



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Análisis Caso Hércules

Grupo Nro: R2

Integrantes

Apellido,Nombre	Padrón Nro.	E-mail
Fernández Nicolás	88.599	nflabo@gmail.com

Índice

1. Historia de la Empresa	2
1.1. Avance Cronológico de la empresa	2
2. Resumen del Funcionamiento	2
2.1. Principales Características del S. de Producción	2
3. Decisiones	3
4. Análisis del caso(NicoFer)	4

1. Historia de la Empresa

Elevadores Hércules S.A., se estableció en Buenos Aires en 1919 como una oficina de contratistas. Su planta principal está ubicada en Buenos Aires. Además tiene oficinas comerciales en las 18 ciudades más importantes del país participando con más del 60 del mercado nacional.

1.1. Avance Cronológico de la empresa

1. 1966. La compañía producía 1650 elevadores.
2. 1974. Llegó a producir 7.850 unidades, inclusive escaleras mecánicas.
3. 1970. Hacia esta década el número de edificios comenzó a aumentar considerablemente. Los pedidos de los clientes tendían a sobrepasar la capacidad de producción de la fábrica

2. Resumen del Funcionamiento

2.1. Principales Características del S. de Producción

- NO depende de los proveedores para la fabricación de los productos, es decir, es autosuficiente.
- Producción diversificada debido a lo anterior, dando lugar a un complejo sistema de producción en general.
- Producción no estandarizada, debido a los diversos requerimientos de los clientes. Cuenta con pocas piezas estandarizadas.
- El planeamiento también está dificultado por el desarrollo tecnológico de la construcción de diferentes lugares, dependiendo así de condiciones que no se pueden prever.
- Equipo de producción y montaje dividido en 4 grupos(según la secuencia en el orden de entrega de partes.
- Producción organizada por secciones:
 1. Máquinas operativas.
 2. Estampado.
 3. Montaje de máquinas.
 4. Montaje de motores
 5. Montaje de aparatos eléctricos.
 6. Montaje y conexión de cuadros de comando.
 7. Carpintería, fabricación de contrapesos, cabinas y puertas de acero.

8. Carpintero, cabinas, puertas y plataformas de madera.
 9. Pintura y galvanoplastia.
- Planeamiento de Producción
 - En 1970, se basaba en proceso de reportes mensuales de campo del dpto. técnico formado en grupos.
 - Cada grupo responsable de una parte de la ciudad.
 - El Jefe de grupo estimaba futuras necesidades, volcando esto en un formulario de avances del mes, donde planificaba además tiempos de entrega según el proceso de producción mencionado antes.
 - Se entregaba el formulario a un asistente(planeador) del dpto. de producción.
 - El planeador con dichos formularios, elabora el programa de producción siguiendo una secuencia impuesta por el dpto. de ventas(ordén de entrada de los pedidos de los clientes)
 - El planeador también recibe ordenes de fabricación individuales del dpto. de Ingeniería, que contiene las especificaciones para producir el elevador.
 - Cuando la cantidad de elevadores producidos era baja comparada con la capacidad de producción el planeamiento era simple,eficaz y de fácil control.
 - Hacia 1970, los retrasos en las entregas hacían que:
 - Jefes de campo fijaran plazos muy anticipados, haciéndole perder el valor agregado del programador.
 - Falla en la comunicación al momento de la parálisis de las obras de un edificio, produciendo estancamiento de stock y así generando grandes atrasos y malestar de los clientes.
 - Por todo esto el dpto. de ventas sugirió cambios en las prioridades de las ordenes de producción
 - Se abandonó la programación que se llevaba hasta ese momento, dependiendo de las ordenes de venta del dpto respectivo.

3. Decisiones

Contratar una consultora para que analice el caso y revertir la situación en cuanto al sistema de planeamiento y control.

4. Análisis del caso(NicoFer)

Considero que uno de los principales problemas es la diversificación de producción. Esto produce gran parte del colapso del sistema, dado que se quiere abarcar gran cantidad de tareas de producción que no son pertinentes al objetivo de la empresa que es dejar funcional un ascensor. Por contrapartida tiene la ventaja de tener su propia producción y no depender de un tercero. El primer cambio sería en esto, terciarizar la producción de partes, para lo cual con una buena programación y entrega de diseño a las empresas que se van a encargar de producirlas solo se dependería de los tiempos de entrega. NO terciarizaría todo, solo las partes que son más raras a la hora de producir y requieren una NO ESTANDARIZACION. Seguiría manteniendo los informes pero no los haría por mes, sino por semana, para tener mas actualizada la obra y poder planificar en el corto plazo.(DIVIDE Y VENCERAS)

Tambien mentendría los informes de fabricación individual. Otro punto crítico es mantener una comunicación entre el planeador y el jefe de sección y la obra, para esto se deberí colocar una persona en la misma para el informe constante, así no se produciría el cuello de botella de producción. Considero que con estos cambios se podría programar de una mejor manera cada elevador, siguiendo el siguiente cronograma:

1. Se realiza un pedido desde una obra.
2. Se analiza que partes son estandar y cuales no(esto por el dpto de Ingeniería a traves del formulario de fabricacion individual).
3. Las partes que no son estandard se solicitan a la empresa terciarizada(por el dpto. de Compras, enviando planos de diseño y solicitando plazos de entrega.
4. Tener en cuenta que se debe tener un buen sistema de empresas terciarizadas, por si una no puede producir que otra sí.
5. Teniendo en cuenta el tiempo de fabricación propio(ensamble de partes, creación de las propias,etc)más el de la entrega de las partes no comunes, se elaborará el informe para la obra.
6. En caso de parálisis de obra, se evaluará el tiempo del mismo, y la redistribución de los productos comunes en otras obras.
7. Todas las semanas llegarán informes de lo que se fue haciendo, para mantener actualizada la obra.
8. El dpto. de ventas solo debe encargarse de la venta en si y de los requerimientos iniciales.