

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La mayoría de las empresas actuales comprenden que sólo para permanecer competitivas deben implantar por lo menos algunas de las herramientas y estrategias populares que estén a su disposición.

Aunque hay un acuerdo general de que los programas de mejoramiento crean ventajas para los negocios, hay muchos puntos de vista diferentes sobre cuáles son los programas más efectivos.

Nuestra nueva caja de herramientas incluye algunas palabras clave que están asociadas con las estrategias de administración de la calidad o el mejoramiento de los procesos: administración en base a la actividad ABC, comparación competitiva, delegación total de autoridad a los empleados, diseño para la facilidad de manufactura, justo a tiempo, intercambio electrónico de datos, control total de la calidad, planeación de los requerimientos de materiales y recursos de fabricación, mejoramiento continuo, etc.

Aunque hay muchas herramientas de donde escoger, la esencia de convertirse en una compañía de clase mundial requiere que las empresas escojan no sólo una filosofía o herramienta, sino más bien una serie integrada de estas estrategias. Cada herramienta y estrategia hace su contribución a nuestra búsqueda de una ventaja competitiva.

Las mejoras de la calidad exigirán cambios en los sistemas de planeación, control y administración de los inventarios para adaptarse a mejores tiempos de entrega y mejores rendimientos.

En el desarrollo del presente trabajo hemos observado que mediante la implementación de las propuestas planteadas para solucionar las causas de la situación de problema, realmente estamos mejorando las áreas de oportunidad del departamento de almacenes.

La realización del estudio arrojó la información necesaria para detectar los problemas que aquejan al departamento como son:

- a) Fallas en el control de los inventarios.
- b) Malas prácticas en las bodegas.
- c) Desorganización en la operación y estructura del departamento.
- d) Largos tiempos de entrega.
- e) Quejas frecuentes de los clientes.
- f) Falta de comunicación e información.
- g) Falta de capacitación del personal.

En base a la detección de la problemática se logró planear y desarrollar una estrategia para la operación de los almacenes que permitiera el mejoramiento continuo en la solución de los problemas anteriormente mencionados. Este mejoramiento inicia con el

sólo hecho de contar con una base o estrategia para la planeación y desarrollo de actividades y toma de decisiones.

Como pudimos observar en el capítulo cuatro, las propuestas de mejora se enfocan directamente a la solución de los problemas y podemos resumirlas como se muestra a continuación:

- a) Desarrollo de una estrategia de control y administración ABC.
- b) Capacitación continua al personal encargado de los almacenes.
- c) Realización de un plan de conteo cíclico de los artículos y materiales.
- d) Implementación de un software de control en los almacenes, moderno y capaz de facilitar la administración de los registros y ayudar en la planeación de requerimientos de materiales.
- e) Mejorar la comunicación y aprovechar la interacción del personal involucrado en las áreas de oportunidad para obtener ventajas en la planeación y desarrollo de actividades.
- f) Redefinir el organigrama del departamento a fin de satisfacer las nuevas necesidades de servicio que el crecimiento de la empresa ha generado.
- g) Mejorar los métodos de registro.
- h) Asegurar la existencia de materiales.
- i) Optimizar el espacio en las bodegas.

La implementación de un software apropiado para el control de los inventarios, a la fecha no se ha concretado, pero el presente trabajo ha demostrado que sí es necesario y además ha mostrado las necesidades y puntos clave que debe incluir este sistema. Actualmente el sistema se encuentra en desarrollo y será un factor de gran importancia en la mejora del control y administración de los almacenes.

El aseguramiento de las existencias de materiales mediante el uso de pronósticos, se ha iniciado en los productos definidos como clase A, para los de clase B y C, la planeación de los requerimientos se encuentra en desarrollo.

Durante un tiempo de 4 a 8 meses hemos logrado observar algunos indicadores de mejora en las áreas de oportunidad encontradas al inicio del trabajo, como por ejemplo: se han reducido las inexistencias de material en un 66%, se ha mejorado la precisión de registro en los inventarios en un 25%, los tiempos de carga se han reducido en un 70% aproximadamente. Las quejas de los clientes por faltantes de producto en los embarques se han reducido en casi 70%.

Es importante mencionar que algunas mejoras son fácilmente cuantitativas, pero muy seguramente los resultados cuantitativos favorables, están apoyados y sustentados por mejoras que son un poco más difíciles de identificar como por ejemplo: la organización del departamento, la comunicación, el mejoramiento del ambiente de trabajo como resultado del avance en las mejoras implementadas, la capacitación, etc.

Es sabido que el mejoramiento continuo tiene un inicio, pero no un final, cada proyecto de mejora será a su vez el punto de partida para otro que lo mejore y así sucesivamente.

La continuación del desarrollo del presente trabajo es indispensable para lograr obtener mejores resultados en la administración de los inventarios y almacenes. Por lo que se recomienda lo siguiente:

- Realizar reevaluaciones en la capacitación del personal responsable de los almacenes 2 veces por año como mínimo.
- Implementar el software de control y administración de inventarios lo antes posible.
- Implementar el control electrónico de registros por código de barras en la recepción de materiales y productos terminados.
- Realizar análisis de envejecimiento de materiales y productos terminados periódicamente.
- Realizar mediciones del rendimiento del inventario periódicamente.
- Revisar mensualmente los pronósticos y puntos de orden de los materiales, así como incluir los materiales clase B y C en la planeación de compra mediante los pronósticos y administración de la demanda.

Es importante mantener el desarrollo de las propuestas implementadas, para ir logrando mejores resultados en los indicadores de mejora, hasta que se cuente con propuestas que demuestren ser más efectivas.

Se recomienda al departamento realizar la práctica del análisis de la problemática mostrada en el presente trabajo como una herramienta autorreflexiva, incorporándolo como un proceso evaluativo constante.