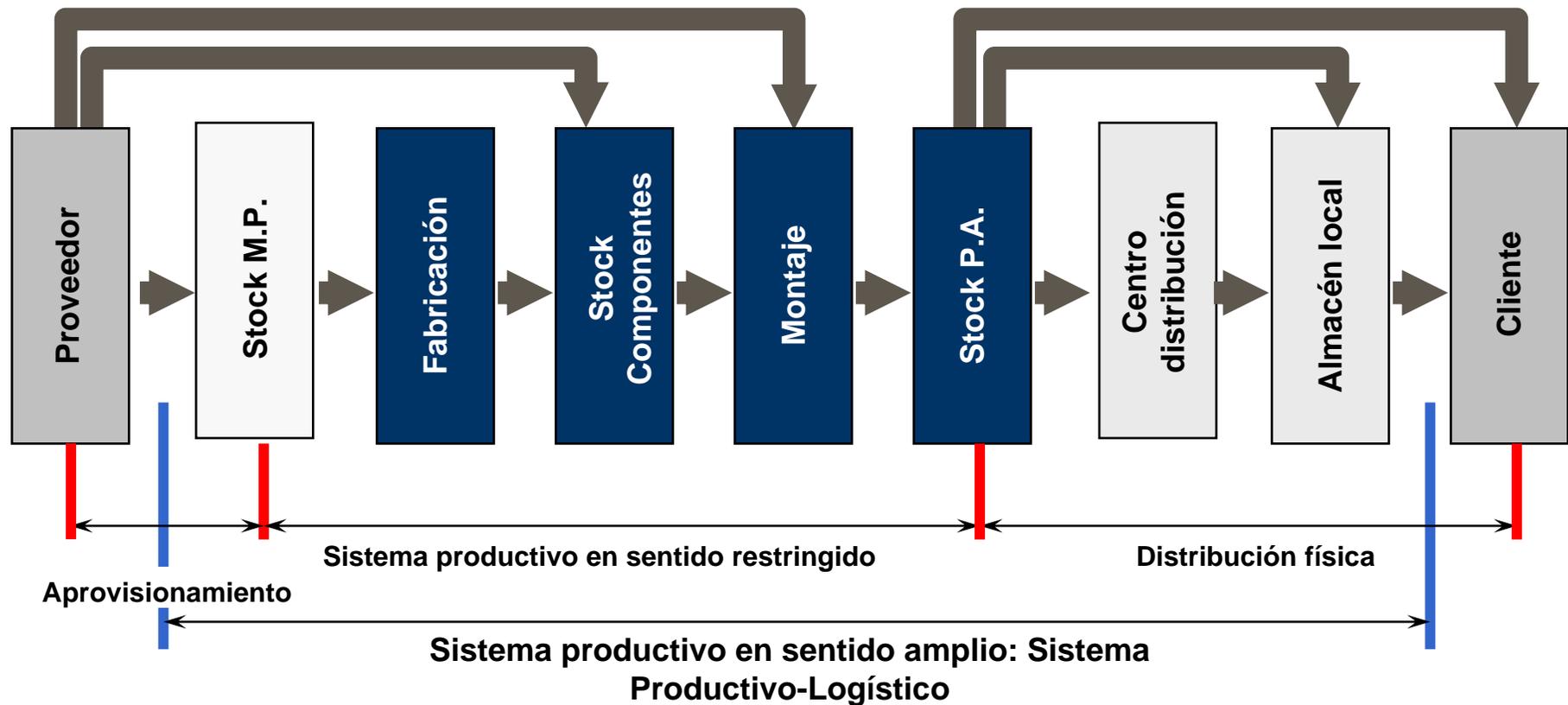
Tipología de objetivos en DO

- *Económicos*
 - Métrica-1: Asociar un coste a la distancia entre los resultados alcanzados y los resultados ideales.
 - Métrica-2: Traducir a coste el consumo de los recursos realizado para lograr dichos resultados.
 - Objetivo: Minimización del coste global, respetando las restricciones impuestas por el sistema físico, las políticas de la empresa, etc.
- *Índices*
 - Control de métricas: Mantenimiento de unos indicadores representativos dentro de ciertos límites preestablecidos (restricciones adicionales).
 - Objetivo: Minimización del coste correspondiente al consumo de recursos y a la satisfacción del resto de objetivos, respetando las restricciones de todo tipo: adicionales, estructurales, políticas, etc.



Núcleo de la Dirección de operaciones

- Objeto: planificación y el control de las actividades del sistema productivo-logístico (o sistema físico).



Alcance de la Dirección de Operaciones

- La DO se interesa por todos los **elementos operativos** del sistema físico:
 - Transportes
 - Almacenes
 - Fabricaciones
 - Montajes
- Los elementos operativos del sistema físico están comprendidos desde la adquisición de las materias primas y los materiales de procedencia exterior hasta la entrega de los productos terminados a los clientes.



Enfoques de la Dirección de operaciones

- Tipos de enfoque para la problemática de las operaciones:
 - El enfoque **flujo de materiales** a través del sistema
 - El enfoque conjunto de **actividades** u operaciones de proceso que transforman los productos al ser realizadas simultánea o sucesivamente
 - El enfoque **utilización** de la capacidad limitada de los **recursos** productivos y de distribución del sistema
- La DO debe tener en cuenta estos tres enfoques altamente correlacionados.
- La DO es la gestión simultánea del **flujo de materiales**, de las **actividades de proceso** y de la **capacidad de los recursos**, en función de los objetivos impuestos al sistema físico.



Enfoque flujo de materiales

- Útil para adquirir una idea intuitiva de las transformaciones de los materiales dentro de un mismo flujo a medida que avanza el proceso productivo (convergencias y divergencias).
- Representación mediante estructura de **grafo** (g. sin bucles ni circuitos), a veces como un **árbol** (Lista de Materiales - BOM).
- La gestión de **stocks** intermedios implica la gestión de los flujos y viceversa.
- Para obtener una **tasa en el flujo de salida** de los productos será preciso imponer una tasa adecuada en los **flujos de entrada** de materiales exteriores e internos.
 - Encadenamiento formal de los flujos (procedimiento **Kanban**)
 - Planificación centralizada (**MRP - DRP**)
 - Métodos de regulación menos explícitos (gestión clásica de stock).



Enfoque actividades

- Conceptos similares a los utilizados en planificación de **proyectos** (ligaduras potenciales, acumulativas y disyuntivas).
- El proceso de fabricación o **ruta** es la sucesión de operaciones (**PERT / ROY / CMV**) necesarias para pasar de los materiales a los productos.
- La **estructura** de convergencias y divergencias deberá ser similar a la existente en la **lista de materiales**.
- En la práctica la **ruta global** se describe por tramos o **rutas parciales** conteniendo las operaciones que significan una transformación con cierta entidad dentro del proceso productivo.
- La composición de todos los grafos PERT/ROY/CMV de las rutas parciales da lugar al grafo PERT/ROY/CMV del proceso de fabricación.
- Asociando duraciones (tiempos de proceso) a los arcos del grafo de un producto, su **camino crítico** nos indica el tiempo operatorio mínimo estrictamente necesario para fabricar un producto partiendo de cero.



Enfoque utilización de recursos

- Ligado con las restricciones impuestas por la capacidad limitada de los recursos y por la idea de **cuello de botella**.
- El **elemento** del sistema productivo **que más limitaciones marque** al flujo de materiales o a la realización de operaciones **define la tasa máxima** de producción del sistema.
- La gestión de los elementos de menor tasa adquiere **aspecto crítico** cuando la tasa máxima está a poca distancia de la tasa ideal (necesaria para satisfacer los objetivos del sistema)
- Los **cuellos de botella** pueden ser **intrínsecos** al sistema productivo (simplifica la gestión) o bien **tributarios** del programa productivo (variedad de productos) que se desea realizar.
- *”Una hora perdida en un recurso crítico es una hora perdida para el sistema productivo, una hora perdida en un recurso no crítico no repercute necesariamente en el sistema”* (E. Goldratt en su *Teory of Constraints TOC* y anteriormente en **OPT**)



Aspecto evolutivo de la DO

- La evolución del **entorno** del sistema logístico y de las solicitudes que transmite al mismo exige la **evolución** del propio **sistema productivo-logístico** así como de su **sistema de gestión**.
- **Nunca** podrá considerarse definitivamente **establecido** ni el **SPL** ni el **SG**.
- **Mejora continua**: el **sistema productivo** y su **gestión** deben estar sometidos a una perpetua evaluación para detectar las disfunciones y puntos débiles, y determinar las acciones de cambio que lo vayan conduciendo **hacia un sistema ideal**, tal vez inalcanzable (**kaizen**), pero paulatinamente más cercano.
- En contraposición a la mejora continua surge **la reingeniería** definida como la **reestructuración de raíz** de procesos importantes con el fin de alcanzar mejoras cuantiosas.

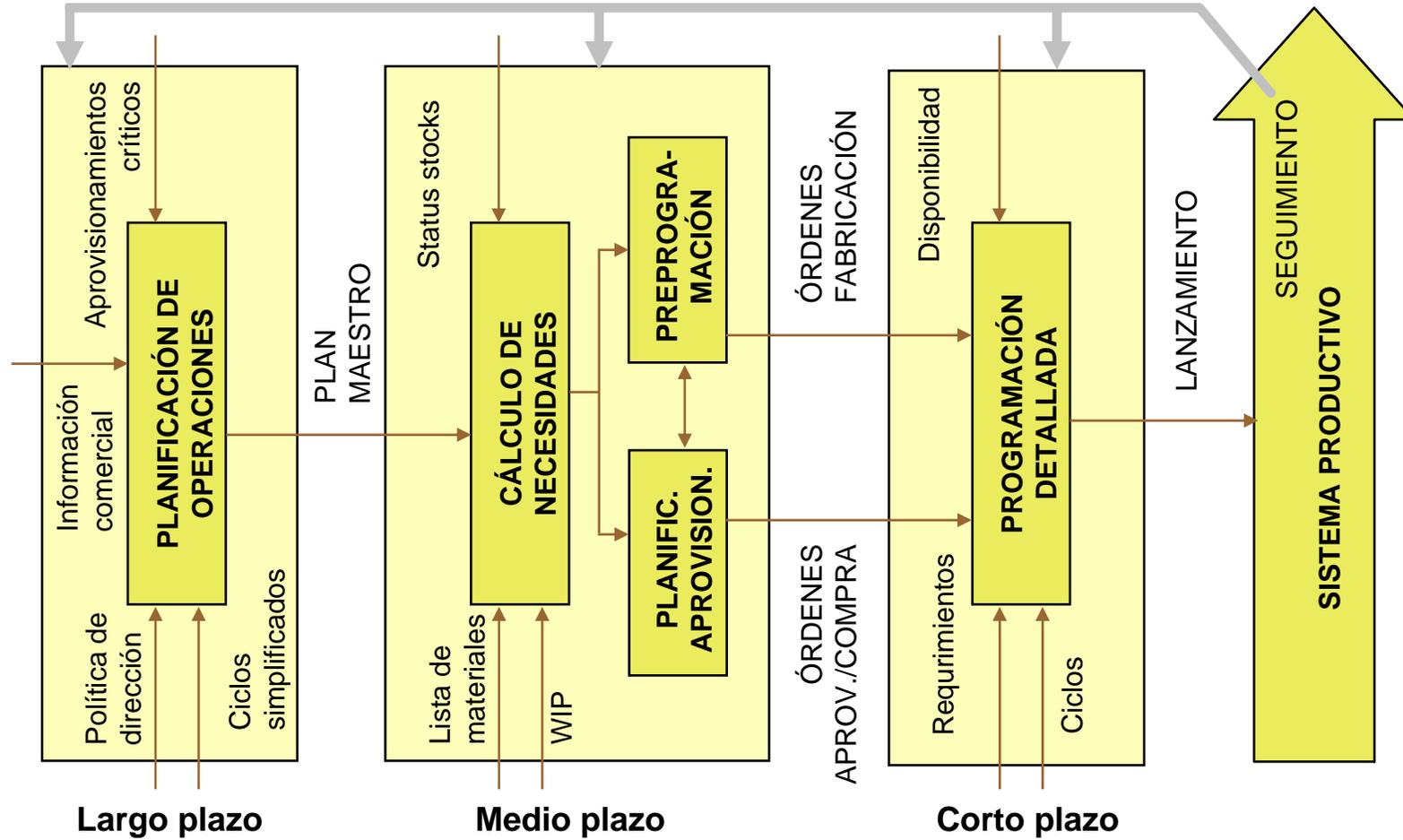


Tipología de las decisiones en DO

- En todo SG se puede establecer una **jerarquía de decisiones** (con diversas frecuencias de revisión en el tiempo) a varios niveles que permiten **reducir la variedad** y **aumentar** la facilidad de **control**.
- Un modelo de tres **niveles** jerárquicos de toma de decisiones da lugar a las siguientes **funciones**:
 - Planificación de Operaciones (largo plazo)
 - Cálculo de necesidades (medio plazo)
 - Programación de operaciones (corto plazo)
- Función complementaria (realimentación):
 - Seguimiento y Control



Los posibles 3 niveles de la planificación



Planificación de operaciones

- Objeto: **distribuir** los **recursos** productivos (y logísticos) **escasos** o limitados **entre** las **actividades** productivas y logísticas que los precisan para **cumplir** los **objetivos** fijados al sistema logístico prod./ventas.
- Resultado: **Plan Maestro** o Director de Producción: cantidades de productos terminados a producir en cada uno de los intervalos del horizonte del plan; se debe asociar a un **Plan Maestro de Ventas** y a un **Plan Maestro de Stocks** de productos terminados (estacionalidad).
- El Plan Maestro puede adoptar varias formas:
 - **Plan maestro agregado** (*Production Plan*) en grandes clases (familias de productos) - doce meses, con intervalos mensuales-.
 - **Plan maestro detallado** (*Master Plan Scheduling*) en clases más reducidas para determinar componentes exteriores y carga de líneas - 4 meses y división en intervalos semanales-.
 - **Plan de Montaje Final** (*FAS = Final Assembly Schedule*)



Cálculo de necesidades

- Objeto: Evaluar las **repercusiones** del Plan Maestro en necesidades de **materiales** y **recursos de fabricación**.
- Resultado: Órdenes de **aprovisionamiento** y **fabricación**.
- Operativa: Se realiza la **explosión** de los **productos** terminados del plan maestro en las **operaciones** necesarias para realizarlos y en los **materiales** (subconjuntos, semi-elaborados, materia prima, etc.) que se van a emplear y consumir. Se hace en dos fases: **brutas** (sin contar con stock disponible, órdenes en curso) y **netas** - H: 6 a 16 semanas-.
- Técnicas:
 - **MRP I** (*Material Requirements Planning*): Planificación de Necesidades de Materiales.
 - **MRP II** (*Manufacturing Resource Planning*): Planificación de Recursos de Producción).



Programación de operaciones

- Objeto: Establecer detalladamente **dónde** y **cuándo** va a realizarse cada **operación** en que se descompone una orden dada.
- Resultado: **Programa**: indica qué **operación** específica se va a realizar en un **medio** específico durante un **intervalo** de tiempo concreto.
- La **programación** debe desarrollarse a un **nivel concreto**, y debe trabajar con **valores reales** de las tasas e incorporar todas las **incidencias** reales que se van produciendo. Se pasa del campo **continuo** al **discreto** (combinatoria).
- La **materialización** del programa mediante órdenes al sistema productivo se realiza a través de la **función lanzamiento**.
- La programación detallada tiene habitualmente un horizonte de unos pocos **días**, sus intervalos se miden en **horas**, y la actualización se realiza con frecuencia diaria.

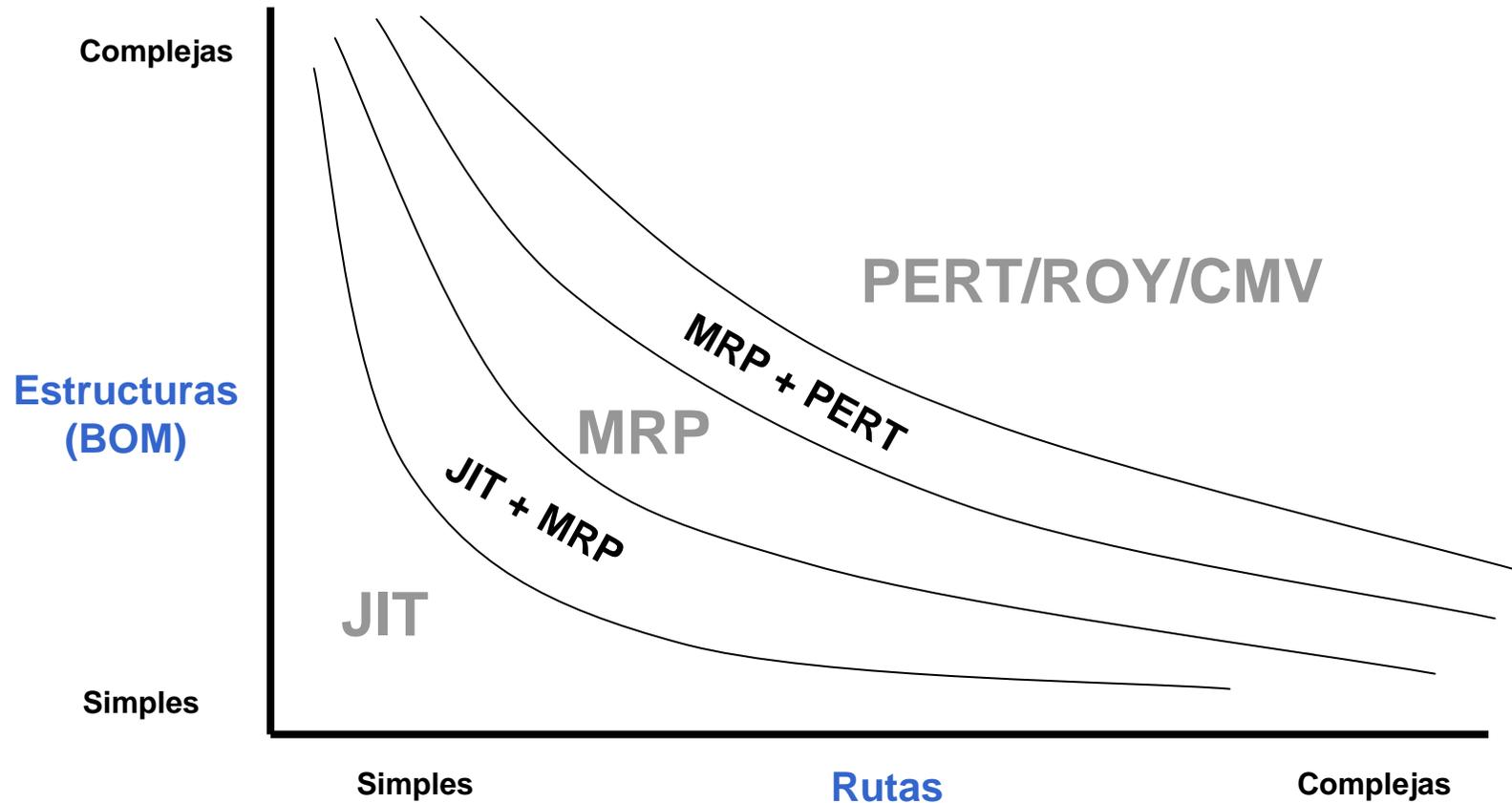


Seguimiento y Control

- Objeto: **conocer** y **corregir** las **desviaciones** entre el desarrollo de las órdenes efectuadas y el previsto (plano real e ideal).
- Subfunciones:
 - **Colecta de datos** (informaciones regulares y singulares):
 - Cumplimiento de órdenes, llegada de aprovisionamiento, comienzo y terminación de operaciones, etc.
 - Averías de instalación o máquina, tiempos de preparación inusuales, fallos de calidad.
 - **Evaluación de la ejecución** (medir las desviaciones)
 - **Acciones correctivas** (buscar la coherencia entre planes, programas y realidad). Pueden ser a corto, medio y largo plazo.



Tipología del Sistema de gestión (Axater)



Algo para reflexionar

- *“Una partícula elemental no es una entidad independiente. Es, en definitiva, un juego de interrelaciones que se extiende a otras cosas que están fuera de ella”.*

[Henry Stapp]

- *“Observa sin cesar que todas las cosas suceden mediante el cambio; acostúmbrate a pensar que a la Naturaleza lo que más le gusta es cambiar las cosas existentes y hacer cosas nuevas, parecidas a éstas.”*

[Marco Aurelio (121-180)]

