

Extracto de:

“Administración de la producción y Operaciones”; Autores: Chase, Jacobs y Aquilano.

Editorial MC Graw Hill (2005)

Capítulo 13

ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

Existen tres estrategias básicas para plantear la producción. Estas implican combinaciones entre el tamaño de la fuerza de trabajo, las horas de trabajo, los inventarios y los pedidos atrasados acumulados.

Estrategia de Ajustada: Consiste en conciliar la tasa de producción con la tasa de pedidos contratados, despidiendo a empleados conforme varía la tasa de pedidos. El éxito de esta estrategia depende de que se tenga una fuente de solicitantes fáciles de capacitar a la que podamos recurrir cuando aumenta el volumen de los pedidos. Los efectos en la motivación son evidentes. Cuando los pedidos atrasados acumulados son pocos, los empleados podrían optar por bajar su ritmo por temor a ser despedidos tan pronto como terminen los pedidos existentes.

Fuerza de Trabajo estable-horarios laborales variables: Consiste en diversificar la producción variando la cantidad de horas trabajadas mediante horarios de trabajo flexibles u horas extra. Si variamos la cantidad de horas de trabajo, podremos conciliar las cantidades de la producción con los pedidos. Esta estrategia ofrece continuidad a la fuerza de trabajo y evita muchos de los costos emocionales y tangibles ligados a la contratación y los pedidos inherentes a la estrategia de Chase.

Estrategias de nivelación: Mantener una fuerza estable de trabajo, laborando a un ritmo constante de producción. Los faltantes y los excedentes son absorbidos por los niveles fluctuantes de los inventarios, la acumulación de pedidos atrasados y las ventas perdidas. Los empleados se benefician de los horarios de trabajo, estables a costa de la posible disminución de la calidad del servicio a los clientes y el incremento de los costos de inventario. Otra preocupación es que los productos de inventario se podrían volver obsoletos.

Cuando sólo usamos una de estas variables para absorber las fluctuaciones de la demanda, hablamos de una estrategia pura, pero si usamos una combinación de dos o más, utilizamos una estrategia mixta. Usted hace bien en suponer que la industria aplica más las estrategias mixtas.

Subcontratación: Además de estas estrategias, los administradores pueden optar por subcontratar una parte de la producción. Esta estrategia se parece a la ajustada, pero las contrataciones y los despidos se traducen en subcontratar o no. Cierta grado de subcontrataciones podría ser deseable para dar cabida a las fluctuaciones de la demanda. No obstante, a no ser que la relación con el proveedor sea especialmente sólida, el fabricante podría perder algo de control del programa y la calidad. En este sentido, cabe decir que una cantidad importante de subcontrataciones representa una estrategia de alto riesgo.