

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

HANES BRANDS INC

SUSTENTADO POR:

GINA MARCELA MUNGUÍA BENÍTEZ

21611181

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C.A.

MAYO, 2020

Índice General

Índice de Ilustraciones.....	I
Índice de Tablas	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Resumen Ejecutivo	V
Introducción.....	VII
1. Capítulo I.....	1
1.1. Objetivos de la Práctica Profesional.	1
1.1.1. Objetivo General.	1
1.1.2. Objetivos Específicos.	1
1.2. Datos Generales de la Empresa.	1
1.2.1. Reseña Histórica Hanes Brands Inc.	1
1.2.2. Misión.	2
1.2.3. Visión.....	2
1.2.4. Valores.....	2
1.2.5. Organigrama.....	3
2. Capítulo II.....	4
2.1. Actividades Realizadas.	4
2.1.1. Análisis y compras de Suministros.	5
2.1.2. Proyecciones de Suministros.	7
2.1.3. Proceso de Transferencias.....	8
2.1.4. Prioridades y Expedites.	10
3. Capítulo III	12

3.1. Propuesta de Mejora Implementada.....	12
3.1.1. Transición a un Proveedor Local para el Abastecimiento de Hang Tags en las Plantas de Costura para las operaciones de Centro América.	12
3.1.1.1. Antecedentes.....	12
3.1.1.2. Descripción de la Propuesta.	13
3.1.1.3. Impacto de la propuesta.....	17
3.2 Propuesta de Mejora	18
3.2.1. Propuesta: Make and Hold para los Suministros de Etiquetas en los Estilos OMNIS. ...	18
3.2.1.1. Antecedentes.....	18
3.2.1.2. Descripción de la propuesta.....	18
3.2.1.3. Impacto de la Propuesta.	19
4. Capítulo IV	21
4.1 Conclusiones.	21
4.2 Recomendaciones.	21
4.2.1. Recomendaciones para la empresa.	21
4.2.2. Recomendación para la institución.	22
4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes.	22
Bibliografía.....	23
Glosario	24

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Departamento de Planeación y Compras	3
Ilustración 2 Docenas Suspendidas	4
Ilustración 3 Proceso Análisis y Compra de Suministros	5
Ilustración 4 Herramienta Transferencias	9
Ilustración 5 Herramienta de Prioridades	11
Ilustración 6 Proceso de Abastecimiento	13
Ilustración 7 Análisis de Make and Hold para etiquetas de estilos OMNIS	20

Índice de Tablas

Tabla 1 Reportes de Demandas	7
Tabla 2 Ahorro Generado por Transferencias	10
Tabla 3 Costo de Aéreos - Hang Tags	14
Tabla 4 Ahorro Proyectado por Transición de Proveedor.....	16
Tabla 5 Actividades Desarrolladas para Transición de Proveedor de Hang Tags.....	17

Dedicatoria

Para la luz de mis ojos y mi mayor fuente de inspiración; mi madre quien ha estado para mi desde el principio de mi vida y me ha acompañado durante todos mis logros, sin ella nada sería posible.

Gina Marcela Munguia Benitez.

Agradecimiento

Agradezco a mí Dios todo poderoso por la sabiduría brindada durante mis años de estudio en esta carrera.

Agradezco a mí familia por el apoyo y amor incondicional durante este camino, así como todas y cada una de las palabras de aliento expresadas hacia mí.

Agradezco a mis catedráticos por influir positivamente en mi vida y por todas las enseñanzas y consejos compartidos.

Agradezco a mí asesora de práctica profesional por el apoyo, retroalimentación y consejos brindados durante este período que definitivamente serán implementados tanto en mí vida personal como laboral.

Agradezco a la empresa Hanes Brands Inc. y a todo el personal por abrirme las puertas y permitirme realizar la práctica profesional en sus instalaciones.

Gina Marcela Munguia Benitez.

Resumen Ejecutivo

En Honduras el rubro maquilero es un pilar fundamental para la economía nacional, este sector brinda empleo a más de 150,000 hondureños que representan una significativa parte de la población económicamente activa. Según el dato exacto de la Asociación Hondureña de Maquiladores actualmente brinda empleo a 151,667 hondureños repartidos entre las diferentes compañías que actualmente están afiliados a esta organización, organización que busca promover la inversión y exponer los beneficios con que cuenta este rubro en Honduras; cifra confirmada por la AHM (Asociación Hondureña de Maquiladores, 2017). Definitivamente Honduras es uno de los países más atractivos en Centro América para la inversión en la industria maquilera por los diferentes beneficios obtenidos por las leyes así como la mano de obra que se apunta como una de las mejores en la región haciendo que sean miles de millones de prendas las que exporta Honduras anualmente.

Hanes Brands Inc. cuenta con más de 20 años de operar en Honduras destacándose por su ambiente y estabilidad laboral. Actualmente es una empresa con operaciones a nivel mundial pública que cotiza en la bolsa de valores haciendo que se encuentre retada día a día para poder cumplir con todas sus operaciones y satisfacer las necesidades de sus clientes, así como de sus inversionistas; entre los productos que se producen en Honduras se destaca el área deportiva negocio denominado por la empresa como Active Wear, así como la ropa interior que la empresa denomina Intimates aparte de las marcas privadas con las que cuenta que son las cuales satisface a clientes tales como Disney, Walmart, Universidades Privadas, Amazon, etc.

La empresa tiene sus pilares basados en el servicio que le ofrecen a todos y cada uno de sus clientes. Constantemente están buscando estrategias para reducir sus tiempos de respuesta y costos en general. “Los costos de inventario dependen de la cantidad de existencias que se ordenan y se mantienen en stock. Conocer estos costos y gestionar los mismos es clave para evitar ineficiencias” (Pricing Revenue Management, 2018)

Hanes Brands Inc. está apostando de nuevo al mercado con su marca Champion que desde hace tres años ha tenido una excelente aceptación de mercado, pero a mayor demanda mayor compromiso de la empresa para con sus clientes y es por eso por lo que luchan constantemente en el cumplimiento de las órdenes, costos e inventarios.

Durante el periodo de práctica profesional se analizaron los diferentes suministros que necesitan las plantas de costura y es ahí donde nace la propuesta implementada; que consiste en la transición de un proveedor de Hang Tags localizado en Estados Unidos a uno en El Salvador haciendo que los tiempos de respuesta se maximicen y los niveles de inventario se disminuyan ya que a mayor tiempo de entrega mayores son las órdenes de compra y un ahorro proyectado con la nueva negociación basada en volúmen – precio.

La segunda propuesta nace por un negocio con el que cuenta la empresa llamado “OMNI” que es comercializado por internet y que debe de estar disponible siempre ya que el tiempo máximo con el que cuenta la empresa para entregar estas órdenes es de dos semanas. Es así como la categoría de etiquetas se ve afectada ya que se encuentra limitada por el origen de país y no es un suministro que se pueda transferir entre las plantas de costura en los diferentes países donde la empresa cuenta con operaciones. Para poder combatir este problema que está viviendo el departamento de planeación surge la noción de poder crear make and holds con los proveedores siempre y cuando se reciba la retroalimentación de los departamentos de capacity planning y schedulers que son los encargados de asignar y escribir las docenas para cada planta de costura.

Introducción

El sector textil es uno de los pilares de la economía del país, al ser una plataforma de desarrollo de las exportaciones, con una experiencia de más de tres décadas, donde la inversión del sector privado y el aprovechamiento de los tratados de libre comercio que el gobierno de Honduras ha suscrito con otros países, han abierto las puertas para otros subsectores. El Sector de maquila textil, es el referente para otras empresas que desean desarrollar otros productos y experimentar nichos de nuevos mercados. (ProHonduras, 2020)

Actualmente, las compañías del sector textil desarrollan procesos y estrategias para poder cumplir con sus metas y poder establecerse en el número uno a nivel mundial, pero para que esto suceda deben de convertirse en líderes en costos, tiempos de entrega de órdenes a sus clientes, calidad y ofrecer garantía en cada uno de sus productos. (ProHonduras, 2020)

Hanes Brands Inc. es una empresa textil con un enfoque en la ropa casual, deportiva e interior para hombres, mujeres y niños/as. Cuenta con más de 30 años de operar en Honduras y adicionalmente cuenta con operaciones en El Salvador, Nicaragua y el Caribe. En las operaciones de Hanes Brands Inc. podemos identificar dentro de la cadena de valor al departamento de Planeación y Compra de materiales que es el encargado de suplir todos los requerimientos de materiales directos para la producción de los estilos que requieran sus clientes en las plantas de costura, así como asegurar que los niveles de inventario estén de acuerdo con la liberación del Work In Process (WIP). (HBI, 2020)

Tendré la oportunidad de desarrollar la práctica profesional en este departamento previamente mencionado en el cual se me asignarán tareas como realizar análisis de compras para las plantas de costura, compartir proyecciones con los proveedores para asegurar capacidades de producción de suministros y materia prima, identificar oportunidades claves en ahorros y adopción de suministros con nuevos proveedores.

El presente informe esta seccionado en cuatro partes donde se detallan los siguientes aspectos:

- Capítulo I: Objetivos generales y específicos, así como los datos generales de la organización.
- Capítulo II: Se exponen las actividades realizadas en el departamento de planeación y compras y la situación actual de cada actividad detallada.

- Capítulo III: Se exponen las propuestas de mejoras encontradas en los procesos del departamento a raíz de las actividades realizadas durante la práctica profesional.
- Capítulo IV: Se exponen las conclusiones con base a los objetivos planteados al principio de la práctica profesional.

1. Capítulo I

En el capítulo I se detallarán los objetivos generales y específicos del informe, así como también la información general de la empresa; donde se describe la historia, misión, visión, valores y organigrama.

1.1. Objetivos de la Práctica Profesional.

A continuación, se detallan los objetivos planteados durante la elaboración de la práctica profesional.

1.1.1. Objetivo General.

Eficientar los procesos de planeación de materiales y compras mediante el desarrollo de metodologías que ayudarán a optimizar los tiempos de respuesta y reducir los niveles de excesos en las plantas de costura.

1.1.2. Objetivos Específicos.

- Analizar los requerimientos de suministros para la producción de los estilos en las plantas de costura y asegurar que las órdenes lleguen a tiempo.
- Elaborar análisis de demanda y compartir a los proveedores para asegurar materia prima de los suministros y capacidad de producción.
- Realizar el proceso de transferencias para disminuir los niveles de inventario en las plantas de costura y evitar excesos.
- Aplicar todos los conocimientos obtenidos en las clases de administración de la producción, calidad y productividad, así como el taller de servicio al cliente para asegurar un buen flujo de comunicación y pronta respuesta a las necesidades de las plantas de costura.

1.2. Datos Generales de la Empresa.

1.2.1. Reseña Histórica Hanes Brands Inc.

Hanes Brands Inc. es un fabricante y comercializador socialmente responsable de ropa básica diaria líder bajo algunas de las marcas de ropa más fuertes del mundo en América, Europa y Asia,

así como en Australia y Sudáfrica. Actualmente es el mayor vendedor de ropa básica del mundo. (HBI, 2020)

Entre su cadena de productos se encuentran sostenes, bragas, fajas, calcetería pura, ropa interior para hombres, ropa interior para niños, calcetines, camisetas, sudaderas, forros polares y otras prendas activas. En los Estados Unidos, vendemos más unidades de ropa íntima, ropa interior masculina, calcetines, fajas, medias y camisetas que cualquier otra empresa. (HBI, 2020)

Fundada en 1901, Hanes tiene una larga historia de innovación, excelencia de productos y reconocimiento de marca. Su casa matriz está sentada en Winston Salem, Carolina del Norte. Se destaca que casi el 90 por ciento de los hogares de EE. UU. tienen productos de esta compañía. Constantemente revolucionando las camisetas y la ropa interior sin etiqueta, desarrolladores del primer sujetador deportivo y el sujetador de camiseta con copa elástica. (HBI, 2020)

1.2.2. Misión.

Hacer crecer de manera rentable nuestras marcas líderes al comprender íntimamente a nuestros consumidores, superar a nuestra competencia y aprovechar nuestra ventaja competitiva sostenible. (HBI, 2020)

1.2.3. Visión.

Ser la compañía líder a nivel mundial en el rubro de vestimentas esenciales aprovechando la fuerza de nuestras marcas y bajos costos de nuestra cadena de producción. (HBI, 2020)

1.2.4. Valores.

- Integridad y estándares éticos: Hanes Brands Inc. ha construido una cultura de integridad; ha incorporado las prácticas de negocio globales de manera muy profunda dentro de la cultura de la organización desde los noventa. (HBI, 2020)
- Diversidad: Hanes Brands Inc. ha incorporado en sus valores el respeto a la diversidad, ya sea de raza, género, edad, identidad étnica, creencia religiosa, capacidad física, orientación sexual, origen nacional, aspecto físico, educación, lengua, estilo de trabajo, ubicación geográfica, experiencia militar, estado civil, estilo de comunicación, clase social y personalidad. (HBI, 2020)
- Calidad: Hanes Brands Inc. se asegura de ofrecer a sus trabajadores y contratistas independientes plantas de producción de calidad. Adicionalmente, trabaja en asegurar que su

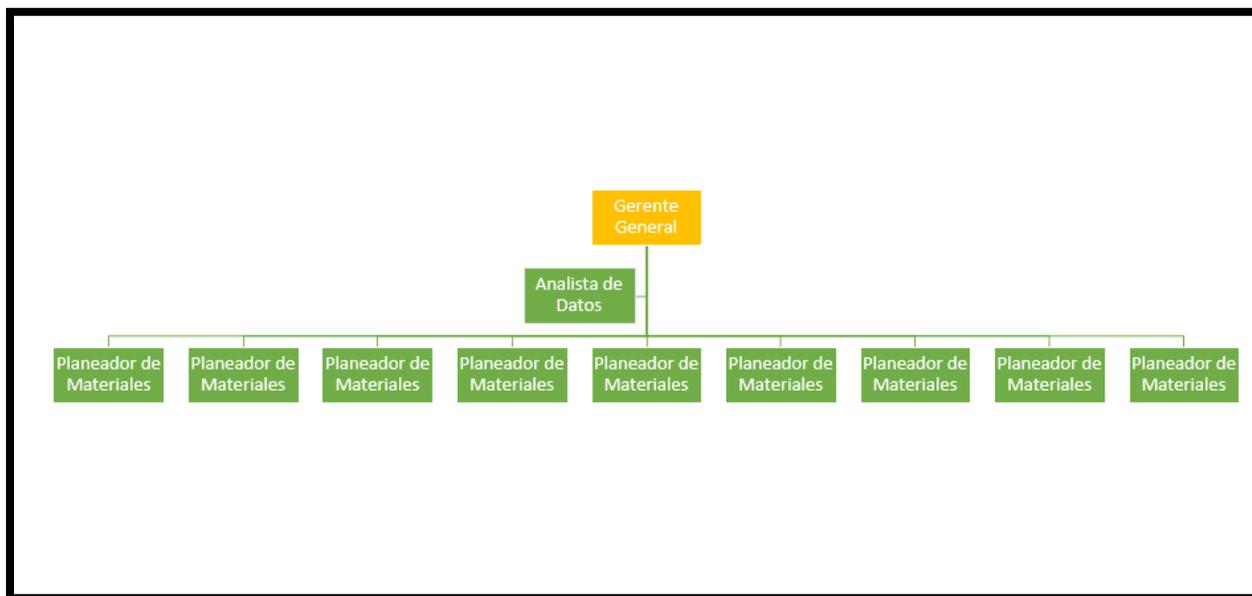
personal tenga un ambiente limpio, seguro y con estándares laborales internacionales. (HBI, 2020)

- Confiabilidad y compromiso: el compromiso de HBI es con referencia a sus trabajadores, clientes, accionistas, socios de negocio y a la comunidad. (HBI, 2020)

1.2.5. Organigrama.

El departamento de Planeación y Compras de la empresa Hanes Brands Inc. está formado por un gerente general, un analista de datos y nueve planeadores de materiales que sus cargas de trabajo están segmentadas en las diferentes categorías de suministros que el departamento maneja.

Ilustración 1 Departamento de Planeación y Compras



Fuente: HBI, 2020

2. Capítulo II

En el siguiente capítulo se detallarán las actividades desarrolladas durante el periodo de práctica profesional realizada en el departamento de planeación y compras de suministros teniendo como objetivo principal el abastecimiento de las plantas de costura en la región de Centro América.

2.1. Actividades Realizadas.

El objetivo final de cualquier empresa es entregar su producto a sus clientes en el plazo de tiempo más corto posible además necesitan controlar la cantidad de material que compran, planificar qué productos son los que se van a producir y en qué cantidades y asegurar de que son capaces de satisfacer la demanda actual y futura de los clientes, y todo esto al menor costo posible. (Manufacturing, 2020)

El departamento de planeación y compras de suministro de Hanes Brands Inc. cuenta con una participación importante en la cadena de valor; son los encargados de mantener el flujo de suministros para la producción, compartir proyecciones y reservar capacidades con los proveedores, realizar análisis de transferencias entre las plantas de la región para evitar los excesos de suministros, así como de manejar las prioridades de las plantas.

Cabe destacar que el departamento tiene los siguientes enfoques claramente establecidos:

- Servicio: Es el enfoque principal del departamento y se mide con el reporte de docenas suspendidas por categoría de suministros semanalmente.

Ilustración 2 Docenas Suspendidas

HN & ELSAL Plants	Categories Drawcords	Heat Transfer	Labels	Twill Tape	Spec or BOM issue	Grand Total
54		21	131	96	508	756
5S	121					121
J7				63	89	152
Grand Total	121	21	131	158	598	1,029
	12%	2%	13%	15%	58%	

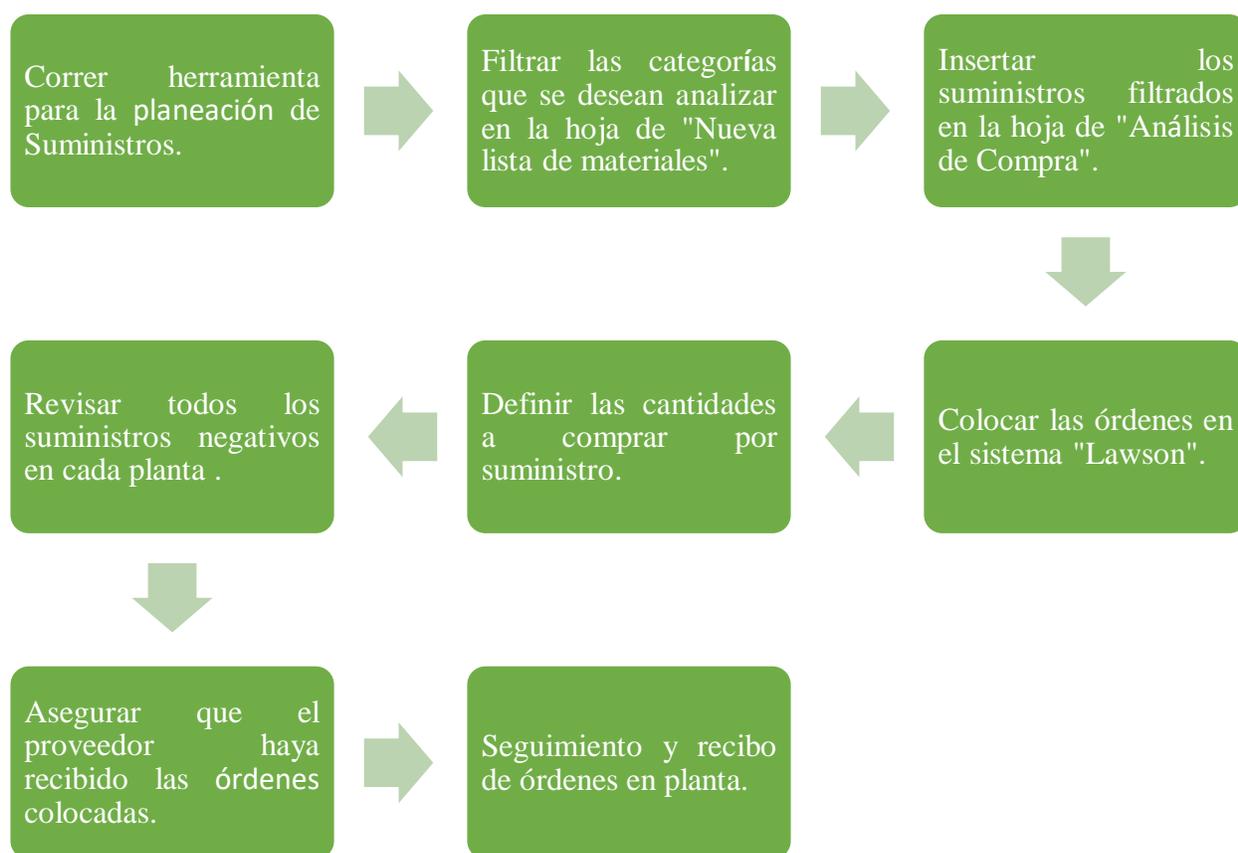
Fuente: HBI, 2020

- Inventarios: Basado en no exceder las plantas con inventarios obsoletos.

- Costos: Reducir costos de manera analítica y buscar apoyo de todos los departamentos de la organización. Se reducen costos con el proceso de transferencias semanales, disposals mensuales, desarrollo de suministros con nuevos proveedores y someter desviaciones para consumir inventarios de temporadas pasadas.

2.1.1. Análisis y compras de Suministros.

Ilustración 3 Proceso Análisis y Compra de Suministros



Fuente: PROPIA, 2020

El proceso de análisis y compra de suministros consta de ocho pasos, los cuales se detallan a continuación:

1. Correr herramienta para la planeación de suministros: Esta herramienta es un macros de Excel que se actualiza diariamente y está alimentada por los sistemas con los que trabaja la

empresa; la cual nos permite tener el WIP completo de la región por estilo y categoría, las órdenes de compras abiertas, las transferencias y el producto no conforme (puede ser dañado en el proceso de costura o rechazado al recibirse del proveedor).

2. Filtrar las categorías que se desean analizar en la hoja de "Nueva lista de materiales": La herramienta cuenta con una hoja llamada "Nueva lista de materiales" en donde podemos encontrar la explosión de suministros por categoría requeridos para cada estilo que se costurará en las plantas. Estos suministros ya se encuentran convertidos a su unidad de medida (puede ser en unidades, gruesas, libras, etc.). Se procede a filtrar las categorías que se desean analizar para poder obtener todos los suministros requeridos por el WIP.
3. Insertar los suministros filtrados en la hoja de "Análisis de Compra": La hoja de análisis de compra nos mostrará todos los suministros que cuenten con un balance negativo tomando en consideración el inventario en las plantas, las transferencias y las órdenes abiertas.
4. Revisar todos los suministros negativos en cada planta: Después de obtener el detalle por planta de los suministros negativos se procede a revisar uno por uno ya que, aunque existan suministros negativos debemos de considerar si existe una posible transferencia u orden de compra en otra planta que cubra el balance pendiente.
5. Definir las cantidades a comprar por suministro: Las órdenes se deben de colocar de acuerdo con el mínimo de compra (MOQ) de cada suministro, cabe destacar que el MOQ ya ha sido negociado previamente por el departamento de compras y el proveedor.
6. Colocar las órdenes en el sistema "Lawson": Uno de los sistemas con los que la empresa cuenta es Lawson, sistema que ayuda a la empresa al control de los suministros, transacciones y colocación de órdenes.
7. Asegurar que el proveedor haya recibido las órdenes colocadas: Cuando ya se han colocado las órdenes en el sistema toma tres horas para que el proveedor las pueda recibir, para asegurar se comparte un documento en Excel en donde se detalla la cantidad colocada por planta y así los proveedores comparten sus comentarios de recibido.
8. Seguimiento y recibo de órdenes en planta: El Proceso de Análisis y Compras de suministros concluye con el seguimiento de las órdenes que consiste en asegurar que las órdenes se despachen en el tiempo de producción negociado y/o necesidad de la planta. Cuando el proveedor ya ha enviado el suministro a la planta, se debe de verificar con el equipo de suministros que el material recibido concuerde con la orden de compra (se verifica

físicamente y cantidad). En caso de existir una inconsistencia entre el producto recibido y ordenado se procede a colocar el reclamo formalmente al proveedor y se solicita reemplazo, auditoria, etc.

2.1.2. Proyecciones de Suministros.

Las proyecciones de suministros son compartidas por el equipo de planeación y compras de suministros donde cada miembro cuenta con una categoría asignada; entre las categorías podemos detallar: cordones, zippers, cordones metálicos, etiquetas bordadas e impresas, heat transfers, jokers, hilos, hang tags, cajas de cartón, aplicaciones y stickers.

El propósito de las proyecciones de suministros es poder reservar capacidad de producción con los proveedores, así como asegurar materia prima para la producción de los suministros, actualmente la empresa cuenta con un porcentaje alto de proveedores que compran sus materias primas en Asia haciendo que el tránsito de esta sea de 12 semanas hasta las bodegas de los proveedores y es por eso de vital importancia el poder compartir proyecciones con una visibilidad mayor de 4 meses.

Para poder realizar la proyección debemos de conocer en que reportes encontraremos las demandas dependiendo del negocio, a continuación, el detalle:

Tabla 1 Reportes de Demandas

Negocio	Reporte
Champion One Step	Time Phased Net to Plan
Champion Two Step	Graphic Apparel Sequence (GAS)
Printables	Business Intelligent - Printables
Omni y Casual	Demand Prioritization Report (DPR)

Fuente: HBI, 2020

Como se puede observar Hanes Brands Inc. cuenta con cuatro negocios, actualmente están apostando por la marca propia que es Champion que desde el 2018 ha tenido un aceptamiento favorable en el mercado lo cual hace que los inversionista y directivos de la empresa sigan invirtiendo en las marcas propias y no depender totalmente de contratistas como se ha manejado

anteriormente. Al tener claro de que reportes obtendremos la información para realizar las proyecciones, podemos proceder con el análisis que consta de los siguientes pasos:

1. Descargar los reportes que se utilizarán para la proyección.
2. Descargar el reporte de “Production Summary” reporte que nos muestra la capacidad establecida por estilo en docenas por semana para cada planta de costura.
3. Correr un query en Excel llamado “APS BOM” que nos explotará un histórico de todos los suministros por categoría que se han desarrollado y utilizado para la producción de todos los estilos en todas las regiones. Tomar en consideración que solo podemos correr una categoría de suministros a la vez.
4. Depurar los reportes con la información de APS BOM por categoría de suministro que se desea realizar proyección.
5. Al contar con los reportes depurados procedemos a verificar con el reporte de Production Summary que la capacidad mostrada concuerde con las docenas pendientes de liberarse de los diferentes reportes. Para asegurar que esta información sea correcta y que no exista ningún detalle pendiente de agregarse a los reportes se revisa con el equipo de Schedulers y Capacity Planning que son los encargados de liberar la demanda y asignarla a las plantas de costura.
6. Para culminar se comparte este detalle a los diferentes proveedores y se les recalca que son datos sujetos a cambio sin ningún compromiso de compra por parte de HBI. Se discuten los volúmenes, se reserva capacidad y se cubre específicamente los códigos que cuentan con materia prima especial.

Como resultado se obtiene el compromiso de los proveedores en reservar capacidad para la producción de Hanes Brands Inc., mantener sus inventarios de materia prima y responder ante las diferentes necesidades que las plantas puedan llegar a tener.

2.1.3. Proceso de Transferencias.

Eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados (Idalberto, 2004)

El proceso de transferencias nace con la idea de eficientar los flujos de producción y anticipación a los expedites que las plantas de costura puedan tener antes que una orden de compra del proveedor llegue a sus bodegas tomando en consideración los excesos que existan en otras plantas de costura. Los excesos de inventario se pueden dar por tres razones:

1. MOQ: Los mínimos de compra son elevados en comparación a la demanda que existe en ese momento.
2. Re - ruteos: Los re ruteos consisten en un cambio de ruta de un estilo; es decir, si la demanda fue liberada para una planta y por falta de capacidad en esa planta se tuvo que cambiar de ruta a una planta que si cuenta con la capacidad para producir el estilo. Para ese momento las órdenes de compra ya se han liberado y no pueden cancelarse.
3. Cambios en las especificaciones: Actualizaciones de ítems en las especificaciones sin previa notificación y/o atraso en la actualización de los cambios en sistema.

El sistema permite visualizar el exceso de inventario que se puede tener en una planta y que planta lo puede estar requiriendo ya sea para cubrir una urgencia o una demanda futura. Para poder realizar este proceso se utiliza una herramienta que integra información necesaria como ser:

Ilustración 4 Herramienta Transferencias

ITEM	Transferencia	Total	54	J7	YP	FZ	5S	23	1C	Total
		Require								Transfer
AA1K2H	YP	430	1,000	-	-	-	-	-	-	1,000
AA1K3H	YP	454	1,000	-	-	-	-	-	-	1,000
AA1K5H	54	865	-	-	2,500	-	-	-	-	2,500
AA358H	J7	4,648	2,185	-	-	-	-	-	-	2,185
AA3G4H	YP	730	135	-	-	-	-	-	-	135
AA3G5H	J7	675	2,276	-	-	-	-	-	-	2,276
AA3H4H	J7	1,898	1,107	-	-	-	-	-	-	1,107
AA5R0H	54	2,703	-	-	3,900	-	-	-	-	3,900
AA5R2H	54	840	-	-	1,000	-	-	-	-	1,000
AA5T8H	54	7,025	-	2,500	2,500	-	-	-	-	5,000
AA5T9H	YP	5,745	2,500	2,500	-	-	-	-	-	5,000
AA5U0H	54	4,650	-	-	5,000	-	-	-	-	5,000

Fuente: HBI, 2020

inventario disponible, órdenes abiertas y las transferencias abiertas de semanas anteriores.

El proceso de transferencia es realizado todos los lunes por la mañana y compartido a las plantas de manera consolidada al mediodía. Se espera retroalimentación por parte de las plantas

y se ejecuta los días miércoles para las plantas internacionales y los días jueves para las plantas nacionales.

Adicionalmente, este proceso de transferencia forma un papel fundamental en el ahorro de las plantas ya que como mencionamos; al transferir suministros rebajamos los niveles de inventario y evitamos comprar órdenes para las plantas de costura.

Tabla Ahorro Generado por Transferencias

Febrero

País	WK 08	WK 09	WK 08	WK 09	WK 10
El Salvador	\$ 35,852	\$ 7,847	\$ 7,865	\$ 21,064	\$ 20,386
Honduras	\$ 28,052	\$ 37,231	\$ 71,373	\$ 38,732	\$ 26,530
Total	\$ 63,904	\$ 45,078	\$ 79,238	\$ 59,796	\$ 46,916

Fuente: HBI, 2020

2.1.4. Prioridades y Expedites.

Esta actividad tiene como objetivo asegurar las entregas de suministros críticos en las plantas de producción por parte de los proveedores, se realiza una vez a la semana o de acuerdo con las urgencias que las plantas presenten. Las plantas los días martes envían su reporte de prioridades tomando en consideración suministros cortos desde estatus “Planeado – Textilera, En Tránsito – Corte y en planta”, esto quiere decir que con el inventario que tienen disponible no logran cubrir las demandas programadas.

Ilustración 5 Herramienta de Prioridades

PLANTA	SUMINISTRO	In Plant	In Transit - Corte	Planeado - Textilera	COMENTARIO PLANTA
J7	AAL65H	(742)	(742)	(5,146)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AB0055	(32,369)	(92,369)	(144,152)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AB7152	(35)	(35)	(263)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AD1936	(14)	(44)	(53)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AD1955	(15)	(22)	(34)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AE7780	(1,261)	(4,647)	(5,199)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	ALD33H	(202)	(202)	(202)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AP3525	(12,921)	(92,441)	(478,492)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AT0503	(5)	(16)	(16)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AU0940	(0)	(0)	(19)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AU1232	(0)	(0)	(0)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AW4650	(953)	(1,484)	(4,017)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AW608H	(7,194)	(40,996)	(54,684)	URGENTE - Trabajo ya planta
J7	AW609H	(6,235)	(51,497)	(63,430)	URGENTE - Trabajo ya planta

Fuente: HBI, 2020

Al tener este detalle se revisan diferentes tipos de reportes para darle una respuesta concreta a la planta como ser:

- Reporte de transferencia entre plantas.
- Reporte de órdenes abiertas de proveedores.
- Confirmación de transferencias de la semana actual.
- Herramienta de compras.

De tener fechas de envío confirmadas por parte de los proveedores que se acoplen a la necesidad de las plantas, se coloca comentario en el reporte de prioridades y de no ser una fecha que funcione se envía un listado de suministros críticos a los proveedores para que ellos puedan revisar con producción y mejorar la fecha de envío a las plantas. Al tener nueva confirmación se comparte y discute con la planta y se hace saber la mejora que se logró. Con este proceso el equipo logra apoyar las urgencias que la planta reporta y priorizar estas urgencias con los proveedores u otras plantas que puedan apoyar. El objetivo es poder responder a las necesidades en tiempo y forma de las plantas de costura logrando que el flujo de producción no se detenga por falta de suministros.

3. Capítulo III

En el siguiente capítulo se detallarán las propuestas de mejora identificadas durante el periodo de práctica profesional, mismas que se realizaron con el propósito de mejorar el flujo de suministros a planta, generar ahorros a la empresa y tiempos de respuesta ante suministros críticos.

3.1. Propuesta de Mejora Implementada.

A continuación, se detallará la propuesta de mejora implementada en el departamento de planeación y compras.

3.1.1. Transición a un Proveedor Local para el Abastecimiento de Hang Tags en las Plantas de Costura para las operaciones de Centro América para la Marca Champion.

3.1.1.1. Antecedentes.

El crecimiento global de la marca Champion fue del 75% en el primer trimestre del 2019. Una de las marcas de Hanes Brands Inc. que ha tenido un aceptamiento favorable en el mercado generando un total de ingresos de 1,768,000 millones de dólares en el año 2019. (Forbes, 2020)

Este crecimiento previamente mencionado ha hecho que el compromiso de la empresa para con sus clientes aumente ya que la metodología que actualmente maneja la empresa es por medio de órdenes directas de clientes; es decir que, las docenas a producirse por estilo ya están comprometidos para un cliente con una fecha de entrega final, por ende, la gestión de abastecimiento de suministros es con la metodología Justo a Tiempo (JAT).

La filosofía JAT reduce o elimina el desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo de la fabricación (actividades de oficina) en un negocio manufacturero. La filosofía logra aplicarse utilizando los tres componentes básicos: flujo, calidad e intervención de los empleados. (Perez Cortes, 2008)

Pero a raíz de esta filosofía con la que trabaja la empresa y del crecimiento que la marca de Champion ha tenido nos surgen las siguientes incógnitas: ¿Hanes Brands Inc. cuenta con proveedores en región que puedan suplir las necesidades a tiempo de las plantas de costura para las plantas de Honduras y El Salvador? ¿Qué costos adicionales ha absorbido la empresa debido

a órdenes de proveedores que no se encuentran en región atentando con las entregas de los pedidos de sus clientes?

3.1.1.2. Descripción de la Propuesta.

Las exportaciones dentro de un nivel macroeconómico generan un resultado positivo en la balanza comercial, cuenta corriente y balanza de pagos, en cualquier país en el mundo, ya que las exportaciones son una demanda de la producción nacional y por consiguiente multiplica los productos y los ingresos en general. (Salinas, 2020)

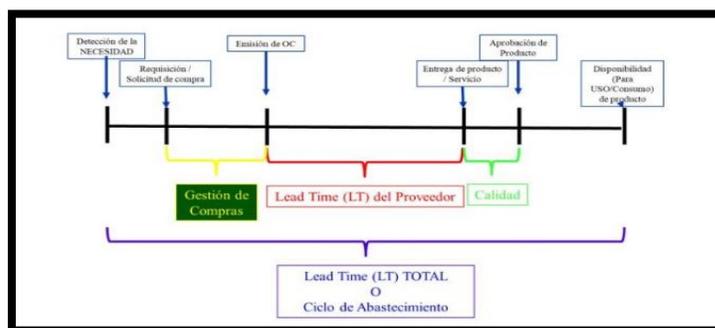
La empresa Hanes Brands Inc. está fuertemente comprometida en cumplir con las órdenes de sus clientes al menor costo posible manteniendo sus altos estándares de calidad. Analizando los suministros para los estilos de Champion se comprobó que, existía una oportunidad de mejora en la categoría de Hang Tags ya que actualmente este suministro es producido por un único proveedor llamado “Flower City Printing” establecido en la ciudad de Rochester, New Jersey.

Al ser un proveedor localizado fuera de la región (al mencionar región nos referimos a Centro América) se sitúa en riesgo que el suministro llegue a tiempo a las plantas de costura ya que la producción y logística manejada por esta empresa es la siguiente:

- Tiempo de producción de una orden de compra: 4 semanas.
- Tiempo de tránsito Rochester New Jersey – Plantas en Centro América: 3 semanas.

La función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor. (Monterroso, 1999)

Ilustración 6 Proceso de Abastecimiento



Fuente: HBI, 2020

La administración del flujo de entrada de materiales tiene además una influencia directa en las actividades; por ejemplo, los retrasos en la solicitud de pedidos o en la entrega de los proveedores afectan la continuidad del flujo de bienes y servicios, aumentando no sólo los costos por tiempos improductivos, sino también los plazos de entrega a los clientes. (Hinrichsen, 2001)

Es de nuestro conocimiento de la importancia en tener los suministros a tiempo en las plantas de costura, en el 2019 la empresa tuvo un costo adicional en sus operaciones y es debido a los aéreos realizados desde la ciudad de Rochester, New Jersey hasta las plantas de costura ya que las órdenes de los estilos Champion fueron expeditadas por los clientes de Hanes Brands Inc. y el proveedor actual de Hang Tags no podía responder en forma óptima a todos estos cambios y necesidades de la empresa.

Tabla Costo de Aéreos - Hang Tags

Año	Mes	Costo
2018	Diciembre	\$ 1,346
	Marzo	\$ 223
	Abril	\$ 2,025
	Mayo	\$ 7,278
	Junio	\$ 1,689
2019	Julio	\$ 2,803
	Agosto	\$ 8,046
	Septiembre	\$ 8,368
	Octubre	\$ 3,047
	Noviembre	\$ 1,957
	Diciembre	\$ 1,214
Total	\$	37,995

Fuente: HBI, 2020

Todos estos costos adicionales hacen que el negocio no sea rentable y es cuando surge una necesidad de buscar un proveedor en la región. En este momento entra en participación “Quality Labels Printing” empresa localizada en El Salvador que actualmente provee a Hanes Brands Inc. stickers y tintas para impresión. La necesidad de tener un proveedor en región se expone ante los departamentos de planeación, desarrollo de productos y compras. Hasta el momento no existía invitación de desarrollos para estos Hang Tags hasta que se expuso la necesidad y se invitó a dos proveedores; el primero que es el mencionado previamente Quality

Labels Printing y R Pac, pero desafortunadamente R Pac fue reprobado en las pruebas de color y el proyecto de desarrollo continuo únicamente con Quality Labels Printing.

Tabla 2 Ahorro Proyectado por Transición de Proveedor

Primera Parte

SUMINISTRO	UOM	FLOWER CITY	QUALITY LABELS	DEMANDA 2020	FLOWER CITY	
		PRECIO ACTUAL	NUEVO PRECIO		GASTO ANUAL 2020	
AH6316	EA	0.0845	0.0658	400,000.00	\$	33,800.00
AH6322	EA	0.0845	0.0658	40,000.00	\$	3,380.00
AH6317	EA	0.0845	0.0658	1,500,000.00	\$	126,750.00
AH6315	EA	0.1088	0.0658	2,000,000.00	\$	217,600.00
AHJJVN	EA	0.01445	0.01396	4,500,000.00	\$	65,025.00

Segunda Parte

QUALITY LABELS			
DEMANDA MENSUAL	AHORRO	AHORRO MENSUAL	AHORRO ANUAL 2020
33,333	\$ 0.0187	\$ 623.33	\$ 7,479.93
3,333	\$ 0.0187	\$ 62.33	\$ 747.93
125,000	\$ 0.0187	\$ 2,337.50	\$ 28,050.00
166,667	\$ 0.0430	\$ 7,168.68	\$ 86,000.17
375,000	\$ 0.0005	\$ 187.50	\$ 2,250.00
703,333.33		\$ 10,377.58	\$ 124,528.02

Fuente: HBI, 2020

Al recibir la confirmación del departamento de desarrollo de producto que el proveedor Quality Labels ha sido aprobado, se procedió a negociar los precios por el departamento de compras y compartir proyecciones (actividad detallada en el capítulo II del informe) para asegurar los suministros de acuerdo con las necesidades de las plantas de costura en región.

3.1.1.3. Impacto de la propuesta.

Con los resultados obtenidos gracias al apoyo de los departamentos de desarrollo de productos, compras y planeación de materiales será posible tener un proveedor que pueda abastecer en región las necesidades de las plantas de costura de Hanes Brands Inc.

Tabla Actividades Desarrolladas para Transición de Proveedor de Hang Tags

ACTIVIDADES	DESARROLLO
Aprobación de Hangtags AH6316, AH6322, AH6317, AH6315 y AHJJVN	15
Reunión: Equipo compras y proveedor (Establecimiento de Lead times, tiempo de producción de la proyección, primeras órdenes a liberar)	1
Establecimiento de un Plan de Ejecución	4
Envío de Proyecciones	5
Producción de Suministros	10
Reunión: Equipo compras y proveedor (Definir capacidades, envíos semanales, OPO, reuniones)	1
Total días	36

Fuente: Propia, 2020

El desarrollo de estos nuevos suministros no tuvo ningún costo para la empresa, pero si tomó 36 días el poder completar el proyecto. Esta transición tiene un impacto positivo para Hanes Brands Inc.:

- Al contar con un proveedor en región no habrá necesidad de solicitar aéreos para que los suministros lleguen a las plantas, el cual era un costo que estaba siendo elevado debido a todas las urgencias por las órdenes de Champion.
- Se negoció con el proveedor Quality Label en base a volumen – precio y se logrará obtener un ahorro de \$10,373.58 mensuales y un total de \$124,528.02 anuales.

3.2 Propuesta de Mejora

A continuación, se detallará la propuesta de mejora en el departamento de planeación y compras.

3.2.1. Propuesta: Make and Hold para los Suministros de Etiquetas en los Estilos OMNIS.

3.2.1.1. Antecedentes.

Uno de los negocios actuales con los que cuenta Hanes Brands Inc. es conocido como OMNI llamado así de la derivación de la palabra omnipresente que significa en términos textiles que siempre tiene que haber inventario disponible y es que la particularidad de este negocio es que es comercializado directamente por internet y es por eso la insistencia de la empresa en priorizar estos estilos ya que en caso de que no exista inventario en los centros de distribución se tiene que planear y costurar en menos de dos semanas cuando el tiempo promedio de la llegada de un lote a planta es de cinco o seis semanas.

Todos los negocios que quieran permanecer y crecer deberían desarrollar una presencia relevante en Internet. La mayoría de marcas importantes disponen ya de al menos una web corporativa en la que muestran las fortalezas de su marca, y muchas de ellas además se atreven a vender online. (Lopez, 2013)

3.2.1.2. Descripción de la propuesta

Un Make and Hold es una orden de compra a largo plazo con el fin de contar con inventario disponible en las bodegas de los proveedores para poder ser despachado inmediatamente de acuerdo con la liberación de cantidades para cada planta. La necesidad de contar con inventario disponible surge con estos estilos OMNI ya que el lead time de producción para las etiquetas es de 14 días hábiles y los lotes para costura llegan a planta en 7 días, si el

suministro no se encuentra disponible, la planta procederá a suspender los lotes por falta de suministros (las plantas de costura pueden suspender los lotes recibidos por tres razones: Suministros, Calidad y Componentes) y no podrán ser programados para ingreso a producción.

Una de las principales limitantes con las que cuenta la categoría de etiquetas es que están restringidas por el origen de país y al existir re ruteos entre las plantas de diferentes países no se podrá transferir el suministro teniendo que colocar una orden de compra con el alto riesgo de no llegar a tiempo a la planta de costura.

Para poder asegurar que los suministros de los estilos OMNIS sean comprados a las plantas que se necesitan se solicitó información al equipo de Capacity Planning y Schedulers para asegurar que las órdenes de Make and Holds sean correctas y puedan suplir los requerimientos de los estilos antes de que la demanda se haya liberado; metodología que es usada en las otras categorías que no están limitadas por el país de origen, se pueden establecer Commits, Make and Holds y TIL's en dónde un Commit y Make and Hold cuenta con la misma naturaleza ya que es un compromiso con una cantidad de suministro que será consumida en el tiempo establecido por el proveedor mientras que un TIL es una cantidad de inventario fija que no debe de disminuir su existencia en las bodegas del proveedor.

3.2.1.3. Impacto de la Propuesta.

El tiempo estimado para realizar estos análisis es de cuatro horas y se puede realizar una vez a la semana con previa notificación y confirmación del equipo de Capacity Planning y Scheduling ya que los reportes y demandas deben de ser confirmadas por estos dos equipos.

El Salario base para el puesto de un planeador de materiales en la empresa de Hanes Brands Inc. es de L.23,500.00 mensuales con un total de 176 horas laboradas mensualmente, al llegarse a aplicar esta propuesta en dinero sería un total de L534.09 que corresponde a las cuatro horas que tomará realizar el análisis, teniendo en consideración este punto podemos destacar que el beneficio de estas cuatro invertidas será el siguiente:

- Disposición de inventario en las bodegas de los proveedores a espera de las órdenes por parte del equipo de planeación de materiales.
- Reducción de inventarios en las plantas.

- Tiempos de respuestas maximizados por parte de los proveedores y cobertura de cualquier expedite que pueda solicitar la planta de costura.
- Eliminación de docenas suspendidas por parte de suministros de etiquetas, cabe destacar que las docenas suspendidas son una de las principales métricas en el departamento de planeación de suministros.

Sin duda alguna al implementar esta propuesta el flujo en la cadena de producción se verá beneficiado ya que las etiquetas estarán en las plantas antes de que los lotes de costura lleguen a las plantas de costura.

Ilustración 7 Análisis de Make and Hold para etiquetas de estilos OMNIS

Estilo	Color	Talla	Suministro	Cantidad	Planta
O9253	WRC	41	AA5W7H	193	54
O9253	H3C	42	AA5W8H	433	54
O9253	WRC	42	AA5W8H	566	54
O9253	WRC	42	AA5W8H	217	54
O9253	H3C	43	AA5W9H	1,204	54
O9253	H3C	43	AA5W9H	289	54
O9253	WRC	43	AA5W9H	217	54
O9253	H3C	44	AA5X0H	506	54
O9253	H3C	44	AA5X0H	530	54
O9253	H3C	44	AA5X0H	289	54
O9253	WRC	44	AA5X0H	217	54
O9253	WRC	45	AA5X1H	409	54
O9253	H3C	45	AA5X1H	493	54
O9253	H3C	45	AA5X1H	385	54
O9253	WRC	45	AA5X1H	193	54
O9253	WHC	42	AA5X3H	530	54
O9253	WHC	44	AA5X5H	626	54
O9253	B5C	41	AA5X7H	217	54
O9253	BKC	41	AA5X7H	566	54
O9253	R5C	41	AA5X7H	265	54

Fuente: HBI, 2020

4. Capítulo IV

En este capítulo, se detallarán las conclusiones de la práctica profesional y se expondrán las recomendaciones a la empresa Hanes Brands Inc., a la institución Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y a los demás practicantes.

4.1 Conclusiones.

- Se analizarón los requerimientos de suministros para asegurar la producción en las plantas de costura así como el seguimiento con los proveedor para asegurar el recibo correcto de las órdenes de compra.
- Se desarrollaron las proyecciones con las demandas en los diferentes negocios que tiene la empresa y se compartieron con los proveedores con el fin de reservar capacidad y asegurar materia prima para la producción de Hanes Brands Inc.
- Se realizaron los análisis de transferencias semanales para diferentes categorías asignadas durante el periodo de práctica profesional persiguiendo el enfoque de ahorro con el que cuenta el departamento al realizar esta actividad.
- Se aplicaron todos los conocimientos obtenidos con el fin de proporcionar un servicio eficaz y eficiente a las plantas de costura, buscando facilitar los procesos, anticipándonos a los diversos requerimientos que llegaran a existir con el fin de mantener el flujo de operaciones.

4.2 Recomendaciones.

4.2.1. Recomendaciones para la empresa.

- Optimizar el flujo de comunicación entre los departamentos de Capacity Planning, Schedulers y Desarrollo de Productos ya que al existir una inconsistencia en uno de los departamentos mencionados puede generar que planeación de suministros genere excesos por suministros obsoletos pendientes de actualizarse, re ruteos pendientes de completarse, así como cualquier cambio en la programación de las plantas de costura.
- Trabajar directamente con el departamento de Desarrollo de Productos para desarrollar suministros en región y evitar riesgos de atraso en las órdenes de compra.

4.2.2. Recomendación para la institución.

- Incentivar a los estudiantes para que participen en programas de pasantías e intercambios y así puedan desarrollarse profesionalmente antes de haber culminado sus clases de carrera.
- Desarrollar talleres en donde el estudiante aprenda a desenvolverse en un ambiente laboral real.

4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes.

- Aprovechar el periodo de práctica profesional y siempre tener una actitud positiva ante todas las actividades que la empresa le solicite realizar.
- Aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera en el periodo de práctica profesional.

Bibliografía

- Asociación Hondureña de Maquiladores. (31 de Diciembre de 2017). *AHM*. Obtenido de www.ahm-honduras.com/
- Forbes. (06 de Marzo de 2020). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/companies/hanesbrands/#334b4bae4490>
- HBI. (7 de 02 de 2020). *Hanes Brands Inc*. Obtenido de Hanes Brands Inc: <https://www.hanes.com/corporate>
- Hinrichsen, C. (2001). *“Inventarios: ¿cómo adecuarse a la.*
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lopez, A. (4 de Marzo de 2013). *Conexion Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/03/04/importancia-mundo-digital-ventas/>
- Manufacturing, L. (21 de Febrero de 2020). *Lean Manufacturing 10*. Obtenido de <https://leanmanufacturing10.com/mrp-planeacion-requerimientos-materiales-mrp>
- Monterroso, E. (1999). *“Logística de abastecimiento”*. Ubanet: Editorial Diana.
- Perez Cortes, A. (2008). *PARTE 1: EL MÉTODO JUSTO A TIEMPO. EXPERIENCIA EN UNA*. Gran Rosario: Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de.
- Pricing Revenue Management*. (2018). Obtenido de <https://www.pricing.cl/contenido/GI/costosdeinventario.html>
- ProHonduras. (07 de Febrero de 2020). *Pro Honduras*. Obtenido de <http://www.prohonduras.hn/index.php/espanol/por-que-honduras/perfil-de-pais>
- Salinas, A. (6 de Marzo de 2020). *WORD PRESS*. Obtenido de <https://aalfredosalinas.wordpress.com/2010/11/02/la-importancia-de-las-exportaciones/>

Glosario

- BI: Business Intelligent.
- BOM: Bill of Materials.
- Demanda: Requerimiento. Total, de unidades que requiero en suministros para costurar un estilo.
- Docenas Suspendidas: métrica principal del departamento de planeación de materiales donde se detallan los lotes suspendidos por falta de suministro.
- DPR: Demand Prioritization Report.
- Lawson: sistema financiero que utiliza Hanes Brands Inc. para el control de sus inventarios.
- Lead Time: Tiempo que transcurre desde que inicia una operación hasta que finaliza.
- Macros: son un conjunto de instrucciones que se ejecutan de manera secuencial por medio de una orden de ejecución, logrando de esta forma obtener operaciones cada vez más complejas.
- Make and Hold: orden de compra de suministros por adelantado donde Hanes Brands Inc. se compromete a hilar todo el inventario existente en las bodegas del proveedor después de un tiempo determinado.
- MOQ: Minimum of Quantity.
- OPO: Open Purchase Order.
- Production Summary: Reporte que detalla la capacidad por estilo asignada a cada planta por semana.
- Proyección: Adelanto de un evento futuro, en este caso de las demandas.
- Query: Cadena de consulta a una base de datos.
- WIP: Work In Process