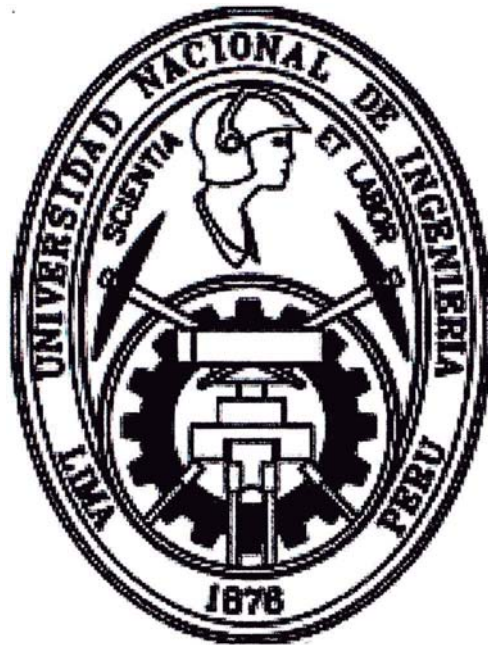


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**“REDUCCION DEL SOBRE STOCK DE AVÍOS EN TEXTIL DEL
VALLE S.A.”**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

RICHARD NERY DÍAZ HUAMÁN

LIMA – PERU

2007

Agradecimiento: A mi facultad, a la empresa Textil del Valle S.A. que supo comprender y apoyar mi situación.

Dedicatoria: En primer lugar a Dios y a mis padres en especial, por su paciencia, esfuerzo y apoyo incondicional.

SUMARIO

Descriptores Temáticos	01
Resumen	02
Introducción	05
Capítulo I: Situación Actual	07
1.1.- Diagnóstico Funcional	07
1.1.1.- Productos	07
1.1.2.- Clientes	07
1.1.3.- Proveedores	07
1.1.4.- Procesos	07
1.1.5.- Organización de la Empresa	07
1.2.- Diagnóstico Estratégico	11
1.2.1.- Análisis Interno y Externo en la Gestión de Compras	11
1.2.2.- Oportunidades y Riesgos (amenazas)	12
Capítulo II: Marco Teórico y Metodología	14
2.1.- Marco Teórico	14

Capítulo III: Proceso de toma de Decisiones	17
3.1. Identificar el Problema	17
3.2. Análisis de causas Fundamentales	19
3.2.1. Definir causas	19
3.2.2.- Agrupación por Afinidad	20
3.2.3.- Establecer Niveles Exigidos	22
3.3.- Plan de Acción y Estrategias Adoptadas	23
3.3.1.- Alternativas de Solución	23
3.3.2.- Plan de Acción	23
3.3.2.1.- Reasignación	23
3.3.2.2.- Programas de Abastecimiento	23
3.3.2.3.- Control de entregas	23
3.3.2.4.- Venta externa de Avíos no re-asignables	23
3.3.2.5.- Explosión de avíos por pedidos	23
3.3.2.6.- Reestructuración de los Sistemas de Inventarios y Requisiciones	23
Capítulo IV: Evaluación de Resultados	25
4.1.- Evaluación de Resultados	25
4.2.- Acciones de Garantía	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexos	32

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- 1.- **Sobre Stock;** cuando el inventario sobre pasa el indicador exigido en cada empresa.
- 2.- **Avíos en el mundo Textil;** todo aquello necesario para confeccionar una prenda.
- 3.- **Reasignación;** reutilización de un avío o tela en un pedido futuro.
- 4.- **Avíos inmovilizados,** aquel que no ha sido utilizado productivamente en los últimos 6 meses.
- 5.- **Control Integral de Avíos (C.I.A.),** Sistema de gestión de abastecimiento de Textil del Valle S.A.
- 6.- **Familia de avíos;** agrupa todas las formas de un solo tipo de avío, ejemplo bolsas son "AL".
- 7.- **PCP-Avíos;** área dedicada a la gestión de abastecimiento.

RESUMEN

El objetivo es minimizar el sobre stock de avíos en una empresa del sector textil; y en el presente trabajo mostraré cual fue el esquema seguido para resolver este problema.

A continuación muestro un resumen:

En el CAPITULO I describo la funcionalidad que tiene la empresa en estudio; sus productos de alta calidad, empezando por la materia prima, los clientes exigentes que nos ayudan a ser cada día más competitivos y a la vez exigir a nuestros proveedores un correcto abastecimiento y de excelente calidad e indico nuestro proceso que se integra verticalmente. Asimismo, realizo un diagnóstico mediante la matriz FODA. En cuanto a las fortalezas y debilidades se ha analizado al área de almacén de avíos y en cuanto a las oportunidades y riesgos se ha diagnosticado a nivel del sector textil y confecciones que tiene consecuencias directas en el abastecimiento de los avíos.

En el CAPITULO II, explicaré todas las acciones efectuadas para resolver el problema dentro de un marco teórico muy práctico, donde muestro un análisis de Paretos que nos ayudarán con el diagnóstico y la subdivisión será clave para analizar la extensa data de los sistemas. Asimismo, se efectuó el análisis causa efecto para visualizar claramente cuáles serían los planteamientos y acciones a llevar a cabo.

CAPITULO III, en este capítulo presentaré el proceso de tomas de decisiones, seleccionando el problema principal y los indicadores nos exigirán metas logrables. Plantearemos acciones concretas que serán efectivas para el cumplimiento de las exigencias establecidas; como son: *la reasignación, control abastecimiento, venta externa de avíos no reasignables, explosión de avíos por pedidos, reestructuración de los sistemas de inventarios y requisiciones.*

En el último CAPITULO IV, se mostraré los resultados satisfactorios que se están generando con una efectiva reducción del sobre stock y una adecuada gestión desde PCP Avíos. Se plantearon, además, algunas acciones de garantía, con el único fin de concienciar al personal y a la planta en que en el almacén nada sobra.

El problema se encuentra ubicado en el almacén de avíos donde se generan las requisiciones que posteriormente son enviadas al área logística, para su gestión de compra.

Es en el almacén, donde sin considerar información valiosa, como el programa de producción, programa de embarque, lead time de compras de avíos, mínimos de compra; se generaban requisiciones que en muchos casos son compras adelantadas y sin un programa gradual de abastecimiento.

Es importante señalar que el sistema "Control Integral de Avíos" (CIA) no permitía visualizar un horizonte de compromisos de avíos sin importar el cliente según programa de embarque. Es decir, existen avíos que son utilizados por diferentes clientes y este sistema no me permitía consolidar la cantidad a requerir sin importar el cliente, con el fin de poder generar una mejor requisición y programar mejor un abastecimiento.

Otro punto importante es que los stocks de Avíos, de clientes con los cuales la empresa ya no tiene relaciones comerciales, no se estaban siendo reasignados a otros pedidos de clientes con los que actualmente se están trabajando; ocasionando stocks inmovilizados.

Con el fin de garantizar el abastecimiento del avio para un pedido determinado, se ha reestructurado el sistema CIA; colocándole cierres tanto de asignación de Avíos y cierres de consumos.

INTRODUCCION

En el presente trabajo se buscará acciones efectivas que nos permitan minimizar el sobre-stock manteniéndolo en 1.5 meses; especialmente para las compras nacionales y en 1 mes para las importaciones; estos indicadores varían dependiendo de la producción y lead time de compras para cada avío y además se ajustarán a un programa de abastecimiento oportuno para evitar salida de dinero anticipada.

Para llegar a cumplir con estos indicadores nos hemos apoyado en las reasignaciones de los avíos inmovilizados. Los avíos en su totalidad sobrepasaban el 1`700,000 de Dólares, y luego de una clasificación se determinó que unos 800,000 dólares son producto de la acumulación o inmovilización de más de 8 años, la diferencia representaba aproximadamente unos 3 meses de stock y las compras anticipadas bordeaban los 2.5 meses de stock. En este momento ya esta bordeando el 1.5 meses de stock en forma global.

Para solucionar el tema del sobre stock, específicamente del stock inmovilizado, se tenía que estudiar los manuales de cada cliente (manuales de especificaciones de avíos, por destino). Y para el caso de las cajas de cartón que en un inicio se encontraba bordeando los 8.2 meses de stock, actualmente ya se tiene 1.5 meses de stock; otro caso crítico era el las bolsas plásticas que tenía 4.8 meses de stock y actualmente esta llegando a la 1.5 meses; las entretelas fue también crítico se contaba con 4.3 meses de stock actualmente se tiene 1.5 meses y aproximadamente 1 mes de stock fue comprado por el mismo proveedor emitiéndose una nota de crédito y la diferencia producto de la estandarizaciones se reasignaron. De igual forma se solucionó el sobre stock de los avíos siguientes: Stickers, Hang Tag, Papel, Ganchos o colgadores.

Uno de los principales problemas existentes para la solución del sobre stock eran los sistemas de almacenes que no permitían tener reportes adecuados y valorizados de los stocks, no podíamos saber, por clientes, cuáles son los avíos involucrados; tampoco podíamos saber dentro de una misma familia de avíos quiénes ocasionaban el 80% de stock; es decir un 80/20.

Otro tema son los controles manuales de los consumos, de algunos avíos, en hojas de cálculo, esto ocasionaba, ante un cambio, la inerte acción de los involucrados elevando el stock. La compra de algunos avíos por stock y no por pedido ocasiona que se compre más de lo que se consumirá en el mes y la sensación de que abunda no exige una optimización de los recursos.

CAPITULO I

SITUACIÓN ACTUAL

1.1- DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

En el diagnóstico se examinarán y mejorarán los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de la organización en todos sus niveles.

1.1.1.- PRODUCTOS.

Los principales productos son:

T-Shirts

Polo shirts

Henleys

Sweatshirts

Turtle necks

Pants and shorts

GRÁFICO 1



1.1.2.- CLIENTES

Nuestras exportaciones se dirigen principalmente a Europa como a los Estados Unidos de Norteamérica con una cartera de clientes exigentes y de marcas de reconocido prestigio mundial.

1.1.3.- PROVEEDORES

Los Proveedores, en su mayoría, son proveedores extranjeros direccionados por los mismos clientes, pero también no abastecemos de proveedores nacionales, que han pasado los estrictos controles de Certificación de Calidad.

1.1.4.- PROCESOS

En TEXTIL DEL VALLE S.A. la producción se maneja bajo pedido, con una capacidad de confección de 500,000 prendas mensuales. En ella se integran verticalmente los siguientes procesos (ver Gráfico 2).

1.1.5.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el gráfico 3 podemos observar la organización de la empresa.

En el gráfico 4 podemos observar la estructura del almacén.

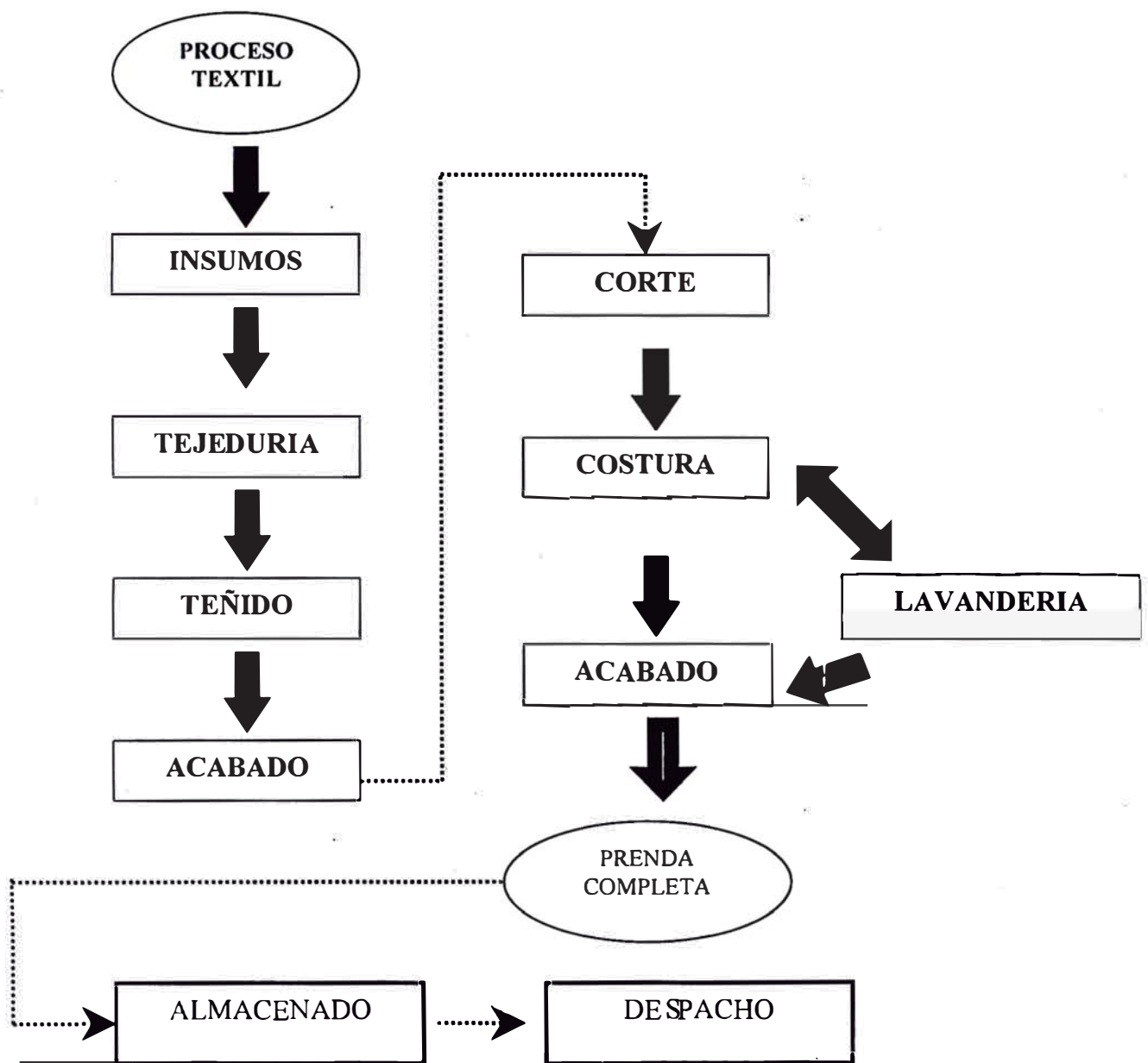


GRÁFICO 2. Elaboración propia Julio 2006

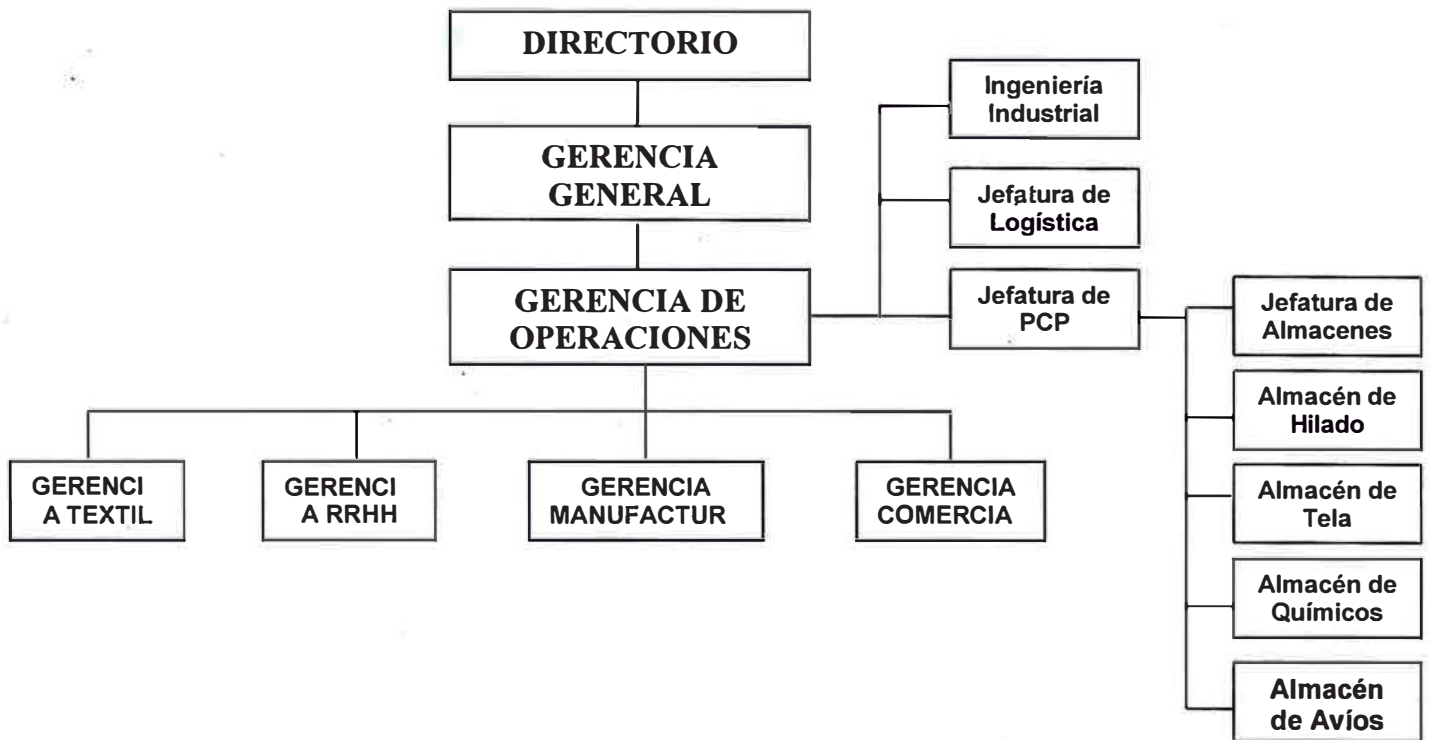


GRÁFICO 3.

ELABORACION PROPIA JUNIO2006

ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE PCP

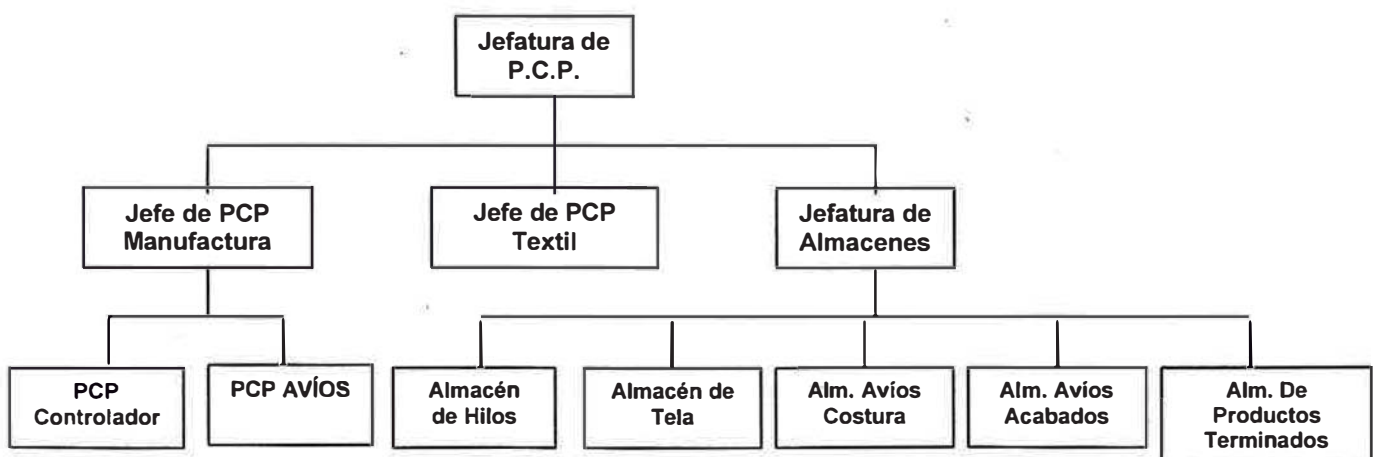


GRÁFICO 4.

ELABORACION PROPIA JUNIO2006

1.2.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Analizaremos los puntos fuertes, débiles y limitaciones, en especial se evaluará las fuerzas de los competidores así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa.

1.2.1.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Dentro de las fortalezas se puede destacar del almacén de avíos:

- a. La tecnología de sistemas flexibles basadas en Oracle.
- b. Mano de obra de reconocida habilidad y experiencia textil.
- c. Un equipo humano comprometido con la excelencia en el trabajo y un decidido compromiso con la honestidad, el cumplimiento, la responsabilidad y el respeto.
- d. Espacio físico adecuado para un ordenamiento adecuado.
- e. Herramientas y equipos adecuados para las actividades propias del almacén.

Dentro de las debilidades se puede destacar del almacén de avíos:

- a. Sobre stock de avíos en general, que bordeaba aproximadamente 8.5 meses de stock y que se tiene por objetivo llegar a 1.5 meses de stock.
- b. Distanciamiento físico entre la planta (en la ciudad de Chincha) y algunos servicios de confecciones y otros (Lima)

- c. Los Sistemas de control de producción y control de inventarios desfasados que no van acorde con el proceso de producción.
- d. Información deficiente entre los almacenes y el área logística.
- e. Sistema de requerimientos no sistematizados, que permitían comprar al cálculo somero y sin ningún planeamiento de abastecimiento.

1.2.2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS (AMENAZAS).

Oportunidades de la empresa:

- a. La próxima apertura comercial vislumbra un mayor crecimiento del textil-confecciones. El desarrollo de la industrial nacional de confecciones esta jalando a la industria textil, la cual a su vez esta demandando cada vez mayores cantidades de fibra de algodón. El crecimiento de la demanda textil en el corto y mediano plazo es un incentivo para incrementar la producción de algodón, (actualmente no cubre la demanda textil).
- b. La proximidad de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los mayores consumidores mundiales de textiles y prendas de vestir: Estados Unidos, y una futura relación comercial con la Unión Europea expone a este sector a un crecimiento aun mayor.
- c. Los acuerdos y convenios con mercados internacionales regionales como la Comunidad Andina (CAN) y MERCOSUR, representan mercados potenciales a aprovechar, dadas las ventajas arancelarias que ellos proveen.

- d. Las variedades de algodón mejorado que ofrecen mayores rendimientos que el cultivo tradicional pero que todavía no han sido aprovechadas por los productores.

Riesgos de la empresa:

- a. La competencia en el nivel de comercio exterior de acuerdo con las reglas de libre mercado, se mantiene y es básicamente con empresas asiáticas y latinoamericanas y en algunos casos con empresas del país, que vienen incrementando sus ventas al exterior.
- b. Los textiles y confecciones chinos también son una competencia en cuanto al costo, porque atacan por el lado del consumo masivo y tienen el mismo tratamiento arancelario que el resto de países exportadores.
- c. También pueden presentarse amenazas por el lado de importaciones de algodón de otros países como el Brasil.
- d. La cadena productiva de los textiles y confecciones peruanas de algodón son amenazadas moderadamente por los tejidos sintéticos y sobre todo por las lanas y pelos de origen animal, en especial de los camélidos.
- e. Tendencia alcista del precio del petróleo que puede encarecer los fletes, tanto para las exportaciones como para las importaciones de insumos y equipos.
- f. Posible inestabilidad política y social del Perú.
- g. Los lead times de atención de pedidos se acortan, generando que la información para el abastecimiento oportuno sea efectivo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO y METODOLOGÍA

La gestión de stock o materiales en la empresa abarca desde el extremo de la compra de materia prima hasta el otro extremo, en donde el detallista vende el producto terminado a los clientes.

Una posible clasificación de las empresas en función de su forma de producción referida a las implicaciones que esta conlleva con la gestión de stocks, se presenta en la siguiente figura:

	Ventas conocidas	Ventas inciertas
Producción conocida	TIPO 1	TIPO 2
Producción incierto	TIPO 3	TIPO 4

La distinción con respecto a la certeza de la producción, se basa en el conocimiento o no de la producción a realizar en el momento de la compra de materias primas o componentes. De forma similar, la distinción en las ventas se basa en si la producción se decide cuando la compañía tiene ya sus pedidos en cartera o no (producción contra pedido y producción contra stock).

Para nuestro caso, es el Tipo 1, ya que son empresas con menos problemas desde el punto de vista de stocks. Las técnicas matemáticas de gestión de stocks son poco importantes para estas empresas, en comparación a la negociación de plazos de entrega y formas de pago con proveedores y clientes.

Los stocks representan generalmente una de las mayores inversiones que efectúa la empresa y sus costes de mantenimiento se sitúan con frecuencia alrededor del 30% anual. Una ligera mejora en su gestión es, en muchos casos, equivalente a cuanto resultado, a un incremento sustancial de ventas.

Para resolver el problema se ha tenido que estudiar los manuales de cada cliente para tener claro cuáles son las restricciones en una futura posible *reasignación*; por ejemplo, una caja de medidas 22.5" x 14.5" x 16" de un cliente "X", también puede usar la caja 23" x 15" x 14" que inicialmente era de otro cliente con el que ya no se tiene vínculos comerciales, debido a que estos manuales nos dan máximos y mínimos de medidas para algunos

Avíos, rangos de doblados, tipos de material a usar, libertades para poder utilizar algún avío en particular, etc.

Es importante esquematizar en un diagrama de ISHIKAWA para sustentar a la jefatura el tema del sobre stock y la importancia de su reasignación y planificación de las requisiciones.

Además se ha tenido que bajar la información de los sistemas para analizar, *clasificar, reclasificar* y para esto, el Diagrama de Pareto ha sido muy útil; además, es importante señalar que se ha tenido que reestructurar el sistema de requisiciones para que nos permita planificar una mejor compra, con restricciones de modificaciones de asignaciones de Avíos a los pedidos.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

3.1.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

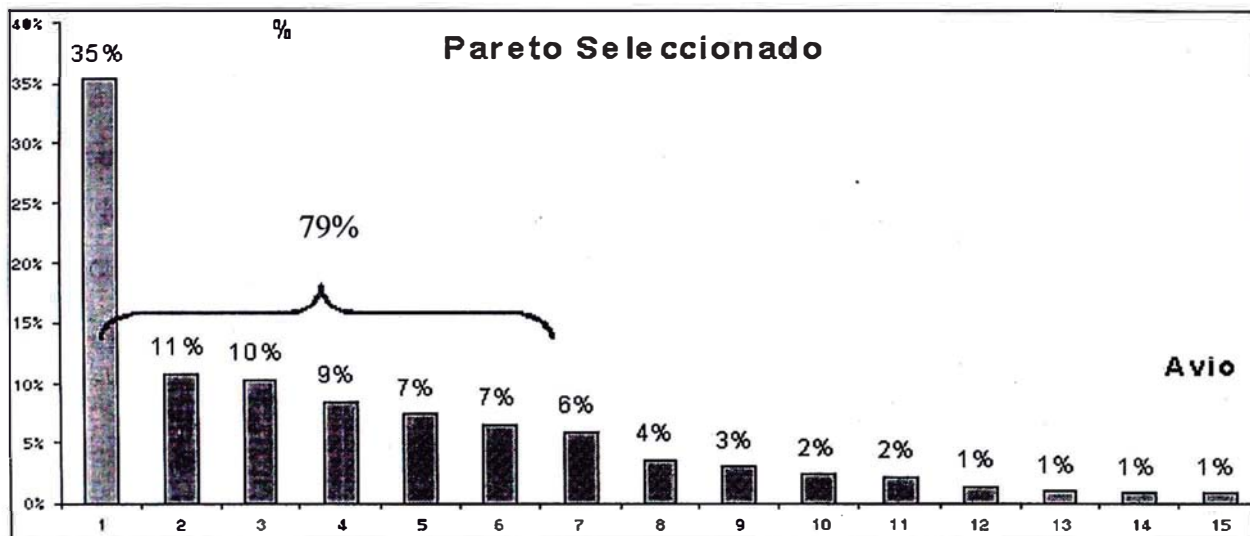
Basándose en la información del ANEXO 2 podemos efectuar el siguiente análisis (Ver cuadro 1 y Gráfico 5).

Cuadro 1

Ítem	Avío	\$	%
1	Etiquetas	583,363	35%
2	Hilo coser	179,500	11%
3	Cajas	171,215	10%
4	Aguja Tejeduría	140,962	9%
5	Hang Tag	123,241	7%
6	Botón	109,356	7%
7	Broches/snap/Ojalillos	97,747	6%
8	Entretelas	58,491	4%
9	Cinta Twill/grossgrain	49,634	3%
10	Aguja Costura	38,782	2%
11	Bolsas	36,009	2%
12	Hilo bordar	22,520	1%
13	Papel	17,944	1%
14	Elástico	14,386	1%
15	Cintas Embalaje	12,872	1%

Elaboración Propia, en base a información de los Sistemas de la empresa.....23Nov2005

GRÁFICO 5
Gráfico 1



Elaboración Propia, en base a información de los Sistemas de la empresa.....23Nov2005

Este mismo análisis se efectuará en cada uno de los avíos existentes para llevar a cabo una efectiva reasignación.

CASO :

Para el 01/11/05 se tenía la siguiente figura (ver cuadro 2); aquí podemos ver que sólo tenemos que concentrarnos en el 56% de todo el stock de cajas debido a que el 44% restante es enviado por el cliente. No es una compra de la empresa.

Cuadro 2

Compra	Cajas	Tapas	Total general	%
Envía Cliente	79,632	0	79,632	44%
Nacional	33,138	66,676	99,814	56%
Total general	11,2770	66,676	179,446	100%

Asimismo, podemos seguir clasificando y analizar el 56% de todo este stock, por lo tanto, en el cuadro 3 podemos observar que el 31% del stock pertenece a clientes con los que no estamos trabajando actualmente, esto ya nos indicaba que existía un *problema en la requisición*; y nos permitía plantearnos la siguiente pregunta: ¿Es posible utilizarlo en otros clientes? Es decir, la figura de la reasignación empezó en este punto analizando restricciones planteadas en los manuales de cada cliente.

Cuadro 3

Cliente	Caja	Tapa	Total general	%
Actual	25,016	44,137	69,153	69%
Antiguo	8,122	22,539	30,661	31%
Total general	33,138	66,676	99,814	100%

El 69% del cuadro 3 ya nos estaba indicando que existía un *problema en el abastecimiento*.

3.2.- ANALISIS DE CAUSAS FUNDAMENTALES.

3.2.1.- DEFINIR CAUSAS.

Listaremos las siguientes causas:

- a. No se maneja adecuadamente los Lead Times de cada avío.
- b. Las requisiciones de avíos son efectuadas por personal técnico.
- c. Reasignación nula de avíos.
- d. Los sistemas de requisiciones de avíos no nos permitían enlazar a nivel pedido, algunas se efectuaban en otro sistema paralelo.
- e. No existen reportes de control de inventarios.
- f. No existe un programa de abastecimiento.
- g. Los compradores logísticos no se encuentran en planta para validar el stock.

- h. En algunos casos los avíos se pedían al tanteo.
- i. Los mínimos de compra afectan los inventarios.
- j. Duplicidad de códigos para un solo tipo de avío.
- k. Los stocks no cuadraban con los que figuraban en el sistema.
- l. No se puede visualizar en el sistema, la diferenciación del stock comprometido y el stock disponible.
- m. Cambios constantes en los sistemas de asignación de avíos a pedidos sin previo aviso.
- n. Problemas en los consumos de algunos avíos.
- o. El stock de seguridad era demasiado grande sin ningún sustento técnico.
- p. El porcentaje adicional de compra es 6%.
- q. Existe un 5% adicional enviado por el proveedor en cada compra de avío.
- r. Desorden en el almacén
- s. No existe liquidación de avíos por pedidos.
- t. Explosiones sin agrupación de pedidos.
- u. No existe validación de stock por comprometer

3.2.2.- AGRUPANDO POR AFINIDAD:

a.- El nivel de stock en los almacenes de avíos es de \$1,7 millones, lo cual representa 8.5 meses de stock en promedio; de este stock actualmente se tiene identificado \$0.7 millones como material sin movimiento representando un 40% (sin pedido asignado – saldos). En anexo 2 se muestra el stock de avíos.

b. No existe coordinación efectiva entre Logística con Desarrollo de Producto y el almacén, para las coordinaciones y flujo de información referente a los stocks disponibles y emisión de requisiciones.

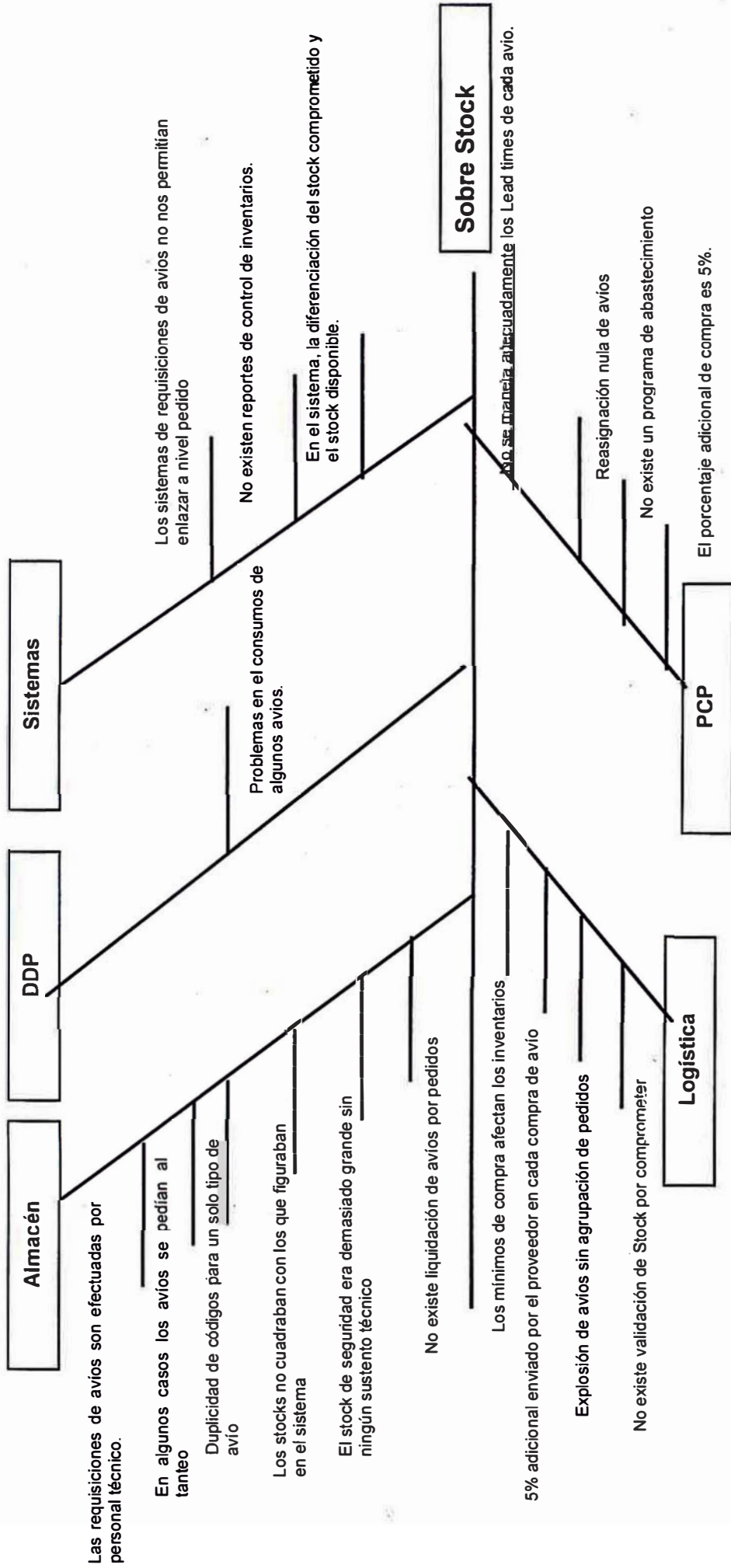


GRÁFICO 7

Del gráfico 7 se puede observar que la planificación de las compras cumpliría un papel importante en el tema de gestión de stocks, ya que si se dejan libres tienden por lo general a crecer, empujados por el afán de servicio y el temor de las roturas de stock.

3.2.3.- ESTABLECER NIVELES EXIGIDOS.

En el siguiente cuadro se resume los niveles de stock sugeridos:

Cuadro 4

Material		Stock Actual		Stock Propuesto		Reducción	
		\$ Mill	Meses	\$ Mill	Meses	\$ Mill	Meses
Avíos		<u>1.70</u>	<u>8.00</u>	<u>0.40</u>	<u>2.00</u>	<u>1.30</u>	<u>76%</u>
Químicos y Colorantes	Colorantes	0.25	7.00	0.11	3.00	0.14	56%
	Auxiliares	0.13	0.80	0.08	0.50	0.05	38%
Hilado		1.25	0.80	0.80	0.50	0.45	36%
TOTAL		3.30	1.8	1.40	0.76	1.90	57%

3.3.- PLAN DE ACCION Y ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.3.1.- ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

- Reasignación de stock inmovilizado.
- Generación de programas de abastecimiento de acuerdo al programa de producción.
- Reestructurar los sistemas de generación de requisiciones.

3.3.2.- PLAN DE ACCION.

Existen importantes acciones a tomar en cuenta:

3.3.2.1.- RESIGNACIÓN.

Se planteó como parte del procedimiento de asignación de avíos nuevos, informa a PCP-Avíos qué avío puede ser reutilizable o reasignable para reducir la compra innecesaria y evitar los mínimos de compras.

3.3.2.2.- PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO.

Se remitirá a logística programas de abastecimientos por avíos, con el objetivo de asegurar un abastecimiento J.A.T. de esos avíos.

3.3.2.3.- CONTROL DE ENTREGAS.

PCP-Avíos controlará que las entregas no excedan las tolerancias definidas y los mínimos de compras, ya que en algunos casos, son grandes, teniendo por lo tanto un bajo nivel de negociación.

3.3.2.4.- VENTA EXTERNA DE MATERIAL NO RE-ASIGNABLE.

Lo cual implica que Logística coordine con proveedores u otras empresas para la venta de los avíos.

3.3.2.5.- EXPLOSIÓN DE AVÍOS POR PEDIDOS.

Es necesaria la agrupación de pedidos, para realizar un solo requerimiento optimizado y evitar mínimos.

3.3.2.6.- REESTRUCTURACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INVENTARIOS Y REQUISICIONES.

- Los sistemas deben permitir generar requisiciones sin importar clientes, esto debido a que existen muchos avíos que son utilizados por muchos clientes; por ejemplo, bolsas, ganchos, cajas, por citar algunos.
- Debe tener cierres de asignación de avíos y cierres de asignación de consumos; esto no permitirá que existan cambios en los avíos sin que PCP-Avíos esté enterado para la previsión de compra y sus consecuencias, la ruptura de stock o saldos.
- Debe generar reportes como: "Avíos por Requerir", "Por Cerrar Asignación de Avíos", "Por Cerrar Consumos de Avíos".
- El cambio más importante se dará cuando los pedidos estén ligados a requisiciones y ésta a una orden de compra; esto nos permitirá que los ingresos al almacén sean comprometidos directamente a un pedido determinado.

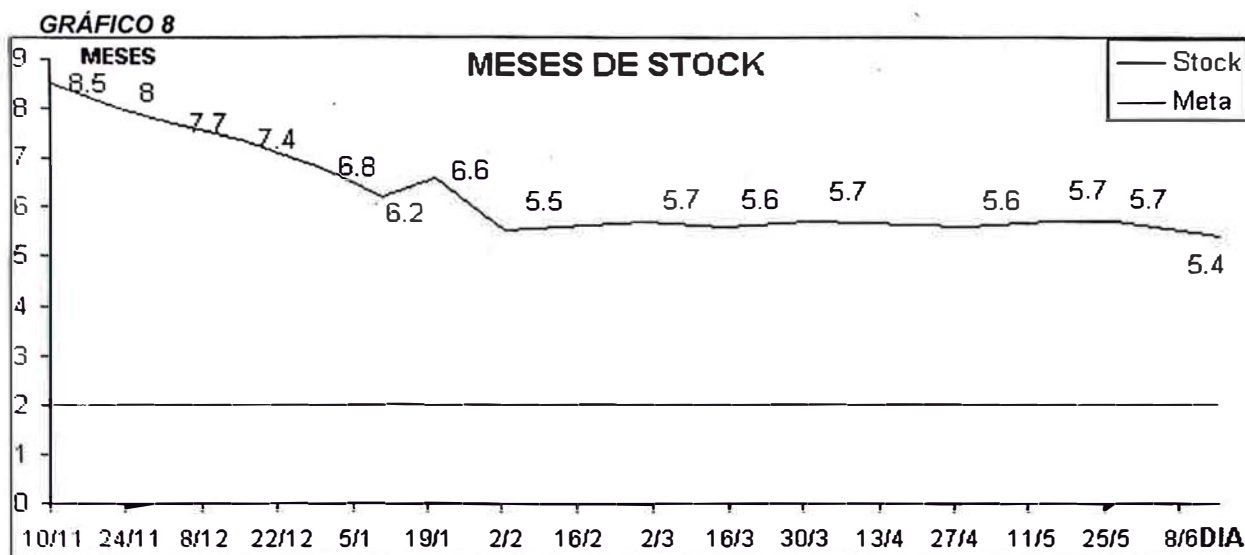
CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- EVALUACION DE RESULTADOS.

En 6 meses de implementación se ha reducido 3 meses de stock, como resultado tanto de la reasignación, como de un programa de abastecimiento alineado con el programa de producción.

Desde el mes de Mayo 2006 se empezó con la gestión de venta de avíos inmovilizados. En el gráficos 8; observamos la tendencia a la baja que tiene el indicador “meses de stock”

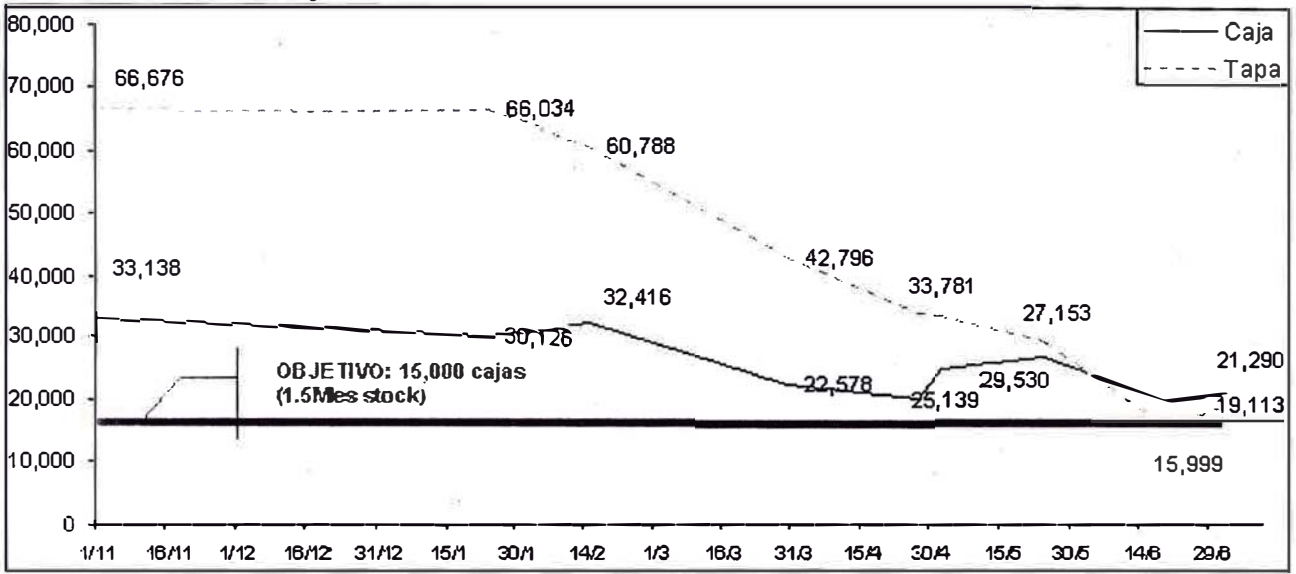


Elaboración propia, en base a la información de los sistemas de la empresa.....29Junio 2006

En los gráficos 9, 10 y 11; se observan la tendencia a la baja de las cajas, bolsas y entretelas respectivamente, producto de la reasignación y de las compras programadas. (en miles de unidades).

GRÁFICO 9

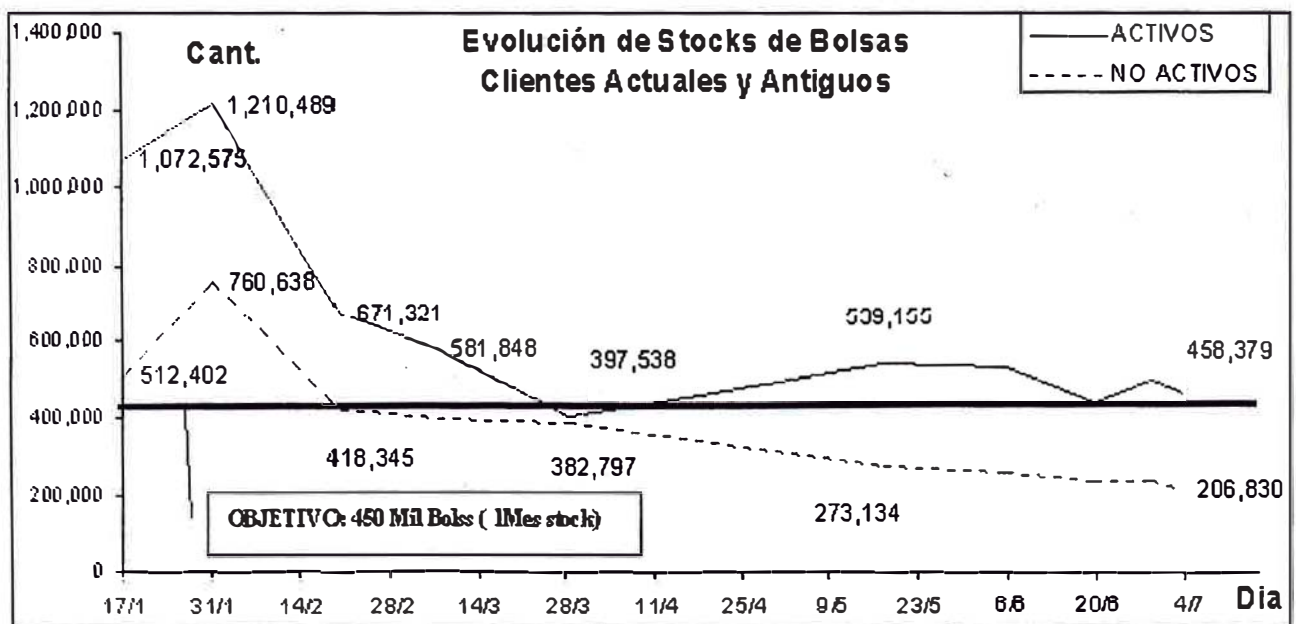
Evolución de Stock en Cajas.



Elaboración Propia, en base a información de los Sistemas de la empresa.....29Junio2006

GRÁFICO 10

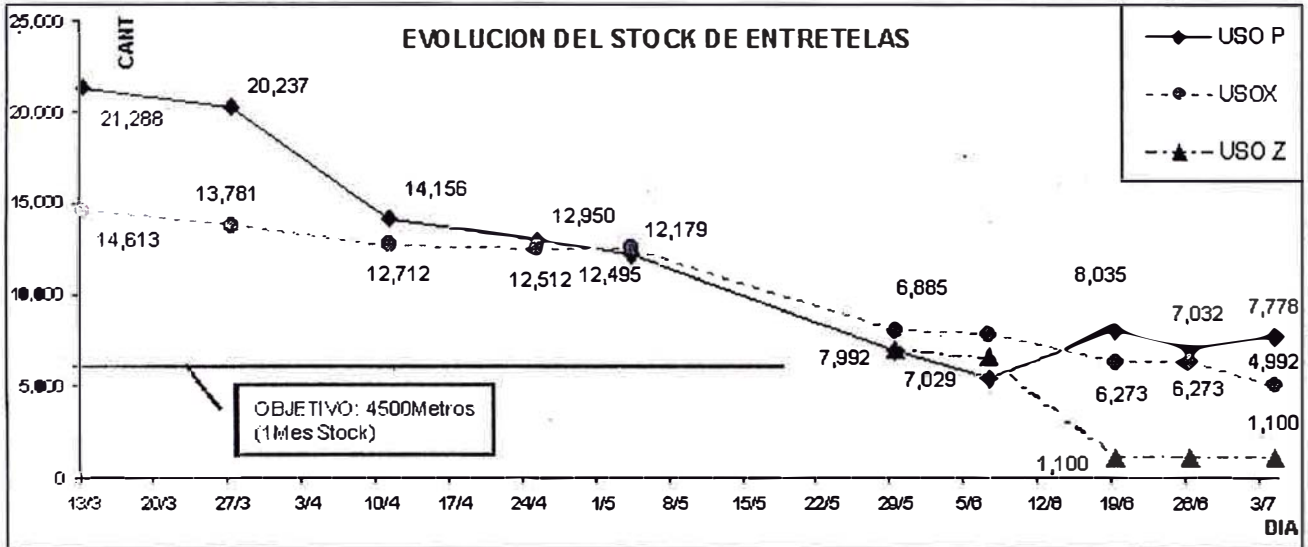
Evolución de Stock en Bolsas



Elaboración Propia, en base a información de los Sistemas de la empresa.....07Julio2006

GRÁFICO 11

Evolución de stock de Entretelas



Elaboración Propia, en base a información de los Sistemas de la empresa.....03Julio2005

Entre los otros indicadores de evaluación tenemos los siguientes puntos:

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	SISTEMA ACTUAL	REALIZAR COMPRAS BAJO UN ESQUEMA JIT
Costo de almacenamiento	Se contaba con 3 almacenes	Actualmente se cuenta con dos almacenes
Costo de adquirir el pedido	Se efectúa sin comprometer stock disponible y sin programa	Se realizan compras programadas alineadas al programa de producción.
Reducción de tiempos	Se traslada grandes distancias para la atención	Solo se realiza el traslado dentro de un solo espacio.
Niveles de Stocks	\$1.7 millones de Stocks (8 meses)	\$1.15 millones de Stocks (5 meses)

4.2.- ACCIONES DE GARANTÍA.

Se han normalizado los nuevos procedimientos e instructivas:

- 1.- Procedimiento de requisición y generación de órdenes de compras.
2. Se han dado instructivos de despachos para algunos avíos, ya que aún se sigue avanzando con la sistematización del despacho.
3. Se han dado instructivos de control para el despacho; para evitar lograr utilizar Avíos inmovilizados.
4. Se ha logrado separar físicamente los avíos por pedidos, para evitar rutputas de stock y detectar malas asignaciones de consumos.
- 5.- Entrenamiento y capacitación; asimismo, se ha entrenado al personal en el manejo de algunas herramientas de computación y propias del sistema para evitar despachar Avíos por encima de lo estipulado en un inicio.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- 1.- La reasignación es un tema constante en toda empresa que también garantiza niveles de stock adecuados.
- 2.- Los sistemas de gestión de abastecimiento son parte importante que ayudan a optimizar el trabajo manteniendo niveles de eficiencia altos.
- 3.- El flujo de información para la gestión de abastecimiento J.I.T. son esenciales, a fin de optimizar la compra garantizando su oportuna llegada.
- 4.- El control adecuado de asignaciones de avíos, cambios, salidas e ingresos de almacenes, permitirá que la gestión de abastecimiento a planta sea el adecuado.

RECOMENDACIONES:

1.- El trabajo profesional es muy importante en la gestión de abastecimiento; por lo tanto, la empresa debe de mantener siempre ese perfil.

2.- Generar siempre programas de abastecimiento alineados al programa de producción, para poder reducir los tiempos muertos de almacenajes. (costos de almacenamiento).

3.- Manteniendo los niveles de stocks de acuerdo a la capacidad de la planta, permitirán reducir los inventarios.

4.- La mejora continua del sistema de abastecimiento, permitirá visualizar los stocks en travesía y de esta manera optimizar la gestión de compra.

5.- Evitar al máximo la generación de nuevos códigos de avíos con la reasignación, sobre todo para pedidos de licencias.

6.- Mantener siempre un control de llegadas de avíos, ya que muchas veces se dan casos que los proveedores no respetan el mínimo de compra ni el porcentaje de tolerancia máxima.

6.- Consolidar cantidades de abastecimiento para evitar mínimos de compras.

BIBLIOGRAFIA

1. Anaya, Julio. Gestión de Almacenes: La gestión operativa de la empresa. Madrid, ESIC, 2000,
2. Ballou, Ronald H. Logística – Administración de la Cadena de Suministros. 5ta Edición. México Pearson – Prentice Hall, 2004.
3. Sánchez, Maria del Carmen; Pino, Maria de los Ángeles; Pino Maria Luisa. La Gestión de Existencias. Aprovechamiento, gestión y control. Madrid: EDITEX, 202.168.
4. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura – Universidad de Piura; Gestión de Stocks.

ANEXOS

ANEXO 1: ALGODÓN / PRECIOS

A mitad de la cosecha de algodón Tangüis en la costa central, los precios del quintal-rama puesto en desmotadora se ubicaron en la tercera semana de febrero entre S/.122 y S/.128, de acuerdo a lo que reporta la DGIA, confirmando la tendencia al alza que se pronosticaba. En la campaña pasada el precio promedio se ubicó alrededor de S/.108 soles por quintal-rama en el valle de ICA.

Periodo	Algodón		
	Fibra Corta CIF 1/ US\$/qq		
	2004	2005	2006
Ene	76.15	51.28	59.10
Feb	73.91	52.17	60.75
Mar	72.23	56.40	*59.22
Abr	69.45	57.00	
May	69.99	55.84	
Jun	64.60	53.99	
Jul	57.01	55.06	
Ago	53.56	54.07	
Sep	56.57	54.86	
Oct	52.68	58.37	
Nov	49.20	56.83	
Dic	48.60	56.53	
CIF-Norte de Europa-Liverpool			
* Información Preliminar (Al 7 de marzo)			
Fuente: USDA - Cotlook, Ltda United Kingdom			

ANEXO 2: STOCK DE AVÍOS

Producto	UN	TOTAL MATERIAL- USO ("P" + "X")			MATERIAL CON PEDIDO (USO P)			MATERIAL SIN PEDIDO (USO X)			Observaciones
		Stock	Meses de Stock	US\$ Stock	Stock	Meses de Stock	US\$ Stock	Stock	Meses de Stock	US\$ Stock	
Aguja Costura	un	225,549	17.3	38,782	205,632	15.7	35,357	19,917	1.5	3,425	Uso "X" revisado
Aguja Tejeduría	un	245,174	18.1	140,962	209,324	15.5	120,350	35,850	2.6	20,612	Uso "X" revisado
Hilo coser	cn	89,750	5.5	179,500	59,949	3.7	119,898	29,801	1.8	59,602	Uso "X" revisado
Hilo bordar	cn	11,260	29.3	22,520	6,517	17.0	13,034	4,743	12.3	9,486	Por validar Uso "X"
Entretelas	mt	38,994	4.3	58,491	23,898	2.6	35,847	15,096	1.6	22,644	Uso "X" revisado
Etiquetas	un	14,584,081	11.6	583,363	11,984,081	9.6	479,363	2,600,00	2.1	104,000	Por validar Uso "X"
Botón	un	3,645,193	5.9	109,356	3,112,425	5.0	93,373	532,768	0.9	15,983	Uso "X" revisado
Broches/snap/Ojalillos	un	2,443,682	10.0	97,747	1,785,800	7.3	71,432	657,882	2.7	26,315	Uso "X" revisado
Cinta Twill/grossgrain	un	496,341	5.1	49,634	337,452	3.5	33,745	158,889	1.6	15,889	Uso "X" revisado
Elástico	mt	95,909	14.5	14,386	83,128	12.5	12,469	12,781	1.9	1,917	Uso "X" revisado
Bolsas	un	1,800,428	4.8	36,009	1,699,658	4.6	33,993	100,770	0.3	2,015	Uso "X" revisado
Cajas	un	142,679	8.2	171,215	140,813	8.1	168,976	1,866	0.1	2,239	Uso "X" revisado
Papel	un	358,885	2.9	17,944	343,890	2.7	17,195	14,995	0.1	750	Uso "X" revisado
Cintas Embalaje	ro	7,151	2.4	12,872	6,175	2.1	11,115	976	0.3	1,757	Uso "X" revisado
Hang Tag	un	1,760,589	14.7	123,241	1,100,589	9.2	77,041	660,000	5.5	46,200	Por validar Uso "X"
TOTAL			8.5	1,656,022		6.8	1,323,188		1.7	332,834	
			100%			80%			20%		

laboración Propia, en base información de los Sistemas de la empresa.....23 Nov2005