

## CAPÍTULO III

### ANALISIS

#### 3.1 Introducción

Una vez llevado a cabo el reconocimiento de la situación actual de la tienda y con base en el estudio de los procedimientos y datos recabados por medio de encuestas al personal operativo y administrativo se realiza un análisis de la situación actual, identificación de las áreas de oportunidad y las posibles alternativas de solución.

#### 3.2 Problemática general

Con base en la realización de los diagramas de flujo de control de mercancía, tienda, centro de distribución (sección 2.4) y a entrevistas con el personal operativo de la tienda se encontró la siguiente lista de problemáticas.

1) Diferencias en prefacturas y la mercancía recibida.

El jefe de almacén detecta diversas diferencias en la información contenida en las prefacturas y las características de la mercancía recibida tales como:

- Cantidad
- Talla
- Precio
- Color
- Modelo

Estas diferencias originan un retrabajo por parte del jefe del almacén por la necesidad de verificar nuevamente la mercancía con error, además de realizar las correcciones en la prefactura

2) Venta de mercancía no ingresada a la base de datos de manejo de inventario.

Es común que producto no ingresado en el sistema de inventarios se disponga para su venta. Esto ocasiona diferencias en la base de datos del inventario respecto a la cantidad de producto indicado en el reporte de ventas (Figura 20).

3) Recibo de mercancía de otros destinos.

Frecuentemente se reciben cajas con mercancía planeada originalmente para otros destinos que tiene la empresa en la república. La confusión es originada por la inadecuada identificación de las cajas con la información sobre su lugar de origen, destino y contenido.

4) Equipo inadecuado dentro del área de almacén.

El personal de almacén tiene asignado un equipo de cómputo para administrar los movimientos de la mercancía en el sistema y en general para contar con un control de las actividades del área. Sin embargo, el equipo asignado tiene más de 6 meses sin funcionar pese a que ya se reportó al Gerente. Mientras tanto el Jefe de almacén tiene que realizar sus actividades con el equipo del área de cajas, cuando este se encuentra disponible.

- 5) Inadecuado rastreo e identificación del producto.  
En la mayoría de las ocasiones la información contenida en la etiqueta no coincide con las características físicas del producto tales como:
- Talla
  - Precio
  - Color
  - Modelo
  - Código de barras
- 6) La mercancía no llega a tiempo para pedidos especiales.  
En ocasiones la mercancía solicitada por el gerente para cubrir pedidos especiales no llega a tiempo lo que ocasiona un deficiente servicio al cliente y la probable pérdida del mismo.
- 7) Falta de control de los inventarios de la tienda.  
El jefe de almacén no mantiene un control adecuado del inventario de la tienda al carecer de los medios requeridos para ello, responsabilidades y niveles de autoridad documentados, personal capacitado y equipo de cómputo funcional.
- 8) No existe control en el almacén.  
No se cuenta con un área restringida para el resguardo de la mercancía así como un procedimiento documentado para retirar mercancía del almacén. Esta situación provoca que todo el personal de la tienda tenga acceso al almacén y realice salidas de mercancía que no quedan registradas.
- 9) Reabastecimiento lento desde el CEDIS a las tiendas.  
El tiempo de entrega para el reabastecimiento es lento en general, en ocasiones puede tardar más de un mes, originando una disminución en el nivel del servicio al cliente, en especial, para los productos con alta demanda por temporada.
- 10) Devoluciones por diferencias en el catálogo.  
En general las ventas por catálogo son canceladas o se reciben devoluciones debido a que las características de los productos no coinciden con el catálogo, en particular los colores y los tonos de las mercancías difieren.
- 11) Inadecuado servicio de las ventas por catálogo.  
Debido a que la tienda no cuenta con completa disponibilidad de los productos ofertados, el distribuidor minorista que vende por catálogo no ofrece toda la mercancía, lo que se refleja en una inadecuada penetración de la marca con el cliente final.
- 12) Robo de mercancía.  
El personal encargado de la vigilancia realiza otras funciones aparte de vigilar el piso de ventas de la tienda. Adicionalmente la mercancía no cuenta con sensores por lo que es fácil su robo.

13) Mermas.

La tienda sufre de grandes cantidades de producto en merma debido a que las instalaciones permiten la entrada de polvo y no se restringe el acceso con alimentos y/o bebidas, lo anterior ocasiona que la mercancía se deteriore.

14) Alta rotación del personal.

La empresa tiene un elevado índice de rotación de personal debido al ritmo intenso de trabajo, por ejemplo el horario amplio de labores los fines de semana con sólo un día de descanso entre semana.

15) Inadecuada estructura organizacional.

La tienda carece de una adecuada estructura organizacional en la que se indique claramente las funciones, objetivos y metas del personal lo que provoca una deficiente comunicación.

16) Personal sin motivación.

El personal en general está desmotivado para su pleno desarrollo dentro de la empresa, debido a que no se le reconocen sus logros por medio de evaluaciones de desempeño o una política similar de desarrollo de capital humano.

De las 16 problemáticas descritas se tiene que 8 dependen totalmente de la planta y centro de distribución, lo que implica que no se cuenta con las herramientas para incidir en la solución de éstas.

Sin embargo, se tienen que 8 problemáticas: 2, 4, 7, 8, 12, 14, 15 y 16 están asociadas a la tienda y de las cuales es posible contar con algún tipo de influencia para tratarlas.

### 3.3 Análisis FODA

Con la aportación del punto de vista del gerente y con la finalidad de encontrar las áreas de oportunidad se realiza un análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la tienda.

Tabla 3: Matriz FODA de la tienda

<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tienda ubicada en zona comercial.</li><li>• Marca posicionada.</li><li>• Mercancía a buen precio.</li><li>• Muy buena calidad de productos.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de compromiso de empleados.</li><li>• Falta de conocimiento de la estructura organizacional.</li><li>• Sistemas y recursos insuficientes.</li><li>• Deficiente control de inventarios.</li><li>• Alta rotación del personal, horas extras sin pago.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejor control estadístico y de inventario de la mercancía que llega a bodega del almacén en tienda, y así evitar pérdida de tiempo, atraso en ingresar la mercancía al sistema y costos innecesarios por pérdidas de mercancía.</li><li>• Información segura y oportuna para el cliente mediante el correcto reetiquetado de la mercancía para mostrar información real, evitar malos entendidos y otorgar un mejor servicio en general.</li><li>• Una mejor organización de la tienda mediante una estandarización de los procesos con un enfoque en la calidad en el servicio.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de clientes mayoristas.</li><li>• No cumplir la cuota de ventas.</li><li>• Perder área de negocio.</li><li>• Perder ingresos de clientes cautivos.</li><li>• Perder el mercado de 9 años de trabajo.</li></ul>

### 3.4 Resultado del análisis

Con base en el análisis realizado se determina que las problemáticas se pueden englobar en dos grandes aspectos: Control de inventarios y estructura organizacional.

#### Control de inventarios

Basados en el análisis FODA una de las oportunidades que se determinaron es contar con un mejor control estadístico del inventario. Se considera que con el mejor control estadístico del inventario de la mercancía se podrían resolver las problemáticas 2, 4, 7 y 8.

#### Estructura organizacional

Asimismo se sugiere una adecuada estructura organizacional que colabore con la realización de las actividades de la tienda de una manera óptima con un enfoque de servicio al cliente. Con esta oportunidad se lograrían resolver las problemáticas 12, 14, 15 y 16.

Una tercera oportunidad de mejora es contar con un proceso interno de reetiquetado, con el cual se podría subsanar el punto 5 que si bien depende totalmente de la planta, su posible implementación lograría una mejora general de las operaciones diarias de la tienda. Sin embargo, el costo de inversión inicial y la autorización de implantarlo no dependen del Gerente de la tienda.