

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Trabajo Terminal:

Plan de Mejora en el Sistema de Inventarios

Presenta:

L.C. Mayra Herrera Sandoval

Para obtener el Diploma de:

Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal:

Dra. Sósima Carrillo

Mexicali, Baja California

Abril 2018

ÍNDICE

Resumen.....

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....

1.1 Antecedentes.....

1.2 Planteamiento del Problema.....

1.3 Objetivos De La Investigación.....

1.3.1 Objetivo General.....

1.3.2 Objetivos específicos.....

1.4 Preguntas de Investigación.....

1.5 Supuesto.....

1.6 Justificación.....

1.7 Definición de Términos.....

1.7.1 Lote económico.....

1.7.2 Existencias de seguridad.....

1.7.3 Punto de reorden.....

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....

2.1 Definición de Inventarios.....

2.2 Quien necesita los Inventarios.....

2.3 Principio de los Inventarios.....

2.4 Finalidad de los Inventarios.....

2.5 Costos de los inventarios.....

2.6 Tipos de Inventarios.....

2.7 Problemas de Decisión en el Control de los Inventarios.....	
2.8 El Sistema de Inventarios.....	
2.9 Revisión Continua y Revisión Periódica.....	
2.10 ¿Por qué son necesarios los inventarios?.....	
2.11 Sistemas de Inventarios.....	
2.12 Planificación de las Políticas de Inventarios.....	
2.13 Funciones del control de Inventarios.....	
 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	
3.1 Diseño de Investigación.....	
3.2 Sujeto o Contexto de la Empresa.....	
3.3 CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	
3.4 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
3.5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	
3.6 ANEXOS.....	

RESUMEN

El presente caso de estudio es de tipo cualitativo, descriptivo y no experimental. Aplicado a una empresa radicada en Mexicali, Baja California, la cual se dedica al comercio al por menor de pinturas y recubrimientos para pisos, techos y paredes y en la actualidad presenta problemas para afrontar las necesidades de las distintas sucursales con respecto a los productos que debe mantener en stock para cubrir los requerimientos de sus clientes y usuarios.

Palabras clave:

- Inventarios
- Cantidad de pedido
- Costo de Inventarios.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, con el fin de volverse más rentables, las empresas buscan la manera de reducir sus costos y cubrir las necesidades de sus clientes de una forma más eficiente; es por esto que los inventarios se vuelven parte importante en el capital de trabajo de estas mismas, el objetivo: Establecer sistemas eficaces que les permitan un mayor volumen de venta en un menor tiempo, con el máximo de rentabilidad posible.

1.1 Antecedentes

Los inventarios de una empresa juegan un papel importante, pues representan una parte indispensable del capital de trabajo, por tal motivo requiere de una administración efectiva. Krajewski & Ritzman (2000) establecen que uno de los grandes desafíos de la gestión de inventarios consiste en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia y productividad. Por consiguiente se hace necesario desarrollar conjuntos de medios y métodos pertinentes para llevar a cabo la distribución de recursos de la organización, lo que se denomina la logística, con el fin de garantizar las cantidades, lugares y tiempos adecuados para cada proceso.

El manejo de inventarios comenzó desde que la sociedad empezó a producir y elaborar los productos necesarios para su subsistencia, pasando así, de sistemas artesanales de producción a otros más avanzados. Esto provocó mayores volúmenes de producción que a su vez necesitaron ser intercambiados a mayor escala. (Rivadeneira, 2014)

En un principio los inventarios fueron evaluados con un criterio estrictamente contable, solo para mantener actualizadas sus entradas, salidas y pérdidas por malos manejos. Al aplicar nuevas técnicas en las finanzas, la administración de este rubro fue cobrando importancia en el análisis económico de la empresa. De 1914 a 1918 la industria norteamericana experimentó una acelerada expansión, como consecuencia de la baja en la producción de la industria europea donde se desarrolló la primera guerra mundial. Años más tarde, después de esta guerra, la unión europea recupero su producción provocando disminución en el mercado del continente americano, lo que originó una excesiva acumulación de productos que no se podían comercializar, por lo que nació la creación de nuevas técnicas y estrategias para el control de inventarios

Para la realización de un determinado trabajo o tarea mediante el esfuerzo de un grupo de personas, el dirigente o administrador debe coordinar los medios que le faciliten el cumplimiento del mismo. Para ello, el administrador debe tomar en cuenta las etapas fundamentales del proceso de administración: Planeación, Organización, Dirección y Control.

La empresa Mexicali Paint tiene sus orígenes en el año 1979, cuando el señor David Rodríguez inauguró la primera concesión de Pinturas Comex en Mexicali, en cuestión de meses se abrieron 3 tiendas más, en Mexicali, Ensenada y San Luis Rio Colorado, Sonora. En el año 2003 se dan de alta bajo la razón social de Mexicali Paint S.A. de C.V. para ese entonces, la empresa contaba con 12 tiendas. En el año 2015, Mexicali Paint, que era de los principales proveedores de pintura en la ciudad con sus 20 tiendas distribuidas a lo largo de la plaza, deja la concesión de Comex y comienza con la distribución de la marca Sayer Lack.

Este cambio ocasionó un desequilibrio en la situación financiera de la empresa, pues el inventario total de sus productos fue sustituido por la nueva marca, esta transición incluyo modificaciones en todos los sentidos: inventarios, imagen, publicidad y por supuesto al ser diferente la forma de entrega de la mercancía de este nuevo proveedor, el sistemas de abasto interno de la empresa se vio en la necesidad de adecuarse a las nuevas demandas.

Anteriormente la empresa manejaba una bodega en la cual almacenaba su producto de acuerdo a sus ciclos de sus inventarios, en la actualidad, la nueva marca le ofrece el almacén general de su empresa, por lo que Mexicali Paint hoy en día se preocupa solo por el abasto de sus tiendas, al surtirse directamente de su proveedor.

1.2 Planteamiento del Problema.

En la actualidad hay empresas que cuentan con una gran cantidad de inventarios, manteniendo para ello, sistemas establecidos de acuerdo a las necesidades diarias de la misma, en ocasiones dichas empresas llegan a sufrir cambios, entre ellos el crecimiento no previsto o el aumento o disminución en su producción, ventas extraordinarias, por mencionar algunos; sin darse cuenta los sistemas que en su momento eran funcionales comienzan a causar conflictos internos pues llegan a quedar sobrepasados por las actividades diarias y las necesidades que esto les genera, provocando con esto problemas en la logística de sus entregas, faltantes en sus inventarios, mayor inversión en tiempo para cubrir la necesidad de producción, estancamiento de material, entre otros.

Este es el caso de estudio de la empresa Mexicali Paint S.A. de C.V. dedicada al comercio de pinturas, la cual debido a su crecimiento inesperado, al volumen de sus operaciones, a su rotación de personal y situaciones extraordinarias ha sufrido problemas para mantener un control de inventarios funcional para poder cumplir con la demanda de sus clientes y con las necesidades de sus actividades diarias, generándoles dificultades financieras.

En la actualidad la empresa presenta problemas para mantener los inventarios de sus tiendas lo suficientemente basto como para cubrir todas las necesidades de sus clientes, por ejemplo: para surtir un pedido mediante orden de compra y servicio a domicilio, se tiene que complementar con los inventarios de otras de otras tiendas, y lo que en un proceso normal podría llevar un par de minutos, llega a tomarse horas por la recolección de material de las otras ubicaciones; otro ejemplo seria cuando un cliente llega a buscar cierto producto a una de las sucursales en la cual por el momento no se tiene en existencia y se debe referir a dicho cliente a otra tienda, o bien se toman sus datos para una vez recolectado el producto de donde sí se tenga sea llevado hasta el domicilio del cliente, o se le da una hora a la que puede regresar por el producto. Estos contratiempos llegan a generar pérdidas en la empresa, pues hay usuarios que se rigen bajo tiempos, y al no encontrar el material necesario en el momento, acuden a otras marcas para realizar la compra y así ellos cubrir su necesidad, también genera una inversión mayor en tiempo, combustible y desgaste del vehículo de la empresa al realizar la labor de surtido de pedidos.

Esta situación nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta:

¿Qué efecto tendrá implementar un plan de mejora en el control de inventarios en la empresa Mexicali Paint, basado en sus necesidades y volumen de operación?

1.3 Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Mediante el presente estudio de caso se pretende establecer un sistema de inventarios de acuerdo a las necesidades de una empresa dedicada al comercio de pinturas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1.- Determinar qué áreas se verán beneficiadas al implementar nuevas medidas en el control de inventarios acorde al tipo y tamaño de empresa.
- 2.- Establecer un sistema de inventarios funcional acorde al tipo y tamaño de empresa.
- 3.- Determinar los lineamientos necesarios para que el sistema de inventarios a establecer se realice de la manera más óptima.

1.4 Preguntas de Investigación

¿Qué efecto tendrá implementar un plan de mejora en el control de inventarios en la empresa Mexicali Paint, basado en sus necesidades y volumen de operación?

¿Qué áreas se verán beneficiadas al implementar una mejora en el control de inventarios en la empresa Mexicali Paint S.A. de C.V.?

1.5 Supuesto

En base a la problemática presentada de la empresa Mexicali Paint S.A. de C.V. y conociendo el ciclo operativo de la misma, así como las distintas áreas de oportunidad que se presentan, se establece el siguiente supuesto:

Una mejora en el Control de inventarios de la empresa Mexicali Paint impactara favorablemente en distintas áreas de la misma.

1.6 Justificación

El presente estudio de caso tiene como objetivo generar mayores beneficios en una empresa dedicada al comercio de pinturas, a través de una mejora en su control de inventarios, describiendo a detalle las áreas que se verán beneficiadas con dicha mejora, estableciendo el sistema de inventarios más adecuado y los lineamientos necesarios acorde al tipo y tamaño de empresa. Con lo anterior se pretende dar a la empresa una solución a su problemática actual en este campo, para así poder enfrentar sus actividades diarias de una manera más eficaz y eficiente y reflejando mejoras en cuanto a tiempo, dinero e imagen.

1.7 Definición de Términos

1.7.1.- Lote Económico.

Es la cantidad de inventario que debe ordenarse, ya sea para compra o abastecimiento, o bien, que debe de producirse, para satisfacer una demanda futura, de tal manera que el costo total que se incurre por: ordenar, mantener el inventario y por pedidos pendientes sea el mínimo posible.

1.7.2.- Existencias de Seguridad.

Se define como la cantidad de inventarios que es conveniente almacenar debido a situaciones imprevistas, tales como un atraso en la entrega de las ordenes colocadas, o una demora en el inicio de la producción, o bien, por una demanda más grande no prevista.

1.7.3.- Punto de reorden.

Se define como la cantidad de materiales necesarios para satisfacer la demanda que se genera durante el tiempo de anticipación, más las existencias de seguridad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Uno de los objetivos de mantener artículos en inventario es el de protegerse contra la incertidumbre en su demanda y el tiempo de entrega de parte del proveedor. Hay muchos modelos para definir estos parámetros, siendo de los más conocidos el de la cantidad económica de pedido, el del punto de Reorden, los algoritmos de Wagner-Within y Silver-Meal, sólo por citar algunos.

Aun cuando las nuevas metodologías como justo a tiempo y MRP (Material Requirement Planning) afirman que debe manejarse un inventario mínimo, en el nuevo contexto global de esta época, esto está lejos de ser una práctica común, ya que las organizaciones se orientan cada vez más hacia el consumidor tratando de integrar el producto con el servicio y el inventario tiene un rol importante en la satisfacción del cliente.

En este contexto los modelos determinísticos son poco aplicables, ya que se basan en supuestos alejados de la realidad, tales como suponer una demanda y tiempo de entrega constantes, o una distribución de probabilidad conocida. Ante tales circunstancias aparecen los modelos dinámicos, los cuales aplican cuando: a) la demanda no es estacionaria; b) el tiempo de entrega no es estacionario; y c) el nivel de servicio varía con el tiempo. Otros autores comentan que es mejor operar con datos de demanda y tiempos de entrega basados en datos históricos, sin importar que no sigan alguna distribución de probabilidad, lo que lleva a mejorar los niveles de servicio y a disminuir los costos del inventario, situación que experimentan muchas de las Pymes mexicanas, que sólo cuentan con registros de sus demandas y tiempos de entrega. Buzacott & Shanthikumar (1994), señalan que el tiempo de entrega y el stock de seguridad son los dos parámetros que determinan el punto de reorden y ambos dependen de la precisión con que se hayan pronosticado. De estos dos parámetros, el tiempo de entrega es más importante. Eppen & Martin (1988), han propuesto un procedimiento para calcular el stock de seguridad en el caso de tiempos de entrega y demandas estocásticas, mostrando que bajo el supuesto de normalidad hay serios errores en su cálculo, para lo cual proponen un algoritmo que es aplicable si ambos parámetros son conocidos o desconocidos.

El presente estudio de caso busca establecer una mejora en el control de inventarios de una empresa determinada, para intentar con ello un mayor ahorro, en tiempo, dinero y capital humano.

De acuerdo a lo siguiente:

- a) Ahorro en combustible al establecer rutas y días de reparto en las distintas sucursales.

- b) Ahorro en horas hombre utilizadas para surtir los productos solicitados por cada sucursal.
- c) Establecer volúmenes de compra de acuerdo a su historial de consumo para así obtener un mejor precio, al realizar compra por volumen.
- d) Mantener un almacén lo suficientemente surtido para poder cubrir la necesidad del cliente.
- e) Reducción de costos en el inventario al mantener solo el producto necesario de acuerdo a su demanda, evitando estancamientos.
- f) Entre otros.

La finalidad de este documento es dar una opción de mejora a la empresa en su control de inventarios, y con ello lograr mayor rentabilidad, ya que este problema afecta a la organización en general y los beneficios se verán reflejados en distintas áreas de la organización.

2.1 Definición de inventarios.-

Según Guajardo (1996) inventarios: “Son los bienes destinados a la venta o la producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de sus operaciones”.

2.2 Quién necesita los inventarios.-

Todas las empresas manejan inventarios. Estos están constituidos por la materia prima, los productos en proceso, los suministros que necesita para la producción de

los mismos, y los productos terminados. Dichos inventarios pueden constar de productos de lo más sencillo que resultan tan elementales como por ejemplo: una escoba empleada como parte del mantenimiento del edificio, o algo más complejo, como una combinación de materias primas que forman parte de un proceso de manufactura.

2.3 Principio de los inventarios

De acuerdo a Miguez & Bastos (2010). Se puede definir a los principios básicos de los inventarios como las razones para mantener y utilizar dichos inventarios en una empresa. Estos principios son los siguientes:

- *Desacoplar demanda y producción.*

Esta es la función principal. Podemos considerar el inventario como un colchón entre la oferta y la demanda. La situación entre la oferta y la demanda es distinta, prácticamente en todas las empresas; es decir, las etapas por las que ambas pasan no coinciden totalmente, salvo en algunos puntos.

- *Ser utilizados como medio para la planificación y el control de la producción.*

La empresa debe poseer un inventario de productos terminados para atender la demanda, cuando el nivel de este llega a un punto bajo, ya sea en términos de cantidad, de tiempo o ambos, se envía orden de producción para que se siga elaborando. Mientras la empresa está produciendo, utiliza el inventario de productos en curso; así, cuando este alcance un determinado punto se enviara una orden de fabricación, con lo que se reduce el inventario de materias primas que han de ser pedidas a los proveedores.

- *Permitir cierta flexibilidad en la programación de la operación y la independencia de las operaciones.*

Existen empresas que realizan sus lotes cada cierto, en vez de hacerlo siguiendo fielmente la demanda.

- *Proporcionar un buen nivel de servicio al cliente.*

Esto supone que el cliente puede llevarse el producto cuando lo necesite, sin tener que esperar.

2.4 Finalidad de los inventarios.-

Algunas de las funciones más utilizadas para el control de inventarios son:

- Mantener normalidad en las operaciones diarias propias de la empresa sin que existan contratiempos por falta de materia prima o productos, como consecuencia de productos defectuosos, fallas en el suministro de los proveedores o en las entregas al cliente, problemas en la calidad, etc.
- Mantener un stock de acuerdo a la demanda de los clientes lo suficientemente basto para cubrir las necesidades de los mismos, es decir, mantener el equilibrio entre lo que se necesita y los que se procesa.
- Mayor beneficio al realizar compras por volumen, ya que si la adquisición del producto o materia prima se realiza por mayoreo, habrá más posibilidades de adquirir un mejor precio.

- Proteger a la empresa de fluctuaciones en la demanda, pues aunque no siempre se sabe cuánto va a necesitarse en un momento dado, es necesario mantener una reserva para poder satisfacer la demanda de los clientes o de la producción. Si se conoce de alguna manera el comportamiento del mercado de acuerdo a necesidades o temporalidades, la falta de producto o materia prima podría reducirse en gran medida.
- Ser utilizados como medio de planificación y control de la producción.

2.5 Costos de los inventarios.

Entre los costos de los inventarios se encuentra el dinero, la pérdida por desperfectos, obsolescencia, hurto, mano de obra, etc. Por lo general estos costos se clasifican como costos de producción o almacenaje.

- Costos de Producción.- Son los costos necesarios para la elaboración de un producto (materia prima, renta, sueldos y salarios, instalaciones, etc.)
- Costo de Productos Adquiridos.- Son los costos que conlleva la compra de un producto: impuestos, fletes, gastos administrativos, etc.
- Costo de llevar el inventario: Gastos en los que incurre la empresa por el manejo de inventarios:
 - Deterioro: Cuando el material lleva almacenado mucho tiempo y ya no puede ser utilizado o comercializado por que no cuenta con la misma calidad que en su origen, está manchado, golpeado, vencido, humedecido, entre otros.

- Manejo de Materiales: Contempla todos los gastos generados por el manejo de los inventarios, desde el transporte, sueldos y salarios, instalaciones, etc.
- Costo de Almacenaje: Son los costos incurridos por mantener una bodega física, equipo necesario para su manejo, personal, entre otros.
- Costo por Faltante: Si por alguna razón no se cuenta con el inventario necesario para cubrir la demanda del cliente, hace que se pierda la venta o la confiabilidad por parte del cliente o usuario, lo cual dará pie a costos imprevistos.

2.6 Tipos de inventario.

De acuerdo a Díaz de Santos (1996) Los inventarios fundamentales en una empresa son los siguientes:

a) Inventario de materia Prima.-

Este inventario está constituido por los elementos simples e indispensables que se requieren transformar, para considerarlos como producto terminado.

b) Productos semielaborados.-

Estos artículos tienen cierto grado de transformación y es necesario incorporarlos en un producto mayor, que constituye el producto final. También se les denomina componentes, por la función que realizan en la integración del producto final.

c) Empaquetado.-

El inventario de empaquetados consta de los artículos que se utilizan resguardar los productos terminados, evitando los daños antes de su venta; este inventario incluye también los artículos que son destinados para el empaque de protección, tanto como para preservar mejor los materiales durante el tiempo que permanezca en almacén.

Consumibles.-

Son artículos necesarios para la elaboración de los productos, que no se incorporan en el producto terminado, pero que, de alguna manera forman parte del proceso de producción.

d) Productos terminados.-

Este inventario está constituido por los artículos completos, terminados y listos para su venta.

2.7 Problemas de decisión en el control de los inventarios.

De acuerdo con Guerra & Valdés (2014), en el control de inventarios se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Que artículos deben incluirse en las existencias del almacén.
- Que cantidad de artículos deben solicitarse en cada compra.
- Cuando se debe solicitar el pedido.
- Cuál será el punto de reorden de los artículos y cuál será el nivel medio de los mismos a mantener.

- Qué tipo de control de inventarios se debe utilizar.

2.8 El sistema de inventarios.

El enfoque de sistema se emplea cuando se pretende llevar a cabo un análisis relacionado con los inventarios.

La demanda, el suministro, el almacenamiento y los costos son el conjunto de elementos que caracterizan el sistema de inventarios, mismos que siempre estarán presentes en cualquiera que sea la situación de estos y que se pretenda analizar.

2.9 Revisión continua y revisión periódica.

Estas dos políticas son parte importante en el control de inventarios ya suelen ser primordiales en la política de pedidos, pues ayudan a decidir cómo y cuándo reabastecer los inventarios.

Revisión continua: Implica revisión constante del inventario para determinar en qué momento es necesario volver a surtir cierto producto, pues este ha llegado a su punto de reorden previamente establecido, por lo que se procede a solicitar nuevamente la misma cantidad de producto que en el pedido anterior, de acuerdo a los máximos y mínimos establecidos en la empresa.

Revisión periódica: En esta política, los inventarios se revisan cada cierto tiempo, para determinar cuándo volver a solicitar material; es por ello que no siempre se solicitan las mismas cantidades, pues de una revisión a otra algún producto pudo haber tenido una demanda fuera de lo normal, por lo que en

esa ocasión la orden de compra de dicho producto será por una cantidad mayor.

2.10 ¿Por qué son necesarios los inventarios?

Como ya hemos comentado antes, los inventarios y su control son imprescindibles para conocer la realidad de la empresa y poder actuar gracias a la información que transmiten a la dirección de la empresa.

Esta información ayuda a las personas que forman parte de la organización a tomar decisiones a consecuencia de los resultados obtenidos. Entre los motivos que existen para realizar inventarios en las empresas encontramos algunas ventajas como:

- Capacidad de dirección: te permiten decidir qué decisión tomar después de ver cuál es la cantidad de stock que posee tu empresa. Es decir, si por ejemplo tienen mucho stock de una colección de ropa y estamos a final de temporada, es posible que se decida rebajarla para intentar venderla de forma más rápida y poder sacar la siguiente.
- Fluctuaciones de la demanda: controlar el inventario cada cierto tiempo te permite la posibilidad de ver cuándo es la época que más o menos se vende y las sorpresas son menores.
- Inestabilidad del suministro: gracias a los inventarios podemos saber en todo momento cuándo vamos a necesitar adquirir nuevos suministros para producir nuestros productos.

Descuentos por cantidad: la compra de materias prima en cantidades más grande disminuye el precio de cada unidad. El control del stock y las necesidades de producción que tenemos nos puede ayudar a reducir los costes.

2.11 Sistemas de Inventarios.

Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas.

2.12 Planificación de las políticas de inventarios.

En la mayoría de los negocios los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventarios diferentes y a menudo incongruentes.

Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser:

- 1.- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.

2.- A través del control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventarios tienen que mantenerse entre 2 extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel adecuado, que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción (alto costo por falta de existencias).

2.13 Funciones del control de Inventarios:

- Eliminación de irregularidades en la oferta.
- Compra o producción en lotes o tandas.
- Permitir a la organización manejar materiales perecederos.
- Almacenamiento de mano de obra.
- Decisiones sobre inventarios.

Hay dos decisiones básicas de inventarios que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas.

Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario:

1.- ¿Qué cantidad de inventario de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a abastecer?

2.- ¿Cuándo reabastecer el inventario de ese artículo?

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio de caso es cualitativo ya que se recolectara información de la misma empresa y las posibles áreas de oportunidad en su control de inventarios y no experimental puesto que solo se tomaran los datos de la empresa y se utilizaran encuestas para conocer el control de inventarios de la misma. El diseño de investigación será descriptivo.

3.2 SUJETO O CONTEXTO DE LA EMPRESA.

En este estudio de caso, nos enfocaremos a realizar entrevistas y encuestas con el personal de los distintos puestos de la empresa Mexicali Paint para conocer a detalle la percepción que se tiene, y el sistema de trabajo que manejan, así como la problemática que se plantea. Entre los puestos a estudiar se encuentra: encargado de tienda, ejecutivos de venta, supervisor de ventas, entre otros.

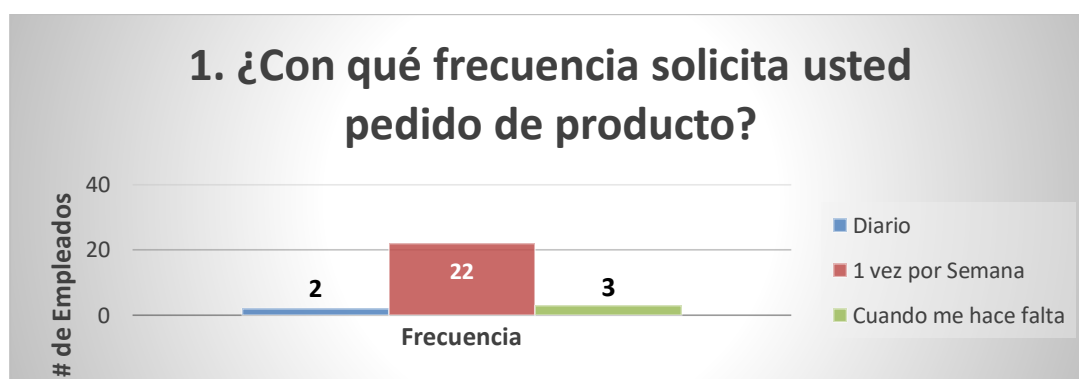
3.3 PROCEDIMIENTO

Para la realización de la investigación sobre las áreas de oportunidad en el sistema de inventarios de la empresa Mexicali Paint S.A. de C.V., se encuestó a las personas encargadas de solicitar productos al área de compras para mantener un correcto surtido en las tiendas, siendo un total de 27 empleados los encuestados,

entre Encargados de tienda, ejecutivos de venta y Gerente de ventas, de una plantilla de 87 personal en total.

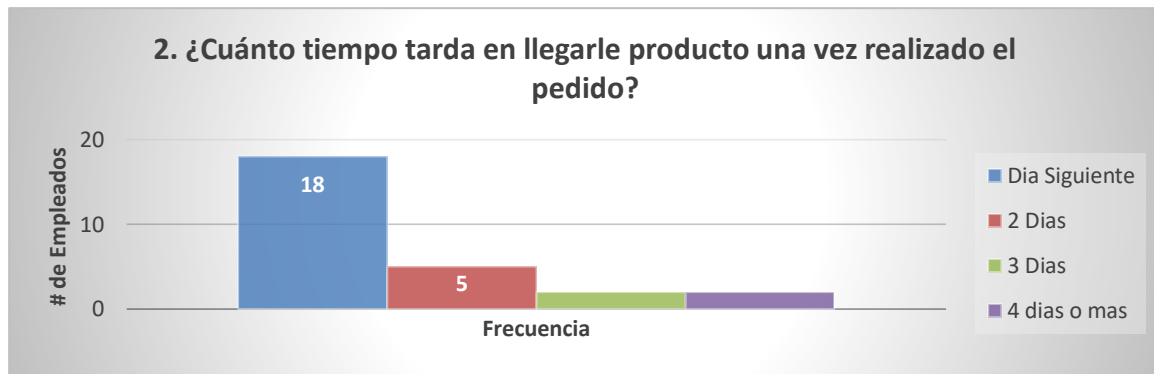
CAPÍTULO IV. RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a la empresa Mexicali Paint S.A. de C.V. en el presente año 2017 en lo que respecta al control de los inventarios que poseen.



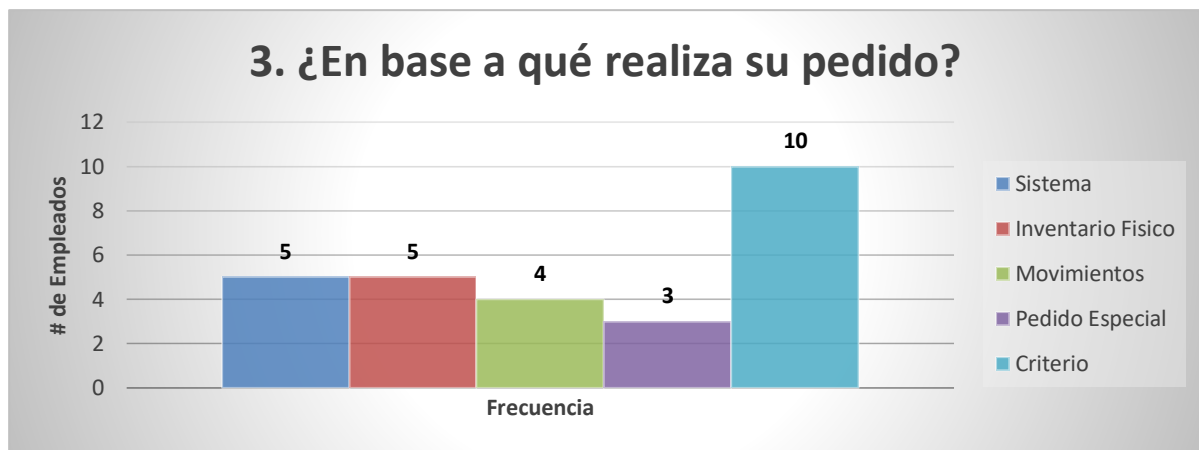
Gráfica 1. Frecuencia de realización de pedidos de material al área de compras.

En la gráfica número 1 podemos observar la frecuencia con la que se solicita al departamento de compras los productos faltantes en el inventario de cada tienda. Donde podemos observar que solo 2 de los 27 empleados encuestados realizan pedidos diarios, mientras que 22 empleados solicitan material 1 vez por semana y solo 3 de los miembros de la empresa solicitan solo cuando consideran que lo necesitan. Esto nos indica, que al momento de realizar el pedido, aunque la mayoría lo realiza solo una vez por semana, se preocupan por cubrir las necesidades de los materiales faltantes y de las posibles ventas a realizar, mientras que los que realizan los pedidos diariamente, piden lo que vendieron en el transcurso del día, y solo 3 empleados, solicitan material cuando su existencia se agota.



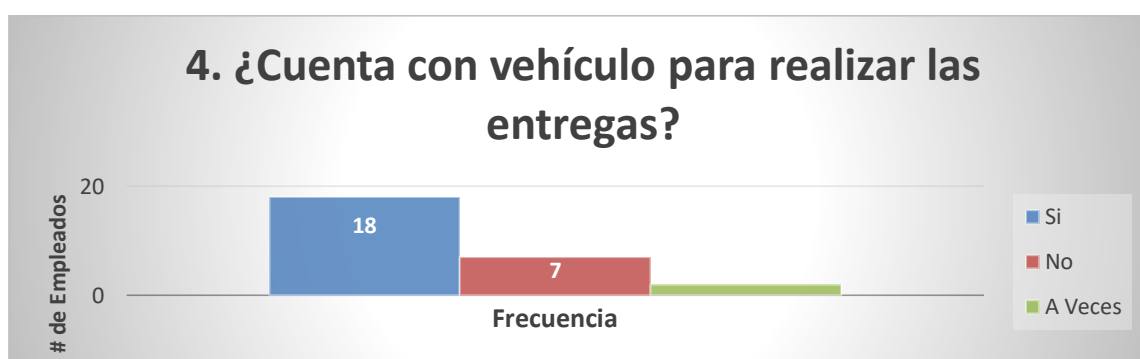
Gráfica2. Tiempo de recepción del material una vez hecho el pedido. De acuerdo

Con la gráfica número 2, se observa el tiempo que tarda en llegar el material a cada tienda, una vez solicitado al área de compras, donde podemos ver que a 18 de los 27 empleados por lo general les llega al día siguiente, mientras que a 5 de ellos les llega 2 días después, a 2 empleados el pedido les llega en 3 días y a solo 2 de ellos tardan 4 días o más. Las diferencias en los tiempos de entrega radican en el volumen del pedido a entregar y la ubicación de la tienda donde se realizara la entrega, pues algunas tiendas se encuentran fuera de la ciudad. Las 18 tiendas que les llega el pedido el día siguiente se encuentran ubicadas en la ciudad, las 5 tiendas que les llega el material en 2 días, son de las que realizan pedido de manera semanal, pero se encuentran fuera de Mexicali, mientras que a las otras tiendas que les tardan más de 3 o 4 días es porque el volumen del material solicitado es poco y el área de compras espera a que se junte un pedido mínimo, para realizar las entregas.



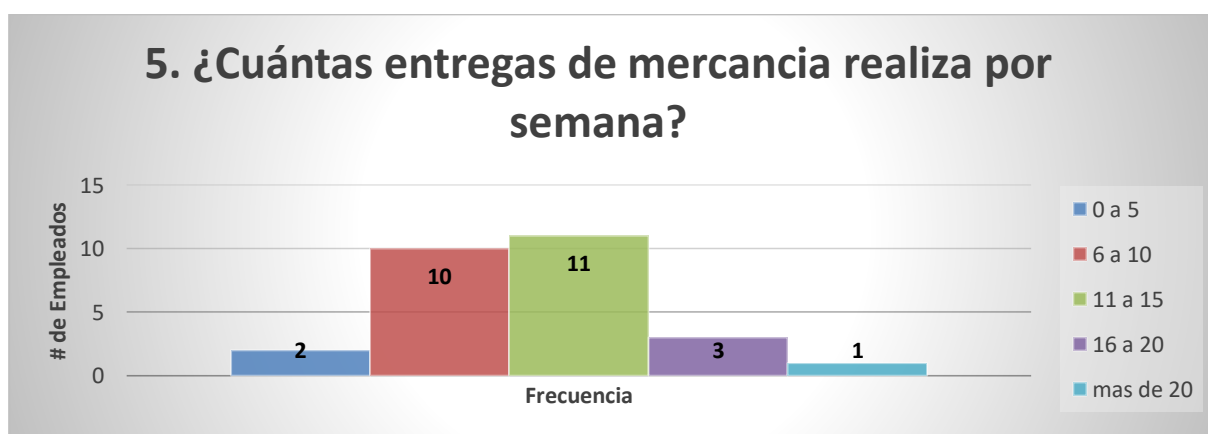
Gráfica 3. ¿En base a qué, realiza su pedido?

En la gráfica número 3 se cuestionan las bases en las que realizan el pedido del material necesario. Y los resultados Obtenidos son los siguientes: % tiendas lo realizan en base al sistema, otras 5 en base a su inventario físico, 4 tiendas más lo hacen de acuerdo a los movimientos que han tenido y se basan en la probabilidad, otros 3 en pedidos especiales de materiales que solicita el cliente, mientras que 10 de las tiendas realizan sus pedidos en base a su experiencia y criterio, combinando sistemas, movimientos, existencias y pronósticos. De acuerdo a los resultados podemos observar que no en todas las tiendas se aplican los mismos métodos, pues no todas ellas tienen el mismo sector de mercado, ventas y ventas en mostrador.



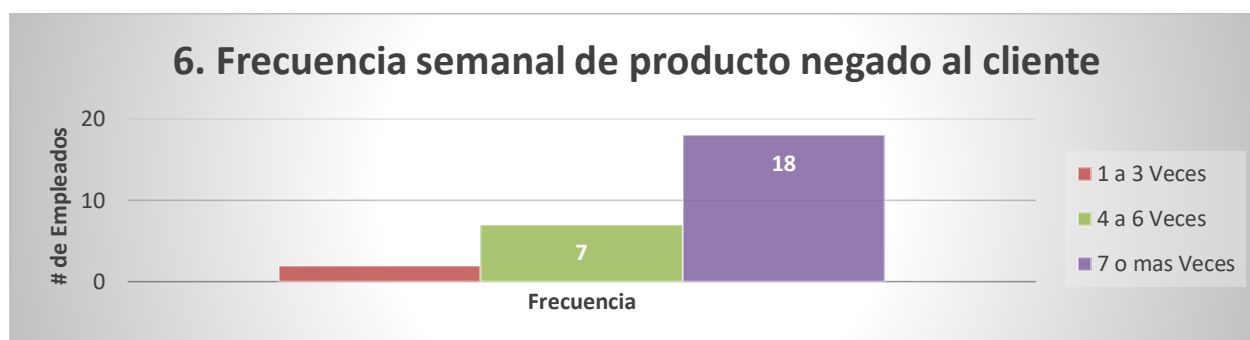
Gráfica 4. Vehículo para entrega de pedidos a clientes

En la gráfica 4 podemos observar que no en todas las tiendas cuentan con vehículo para realizar el servicio a domicilio, aun y cuando es un plus que se le ofrece al cliente. De los 27 encuestados, solo 18 tienen vehículo en forma permanente, 7 empleados no cuentan con esta prestación y 2 empleados tienen este servicio de manera parcial, es decir, fungen como vehículos comodín: unos días pueden tener medio de reparto y otros tantos no, esto debido a que la platilla de transporte está limitada a cierto número de vehículos, y cuando alguno de estos llega a tener alguna falla mecánica, las tiendas que tienen asignado un carro y no tienen tanto movimiento en entregas deben prestarlo a quienes tienen más servicios de reparto. La opción de tener vehículos comodines les ha resultado un tanto práctica, pues en general son automóviles de modelos recientes, por lo que las fallas mecánicas son menos. Sin embargo, existen situaciones en las que se necesitan realizar distintas entregas a distintos clientes, o bien, para completar un pedido de venta, se necesita recoger material en varias tiendas, por lo que los tiempos y rutas se cruzan y les complica realizar las entregas de manera puntual.



Gráfica 5. Entregas a domicilio realizados por semana.

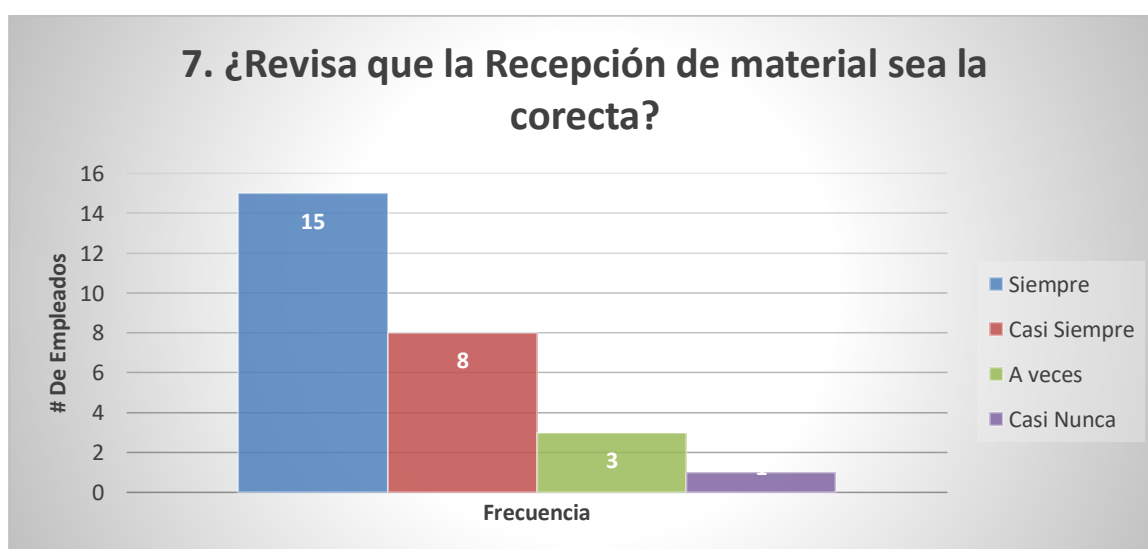
En la gráfica cinco, podemos observar el promedio de “servicios a domicilio” que realiza cada tienda, donde se aprecia que solo 2 tiendas realizan de 0 a 5 entregas por semana, 10 tiendas manejan en promedio de 6 a 10 entregas, 11 tiendas tienen entregas entre 11 y 15 veces por semana, otras 3 tienen un promedio de 16 a 20 entregas y solo 1 es la que realiza más de 20 entregas. Esta variación depende de la zona en la que se ubica, el sector de mercado que atiende, y el tipo de cliente que los frecuenta. La mayoría de los clientes pasa a la sucursal a adquirir su producto, son contados los clientes que solicitan que se les entregue el material en un domicilio en particular.



Gráfica 6. Producto negado al cliente

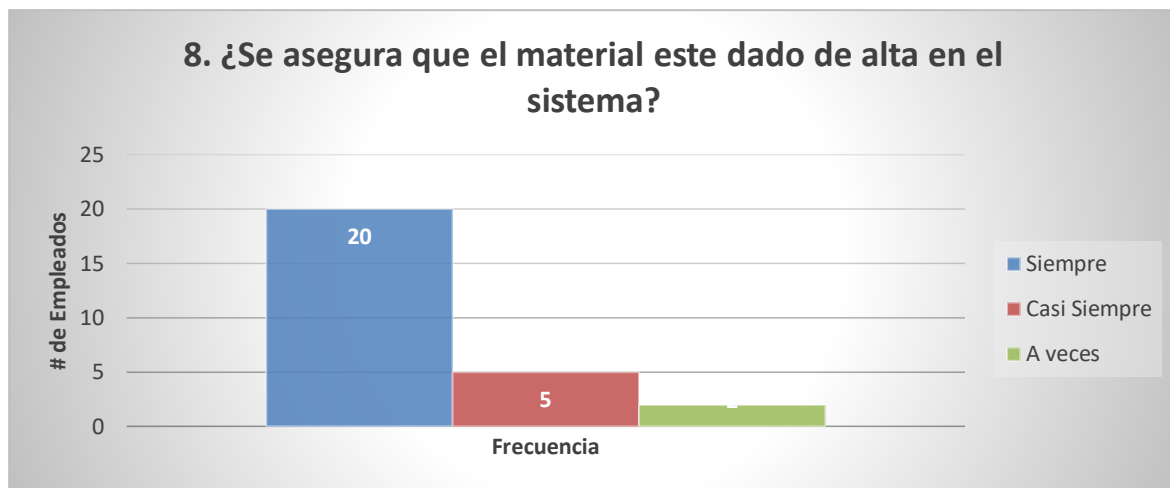
En la gráfica número 6 se observan, las consecuencias de no mantener un inventario de productos suficiente para cubrir las necesidades del usuario. En este punto podemos observar que solo 2 tiendas manejan un stock suficiente para que el número de veces que se niega producto al cliente se a mínimo, pues solo 2 de los 27 encuestados afirman que el promedio de artículos negados por semana es menor a 3, mientras que 7 niegan productos entre 4 y 6 veces por semana y 18 de los 27

encuestados afirman negar artículos más de 7 veces por semana. Esto significa que a pesar de que el nivel de stock que manejan es basta, no alcanzan a cubrir el 100% de los productos que en el catálogo de la empresa se manejan. Cuando tienen esta situación de desabasto, cuentan con 3 opciones: 1) si el cliente lo permite, su pedido se queda en back order, para ser surtido en cuanto se tenga el material, ya sea mediante pedido especial al área de compras, o bien, buscando en las otras sucursales de la empresa. 2) Canalizar al cliente a otra sucursal donde cuenten con el producto y de ser necesario llevarle el material a su domicilio para que la empresa no pierda la venta. 3) Disculparse con el cliente por la falta del material y comprometerse con él a que en una futura compra esta situación no sucederá nuevamente y dejar pasar esta posible venta, dándole la opción al cliente de ir a buscar su necesidad a otra empresa distribuidora de otras marcas de pinturas y recubrimientos. En cualquiera de los casos, el cliente va generando el antecedente de que la empresa y en particular la sucursal o ejecutivo que maneja su cuenta, no tiene los productos necesarios para el desarrollo de sus trabajos y para cubrir sus necesidades.



Gráfica 7. Revisión de material ingresado en Inventarios

En la gráfica 7 se encuestó a los empleados de la empresa acerca de la revisión que realizan a la hora de recibir productos para ingresar a su inventario, es decir, que tan detallados y cuidadosos son para ingresar la mercancía a su stock. En donde observamos que el 55.6% de los empleados siempre revisan las transacciones que se realizan en su tienda, que los códigos recibidos coincidan con los solicitados, así como la cantidad de productos de cada código sea igual a la solicitada, y principalmente cerciorarse de que aunque el pedido que realizó no venga completo, por lo menos la compra que se dará de alta en su inventario coincida con el material físicamente, en cuanto a códigos, presentaciones, cantidades y número de lote. El 29.7% de los empleados manifiesta que “casi siempre” realiza la revisión del material y cuando no lo hace es por falta de tiempo. El 11% de los empleados no siempre revisa que es lo que les está llegando, pues confían en el proceso de compra y entrega de material. Solo el 3.7% comenta que casi nunca revisa el material pues sus pedidos son mínimos, o bien, los pedidos son especiales y una vez que se realiza la compra, se llevan directamente con el cliente que lo había solicitado. Esta gráfica nos indica que en su mayoría, y en la medida de lo posible, los empleados se preocupan por que los productos recibidos sean los correctos, para así evitar errores futuros o confusiones al pensar que tienen algo que el sistema les marca y que físicamente no está.



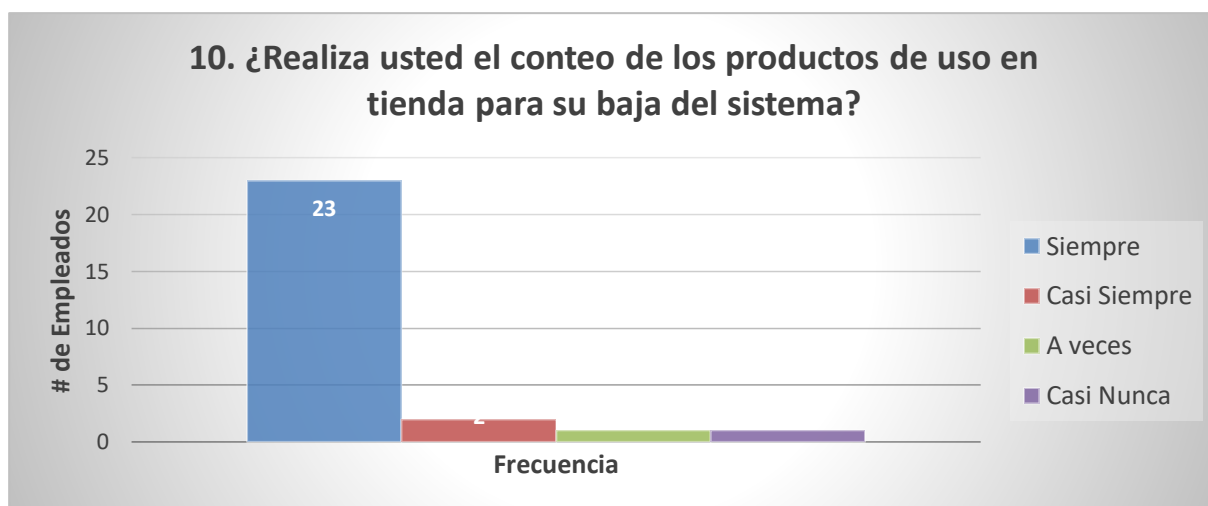
Gráfica 8. Verificación de existencias físicas contra el sistema.

En la gráfica número 8, referente a la validación de los códigos recibidos contra el sistema de inventarios, podemos apreciar que 20 de los 27 empleados realizan una revisión, además de la del producto recibido contra factura, también verifican que sean los mismos códigos que se les ingresaron en el sistema, 5 de ellos argumenta que casi siempre lo revisa, y solo 2 empleados realizan revisiones aleatorias, pues, según su criterio y experiencia, muy rara vez se llega a presentar un problema de incoherencia entre sistema y material físico, pues al momento de solicitar el material es a través del portal de la marca que distribuyen. Aunque las probabilidades de que el material ingresado no coincida con el entregado, se han llegado a presentar situaciones en las cuales, desde la bodega del fabricante el material no viene acorde a la solicitud ingresada, ya sea que se tenga un faltante, un excedente o que algún código no coincida con la petición realizada.



Gráfica 9. Verificación de trasposos de material entre tiendas.

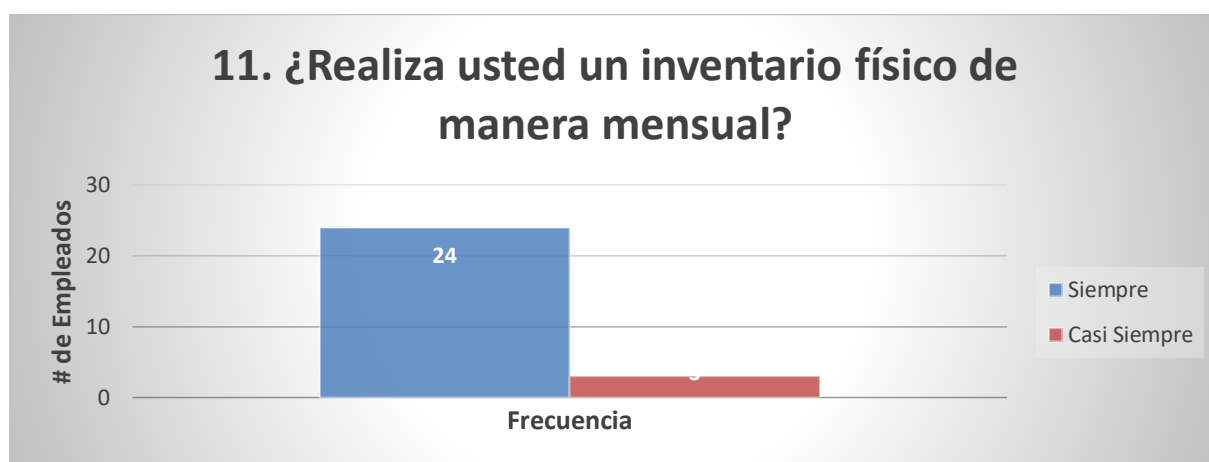
En la gráfica nueve, referente a la verificación de los trasposos de material realizados entre las mismas tiendas, nos podemos percatar que 23 de los 27 encuestados revisan diariamente el reporte de trasposos realizados desde/hacia su tienda, mientras que 2 de ellos lo verifica casi siempre y otros 2 empleados solo a veces realizan esta revisión. Para que un traspaso sea válido, es necesario que se cuente con el documento impreso con la firma de quien envía y de quien recibe el material, de lo contrario se invalida esta operación y se regresa el material a la sucursal de origen. El problema que ocasionalmente se ha generado es que al momento de realizar algún traspaso, se envía a una sucursal equivocada o bien, se traspasa algún artículo distinto al solicitado. Aunque son pocas las veces que este suceso llega a ocurrir, por seguridad y control se pide que esta revisión se realice diariamente y de forma permanente.



Gráfica 10. Bajas de artículos de uso en tienda

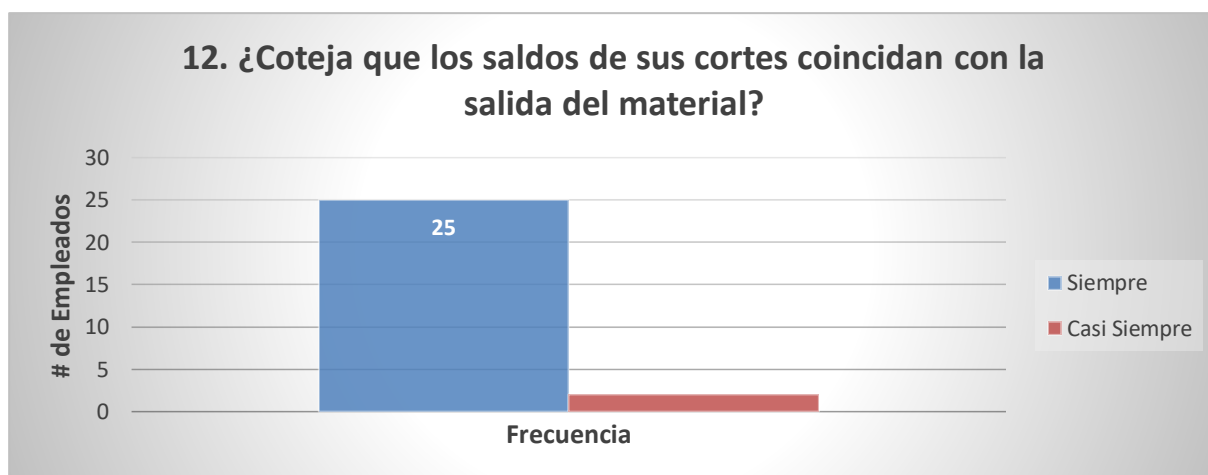
Para la realización de las operaciones diarias de cada sucursal, referente a la venta de productos completos o en fracciones de algún artículo en especial es decir, envasar producto de cubeta, galón o litro, de acuerdo a la necesidad del cliente; por ejemplo la venta de medio litro de alguna tinta para madera, cuando la presentación oficial es de litro, o bien venderle al cliente 10 litros de un esmalte, cuando la cubeta viene en presentación de 19 litros y el galón es de 4 litros. O por alguna igualación de colores en ciertas líneas de productos, en las cuales el tono deseado se obtiene mediante la mezcla de distintos colores de la misma línea, en distintas proporciones. En todos estos casos, el empleado tiene permitido entregar al cliente lo que este solicite, aunque implique el desajuste del inventario de la sucursal. Otro aspecto que causa también bajas en el inventario por el uso en tienda es la utilización de ciertos productos y complementos, tales como tiner, masking tape, algunas brochas, envases, coladores, entre otros. En base a esta situación es que se implementó en la encuesta este punto, en el que se aprecia como del 100% de los encuestados el 85% de ellos lleva un registro exacto del material que en la sucursal se utiliza, para

darlo de baja de manera mensual, de acuerdo a las políticas de la empresa, mientras que el 7% casi siempre lleva el registro y solo el 3.7% lo hace solo a veces y el otro 3.7% lo realiza en base a lo que recuerda, pues argumentan las bajas en su inventario son mínimas, por el segmento de mercado en el que se enfocan y el tipo de clientes que atienden.



Gráfica 11. Realización del inventario físico mensual.

En la gráfica once, 24 realizan revisión de su inventario cotejado contra sistema y 3 de ellos casi siempre lo realizan. Esto nos indica que la política de control de inventario mensual se cumple en un 89% que aunque no es el 100% del total de la encuesta, es un índice alto considerando que es una práctica que les implica tiempo y esfuerzo extra, pues se debe realizar fuera de horario laboral. El 11% que casi siempre lo realiza argumenta que sus movimientos no son tan altos como para que amerite la realización de este en forma mensual.



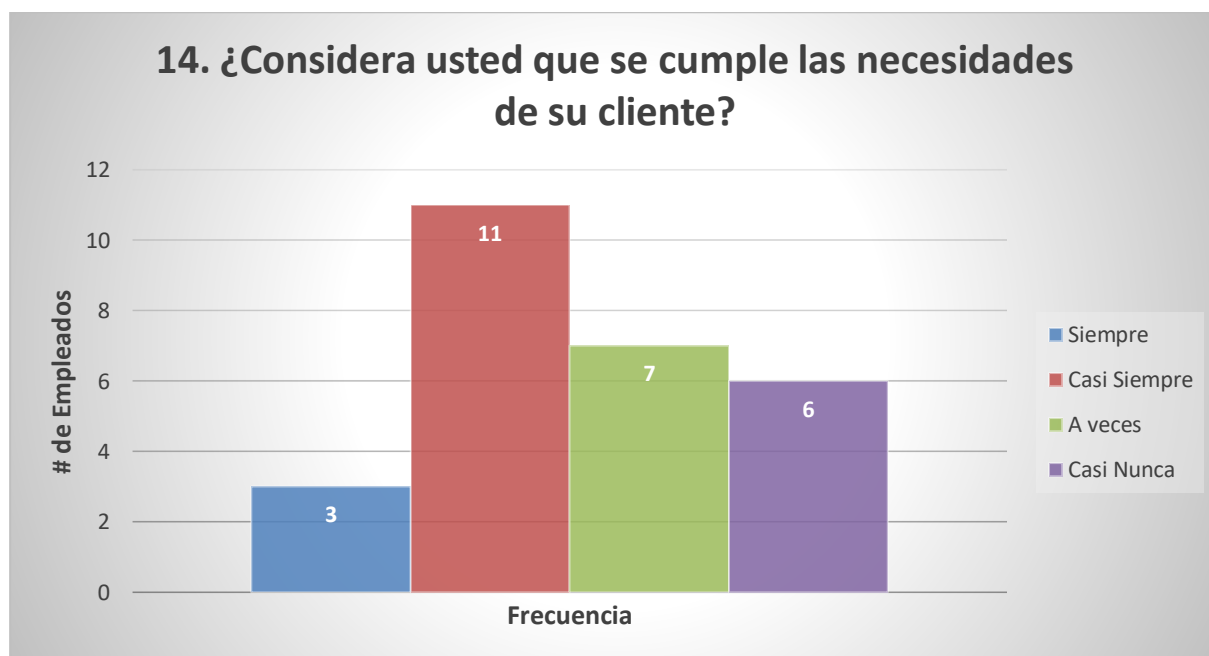
Gráfica 12. Revisión de salidas diarias de material

En la gráfica doce, acerca de la revisión diaria que se debe mantener con respecto a la salida de artículos de su inventario por consecuencia de las ventas realizadas en el día. En donde argumentan que 25 de ellos hacen su verificación diaria de acuerdo al reporte de salida de mercancía, cotejándolo contra los tickets y facturas de venta. Los 2 empleados que no lo realizan a diario justifican este hecho con el argumento de que el número de tickets y facturas realizadas en el día es muy alto, y el abanico de productos ofertados es muy grande, por lo que optan por manejarlo de 2 a 4 veces por semana, en días aleatorios, como manera de control propio.



Gráfica 13. Solicitud de material entre tiendas.

En la gráfica 13 se establece la interrogante de la cantidad de productos que solicitan a otras tiendas para cubrir sus necesidades diarias. Los resultados obtenidos son los siguientes: del total de 27 encuestados, 12 de ellos siempre están solicitando productos a otras tiendas, por lo menos una vez al día. 8 empleados casi siempre solicitan, dándoles en promedio unas 4 veces por semana. 4 de los encuestados solo en ocasiones piden apoyo a sus compañeros, en promedio solo 2 veces por semana. Por último, tan solo 3 de los 27 encuestados solicitan material a otra sucursal en muy pocas ocasiones, esto es por causa de 2 factores: 1) Su control de inventario es bueno y 2) conocen el movimiento de sus clientes frecuentes, así como el promedio de venta diaria de los artículos más vendidos en esa sucursal, por lo que se programan con los pedidos de material.



Gráfica 14. Satisfacción de las necesidades del cliente

En la gráfica 14, se cuestionó al empleado acerca del grado de satisfacción que el cliente tenía con respecto a los servicios que se le ofrecen en cuanto a servicio, puntualidad en las entregas y existencia de productos. 3 de los 27 empleados consideran que siempre cumplen las necesidades de sus usuarios frecuentes, pues su inventario está basado principalmente en ellos y sus consumos. 11 encuestados consideran que el cliente casi siempre queda satisfecho, pues cuando no cuentan con el producto solicitado en ese momento tratan de entregárselo más tarde o al día siguiente dependiendo la urgencia del cliente, ya sea que se lo pida prestado a otra sucursal o bien, le realice un pedido especial al área de compras. 7 de los encuestados sienten que el cliente solo a veces queda satisfecho, mientras que los otros 6 encuestados creen que casi nunca se cumple con las necesidades del cliente, ya sea por falta de material, o por falta de vehículo para realizar la entrega a tiempo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a algunos miembros de la empresa Mexicali Paint, se puede observar que realmente tienen un control de inventarios no tan eficiente de acuerdo al tamaño de la empresa y el volumen de ventas realizadas por mes. Las encuestas arrojan que en promedio una vez por semana realizan pedido de material para volver a surtir sus inventarios, mismo pedido que elaboran principalmente a criterio o intuición, sin seguir una metodología establecida para un abasto óptimo y oportuno, adicional a que no a todas las sucursales les llegan sus pedidos en el mismo tiempo y aunque si la

mayoría no todos cuentan con vehículo para realizar todas las vueltas que el manejo de la tienda requiere. Siendo la mayoría de las sucursales las que realizan más de 6 entregas por semana y al mismo tiempo quienes más niegan productos al cliente, por falta de stock. Con respecto a la recepción de pedidos, gran parte de la empresa verifica que el pedido este completo y que sea el correcto, tanto físicamente como en el sistema, así mismo verifican al final de día los traspasos realizados entre tiendas, los artículos a los que se les dio salida por venta de los mismos, y también realizan sus inventarios físicos de manera mensual.

En general los hábitos que los empleados de las tiendas de la empresa Mexicali Paint manejan son sanos, sin embargo, ya no son funcionales para el ritmo de trabajo al que se enfrentan y el tamaño de empresa que es, por lo que implementar un nuevo control de inventarios les traerá más beneficios, en cuanto a volumen de ventas en mostrador, sin tener que ir a entregar productos que quedaron pendientes, un cliente satisfecho con su compra, menor tiempo por parte de los empleados invertido en recolectar material de otras tiendas y en entregas a domicilio de productos, ahorro en el combustible pues los vehículos tendrán menos uso, con el tiempo ahorrado por la recolección y la entrega de productos estos mismos empleados lo podrán aprovechar de una forma más productiva, ya sea para prospección de clientes nuevos, mayor control dentro de la tienda, más dedicación a reportes solicitados por administración, así mismo al realizar un pedido de productos a conciencia, será menor la cantidad de artículos negados al cliente, y el promedio de pedidos especiales también bajara.

El gran reto a enfrentar es la disposición que los mismos empleados tengan para modificar sus hábitos laborales, es por esto que se hacen algunas recomendaciones a la empresa Mexicali Paint, para tratar de mantener un inventario

óptimo. Cabe mencionar que se considera que estas recomendaciones afectaran favorablemente distintas áreas de la empresa, tales como: Ventas, Compras, Costos y Contabilidad entre otros.

1.- Utilizar una de las sucursales más grande y más céntricas para crear un pequeño almacén en el cual se pueda mantener cierta cantidad de productos, de los que más rotación tienen en el ciclo de ventas.

2. Asignar 2 choferes para que se hagan cargo de las entregas y de la recolección de material, estos 2 miembros de la empresa, tendrán divididas las tiendas de acuerdo a la ubicación de las mismas, para que les puedan dar el apoyo con las necesidades que cada sucursal tenga, siendo el punto de reunión la sucursal que se llegase a asignar como almacén y en el caso de los traspasos de mercancía que se realicen si no están en la misma ruta asignada al chofer, este dejaría el material en la sucursal que sería el punto de reunión, para que el otro chofer ahí recoja el producto y lo entregue a su destino.

3. En el caso de los pedidos, se pondrán de acuerdo el área de compras y el encargado de tienda o vendedor, para que uno saque el estimado de consumo de acuerdo al sistema y el otro en base los movimientos y conocimiento que tienen de sus clientes y sector de mercado, una vez generados estos estimados, se detallara un pedido, quedando combinado así, la experiencia y la tecnología.

4. Solicitar al cliente frecuente un listado de los materiales de consumo regular, para asegurar su existencia constante dentro del inventario, así mismo pedirle que alguna posible compra extraordinaria fuera de los parámetros establecidos se la haga saber a la empresa, para ir considerando ese material dentro de los pedidos regulares y no en los especiales.

5. En el caso del área de ventas, buscar optimizar sus tiempos y rutas de una manera más efectiva, y organizar las entregas de material con un día de anticipación, es decir, manejarle a estos clientes de mayor arraigo las entregas al día siguiente.

Estas recomendaciones podrían ayudar favorablemente a la empresa en cuanto a la organización de los pedidos y entregas de mercancía, lo que generaría un ahorro en el tiempo de los empleados y el combustible y desgaste de los vehículos de la empresa. Un control en el área de pagos de las compras realizadas al proveedor de pintura de la empresa, una facturación al cliente puntual y sobre todo real, lo que generara una cartera más sana y organizada. El departamento de auditoria tendrá una información más real y sencilla de los movimientos de cada sucursal, y el área de compras, podría obtener del proveedor un beneficio extra por realizar compras con un volumen mayor, adicional a la disminución de los fletes pagados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Babai, M. Z., Syntetos, A. A., Dallery, Y., y Nikolopoulos, K., (2009). "Dynamic re-order point inventory control with lead-time uncertainty: Analysis and empirical investigation", en *International Journal of Production Research*, Vol. 47, No. 9, p. 2461-2483.

Buzacott, J. A., y Shanthikumar, J. G., (1994). "Safety stock versus safety time in MRP controlled production systems", en *Management Science*, Vol. 40, No. 12, p. 1678-1689.

Chikan, A., (2007). "The new role of inventories in business: Real world changes and research consequences", en *International Journal of Production Economics*, No. 108, p. 54-62.

Díaz de Santos. (1996). *Compras e Inventarios. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa*. Díaz de Santos: España

Eppen, G. D., y Martin, R. K., (1988). "Determining safety stock in the presence of stochastic lead time and demand", en *Management Science*, Vol. 34, No. 11, p. 1380-1390.

Guajardo, G.G. & Andrade, G.N. (2008). *Contabilidad Financiera*. Mc Graw Hill: México

Guerra, V. Y. & Valdés, F.P. (2014). *Modelos y sistemas de inventarios*.

Kanet, J.J., Gorman, M.F., y StoBlëin, M., (2010). "Dynamic planned safety stocks in supply networks", en *International Journal of Production Research*, Vol. 48, No. 22, p. 6859- 6880.

Míguez, P.M. & Bastos, B.A. (2010) *Introducción a la gestión de stocks: El proceso de control, valoración y gestión de stocks*. 2da. Ed. Ideas propias: México

Muller, M. (2005). Fundamentos de la administración de inventarios. Norma: México

Nasri, F., Affisco, J. F., y Paknejad, M. J., (1990). "Setup cost reduction in an inventory model with finite-range stochastic lead times", en International Journal of Production Research, Vol. 28, No. 1, p. 199-212.

Pérez, M.M & Bastos, B.A (2006). Introducción a la gestión de stocks: El proceso de control, valoración y gestión de stocks. 2da. Ed. Ideaspropias: México

Ren, L., (2010). "The robustness of the basic EOQ", en International Business & Economics Research Journal, Vol. 9, No. 12, p. 17-22.

Rivadeneira, U.M. (2014). Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras. Seneca: México

Ruiz-Torres, A.J., y Mahmoodi, F., (2010). "Safety stock determination based on parametric lead time and demand information", en International Journal of Production Research, Vol. 48, No. 10, p. 2841-2857.

Taha, H.(2004). Investigación de Operaciones. 7a edición. Pearson: México.

Wu, K., (2000). "(Q,r) Inventory model with variable lead time when the amount received is uncertain", en Information and Management Science, Vol. 11, No. 3, p. 81-94.

“ANEXOS”

Encuesta aplicada a Personal de la empresa Mexicali Paint S.A. de C.V.

Universidad Autónoma De Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas

Especialidad Dirección Financiera



No. De Folio.- _____

“Plan de mejoras en el sistema de inventarios de la empresa Mexicali Paint”

Objetivo: Detectar áreas de oportunidad en el manejo de inventarios de la empresa Mexicali Paint y establecer mejoras en el mismo para la obtención de un control en la empresa más óptimo.

INFORMACIÓN GENERAL

Puesto del entrevistado:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la empresa:

Empleados a su cargo:

INVENTARIOS

Con qué Frecuencia realiza usted pedido de producto?

Diario___ Una vez por Semana___ Cuando me hace falta___

Cuanto tiempo tarda en llegarle el producto una vez realizado el pedido?

Mismo Día _____ Día Siguiente _____ 2 Días _____ 3 Días _____

Otro _____

En base a que realiza usted su pedido?

Sistema_____ Inventario físico___ Movimientos___ Pedido especial de
clientes_____ Criterio _____

Cuenta usted con vehículo para realizar la entrega de producto al cliente?

Si _____ No _____ A veces _____

Cuántas entregas de mercancía realiza por semana?

1 a 5 _____ 6 a 10 _____ 11 a 15 _____ 16 a 20 _____ más de 20 _____

Frecuencia semanal de producto negado al cliente?

Nunca_____ 1 a 3 veces_____ 4 a 6 veces_____ 7 o más veces_____

ACTIVIDAD	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Se revisa que la recepción del material sea la correcta.					
Se asegura que el material este dado de alta en el sistema.					
Verifica que los trasposos realizados desde/hacia su tienda sean correctos.					
Realiza usted el conteo de los productos de uso en tienda para su baja del sistema.					
Realiza usted					

un inventario físico de manera mensual.					
Coteja que los saldos de sus cortes coincidan con la salida del material.					
Con que frecuencia solicita material a otras tiendas					
Considera usted que se cumple las necesidades de su cliente					

Gracias!!!