

## CAPÍTULO V

### CASO DE ESTUDIO

#### 5.1 Introducción

Como parte del proceso de implementación del manual de procedimientos, en el almacén se procedió con la puesta en marcha de dos de los procedimientos: recepción de mercancía en tienda y salida de mercancía del almacén al piso de ventas, debido a que éstos son la base para establecer un orden y control de las existencias en el almacén de la tienda.

#### 5.2 Aplicación de los procedimientos

Para iniciar la aplicación del procedimiento de recepción de mercancía y del procedimiento de salida de mercancía del almacén al piso de ventas propuestos en el manual de procedimientos, se comenzó con la entrega de la propuesta del Manual de Calidad desarrollado en el capítulo anterior al gerente de la tienda. Posteriormente, se solicitó autorización para implementar ambos procedimientos simultáneamente y que el personal a su cargo fuera instruido por nosotros para llevar a cabo los cambios a su forma de trabajo actual.

#### **Procedimiento de recepción de mercancía**

Debido a que el responsable del proceso de la recepción de la mercancía es el jefe de almacén, se procedió a entregarle el manual de procedimientos del almacén desarrollado en el capítulo IV. Enseguida se tuvo una plática de instrucción, en donde se le explicó los pasos definidos en el procedimiento propuesto en el manual para la recepción de mercancía:

- Obtener prefactura y relación de embarques.
- Verificar que la cantidad de cajas recibida corresponda con lo detallado en la relación de embarque y firmar de conformidad.
- Comparar cantidades y características de la mercancía recibida contra la información contenida en la prefactura.
- Registrar faltantes y diferencias.
- Guardar la mercancía en el almacén.

Para el registro de faltantes y diferencias, se le entregó al jefe de almacén un juego de copias con el formato diseñado para registrar faltantes de mercancía y las modificaciones en la descripción del artículo.

Por último, se le indicó al gerente su parte dentro del proceso:

- Revisar el formato de mercancía recibida llenado por el jefe de almacén y firmar de enterado.

El periodo de estudio inició el jueves 19 de mayo del presente año y finalizó el viernes 10 de junio, abarcando un total de tres semanas. Se realizaron visitas aleatorias entre semana y una fija los fines de semana para observar el resultado de la introducción de los nuevos métodos de trabajo.

### **Procedimiento de salida de mercancía del almacén al piso de ventas**

Como en el caso de la salida de mercancía del almacén al piso de ventas intervienen los dos vendedores, el jefe de almacén y el gerente de la tienda, se decidió instruir a los involucrados con los pasos a seguir de acuerdo a las dos alternativas para solicitar mercancía al almacén: programada y no programada.

#### **a) Salida programada de mercancía.**

Una salida programada de mercancía consiste, en que el jefe de almacén prepara la mercancía para su exhibición en el piso de ventas o como muestra, con base en los requerimientos del vendedor.

Para mantener un control de las salidas de mercancía del almacén por este concepto, se entregó un juego de copias con el formato de hoja de trabajo propuesto en el manual de procedimientos, se explicó cómo llenar la hoja de trabajo con base en las responsabilidades de cada puesto:

- El vendedor llena el formato con las especificaciones de la mercancía que requiere para su salida del almacén: descripción, color, tallas y cantidades.
- El jefe de almacén recibe el formato llenado por el vendedor y le asigna número de folio.
- El jefe de almacén prepara la mercancía con base en las especificaciones incluidas en el formato.
- El jefe de almacén registra lo que entrega al vendedor, reporta los faltantes y firma el formato.
- El vendedor revisa las observaciones realizadas por el jefe de almacén y coteja que las características de la mercancía que recibe coincidan con lo registrado en el formato.
- El vendedor firma de conformidad el formato y conserva una copia para su resguardo.

#### **b) Salida no programada de mercancía.**

Una salida no programada de mercancía, consiste en que el vendedor solicita mercancía no disponible en el piso de ventas y que le es solicitada en ese instante por el cliente para muestra o venta.

Con la finalidad de ofrecer un óptimo servicio al cliente y mantener el control de las salidas de mercancía del almacén, se entregó un juego de fichas de color distinto a cada vendedor: fichas de color amarillo al vendedor 1 y fichas de color naranja al vendedor 2 tal y como se propone en el manual de procedimientos.

Por otra parte se entregó al jefe de almacén un juego de copias con el formato tipo bitácora propuesto en el manual de procedimientos. En esta bitácora se registrarán las salidas de mercancía que se realicen por este método.

Posteriormente, se les explicó los pasos a seguir para cuando se presente esta situación con base en las responsabilidades de cada puesto:

- El vendedor solicita al jefe de almacén la mercancía que no tiene disponible en el piso de ventas, mediante una ficha numerada con la cantidad de piezas requeridas.
- El jefe de almacén recibe la ficha y atiende la solicitud del vendedor.
- El jefe de almacén registra en la bitácora la salida de la mercancía.
- El jefe de almacén entrega la mercancía al vendedor.
- El vendedor recibe la mercancía y se la muestra al cliente.
- El vendedor devuelve la mercancía en caso de que el cliente no realice la compra en ese momento.
- El jefe de almacén recibe la mercancía, registra su devolución en la bitácora y regresa la ficha al vendedor.
- En el caso de que el cliente realice la compra de la mercancía el vendedor confirma la venta al jefe de almacén mediante el corte de ventas o diario.
- El jefe de almacén verifica la venta con el corte de ventas y entrega la ficha al vendedor.

El periodo de estudio abarcó tres semanas, con inicio el jueves 19 de mayo del presente año y finalizando el viernes 10 de junio. Se realizaron visitas aleatorias entre semana y una fija los fines de semana para observar el resultado de la introducción de los nuevos métodos de trabajo.

### **5.3 Resultados**

Durante el periodo de estudio se observaron diversas reacciones para cada uno de los nuevos métodos propuestos. A continuación, se detallarán los resultados obtenidos para cada uno de los procedimientos.

#### **Recepción de mercancía**

En la primera y segunda semana de puesta en marcha, el jefe de almacén no llevó a cabo registros con el formato propuesto, debido a una sobrecarga de trabajo extraordinaria. Se nos explicó que se recibieron cantidades importantes de mercancía para su preparación y exhibición en un evento de exposición de artículos deportivos.

Para la tercera semana se recibió mercancía con lo que se llenó el primer formato de mercancía el cual se muestra a continuación:

**FORMATO DE MERCANCÍA RECIBIDA**

NOMBRE: TIENDA DEPORTIVA S.A DE CV.  
 DIRECCIÓN: VALLEJO  
 CIUDAD: MEXICO D.F.  
 RFC:  
 TIENDA: SUC. CIUDAD DE MEXICO.

FOLIO: 0001

FECHA: JUNIO/09/2011

8/ 10/ 12/ 14/ 16/

DESCRIPCIÓN	CONCEPTO	COLOR	CH	M	G	XG	XXG	CANTIDAD	UNIT.	IMPORTE	OBSERVACIONES
00631001	JERSEY DEP.	000	18	25	35	15		90	895.77	80,619.30	
00631003	JERSEY DEP.	000	18	30	42	18		108	128.45	13,872.41	
00932003	SHORT DEP.	000	18	30	42	18		108	95.97	10,377.96	FALTAN 90 PIEZAS.
00932004	SHORT DEP.	405	6	10	34	6		56	102.57	5,744.83	
00631001	JERSEY DEP.	405	30					30	95.97	2,879.1	FALTAN 50 PIEZAS/USURAS EN OTRO COLLAR
00631003	JERSEY DEP. JR.	405		10				10	157.98	1,579.83	
3111019	JERSEY DEP.	260	48	80	112	48		288	59.48	17,131.03	No Llego FALTO DE ORIGEN
SUBTOTAL										59757.06	
IVA										9561.13	
TOTAL										69318.19	

JEFE DE ALMACÉN:  
Cesar Hernandez

AYUDANTE ALMACÉN:  
 \_\_\_\_\_

GERENTE:  
[Firma]

**Figura 29: Formato lleno con los datos de mercancía recibida.**

Se observa que el día jueves 9 de junio del presente año, se realizó la recepción de siete modelos de mercancía. También es posible notar que para tres de los modelos se registran faltantes por un total de 433 piezas.

Respecto a su utilidad en el mediano plazo, el jefe de almacén nos comentó que el llenado de este formato le ofrecerá la ventaja de documentar la información que captura al realizar el ingreso de

mercancía al sistema. De la misma manera, el gerente de la tienda indica que el formato le permitirá contar con información del número de ocasiones que se recibe mercancía con diferencias respecto a la prefactura y los faltantes. Con esta información se podría sustentar una futura propuesta de mejora en el proceso de embarque y envío de mercancía del CEDIS hacia la tienda.

### Salida de mercancía del almacén al piso de ventas

#### a) Salida programada de mercancía.

En la primera y segunda semana de puesta en marcha, los vendedores no realizaron solicitudes de salidas programadas de mercancía al piso de ventas debido a la sobrecarga de trabajo extraordinaria comentada en el punto anterior.

Para la tercera semana, se llenó la primera hoja de trabajo para la salida de mercancía al piso de ventas. A continuación se presenta el documento con los registros del día 9 de junio del presente:

HOJA DE TRABAJO PARA LA SALIDA DE MERCANCÍA AL PISO DE VENTAS													
MERCANCÍA PARA EXHIBICIÓN: <input checked="" type="checkbox"/>												FOLIO: 0001	
MERCANCÍA PARA MUESTRA: <input type="checkbox"/>												FECHA: Junio 09 / 2011	
DESCRIPCIÓN	CONCEPTO	COLOR	TALLER					CANTIDAD	UNIT.	IMPORTE	OBSERVACIONES		
			CH	M	G	XS	XXS						
00681001	JERSEY D&D	000	15	25	35	15	90	98,97	8456,9				
00681003	JERSEY D&D	000	18	30	42	18	108	128,95	13872,46				
00871003	JERSEY D&D	405		10			10	159,48	1594,80				
TOTAL										25929,14	3827,86	27752,44	
VENDEDOR:			ALMACÉN (EFES): CAROL M.H. RIVERA			GERENTE: <i>[Firma]</i>							

Figura 30: Hoja de trabajo llena.

En la hoja de trabajo se observa que se registró la salida de tres modelos de mercancía por un total de 208 piezas. Es importante resaltar el hecho de que el solicitante fue el gerente de la tienda debido a que los dos vendedores estuvieron ausentes ese día. De esta situación se desprende la conveniencia de añadir la posición del gerente como posible solicitante de salida de mercancía al piso de ventas.

**b) Salida no programada de mercancía.**

En la primera semana de puesta en marcha, los vendedores no hicieron uso de las fichas numeradas para realizar solicitudes de salida no programadas de mercancía, debido a la sobrecarga de trabajo extraordinaria comentada en el punto anterior.

A partir de la segunda semana, los vendedores comenzaron a utilizar las fichas para solicitar la salida de mercancía no disponible en el piso de ventas y el jefe de almacén inició el registro de estos movimientos en el formato tipo bitácora. Como resultado se muestra el primer formato completamente lleno con los movimientos realizados durante la segunda y tercera semana del periodo de estudio (Figura 31).

En este formato se puede ver que se registraron veinte solicitudes de salidas no programadas de mercancía y que la mayoría corresponden a ventas concretadas por el vendedor.

Se puede afirmar que su rápida asimilación se debe a que su uso permite que los vendedores realicen su labor de manera ágil, sin la necesidad de alterar el orden y control del almacén, al mismo tiempo, brindan un servicio de calidad al cliente. Vale la pena mencionar que uno de los vendedores nos indicó que ya estaba familiarizado con este tipo de control dentro de tiendas de venta directa al público y veía con agrado su implementación en la tienda.

Respecto a la reacción del jefe de almacén, se tiene que estaba muy complacido con la cooperación de sus compañeros para la puesta en marcha de este tipo de controles dentro del almacén.

Por último, el gerente de la tienda nos indicó que le será muy útil la información que será registrada en estas bitácoras para realizar análisis de ventas y actividad por vendedor.

LOGOTIPO

SALIDA DE MERCANCÍA PARA SU VENTA EN PISO DE VENTAS

BÍTACORA

	<del>NO. FICHA</del>	NO. FICHA	FECHA	NO. FICHA RECIBIDA	OBSERVACIONES
00631003	000 Paquete 18 Jersey	1	MAYO 30 2011	1 MIGUEL	VENTA
00932003	405 Paquete 18 SHORT	1	MAYO 31 2011	1 TONO	VENTA
00651511	405 Paquete 18 MEDIA	2	MAYO 31 2011	2 TONO	MOBSTR
00015004	407 Pant Boda 1	3	MAYO 31 2011	3 TONO	MOBSTR
00932004	078 SHORT 1	JUNIO 02	JUNIO 01 2011	1 MIGUEL	VENTA
00932003	404 SHORT Paquete 18	JUNIO 02	JUNIO 01 2011	2 MIGUEL	VENTA
00631007	421 Jersey Paquete 18	JUNIO 02	JUNIO 01 2011	1 TONO	VENTA
		JUNIO 03	JUNIO 03	1 MIGUEL	VENTA
00631003	401 Jersey 18	JUNIO 03	JUNIO 03	2 MIGUEL	VENTA
00651511	405 MEDIA 18	--	--	3 MIGUEL	VENTA
00932003	405 SHORT 18	--	--	4 MIGUEL	VENTA
00932003	000 SHORT Paquete 18	JUNIO 04	JUNIO 04	TONO 1	VENTA
00932003	405 SHORT Paquete 18	--	--	TONO 2	VENTA
00932003	4045 SHORT Paquete 18	--	--	TONO 3	VENTA
00631003	000 Jersey 18			TONO 4	VENTA
00631301	409 Jersey Pant 1	--	--	TONO 5	VENTA
0091007	409 Jersey	--	--	TONO 6	VENTA
00932004	406 SHORT 1	JUNIO 05	JUNIO 05	1 MIGUEL	MOBSTR
00631003	000 Jersey Paquete			2 MIGUEL	MOBSTR
00631007	421 Jersey Paquete			3 MIGUEL	VENTA

Figura 31: Bitácora llena con registros.

#### **5.4 Análisis de resultados**

En general, es posible afirmar, que la implementación de los procedimientos propuestos se logró en un 44% ya que durante el periodo de estudio se supervisó la ejecución de tres procedimientos lo que implica nueve lapsos de los cuales los empleados realizaron un total de cuatro de forma efectiva.