

7. Línea 3: Control de Mercancías.

Para el correcto funcionamiento de una empresa de las características de Comercial del Sur es fundamental tener un exhaustivo control de las mercancías situadas en el almacén.

Además debido a las grandes dimensiones del almacén con que cuenta la empresa, es fundamental plantear una estrategia de control de todas las circunstancias relacionadas con los productos que en él se encuentran.

Con este objetivo de control se planteó una nueva línea de actuación dentro de la investigación puesta en marcha, a través de la cual se pretendían realizar una serie de estudios que ayudaran a establecer una mejora de las condiciones en las que se encontraba el almacén, que para nada respondían a las expectativas requeridas para dar respuesta al nivel de negocio con que cuenta Comercial del Sur como distribuidor exclusivo de Tiendas COMSUR.

7.1. Identificación de Artículos por su Descripción.

Es fundamental para tener control sobre una mercancía que los artículos puedan ser identificados por su descripción y por una eficaz estructura de familias y sub-familias que puedan ayudar a la localización y distribución de la misma.

Por ello se planteó la necesidad de crear un protocolo de descripción de artículos y una nueva estructura de familias y sub-familias que se adecuaran lo máximo posible a los artículos que representan.

7.1.1. Protocolo de Descripción de Artículos.

A la hora de describir un artículo tenían que fijarse una serie de variables que eran consideradas interesantes para que formasen parte de la descripción en sí.

Dichas variables seleccionadas pasan a definirse:

1. Nombre.

2. Material.

3. Dimensiones.

4. Uso.

5. Referencia.

6. Color.

7. Unidad de Cuenta. (Cantidad de venta al público).

A través de estas variables podíamos fijar un caso general de descripción de la siguiente forma:

Nombre Color Material Dim. Uso Ref. Uds.

Este es un caso genérico de descripción del artículo. De todas formas no todos los artículos podían ser definidos a través de todos los campos, por lo que había que particularizar la descripción a cada caso en cuestión. Debido a la gran diversidad de referencias con que se contaba, según el caso, eran considerados unos campos más importantes que otros para la descripción del artículo.

En todo caso había que tratar de ajustarse lo máximo posible al patrón definido anteriormente para así unificar los criterios, sin caer en una descripción demasiado extensa.

Muy importante era seguir el orden establecido para la descripción de todos los artículos, cosa que podía llevar a mejorarla y a conseguir localizar de una forma más satisfactoria los artículos tanto en el almacén como en las tiendas.

Para el caso de nuevos artículos no había problema en implantar el nuevo protocolo de descripción.

Sin embargo, aparecía la dificultad de implantarlo en artículos que ya habían sido dados de alta.

Debido a la gran cantidad de artículos diferentes con que se contaba en el almacén, era una tarea compleja cambiar la descripción de todos ellos.

Para ello había que tratar de dar algún tipo de solución definiendo una estrategia de actuación.

La primera alternativa podría ser comenzar cambiando la descripción de aquellos artículos que no estaban definidos de forma satisfactoria, es decir, que la descripción se adecua poco a lo que es el artículo en si. Esta circunstancia lleva a problemas de localización del artículo.

La segunda estrategia podría ser la de cambiar la descripción de artículos por calles, haciendo a la vez un testeo de las referencias que en ellas se encuentran, comprobando si efectivamente los artículos que en ella se encontraban pertenecían a la familia correspondiente a la calle.

La tercera alternativa podría ser revisar los artículos por proveedor e ir cambiando las descripciones.

Debido a la necesidad de tener el artículo físicamente para conseguir realizar una descripción satisfactoria del artículo, se llegó a la conclusión que la segunda alternativa era la mejor.

Al ser un trabajo bastante laborioso podría plantearse como algo a medio plazo, realizando esta tarea poco a poco y no tratando de cambiar todos los artículos de todas las calles a la vez.

Un beneficio añadido del cambio de descripción de los artículos es la posibilidad de pasar el mismo protocolo a las tiendas y así conseguir que la definición de los artículos en los pedidos por Fax pueda seguir un patrón y así agilizar el trabajo de localización de los artículos en el almacén.

A continuación pasan a describirse una serie de ejemplos de lo que se pretendía con la ejecución del protocolo de descripción de artículos, mostrando la situación inicial de la descripción y la propuesta siguiendo el patrón definido con anterioridad.

Ejemplos:

1. Artículo 245067

Descripción antigua: Hinch. Pato 55731 Pocholín 44 Cm.

Descripción propuesta: Pato Hinchable Amarillo Plástico 41x17 Cm 55731.

2. Artículo 279055

Descripción antigua: Balón Hichable

Descripción propuesta: Pelota Hinchable Tela ϕ 30 Cms 1003

3. Artículo 301418

Descripción antigua: Plato Redondo Cesta 00102

Descripción propuesta: Plato Ovalado Cerámica C/Cesta 12x8 Cms 00102

7.1.2. Estructura de familias y sub-familias.

Dentro del control de mercancías, algo importante que había que tratar de resolver era el actualizar las familias y subfamilias a la nueva disposición de las secciones en el almacén.

En este sentido había que tratar de cambiar las familias que aparecían en el maestro de artículos pues estas eran las correspondientes a la nave vieja.

Existía una dificultad añadida que era la laboriosidad de dicho cambio, nuevamente debido a la gran cantidad de artículos existentes y a las enormes dimensiones del almacén.

Se fue tratando de relacionar cada una de las nuevas familias con las calles correspondientes, además de buscar una correspondencia entre las nuevas familias y las antiguas para así poder efectuar el cambio.

Seguidamente pasa a describirse el estudio que fuera realizado durante el mes de Septiembre para la consecución de los objetivos pretendidos.

1. Relación Calles-Nombres.

- Calle 1 Menaje
- Calle 2 Menaje
- Calle 3 Menaje
- Calle 4 Droguería

- Calle 5 Droguería
- Calle 6 Droguería
- Calle 7 Droguería
- Calle 8 Aseo Personal
- Calle 9 Aseo Personal
- Calle 10 Aseo Personal
- Calle 11 Ambientadores
- Calle 12 Audio/Automóvil
- Calle 13 Jardín
- Calle 14 Jardín
- Calle 15 Ferretería
- Calle 16 Decoración
- Calle 17 Decoración
- Calle 18 Juguetería
- Calle 19 Juguetería
- Calle 20 Papelería
- Calle 21 Bazar
- Calle 22 Bebé
- Calle 23 Mercería
- Calle 24 Mercería
- Calle 25 Mercería
- Calle 26 Bisutería/Cosmética
- Calle 27 Novedades
- Calle 28 Sin nombre
- Calle 29 Sin nombre
- Calle 30 Sin nombre
- Calle 31 Sin nombre
- Calle 32 Sin nombre
- Calle 33 Sin nombre
- Calle 34 Sin nombre

2. Propuesta de nuevas familias.

- Menaje

- Droguería
- Aseo Personal
- Ambientadores
- Audio
- Automóvil
- Jardín
- Ferretería
- Decoración
- Juguetería
- Papelería
- Bazar
- Bebé
- Mercería
- Bisutería
- Cosmética
- Novedades
- Navidad
- Varios

3. Familias y Sub-Familias actuales.

- **Bisutería**
 - Collares
 - Chap. Oro
 - Jgo Bisutería
 - Marroquinería
 - Pendientes
 - Plata
 - Pulseras y Anillos
- **Calzado**
 - Calzado de Bebé
 - Chanclas de Playa
 - Zapatillas de Goma
 - Zapatillas



- **Cerámica**

- Cocina
- Decoración

- **Comestibles**

- Dulces
- Especias
- Frutos Secos
- Infusiones
- Varios

- **Complementos**

- Adornos para el pelo
- Adornos piel
- Bolsos
- Carteras/Monederos
- Colgantes
- Gafas
- Llaveros y Encendedores
- Mercería
- Pins
- Sombreros
- Varios

- **Cosmética**

- Coloretes
- Eye-Liner
- Laca Uñas
- Maquillaje
- Máscara pestaña
- Perfumes
- Pinta Labios
- Raya Ojos-Labios
- Sombra Ojos
- Varios



- **Cristal**

- Cocina
- Decoración

- **Droguería**

- Aseo
- Coches
- Hogar
- Limpieza
- Varios

- **Ferretería**

- Electricidad
- Herramientas
- Hogar
- Varios

- **Juguetes**

- Animales
- Bélicos
- Entretenimiento
- Infantil
- Varios
- Vehículos

- **Menaje - Hogar**

- Aseo
- Cocina
- Decoración
- Farmacia
- Flores
- Hilaturas
- Mimbres
- Películas, Cassettes, Discos
- Varios

- **Navidad**
 - Adornos
 - Carnaval Fiesta
 - Tarjetas Felicitación

- **Papelería - Escolar**
 - Escolar
 - Libros/Cómics
 - Regalo

- **Plantas**
 - Hierbas Aromáticas
 - Semillas

- **Plásticos**
 - Aseo
 - Cocina
 - Hogar
 - Infantil
 - Juegos de Playa

- **Varios**
 - Varios

4. Relación Familias Propuestas con Familias y Sub-Familias Actuales.

En aquel momento la distribución de familias y sub-familias de artículos se correspondía con la disposición de la mercancía en la nave vieja.

Debido al cambio que se produjo en la distribución de la nueva nave y a la modificación que sufrieron tanto el nombre de las calles como los artículos que en ellas estaban ubicados, se procedió a realizar una propuesta de cambio de las familias de los artículos.

Se trató de establecer una relación lo más precisa posible de las familias y sub-familias iniciales con las familias propuestas, con objeto de hacer una actualización que se correspondiera

con la distribución de la mercancía en el almacén, es decir, que las familias de los artículos pertenecieran a la calle en la cual estaba ubicado su punto de venta.

La correspondencia entre algunas de las familias propuestas y las iniciales era prácticamente directa, por lo que se podía realizar el cambio en bloques a través del sistema informático.

Por otro lado existían algunas calles que estaban formadas por gran diversidad de artículos correspondientes a diferentes familias iniciales. Debido a ello la opción más indicada para el cambio de familias era pasar por el escáner los artículos a la venta correspondientes a dichas calles y sobre la pistola efectuar el cambio a la familia que corresponda.

A continuación pasan a describirse las calles y familias correspondientes a cada uno de los dos casos particulares que podían encontrarse.

I. Artículos con cambio de familia por bloques.

- La familia propuesta **Bisutería** estaría formada por todos los artículos iniciales de familia **Bisutería** y por los de la familia **Complementos**, sub-familia **Adornos de Pelo**.
- La familia propuesta **Cosmética** sustituía a la familia inicial **Cosmética**.
- La propuesta **Juguetería** tomaría el lugar de **Juguetes**.
- La familia **Droguería** sustituía a **Droguería**, sub-familia **Limpieza**.
- La familia **Menaje** iba a sustituir a:
 - **Menaje-Hogar**, sub-familias **Cocina**, **Hilaturas** (paños de cocina) y **Mimbre**.
 - **Cristal**, sub-familia **Cocina**
 - **Plásticos**, sub-familias **Cocina** y **Hogar**
 - **Cerámica**, sub-familia **Cocina**
 - **Comestibles**, con todas sus sub-familias
- La nueva familia **Droguería** sustituiría a **Droguería**, sub-familia **Limpieza**.
- **Aseo Personal** podría sustituir a:
 - **Droguería**, sub-familia **Aseo**
 - **Menaje-Hogar**, sub-familias **Aseo** y **Farmacía** (excepto artículos de Bebé)
 - **Plásticos**, sub-familia **Aseo**

- La familia propuesta **Papelería** tomaría el lugar de la familia inicial **Papelería-Escolar**, con todas sus sub-familias.
- La nueva familia **Bazar** estaría formada por la familia de **Complementos**, sub-familias **Carteras / Monederos, Adornos de Piel, Bolsos, Colgantes, Gafas, Llaveros y Encendedores, Pins, Sombreros y Varios**.
- La familia propuesta **Mercería** estaría formada por:
 - **Complementos**, sub-familia **Mercería**
 - **Menaje-Hogar**, sub-familia **Hilaturas** (excepto paños de cocina)
 - **Calzado**, sub-familias **Chanclas de Playa, Zapatillas de Goma y Zapatillas**
- La familia **Navidad** no tendría ningún cambio

A través de estos cambios directos habrían sido modificados los artículos correspondientes a las Calles **1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25 y 26**, quedando pendiente de un cambio particular por calles el resto.

II. Artículos que requieren cambio por calles.

- La calle 11, **Ambientadores**, requería un cambio particular debido a que en ella se encontraba además de artículos de la familia **Droguería**, sub-familia **Hogar**, gran variedad de velas, pertenecientes a diversas familias y sub-familias. Por ello la mejor opción podía ser pitar todos los artículos a la venta de dicha calle y procede directamente al cambio de familia.
- En la calle 12 se encontraron las familias propuestas **Audio y Automóvil**. Debido a la gran diversidad de familias que lo forman y a que éstas se repiten a lo largo de otras calles, la opción podría ser nuevamente proceder a pitar los artículos a la venta.
- Las calles 13 y 14 forman la familia **Jardín** donde aparecían gran diversidad de familias y sub-familias que previamente habían aparecido en otras calles. Por ellos también se realizaría el procedimiento descrito anteriormente.
- En la calle 15 aparecían artículos de **Ferretería**. En condiciones normales podría tratar de realizarse un cambio directo de la familia inicial, aunque no es aconsejable debido a que en las calles de **Audio y Automóvil** se encontraban

artículos de la familia actual **Ferretería**. Por ello se plantea seguir el procedimiento descrito.

- En las calles 16 y 17 que forman la familia propuesta **Decoración** aparecía un caso análogo a los anteriores. Las familias iniciales **Menaje-Hogar** de sub-familias **Flores** y **Decoración**, la familia **Cerámica** con sub-familia **Decoración** y la familia **Cristal** de sub-familia **Decoración** forman dichas calles. El problema es que dentro de **Jardín** aparecían artículos de las familia inicial **Cerámica**, sub-familia **Decoración**. Debido a esto la opción más acertada podría ser seguir el procedimiento de pitado de artículos de las calles.
- La calle 22 estaba formada por artículos de **Bebé**. La gran diversidad de familias iniciales que aparecían en los artículos de esta calle llevaron a considerar como mejor opción la de seguir el procedimiento descrito en anteriores puntos.

Aparecían una serie de casos especiales como son los correspondientes a las calles 28, 29,30,31,32,33,34.

En ellos se localizaban artículos de gran diversidad de familias actuales que a su vez iban a formar parte de las familias propuestas anteriormente. La distribución de artículos en las mismas podía ser realizado como prolongación de las calles descritas con anterioridad, es decir, en dichas calles se encontraban artículos desde **Menaje** hasta **Decoración, Papelería, Mercería**, etc.

Debido a esto se propuso proceder al pitado de los artículos correspondientes a dichas calles.

Para especificar la familia propuesta a la que pertenecerían dichos artículos se pensó en definir los huecos que formarían parte de cada una de ellas para así, una vez pitados los artículos, proceder al cambio de familia correspondiente.

A continuación se describe la correspondencia entre dichos huecos de calles y las familias propuestas.

5. Casos particulares de calles donde se encontraban artículos correspondientes a varias familias propuestas.

- **Calle 28.** En esta calle no aparecían puntos de venta. Se encontraban artículos ubicados arriba de diversas familias.

- **Calles 29 y 30.** Los artículos pertenecientes a estas calles son de **Navidad** y están sin ubicar, a espera de llegada de la temporada correspondiente.
- **Calle 31.** En esta calle se encontraban artículos de mimbre, que fueron incluidos en la familia propuesta de **Menaje**. Todos los huecos de la calle pertenecían a dicha familia.
- **Calle 32.** Los artículos que aparecían eran **Plásticos** de **Cocina y Hogar**, que se incluían dentro de la familia propuesta **Menaje**. En todos los huecos aparecían artículos de este tipo.
- **Calle 33.** Según el hueco de las correspondientes estanterías aparecían artículos de las siguientes familias propuestas:
 - Huecos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 pertenecían a la familia propuesta **Menaje**
 - Huecos 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 correspondían a la familia propuesta **Droguería**
 - Los huecos del 16 al 31 entraban dentro de la familia propuesta **Decoración**
 - En los huecos 32, 33 y 34 estaban ubicadas mercancías pertenecientes a la familia **Juguetería**
- **Calle 34.** Los huecos que se encontraban pertenecían a las siguientes familias:
 - Huecos 2, 3 y 4 poseían mercancía de la familia **Cosmética**
 - En el hueco 5 los artículos podían definirse como de **Mercería**
 - Los huecos 6, 7, 8, 9 y 10 correspondían a la familia de **Menaje**
 - En los huecos 11 y 12 aparecían artículos de la familia propuesta de **Decoración**
 - En los huecos 13, 14, 15, 16 y 17 la mercancía ubicada correspondía a **Papelería**

En principio se propuso comenzar obviando las sub-familias propuestas, correspondiendo su definición a una segunda fase de ejecución del cambio de familias y sub-familias.

Decir por último que todavía se está en fase de estudio el posible cambio de familias y sub-familias, a la espera de una mayor estabilización de la disposición de la mercancía en las calles, tratando de estar lo más seguros posible de la situación de la misma antes de realizar el cambio.

7.2. Control de Pedidos Realizados.

Una de las vías de actuación que se plantearon desde los primeros días de investigación fue la de controlar los pedidos de compra realizados a los proveedores.

A través de este planteamiento se buscaban varios objetivos que a continuación pasan a describirse:

- Tener un control de los proveedores a los que más compras se les hacía, es decir, conocer con cuales tiene más interacción la empresa. Esto es importante debido a la gran cantidad de proveedores con los que trabaja Comercial del Sur, porque ello podía servir de indicativo de la importancia relativa que tenía cada proveedor para los intereses de la empresa.
- Obtener un control de la cuantía de pedidos que realizaba la empresa desde la fecha de comienzo de la investigación. La cantidad de pedidos que realiza la empresa puede dar una idea del volumen de negocio de que se dispone y al tener como variable la fecha del pedido podía observarse en que momento se hacían más o menos pedidos, a fin de seleccionar los momentos en que hay mayor interacción entre el Departamento de Compras y los proveedores.
- Podía observarse la temporalidad de los pedidos realizados a los proveedores. A través de la observación de los pedidos podían sacarse una serie de conclusiones como podían ser, si existen proveedores con los que hay una mayor relación de compra dependiendo de la época del año en que se esté. Si se es capaz de sacar un patrón de funcionamiento en este sentido podría establecerse una estrategia de actuación según esa temporalidad de los artículos que ofrecían los proveedores. En este sentido decir que para sacar conclusiones más exactas sería necesario realizar el control como mínimo durante un año, a fin de hacer un barrido por todas las estaciones. Debido a la duración inicial de la investigación se podría realizar este barrido por dos de las cuatro estaciones del año, aunque hay que decir que son las dos más importantes desde el punto de vista de las ventas, que se traduce en mayores compras, como son la temporada de Verano y sobre todo la de Navidad. A lo largo del recorrido de la investigación se irán sacando una serie de conclusiones que serán expuestas en este sentido.
- A través de la fecha de recepción del pedido se obtendría el plazo de entrega. La obtención de esta variable es fundamental desde el punto de vista de la Gestión de Compras y del Stock. A través del plazo de entrega podría saberse cuales son las

condiciones con las que trabaja el proveedor desde el punto de vista de servicio de la mercancía comprada. Conocido el plazo de entrega podría saberse por tanto cuando iba a llegar la mercancía en condiciones normales y con esto podría realizarse un mejor ajuste de la cantidad de existencias almacenadas, tratando de evitar algo muy negativo para una empresa de este tipo como es la Rotura del Stock, es decir, que no se tenga mercancía disponible de un artículo para poder servir a los clientes. A su vez este ajuste del stock puede ser muy útil para evitar tener demasiadas existencias de los artículos implicados en el almacén que lleguen a imputar grandes costes de mantenimiento del stock, costes de oportunidad de poder disponer de nueva mercancía, etc. Debido a la gran cantidad de pedidos realizados era fácil prever que se repetirían muchos pedidos a proveedores; esto puede ayudar sin lugar a duda a comprobar si se cumplen los plazos de entrega que iban fijándose y el comportamiento del proveedor en cuanto a dicho cumplimiento en los diferentes pedidos que iban realizándose.

Para la consecución de estos objetivos se diseñó un formato de control denominado **Control de Pedidos Realizados (F-CO-04)**, donde aparecían las variables que anteriormente se ha comentado que podrían ser interesantes. Estas variables son:

- **Fecha.** Es una referencia a la fecha en que se realizó el pedido de compra.
- **Número.** Se especifica con éste el número con el cual está codificada la compra en el sistema informático. Por regla general los pedidos son números consecutivos aunque siempre cabe la posibilidad de algún salto como puede encontrarse al observar los valores numéricos de los pedidos consecutivos realizados, incluidos en el apéndice correspondiente.
- **Proveedor.** Aparece a través de esta variable el nombre del proveedor al cual se le ha realizado la compra.
- **Fecha de recepción.** Se hace referencia al momento en que llega la mercancía, es decir, cuando se recibe el albarán de la compra junto a los artículos.
- **Observaciones.** Es un campo a través del cual puede especificarse si ha habido alguna incidencia en la recepción de la mercancía como puede ser que un pedido no haya llegado completo, que haya llegado mercancía de más, que haya llegado demasiado tarde, etc.

En los últimos días del mes de Junio se comenzó con esta vía de actuación dentro de la línea de investigación abierta para el control de mercancías.

Se decidió comenzar por un histórico de pedidos iniciales a la puesta en marcha del proceso de investigación, tratando de llevar lo más al día posible el control de los pedidos realizados, para así poder dar respuesta inmediata si la compra llegaba pronto.

Como punto de partida se tomó el pedido número 1005, realizado el día 18 de Junio del 2.002 al proveedor *Vier Menaje, S.L*, habiendo recibido la mercancía el día 27 del mismo mes, por lo que el primer plazo de entrega podemos establecerlo en 9 días.

Decir que a lo largo de la investigación se irán tomando una serie de conclusiones que serán comentadas en cuanto a los pedidos de compra realizados a los proveedores.

Las conclusiones van a ser sacadas a través del análisis de los pedidos reales realizados a lo largo de estos meses desde el Departamento de Compras de Comercial del Sur, y que se adjuntan en el apéndice correspondiente.

7.3. Control de Negativos de Stock.

A principios de la segunda semana del mes de Julio se comenzó a abrir una nueva vía de actuación dentro de la investigación que se había comenzado un par de semanas antes; se trataba de realizar un control de negativos de stock.

Para entender mejor en que consiste el estudio se procede a definir que es un negativo de stock y las razones que llevan a que este aparezca.

Un negativo de stock consiste en que la cantidad del artículo aparece en las existencias del sistema con un signo negativo, lo que conlleva la pérdida de control de la cantidad real que se tiene almacenada de dicha referencia.

El desconocimiento de la cantidad en stock de un artículo hace que no pueda controlarse en ningún momento las existencias, con lo cual aparecen una serie de riesgos asociados como puede ser la rotura de stock, debido a que no puede darse una respuesta ante el ritmo de consumo del artículo que está almacenado.

Además de la circunstancia comentada con anterioridad, puede unirse la falta de control a la hora de valorar el stock pues no pueden valorarse unas existencias en negativo junto a las existencias normales en positivo del resto de artículos.

Por todas estas razones se tomo la decisión, desde un primer momento, de tratar de atajar y dar una solución satisfactoria a este problema, eliminando en la medida de lo posible esta circunstancia.

Las razones por las que puede aparecer un negativo en las existencias de un artículo son:

- **Error en un albarán de entrada de mercancía.** Cabe la posibilidad que la cantidad especificada en el albarán recibido junto a la mercancía no corresponda con la cantidad real del artículo sino que sea mayor de la misma. Ante esto cuando la mercancía se va vendiendo llega un momento en que se vende más cantidad de la referencia de lo que realmente marcan las existencias del sistema en el maestro del artículo.
- **Falta de entrada de un albarán.** Puede ocurrir que la mercancía llegue, sea puesta a la venta y que por alguna razón el albarán no se meta en el sistema, con lo que al ser vendido el artículo, va teniendo salida sin haber previamente incluido el incremento del stock, marcado por la compra del artículo, a través de la inclusión del albarán.
- **Desfase entre la puesta a la venta de la mercancía y la inclusión del albarán de compra en el sistema.** Puede ocurrir que la mercancía comience a venderse antes que el albarán sea metido por la persona encargada de ello en el Departamento de Compras. Debido a esto puede saltar el negativo. Esta circunstancia no es del todo preocupante pues si al final el albarán es incluido en un desfase de tiempo no muy elevado, el problema tiene una solución rápida.
- **Error en un regla de la Nave Vieja.** Como ya fuera comentado se realizó un traslado de las instalaciones de la empresa de una nave anterior a la actual sede. Debido a ello la mercancía de la nave inicial tuvo que ser trasladada a la nueva. Los productos eran llevados a la recepción del nuevo almacén donde eran contados, y a través de un formato de control correspondiente, era pasada dicha cantidad al Departamento de Compras. Desde allí se efectuaba el aumento de stock que hacía que las existencias del artículo en cuestión aumentasen en la cantidad indicada, y que apareciera como tal en el maestro del artículo dentro del Sistema Informático. Un problema podía ser que la mercancía hubiera sido contada de forma errónea y las existencias fueran menores de la cantidad real del artículo, razón por la cual a lo largo de las ventas podía saltar un negativo de stock.

- **Falta de inclusión de un regula de la nave vieja.** Por alguna razón podía darse la circunstancia que llegara mercancía de la nave vieja, fuera contada en recepción e incluida la cantidad en un regula, pero que dicho papel no llegara a las manos de la persona encargada de esta tarea en el Departamento de Compras, con lo que al igual que la falta de inclusión de un albarán, la mercancía comenzaba a tener salida sin haber realizado el aumento de stock correspondiente. Esto llevaba a que se produjera un negativo de stock desde la primera venta del artículo.

En una primera aproximación se lanzó un listado de la base de datos de aquellos artículos cuyas existencias fueran menores o iguales a cero.

En este listado se encontraban tanto los artículos que buscados, los negativos de stock, como los artículos de los cuales no había existencias en el almacén.

Debido a la aparición de los artículos con existencias cero y a la gran cantidad de referencias de que se disponía en el almacén central, el listado que era demasiado extenso para tratar de hacerle un estudio lo más satisfactorio posible.

De todas formas como era de lo único que se disponía, se tomo la decisión de comenzar con el análisis, tomando como criterio de partida el análisis de aquellos artículos cuyos negativos fueran los más grandes.

Se comenzó con la elección de los artículos, y para realizar una búsqueda y posterior recuento de los mismos en el almacén, fue elaborado un nuevo formato de control denominado **Control de Negativos de Stock (F-CO-5)**.

A través de dicho formato se trataba de localizar la mercancía, realizar el recuento y posteriormente ajustar el stock a la cantidad real del artículo.

Debido a las fechas estivales en las que se inició la línea de trabajo, el almacén estaba algo corto de personal a raíz del reparto de vacaciones.

Por esta razón no había capacidad para realizar una ardua tarea como era buscar la mercancía, bajarla en caso de estar ubicada arriba y contarla, pues el resto de tareas a realizar en el almacén no lo permitían.

Ante esto se decidió cambiar la estrategia de estudio de los negativos.

Comenzaron a estudiarse aquellos negativos más pequeños, de escasa importancia, que podían resolverse directamente desde el estudio del sistema informático, o como mucho a través de una pequeña observación del punto de venta donde estuviese localizado el artículo en cuestión.

Estos pequeños negativos podían deberse a que en la mercancía hubieran llegado una o dos cajas más de las que marcaba el albarán, o un pequeño error de recuento de un regula.

Si se observaba, a través de los movimientos del artículo, que hacía tiempo que no tenían salida tras un transcurso de venta común, y que el punto de venta estaba vacío, se procedía a poner el artículo a cero, quitando de esta forma un negativo.

Si por el contrario se tenía algún tipo de dudas de la existencia de mayor cantidad de la referencia, se procedía a la inclusión del artículo en el formato de control, pasando éste de forma escalonada al almacén para que se comprobara in situ la existencia o no de mercancía correspondiente a este artículo.

Como primera toma de contacto con los negativos podemos decir que se eliminaron gran cantidad de ellos, aunque permanecían aquellos más significativos desde el punto de vista cuantitativo.

Entre los principales problemas que se encontraron en esta primera fase del estudio de los negativos pueden destacarse los siguientes:

- **Artículos que se observaba que llevaban mucho tiempo sin venta, los cuales no tenían ubicación ni en un punto de venta ni arriba, y estaban en negativo.** Era significativo de la rotura de stock con la que enfrentarse, con lo que se procedía a la puesta a cero de las existencias del artículo, dejando dicho artículo en observación durante algunos días para comprobar que efectivamente la sospecha de la falta de existencias era cierta.
- **Artículos en negativo que llevaban tiempo sin ser vendidos pero que tenían punto de venta.** Se procedía a informar a la persona encargada de la tarea en el almacén de la existencia de esta circunstancia a través del formato de control, especificando que únicamente era necesaria la observación del punto de venta para comprobar si la sospecha de la falta del producto era cierta o por el contrario había algo en el punto de venta. Tras la respuesta del almacén se procedía a actualizar la

cantidad especificada en el sistema informático, a través de un regla de incremento de stock, con lo cual eran eliminados negativos.

- **Artículos que estaban a cero pero que, tras la observación del maestro de dicho artículo, se comprobaba que había cierta cantidad ubicada arriba.** El problema del fallo de recuento podía ser alguno de los comentados anteriormente. Se especificaba al almacén la circunstancia en la que se encontraba el artículo y se pedía el recuento de la mercancía. Esto se comunicaba a almacén a través del formato de control.

La forma de poner a cero un artículo que está en negativo es a través del sistema informático, utilizando la aplicación de **regularizaciones**, y dentro de ellas la **Actualización de Stock al regularizado**.

Si por el contrario lo que se pretende hacer es actualizar el stock a una cantidad en concreto distinta de cero, pues tras la búsqueda del artículo se encontraron existencias de la referencia en cuestión, lo que se realiza es una **regulación de Incremento de Stock**, con lo que las existencias del maestro del artículo se ajustan a la cantidad real contada por la persona encargada de la tarea en el almacén.

Decir que la comunicación del almacén sobre el recuento de los artículos era inmediata, por teléfono, con el fin de que esa cantidad no cambiase tras una venta y poder tener ajustado el stock lo máximo posible, tratando de reducir el margen de error.

Debido a los problemas de personal en el almacén durante las vacaciones comentado anteriormente, durante la observación del listado de negativos, cuando surgía alguna duda que se pudiera resolver observando el punto de venta en cuestión, se procedió a hacer la comprobación directamente en el almacén sin pasar por el paso intermedio de interacción con las personas de almacén.

A principios del mes de Septiembre el almacén recuperó gran parte de sus operarios, por lo que las tareas podían ser realizadas de una forma más satisfactoria.

Se prosiguió con la línea de actuación marcada para los negativos, pudiendo eliminar cada vez negativos más grandes, pues las posibilidades de recuento de la mercancía eran mayores debido a la mayor disponibilidad de personal para la realización de la tarea en cuestión.

Periódicamente fueron sacándose nuevos listados de negativos, observando satisfactoriamente que los negativos iban reduciéndose.

Hay que decir que a lo largo de estos meses se han ido eliminando negativos no solo cuando eran controlados a través de los listados y formatos correspondientes, sino que desde el Departamento de Ubicaciones dentro del Almacén, cuando se iban localizando negativos, se procedía al recuento y posterior comunicación al Departamento de Compras de la cantidad contada.

El fin perseguido con esto era tratar de globalizar las tareas que estaban llevándose a cabo y que unas se apoyasen en otras, tratando de establecer una relación entre las mismas y no un tratamiento individual de dicha tareas.

Por último pasa a describirse una circunstancia localizada a través de la manipulación de los listados de negativos.

Durante la revisión del primer listado de negativos fue detectada una anomalía importante, la cual afectaba de forma muy directa a la cantidad de negativos que se tenían.

El listado de negativos nos da como resultado para cada artículo, el producto de las unidades de existencias almacenadas del mismo y el precio medio unitario de compra. Así, en el final de cada línea de un artículo en negativo encontramos esa cantidad, en Euros.

Debido a esto, la cantidad total que nos marca la evolución de los negativos es la suma total de todas estas cantidades en Euros.

Pudo observarse que en algunos precios unitarios de compra la divisa seguía siendo la peseta y no el Euro.

Debido a esto, los negativos correspondientes a dichos artículos se disparaban a unas cantidades desorbitadas, pues debido a que se encontraban en peseta, ante la suma total ponderaban como si estuvieran en Euros.

Esta problemática se comentó con el Gerente de la Empresa y éste a su vez lo comentó con el Informático, con el fin de dar una solución al problema ajustando esos precios en peseta a su correspondiente en Euros.

Se trato de realizar un cambio masivo de los precios por bloques a través del sistema, aunque tras un estudio exhaustivo se decidió realizar el cambio de forma manual, uno a uno, pues era la forma menos traumática y que podía dar menos errores de efectuar el cambio.

7.4. Control de Devoluciones y Roturas.

Se trata de un tema bastante delicado, debido a que las condiciones en cuanto a las devoluciones de artículos, ya sean de roturas o no, están algo en el aire y no se sigue un patrón de funcionamiento fijo.

Actualmente las devoluciones realizadas por las tiendas, se hacen a través de cajas completas de unidades de venta en dos condiciones:

- Una o varias unidades rotas.
- Si dicha mercancía no fue pedida por la tienda.

Esta forma de devolución es aceptada para todos los artículos, cualquiera que sea su proveedor de origen.

En cambio existe en el almacén una circular de devoluciones dada por el Director Gerente de la empresa donde se especifican una serie de proveedores, cuyos artículos admiten devolución de unidades sueltas, sin necesidad de devolver todas las unidades de venta que forman una caja.

Los artículos que tienen devolución por unidades sueltas son los pertenecientes a:

- Plásticos de Vaplast.
- Plásticos Hega.
- Plásticos Villaseñor.
- Cubos y barreños. (modelos azul y verde)
- Medias Francés.
- Mecheros de cocina.
- Especias caducadas.

Para que se admita una devolución es necesario que el artículo a devolver pertenezca a los dos últimos pedidos de la tienda desde donde se pretende realizar la devolución.

Para ello, desde el almacén, la persona encargada de las devoluciones revisa dichos últimos pedidos a fin de realizar la comprobación comentada anteriormente.

Si se comprueba que el artículo pertenece a estos pedidos se ejecuta la devolución, pero si por el contrario es más antiguo, no se admite la devolución, comunicando de inmediato la decisión a la tienda.

Ante esto se devuelve la mercancía a la tienda.

Decir que si se admite la devolución, esta se hace a través de un abono a la tienda, realizando el correspondiente aumento de stock si la mercancía no está defectuosa, procediendo a continuación a poner a la venta los artículos devueltos. El incremento de stock se hace desde el Departamento de Compras.

Si por el contrario la devolución es de mercancía defectuosa o rota, por lo que no puede ser vendida, simplemente se tiran dichos artículos, haciendo el abono correspondiente a la tienda.

Puede ocurrir la circunstancia que existan roturas de artículos en el almacén durante la manipulación de las mercancías.

Ante esta situación lo que se procede es a tomar nota de las mismas, realizando a continuación desde el Departamento de Compras el correspondiente decremento de stock, a fin de actualizar el stock y tener un control sobre el mismo.

Una circunstancia especial en cuanto a las devoluciones es la de aquellos artículos de nueva compra o lo que se denominan artículos de novedades.

En este sentido hay que decir que cuando llega un artículo de nueva compra es repartido a las tiendas en forma de novedades, en pequeñas cantidades, con el fin que se tenga un conocimiento del mismo desde la tienda y si tiene aceptación por parte del franquiciado y por el público, se realice un pedido de repetición desde la tienda.

Debido a la situación especial de los artículos de novedades, se permite la devolución en todos los casos, siempre y cuando pertenezca a los dos últimos envíos de mercancía a la tienda que pretende la devolución.

En el tema de las novedades se está insistiendo mucho a los dueños de las tiendas en la necesidad de visitar las instalaciones del Almacén Central para conocer de primera mano las novedades, con el fin de evitar, en la medida de lo posible, las devoluciones de novedades y que desde la tienda se puedan elegir aquellos artículos de novedades que les interesen.

Inicialmente cuando se producía una rotura en la tienda se pedía desde Comercial del Sur que fuera mandado ese producto, a fin de comprobar la rotura para decidir la posible devolución.

Desde que han tomado más fuerza las figuras de los supervisores de las tiendas, se está tendiendo a pedir desde la empresa a las tiendas que tengan almacenadas las roturas para que sean comprobadas por éstos, sin necesidad de mandarlas al Almacén Central.

De esta forma puede agilizarse mucho la relación, pues lo único que hay que hacer desde Comercial del Sur, es realizar el correspondiente abono de la cantidad de mercancía que resultara rota, sin necesidad de recibir las piezas rotas.

Una vez localizadas las roturas y las devoluciones, desde el Departamento de Compras había que seguir un control de las mismas, tanto de los artículos como por proveedores.

Para ello fueron diseñados una serie de formatos de control con los que realizar un seguimiento especial de las devoluciones y roturas.

Los formatos de control son:

- **Control de Devoluciones a Proveedor (F-CO-09)**
- **Control de Roturas (F-CO-10)**
- **Control Mensual de Roturas por proveedor (F-CO-11)**

7.5. Control de Artículos Vendidos como Varios.

Existen una serie de artículos, que al ser dados de alta, no eran incluidos todos sus códigos en el sistema.

Debido a esto cuando eran vendidos en las tiendas, si con el escáner se trata de pitar un código que el ordenador no reconoce, para proseguir con la venta este artículo es pitado como **Varios**, procediendo a su venta.

Debido a la aparición de artículos a 2 Euros aparece el problema de la posibilidad de vender como varios artículos de este precio a 0.75 Euros, con el correspondiente error de facturación.

Para evitar esto aparece una nueva opción en el sistema informático a través de la cual cuando aparece un artículo de estas características el sistema se bloquea y pregunta al usuario si el artículo es de 0.75 o de 2 Euros.

El problema es que la persona de caja puede no estar pendiente de esto y seguir tratando de pitar los artículos durante la venta. Al estar el sistema bloqueado no se continúa con la operación por lo que cuando la persona encargada advierte lo ocurrido tiene que volver a pitar todos los artículos, con lo que se ralentiza mucho la operación de venta.

Ante este contratiempo se decidió realizar un formato de control denominado **Control de Artículos Varios (F-CO-23)**, con el fin de localizar en las tiendas cuales son estos artículos que tienen que ser pitados como varios.

Posteriormente desde el Departamento se trataba de solucionar el problema añadiendo el código localizado por la tienda a los códigos que tenía el artículo cuando fue dado de alta.

De esta forma cuando en la tienda se actualice el ordenador a los cambios efectuados en el sistema informático, la venta del artículo en cuestión podrá realizarse de forma satisfactoria.

A finales del mes de Septiembre llegó uno de esos listados procedente de la tienda del Puerto de Santa María.

La descripción no era del todo satisfactoria y el código que enviaban no podía ser pitado a través de las pistolas ni buscado en el Sistema Informático, pues dicho código no había sido incluido como código del artículo, lo que daba el problema de falta de reconocimiento del artículo en la tienda.

La descripción no se adecuaba a la descripción real del artículo, por lo que se encontraban referencias que eran prácticamente imposibles de localizar a través del sistema informático, debido a la existencia de varios artículos con la misma descripción.

Debido a la existencias de estos problemas se pasó al encargado de ubicaciones del almacén un listado de los artículos en cuestión a fin de proceder a la búsqueda de los mismos y la comprobación de la existencia del código enviado por la tienda en el artículo.

Inicialmente se estuvo buscando por el almacén esta mercancía, llegando a la conclusión de que algunos artículos eran localizables pero otros eran prácticamente imposibles de encontrar.

Para los artículos que eran encontrados y comprobado que el código enviado por la tienda era correcto, se procedía a la inclusión en el sistema informático de dicho código con lo cual tras la actualización del ordenador de la tienda con al ordenador central, si se realizaba una venta de este artículo ya no tenía que ser pitado como **Varios** sino que era reconocido.

Ante la existencia de bastantes artículos que no fueron encontrados se realizó una modificación del formato de control denominado **Control de Artículos Varios (F-CO-23)**. En ella se incluyó para la descripción el protocolo de descripción de artículos puesto en marcha, con el fin de que la descripción del artículo desde la tienda se hiciera de la forma más satisfactoria posible y así poder localizar los artículos en el almacén.

A lo largo de las semanas posteriores a la puesta en marcha del nuevo formato se comenzó a tener respuesta de las tiendas, comprobando que según la tienda, las descripciones eran más o menos satisfactorias, aunque hay que decir que la mejora fue significativa, lo que llevó a la localización de muchos más artículos.

Conforme iban llegando fichas formalizadas por las tiendas, se procedía a la inclusión de los códigos no incluidos de los artículos.

Decir por último que desde el Departamento de Compras se ha insistido mucho en la necesidad de identificar desde la recepción de la mercancía todos los códigos con los que se encuentre el artículo, para tratar de evitar en la medida de lo posible problemas como el comentado con anterioridad.

7.6. Control de Artículos sin Punto de Venta.

A finales del mes de Septiembre, y gracias a las modificaciones realizadas en el Sistema Informático, se consiguió sacar un listado de artículos tanto ubicados solo arriba como sin ubicación, es decir, que no estaban puestos a la venta.

La cuantía de los artículos era de más de dos mil, por lo que había que tratar de paliar este problema, que llevaba a tener un enorme inmovilizado, que además no tenía la posibilidad de ser vendido pues no estaba al alcance del cliente al no tener punto de venta.

Ante esto se trató de buscar un criterio de partida de la investigación, el cual se consideró que podía ser ubicar en punto de venta primero la mercancía con mayor cantidad almacenada y con ubicación arriba.

La idea era agilizar la operación lo máximo posible, pues la mercancía con ubicación puede ser localizada inmediatamente, cosa más complicada para la mercancía sin ubicar.

De la muestra inicial que se comenzara tomando, había en principio que obviar los artículos de Navidad y Verano, pues se trataba de artículos temporales que fuera de la misma se encontraban ubicados arriba, con el fin de no ocupar unos puntos de venta que podían ser ocupado por otros artículos con más ventas en ese momento.

Cuando llegaba la temporada correspondiente eran puestos a la venta, pero el resto del año se encontraban ubicados arriba o incluso sin ubicación conocida.

Este último caso es el de los artículos de navidad los cuales reciben un tratamiento algo especial dentro del almacén.

Fuera de temporada la mayoría de estos artículos se encuentran emplazados en unas estanterías a la entrada del almacén, sin estar dispuestos en ninguna de las calles que forman parte del almacén, por lo que no tienen una ubicación en el sistema en ninguna calle en concreto, aunque la mercancía se encuentra controlada en todo momento.

Una vez llegaba la temporada de Navidad esa mercancía era bajada y puesta a la venta sin ubicación en punto de venta, en una zona del almacén reservada para ese efecto durante el tiempo en que se vendían este tipo de artículo.

Como se ha comentado, el criterio de partida tomado para el inicio de la investigación fue comenzar por artículos ubicados arriba con mayor cantidad.

La idea es ir bajando la mercancía y proceder a su inmediata ubicación en un punto de venta.

No puede obviarse de todas formas una variable muy importante en este sentido como es el tiempo que lleva la mercancía sin venta.

Para ello fue elaborado un formato de control denominado **Control de Artículos sin Punto de Venta (F-CO-24)**, a través del cual se localizaba el artículo, la cantidad inmovilizada del mismo y los días que llevaba sin venta.

Además se especificaba la ubicación inicial del artículo en cuestión (arriba como se ha indicado o sin ubicar) y se pedía que incluyeran desde el almacén la ubicación en punto de venta, que posteriormente se daba al artículo.

Junto a lo anterior, aparece un campo de observaciones donde pueden indicarse las incidencias que hayan existido para la ubicación del artículo.

Desde un principio se optó por separar en formatos de control diferentes aquellos artículos que estaban ubicados arriba de los que no tenían ubicación.

Lo que se buscaba con esto era separar un poco la vía de actuación de ambos tipos, aunque el fin último era mismo, y no era otra cosa que ubicar todos los artículo en un punto de venta para que pudieran estar al alcance de los clientes.

La circunstancia por la que se realizó esta separación y por la que se comenzara con los artículos ubicados arriba, era la dificultad con la que hubo que enfrentarse al tratar de localizar mercancía sin ubicar, ante las enormes dimensiones del almacén y el gran número de referencias en él localizadas.

De todas formas hay que decir que los artículos sin ubicación no eran obviados, sino que se tenían presentes en todo momento cada vez que se realizaban repasos de la mercancía situada en las zonas altas de las estanterías.

Decir que tras una primera observación del listado, se encontraron artículos que a pesar de no tener punto de venta, se vendían con cierta asiduidad, pues eran pedidos por las tiendas. La forma de actuar en este sentido era el proceder a la bajada de la mercancía por parte de los maquinistas, pasando a continuación a efectuar la venta.

En el otro extremo se encuentran artículos sin ubicar o ubicados arriba que jamás han sido vendidos y que tenían unas existencias muy elevadas, incluso mayores de 10.000 unidades, lo que hacía que los costes de mantenimiento de stock y de oportunidad de tener almacenados otros artículos, se dispararan.

Ante todo esto se está trabajando para ubicar todos los artículos del almacén en puntos de venta, tratando de llevar un ritmo de actuación constante.

7.7. Estudio de Rentabilidad de Artículos Similares.

Durante una exhaustiva observación de la mercancía del almacén junto al encargado del Departamento de Ubicación dentro del mismo, llamó poderosamente la atención, en la sección de Ferretería, la gran cantidad de artículos existentes que tenían varios sustitutos.

En una primera aproximación fue bastante impactante un artículo como son los martillos de goma, de los cuales había cuatro modelos, exactamente iguales, de cuatro proveedores diferentes.

Junto a este artículo, y en la misma sección de Ferretería llamaron la atención otros artículos que se encontraban en una situación análoga al anterior, como pueden ser los cutters, los serruchos, las seguetas, los niveles o los calibres.

Ante esto se pensó en la idea de realizar un estudio de rentabilidad de Artículos que se consideraban similares o sustitutos.

Para ello se diseñó un nuevo formato de control de nombre **Estudio de Rentabilidad de Artículos Similares (F-CO-26)**.

Como puede observarse en el formato adjunto en el anexo correspondiente, se hace una distinción por familias y sub-familias de los artículos a controlar.

Por otro lado se observa, dentro de una sub-familia, del tipo de artículo que se trata, la descripción y el código del mismo.

Como dato importante aparece el proveedor, las condiciones del precio unitario ofrecido por el mismo y el precio de venta que Comercial del Sur pone a Tiendas COMSUR, en cada uno de los artículos.

Ante esto puede obtenerse el beneficio unitario por artículo, del que a su vez se obtiene, en tanto por ciento, el margen dejado por la unidad del artículo en cuestión.

Por otro lado se expresan las ventas totales, en unidades y las ventas mensuales a lo largo de los periodos en que estuvo a la venta el artículo.

Además se observa la cantidad de stock en el momento en que fuera realizado el estudio, la fecha en que fue vendido por última vez el artículo y por último el beneficio total conseguido con el mismo, el cual no es más que el producto del beneficio unitario por la cantidad total vendida.

Para que el beneficio fuera un dato real habría que imputarles los costes de mantenimiento de stock, manipulación del mismo, costes de personal, etc.

Como el estudio trataba de realizar una comparación entre artículos similares o sustitutos, los costes imputados a los mismos serían muy similares, por lo que desde un punto de vista de beneficio total relativo, se consideró como válido este dato.

Debido a la observación inicial de la sección de Ferretería se comenzó el estudio por los artículos que se han comentado anteriormente, con el fin de iniciar y afianzar el estudio de rentabilidad, para que cuando llevara más tiempo en funcionamiento, se prosiguiera por artículos de mayor rotación y cantidades más elevadas.

La idea del estudio fue comentada tanto con el Gerente como con el Director Gerente de Comercial del Sur, los cuales mostraron gran interés en la puesta en marcha del estudio.

El estudio de rentabilidad de artículos tenía como principal objetivo ir reduciendo el número de referencias en el almacén, debido al gran número de artículos de que se disponía.

La idea fundamental era tratar de ver la rentabilidad de los artículos sustitutos, realizando una propuesta de bloqueo de compra de aquellos artículos que no se considerasen rentables para la empresa.

Dicha propuesta era estudiada por el Director Gerente de la empresa el cual tomaba la decisión final de actuación.

Para ayudar a esa decisión eran mostrados los cálculos realizados a través del estudio de rentabilidad, junto a una muestra de los artículos, con lo que se llegaba a una decisión final de bloqueo del artículo.

Una vez eran seleccionados los artículos que iban a ser bloqueados de compra se trataba de potenciar su venta, con el fin de agotar las existencias lo antes posible para, una vez terminado el producto proceder al bloqueo definitivo del artículo tanto de compra como de venta, continuando con la liberación del punto de venta, que podría estar disponible para otro artículo.

El estudio de rentabilidad podía ayudar a identificar familias y sub-familias de artículos, con la idea de elaborar un catálogo de artículos con la descripción, referencia, unidades, precio de compra y venta.

El objetivo principal de esto es que cuando llegue un artículo nuevo, pueda compararse con los que ya se tienen haciendo un estudio de rentabilidad del mismo, y a través de una comparación con los ya existentes, se pueda decidir por parte del Director Gerente si para los intereses de la empresa es viable o no la compra de ese nuevo artículo.

Hasta el momento se ha realizado el análisis de varios artículos, correspondientes a la familia de Ferretería, Droguería y Menaje.

Debido a las particularidades encontradas hay que incidir en dos casos, que por la cantidad de artículos localizados, llaman bastante la atención.

Por un lado hay que destacar dentro de la familia de Droguería y sub-familia Limpieza, un tipo de artículo como los Fregasuelos donde se encuentran gran cantidad de artículos similares.

A lo largo del estudio se localizó que los artículos pertenecían a varios proveedores, por lo que se pensó en la posibilidad de realizar un resumen final del estudio por proveedor, viendo los datos medios de los artículos de cada proveedor.

Con este fin nace el formato de control denominado **Estudio de Rentabilidad de Artículos Similares por Proveedor (F-CO-27)**, donde se establecen los datos medios de rentabilidad de los artículos ofrecidos por cada proveedor, por lo que se especifica de forma clara el número de artículos dentro de la gama estudiada que pertenecen a cada uno de ellos.

Con esto se puede tomar tanto la decisión de desechar aquellos artículos que no son rentables para la empresa, como aquellos proveedores con los que no interesa seguir teniendo relación comercial en cuanto a este tipo de artículo.

Por otro lado encontramos el caso de las copas, dentro de la familias Menaje, de sub-familia Cristal.

Es este un caso muy interesante, pues ante la gran cantidad de modelos diferentes que se encontraron, había muchos de ellos cuyas ventas eran prácticamente nulas.

Se realizó el estudio de rentabilidad y junto a una muestra de cada modelo, fue presentado al Director Gerente de la empresa, el cual tomó la decisión de bloquear de compra gran cantidad de ellos, incluso llegando a establecerse una propuesta de liquidación de mercancía.

Decir que en este sentido sigue trabajándose de una forma constante, siguiendo el tan comentado espíritu de mejora continua, e insistiendo en la necesidad de ir eliminando referencias para descongestionar el almacén, lo que llevaría a la posibilidad de introducción de nuevos artículos y a un mejor control de las mercancías del almacén.