

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Introducción

En el presente capítulo se describe a detalle la tienda y los procesos que se realizan en ella.

2.2 Descripción de la empresa

La empresa en estudio patrocina equipos de futbol de primera división y comercializa artículos deportivos y sus accesorios a nivel nacional, con tiendas en las ciudades más importantes del país; iniciando operaciones en 1982 en San Miguel el Alto, Jalisco; fundada por el Lic. José Alberto Martínez (padre).

VISIÓN:

Ser un grupo mexicano con liderazgo en textiles y ropa deportiva a nivel nacional, sustentado en sus propias empresas de clase mundial, creando valor para nuestros Clientes directos, Accionistas y Consumidor final, respetando el entorno ambiental y desarrollando a nuestra gente en su crecimiento profesional y personal.

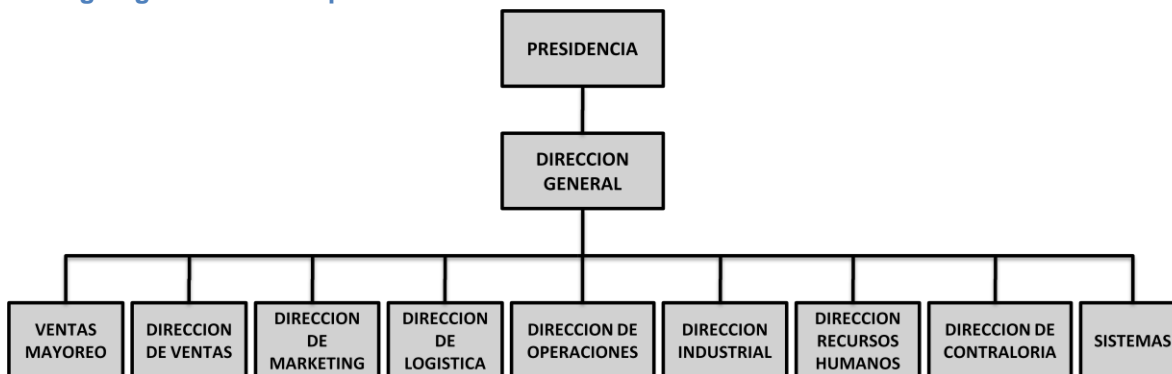
MISIÓN:

Contribuir a la salud y bienestar y crear aspiraciones al vestir Consumidores con ropa de moda deportiva y sus accesorios con avances tecnológicos, diseño y calidad a precios competitivos, utilizando nuestra integración productiva, flexibilidad de nuestros procesos y la fuerza de la marca.

PRINCIPIOS Y VALORES:

- 1.- Integridad.
- 2.- Cumplimiento.
- 3.- Creación de valor.
- 4.- Emprendedor.
- 5.- Compromiso con la compañía.
- 6.- Respeto, lealtad, humildad y ser ejemplo para otros.
- 7.- Compartir conocimiento y respetar logros.
- 8.- Abierto a cambios.
- 9.- Comunicador.
- 10.- Trabajo en equipo.

2.3 Organigrama de la empresa



Actividades

Presidencia, tiene la función de atraer inversión para abrir nuevas plantas, mantener excelentes relaciones con el Gobierno del Estado, demás entidades y organizaciones relacionadas con el giro del negocio, establecer controles administrativos, políticas y los lineamientos necesarios para obtener un margen de utilidad de acuerdo a sus planes financieros.

Dirección General, dirige, administra, desarrolla nuevas oportunidades de negocio para encontrarse en los primeros niveles del mercado nacional y competir en el mercado internacional.

Dirección de Ventas, por medio de agentes regionales; busca atraer nuevos clientes mayoristas del mercado nacional.

Dirección de Marketing, busca maneras de posicionar a la marca dentro del gusto del cliente, mediante patrocinios, diseños atractivos, comunicación, publicidad e imagen.

Dirección de Logística, mantiene el control de los inventarios de producto terminado, proyecta las compras de insumos para sus artículos deportivos mediante análisis, pronósticos y administración de la demanda.

Dirección de Operaciones, tiene a su cargo las ventas de artículos en tiendas deportivas, al mayoreo y menudeo; la distribución y los procesos de las mismas.

Dirección Industrial, mantiene la calidad de las prendas deportivas, la producción, compras de maquila y busca herramientas tecnológicas que ayuden a ésta labor.

Dirección de Recursos Humanos, atrae personal calificado, por medio del reclutamiento y contratación, capacitación y administración de sueldos y salarios. Mantiene un estricto control de la seguridad e higiene de la empresa.

Dirección de Contraloría, lleva las finanzas sanas, apoyándose en la administración, contabilidad y presupuestos de la empresa.

Sistemas, es un área de soporte técnico, programación y administración de redes y así éstos operen eficientemente.

2.4 Diagrama de Flujo

A continuación se muestra el diagrama de flujo del control de mercancía, en el proceso actual.

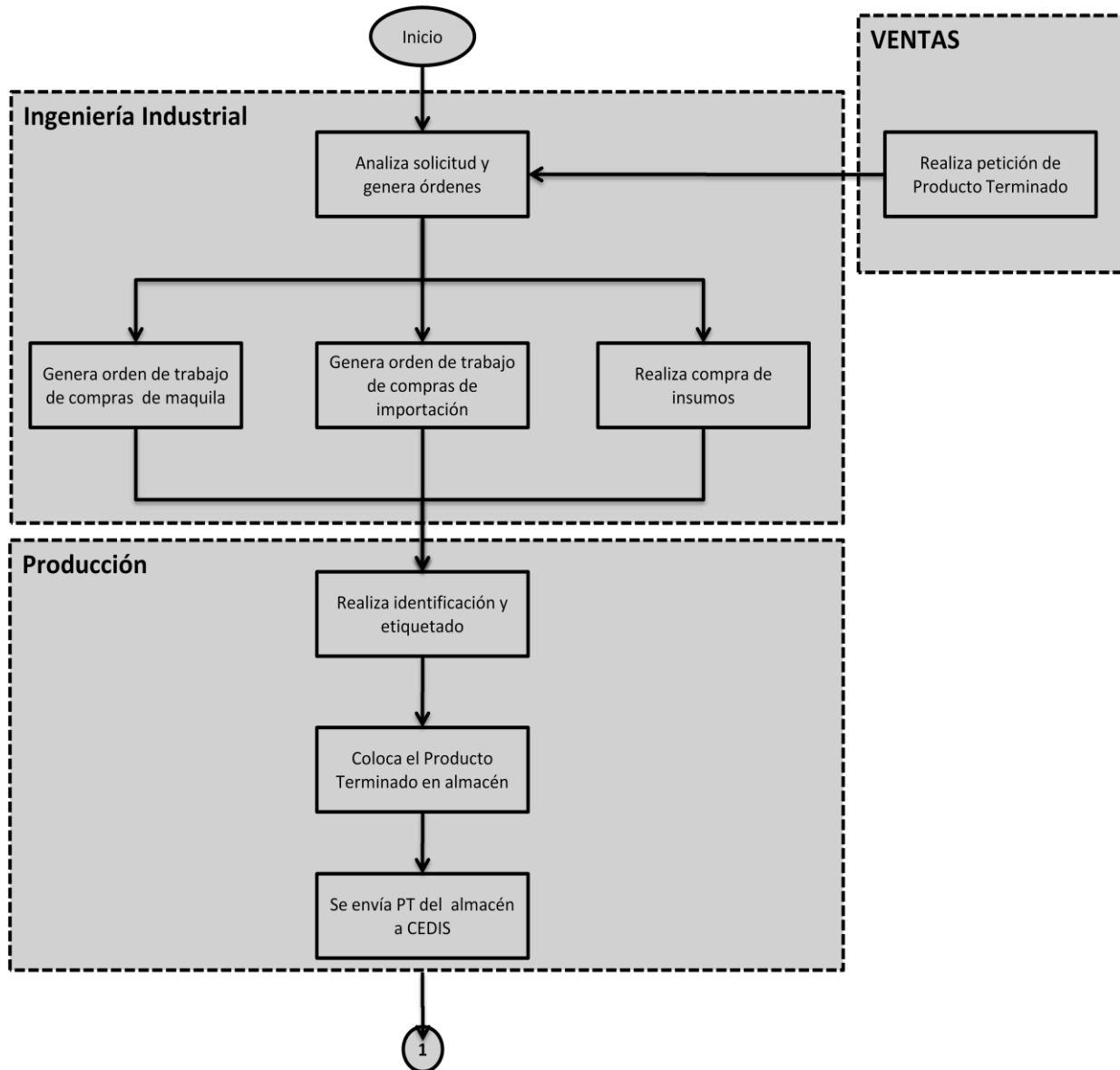


Figura 10: Diagrama de flujo del control de mercancía (Ventas)

Descripción del proceso

El proceso inicia con la petición de ventas a la Dirección Industrial para el producto terminado, ésta a su vez emite orden de trabajo para compras de insumos, compras de maquila (mochilas en el Estado de México) y compras de importación (de Pakistán, balones de futbol, además envían telas para Corea, quienes maquilan los pants de “gala” o juego).

Producción realiza la identificación y el etiquetado (precio, código de barras, descripción del artículo, tallas, color, etc.) de la mercancía, una vez completado éste proceso; el producto terminado es enviado a planta.

Del almacén de la planta se envía toda la mercancía al CEDIS (Centro de Distribución).



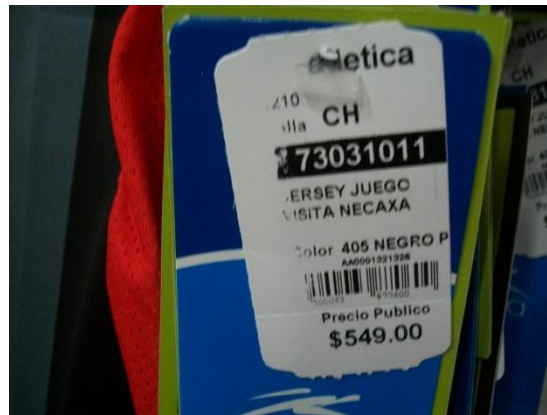
a) Cajas con mochilas, son enviadas de Vallejo a la Planta.



b) Balones importados de Pakistán.



c) Pants de gala, se envían los insumos a Corea y ahí mismo se maquila.



d) Etiqueta con la información de la prenda.

Figura 11: Producto terminado

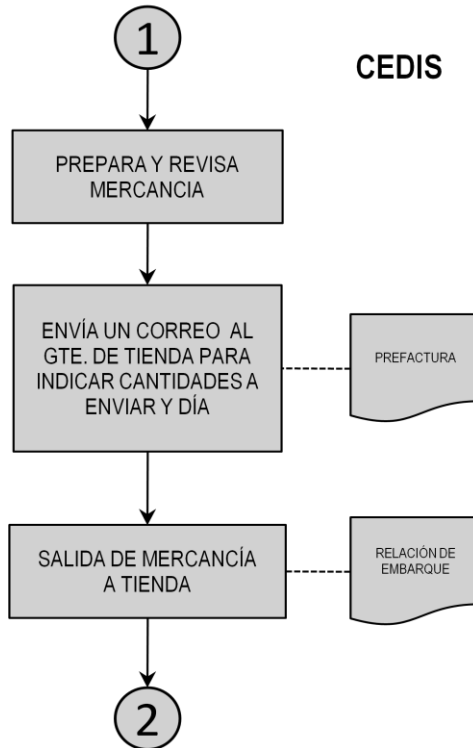


Figura 12: Diagrama de flujo del control de mercancía (CEDIS)

Una vez que se encuentra la mercancía en el CEDIS, se preparan las cajas con la mercancía que se enviará a las diferentes tiendas.

Se cuenta con 3 camiones que transportan la mercancía a cada tienda, de acuerdo a una ruta establecida y en el caso de presentarse una entrega urgente, se envía por medio de paquetería. Cada semana las tiendas pueden recibir mercancía de línea o mercancía de resurtido.



a) Caja con mercancía, etiqueta en desuso, ya que en ocasiones no tenía tinta la impresora y no se apreciaba legible la información, por lo que la caja se llevaba a otra tienda.



b) Etiqueta marcada con plumón, se han evitado envíos erróneos.



c) Etiquetas “nuevas”, impresas y marcadas con plumón.

Figura 13: Etiquetado de la mercancía

La mercancía se coloca dentro de cajas de cartón, etiquetada con una calcomanía adherida en la parte exterior de la misma, ya sea impresa en computadora o marcada a mano. Cada caja tiene escrito en la calcomanía el lugar de envío, no. de guía, dirección, número de caja (1 de 6, etc.).

Logística envía un correo al gerente de la tienda para indicarle las cantidades de mercancía que enviará y el día que ésta llegue a tienda.

Junto con la caja, se envía una prefactura que es doblada y guardada dentro de la caja de la mercancía, donde se tiene una descripción de los artículos (número de cajas, número de piezas, código, concepto, color, precio unitario, importe, IVA, total, persona que reviso), datos alfanuméricos de control y fecha.

Además de una hoja de embarque con folio, fecha, nombre de la tienda, número de prefactura (debe coincidir con los datos alfanuméricos o guía y el número de cajas, mercancía de línea o resurtido).

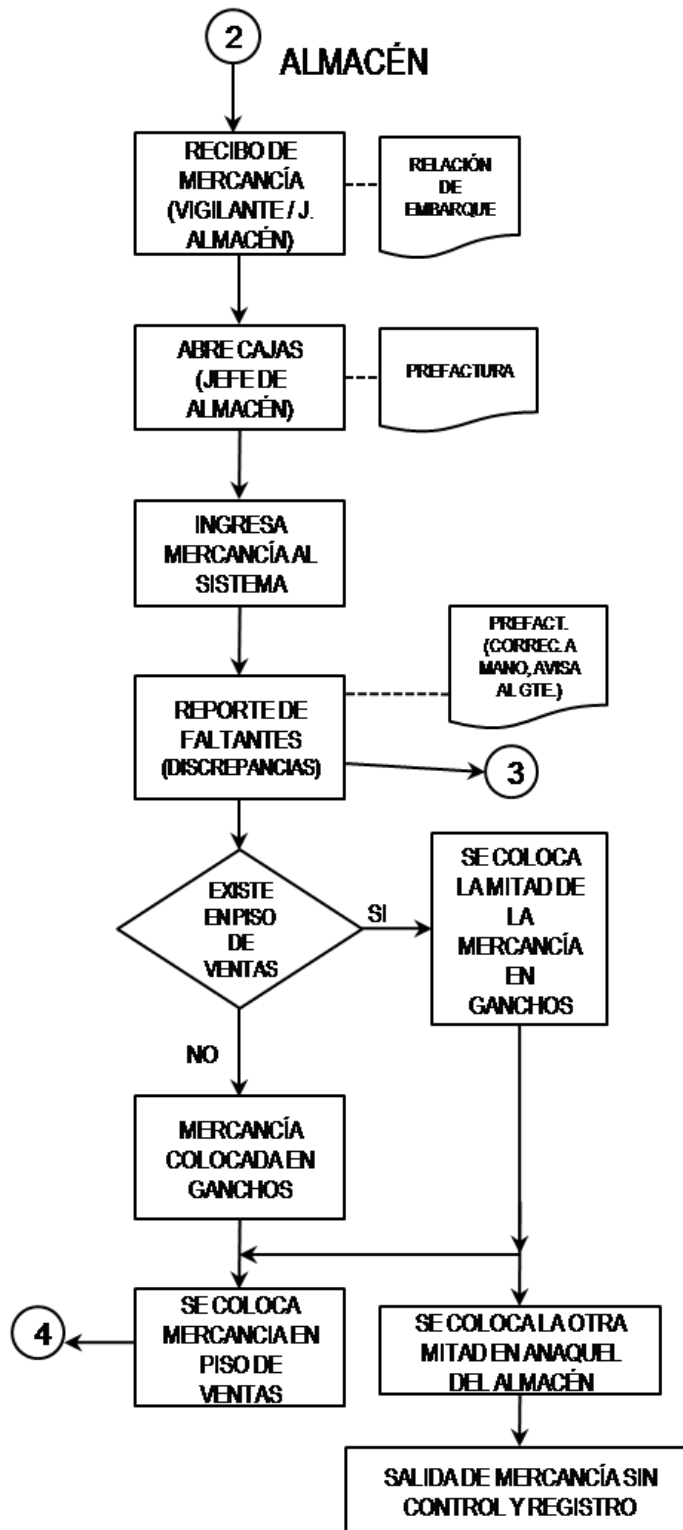


Figura 14: Diagrama de flujo del control de mercancía (Tienda)



Figura 15: Área de recibo de mercancía.

La mercancía enviada en camiones del CEDIS, llega a la tienda; el chofer avisa al vigilante de la tienda y éste a su vez avisa al jefe del almacén de la tienda.

El vigilante y el jefe de almacén reciben las cajas de la mercancía, verificando la relación de embarque, donde coincida el número de cajas y el número de guía. El jefe de almacén firma de recibido en la relación de embarque.

Algunos proveedores de insumos (hilos, conos, etc.) o producto terminado (mochilas) los envían directamente a la bodega de la tienda, para que ellos a su vez los envíen a la bodega de la planta, utilizando el transporte interno.



Figura 16: Insumos recibidos en la bodega de la tienda y enviados a la planta.

El jefe de almacén ingresa las cajas de cartón con la mercancía a la bodega del almacén de la tienda; abre las cajas de cartón para extraer la prefactura que viene doblada y la coteja con la mercancía que llegó a la bodega de la tienda.

El jefe de almacén revisa la prefactura con la mercancía de la caja (artículo, cantidad, descripción, talla, etc.) se percata que en la mayoría de las prefacturas no coincide la descripción de los artículos enviados con los artículos recibidos. Ya que puede variar en alguna talla, cantidad

de artículos, descripción de artículos, etc. Comenta el jefe de almacén que les provoca un atraso de tiempo; ya que nuevamente cuenta y revisa la prefectura de los artículos enviados con la mercancía recibida.

El jefe de almacén realiza sobre la prefectura, con su puño y letra, una corrección con pluma y a un lado de la cantidad, talla, descripción, etc. que se encuentre errónea y la prefectura es ahora un reporte de faltantes, sobrantes y discrepancias.

El jefe de almacén informa la situación de la prefectura al gerente de la tienda y éste a su vez informa al CEDIS (logística) para su atención.

El jefe de almacén ingresa la información de la prefectura ya corregida a la base de datos propia de la empresa, donde se maneja el inventario de la mercancía.

La información del inventario ya actualizado la pueden observar en otras tiendas o en la misma planta, sólo tienen clave de acceso para modificar la base de datos, el gerente y/o el jefe de almacén.



Figura 17: En la computadora del piso de ventas, pueden observar el inventario real del almacén.

Una vez que se tiene el inventario real en sistema, las cajas pueden apreciar la información de la mercancía en la computadora.

El jefe de almacén lleva la mercancía a los anaqueles de la bodega de la tienda, la mercancía que cuenta con su bolsa de plástico transparente y los acomoda por equipo, talla, color, etc.

El jefe de almacén prepara ganchos de plástico para colgar la mercancía.



a) Ganchos de plástico.



b) Mercancía colocada en ganchos.

Figura 18: Etiquetado de la mercancía

El jefe de almacén verifica y decide:

a) Si existe bastante mercancía de ese artículo en piso de ventas, sólo prepara la mitad para su exhibición y la otra mitad lo coloca en el anaquel del almacén de la tienda.

b) No existe mercancía en anaquel del piso de ventas, coloca toda la mercancía en ganchos de plástico y lo lleva al anaquel del piso de ventas para su exhibición.



Figura 19: Anaqueles del almacén.

El jefe de almacén informa, que además de él, otras personas de la tienda ingresan al almacén de la bodega, para mostrar alguna mercancía a los clientes, no existe un control de esa salida, y si en dado caso el cliente no se lleva la mercancía, no lo regresan al anaquel del almacén de la tienda.

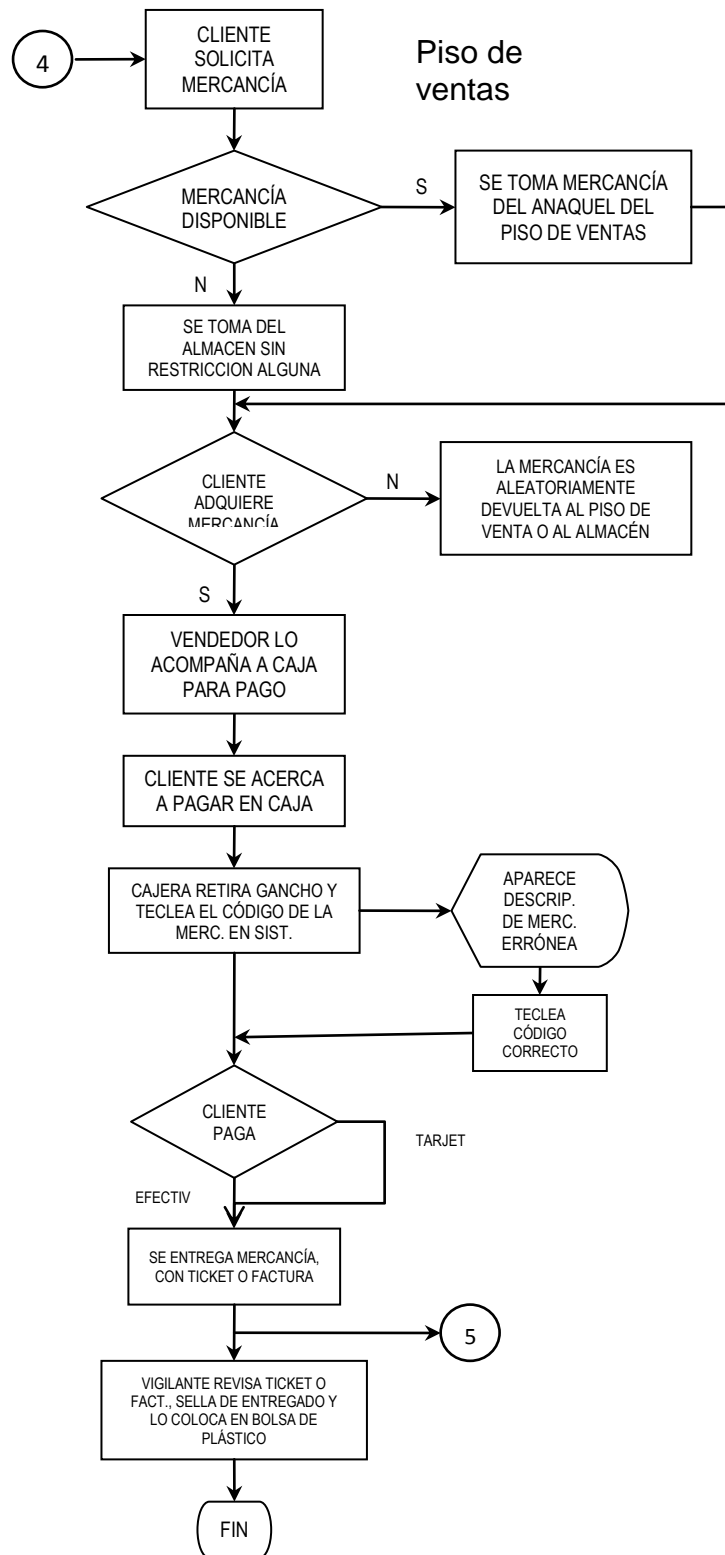


Figura 20: Diagrama de flujo del control de mercancía (Piso de ventas)

El cliente entra a la tienda para realizar alguna compra de algún artículo, retira una o varias piezas del anaquel del piso de ventas.



Figura 21: Artículos colocados en anaqueles del piso de ventas.

El vendedor de piso de ventas atiende al cliente en su requerimiento o solicitud, respondiendo a sus dudas, preguntas, acerca de precios, tallas, etc. Todos atienden al cliente en el piso de ventas (vigilante, gerente, jefe de almacén).

En caso que el cliente desee un artículo que no se encuentre en el anaquel de piso de ventas, ingresa al almacén de la bodega para buscar el artículo solicitado.

Por el contrario, el cliente no desea adquirir la mercancía, ésta es colocada de nuevo en su lugar original del anaquel del piso de ventas.

Si el cliente desea adquirir la mercancía, el vendedor lo acompaña a la caja para su pago.

La cajera retira el gancho del artículo, teclea el código de la mercancía en sistema para su cobro.

No utilizan el lector de código de barras, ya que éste código de barras en la mayoría de las ocasiones no concuerda con el artículo original. La cajera tiene conocimiento de ello por la experiencia que ha tenido con el lector y código de barras.

La cajera observa el código de la etiqueta de la mercancía, lo teclea y aparece en la pantalla de la computadora, verifica que es el correcto, (en caso contrario y al saber de memoria los códigos de la mercancía, teclea el código correcto).

La cajera pregunta al cliente si desea ticket o factura, además si el pago se realizará en efectivo o con tarjeta bancaria.

El cliente realiza su pago, ya sea en efectivo o con tarjeta bancaria.



Figura 22: Cajas.

Se le entrega factura o ticket con la mercancía adquirida.

El vigilante corrobora la cantidad de artículos con el ticket, sella el ticket y coloca la mercancía en una bolsa de plástico con el logotipo de la tienda y el ticket del cliente.

El cliente procede a retirarse de la tienda.

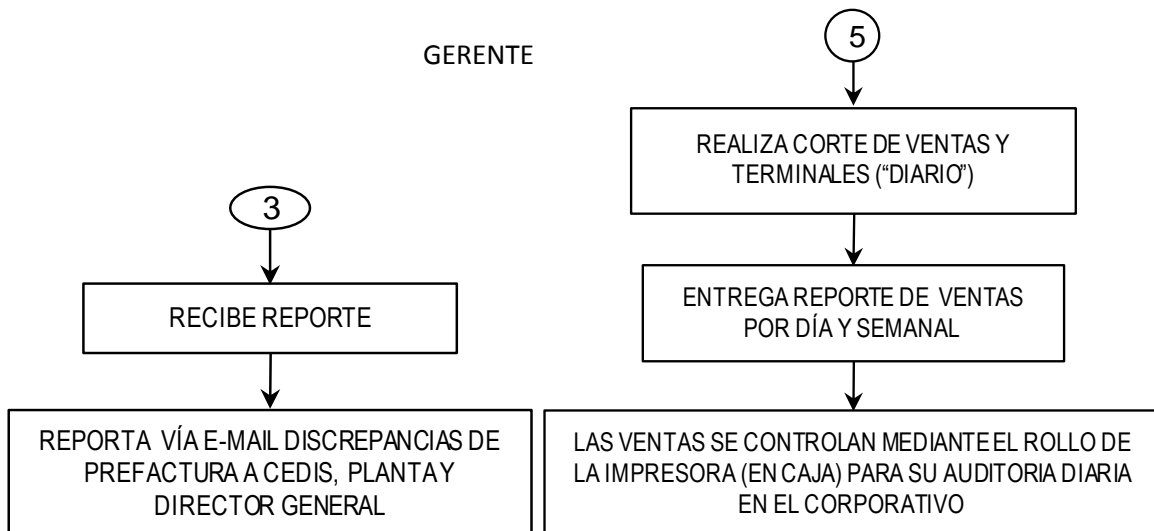


Figura 23: Diagrama de flujo del control de mercancía (Gerente).

Cuando existen discrepancias de la prefactura, el gerente reporta vía e-mail a CEDIS, planta y director general, para que se tenga conocimiento del caso.

Para el control de sus ventas, el gerente realiza corte de ventas en las terminales, llamadas "diario".

Entrega reporte de ventas por día o semanal, para medir su cuota de ventas mensual.

Las ventas se controlan mediante un rollo que expide la impresora (en caja) para su auditoria diaria efectuada por una persona en el corporativo.

2.5 Descripción de la tienda

La tienda es una bodega que cuenta con piso de ventas, estacionamiento, área de recibo, almacén, oficinas, cajas y paquetería.



Figura 24: Entrada de la tienda.

Se tienen anaqueles para la exhibición de la mercancía, tanto fijos en la pared, así como en el piso de ventas.



Figura 25: Mercancía en piso de ventas, exhibición en paredes.

El techo de la tienda y la bodega del almacén es de lámina, por lo que existe la problemática que se ensucian las prendas por el polvo o en ocasiones por los pájaros que se encuentran entre el techo y las paredes.



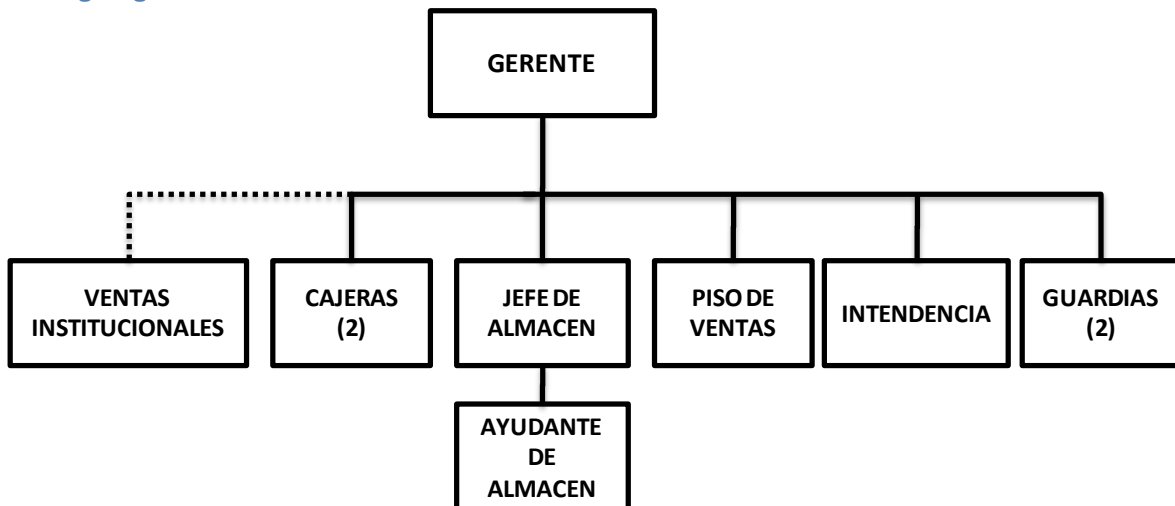
Figura 26: Techo de lámina en almacén.

Cuentan con algunas cámaras de seguridad en el piso de ventas y en almacén. Sólo cuando existe un faltante importante, se checan los videos para saber si les robaron mercancía.

Tienen música ambiental que es colocada de acuerdo y al gusto de los empleados.

Los horarios de la tienda son de lunes a sábado de 10:00 a 20:00 horas, domingos de 10:00 a 18:00 horas.

2.6 Organigrama de la tienda



Funciones

Para entender y conocer las funciones asignadas a cada uno de los elementos mostrados en el organigrama de la tienda, se realizaron entrevistas con cada uno de los empleados, como consecuencia se puede observar que el personal no conoce las funciones propias de su puesto. Como muestra de esto se encontró que el jefe y ayudante de almacén, vigilantes e intendencia, tienen la posibilidad de realizar actividades del departamento de ventas, sin reportar esta actividad al Gerente de Ventas, es decir, pueden recibir una ligera comisión por concretar ventas al

menudeo, atendiendo a clientes en el piso de ventas y supervisando el correcto acomodo de mercancía.

Las actividades que describieron son las siguientes.

Gerente:

Es responsable de la operación de la tienda. Debe garantizar que el inmueble esté en buenas condiciones, como mantenimiento, limpieza y seguridad. Verifica su apertura en los horarios establecidos, reportar ventas para cumplir metas y objetos determinados por la empresa. También organizar y supervisar al personal a su cargo.

Atiende quejas y sugerencias de los clientes y negocia con mayoristas.

Jefe de almacén:

Es responsable de la mercancía recibida en la tienda, de la organización del almacén y de la mercancía entregada para exhibir en piso de ventas. También atiende a los clientes, en particular, a los clientes mayoristas.

Ayudante de almacén:

Apoya al jefe de almacén en la organización, atención, surtido y limpieza del almacén. Participa en piso de ventas con acomodo de mercancía y atención a clientes.

Cajeras:

Son responsables de cobrar la mercancía vendida a los clientes, reportan al gerente las operaciones de cambio de mercancía y aclaraciones.

Vendedores:

Son responsables de atención al cliente para dar información y mostrar mercancía con la finalidad de generar una venta. También organiza y surte mercancía disponible en el piso de ventas. Además toma mercancía del almacén para resurtir el piso de ventas.

Es el responsable del almacén cuando el jefe y su ayudante están ausentes.

Vigilantes:

Son los responsables de garantizar la seguridad física dentro de las instalaciones. Realizan la apertura y cierre de la tienda, junto con el gerente. También hacen recorridos en el interior de la tienda, cuya frecuencia es con base en el número de clientes en piso de ventas. Monitorean la actividad por medio de cámaras de seguridad. Apoya la supervisión de la entrada y salida de mercancía. Apoya en piso de ventas con el acomodo de la mercancía y en la atención a los clientes.

Intendente:

Realiza la limpieza general de la tienda, lo que corresponde al piso de venta, área de cajas y entrada. También participa con el acomodo de la mercancía y la atención a los clientes en el piso de ventas.

2.7 Lay Out

Lay Out tienda de artículos deportivos (Almacén)

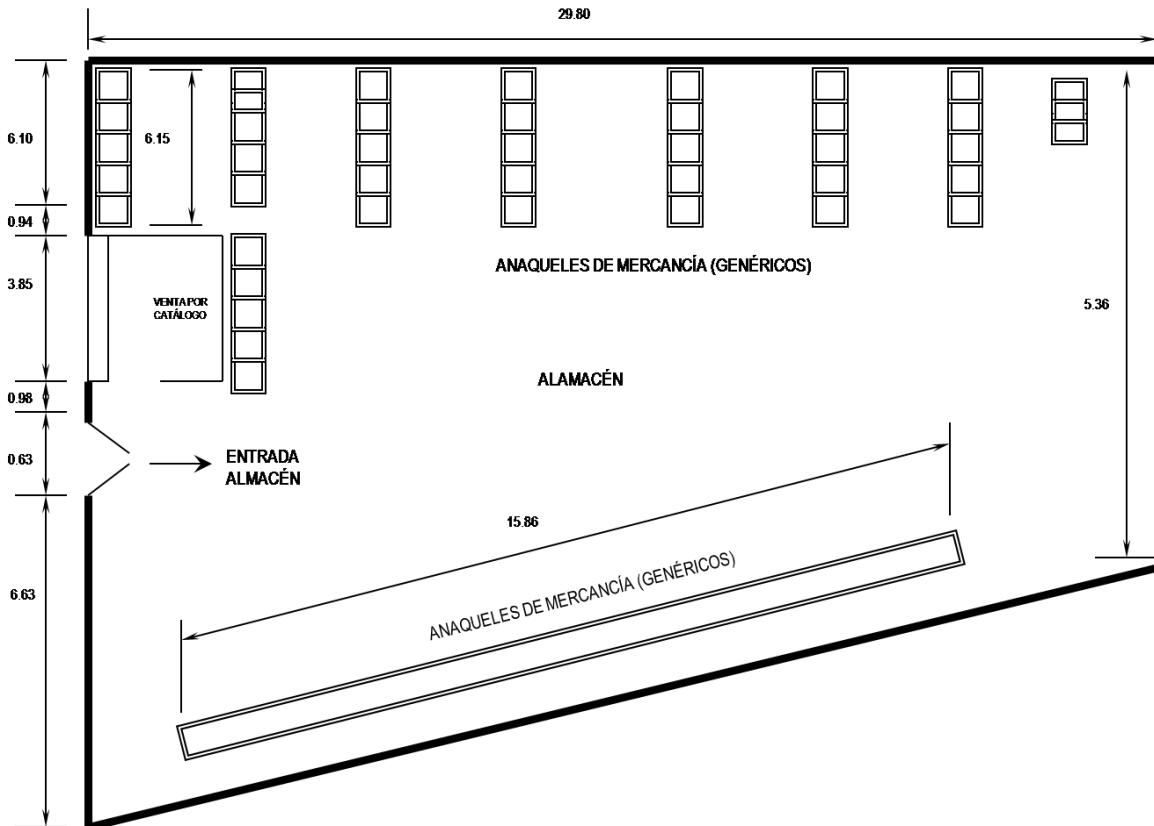


Figura 27: Almacén de genéricos

Lay Out tienda de artículos deportivos (Piso de ventas)

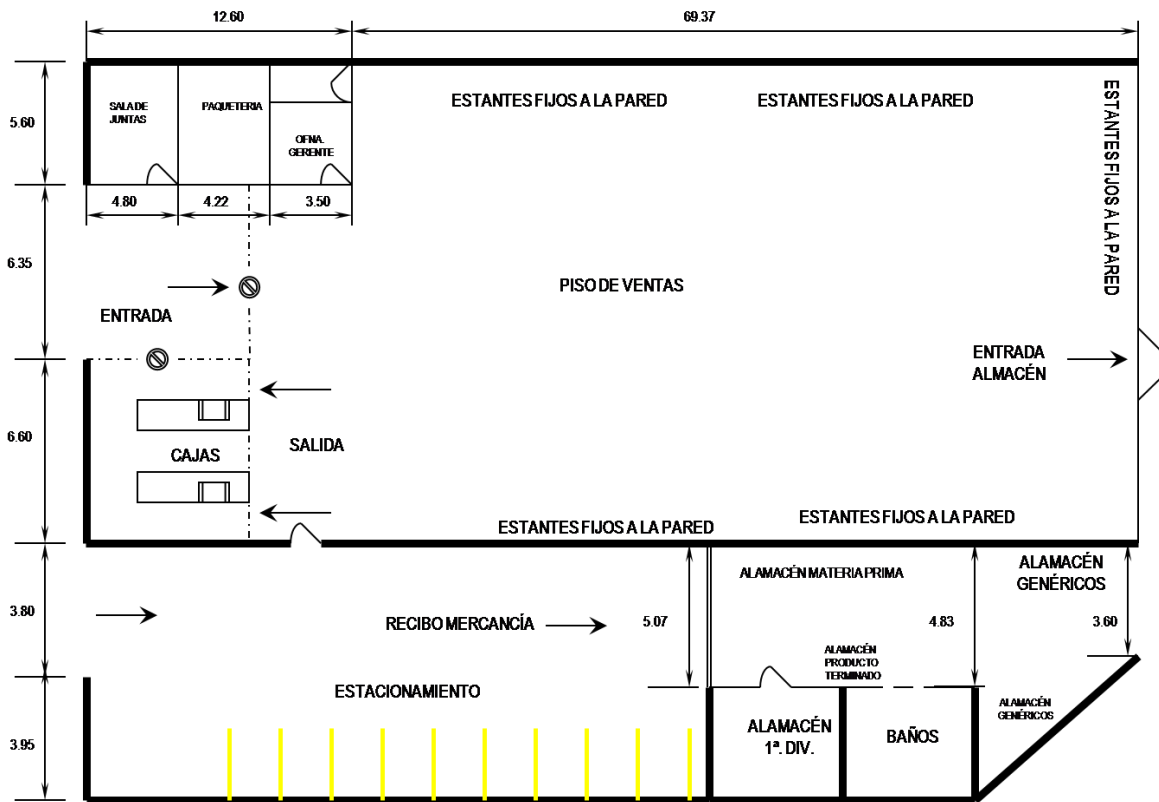


Figura 28: Piso de ventas, almacén de artículos con alto valor y estacionamiento.