

Caso Henredon

Henredon fabrica muebles para el hogar, hechos a mano con gran minuciosidad en bajos volúmenes, que se venden en 600 tiendas minoristas. Por el hecho de que la demanda de muebles de alta calidad es baja, mantener éstos en inventario resulta muy costoso para los minoristas. Sin embargo, antes de la recesión de los años 80, los vendedores minoristas de Henredon solían tener grandes inventarios para atraer a los clientes que exigían tanto alta calidad como puntualidad en el servicio. Sin embargo, la recesión cambió la forma en que los minoristas trabajaban con Henredon. Ahora procuran reducir sus inventarios para seguir siendo competitivos en materia de precios, y, al mismo tiempo, presionan a Henredon para que mantenga invariables sus niveles de calidad y acorte los tiempos de entrega a períodos de menos de dos meses.

Antes de la recesión, el tiempo promedio necesario para fabricar y embarcar un pedido era de 11 semanas. A fin de satisfacer la exigencia de rapidez en la entrega, Henredon tuvo que reducir el tiempo necesario para fabricar y embarcar los pedidos. De esta manera, la precisión de los pronósticos de demanda se convirtió en un factor fundamental para llegar a satisfacer esa prioridad competitiva. En el sistema de pronóstico anterior a la recesión, los programas de producción e inventario se basaban en el promedio de la demanda que cada producto había tenido durante los cuatro meses anteriores. Sin embargo, ese enfoque no resultó eficaz porque más del 10% de los productos comercializados por Henredon cada año eran modelos nuevos y, por consiguiente, todavía no tenían un historial de pedidos.

Fuente: Krajewski L, Ritzman L (2000). Administración de Operaciones. Pearson.

Discuta en grupo y proponga una alternativa de solución para Henredon.