

Capítulo III.

Propuesta de solución

III.1 Introducción.

En este capítulo se analizará la información que se ha obtenido, con el fin de formular las propuestas de solución que puedan ayudar a resolver la problemática que se ha presentado en el capítulo anterior, la cual es una limitante que no permite un mejor desarrollo de la empresa.

III.2 Oportunidades a desarrollar

Las dos oportunidades identificadas en el análisis FODA son:

- ✓ Expandir el mercado
- ✓ Realizar más proyectos aprovechando los conocimientos e instalaciones de la empresa.

Expandir el mercado

De acuerdo a la reunión que se tuvo con la dirección se llegó a la siguiente conclusión, debido a la situación actual de la empresa y del país no es factible en estos momentos “Expandir el mercado en base los conocimientos e instalaciones de la empresa” por lo que no se buscarán soluciones para explotar esta oportunidad, sólo se dará a conocer a la dirección para analizarla en el momento que consideren oportuno.

Realizar más proyectos aprovechando los conocimientos e instalaciones de la empresa.

Esta oportunidad es posible explotarla si se revierten algunas de las debilidades identificadas en el análisis FODA, tomando como base que esas debilidades son a su vez limitantes para realizar más proyectos, si resolvemos algunas de ellas se espera aumentar la capacidad de la empresa para desarrollar más proyectos.

Para dar solución a las limitantes antes mencionadas se realizó el mapa mental que se observa en la fig. 9.

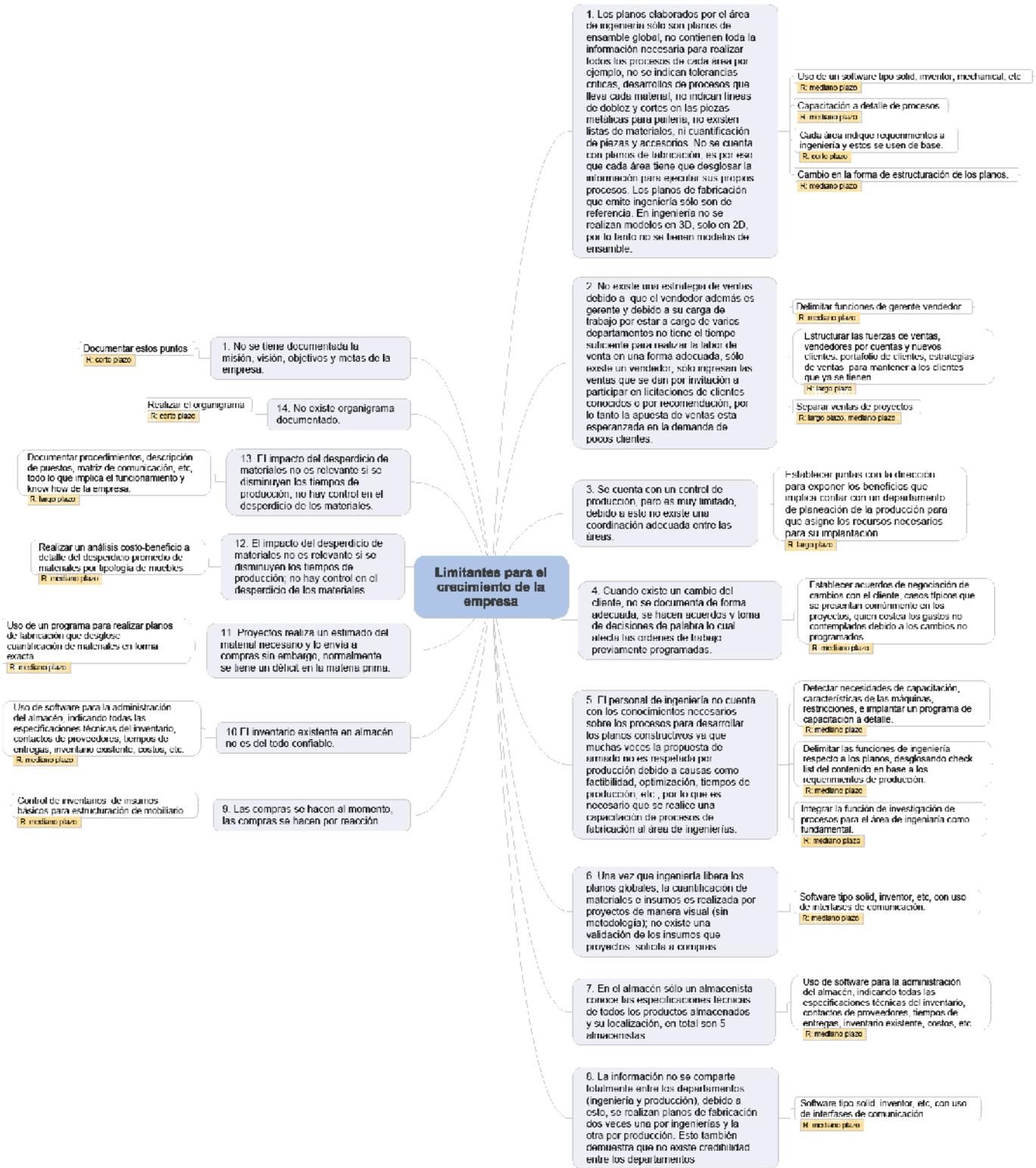


Figura 9. Limitantes para el crecimiento de la empresa

III.3 Planteamiento de propuestas

De acuerdo a la información del mapa mental se obtienen las siguientes propuestas.

Propuesta A

Realizar entrevistas con la dirección para definir la misión, visión y objetivos de la empresa, además del organigrama bajo el cual deberá funcionar la empresa.

Limitantes-Debilidades que se atacan: No. 14 y No. 15, según fig. 9.

Propuesta B

Implementar un sistema de calidad mediante el cual se documenten los procedimientos de cada una de las áreas, perfiles de puesto, responsabilidades e interacción entre áreas. Si no existen recursos para implementar un sistema de calidad, establecer un grupo de personas dedicadas temporalmente a la elaboración de los procedimientos; estableciendo una metodología para dar seguimiento y retroalimentación a esta actividad. Dicho grupo deberá contar con la experiencia y conocimientos necesarios para realizar esta actividad. La documentación de procedimientos deberá ser revisada y validada por los responsables de cada área y deberá oficializarse en toda la empresa.

Limitantes-Debilidades que se atacan: No 13

Propuesta C

Establecer acuerdos con el encargado del almacén para que sea obligatorio y constante el uso del software de control de inventarios por parte de los almacenistas para no perder el control. Implementar dentro de esta herramienta especificaciones técnicas de accesorios e insumos, además de los tiempos de entrega de cada uno de ellos. Programar cursos de capacitación para el uso del software de manera que este se ejecute en forma correcta y que cualquier almacenista pueda proveer accesorios e insumos sin depender de una sola persona. Con lo anterior; se podrán considerar los tiempos adecuados para una requisición oportuna de materiales sin poner en riesgo la producción. Desarrollar un manual de uso del software para capacitación a nuevos integrantes.

Limitantes-Debilidades que se atacan: No 7, No 9 y No 10.

Propuesta D

Realizar una investigación para definir el programa adecuado para generar los planos en ingeniería. El nuevo programa debe contar con las herramientas que permitan realizar las siguientes actividades:

- Lista de materiales.
- Generación de planos de fabricación y ensamble en explosión.

- Facilitar la ejecución de modificaciones en forma paramétrica.
- El programa debe contar con interfaces de comunicación.
- Desarrollo de plantillas para doblado de diferentes materiales como metal, madera y acrílico.
- Debe ser compatible con el sistema AutoCad de manera que cada una de las piezas se exporten para realizar la programación CNC sin redibujar cada una de las piezas.

Con el uso de este software, los planos contendrán a detalle la información requerida para que cada una de las áreas de producción ejecute su trabajo basándose concretamente en los planos sin necesidad de desarrollar información adicional.

Además, los planos incluirán la lista de materiales optimizada la cual servirá de base al área de proyectos para elaborar en forma precisa la requisición de materiales. Con esto no sería necesaria una validación posterior de la misma.

Con el programa adecuado se realizará una mejor reestructuración del plano con tolerancias, especificaciones, detalles de ensamble, explosivo de materiales, identificación y cuantificación de piezas, acabados, líneas de corte, de trazo, indicación de procesos a ejecutar y su simbología como tipo de soldadura, tipos de cortes, de pegamentos, etc; proporcionando así una información confiable.

Para generar un adecuado plano de fabricación se requiere para el área de ingeniería una capacitación sobre los procesos de manufactura que se realizan en planta para conocer los requerimientos generales y específicos, restricciones y alcances de cada uno de ellos. Así mismo necesario conocer las características de la maquinaria disponible, restricciones y alcances. Con ello se podrán obtener las especificaciones y requerimientos necesarios para tomarlos como base en la generación de plano de fabricación.

Limitantes-Debilidades que se atacan: No 1, No 5, No 6, No 8 y No 11.

Propuesta E

Realizar un análisis costo-beneficio del desperdicio de materiales para valorar el impacto respecto al costo del mueble. Presentar resultados a la dirección para su valoración.

Limitantes-Debilidades que se atacan: No 12

Propuesta F

Exponer a la dirección los inconvenientes de que el gerente de proyectos realice la función de venta, esto implica separar funciones, ventas-proyectos, sólo deberá responsabilizarse de la gerencia de ventas y delegar funciones de otros departamentos; por lo que ahora se podrá desarrollar una estrategia de ventas para ampliar el mercado.

Limitantes-Debilidades que se atacan: No 2**Propuesta G**

Establecer acuerdos para el manejo de cambios o modificaciones no programados que requiere comúnmente el cliente, de tal manera que se puedan llevar a cabo sin afectar a los dos implicados (cliente-proveedor).

Limitantes-Debilidades que se atacan: No 4**Propuesta H**

Exponer a la dirección los beneficios que implica contar con un departamento de planeación de la producción para que asigne los recursos necesarios para su implementación.

Limitantes-Debilidades que se atacan: No 3**III.4 Desarrollo de propuestas**

Se considera; que las propuestas formuladas son factibles para su implementación y para lograrlo es necesario desarrollar los siguientes pasos.

Se realizó una junta con miembros de la dirección y de la gerencia para presentar y analizar las propuestas teniendo los siguientes resultados.

Propuestas no desarrolladas**1. Análisis costo-beneficio de desperdicio de materiales (Propuesta E).**

Se concluyó que la dirección está convencida de que en la filosofía TOC el desperdicio de material no tiene gran impacto, siempre y cuando se eleve y explote la restricción, esto es, reducir los tiempos de ensamble para con ello conseguir mayor producción.

2. Separar funciones de la Gerencia de ventas-proyectos (Propuesta F).

Se concluyó que esta propuesta es importante pero en este momento no es factible, ya que se puede generar un descontrol y pueda perjudicar el funcionamiento de la empresa lo cual no es conveniente de acuerdo a la situación actual.

3. Control de cambios y modificaciones solicitados por el cliente (Propuesta G).

Se concluyó que esto no se puede controlar y si cliente requiere cambios, se deberán que manejar o negociar dentro de lo posible.

4. Implementar un departamento de Planeación de la Producción (Propuesta H).

Se concluyó que actualmente no es factible ya que implica inversión en infraestructura, requisición y capacitación de personal; para lo cual la empresa no cuenta con los recursos económicos necesarios.

Propuestas a desarrollar

1. Cambio de software bajo el cual se desarrollan los planos de fabricación del producto.

El contexto de esta propuesta y las limitantes que se revierten se pueden identificar en la Propuesta D.

2. Elaboración de procedimientos para el área de almacén y capacitación para el dominio del software existente para control de inventarios al personal del almacén.

El contexto de esta propuesta y las limitantes que se revierten se pueden identificar en la Propuesta C

3. Definición y documentación del manual de calidad que guíe a los trabajadores de 3 departamentos clave (ingeniería del producto, programación y almacén), en el desarrollo de su trabajo hacia una mejora fundamentada en los objetivos, misión y visión de la empresa.

El contexto de esta propuesta y las limitantes que se revierten se pueden identificar en la Propuesta A y la Propuesta B