



6. Línea 2: Aumento de la Rotación del Stock.

Una de las primeras líneas de actuación abierta dentro de la investigación fue la de tratar de aumentar la rotación de mercancía que por una u otra razón no tenía unas ventas satisfactorias para la empresa en comparación con otros artículos.

Para tratar de realizar un estudio lo más exhaustivo posible se estuvo planificando la línea de investigación, estudiando los problemas a los que había que enfrentarse, cuales eran las soluciones que podían tratarse de dárseles a los mismos y los recursos necesarios para llegar a esas soluciones.

Hay que decir que esta ha sido la metodología de trabajo que se ha seguido cada vez que se ha comenzado una vía de actuación dentro de la investigación, realizando un estudio previo de cada uno de los problemas.

De todas formas hay que decir que una vez puesta en marcha la vía de actuación fueron surgiendo nuevas necesidades por lo que de una forma continua se iban realizando modificaciones para satisfacerlas, tratando siempre de seguir con el espíritu de una mejora continua y estando abierto a las modificaciones que se consideraban necesarias para la buena marcha de la investigación.

6.1. Localización de Mercancía sin Movimiento.

6.1.1. Criterio de elección de artículos a controlar.

La primera labor que había que realizar era el establecer un criterio de elección de artículos que iban a ser controlados, estableciendo una serie de variables que indicaran la situación del artículo dentro del almacén.

Las variables de control que se consideraron necesarias para llevar a cabo la actuación son las siguientes:

- **Cantidad Almacenada:** Se consideró muy interesante conocer las existencias de los artículos a controlar, en el sentido de dar una prioridad a aquellos artículos que tenían mayor cantidad inmovilizada pues, al no tener ventas, estaban ocupando un



espacio en las estanterías del almacén que podía ser aprovechado para la ubicación de otro artículo que fuera más rentable para la empresa.

- **Número de días sin movimiento:** Esta variable se refiere al tiempo que el artículo llevaba sin ventas en el almacén. Se consideraba ésta como la variable más importante dentro del estudio, pues era realmente la que marcaba que efectivamente el artículo no tenía salida en el almacén.

Para la localización de los artículos de control se procedía a la revisión de artículos por proveedor, es decir, se entraba a través del Sistema Informático en un listado de los productos ofrecidos por dicho proveedor.

A través de ese listado podía observarse cuando se efectuó la última venta y las existencias con las que se contaba en el almacén desde que se produjera la misma.

Los artículos que se consideraban oportunos desde el punto de vista de las dos variables comentadas, eran seleccionados para hacerles un control en el almacén tratando de conocer en que situación se encontraban y la razón por la que no tenían venta.

Decir además que si se encontraban artículos con poca cantidad almacenada que llevaban bastante tiempo sin venta, también se seleccionaban, no tanto para establecer sobre ellos un control exhaustivo, como para repartirlos de alguna forma y poder eliminarlos. A lo largo de esta línea de actuación se incidirá en este tema.

6.1.2. Control de mercancía sin movimiento: casos particulares.

Como se ha comentado anteriormente, para la elección de artículos de control se procedía a la revisión de los artículos por proveedor.

Hay que decir que durante el primer control llevado a cabo a principios del mes de Julio, debido al desconocimiento que en ese momento se tenía tanto del Sistema Informático como de la sistemática de actuación ante proveedores, los artículos de control eran suministrados por el Departamento de Compras tras la observación de los proveedores, siguiendo el criterio que se expresara con anterioridad.



Una vez se fue profundizando en el Sistema Informático y en los proveedores, se fue realizando el control directamente a través de la observación de los listados de artículos de los proveedores.

Para tener un control de los proveedores que iban siendo revisados se creó el formato de control denominado **Proveedores Revisados para Control de Mercancías (F-CO-22)**. El único objeto de esta ficha de control era tener una relación de los proveedores que habían sido observados para buscar artículos sin venta.

Los artículos que eran seleccionados porque se consideraban importantes desde el punto de vista del criterio de elección, debían ser controlados tanto desde el Departamento como desde el almacén para estudiar la situación en la que se encontraban, para una vez conocida ésta, ver de que forma podía actuarse.

Para establecer este control se elaboró el formato de control de nombre **Control de Mercancía Puesta a la Venta (F-CO-08)** donde se pueden encontrar los siguientes campos:

- **Datos descriptivos del artículo:** Estos datos son la descripción del artículo, los códigos del mismo y la ubicación del punto de venta, altura o en blanco si el artículo no se encuentra ubicado.
- **Unidades almacenadas:** Es una de las variable de control que fue considerada como importante para la actuación.
- **Nº Días sin Movimiento:** Es la otra variable de control fundamental para el estudio llevado a cabo.
- **Observaciones/Notas del Almacén:** A través de este campo desde el almacén se comunicaba al Departamento las circunstancias en las que se encontraba el artículo y que a lo largo de este texto irán expresándose.

Cuando se consideraba que habían sido seleccionado suficientes artículos para la realización de un control, se procedía al traslado de los formatos de control correspondientes al almacén, para que desde allí se investigase la razón por la cual el artículo no se vendía.

En el primer control efectuado se produjeron una serie de desajustes en la relación con el almacén lo que hizo que la respuesta no fuera lo rápida que se pretendía.

Esta circunstancia es algo normal cuando se comienza una investigación hasta que se hace ver al personal del almacén los objetivos que se perseguían con la actuación.



Por ello la respuesta en el primer control no fue lo satisfactoria que se hubiera esperado, aunque hay que decir que una vez se tomó conciencia desde el almacén de lo que se estaba llevando a cabo, el flujo de información entre almacén y departamento fue mucho más satisfactorio, destacando en todo momento la buena disposición a colaborar con la investigación, involucrándose en ella de una forma muy importante, para tratar de resolver los problemas de gestión del almacén con el que había que enfrentarse.

Una vez realizado el estudio desde el almacén de la situación de los artículos que formaban parte del formato, éste era devuelto para la elaboración de un análisis de la situación en la que se encontraba la mercancía, tratando de dar soluciones y respuestas sobre qué hacer con la misma.

Lo primero que pudo observarse es que no toda la mercancía estaba puesta a la venta.

Además se localizaron artículos que estaban ubicados arriba, sin punto de venta, lo que hacía que dicha mercancía no pudiera venderse. La falta de salida del artículo no era debida a que no tuviera aceptación por parte de los clientes sino que era debida al desconocimiento por parte de los mismos de estos artículos.

Por otra parte se localizó mercancía que no estaba ubicada, razón por la cual existía también la imposibilidad de venta de dichos artículos, añadiendo el desconocimiento por parte del Departamento de Compras de la cantidad de existencias que había de dichos artículos, pues al no estar ubicados no había la posibilidad de bajar el palet en el que estuviera para proceder a un recuento de las existencias.

Ante esto la respuesta del almacén podía ser la siguiente:

1. La mercancía estaba a la venta normalmente.

La falta de rotación no era debida a un desconocimiento por parte de los clientes del artículo en cuestión sino a la falta de interés por parte de éstos del artículo.

La razones que podían llevar a este descontento con el artículo son varias:

- El producto se había quedado desfasado y la falta de interés era propiciada por ello.
- Existía un artículo sustituto, muy parecido al artículo en estudio, que cumplía con mayor satisfacción las necesidades del cliente.
- El desconocimiento por parte de los clientes del artículo y las utilidades que de él se derivaban.



Por otra parte decir que la mercancía podía estar ubicada en un punto de venta que se encontrara vacío, con lo que la operación a realizar en ese mismo momento era proceder a la reposición de dicho punto de venta, con lo cual la mercancía volvería a estar a la venta y al alcance de los clientes.

2. La mercancía estaba ubicada arriba, sin punto de venta.

La respuesta por parte del almacén ante esta eventualidad debía ser bajar la mercancía y ubicarla en un punto de venta para que de esa forma se encontrara al alcance de los clientes.

La realidad sin embargo es que en el primer control esto no se llevó a cabo de una forma tan satisfactoria como se hubiese pretendido debido a los desajustes iniciales de los que se habló antes. Con algunos de los artículos se procedió de la forma definida, aunque no todos los artículos ubicados arriba fueron ubicados en punto de venta.

De todas formas hay que decir que a lo largo de los siguientes controles, y una vez que se iba estabilizando la situación del almacén, se iba cumpliendo con la ubicación en punto de venta de toda la mercancía que no se encontraba en esa situación.

3. La mercancía estaba sin ubicar.

Este es el caso quizás más delicado de todos, debido a las razones que van a ser expuestas.

De la mercancía sin ubicar había alguna que al menos estaba controlada por los operarios del almacén, es decir, se conocía el paradero de la misma.

Por otro lado aparecía el caso de mercancía sin ubicar que además no era encontrada por los operarios del almacén.

Este es un caso bastante delicado pues había incluso existencias elevadas de artículos de los cuales no se tenía constancia de su situación.

Este inmovilizado que en varios casos podía ser de decenas de meses, estaba generando unos costes de mantenimiento de Stock y unos costes de oportunidad por no poder tener almacenado otros artículos, que debían tratar de evitarse de la manera más rápida y eficaz posible.



En este sentido se comenzó con la búsqueda de dichos artículos, aunque debido a las grandes dimensiones del Almacén Central y a la cantidad de referencias diferentes que en él se encuentran, la tarea de localizar estos artículos se convirtió en ardua y difícil.

Debido a esto se decidió abandonar la búsqueda exhaustiva e individual de los artículos y tenerlos en cuenta cada vez que moviera mercancía, observando si en alguno de esos palets aparecían. La forma de llevar a cabo esto no era otra que tener un listado de artículos sin ubicar para tratar de localizarlos en la medida de lo posible.

La postura tomada para tratar de solucionar el problema fue consensuada junto al encargado de ubicaciones del almacén, decidiendo realizar una revisión calle por calle de todas las ubicaciones de altura, es decir, aquellas que no son punto de venta, tratando de localizar si las mismas son reales y la mercancía sin ubicar. De esta forma podía tenerse una idea, aunque fuera aproximada de la situación de las ubicaciones de altura del almacén, pues la revisión se hizo de una forma general sin proceder a recuentos exhaustivos, aunque siendo de gran utilidad para una primera visión de la situación en la que se encontraba.

6.1.3. Análisis del Control de Mercancía: Situación de Control.

Una vez recibida la respuesta del almacén, según cada uno de los tres casos descritos con anterioridad, se procedía al denominado **Análisis del Control de Mercancías Puestas a la Venta (F-CO-17)**, con objeto de localizar la situación en la que se encontraba el artículo a fin de llevar un control.

El análisis consistía en establecer una relación de los artículos estudiados en el almacén definiendo la situación inicial en la que se encontraban.

Tras la elaboración de la relación de artículos se procedía a establecer tres listados de los mismos, ordenados cada uno de ellos según las tres variables que pasan a describirse:

- **Unidades totales inmovilizadas en el almacén.** Es la cantidad física de cada uno de los productos que se encontraban almacenados. Era considerada una de las variables fundamentales de estudio porque una gran cantidad de existencias de un artículo estaba imputando unos elevados costes de mantenimiento y de oportunidad como definimos con anterioridad.



- **Número de días sin movimiento del artículo.** Esta variable define el tiempo que hacía que el artículo no tenía salida, es decir, que no se vendía en el almacén a ningún cliente. Es una variable de suma importancia pues el tiempo que lleva una mercancía sin venderse marca la falta de interés que sobre los clientes tiene dicho artículo. Además insistir en los costes que pueden imputarse a un tiempo de almacenamiento de un artículo sin salida. Decir en este sentido que estos costes pueden llegar a ser mayores que los que se podrían imputar al vender la mercancía a menor coste a través de ofertas, siendo incluso el precio menor al de compra del artículo. Incluso puede darse el caso que sea mayor el coste de mantenimiento y de oportunidad que el coste que pueda suponer tirar la mercancía. De todas formas a lo largo del texto se volverá a incidir en este caso que fuera considerado de extrema importancia para los intereses de la empresa.
- **Situación inicial.** A través de esta ordenación se podían separar los artículos que estaban a la venta de aquellos que estaban ubicados arriba o no tenían ubicación. El mayor interés de esta ordenación era tener controlados aquellos artículos que se encontraban a la venta, pues sobre ellos era sobre los que se podría proseguir con la línea de investigación iniciada de Control de Mercancías Puestas a la Venta.

Como acaba de comentarse la situación de control sobre la que podía proseguirse el control era aquella en la que la mercancía estuviera puesta a la venta, es decir, al alcance del cliente, pues en las otras dos situaciones la causa de la falta de ventas no era el rechazo por parte de los mismos sino, posiblemente, el desconocimiento de los artículos.

El paso siguiente era analizar las tres clasificaciones y, con un criterio de elección, escoger una serie de artículos representativos en cuanto a días sin movimiento y unidades almacenadas, sin olvidar que dichos artículos tenían que estar puestos a la venta.

Las cantidades, que en cada uno de los controles eran consideradas oportunas para la elección de una muestra significativa de artículos, no seguía un patrón en concreto sino que podía variar según los artículos que hubieran sido seleccionados para realizar el control de mercancías puestas a la venta.

De todas formas hay que decir que, aun no siendo esas cantidades fijas, se trataba siempre de seleccionar no más de diez artículos por control, comprobando a través de la observación de los mismos, que era necesario seguir controlándolos pues podían tener una salida que realmente no se reflejaba en las ventas del almacén.



De este modo puede decirse que en el análisis del primer control llevado a cabo, se comenzó con un criterio de elección de más de 100 días sin movimiento y más de 1000 unidades almacenadas, y que además estuvieran a la venta.

Como se ha comentado el fin perseguido con el criterio era seleccionar diez artículos para continuar con la posterior fase del estudio llevado a cabo.

Con el criterio de partida no era satisfecha la cantidad proyectada, pues no se llegaba a diez, lo que llevó a realizar una modificación del criterio de elección de artículos a 100 días sin movimiento y más de 500 unidades almacenadas.

De esta forma conseguían obtenerse algo más de diez artículos con los que continuar con la vía de actuación.

6.1.4. Control en Tiendas Propias.

La siguiente fase llevada a cabo dentro de la línea de actuación que está siendo descrita, era realizar la denominada **Propuesta de Comprobación de Mercancía en Tiendas (F-CO-17)**.

Partiendo de los diez artículos seleccionados con el criterio de elección correspondiente se definía a través del formato de control correspondiente la propuesta de artículos que iban a ser enviados a las tiendas propias para realizar sobre ellos un exhaustivo control y comprobar si, una vez puesto al alcance del público, dichos artículos tenían algún tipo de salida.

La propuesta era pasada al resto del Departamento de Compras con quienes era estudiada la posibilidad de realizar el envío de los artículos a las tiendas, viendo físicamente los artículos y comprobando si merecía la pena mandarlos a las tiendas para que fueran estudiados.

Como ya ha sido comentado a lo largo de este documento la red de franquicias Tiendas COMSUR está formada por franquicias propiamente dichas, donde el dueño de la tienda es la persona que compra la franquicia, y por otro las tiendas propias, las cuales son propiedad del Director Gerente de Comercial del Sur.

Estas tiendas, por tanto tienen un encargado, asalariado de Comercial del Sur, el cual se encarga de la gestión de la misma.



Por ello para continuar con la investigación que derivaba en una colaboración con las tiendas, únicamente podía acudir a las tiendas propiedad de Comercial del Sur, las denominadas desde la empresa como *tiendas propias*.

Previamente a los envíos de mercancía se habló con los encargados de las tiendas tanto por parte del departamento como por parte de los supervisores de las mismas, tratando de hacerles ver la importancia de la actuación que se estaba tratando de llevar a cabo, y la necesidad de su colaboración para la buena marcha de las tareas llevadas a cabo.

Una vez fue puesto en conocimiento de los encargados de las tiendas lo que se pretendía realizar, se procedió a la preparación del primer envío que abriría las puertas de los siguientes.

Las tiendas propias de la empresa sobre las que inicialmente se podía realizar el envío de mercancía de control eran:

- *Alcalá*
- *Antonia Díaz (Dos Hermanas)*
- *Bermejales (Sevilla)*
- *El Cerro (Sevilla)*
- *El Puerto de Santa María (Cádiz)*
- *El Viso (Sevilla)*
- *Granada*
- *Huelva*
- *Osuna*
- *Pino Montano (Sevilla)*
- *Reyes Católicos (Dos Hermanas)*
- *Romera (Dos Hermanas)*

En este sentido vamos a decir que inicialmente se catalogaron las tiendas según cuatro clasificaciones que eran:

- **Tiendas pequeñas.** Debido a sus escasas dimensiones y a que el almacén propio no podía soportar una carga elevada, se decidió por consenso no realizar envíos de mercancía de control a estas tiendas. Las tiendas propias catalogadas como tal fueron *El Puerto de Santa María y El Viso*.
- **Tiendas medianas.** Las dimensiones de la tienda no eran demasiado elevadas por lo que se decidió mandar mercancía de control en cantidades no muy grandes, siempre y



cuando fueran significativas para la vía de investigación abierta. Las tiendas que fueron definidas como medianas eran *El Cerro, Bermejales, Osuna y Antonia Díaz*.

- **Tiendas grandes.** Estas son unas tiendas con unas dimensiones suficientes para poder realizar un envío más elevado de mercancía de control. Además el almacén propio de la tienda podía soportar un aumento de la carga de existencias. Entre las tiendas que se clasificaron como grandes encontramos *Alcalá, Granada, Reyes Católicos y Pino Montano*.
- **Tiendas muy grandes.** La catalogación de muy grande procede de encontrar en *Romera* una tienda de mil metros cuadrados con un gran almacén. El problema que se encontró inicialmente, era que cuando se comenzó con la investigación a principios del mes de Julio, se estaba preparando la apertura de esta tienda, por lo que en el primer envío de mercancía de control hubo que obviar la idea de mandar artículos de este tipo a la tienda de Romera, con la idea de incluir esta tienda en posteriores Controles de Mercancías Puestas a la Venta. Por otro lado la otra tienda que se consideró muy grande es la tienda de *Huelva* no tanto por las dimensiones del almacén como por el nivel de ventas de dicha tienda. Hay que decir que la tienda de Huelva es la tienda más rentable del grupo de tiendas propias de la empresa, pues debido a una buena gestión y situación de la misma, tiene un volumen de ventas bastante superior a la media del resto de tiendas propias.

Analizando las tiendas propias según un recurso limitado como es el espacio, se decidió realizar el envío de mercancía a las tiendas en cantidades diferentes para cada una de las catalogaciones comentadas con anterioridad.

Una vez seleccionados los artículos y las cantidades de los mismos que iban a ser mandadas, se procedía a formular el envío a través de la ficha denominada **Control de Envíos a Tiendas de Mercancía para Comprobación de Rotación (F-CO-13)**.

En ella puede observarse como se divide por un lado las características del artículo y por otra los datos de las tiendas, apareciendo las cantidades que iban a ser enviadas a cada una.

Observar como existe un campo reservado para cada tienda propia, apareciendo incluso las tiendas de El Puerto y El Viso, pues se consideraba que quizás en algún momento podía efectuarse un envío también a estas tiendas.



Una vez efectuado el formato con las cantidades a enviar a cada tienda, se procedía a pasar el mismo a la persona del almacén encargada de efectuar el reparto de la mercancía, insistiendo en que se enviara únicamente la cantidad que aparecía en el formato.

Nuevamente al ser el primer envío que se realizaba se encontraron unos desajuste. Éste consistió en que tras la recepción del formato en cuestión se preparó el envío a las tiendas con las cantidades expresadas en él, pero además se mandaron otros artículos correspondientes al control que no habían sido elegidos como mercancía de control por no parecer significativos para ser controlados en las tiendas. Ese desajuste se resolvió considerando la mercancía de más mandada como parte de un pedido normal realizado por el encargado de la tienda, sin especificarles que se trataba de mercancía de control.

Decir que se insistió mucho en que esto no volviera a ocurrir porque la filosofía de la investigación era mandar mercancía de control a las tiendas para ver la posibilidad de vender esos artículos que en el almacén no tenían salida y estudiar si efectivamente eso era posible o por el contrario esa mercancía tenía que ser liquidada de alguna otra forma.

Lo que en ningún momento se pretendía era llenar en demasía el almacén de la tienda de artículos que no habían sido pedidos por los encargados y así ocupar el lugar de otros artículos que podían venderse de forma más satisfactoria en la tienda por el conocimiento y aceptación por parte de los clientes.

Ante esto se insistió en mandar a las tiendas propias solo los artículos que se especificaban como de control, a través del **Control de Envíos a Tiendas de Mercancía para Comprobación de Rotación (F-CO-13)**.

El siguiente paso en la vía de actuación descrita era mandar a cada tienda una ficha denominada **Control de Rotación de Mercancía (F-CO-14)**. En este formato se especificaban los artículos que habían sido mandados y las cantidades que serían recibidas por las tiendas.

Además fueron creados una serie de campos, a través de los cuales se realizaría el estudio de la correspondiente mercancía en la tienda.

La pretensión inicial era que se indicara desde la tienda si antes de la llegada de la mercancía de control poseían esos artículos con el objeto de saber si lo conocían o no. Con este objeto se diseñó el campo **Stock Previo**.



La cantidad inicial más la enviada desde la Central forman lo que fue denominado como ***Inicio***.

Al final de la primera semana de control se realizaba un recuento de la cantidad de existencias que poseían de cada una de las referencias y dicha cantidad era situada en el campo denominado ***1ª Semana***.

La operación debía ser realizada semanalmente hasta un total de nueve semanas en principio, pues era el periodo de tiempo que en aquel momento fue considerado oportuno para llevar un control lo más satisfactorio posible de la rotación del artículo en la tienda.

De todas formas a lo largo de la investigación, con el fin de no ralentizar mucho la respuesta de las tiendas y poder efectuar nuevos envíos, se les comunicó que realizan el control durante unas cinco o seis semanas y que transcurridas estas se reenviase el formato de control para su posterior análisis.

El formato de control correspondiente a las tiendas era enviado en un sobre junto a la mercancía en el camión de reparto, siendo recibida la respuesta para su análisis a través de la misma fuente de información.

Decir además que a lo largo de las semanas que se ha llevado a cabo el control, se ha estado en contacto directo con las tiendas a través del teléfono con objeto de ir conociendo la evolución de las tareas llevadas a cabo y de las incidencias ocurridas a lo largo de la misma, tratando de resolver dudas al respecto, siempre haciéndoles ver la importancia de la colaboración por su parte para la buena marcha de la línea de actuación.

Por ello podemos expresar una serie de incidencias ocurridas durante los primeros envíos, las cuales fueron comunicadas al Departamento durante las conversaciones telefónicas definidas.

En las tiendas de Huelva, Granada, Pino Montano, Reyes Católicos, Alcalá, Antonia Díaz, Osuna y Romera se estaba llevando a cabo el control de forma satisfactoria. Les fue comunicado que dieran respuesta a las cuatro o cinco semanas con objeto de no prolongar el control las nueve semanas, con el fin de ir recibiendo respuestas para su posterior análisis y tener posibilidad de realizar un nuevo envío.

Como caso particular decir que en Bermejales no se estaba llevando a cabo el control pues la encargada había estado de vacaciones y a su vuelta no le habían comunicado la operación de



control. Se prosiguió a explicarle lo que quería realizarse y el fin último de la investigación ante la posibilidad de un nuevo envío.

Por otra parte, desde la tienda de El Cerro fue comunicado que el control se había comenzado a realizar dos semanas tarde, por lo que se le pidió que continuara por lo menos hasta las cuatro o cinco semanas y tras ese periodo se enviara el formato de control.

En el primer envío no se realizó una especial distinción entre la mercancía de control y el resto del pedido que era recibido por la tienda, por lo que desde la tienda se comentó la dificultad de localizar dicha mercancía aunque fuera recibida junto al formato de control correspondiente.

En respuesta a esto, desde Comercial del Sur se tomó la decisión de hacer una especial distinción de la mercancía de control a través de un distintivos realizado al efecto, que no era más que una pegatina donde se especificaba claramente que se trataba de un artículo de control. Para que fuera incluso más claro el tipo de mercancía que era de control se decidió subrayar con rotulador fluorescente la etiqueta, ante lo cual no podría haber ningún tipo de confusión del tipo de mercancía de la que se trataba.

Estas son algunas de las incidencias que fueron enfrentadas al inicio de la investigación. A lo largo de las semanas los problemas se fueron subsanando y la tarea llevada a cabo por los encargados de las tiendas fue mucho más satisfactoria, resultando de gran ayuda para el transcurso de la línea de actuación.

6.1.5. Análisis del Control Recibido de Tiendas.

A finales del mes de Agosto comenzaron a llegar respuestas por parte de las tiendas de los controles de mercancía sin movimiento que comenzaron a enviarse durante los primeros días del mes de Julio.

La respuesta se producía a través del reenvío de la ficha de control mandada con la mercancía correspondiente al control, donde se especificaba el stock con el que se contaba de cada artículo en cada semana.

De esta forma podían obtenerse las cantidades vendidas a lo largo de cada una de las semanas de control.



Con objeto de realizar el análisis de dicho formato recibido de las tiendas fue creado un nuevo formato de control denominado **Análisis del Control de Rotación de Mercancía Recibido de Tiendas (F-CO-25)**, el cual pasa a describirse a continuación.

En primer lugar puede observarse un campo reservado a la fecha de control analizado; es una referencia a la fecha en la cual fue realizado el control de mercancía que dio como resultado el envío de mercancía a la tienda.

A continuación se expresa el número del control realizado en su momento para la preparación del envío de mercancía.

Por otro lado pueden observarse unos campos reservados a los datos descriptivos del artículo y a la situación del stock y las ventas del mismo. El objeto de esto era observar la situación del mismo una vez había pasado por la tienda y había estado al alcance del público, observando si esto mejoró la situación de los artículos controlados.

Seguidamente pueden observarse dos campos reservados a las tiendas a las que fuera enviada la mercancía de control y las cantidades correspondientes a cada una de ellas.

Posteriormente se observan unos campos reservados a las cantidades vendidas cada semana, las cuales pueden obtenerse restando los stock de dos semanas de control consecutivas.

Al final de estas semanas, se expresa la cantidad de cada artículo de control que ha sido vendida en cada tienda; de esta forma puede observarse la aceptación tenida por el artículo en cada tienda.

Por último, aparece un campo donde se expresa la cantidad total vendida de cada artículo en todas las tiendas donde fuera enviado. De esta forma puede tenerse una idea de la aceptación general que ha tenido el artículo.

6.2. Propuesta de Liquidación de Mercancía.

Una vez analizadas las respuestas dadas por las tiendas de los controles de mercancías puestas a la venta, había que seleccionar aquellos artículos de control que no tenían salida debido



a la falta de aceptación por parte del público y que estaban ocupando un espacio en el almacén que podía ser aprovechado para tener artículos que podrían ser vendidos de una forma más satisfactoria.

Estos artículos además de imputar un coste de oportunidad de no poder tener otro artículo almacenado, como acaba de comentarse, estaban imputando un coste de mantenimiento del stock.

Debido a estos dos costes imputables al artículo y a los escasos ingresos obtenidos por la falta de rotación del mismo, puede decirse en todos los sentidos que con este artículo se estaba perdiendo dinero.

Ante esta situación se realizó una propuesta de liquidación de mercancía, la cual era estudiada por el Director Gerente de la empresa, el cual tenía la decisión de llevarla a cabo.

En la propuesta de liquidación se hicieron dos distinciones que llevaron a efectuar dos planteamientos diferentes:

- **Mercancía sin salida y con poca cantidad almacenada.** La propuesta de liquidación ante esta situación era repartir a todas las tiendas propias pequeñas cantidades de los artículos, procediendo al bloqueo del artículo y liberación del punto de venta, el cual podría ser empleado para poner a la venta otro artículo.
- **Mercancía sin salida y con gran cantidad almacenada.** Si se observaba que no había ventas se procedía a desubicar la mercancía del punto de venta, ubicándola arriba para ir dándole salida poco a poco a través del reparto de mercancía en las aperturas de nuevas tiendas.

De esta forma podían ser liberados puntos de venta, necesarios para la puesta a la venta, tanto de nuevos artículos como de artículos que no tenían ubicación en el punto de venta.

Ante la segunda alternativa que ha sido comentada hay que decir que había que tener la mercancía muy controlada para que cada vez que se encontrase con la apertura de una nueva Tienda COMSUR, pudiera realizarse reparto de dichos productos.

Por otro lado había que plantear la forma más adecuada de liquidar la mercancía en las tiendas.



Entre las alternativas que fueron estudiadas podemos destacar las siguientes:

- **Tres por Dos.** Se hace referencia a la venta de tres artículos por dos euros. Esta circunstancia se llevaba a cabo con artículos que, aun teniendo pocas ventas, al menos no estaban completamente inmovilizados
- **Tres artículos al precio de dos.** Esta fórmula es la tan conocida de *compre tres y pague 2*. Estos artículos no tenían prácticamente salida y de esta forma se potenciaba su venta.
- **Dos artículos al precio de uno.** La situación de estos artículos era crítica en cuanto a la falta de ventas. Se planteó esta fórmula como la única de venta de los mismos.

Hay que decir que desde nuestra situación lo único que podía hacerse era plantear una propuesta y que era el Director Gerente de la empresa decidiera si se llevaban a cabo estas operaciones.

Esto es debido a que, aunque la liquidación se realizara en las tiendas, el planteamiento era desde la empresa y esto tenía que verse reflejado en un descuento en el precio de venta del artículo desde Comercial del Sur a Tiendas COMSUR.

Actualmente se está trabajando en la posibilidad de abrir una tienda propia totalmente desvinculada de la imagen de marca Tiendas COMSUR, en la cual pudieran liquidarse todas estas mercancías que a través del procedimiento normal de venta no tienen salida.

Se está buscando la ubicación óptima para la misma, tratando de no ralentizar mucho su puesta en marcha, a fin de ir liquidando gran parte de la mercancía que se encuentra inmovilizada en el almacén, y que ante la entrada de nueva mercancía, empieza a ocasionar un serio problema de espacio disponible.