

5. Línea 1: Reducción de Faltas.

Debido a las características especiales de una empresa como Comercial del Sur S.L, donde se realiza venta al por mayor a minoristas franquiciados por la empresa, el servicio que se ofrece a los mismos debe ser lo más satisfactorio posible, tratando de evitar un problema tan serio como es el de las faltas de productos.

La falta de producto aparece cuando un artículo es pedido por un cliente y la falta de existencias en el almacén hace que ese artículo no pueda ser servido al mismo, creándose en éste una insatisfacción.

La insatisfacción es mayor aun porque debido a las características de la red de franquicias Tiendas COMSUR, el franquiciado solo puede servirse del almacén central, por lo que si desde él no se le puede ofrecer el producto, existe una imposibilidad de obtención del mismo.

El problema de las faltas hace que además de la insatisfacción del cliente franquiciado, aparezca el mismo problema en el cliente de la tienda COMSUR, con la diferencia que éste si tiene capacidad de reacción y puede comprar el producto en otra tienda del mismo tipo que la COMSUR.

La consecuencia fundamental que esto conlleva, además de la denotada insatisfacción de los clientes, es que una venta que no se realiza nunca se recupera y esto lleva a que dejen de obtenerse unos ingresos que si el problema no hubiera existido podían haber sido obtenidos.

Otra consecuencia de la falta es la repercusión negativa que ésta tiene en la imagen de marca Tiendas COMSUR y en Comercial del Sur como empresa distribuidora en exclusiva de las mismas.

Por todas estas causas se pensó desde un principio que el problema de las faltas de productos, que también puede denominar como roturas de stock, tenía que ser atajado de una forma continua para tratar de evitar en la medida de lo posible la aparición de las mismas.

En este sentido se estableció una línea de actuación a través de la creación de un soporte documental, a partir del planteamiento de una serie de necesidades y objetivos que se pretendían cumplir para solucionar el comentado problema.

A lo largo de este documento, en los apéndices correspondientes, irán apareciendo los formatos que en cada momento fueron creados y que servían para recopilar los datos necesarios para la ejecución de la vía de actuación marcada.

5.1. Fuentes de información de faltas de productos.

Fundamentalmente las fuentes de información de que se disponía para la localización de las faltas eran tres.

Por un lado desde el almacén, en el Departamento de Pedidos del mismo, se recibían desde las tiendas tanto propias como franquiciadas los pedidos de compra. Podían llegar de dos formas; por un lado estaban los pedidos realizados a través del sistema informático.

La posibilidad de realización del mismo se limita a las tiendas que disponen de ordenador, el cual está conectado a través de la línea telefónica al ordenador central de Comercial del Sur, por lo que tienen la posibilidad de elaborar el pedido a través del Software necesario para tal efecto, pasando directamente el pedido al almacén.

Hay que decir que la mayoría de las tiendas disponen o tienen en mente la inversión en un equipo informático, pues tanto para las mismas como para el almacén central es una ventaja adicional en el sentido de poder realizar el pedido de una forma más cómoda y que desde el almacén se agilice mucho la tarea de búsqueda de la mercancía, con lo que se pueden optimizar los recursos humanos necesarios para tal efecto.

La ventaja fundamental con que se cuenta desde el almacén central respecto a este tipo de pedidos es que en el mismo aparece, además de la descripción dada en el sistema de los artículos en cuestión y los códigos, la ubicación del punto de venta de la mercancía, con lo que para la persona que realiza el pedido se agiliza mucho su trabajo teniendo la posibilidad de realizar más pedidos al día.

Por otro lado, para las tiendas que no poseen ordenador, se ofrece la posibilidad de mandar el pedido a través del fax, siendo realizados dichos pedidos a mano.

Tanto la insatisfactoria descripción de los artículos como la falta de códigos y ubicación de los mismos en este tipo de pedidos, hace que la elaboración de los mismos se ralentice de una forma muy importante. Debido a esto se está insistiendo en la necesidad de realizar la inversión en

un sistema informático por parte de las tiendas franquiciadas que aún no lo tienen, tratando de hacerles ver el beneficio que puede reportar a ambas partes.

Así pues cuando la persona que va a llevar a cabo el pedido, ya sea a ordenador o a mano, localiza que de un artículo no hay en ese momento existencias lo marca en el pedido y una vez que ha terminado con él, lo pasa a la encargada del Departamento de Pedidos del almacén, la cual elabora una lista diaria de faltas que a su vez es pasada al Departamento de Compras desde donde se tomará la decisión de realizar o no una nueva compra.

La segunda vía de faltas es a través de los supervisores pertenecientes al Departamento Comercial.

Como ya se dijo en su momento Comercial del Sur pone a disposición de sus franquiciados un servicio de supervisión a través del cual desde las tiendas pueden hacerse eco de dudas, sugerencias y quejas.

Una de las cosas que los franquiciados comunican a los supervisores es la existencia de faltas de productos que no pueden servir a sus clientes, con la correspondiente insatisfacción de uno y otro.

En la tienda se elabora un listado de las mismas a cargo de la persona encargada al efecto, con la ayuda del supervisor correspondiente, con el fin de pasarlo al Departamento de Compras de la empresa desde donde debe solventarse el problema.

Inicialmente el listado que era elaborado en tiendas no era del todo satisfactorio para la localización de los artículos porque se establecía únicamente una descripción del mismo que no llegaba a ser tan exhaustiva como para localizar el artículo del que se trataba.

Por ello desde el comienzo de la vía de actuación se insistió mucho en la necesidad de localizar los códigos de dichos artículos para tratar de identificar de una forma definitiva el artículo, pues debido a la gran diversidad de referencias que se encuentran localizadas en el almacén, la gran parte de las descripciones podían llevar a equívoco.

Gracias a la colaboración de los franquiciados y a la ayuda de los supervisores se consiguió que las descripciones fueran acompañadas de los códigos con lo que la localización de los artículos era inmediata, y de esta forma podían llevarse a cabo estas tareas de una forma más rápida, pues

siempre se trataba de optimizar un recurso muy necesario como es el tiempo de trabajo, tratando de evitar una ralentización, que poniendo los medios y esfuerzos necesarios podía obviarse.

La tercera fuente de información de faltas era la localización de las mismas a través de la observación de artículos por proveedor. De esta forma podían localizarse faltas que no habían sido identificadas por las otras dos vías.

Hay que decir que para tener una mayor interacción entre todos los departamentos que forman Comercial del Sur, se han potenciado las dos primeras fuentes de información, aunque sin olvidar la tercera pues una revisión exhaustiva de los artículos por proveedor nos puede ayudar, no solo a localizar una falta sino a prevenirla a través de la localización de cantidades bajo stock mínimo que puedan llegar a provocar una rotura de stock. De esta forma existe la posibilidad de anticiparse a la falta y realizar una compra antes de que se produzca la misma.

5.2. Control de faltas: casos particulares

Una vez que es localizada la falta se procede a un estudio y control de la misma con el fin de paliar el problema causado por las mismas y que se pensaba que había que enfrentar de una manera firme y lo más exhaustiva posible.

A través de la observación de los pedidos realizados en el almacén procedentes de las tiendas podía observarse que existían dos razones que llevaban a la aparición de una falta de producto.

Por un lado se identificaba que la falta estaba propiciada por una rotura de stock y por otro, que ésta provenía de la no localización de la mercancía correspondiente en el almacén debido a la falta de ubicación de la misma.

Debido a la aparición de estos dos casos tan diferentes, se planteó la posibilidad de estudiarlos de una forma separada.



5.2.1. Roturas de Stock

Por un lado se planteó el estudio de las roturas de stock, y para ello se elaboró el formato de control denominado **Faltas de Productos (F-CO-15)** a través del cual se definían una serie de variables que en ese momento fueron consideradas importantes para llevar a cabo el control.

A continuación pasan a describirse dichas variables y la razón por la cual se consideraron importantes:

- **Descripción.** Esta variable representa la descripción con la que fuera dado de alta el artículo en el Sistema Informático. Se considera vital tener una descripción del artículo para la localización y estudio del mismo.
- **Código Largo.** En los primeros tiempos de la investigación y antes de una serie de modificaciones que fueron llevadas a cabo en el Sistema, para la localización de mercancía en el almacén era necesario conocer el código largo del artículo. El código largo de un artículo es un conjunto de trece cifras que definen el código de barras del mismo, según la morfología del EAN-13, y que es suministrado por el proveedor. Junto a éste aparece un código interno de la empresa también de trece cifras y con la misma morfología..
- **Código Corto.** Es un código interno de la empresa de seis cifras, que a través de un contador va aumentando conforme se van dando de alta los artículos. Se considera importante porque a través de su inclusión en el maestro de artículos del sistema informático, permite una localización rápida y eficaz de los datos de cada uno de los artículos.
- **Ubicación.** A través de una codificación de seis cifras expresa, según la calle, hueco y altura, donde está situado el artículo que se esté buscando. Es de gran importancia su inclusión en el formato para tener localizado el lugar que ocupa la mercancía que se ha visto afectada con la rotura de stock.
- **Nueva Compra.** A través de este campo se expresa, por parte del departamento de compras, si el artículo es de nueva compra, o por el contrario no se va a volver a comprar más. Por ello fue incluido este campo, el cual podía considerarse como el más importante desde el punto de vista de la vía de actuación, dentro de la línea de trabajo iniciada.

Una vez realizado el formato de control correspondiente se procedió a poner en marcha el frente de actuación que fuera planteado teóricamente.

Una vez llegaba información de la relación de artículos que habían causado falta, se procedía en un primer momento a comprobar a través de la información suministrada por el sistema informático, si realmente no había mercancía en el almacén correspondiente a dicho artículo.

Una vez era comprobada esta circunstancia se procedía a la inclusión del artículo en el formato de control para realizar un estudio de situación del mismo ante la posibilidad de realizar una nueva compra del mismo.

A través de la colaboración con el resto del Departamento de Compras se estudiaba si el artículo iba a ser comprado de nuevo o no, en base a una serie de criterios como eran si el artículo tenía unas ventas considerables desde el punto de vista de la empresa como para realizar una compra de repetición o no.

Hay que decir que no se seguía un criterio específico en cuanto a estudio de rentabilidad de artículos, búsqueda de artículos sustitutos en el almacén, etc, por lo que esta vía de actuación hizo pensar en la posibilidad de abrir nuevos frentes en cuanto a la búsqueda de estos nuevos datos que podían resolver muchos problemas en el almacén, debido a la elevada cuantía de diferentes referencias. A lo largo de este documento se insistirá en este tema y en la forma en que fue enfrentado.

Prosiguiendo con las faltas, una vez era localizado si el artículo iba a ser de nueva compra o no, se procedía a continuar con el estudio de los artículos.

En caso en que se planteara la posibilidad de realizar una compra de repetición del artículo que causara falta, a través del formato se pedía al departamento que se expresase esa circunstancia y en caso en que la propuesta de compra se hubiera llevado a cabo, la fecha en que fue realizada. Debido al desfase temporal con el departamento, existió la circunstancia de poder expresar en el formato el momento en que llegó la mercancía al almacén.

Se trato en la medida de lo posible que esta relación fuera mucho más fluida para tratar de realizar el estudio de una forma más satisfactoria.

Si por el contrario se consideraba que del artículo no se iba a efectuar una compra de repetición, una vez se comprobaba que no había existencias del mismo, se procedía al bloqueo y correspondiente liberación del punto de venta, con objeto de dejar espacio libre muy necesario

para la ubicación de otros artículos tanto de nueva compra como aquellos que no tenían ubicación en punto de venta.

Para esto procedimos a la creación de un formato de control, de nombre **Control de Artículos a Bloquear (F-CO-19)**.

Además de los datos fundamentales del artículo como eran la descripción y los códigos, se definía un campo para la ubicación del punto de venta del artículo que no iba a volver a comprarse, para que de esta forma se procediese desde el almacén a la liberación inmediata del mismo, pudiendo situar en ese lugar otro artículo que tuviera la necesidad de una ubicación.

Otro de los campos estaba reservado para que desde el almacén se indicase si físicamente no se disponía de mercancía como decía el sistema, o por el contrario podía quedar algún resto. En caso de existencia de mercancía se procedía a repartir a alguna tienda propia ese resto antes de bloquear el artículo para que se pudiera facturar, pues un artículo bloqueado de venta no puede ser facturado por el Departamento de facturación del almacén.

Una vez facturado el resto se bloqueaba el código, cosa que se comunicaba al Departamento de Compras a través de la devolución del formato de control.

Algo considerado importante era la fecha en la que se produjo el bloqueo del artículo. La importancia de la misma radicaba en que un artículo que está bloqueado, una vez se ha realizado la actualización del sistema informático, no puede ser pedido a través de ordenador por la tienda que disponga de equipo informático, con lo cual la falta del mismo no puede ser localizada por el cliente.

Ante esta circunstancia fue comunicado a las tiendas conectadas al sistema lo que se estaba llevando a cabo y la razón por la que no podían pedir un artículo que otras veces habían incluido en un pedido de compra, insistiendo en que ese artículo no iba a poder ser servido más porque desde la central de compras se consideraba que no era interesante ni rentable para la empresa.

5.2.2. Mercancía sin ubicación.

Si una rotura de stock era un problema serio con el que enfrentarse desde un principio, no menos serio era la circunstancia encontrada con mercancía que provocaba falta porque no podía ser localizada por el personal del departamento de pedidos en el almacén.

Puede definirse como mercancía no ubicada aquella que se encuentra situada en el almacén, en las zonas altas de las estanterías, fuera de la primera altura reservada a los puntos de venta, y que por una serie de circunstancias, cuando fue situada en su lugar no se ubicó a través de las pistolas conectadas convenientemente al sistema informático. Por ello esta mercancía, aun estando situada en el almacén, no está controlada, pues no se sabe donde está.

El principal inconveniente con el que enfrentarse para tratar de dar solución a estos problemas, era que debido a las dimensiones del almacén (casi 10.000 m²), era prácticamente imposible, o al menos muy difícil, localizar esa mercancía.

Otra circunstancia por la que un artículo podía no estar ubicado era que hubiera entrado como nueva compra, por lo que en ese momento se estuviera repartiendo a las tiendas en forma de novedades. El problema con el que había que enfrentarse no era tal, pues esa mercancía aunque no estuviera ubicada, si estaba en todo momento controlada.

Debido a los problemas que día a día se iban localizando, se insistió mucho en la necesidad de ubicar esa mercancía una vez pasara de la zona de novedades a ser puesta a la venta como un artículo más del almacén.

La tercera posibilidad que podía llevar a la falta de ubicación de la mercancía era que, ante la falta de puntos de venta disponibles, esos artículos sin ubicar estuvieran siendo vendidos en los pasillos centrales de las calles sin un punto de venta definido y ubicado.

Por todo esto se consideró importante realizar un estudio de los artículos sin ubicación con objeto de tener un control sobre ellos y saber en que circunstancia se encontraban.

Para ello fue creado el formato de control correspondiente, denominado **Control de Mercancía no ubicada (F-CO-18)** a través del cual tras la identificación de los artículos sin ubicación, éstos eran incluidos en el formato con el fin de pasar el mismo al encargado de ubicación del almacén, el cual, en la medida de lo posible trataba de localizar la mercancía, procediendo a su ubicación en punto a la venta de la misma.



Debido a la cantidad de formatos de control que eran estudiados fue localizada una circunstancia como era la repetición de códigos en los formatos correspondientes, tanto de roturas de stock como de no ubicaciones.

Ante esto se pensó en la posibilidad de tener un control de los artículos que ya habían sido estudiado. Con este objetivo fue creado el formato de control denominado **Listado de Artículos Falta (F-CO-21)**.

En dicho formato se iban incluyendo los códigos cortos de los artículos que iban siendo estudiados tanto de roturas de stock como de falta de ubicación, y a través de una ordenación de mayor a menor de los mismos y una actualización diaria del listado, se tenía un control de los artículos que ya habían sido estudiados, con el fin de no repetirlos, pues era algo que podía ocurrir con relativa facilidad, debido a la gran cantidad de artículos que eran revisados cada día en los formatos de control correspondientes.

5.3. Búsqueda de artículos sustitutos

Una vez bloqueado un artículo, el siguiente paso en la vía de actuación era tratar de localizar un artículo sustituto del mismo, con el fin de ofrecer a los clientes el mejor servicio posible.

Con esta meta aparece el formato de control denominado **Artículos Sustitutos (F-CO-20)**. En primer lugar se encuentran los datos del artículo bloqueado, y a continuación los del artículo que, con un criterio de elección exhaustivo, fueron considerados como los mas apropiados para sustituir al artículo bloqueado, por lo que el cambio podía ser menos traumático.

Además de lo comentado anteriormente, a la hora de elegir un artículo sustituto, si existía la posibilidad de elegir entre más de uno, había que considerar la posibilidad de escoger aquel que estaba en una situación peor en cuanto a ventas, con el fin de potenciar la venta del mismo, de forma que no se quedara almacenado durante mucho tiempo sin ser vendido.

Dentro de la línea de actuación dedicada a las faltas de producto, la búsqueda de artículos sustitutos ha sido la tarea en la que menos se ha profundizado, ante lo cual se abrió un nuevo frente de actuación que será comentado a lo largo de este documento, donde a través de estudios

de rentabilidad de artículos se puede localizar de una forma más eficaz los artículos sustitutos y la gama de productos con la que desde el punto de vista de la empresa es mas adecuada.

A lo largo de este texto, en próximos capítulos aparecerá una muestra de lo que estamos indicando.

5.4. Implantación del pedido según Stock Mínimo.

Como se comentara en el punto 4.4, donde se definía la sistemática de compras que seguía en el momento del inicio de la investigación el Departamento de Compras, la implantación del pedido según el Stock Mínimo era algo que no se estaba llevando a cabo de la forma que sería necesario.

Hay que recordar que lo que se realizaba era una compra por proveedor y no por artículo, tratando de realizar pedidos de mercancía que había sufrido rotura de stock por un lado, y de artículos que se aproximaban de una forma al stock mínimo, pero sin seguir un criterio de compras.

La falta absoluta de conocimiento del plazo de entrega del proveedor hacía que el pedido según el stock mínimo fuera algo imposible de llevar a cabo.

A lo largo de estos meses de investigación se ha tratado de tomar conciencia de la importancia de marcar los plazos de entrega de los proveedores, con lo que podía plantearse la posibilidad de realizar las compras apoyándose en él y tratando de trabajar bajo las consideraciones del stock mínimo.

Siguiendo con el planteamiento marcado de mejora continua, se trabaja en la obtención de los plazos de entrega de los proveedores lo que puedan llevar a tener un control más exhaustivo de las compras, tratando de evitar en la medida de lo posible la aparición de roturas de stock por exceso de tiempo en el servicio del proveedor de los artículos pedidos.

De este modo si el proveedor se compromete a cumplir unos plazos de entrega, teniendo una estimación de las ventas, corregidas por un coeficiente de mayoración, puede conseguirse evitar la rotura del stock y así ofrecer a los clientes un servicio óptimo que garantice que los pedidos realizados por los franquiciados puedan servirse de una forma integra.