

Dirección General de Educación Superior Tecnológica

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE
MERMAS EN LAS MERCANCÍAS DE LA TIENDA
ISSSTE DE LA CIUDAD DE CHETUMAL.**

**Informe final de Residencia Profesional que presenta el C.
JIMY JOSÉ HERNÁNDEZ CANTOR**

Número de control:

09870211

Asesor Interno:

M. en E. CANDITA DEL CARMEN KIM BARRERA

Carrera:

Ingeniería en Gestión Empresarial

Juan Sarabia, Quintana Roo
Diciembre 2013



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional del estudiante de la carrera de INGENIERIA GESTION EMPRESARIAL, **JIMY JOSÉ HERNÁNDEZ CANTOR**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por; el asesor interno **M en E. CANDITA DEL CARMEN KIM BARRERA**, el asesor externo **C.P. NANCY CAROLINA ARÉVALO CALIXTO**, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REDUCCIÓN DE MERMAS EN LAS MERCANCÍAS DE LA TIENDA ISSSTE DE LA CIUDAD DE CHETUMAL.”** que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fé de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

ATENTAMENTE

Asesor Interno



M en E. CANDITA DEL CARMEN KIM BARRERA

Asesor Externo



C.P. NANCY CAROLINA AREVALO CALIXTO

Juan Sarabia, Diciembre de 2013

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
II. JUSTIFICACION	7
III. OBJETIVO	9
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos.....	9
IV. CARACTERIZACIÓN DEL AREA DONDE PARTICIPO	10
4.1. Macrolocalización.....	10
4.2. Microlocalización.....	11
V. PROBLEMAS A RESOLVER CON SU RESPECTIVA PRIORIZACIÓN	13
VI. ALCANCES Y LIMITACIONES	14
6.1. Alcances	14
6.2. Limitaciones	15
VII. FUNDAMENTO TEORICO	16
7.2.1. Conceptos básicos.....	16
7.2.2. Empresa.....	17
7.2.3. Merma	19
7.1. FUNDAMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	22
7.1.1. Algunas definiciones de plan estratégico.....	22
7.1.2. Porqué hacer planeamiento estratégico.....	24
7.1.3. Análisis del entorno.....	26
VIII. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.	27
8.1. Sondeo físico	27
8.2. Conocer situación actual y las diferentes áreas de la empresa.	28
8.3. Medición de mermas	29
8.4. Análisis de datos.	30
IX. RESULTADOS.	32
9.1. Resultados de sondeo físico	32
9.2. Resultados conteo físico y análisis de datos.	34
9.3. Plan estratégico.....	39
X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
XI. FUENTES DE INFORMACION	45
XII. ANEXOS	46

I. INTRODUCCIÓN

La tienda de autoservicios es aquella que cuenta con un sistema de venta directa al consumidor, con exhibición abierta de los productos, clasificándolos por categorías en forma tal que permitan su selección con la menor intervención del personal de la tienda y con una área de cajas o puntos de venta a la entrada de la tienda.

Una tienda de autoservicio es un tipo de tienda donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir.

La definición de tienda autoservicio comprende desde las tiendas de consumo básico a las grandes cadenas de tiendas de autoservicio pertenecientes a corporaciones multinacionales. Al sistema de autoservicio se acogen la mayoría de los supermercados, hipermercados, grandes almacenes y grandes superficies especializadas.

Tal es el caso de las tiendas del ISSSTE antes Sistema Integral de Tiendas Y farmacias (SITyF), que es una cadena comercial de Tiendas y Farmacias del ISSSTE que tiene como objetivo “La defensa del poder adquisitivo de la

derechohabiencia y público en general”, poniendo a su disposición artículos y productos básicos de consumo inmediato y de consumo duradero que establece la ley, a través de su red de tiendas y farmacias que tiene instaladas a nivel nacional, a los precios más bajos del mercado, considerándose competitiva en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad en el abasto para atender su demanda y contando principalmente con productos de marcas líderes y reconocidas por el cliente.

Por consiguiente podemos decir que este tipo de empresa es de iniciativa gubernamental y tienen más dificultad al querer ser competitivas con cadenas de iniciativa privada.

La filtración o mermas operativas de mercancías son las pérdidas por causas desconocidas que se presentan en las cadenas y las principales ineficiencias logísticas de los autoservicios que ocasionan pérdidas económicas, las cuales afectan directamente la rentabilidad de las tiendas de autoservicio del ISSSTE.

Los niveles de merma ha sido un problema grave para las tiendas ISSSTE, como bien se sabe una situación de mermas a nivel mercader genera una situación difícil de evadir y que provoca una fluctuación, es decir, la diferencia entre el contenido de los libros de inventario y la cantidad real de productos o mercancía

dentro de un negocio, en este caso; lo podemos valorizar y comparar con las pérdidas que se generan hoy en día en la tienda ISSSTE y que se ven reflejados en los inventarios, que a su vez; conlleva a una pérdida monetaria.

II. JUSTIFICACION

Este trabajo tiene la finalidad de realizar un plan estratégico que ayude como herramienta a reducir las pérdidas económicas que se originan por motivos de merma en las cadenas de tiendas ISSSTE, por lo que la investigación se enfoca en la tienda de autoservicio ISSSTE localizada en la avenida Álvaro Obregón número 025 y Madero de la ciudad de Chetumal.

Dicha investigación es de interés, para conocer cuáles son las causas que más afectan en pérdidas económicas a la tienda de autoservicio y cuáles son las medidas preventivas que se pudieran tomar para reducir las mermas de la misma. Planteando estas preguntas es la razón de dicha investigación y de tal modo poder realizar la residencia profesional que es un requisito que se les pide a los alumnos de noveno semestre de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial, con el fin de acreditar la misma mediante la realización de proyectos internos o externos con carácter local, regional, nacional o internacional, en su ámbito o modalidad "Investigación y desarrollo".

Por tal motivo se espera que esta información logre recaudar y abarcar puntos de interés que ayuden abrir nuevas áreas de investigación o a su vez aporten herramientas que fortalezcan planes estratégicos en pérdidas diminutas o masivas en sus diferentes modalidades en áreas comerciales.

Por lo tanto en este trabajo lo que se pretende es canalizar las causas reales que dan origen a mermas y desarrollar un plan estratégico para reducirlas.

III. OBJETIVO

3.1. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para reducir los niveles de merma en las líneas de productos de la tienda de autoservicio ISSSTE localizada en la avenida Álvaro Obregón de la ciudad de Chetumal.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Realizar sondeo físico.

3.2.2. Conocer los principales productos que presentan mermas.


3.2.3. Identificar las líneas afectadas en las que se encuentran los productos mermados.

3.2.4. Conocer las causas que dan origen a dicha merma.

3.2.5. Formular estrategias para reducir los altos niveles de merma.

IV. CARACTERIZACIÓN DEL AREA DONDE PARTICIPO

4.1. Macrolocalización

Dicha investigación fue realizada en la ciudad de Chetumal que está situada en el extremo final de la costa del Mar Caribe perteneciente a México, en el punto donde el Río Hondo desemboca en la Bahía de Chetumal, sus coordenadas geográficas son  18°30'13"N 88°18'19"O 18.50361, -88.30528 y se encuentra a una altitud de 10 metros sobre el nivel del mar.

Chetumal se encuentra localizada en una zona plana, el este y el sureste, culminan en la Bahía de Chetumal, cuya costa es baja y pedregosa, cubierta en su mayor parte por el mangle, hacia el suroeste de la zona urbana se encuentra el cauce del río Hondo y su desembocadura, la mayor parte de la ciudad se extiende hacia el norte y hacia el oeste, su territorio únicamente tiene una diferencia de altura situada a unos 200 metros de la costa, permite la formación de aguadas y zonas pantanosas durante la época de lluvias. (Ver anexo 1)

4.2. Microlocalización.

En la ciudad de Chetumal, se encuentran ubicadas tres tiendas, que están ubicadas en avenida Belice número 141, avenida Carranza número 241 y la avenida Álvaro Obregón 025.

La investigación fue realizada en la tienda del ISSSTE que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Chetumal, en la avenida Álvaro Obregón número 025 y Francisco I. Madero. **(Ver anexo 2)**

La tienda ISSSTE cuenta con dos plantas, en la parte de arriba es el almacén de productos en mal estado y en la parte de abajo que es el área de tienda, administración, área de recibo y bodega. .

Es importante mencionar que la tienda ISSSTE está distribuida en siete áreas que son:

1. Farmacia.
2. Abarrotes comestibles.
3. Abarrotes no comestibles.
4. Cuidado personal.
5. Mercancías generales.

6. Perecederos.

7. Enceres.

La tienda tiene como nombre farmacia ISSSTE, el área de farmacia además que es muy pequeño, son mínimos los farmacéuticos por lo que maneja mínimo inventario y está controlado; tienen la opción de devolución en todos sus productos farmacéuticos a los proveedores por lo que presenta cero mermas y dicha área no se tomara en cuenta.

V. PROBLEMAS A RESOLVER CON SU RESPECTIVA PRIORIZACIÓN

El producto en mal estado por cualquiera que sea su causa representa pérdida monetaria afectando la rentabilidad y utilidad de cualquier empresa comercial.

El problema que se presenta en la tienda del ISSSTE es la merma de productos derivados de:

Consumo interno de productos que hacen clientes y personal que labora dentro de las instalaciones.

No existe un formato oficial para realizar el inventario de productos en mal estado. Inventario erróneo en el sistema.

Mal estado de la mercancía producido por el mal manejo de la misma.

Caducidades.

Bajo desplazamiento de productos que solo tienen 90 días para venderse.

VI. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.1. Alcances

Crear un documento que ayude a llevar un mejor control y reducir las mermas que se generan en las líneas más afectadas.

Reducir los niveles de merma.

La información que se genere en el plan estratégico se emplee en las diferentes tiendas del ISSSTE.

Mejorar la eficiencia y minimizar las pérdidas.

La obtención de datos mediante el sondeo y los métodos a implementar que se logre obtener grandes cambios para el buen funcionamiento de la tienda evitando o reduciendo las mermas.

La información que se recabe en dicho documento pueda servir en diferentes tiendas ISSSTE del país.

6.2. Limitaciones

Una de las situaciones que limitan este proyecto de investigación es el tiempo insuficiente de residencia asignado para aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera; ya que está contemplado en un periodo máximo de 6 meses.

Disponibilidad de tiempo de encargados de las diferentes áreas para entrevistar.

La poca cooperación del personal que labora en la tienda ISSSTE.

VII. FUNDAMENTO TEORICO

7.2.1. Conceptos básicos

Como sabemos, elaborar un plan estratégico para reducir los niveles de merma en las líneas de productos de la tienda de autoservicio ISSSTE, tenemos que tener claro algunos conceptos que nos ayudaran a entender las situaciones que se presentan en el área de mercader que si bien está ligado a todo las áreas comerciales. En este caso se puede mencionar los siguientes conceptos que sustentan esta investigación.

“Actualmente la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorecen al progreso humano – como finalidad principal – al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa”.

Tal es el caso de las tiendas de autoservicio que tienen como principal objetivo el generar empleo a personal capacitado para el funcionamiento de la misma y el de proporcionar al cliente artículos y productos básicos de consumo inmediato y de consumo duradero generando este tipo de empresa un ente social.

Si bien por lo que se refiere a la tienda del ISSSTE se añade que es un ejemplo claro del concepto antes mencionado por que tiene la característica de generar el progreso humano desde el hecho de proporcionar empleos, avances económicos tanto para los empleados como para los consumidores y dueños de la misma cadena.

7.2.2. Empresa

Anthony Jay define a la empresa como: “Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad prosperidad a los empleados”.

“Petersen y Plowman: actividad en el cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Roland Claude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Por lo tanto, la tienda ISSSTE cuenta con una administración que hace posible el funcionamiento de la tienda y que después de ser las primeras tiendas en la ciudad por varios años sin ninguna competencia en lo que se refiere a autoservicios, se mantenga hoy en día teniendo a su alrededor tiendas competitivas como es el caso de Chedraui, Bodega Aurrera, Soriana, Wal-Mart, por mencionar algunas.

Durante el desarrollo de este trabajo hablamos sobre los problemas que sufren las áreas comerciales que son una situación que repercute en grandes pérdidas económicas y que generan descontrol a la hora de cuadrar las ventas, desplazamiento de la mercancía con los inventarios que se realizan en determinado tiempo.

Las mermas son un foco rojo que genera descontrol y es por lo que la tienda ISSSTE y todas las áreas comerciales sufren. Por lo tanto toda esta problemática se ve reflejado en las diferentes líneas como son; área de abarrotes comestibles y no comestibles, cuidado personal, mercancías generales y perecederas.

7.2.3. Merma

Por esto se define: ***“Por merma la pérdida de alguna de las características físicas de los productos obtenidos o, mejor, de alguno de los factores utilizados para su obtención: su peso, su volumen, longitud, etc.”***. (<http://www.expansion.com/diccionario-economico/merma.html>)

Y tal es el caso de algunos productos que se ven afectados por esta situación y que delimitan a las áreas en las que pertenecen por lo que requieren de mayor atención de buscar mejores estrategias para reducirlas o sin bien evitarlas. Con esto me refiero a que en algunas áreas se recurre a estrategias que hacen que el producto ya no este al 100% a la mano del consumidor como es en el área de farmacia que hay ciertos productos que ya se resguardan para evitar que sufran algún tipo de deterioro, robo etc.

“Las mermas de las existencias se producen en el proceso de su comercialización o en proceso productivo, en la evolución en estos procesos se incurren en el transporte, almacenamiento, producción y venta de estos bienes que afecta su naturaleza y constitución física, convirtiéndose en pérdidas cuantitativas, es decir, estas pérdidas se pueden contar, medir pesar, etc. En unidades”.

([http://contabilidad.bligoo.com/media/users/3/193927/files/35676/desmedros_mermas .pdf](http://contabilidad.bligoo.com/media/users/3/193927/files/35676/desmedros_mermas.pdf))

Tomando en cuenta esta definición clara y precisa al problema que en la tienda ISSSTE presenta, existen diferentes causas que son las que generan las constantes mermas que se dan en su mayoría en piso de venta como en el área de recibo y almacenamiento de la mercancía como es el caso de Bodega.

Causas como: Fluctuación en recibo o inventario erróneo, robo o consumo interno, plagas dentro de los productos, mal estado de la mercancía producido por el mal manejo de la misma, caducidades y bajo desplazamiento causas que evitan que la mercancía salga de la tienda por la venta hecha por el consumidor.

Existen empresas de actividad o giro, industriales, comerciales o de servicio en la cual identificamos a la tienda ISSSTE en las comerciales.

Comercial: son intermediarias entre productor y consumidor; su función principal es la compraventa de productos terminados. Se clasifican en minoristas, mayoristas y comisionistas.

En la administración de empresas, se conoce como merma a la reducción de la cantidad de mercancías que produce una diferencia entre los libros de inventario y la cantidad real de productos disponibles. La merma puede producirse por cuestiones naturales (cuando los productos perecederos caducan), operativas (las mercancías se dañan durante las operaciones habituales de la empresa), administrativas (un fallo en el registro) o externas (un robo).

Situaciones que realmente se han venido dando en la tienda en sus diferentes causales.

Por lo tanto es importante mencionar que un plan estratégico es **cuantitativo**: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, **manifiesto**: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y **temporal**: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

Es decir el plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo.

7.1. FUNDAMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Un verdadero Plan Estratégico debe incidir en la toma de decisiones cotidiana de la organización. Si queremos que un proceso de planeamiento estratégico tenga éxito, éste debe establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan monitorear o evaluar dichas decisiones.

Según Widdis, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica. Se hace necesario que la alta gerencia se involucre estrechamente con las primeras puesto que es su función principal. Resulta imprescindible, asimismo, que la alta gerencia garantice y se asegure que las segundas se tomen y se implementen de manera correcta. Este es el fundamento de la gestión estratégica: la ejecución del plan estratégico.

7.1.1. Algunas definiciones de plan estratégico.

Para Russell Ackoff, profesor emérito de la Wharton Business School, el planeamiento es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

*Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer, es **el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.***

Por ello, decimos que **la estrategia:**

- Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- Constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- Es una definición del dominio competitivo de la empresa, en qué negocio de halla en realidad.
- Representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas, así como a las amenazas y oportunidades externas, a fin de desarrollar ventajas competitivas.
- Es un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas, así como los roles a nivel corporativo, de unidad de negocio y funcionales.
- Es una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus stakeholders (grupos de interés).

Existe usualmente confusión con los planes tácticos y los planes operativos. Para deslindar conceptos diremos mientras que el **Plan Estratégico se enfoca en lo que debe hacerse**, los otros tipos de planes se refieren al establecimiento de objetivos específicos, mensurables y alcanzables, encargados a departamentos, gerencias o personas en razonables corto plazos.

Para Gup, el planeamiento estratégico: exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada, centrándose en el *proceso de planear* más que en el documento producto de éste. Un buen plan estratégico confronta las decisiones y el estilo de trabajo imperante, impulsando decisiones difíciles y retroalimentando el planeamiento (*el proceso*), pues hablamos de un sistema vivo y simultáneo de planear-implementar-controlar.

7.1.2. Porqué hacer planeamiento estratégico

El Planeamiento Estratégico es (o debería ser) el marco de las acciones y decisiones, y por lo tanto, es el patrón con el que se comparan las mejores alternativas en la mente de los ejecutivos empresariales y de los colaboradores en general.

El planeamiento estratégico permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. El proceso del planeamiento estratégico incrementa la capacidad organizacional para implementar su plan de manera completa y oportuna, apoyando que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes y de sus propias fortalezas y debilidades.

El planeamiento estratégico proporciona una oportunidad para ajustarse periódica y constantemente a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización, pues el éxito estratégico debe funcionar en lo individual como en lo organizacional, pues el *Strategos* (el comandante, la mente del gerente) es muchas veces más importante que la estrategia sola.

Algo importante cuando hacemos planeamiento estratégico es *anticiparse a las jugadas del oponente*. Este concepto es análogo a la forma en que piensan los ajedrecistas de talla mundial, puesto que el Estratega debe conocer y prever lo que la competencia hará para decidir sus planes y fundamentar movimientos contingenciales.

7.1.3. Análisis del entorno

El planeamiento estratégico exige que las empresas dediquen tiempo a examinar con seriedad la forma como monitorean el entorno y cómo se alimentan de dicha información para tomar decisiones. Por ello, aun cuando por razones didácticas incluimos el **análisis del entorno** en la fase inicial o preparatoria del proceso.

El proceso de planeamiento debe confrontar dos aspectos esenciales del análisis del entorno. El primero se relaciona con los tipos de **información** obtenida y la forma como se debe utilizar ésta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones, etc.). El segundo aspecto se relaciona con la **efectividad del sistema** de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización. En la mayoría de los casos, sus datos se fragmentan y quedan incompletos, y su sistema de monitoreo -en particular el análisis de sus competidores lamentablemente es inadecuado.

VIII. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Para el desarrollo del proyecto se utilizan técnicas como: la observación directa, investigación documental, recolección de datos, entrevistas informales a las personas involucradas y software.

El procedimiento de las actividades se realizó de la siguiente manera:

8.1. Sondeo físico

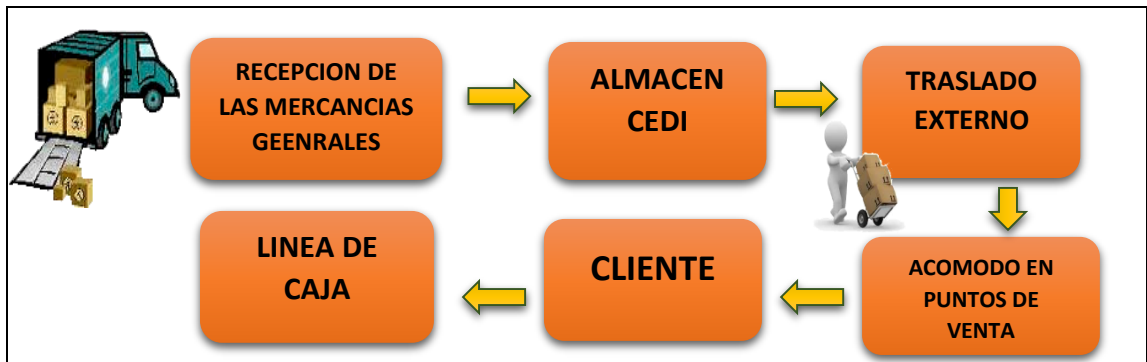
Para poder conocer los diferentes productos que presentan merma se realizó una investigación exploratoria que fue el sondeo físico para conocer la situación actual de la empresa.

Se utilizó como método la recolección de datos relacionándose con los participantes involucrados utilizando como instrumento de medición la observación.

En este apartado se utilizó, bolígrafos, hojas y cámara fotográfica.

8.2. Conocer situación actual y las diferentes áreas de la empresa.

Se visita la tienda ISSSTE con el fin de conocer el proceso de las mercancías a su llegada al almacén y su distribución hasta línea de caja. El diagrama de flujo que a continuación se presenta describe todos los puntos de abastecimiento de las mercancías, desde su recepción hasta línea de caja.



Se realizó un registro visual real en donde se constató las áreas de la tienda y se clasifico en 3 áreas principales que son puntos donde se maneja gran cantidad de productos, el área de recibo, almacén y piso de venta.

Para realización de este apartado se utilizó, bolígrafos, libreta y cámara fotográfica.

8.3. Medición de mermas

En dicha investigación desarrollamos el objetivo a perseguir, que es conocer los productos mermados haciendo un conteo mensual durante un periodo de tres meses de todos los productos en mal estado.

Se diseñó un formato para poder cuantificar los productos existentes derivados de merma. **(Ver anexo 3)** Para poder diseñar dicho formato se realizó una entrevista anotando ¿por qué? de las mermas y poder tener una idea más clara y precisa del fenómeno a evaluar.

El objetivo fue recabar datos referentes al comportamiento de los productos en su proceso en que se van generando las mermas durante cada mes, para así poder tener datos como son números de artículo, proveedor por artículo, precio de costo y precio de venta.

Durante un periodo de tres meses se cuantifico y se tomaron apuntes con ayuda del encargado de almacén.

El estudio se realizó en almacén de productos en mal estado ubicado en la segunda planta de la tienda ISSSTE. (Ver anexo 4)

En este apartado se utilizó, formato, hojas y bolígrafos.

8.4. Análisis de datos.

Después de haber desarrollado el registro en el formulario, se realizó la captura de los datos en el software Excel 20013 para posteriormente realizar un análisis mediante gráficas estadísticas por mes durante los periodos antes mencionados. (Ver anexos 5 y 6)

El objetivo del análisis fue identificar las líneas más afectadas por el fenómeno merma y saber las causas principales que dan origen en pérdidas haciendo un concentrado general los productos en mal estado.

Como antes mencionamos en las características del lugar se toma en cuenta que son 7 líneas en la tienda ISSSTE 025, descartando la línea de farmacéuticos (farmacia) ya que en esta área en mermas hay cero existencias.

Se realizaron entrevistas al personal de base encargada del área de piso de venta, cajeras, personal de seguridad, así como también se entrevistó a Lic. Nancy Arévalo Calixto Gerente de la tienda sobre ¿Cuáles son las líneas más afectadas por la aparición de mermas? La mayoría opinó sobre las mismas líneas que son abarrotes y perecederos.

De igual manera, de acuerdo a la investigación, la información se sustenta en los datos obtenidos de la observación inmediata.

IX. RESULTADOS.

9.1. Resultados de sondeo físico

En el sondeo realizó un registro visual real en donde se constató las áreas de la tienda y se clasificó en 3 áreas principales que son puntos donde se maneja gran cantidad de productos. El área de recibo, almacén y piso de venta.

El área de recibo: La señora Nancy Arévalo quien es Gerente General, es la persona de recibir las mercancías y constatar que los productos entren al almacén con la existencia correcta.

Almacén: Esta área la tiene a cargo un vigilante de seguridad privada (empresa exterior) ajeno a la tienda, quien es responsable de cualquier actividad que ocurra o algo fuera de lo normal quien debe responder por esta área.

Piso de venta: piso de venta están a cargo 2 personas quien son empleados de base de la misma empresa. Piso de venta solo tiene dos empleados disponibles, por lo que se observó que no son suficientes para el mercadeo de la tienda. En

la tienda se pudo constatar que se tiene apoyo de algunos promotores que los mismos proveedores asignan para manejo solamente de su marca. Como son:

COMERC. PEPSICO MEXICO S DE RL DE CV

COMPANIA COMERCIAL HERDEZ, S.A. DE C.V.

ALIMENTOS Y CONDIMENTOS MAURI, S.A. DE C

CONSERVAS LA COSTENA, S.A. DE C.V.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA MODERNA, S.A.

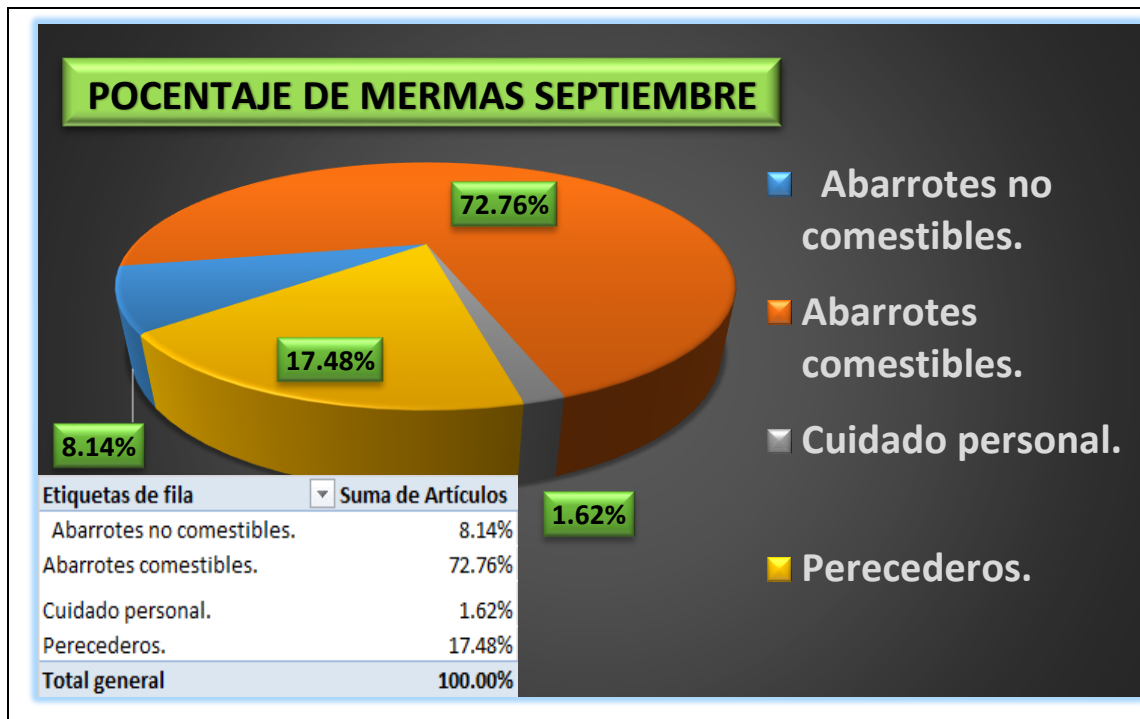
KELLOGG COMPANY MEXICO. S. DE R.L DE C.V

PRODUCTOS VERDE VALLE, SA DE CV

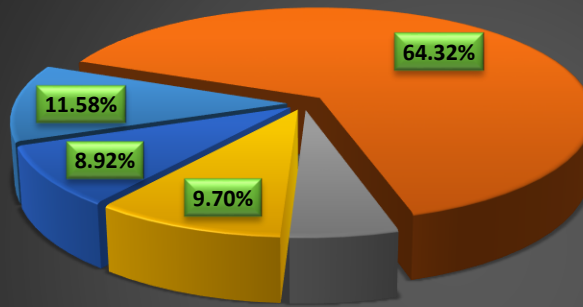
Los productos en mal estado se almacenan en la segunda planta de la tienda ISSSTE, la cual es el proceso que se lleva a cabo en la actualidad.

9.2. Resultados conteo físico y análisis de datos.

Los resultados de la recolección de datos se pueden observar en las siguientes graficas que representan el conteo físico de mermas de cada mes que se fue realizado durante el periodo septiembre-noviembre en la visita exploratoria.



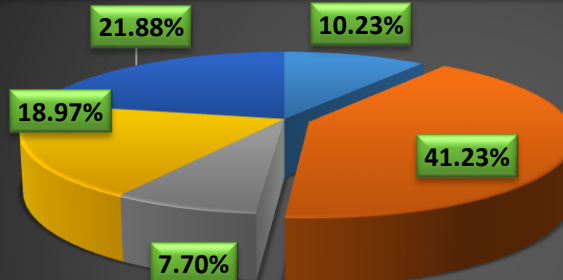
PORCENTAJE DE MERMAS OCTUBRE



- Abarrotes no comestibles
- Abarrotes comestibles.
- Cuidado personal
- Mercancías generales
- Perecederos.

Etiquetas de fila	&	Suma de Art
Abarrotes no comestibles	11.58%	148
Abarrotes comestibles.	64.32%	822
Cuidado personal	5.48%	70
Mercancías generales	9.70%	124
Perecederos.	8.92%	114
Total general	100.00%	1278

PORCENTAJE DE MERMAS NOVIEMBRE



- Abarrotes no comestibles
- Abarrotes comestibles
- Cuidado personal
- Mercancías generales
- Perecederos.

Etiquetas de fila	%	Suma de
Abarrotes no comestibles	10.23%	186
Abarrotes comestibles	41.23%	750
Cuidado personal	7.70%	140
Mercancías generales	18.97%	345
Perecederos.	21.88%	398
Total general	100.00%	1819

Se puede observar que los resultados son en porcentaje:

LÍNEA	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Abarrotes no comestibles	8.14%	11.58%	10.23%
Abarrotes comestibles	72.76%	64.32%	41.23%
Cuidado personal	1.62%	5.48%	7.70%
Mercancías generales	0	9.70%	18.97%
Perecederos.	17.48%	8.92%	21.87%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

Mes de septiembre en la línea de abarrotes comestibles con el 72.76% y perecederos con el 17.48% presentan el más alto índice en mermas.

Mes de octubre en la línea de abarrotes con el 64.32% y abarrotes no comestibles con el 11.58% presentan el más alto índice en mermas.

Mes de noviembre en la línea de abarrotes comestibles con el 41.32% y perecederos 21.88% presentan el más alto índice en mermas.

Grafica de concentrado.



Debido al estadístico calculado podemos decir como resultado final, que el mayor índice de mermas se presenta el área de abarrotes comestibles dando a la tienda ISSSTE una mayor afectación en pérdidas.

Las causas principales son:

- Plagas dentro de los productos.
- Mal estado de la mercancía producido por el mal manejo de la misma.
- Caducidades.
- Bajo desplazamiento.
- Fluctuación en recibo o inventario erróneo
- Robo o consumo interno.

El área de recibo es uno de los principales puntos donde se empieza a generar merma en productos de la tienda, debido al mal conteo de las cajas, el no revisar que estén completas antes de entrar al almacén son causas de afectación. Esta área se encuentra ubicada sobre la avenida Álvaro Obregón donde se da entrada a mercancías al almacén y posteriormente a piso de venta por la entrada de clientes ubicada sobre la avenida Francisco I. Madero; es transporta en diablitos o patines en su proceso de surtimiento en donde tiene que pasar fuera de la tienda y no es seguro su llegada debido a que no es supervisado su transportación.

Durante la investigación se comparó los inventarios de merma reales ya contabilizados en almacén y los inventarios en el sistema de la tienda, lo cual no coincidieron. Este tipo de situaciones impactan de manera significativa cuando hacemos la suma de las pérdidas que representan al cabo de un mes, y mucho más cuando hablamos de un año.

Basados en la investigación de campo y las gráficas, podemos canalizar las áreas y las causas en los que se da con más frecuencia las mermas.

Empleando como técnica la lluvia de ideas, se elabora plan estratégico basándose en los resultados obtenidos de la investigación y así ayude a reducir

o a evitar esta problemática que día tras día ha causado perdida en la tienda ISSSTE.

9.3. Plan estratégico

La estrategia principal de este plan es el desarrollo de las actividades proactivas en forma conjunta con todo el personal interno como personal externo que preste sus servicios en la tienda ISSSTE ya que son las personas principales de mucha importancia para que dicha empresa opere de manera más eficiente debido a la falta de personal.

Por lo que en nuestro plan sugerimos algunas ideas donde se abarcan puntos de planeación, dirección, organización y control:

Hacer conciencia en el personal de la empresa, ya que el trabajo en equipo es un medio para llevar un control efectivo de las pérdidas y las causas como el hurto y el consumo interno que descontrolan los inventarios del sistema haciendo que los productos presenten una existencia física que no existe como tal.

Los empleados deberán reportar las mermas que han identificado, con la finalidad de que se responsabilicen más sobre el manejo adecuado de los productos.

En productos de bajo desplazamiento es importante destacar en ofertas, dejar al alcance de la mano del cliente, seguir cierto orden lógico en cuestión de planogramas, combinar en conjunto y puntos estratégicos para el cliente.

Renegociar las condiciones con proveedores en lo que respecta a perecederos ya que los lácteos son productos de consumo y caducidad de muy poco tiempo.

Colocar productos de menor tamaño en la caja de cobro a precios accesibles, por lo que siempre será tentador al cliente y aumentara el ticket medio.

Colocar un sistema de monitoreo en las áreas de la tienda, como son cámaras en lugares estratégicos que hagan un registro visual y se archiven los videos durante el mes, abarcando las el áreas de la bodega, recibo, piso de venta, así como también el área de administración.

Instalar espejos en el techo para así hacer más fácil la visibilidad al personal de seguridad y ayudar a reflejar a distancia a las personas que estén en piso de venta. Todo esto es con el fin de evitar el robo hormiga o consumo interno.

Se sugiere solicitar la colaboración de por lo menos cuatro vigilantes, para las áreas de perfumería, abarrotes comestibles, abarrotes no comestibles, mercancías generales y perecederos.

Exigir a las empresas contratadas para dar el servicio de seguridad a la tienda, capacitación periódica al personal de vigilancia.

Realizar una adecuación del área donde transporta la mercancía del almacén a piso de venta para que sea de forma interna y no externa.

Realizar fumigaciones en periodos de tres meses para evitar plagas en exceso que se generen por humedad o calor.

La mercancía a su llega a almacén puede ser marcado con colores dependiendo del mes en curso. Es necesaria la implementación de códigos de color para el desplazamiento de los productos en piso de venta. Por lo que estos colores indicaran el mes en que llegó la mercancía, haciendo posible que los promotores

y personal de la tienda tomen en cuenta las caducidades y sea mejor controlada la rotación. En la siguiente imagen se muestra un ejemplo.

ENERO
FEBRERO
MARZO
ABRIL
MAYO
JUNIO
JULIO
AGOSTO

Es recomendable utilizar el método de “Primeras entradas, primeras salidas“. Es decir los primeros productos en llegar en la semana serán los primeros en vender, el resto serán almacenados de acuerdo a su fecha de caducidad.

X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo del proyecto muestra e identifica las causas principales que dan origen a las mermas, así como brinda herramientas para poder mejorar la utilidad y disminuir la mermas que se presentan en las tiendas comerciales en todo el país; también mencionar que, sirve de manera preventiva para disminuirlas y se recomienda ser aplicadas como una opción más en otras tiendas comerciales que presenten la problemática similar.

Por lo tanto en este trabajo se pretendió canalizar las causas reales que dan origen a mermas y desarrollar un plan estratégico para reducirlas.

Al inicio de las actividades fue algo difícil obtener información precisa del proceso, debido a que algunas personas de los departamentos no fueron accesibles a proporcionar la información durante el proceso de observación y análisis. Con la ayuda de la Gerente y supervisores se logró satisfactoriamente la obtención de la información necesaria.

Durante el desarrollo del proyecto se analizaba cada uno de los procesos que utilizaban para el manejo de las mercancías generales desde su llegada hasta el punto de venta, también, mediante entrevistas y cuestionarios no formales, se pudo concluir desde el inicio de la investigación la problemática y las necesidades que generan la presencia de mermas en el sistema, sin embargo, por la poca participación y carga laboral de los departamentos no se logró obtener las causas específicas que la generan. Fue un logro satisfactorio poder desarrollar los objetivos específicos puestos que de esa manera que pudimos lograr obtener la información precisa para lograr una base que nos permitiera generar un plan estratégico para reducir los altos niveles de merma.

También, se logró la implantación de un nuevo formato que permita contabilizar las mermas en almacén de forma más fácil y rápida.

El éxito del el plan estratégico dependerá del buen uso de la misma. Se recomienda a los departamentos dedicar atención y coordinación para dar seguimiento a las necesidades que se presentan en el plan estratégico para obtener los beneficios como es ser una empresa más competitiva y rentable.

XI. FUENTES DE INFORMACION

Münch G.L. (2006): *fundamentos de la administración*. (7ª ed.). México: trillas.

Juan García Colín, *Contabilidad de costos* (3ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.

Drucker, P. (1981): *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*.(4ª ed.). Argentina. El Ateneo.

HANNA, D. (1990): *Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño*. /2da ed) México: Addison Wesley Iberoamericana.

Harvard B.R. (2003): *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. (8ª ed) Colombia: Ediciones Deusto.

KOCH, R. (2000): *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia*. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.

STONER, J.; FREEMAN, E.; GILBERT Jr.; D. (1999): *Administración*. Prentice Hall; sexta edición. México.

WEIRICH, H.; KOONTZ, H. (1994): *Administración: una perspectiva global*.

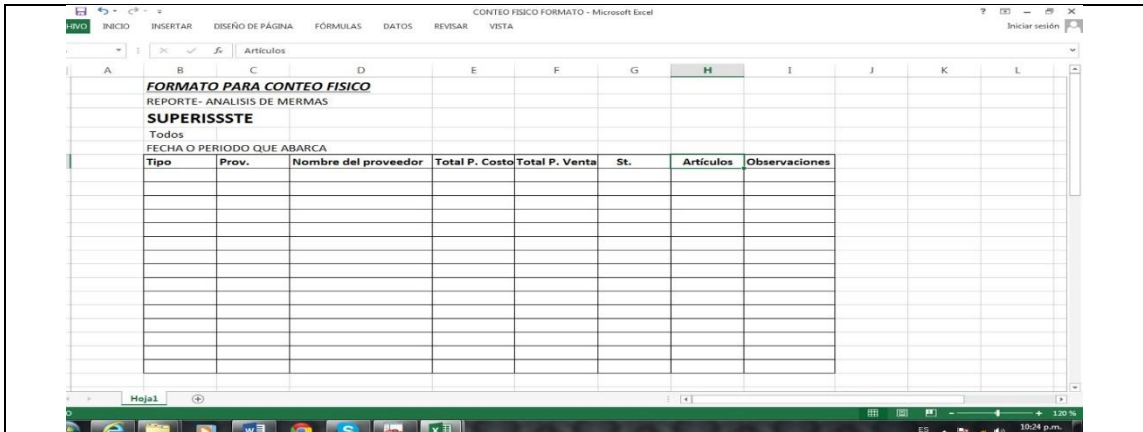
XII. ANEXOS



Anexo 1.



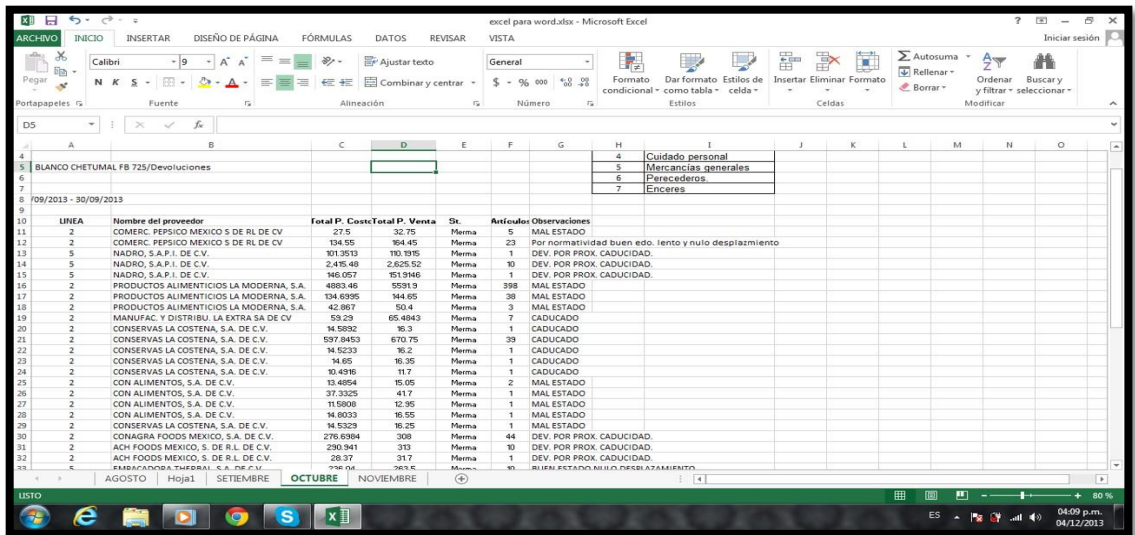
Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4. La imagen que a continuación se presenta, muestra evidencia de cómo están resguardado los productos y el conteo físico que se realizó



Ver anexo 5

excel para word.xlsx - Microsoft Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Portapapeles Fuente Alineación Número

Etiquetas de fila	Suma de Artículos
Abarrotes no comestibles.	8.14%
FIBRAS FIX, S.A. DE C.V.	6.22%
KIMBERLY CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.	1.92%
Abarrotes comestibles.	72.76%
ACH FOODS MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	1.47%
ALIMENTOS Y CONDIMENTOS MAURI, S.A. DE C	0.86%
COMERC. PEPISCO MEXICO S DE RL DE CV	54.32%
COMPANIA COMERCIAL HERDEZ, S.A. DE C.V.	6.45%
CONAGRA FOODS MEXICO, S.A. DE C.V.	1.26%
CONSERVAS LA COSTENA, S.A. DE C.V.	6.42%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA MODERNA, S.A.	4.19%
Cuidado personal.	1.62%
FABRICA DE JABON LA CORONA, S.A. DE C.V.	0.45%
UNILEVER DE MEXICO S. DE R.L DE C.V	1.16%
Perrederos.	17.48%
LACTEOS GRUPO LALA, S.A. DE C.V.	17.48%
Total general	100.00%

Suma de Artículos Total

- Abarrotes no comestibles
- Abarrotes comestibles
- ACH FOODS MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
- ALIMENTOS Y CONDIMENTOS MAURI, S.A. DE C
- COMERC. PEPISCO MEXICO S DE RL DE CV
- CONAGRA FOODS MEXICO, S.A. DE C.V.
- CONSERVAS LA COSTENA, S.A. DE C.V.
- PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA MODERNA, S.A.
- Cuidado personal
- FABRICA DE JABON LA CORONA, S.A. DE C.V.
- UNILEVER DE MEXICO S. DE R.L DE C.V
- Perrederos
- LACTEOS GRUPO LALA, S.A. DE C.V.

AGOSTO Hoja1 SETIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE

LISTO ES 04:12 p.m. 04/12/2013

Anexo 6