

Gestión de Operaciones

Tema 1. Planificación y control de la producción



Ana María Serrano Bedia
Gema García Piqueres
Marta Pérez Pérez

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Índice

1.1. Planificación empresarial y planificación de operaciones.

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control.

1.1. Planificación empresarial y Planificación de operaciones

- La planificación y en control en la **EMPRESA** se despliega a cuatro niveles principales. Domínguez Machuca (et al.), 2003:
 - Planificación estratégica.
 - Planificación táctica.
 - Planificación operativa.
 - Planificación adaptativa.

1.1. Planificación empresarial y Planificación de operaciones

• ESTRATEGIA VS. TÁCTICA:

TÁCTICA Y ESTRATEGIA: Mario Benedetti (1974):

Mi **táctica** es
mirarte
aprender como sos
quererte como sos.

Mi **táctica** es
hablarte
y escucharte
construir con palabras
un puente indestructible.

Mi **táctica** es
quedarme en tu recuerdo
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
pero quedarme en vos.

Mi **táctica** es
ser franco
y saber que sos franca
y que no nos vendamos
simulacros
para que entre los dos
no haya telón
ni abismos.

Mi **estrategia** es
en cambio
más profunda y más
simple.

Mi **estrategia** es
que un día cualquiera
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
por fin me necesites.

1.1. Planificación empresarial y Planificación de operaciones

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

- Concepto de estrategia: *«patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser»*. Andrews, 1965.
- Durante el proceso de planificación estratégica se establecen los objetivos, las estrategias y los planes a L/P de la empresa, entre 3 y 5 años. Se emplean variables muy agregadas: tipos de productos y cifras anuales.

1.1. Planificación empresarial y Planificación de operaciones

• PLANIFICACIÓN TÁCTICA:

- Concepto de táctica: la táctica se relaciona con las acciones concretas que se ponen en marcha para conseguir alcanzar los objetivos marcados por la estrategia empresarial.
- Nivel intermedio de planificación empresarial, entre el estratégico y el operativo.
- Su objetivo es conectar los niveles estratégico y operativo.
- Se relaciona con el conjunto de planes que concretan para cada área funcional la parte inicial del Plan Estratégico o alguno de los planes a largo plazo que lo componen.
- Las variables a emplear son familias de productos y cifras mensuales o trimestrales.

1.1. Planificación empresarial y Planificación de operaciones

- **PLANIFICACIÓN OPERATIVA:**

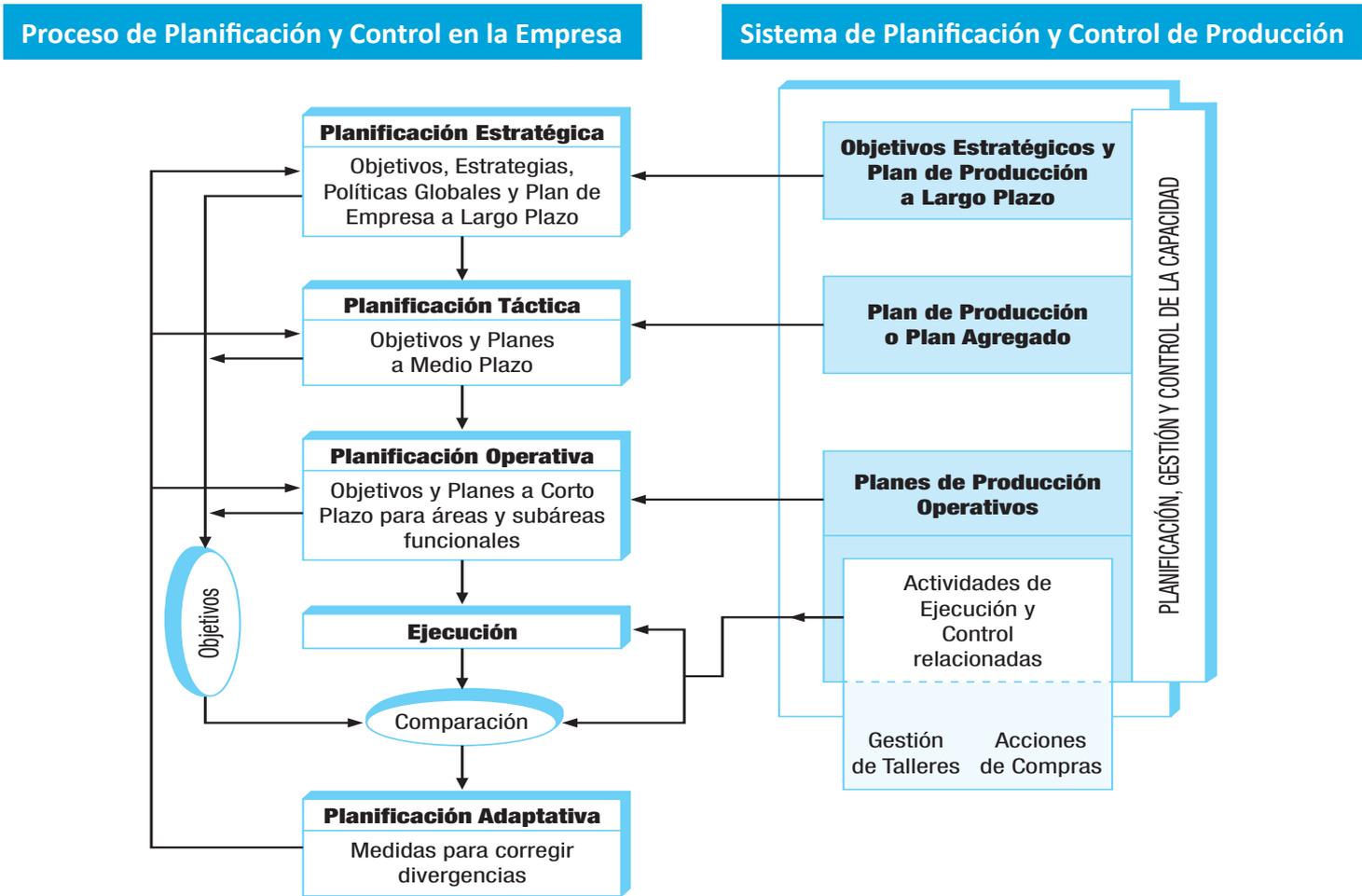
- Se concretan los planes estratégicos y los objetivos globales para cada una de las áreas funcionales.
- Se relaciona con las tareas a desarrollar para cumplir los objetivos y los planes a L/P.
- Horizonte temporal relativamente corto que abarca entre 12-18 meses a varias semanas.
- Se emplean variables más desagregadas: productos y cifras semanales.

1.1. Planificación empresarial y Planificación de operaciones

- **PLANIFICACIÓN ADAPTATIVA:**

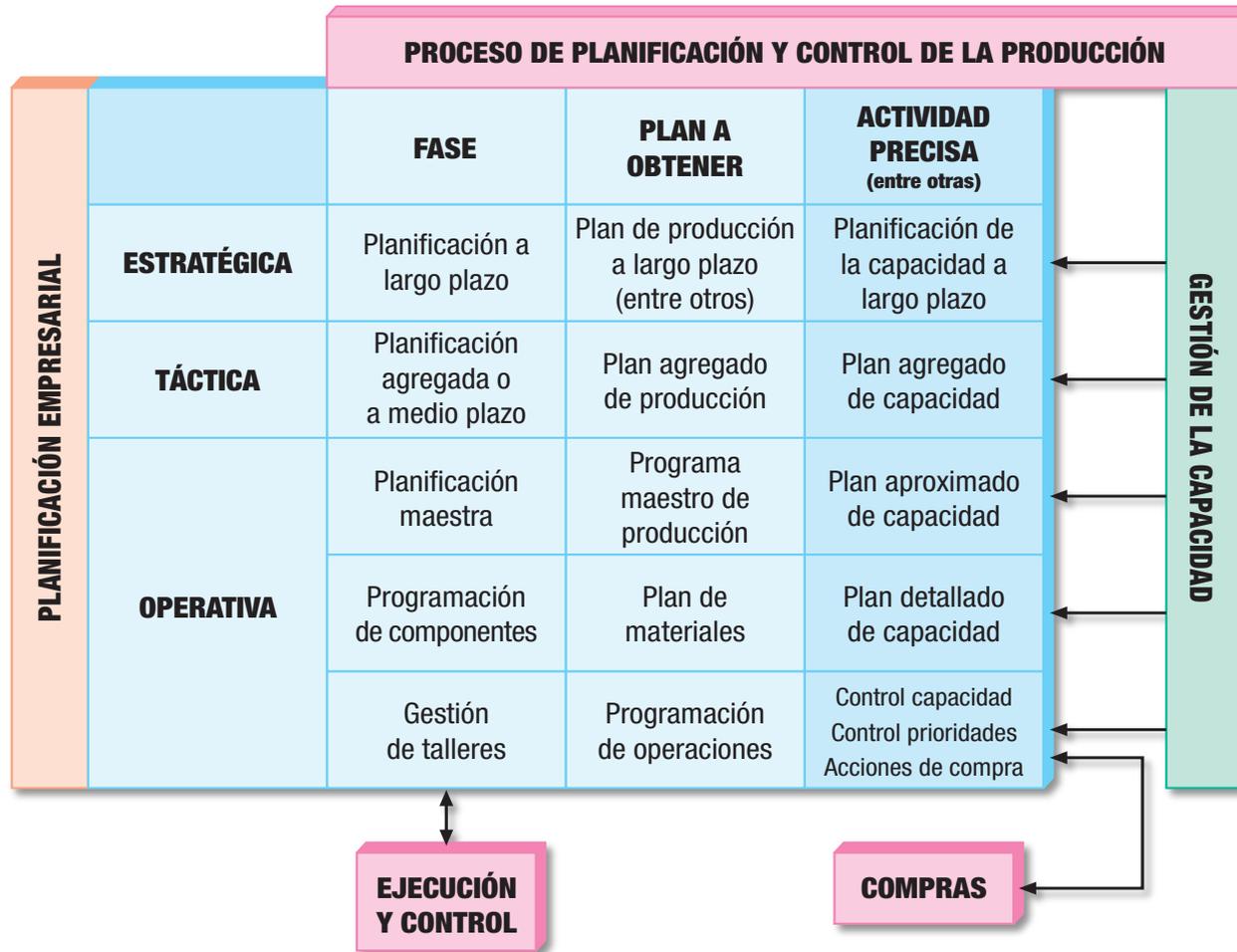
- Medidas correctoras necesarias para eliminar las divergencias entre los resultados obtenidos y los objetivos relacionados con ellos.

1.1. Planificación empresarial y Planificación de operaciones



Fuente: reelaborado a partir de Domínguez y otros (2003).

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control



Fuente: reelaborado a partir de Domínguez y otros (2003).

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control

- La planificación y control de las actividades productivas debe seguir un **ENFOQUE JERÁRQUICO** que permita coordinar los niveles estratégico, táctico y operativo.
- El proceso de planificación y control de la producción según un enfoque jerárquico tiene las siguientes fases:
 - Planificación estratégica o a largo plazo.
 - Planificación táctica o a medio plazo.
 - Programación Maestra.
 - Programación de componentes.
 - Ejecución y control.

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control

- **Los distintos niveles utilizan distintos tipos de unidades.**

Domínguez Machuca (et al.), 2003:

1. **Componentes:** cada una de las partes que integran el producto final.
2. **Productos:** resultado final del proceso productivo que será entregado a los consumidores.
3. **Familias:** grupo de productos o servicios que tienen similares requisitos de demanda, y comparten necesidades de proceso, trabajo y materiales (Krajewski -Ritzman, 1990).
4. **Tipos:** grupos de familias con la misma tendencia de comportamiento en su demanda (Bitran y Hax, 1977).

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control

FASE 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A L/P

- **Arranca con lo objetivos estratégicos:**

- Plan de ventas + Plan de Producción a largo plazo + Plan Financiero a largo plazo = Plan Estratégico o Plan de Empresa.
- **Plan estratégico:** acuerdo entre todas las áreas acerca de los objetivos a alcanzar y de como conseguirlos.
- **Las actividades a este nivel se centran en:** desarrollo de nuevos productos o modificación de los ya existentes, tecnologías y procesos, valoración de necesidades de capacidad, análisis de la conveniencia de crear nuevas instalaciones o implementar determinadas decisiones.

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control

FASE 2. EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN AGREGADA

- Establece en variables agregadas (familias de productos-periodos normalmente mensuales) los valores de las principales variables productivas:
 - Abarca la primera parte del plan de producción a largo plazo.
 - Finaliza con el establecimiento de dos planes agregados: Producción y Capacidad.
 - Periodos que van más allá de los 18 meses.

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control

FASE 3. PROGRAMACIÓN MAESTRA DE LA PRODUCCIÓN

- Permite la coordinación de la planificación estratégica y la operativa.
- En esta fase, las familias se descomponen en productos concretos y los periodos pasan de meses a semanas.
- Se formula el Plan Maestro de Producción.
- Horizonte temporal no superior al año.
- Mayor nivel de desagregación en productos y periodos de tiempo.
- En esta fase se debe realizar un análisis aproximado de capacidad.
- Puede hacer necesario rehacer el plan agregado.

1.2. Enfoque jerárquico para el proceso de planificación y control

FASE 4. PROGRAMACIÓN DETALLADA DE COMPONENTES

- Hace que se cumpla el Programa Maestro, y si es necesario que sea ajustado.
- Se obtiene el plan de Materiales.

FASE 5. EJECUCIÓN Y CONTROL

- Implica la ejecución y control del Plan de Materiales, que se traduce en:
 1. Programación de operaciones de los centros de trabajo.
 2. Acciones de compra de materias primas y componentes.

Referencias

- Andrews, K. (1965): «*Business policy: text and cases*». Ed. Irwin. Homewood.
- Bitran, G.R. & Hax, A.C. (1977): «*Dissagregation and resources allocation using convex knapsack problems with bounded variables*». *Management Science*, 27. Pp. 431 y ss.
- Domínguez Machuca, J.A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Ruiz Jiménez, A. & Álvarez Gil, M.J. (2003): «*Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*». Ed. McGraw-Hill.
- Krajewski-Ritzman (1990): «*Operations management: strategy and analysis*». Ed. Addison Wesley.