

Con una demanda relativamente uniforme, no existe el problema de la planeación agregada, pues las instalaciones, la capacidad, la fuerza de trabajo, y los materiales se planean para la producción a esa velocidad uniforme. No obstante, los patrones estacionales de demanda presentan a la administración las siguientes tres opciones:

1. Modificar o manejar la demanda.
2. Manejar la oferta (producción), como se menciona a continuación:
  - a. Proporcionar una amplia capacidad y flexibilidad para tener producción que coincida con la demanda (la estrategia de persecución).
  - b. Producir a un nivel constante y almacenar parte de la producción para satisfacer la demanda alta (estrategia de producción constante).
3. Alguna combinación de los puntos 1 y 2.

## Administración de la demanda

Al cambiar el patrón de la demanda se puede reducir el problema de la planeación agregada y, en algunos casos, descubrir otras fuentes de ingresos y utilidades. Los posibles métodos para modificar la demanda incluyen lo siguiente:

1. **Productos complementarios.** El desarrollo y la mercadotecnia de nuevos productos cuya demanda principal tiene lugar fuera de la estación puede reducir el desequilibrio entre demanda y capacidad. Por ejemplo, algunas empresas productoras de equipo para cortar el césped también han tenido éxito en la fabricación y mercadotecnia de equipo para quitar la nieve, en tanto que fabricantes de trajes de baño ya entraron al negocio de los artículos para esquiar. Ahora bien, muchas organizaciones de servicio han desarrollado servicios complementarios: combinan la reparación de equipos de calefacción y de aire acondicionado; las instituciones educativas que tradicionalmente sólo imparten programas en días laborales ofrecen además cursos de fin de semana y programas vespertinos de educación continua; los restaurantes de alimentos rápidos incluyen menús para el desayuno.
2. **Promoción, anuncios e incentivos en el precio.** La combinación correcta de un servicio o un producto deseado, valor por el precio y promoción pueden aumentar la demanda del consumidor en periodos normalmente flojos. Las ligas mayores de béisbol en Estados Unidos han tenido mucho éxito al utilizar atractivos como noches de guantes y noches de gala para aumentar la asistencia a juegos que suelen tener una asistencia baja o moderada.

Asimismo, la reducción de los precios puede desplazar hacia la alza la demanda en periodos en que por lo general es baja. Las com-

pañías de autobuses locales ofrecen a los usuarios tarifas reducidas en horas que no son de gran demanda. Con frecuencia los teatros anuncian precios con descuento para las funciones matutinas y los espectáculos a la hora de la cena; y muchos restaurantes tienen menús especiales para madrugadores. Como otros ejemplos están las tarifas con descuento para viajar fuera de temporada, y compensaciones en tiempo en las tarifas telefónicas de larga distancia. También se pueden utilizar arreglos financieros particulares para administrar la demanda. Por ejemplo, los almacenes departamentales en noviembre ofrecen a los compradores la opción de pagar a finales de enero sin ningún interés. En forma similar, algunos fabricantes de yates de recreo proporcionan a los detallistas la opción de pagar posteriormente y sin intereses, las compras hechas en meses antes de las estaciones de gran demanda. Así, la empresa fabricante reduce sus necesidades de espacio de almacenamiento y consigue la venta, en tanto que el detallista evita el costo financiero del inventario y tiene mejor oportunidad de ventas anticipadas al cliente final.

3. **Reservaciones y pedidos pendientes.** Con frecuencia las organizaciones encargadas de dar servicios piden o solicitan a los clientes que reserven lugar por medio de una cita. Esto puede incluir una reservación para comer en un restaurante en donde se reserva un tiempo específico; o está el caso de la reservación de un espacio específico, como el cuarto de un hotel o el asiento en avión. Esta práctica permite tanto al cliente como al prestador de servicios planear con mayor certidumbre. En otros casos, frecuentemente los clientes deben esperar hasta que esté disponible la mesa de un restaurante, el servicio de un técnico o la sala de emergencia de un médico. El prestador de servicios acuerda atender al cliente tan pronto como haya capacidad disponible.

Existen condiciones similares en la fabricación, especialmente en el mercado del vendedor. El cliente debe ordenar con anticipación a la fecha en que realmente necesita el producto. Así, el cliente formula su orden para un envío posterior (similar a una cita) y el fabricante produce para satisfacer las órdenes pendientes. Por ejemplo, la Custom Shirt Shop, de Nueva Jersey, tiene expendios al menudeo en todo el territorio de los Estados Unidos, que aceptan el pedido pagado por el cliente. Entonces, después de seis a ocho semanas, la fábrica envía por correo las camisas hechas a la medida del cliente. La utilización de los pedidos pendientes como una forma de planeación sólo es posible cuando el cliente aprecia la calidad del producto que merece la espera y el costo.

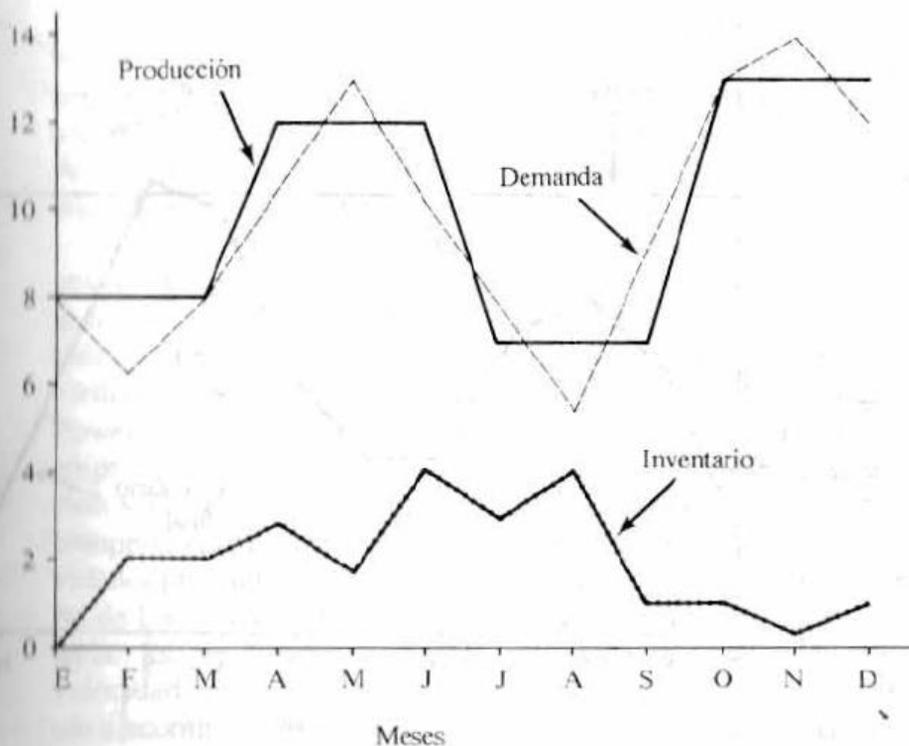
Aunque la modificación de la demanda con frecuencia significa un gran paso hacia la resolución del problema de la planeación agregada, rara vez lo resuelve por completo. Se requieren otras acciones para administrar la oferta

de modo que pueda satisfacer la demanda cuando es grande. En seguida se describen los métodos principales para lograrlo.

## Administración de la oferta

Dos estrategias básicas representan los extremos opuestos del espectro de los métodos de administración de la oferta que se utilizan en la resolución del problema de la planificación agregada. Una es la *estrategia de persecución*, diseñada con el propósito de permitir una capacidad y una flexibilidad suficientes para hacer posible que los resultados de la producción coincidan con la demanda. Al usar este enfoque, el grado de producción puede variar ampliamente, como se ilustra en la figura 2-5. El objetivo principal de la estrategia de persecución consiste en evitar tener que cargar con un elevado costo de

Figura 2-5  
Estrategia de producción de persecución



inventario cuando la demanda varía sustancialmente: se modifican los niveles de empleo, se utilizan tiempos extra, se subcontratan y/o asignan empleados de producción o actividades de mantenimiento o de capacitación durante los periodos de baja demanda. En algunos casos, como en la agricultura, esto es una necesidad; la siega debe hacerse cuando la cosecha está lista. Y también