

ANDRÉS THRES Co.

Andrés Thres & Company emplea aproximadamente a 280 personas en la fabricación de diversos “implementos adicionales para unidades residenciales de calefacción y acondicionamiento del aire”. La compañía inició sus operaciones hace 15 años, produciendo un humidificador doméstico y desde entonces ha agregado las líneas de deshumidificadores y purificadores de aire. Actualmente produce 30 modelos diferentes, pero debido a la competencia, constantemente se introducen cambios de ingeniería y la línea de productos se modifica a menudo. Cada modelo lleva entre 40 y varios centenares de partes diferentes, que van desde tornillos y tuercas comprados y submontajes prefabricados hasta componentes hechos por la empresa.

Andrés Thres compra más de 2500 partes y fabrica más de 1000 partes y montajes. Muchas de las partes se utilizan en varios modelos diferentes y algunas otras, como tornillos y tuercas, se usan en más del 75% de los otros productos terminados.

El inventario de productos terminados se mantiene relativamente bajo. Las ventas se pronostican mes a mes y la producción se programa de acuerdo con los pedidos reales y el pronóstico de ventas. Por esta razón, los lotes de producción que entran a la línea de montaje final son por lo general en cantidades relativamente pequeñas.

En vez de producir partes y subcomponentes y de comprar otras partes de acuerdo con el pronóstico de ventas, las partes, los submontajes y las partidas compradas se piden con base en un punto de reposición y en el lote económico. Como es imperativo llevar un control preciso de las materias primas y los submontajes, todas las partes y materiales almacenados en el área principal de suministro se controlan mediante tarjetas de inventario perpetuo a cargo del departamento de programación. Cada tarjeta contiene el punto de reposición, el lote económico y el tiempo de espera para la obtención externa a la fabricación interna. Tanto las llegadas de nuevo inventario al almacén como las entregas que éste efectúa se registran en la tarjeta de inventario.

Corresponde al departamento de programación verificar en las tarjetas la disponibilidad de inventario. Unas 3 semanas antes de enviar a los talleres una orden de montaje final, el programador verifica todas las tarjetas para ver qué partes se requieren en ese montaje reducirá el inventario de submontajes o partes por debajo del punto de reposición. Si determina que el montaje final proyectado dará lugar a que se llegue al punto de reposición, se emite una orden de fabricación o de compra.

Cada trimestre se hace una verificación física del inventario y por lo general hay que hacer un buen número de ajustes de poca importancia. La verificación trimestral fue sugerida hace varios años, después que se encontraron varios faltantes de importancia. La política actual de la empresa permite que cualquier trabajador entre al área principal de suministro a recoger las partes que necesita. Los trabajadores deben llenar requisiciones de materiales y firmar por todas las partes recibidas, pero muchas veces tienen prisa y no llenan debidamente las requisiciones de inventario. En varias ocasiones, las partes destinadas al montaje final de un producto fueron retiradas y usadas en el montaje de otro producto.

Con el fin de ajustarse a estos problemas, los programadores de productos agregan a menudo un factor de seguridad al punto de reposición cuando hacen los pedidos, y normalmente han estado aumentando la cantidad solicitada de un 10 a un 25 por ciento sobre el lote económico. Se justifican diciendo que “resulta menos costoso tener un poco de inventario adicional que cerrar las instalaciones de producción en espera de un pedido urgente”.

- 1. Evaluar y hacer una crítica del sistema seguido actualmente por Andrés Thres & Company.*
- 2. ¿Qué tal funcionaría la MRP en un caso como éste?*
- 3. Supóngase que no se dispone de una computadora y que sin ella no es prudente implantar el MRP. ¿Qué mejoras puede sugerir en el sistema, a fin de aliviar los problemas de Andrés Thres?*