

10. Conclusiones y Mejoras

A lo largo de estos meses de trabajo se han tratado de establecer las bases de actuación con las que desarrollar el Departamento de Compras y Gestión de Stock de Comercial del Sur.

Por ello las conclusiones a las que se han podido ir llegando van a servir para, desde este momento, continuar incidiendo en una estrategia de mejora continua que lleve a completar las líneas de trabajo abiertas.

Debido a la complejidad de las tareas llevadas a cabo, el ritmo de mejora ha sido lento, aunque se ha logrado involucrar a las personas implicadas en la necesidad de establecer una nueva forma de actuación que lleve a una mejora del global de la empresa, viendo cada uno de los departamentos como parte de un todo, ayudando de esta forma al buen funcionamiento de la empresa.

Dentro de la estrategia de mejora continua, hay que decir que se van abriendo nuevos frentes de actuación que puedan llevar a obtener un mayor control de la gestión de los recursos del almacén, y sobre todo en una segunda fase en la que se tratará de establecer una sistemática de compras que lleve a tratar de evitar las roturas de stock con las que se enfrenta la empresa actualmente.

A través de un control exhaustivo de la mercancía, la fijación a los proveedores de los plazos de entrega y un control continuo del estado de los pedidos realizados, se tratará de dar un mejor servicio a los clientes, que, como se ha comentado a lo largo del texto, únicamente tienen las instalaciones del almacén central como lugar de compras, pues se trata de una red de franquicias, Tiendas COMSUR, con distribución exclusiva de mercancía a través de Comercial del Sur.

A continuación pasan a describirse las conclusiones a las que se ha podido ir llegando en cada uno de los frentes de actuación abiertos, tratando de establecer una serie de puntos de mejora, a través de los cuales pueda seguirse con la política tan comentada de mejora continua.

10.1. Reducción de Faltas

Como se ha comentado con anterioridad el problema de las faltas o roturas de stock es uno de los principales problemas con los que había que enfrentarse desde el inicio de la investigación.

Debido a que a lo largo de estos meses no se ha tenido un control directo sobre las compras, pues no era el objetivo perseguido en la primera fase de investigación, esto ha llevado a tratar de actuar sobre las faltas de una forma conjunta con las personas encargadas de tal efecto.

Desde este momento se va a tratar de establecer una sistemática de compras, teniendo un exhaustivo control de la mercancía del almacén y los pedidos de compras para tratar de evitar las roturas de stock, con el fin de dar cada día un mejor servicio y mayor satisfacción al cliente.

10.2. Aumento de la Rotación del Stock.

A lo largo de estos meses, y durante la revisión de artículos por proveedor, se han localizado una gran cantidad de artículos que llevaban bastante tiempo sin rotación.

Las razones que llevaban a esta situación ya han sido comentadas a lo largo de este texto. Lo que si puede decirse es que se ha tratado de potenciar la venta de aquellos artículos sin rotación, realizando incluso liquidaciones de 3x2, 2x1, etc. De este modo se ha tratado de dar salida a una mercancía que de otra forma no la tendría.

Además se han localizado puntos de venta vacíos, razón por la cual no se vendía la mercancía, procediendo a su reposición inmediata.

Por otra parte se ha encontrada mercancía ubicada arriba que no estaba a la venta, por lo que al ser puesta a la venta se ha conseguido que tengan salida, además de mercancía no ubicada.

Decir por tanto que se ha tratado de potenciar la venta de estos artículos, con el fin de ir eliminando referencias, liberando puntos de venta con objeto de tener lo más controlada posible la mercancía en el almacén.

Comentar por último a este respecto, que se esta estudiando la posibilidad de abrir una nueva tienda de liquidación, ajena totalmente a la red de franquicias tiendas COMSUR, a través de

la cual pueda darse salida a la mercancía que a pesar de las técnicas descritas anteriormente, no ha tenido aceptación por parte de los clientes de Tiendas COMSUR, tratando de vender esos productos a precios inferiores a su valor real, con el objeto de limpiar de mercancía inmovilizada el almacén central.

10.3. Control de Mercancías.

La descripción de los nuevos artículos se está realizando a través de las directrices marcadas por el protocolo de descripción de artículos.

Por otro lado decir que, debido a la complejidad que conlleva, se continúa trabajando con el cambio de familias y sub-familias de artículos de forma pausada, tratando de estudiar la mejor fórmula de cambio.

En cuanto al control de pedidos realizados, decir que a partir de los datos tomados a lo largo de estos meses, se están obteniendo los plazos de entrega y otras condiciones de los proveedores, que puede ayudar a tener un control cada vez mayor de los pedidos de compras realizados, a fin de evitar roturas de stock.

Se han eliminado gran parte de los negativos de stock con los que hubo que enfrentarse, trabajando aun en la eliminación del resto.

Desde este momento se está trabajando en la prevención de los negativos, es decir, poniendo los medios disponibles, como revisión exhaustiva de albaranes, regularizaciones, etc, a fin de tratar de evitar errores en incrementos y decrementos de stock que puedan llevar a la aparición de negativos.

Se continúan recibiendo listados de artículos que tienen que ser vendidos como varios en las tiendas por falta de reconocimiento de los códigos de barras. Hay que decir sin embargo que cada vez son menos estos los artículos y que además se está insistiendo, desde la recepción de la mercancía, en la necesidad de incluir todos los códigos de barras del artículo, a fin de evitar que ocurra esta circunstancia tan negativa para la venta desde la tienda.

Por otro lado se está tratando de ubicar en puntos de venta toda la mercancía, con el fin de que todos los artículos se encuentren al alcance de los clientes.

Decir por último que sigue en marcha el estudio de rentabilidad de artículos a través del cual se realiza una selección de aquellas referencias más rentables para la empresa, efectuando una propuesta de liquidación de los artículos que no son considerados como tal.

De esta forma se consigue por un lado tener aquellos artículos que más interesan a la empresa, además de ir eliminando referencias, bloqueando los códigos de los artículos y liberando los puntos de venta donde se encuentran, a fin de tener sitio para ubicar tanto artículos de nueva compra, como aquellos que, como ya se ha comentado, están en el almacén pero sin ubicar en puntos de venta.

10.4. Tendencia al multi-precio

La inclusión de artículos a dos euros, abre las puertas de una nueva estrategia empresarial en Comercial del Sur, como es la del multi-precio en Tiendas COMSUR.

Hasta el momento las Tiendas COMSUR eran tiendas a precio único, siendo éste 0.75 €. Un cambio de precio puede establecer una nueva estrategia de actuación, y para estar preparado ante la misma, es fundamental tener un control de la mercancía e ir reduciendo, en la medida de lo posible, la gran cantidad de referencias diferentes de que se dispone, a fin de dar paso a los nuevos artículos que previsiblemente van a ir llegando, para dar respuesta al comentado multi-precio.

10.5. Posibles mejoras del Sistema Informático

Durante este tiempo se han ido realizando una serie de mejoras en el Sistema Informático que han facilitado mucho el trabajo y han permitido obtener nuevos listados muy valiosos para el transcurso de la investigación.

Debido a que pretende realizarse una mejora continua en todas las actividades empresariales, hay que seguir tratando de mejorar algunos puntos del Sistema, como puede ser una nueva codificación que marque la situación física de la mercancía, a fin de sacar el máximo partido al programa y tener un mayor control de los productos.

10.6. Estrategia de Mejora Continua

Como ya se ha comentado muchas veces a lo largo del texto, se ha tratado de poner en marcha una estrategia de mejora continua, pues no puede pretenderse en ningún momento que una tarea se considere del todo finalizada, sino que hay que ir mejorándola día a día, y sobre todo realizando un mantenimiento de aquellas actividades que se consideren que van en buen camino, a fin de evitar que se produzca un retroceso de las mismas.

De esta forma pretende establecerse entre otras actividades, un control y formación del personal de almacén, transporte, a fin de especificar en todo momento la estrategia que pretende seguirse desde este momento y que está apoyada en los resultados obtenidos en una ardua tarea de investigación que viera la luz a finales del mes de Junio.

Entre las tareas que se pretenden realizar a partir de este momento, esta el realizar un cambio en la estrategia de compras de Comercial del Sur, estableciendo una nueva forma de realización de las mismas, tratando de evitar en la medida de lo posible la aparición de faltas, y tratando de anticiparse a las mismas a través de un estudio exhaustivo de las mercancías situadas en el almacén.

De esta forma podrán verse refrendados todos los objetivos que se plantearan antes del comienzo de la actuación que se ha llevando a cabo, y que hagan que el Departamento de Compras y Gestión de Stock respondan a las expectativas, tomando la responsabilidad en todo momento de la gran importancia que para el resto de la empresa tiene el mismo.