



CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Introducción

En la actualidad toda empresa que desee mantenerse a un alto nivel competitivo, debe de poner cuidadosa atención a todas las etapas del desarrollo, distribución y venta por las cuales pasen sus productos. Interceramic es una empresa líder en el mercado nacional de azulejos, pisos y muebles de baño. Razón por la cual, la distribución de sus productos funge un papel decisivo para el éxito y la realización de sus objetivos. El Centro de Distribución es un punto en la cadena de suministro por medio del cual, el único valor agregado que recibe el producto es hacerlo llegar al cliente, por lo que resulta de gran importancia la reducción de sus costos.

2.2 Situación actual

En esta empresa se le ha dado más importancia a las ventas y a la mercadotecnia, descuidando la atención que merece el Centro de Distribución, de manera que actualmente se presentan problemas como el deterioro considerable en las instalaciones. Un ejemplo de dicho deterioro son los baches en el piso del almacén por falta de un adecuado mantenimiento, lo que provoca que durante el traslado de material utilizando el montacargas, el material se rompa y por lo tanto se convierta en un costo adicional para la empresa.

A pesar de que se cuenta con una distribución del almacén, ésta no es la más adecuada ya que no considera la actividad de los productos, es decir, la cantidad de viajes realizados en proporción con el espacio utilizado, ni se tiene una prioridad para los



productos que representan un porcentaje mayor en las ventas. Además, el material se encuentra acomodado en diferentes ubicaciones de acuerdo a su tamaño: del más pequeño al más grande y sin señalización; todo esto dificulta a los operarios de los montacargas o al resto del personal identificar rápida y fácilmente la ubicación del material. Todo lo anterior ocasiona una pérdida de tiempo para el acomodo del material entrante, para el tiempo de carga de las camionetas repartidoras y para el tiempo de espera de los clientes para ser atendidos, aspectos que sin duda impactan en los costos.

En un análisis detallado que fue realizado mediante la observación directa y, en conjunto con el personal del Centro de Distribución, se logró encontrar los posibles factores que contribuyen a una baja eficiencia del almacén. Estos factores son mostrados mediante un diagrama causa-efecto que según Cantú (1997) es una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en el mismo, como se observa en la Figura 2.1:

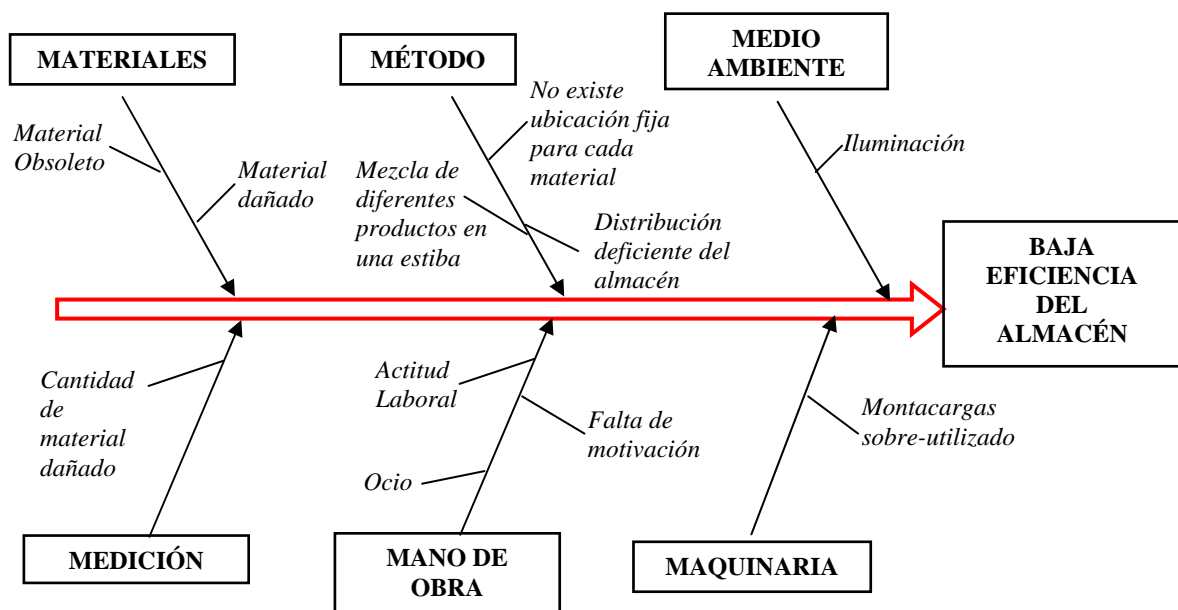


Figura 2.1 Diagrama causa-efecto



En este caso la eficiencia se medirá a través de los costos generados por la mano de obra, el combustible requerido por el montacargas y tiempo de manejo de materiales.

Como se puede observar en la Figura 2.2 de la distribución actual del almacén, existe en la nave D un área bastante grande que mide 71.19 m² en donde se coloca el material obsoleto¹. El almacén cuenta con cuatro andenes o aduanas, dos para entrada y dos para salida de los materiales. Uno de los andenes para llegada de material no está actualmente en uso, esto se debe a que las tarimas que se desocupan del material, son almacenadas en un área que interfiere con la entrada.

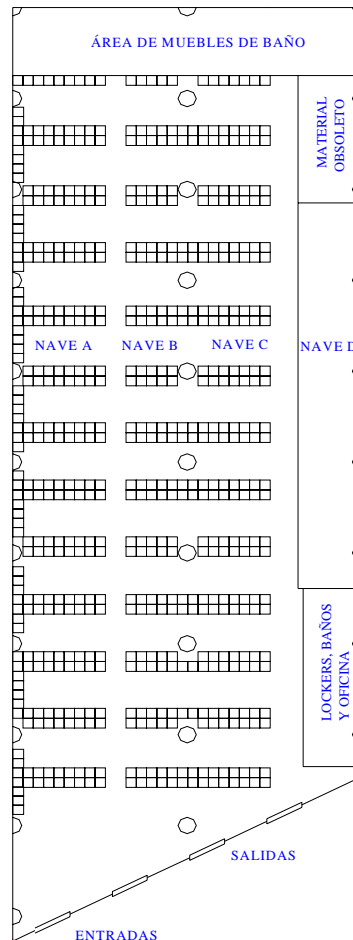


Figura 2.2 Distribución actual de la Bodega Interceramic

¹ MATERIAL OBSOLETO: Saldos o cantidades pequeñas de materiales discontinuados.



Es importante señalar que este almacén no tiene estantería para el correcto almacenaje de los materiales, razón por la cual estos son colocados unos sobre otros, no importando si son del mismo tipo, por lo que se tiene que invertir tiempo adicional para el reacomodo de las estibas. Tampoco se cuenta con un espacio delimitado como área de recepción de materiales y cuando descargan el material lo acumulan, algunas veces sin respetar el área para los pasillos, lo que dificulta el paso, tanto para las personas como para el equipo de transporte de los materiales como son los montacargas, patines y diablitos.

2.3 Objetivo general

La presente tesis tiene como objetivo general la reducción de costos derivados de problemas ocasionados por el inadecuado manejo de materiales, a través de la reorganización de la distribución de la bodega, mejorando la utilización de los recursos y evaluando el beneficio de implementar estantería apropiada por medio de un análisis costo-beneficio.

Al realizar esto, se lograrán los siguientes objetivos específicos:

- Reducción de costos y tiempo asociados con el número de viajes de transporte de material para su reacomodo y/o recolección, lo cual traerá como consecuencia la agilización del sistema.
- Reducción del tiempo de espera de los clientes para ser atendidos al tener una mejor distribución y localizar rápidamente los pedidos.
- Mejorar la utilización de los recursos de la bodega entre los cuales se encuentran el personal, montacargas y combustible; midiéndolos a través de los costos que generen.



2.4 Justificación

Al tener un Centro de Distribución con una colocación de material erróneamente diseñada, aunado a la falta de equipo adecuado para el almacenaje de los materiales se incurre en costos que impactan directamente en las utilidades de la empresa.

Mediante el análisis que se efectuará, se verá reflejada la falta de organización dentro del almacén, y se harán propuestas que reducirán los costos debido al manejo de materiales reduciendo también los tiempos en el sistema.

Finalmente, como apoyo a este proyecto, se utilizará un programa de simulación que permita ilustrar las mejoras sugeridas en el Centro de Distribución Interceramic.