

### 3. SITUACIÓN ANTERIOR Y ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

#### a.1 Control de Piso en la planta de producción

CONTROL DE PISO	
ANTERIOR	ACTUAL
<p>1) Todo el personal vinculado con la producción, como son las áreas de planeación, validación, calidad, producción, incluyendo gerencias tenían que entrar a la planta o ir a las líneas para saber su estado, lo que les tomaba mucho tiempo en cambiarse de ropa y trasladarse a la planta, esto es un tiempo perdido que ellos pueden ocupar para otros asuntos de trabajo.</p>	<p>1) Al recibir la minuta de manera diaria, los planeadores, gerentes y personal vinculado con la producción tienen un estatus puntual de las líneas de producción así como de los lotes en proceso, lo que les puede ayudar para la toma de decisiones y administrar mejor su tiempo en el traslado, cambio de ropa, petición de uniforme, así como pedir informes a los supervisores u operarios del mismo estatus.</p>
<p>2) Cuando había un problema en las líneas de producción, solucionarlo era muy tardado, ya que se notificaba y los involucrados, quienes se ponían de acuerdo por teléfono o personalmente. Esto llegó a ocasionar que se perdieran hasta días completos en solucionar los problemas.</p>	<p>2) En el momento en el que se lleva a cabo la junta y se elabora la minuta, en conjunto con los involucrados, se indican los problemas por los que están pasando las líneas de producción junto con las acciones a seguir para solucionarlos, de modo que todos los involucrados puedan darle el seguimiento a los planes de acción y se tenga una respuesta rápida y eficaz para minimizar los retrasos en las líneas de producción. De esta manera se solucionan los problemas con mayor prontitud</p>
<p>3) No se tenía la certidumbre de la manera en la que se seguía el plan de producción, y si los lotes salían en la fecha programada en el mismo. Además de que no había manera de evaluar el seguimiento de producción a nuestro plan.</p>	<p>3) Se aseguró el seguimiento al plan de producción y se obtuvo el indicador del cumplimiento al programa, el cual se actualiza en las juntas diarias.</p>

## a.2 Planeación de materias primas y materiales de empaque

PLANEACIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE	
ANTERIOR	ACTUAL
<p>1) La disponibilidad de materias primas y materiales de empaque era muy deficiente, ya que se limitaba a las alertas de los planeadores quienes tienen bastantes materiales a su cargo, y darles seguimiento uno por uno limitaba sus funciones haciendo su carga de trabajo mucho más pesada, Por otro lado, los materiales eran solicitados de manera urgente al laboratorio de calidad, el programa de aprobaciones semanales no tenía estabilidad y todas las semanas se suscitaban cambios.</p>	<p>1) Elaborando un programa semanal de aprobaciones que se obtiene directamente del MRP en el sistema, los planeadores están seguros de que no les falten materiales y ya no tienen que mandar correos solicitándolos en fechas urgentes. En el MRP está la fecha exacta en la que se usará el material y con la que se programan los materiales de empaque y materias primas, dándole la prioridad adecuada. Esta innovación también le proporciona al laboratorio de calidad un orden en los muestreos y análisis de materias primas que contribuye a la disminución de urgencias.</p>
<p>2) No se conocía el tiempo de entrega del análisis de las materias primas y materiales de empaque, de modo que no se podía exigir la aprobación de los materiales en la fecha requerida ni se tenía un control sobre estos ya que no se tomaba en cuenta el tiempo de entrega.</p>	<p>2) En reuniones con el laboratorio de calidad se obtuvieron los tiempos de entrega de todos los materiales dependiendo del tipo de material, de modo que ese tiempo de entrega se contemple en el programa de aprobaciones y así se asegure la disponibilidad de materiales. Se inició el seguimiento a los atrasos, esto optimizó la disponibilidad de materiales y hoy es de gran ayuda para los planeadores, ya que se emiten órdenes de producción en el tiempo adecuado.</p>
<p>3) Había órdenes de compra con fecha de entrega vencida, y no se le daba el seguimiento adecuado con el área de compras. Esto afectaba el funcionamiento de la cadena de suministro porque no se contaba con los materiales disponibles.</p>	<p>3) Semanalmente se envía un reporte al área de compras donde se indican los retrasos y se les solicita respuesta de éstos, así se pueden monitorear más fácilmente las órdenes de compra pendientes y se puede tener un estatus puntual de los materiales para tomar decisiones con base en las respuestas de los compradores con las nuevas fechas de entrega.</p>

### a.3 Emisión de órdenes de producción y acondicionamiento

<b>EMISIÓN DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN Y ACONDICIONAMIENTO</b>	
<b>ANTERIOR</b>	<b>ACTUAL</b>
1) La emisión de una orden de producción tarda en promedio 10 minutos, lo cual parece no ser mucho tiempo. Pero al tomar en cuenta que por día se tienen que emitir hasta 15 órdenes en promedio ya sea de fabricación y/o acondicionamiento, se acumula un tiempo de 2.5 horas diarias. Esto ocasiona que algunas veces no se puedan entregar las órdenes y se pongan en riesgo las líneas de producción.	1) Se apoya a los planeadores a liberar una gran cantidad de órdenes diariamente, tarea que se reparte equitativamente, esta actividad se debe realizar de acuerdo a la regulación interna donde se revisan detenidamente todos los rubros indicados en la orden. De esta manera, la carga de trabajo se distribuye en el área de planeación y no hay replicas por falta de órdenes en planta.
2) La entrega de órdenes debe ser con 5 días de anticipación al inicio del acondicionamiento o fabricación indicados en el programa de producción, es un indicador que mide al área de planeación, el cual fluctuaba en promedio de 3 días de anticipación de todas las órdenes entregadas y con un porcentaje del 53% a tiempo.	2) Se logró mejorar el promedio de órdenes entregadas a 5 días, y el porcentaje de entrega a tiempo es del 82% de las órdenes de cada mes.

#### a.4 Seguimiento a productos en faltante para el mercado local

<b>SEGUIMIENTO A PRODUCTOS EN FALTANTE PARA EL MERCADO LOCAL</b>	
ANTERIOR	ACTUAL
1) No se tenía la información consolidada sobre el nivel de servicio local. En reuniones con el área de mercadotecnia se mencionaba faltante de productos y baja de ventas por lo mismo de manera constante.	1) Con el seguimiento a los productos en faltante, en departamento de planeación de la producción logró identificar las causas raíz de los faltantes, así como el área responsable por los mismos. Algunas de las causas principales mencionadas son: Error de pronóstico, sobreventas y retrasos por cambios de imagen. De esta manera se encontraron oportunidades de mejora en las distintas áreas y se obtuvo información para respaldar varios faltantes.
2) No se podía prevenir un posible faltante, solo haciendo un análisis elaborado, manual y producto por producto. Situación que ocupaba demasiado tiempo y distracción de los Planeadores Sr.	2) Al elaborar el reporte de faltantes, se identifican rápidamente sobreventas, tendencias y coberturas. Al analizar esta información se le notifica a los planeadores el estatus de sus productos y posibles faltantes debido al comportamiento de los últimos meses, así se pueden tomar decisiones y modificar programas de producción para tener producto disponible o posponerlo para no tener un sobre inventario, así como trabajar con mercadotecnia para que se pueda corregir el pronóstico. Esto contribuye a evitar pérdidas en ventas mejorando el nivel de servicio con el negocio
3) Previo al seguimiento, no se contaba con los registros de faltantes ni con las causas que mas afectaban a la cobertura de productos. Durante los primeros 2 meses que se tomó el seguimiento se detectó un nivel de servicio en promedio de 75% mensual.	3) A partir del tercer mes de que se inició el seguimiento al nivel de servicio, se tuvo resultados del 85%, manteniendo la mejora hasta alcanzar un 92% que ha sido constante a la fecha, cumpliendo así la tarea más importante de la cadena de suministro, que es asegurar el abasto de productos.

### a.5 Seguimiento al nivel de servicio de la planta (PSL)

<b>SEGUIMIENTO AL NIVEL DE SERVICIO DE LA PLANTA (PSL)</b>	
ANTERIOR	ACTUAL
<p>1) El PSL de las plantas 9724 y 0024, que son para productos locales no era el esperado ya que al poder modificar las fechas de la demanda sin perder de vista la cobertura de productos locales, debía ser muy cercano al 100% y en el 2009 alcanzaba apenas el 90%. Cada planeador tenía que entrar al sistema y revisar cuando se tenían que cumplir sus órdenes una por una y en el momento que una orden se fijaba, no había marcha atrás y si el producto no estaba disponible, se comenzaba a penalizar el PSL.</p>	<p>1) Desde el seguimiento al PSL local en Noviembre del 2009, el indicador no ha bajado del 98%, cifra que incrementa el promedio general del PSL y por supuesto a mejorar los resultados de la planta con la casa matriz en Alemania y el mundo. Con el reporte que se les envía a los planeadores con sus pedidos, solo tienen que modificar las fechas de las demandas en sistema cuidando la cobertura a fin de no afectar el PSL local y oportunamente se modifiquen las órdenes antes de fijarse.</p>
<p>2) El PSL de la planta 9024 era en promedio del 70% en el año 2009. Esta planta es la más importante ya que es la del mercado de afiliadas como Estados Unidos y Canadá. Las negociaciones eran complicadas ya que por mala reputación era difícil que los clientes aceptaran retrasos.</p>	<p>2) A partir de la proyección y seguimiento diario del PSL, el promedio del primer cuarto del 2010 llegó a 89.2%. A partir de ahí el índice ha seguido mejorando junto a la reputación con los clientes de afiliadas. El cierre del 2010 se estima en un 95% con este seguimiento. Todos los atrasos de meses anteriores se han regularizado en tiempo y forma y por consecuencia los clientes han sido más accesibles en las negociaciones.</p>
<p>3) No se tenía certeza de las áreas ni las razones por las que el PSL era tan bajo de una manera consolidada, por lo tanto no se sabía donde existían áreas de oportunidad para aplicar mejoras. El PSL era únicamente responsabilidad de Planeación, y aunque Planeación sigue dando la cara por el PSL ya que es el contacto con los clientes de afiliadas, toda el área operativa tiene que contribuir a mantener un nivel óptimo de este indicador.</p>	<p>3) Al hacer el reporte a fin de mes con la información consolidada, ésta se separa por área responsable y por razón del retraso con sus debidos porcentajes acumulados para todas las órdenes. Así los gerentes de todas las áreas y el director de Operaciones tienen el conocimiento de los impactos en PSL y el área que está involucrada en éstos, de este modo es más fácil la toma de decisiones y proponer mejoras.</p>