



## **1. Introducción y Objetivos.**

### **1.1. Introducción**

A finales del mes de Junio, y dentro de un proyecto global de organización en Comercial del Sur S.L, se comienzan una serie de tareas para tratar de paliar los agravantes problemas con los que se enfrentaban el Departamento de Compras y de Gestión de Stock, mediante la elaboración de una metodología de control, mantenimiento y conservación del stock. El origen de la situación, en la que el detonante fue el aumento de faltantes de productos detectado por los clientes, fue la falta de interacción entre el departamento de compras y gestión de stock y el almacén.

A lo largo del transcurso de las operaciones que se estaban llevando a cabo se pensó en la posibilidad de plasmar todo lo que se estaba realizando en un Proyecto Fin de Carrera pues se consideraba que las operaciones que se pretendían realizar eran lo suficientemente interesantes para plasmarlas en un documento de la importancia de un Proyecto Fin de Carrera.

El trabajo desde un principio se tomó como un reto pues, siendo el primer contacto con el mundo laboral en cuanto a tareas técnicas dentro de la Organización Industrial, no eran unas operaciones fáciles de asimilar, pues no se trataba de realizar un trabajo mecánico que alguien hubiera realizado ya, con lo que podría mostrar el camino a seguir, sino que nos encontrábamos con unas líneas de actuación a ejecutar que nunca antes nadie había realizado en la empresa y que hacían que no fuera sencillo llevarlas a cabo.

A lo largo del texto se van a exponer las tareas que han sido realizadas, las conclusiones a las que las mismas iban llevando y los puntos de mejora con los que hay que seguir contando, pues dentro del trabajo llevado a cabo, siempre se tuvo muy claro que se trataba de una estrategia de mejora continua.

Por ello se tenía muy claro que nunca podía considerarse que estaba todo hecho sino que había que seguir día a día tratando de mejorar y tratando de hacer bien las cosas, para que todos los esfuerzos que habían sido realizados consigan lograr los objetivos perseguidos con enorme ilusión desde el principio, tratando desde ese mismo momento de realizar un exhaustivo mantenimiento de la situación a fin de no volver jamás a la situación de origen.

Expresar por ultimo el agradecimiento del que suscribe a todo el personal tanto interno como externo, vinculado a Comercial del Sur, por la ayuda prestada durante estos meses, sin cuya



colaboración no hubiera sido posible llevar a cabo las operaciones teóricamente planteadas, por lo que este documento proyecto no tendría razón de ser.

## **1.2. Orígenes de la Empresa.**

Comercial del Sur es una empresa mayorista de artículos de hogar y bazar con varias ubicaciones repartidas a lo largo del territorio nacional.

Los inicios de la actividad empresarial de Comercial del Sur están en la venta ambulante en mercadillos a lo largo de la geografía española.

Comenzaron gestionando puestos de mercería donde, de una forma bien organizada ofrecían a sus clientes una gran diversidad de artículos varios.

El negocio comienza como una empresa familiar de la cual formaba parte una larga familia de comerciantes.

La buena marcha de las tiendas contribuyó a que comenzaran a establecerse varias secciones dentro de la misma, ofreciendo cada día una mercancía con mayor variedad y calidad, llegando incluso a ser proveedores de otros puestos dentro de los mercados en los que ejercían su actividad.

En un momento dado se plantea la posibilidad de que el negocio se organice mejor y al principio de la década de los ochenta la empresa abre un almacén en Aspe, Alicante, donde se comienza con la actividad de venta al por mayor, planteándose desde ese momento la posibilidad de especializarse en el mercado de tiendas a precio único, las famosas tiendas de "todo a cien".

Por ello la empresa inicia su actividad con la concepción actual en el año 1.986 siendo pionera en España en la venta al por mayor de artículos a precio único.

La empresa comienza a tener una gran importancia en el levante español y desde allí comienza su expansión al resto del territorio nacional.



Además la idea inicial era la de importar mercancía de Oriente aunque una serie de complicaciones con empresas del lugar hicieron que las relaciones de la empresa sean de compra a importadores de mercancía procedente de Oriente, sin realizar una importación propia.

Desde un primer momento Comercial del Sur ha tratado de dar una respuesta adecuada a la creciente demanda de tiendas de precio único con el firme posicionamiento de ofrecer a sus clientes y por ende al consumidor final no solo productos económicos sino también de calidad.

Las tres sedes de que dispone la empresa familiar son:

- **Comercial Checa, S.L.** Está emplazada en el Polígono Barcelonés, Calle Barcelona s/n, código postal 08630, Abrera, Barcelona.
- **Comercial Aspe 100, S.L.** Situada en el Polígono Industrial Tres Hermanas, su dirección es Calle Herrerías s/n, código postal 3690, Aspe, Alicante.
- **Comercial del Sur, S.L.** Su sede se encuentra en el Polígono La Isla, Calle Río Viejo 91, código postal 41700, Dos Hermanas, Sevilla.

Desde este momento el análisis se localiza en la sede emplazada en Dos Hermanas, donde se han ido llevando a cabo todas las vías de trabajo que serán definidas a lo largo de este documento.

Comercial del Sur inicia su actividad empresarial como mayorista de venta a todo tipo de minoristas que consideraran oportuno comprar en sus instalaciones.

Tanto en las sedes de Alicante como en la de Barcelona la actividad sigue siendo la venta al por mayor a todo tipo de minoristas.

Sin embargo en Sevilla se creó una red de franquicias que está en continua expansión y que hace que exista una diferencia fundamental con las otras dos sedes, pues desde el almacén central de Sevilla únicamente se vende a aquellas tiendas pertenecientes a la red de franquicias con lo que se puede dar un mejor servicio a las mismas.



Para llevar a cabo las pretensiones marcadas por Comercial del Sur en cuanto a calidad y optimo servicio al cliente era necesario crear una infraestructura fuerte capaz de soportar el inmenso volumen de género que ha de moverse.

Para ello se realizó el traslado desde unas instalaciones iniciales a las actuales situadas en el Polígono de la Isla, donde se cuenta con un almacén de 10.000 metros cuadrados, estando en posesión de más de 20.000 referencias distintas, a su vez divididas en 16 secciones.

Desde sus inicios, Comercial del Sur gestionaba tanto el Almacén Central como las tiendas, tanto propias como las que formaban parte de la red de franquicias.

A partir de Marzo de 2.002 apareció la red de franquicias COMSUR como cliente exclusivo de Comercial del Sur, la cual se encarga de la supervisión y desarrollo de las tiendas. De esta forma los clientes de Comercial de Sur pasaban a tomar la forma de franquiciados, unificándose para uso conjunto y exclusivo de la marca "tiendas COMSUR" y de los productos suministrados por Comercial del Sur

Además Comercial del Sur ofrece a Tiendas DOMSUR personal cualificado para el montaje y puesta en marcha de las tiendas, con lo que los franquiciados tienen todas las facilidades y comodidades imaginables a la hora de poner en marcha su tienda.

### **1.3. Estrategias de Expansión y Red de Franquicias.**

En Comercial del Sur aparece una clara conciencia de unión en sus establecimientos franquiciados de la calidad en el producto ofertado, la comodidad para el cliente a la hora de efectuar sus compras y el prestigio de una imagen de marca que hace que el distintivo Tienda DOMSUR sea reconocido como símbolo de calidad y bien hacer dentro del sector empresarial donde se encuentra posicionado.

Gracias al esfuerzo y el trabajo realizado desde el año 1.996 Tiendas DOMSUR se ha convertido en la cadena más importante de tiendas a precio único de España, y sobre todo en nuestra Comunidad Autónoma donde Comercial del Sur opera.



Actualmente la red de franquicias se encuentra en una situación de clara expansión lo que permitirá a Tiendas DOMSUR afianzarse en breve en todo el territorio autonómico, mostrándose un interés importante por ampliar el mercado a nuevos territorios como puede ser Portugal o Francia donde el negocio de tiendas a precio único no tiene una expansión tan importante como en España.

Además, de una forma periódica, van realizándose nuevas aperturas que hacen que la red de franquicias Tiendas DOMSUR crezca día a día, ante lo cual es necesario aumentar los esfuerzos para seguir dando un óptimo servicio desde Comercial del Sur a todos sus clientes.

Para conseguir dar una respuesta adecuada a sus clientes desde Comercial del Sur se ha tratado de crear una serie de infraestructuras, metodologías y equipos que hicieran soportar el crecimiento continuo de la empresa y que además pudieran dar respuesta a las previsiones de futuras nuevas tiendas que formen parte de la red de franquicias.

Con objeto de establecer una fluida comunicación con los propietarios de las tiendas pertenecientes a la red de franquicias se creó en Comercial del Sur el Departamento Comercial a fin de dar respuesta a la expansión y crecimiento de Comercial del Sur y de su red de franquicias Tiendas DOMSUR.

Entre algunas tareas fijadas para el personal del Departamento hay que destacar las visitas a franquiciados a fin de personalizar el trato entre Comercial del Sur y sus clientes tomando el pulso a las opiniones de éstos y haciendo una evaluación in situ del estado de las franquicias, lo cual tiene una repercusión directa en la imagen de marca de Tiendas DOMSUR.

Se desarrolló un sistema documental con el objeto de gestionar y planificar la expansión, previa determinación del tipo de locales de interés y del perfil del franquiciado que se adecuaran lo mejor posible a las pretensiones de los comerciales, basándose en la experiencia previa de la empresa.

Desde el departamento comercial se hacen visitas a locales y clientes potenciales con los que se contacta, extrayendo de las mismas una serie de conclusiones que son presentadas en la empresa y donde se decide acerca de la posibilidad de establecer una nueva franquicia si tanto el perfil del cliente como el del local se adecuan a las pretensiones de Comercial del Sur.



Dentro de las tarea de expansión se está trabajando en la creación de un procedimiento de aperturas que se pretende poner en marcha en próximas fechas.

Junto a esto se está trabajando en el establecimiento del método de trabajo y organización del equipo de montaje, pieza clave para el desarrollo del procedimiento de apertura. Se pretende además que junto a las tarea de montaje, este equipo realice inventarios y sustituciones de personal de tiendas, creándose así un equipo de trabajo que pueda dar respuesta al enfoque de expansión que se tiene desde Comercial del Sur.

Desde la empresa se pretende que los franquiciados sean personas identificadas con el concepto de negocio que supone un supermercado a precio único. Por ello se considera que para que una tienda perteneciente a la red de franquicias tenga éxito deben cumplirse una serie de premisas como son:

- **Perfil del franquiciado.** Personas entre 30 y 45 años que piensen dedicarse por completo a la gestión del negocio y con un alto grado de disciplina a fin de seguir las pautas indicadas por Tiendas DOMSUR.
- **Población de la localidad.** La implantación óptima de las tiendas será en poblaciones de al menos 10.000 habitantes, aunque cabe la posibilidad de poblaciones con un número menor de habitantes, donde sea rentable una franquicia de este tipo.
- **Requisitos del Local.** Las características ideales del local, y sin un carácter restrictivo, son las siguientes:
  - Superficie de 300 m<sup>2</sup> aproximadamente, estando el local con vistas a la calle.
  - Fachada ( aproximadamente 6 metros ) que permita la colocación de un amplio escaparate con la finalidad de que a través de este sea posible la visualización del interior de la tienda.
  - Se valorará que el local sea diáfano y permita llevar a cabo todas las políticas corporativas que hacen referencia a la colocación y distribución de los expositores.
  - Un local situado en una esquina ( si es a pie de calle ), permitirá mayores posibilidades de visualización e identificación de exteriores.

Además Tiendas DOMSUR ofrece a sus franquiciados una serie de ventajas que pasan a enumerarse:

- Asesoramiento jurídico - legal.



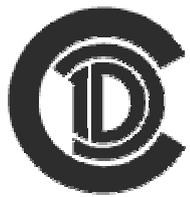
- Asesoramiento en el estudio y selección del local.
- Proyecto de instalación, decoración y distribución del establecimiento.
- Sistema informático de gestión.
- Selección y formación inicial y continua del personal.
- Posicionamiento mediante la imagen de marca transmitida por todos los franquiciados.
- Comercialización del producto apoyándose en herramientas de marketing y publicitarias adaptadas al perfil de los consumidores potenciales.
- Diseño de campañas de comunicación.
- Acceso al sistema de distribución de la empresa.
- Actualización permanente de la oferta de productos.
- Asistencia en el suministro de stock inicial.

Por otro lado hay que decir que la red de franquicias debido a la expansión comentada con anterioridad está teniendo grandes modificaciones. En este sentido decir que al final de este epígrafe se muestra el estado de la red de franquicias a día 27-12-01, 03-01-02 y la última actualización realizada el día 22-07-02.

Hay que decir en este sentido que desde esa fecha se está trabajando en la apertura de nuevas tiendas debido a la política de expansión que con anterioridad se ha definido.

Las previsiones para los próximos meses hacen que antes del mes de Diciembre vayan a ser abiertas 12 tiendas en Andalucía durante el año 2.002, lo que hace que el crecimiento de la red de franquicias vaya a un ritmo muy considerable, teniendo como meta superar para el siguiente año el número de nuevas aperturas.

Debido al crecimiento llevado a cabo en la empresa y a las perspectivas de futuro es necesario que se produzca un aumento de los recursos disponibles para el buen funcionamiento de la empresa, y con ello evitar que el mismo crecimiento pueda llegar a perjudicar a la empresa. Hay que adecuar todos los recursos, tanto humanos como materiales, a las circunstancias con las que va a enfrentarse la empresa, tratando que los mismos se encuentren al alcance y servicio de la empresa.



# CONTROL FRANQUICIAS DOMSUR

**Fecha:** 27-12-01  
**Código:**  
**Edición:** I  
**Página:** de

## DATOS DE LA TIENDA

## DATOS DEL TRANSPORTE

Nº	Tienda	Ubicación		CIF	D/F	Tte	Frec/Bol	Día ant.	Observaciones	Nueva Ruta
		Localidad	Prv							
01		Alcalá del Rio	Sev		F	NO				
02		Alcolea	Sev		F	SI	1, 4-5			Nº6, Lunes
03	C/Almirante Topete	Sevilla	Sev		F	SI	1, 7-8			
04		Arahal	Sev		F	NO				
05		Arcos de la Ftra	Ca		F	SI	1, 10	M	Iba con Morón	Nº8, Martes
06	Parque Alcosa	Sevilla	Sev		F	SI	15d, 10			
07	C/Arroyo	Sevilla	Sev		F	SI	2, 4		Iba con León XIII	
08		Aroche	Hu		F	SI	1mes, 10			
09	C/Asunción	Sevilla	Sev		F	SI	1, 10		Camión 18	
10	Bami	Sevilla	Sev		F	SI	1, 3		Camión 18	Nº5Viernes
11	C/Bogotá	Sevilla	Sev		F	SI	2, 4-5		Mismo dueño Pino Montano	
12		Bellavista	Sev		F	NO				
13	CORIA I	Coria del Rio	Sev		F	SI	10d, 5-6			Nº10, Mierc
14	CORIA II	Coria del Rio	Sev		F	SI	1, 7-8	M	Con Montequinto y Umbrete	Nº10, Mierc
15	C/Cardenal Espínola	Sevilla	Sev		F	SI	2, J10, M 4-5	J	Camión 10 bol	
16		Cartaya	Hu		F	SI	1, 5			Nº9, Jueves
17		Castilleja	Sev		F	NO				
18		Camas	Sev		F	SI	10d, 4-5			
19		Chipiona	Ca		F	SI	1, 5		Camión 10 bol	Nº2, Jueves
20	DOMTI Alcalá	Alcalá de Guada.	Sev		F	SI	10d, 15			Nº7, Mierc
22		Ecija	Sev		F	SI	1, 10-15	L	Con Córdoba	Nº6, Lunes
23	El Cerro I	Sevilla	Sev		F	SI	10d, 4			
25		El Viso del Alcor	Sev		F	EV	1mes, 4			Nº7, Mierc
26	C/Cristo Veracruz	Dos Hermanas	Sev		F	SI	10d, 6-7			Nº3Viernes
27	C/José Gestoso	Sevilla	Sev		F	NO				
28		Granada	Gr		F	SI	15d, 20-30			
29		Gerena	Sev		F	SI	15d, 4			
30		Huelva	Hu		F	SI	15d, 30			Nº9, Jueves
31	C/Isla Chica	Huelva	Hu		F	SI	15d, 7-8			Nº9, Jueves
32	C/León XIII	Sevilla	Sev		F	SI	2, 6		No sábados	
33		Los Palacios	Sev		F	NO				





# CONTROL TIENDAS DOMSUR

**Fecha: 03-01-02**  
**Código:**  
**Edición: I**  
**Página: de**

DATOS DE LA TIENDA					DATOS DEL TRANSPORTE					
Nº	Tienda	Ubicación	Prv	CIF	D/ F	Tte	Frec/Bol	Día ant.	Observaciones	Nueva Ruta
		Localidad								
01		Alcalá del Rio	Sev		F	NO				
02		Alcolea	Sev		F	SI	1, 4-5			Nº6, Lunes
03	C/Almirante Topete	Sevilla	Sev		F	SI	1, 7-8			Nº18, Juevs
04		Arahal	Sev		F	NO				
05		Arcos de la Ftra	Ca		F	SI	1, 10	M	Iba con Morón	Nº8, Martes
06	Parque Alcosa	Sevilla	Sev		F	SI	15d, 10			Nº17, Marte
07	C/Arroyo	Sevilla	Sev		F	SI	2, 4		Iba con León XIII	Nº20, Lunes
08		Aroche	Hu		F	SI	1mes, 10			
09	C/J. Ramón Jiménez	Sevilla	Sev		F	SI	1, 10		Camión 18	Nº19, Lunes
10	Bami	Sevilla	Sev		F	SI	1, 3		Camión 18	Nº5, Vierne
11	C/Bogotá	Sevilla	Sev		F	SI	2, 4-5		Mismo dueño Pino Montano	Nº18, Jueve
12		Bellavista	Sev		F	NO				
13	CORIA I	Coria del Rio	Sev		F	SI	10d, 5-6			Nº10, Mierc
14	CORIA II	Coria del Rio	Sev		F	SI	1, 7-8	M	Con Montequinto y Umbrete	Nº10, Mierc
15	C/Cardenal Espínola	Sevilla	Sev		F	SI	2, J10, M 4-5	J	Camión 10 bol	Nº21, Jueve
16		Cartaya	Hu		F	SI	1, 5			Nº9, Jueves
17		Castilleja	Sev		F	NO				
18		Camas	Sev		F	SI	10d, 4-5			Nº13, Mierc
19		Chipiona	Ca		F	SI	1, 5		Camión 10 bol	Nº2, Jueves
20	DOMTI Alcalá	Alcalá de Guada.	Sev		F	SI	10d, 15			Nº7, Mierc
21	El Puerto II	Puerto María Sta	Ca		P	SI	10d, 6-7			Nº2, Jueves
22		Ecija	Sev		F	SI	1, 10-15	L	Con Córdoba	Nº6, Lunes
23	El Cerro I	Sevilla	Sev		F	SI	10d, 4			Nº18, Jueve
24	El Cerro II	Sevilla	Sev		P	SI			Próxima Apertura	
25		El Viso del Alcor	Sev		F	EV	1mes, 4			Nº7, Mierc
26	C/Cristo Veracruz	Dos Hermanas	Sev		F	SI	10d, 6-7			Nº3, Viernes
27	C/José Gestoso	Sevilla	Sev		F	NO				
28		Granada	Gr		F	SI	15d, 20-30			Nº16, Marte
29		Gerena	Sev		F	SI	15d, 4			Nº11, Marte



# CONTROL TIENDAS DOMSUR

**Fecha:** 03-01-02  
**Código:**  
**Edición:** I  
**Página:** de

## DATOS DE LA TIENDA

## DATOS DEL TRANSPORTE

Nº	Tienda	Ubicación		CIF	D/ F	Tte	Frec/Bol	Día ant.	Observaciones	Nueva Ruta
		Localidad	Prv							
30		Huelva	Hu		F	SI	15d, 30			Nº9, Jueves
31	C/Isla Chica	Huelva	Hu		F	SI	15d, 7-8			Nº9, Jueves
32	C/León XIII	Sevilla	Sev		F	SI	2, 6		No sábados	Nº20, Lunes
33		Los Palacios	Sev		F	NO				
34		Mairena del Alcor	Sev		F	SI	20d, 5-6		Fax	Nº7, Mierc
35		Montequinto	Sev		F	SI	2, 6-7	M y V	Con Coria y Umbrete	Nº17, Marte
36		Morón	Sev		F	SI	1, 6-7			Nº 1, Lunes
37		Málaga	Ma		F	SI	10d,14-15			Nº15, Marte
38		Nerva	Hu		F	NO				
39		Olivares	Sev		F	EV	1mes, 3			Nº13, Mier
40		Osuna	Sev		P	SI	1, 10-15			Nº1, Lunes
41	C/Marqués Pickman	Sevilla	Sev		F	NO				
42		Palma del Rio	Co		F	NO				
43		Paterna del Condado	Hu		F	EV				Nº9, Jueves
44	Pino Montano	Sevilla	Sev		F	SI	2, 3-4			Nº4Viernes
45	Avda. Pino Montano	Sevilla	Sev		P	SI	1, 15-17			Nº4Viernes
46	C/Regina	Sevilla	Sev		F	NO				
47	C/Rocha	Sevilla	Sev		F	NO				
48	C/Reyes Católicos	Dos Hermanas	Sev		P	SI	1, 10-13			Nº3Viernes
49	Sanlucar I	Sanlúcar de Bda.	Ca		F	SI	1, 8-9	X		Nº14, Mierc
50	Sanlucar II	Sanlúcar de Bda.	Ca		F	SI	1, 6-7	V		Nº14, Mierc
51		San José Rinconada	Sev		F	NO				
52		San Juan Aznalfarache	Sev		F	SI	1, 4-5			Nº10, Mierc
53		Sanlúcar la Mayor	Sev		F	NO				
54	C/San Jacinto	Sevilla	Sev		F	SI	2, 15	L y J		Nº19, Lunes
55		Utrera	Sev		F	NO				





# CONTROL DE FRANQUICIAS POR PROVINCIA

Año:  
Código: F-EX-09  
Edición: I

SEVILLA	FRANQUICIA	LOCALIDAD	F.Apert.	CÁDIZ	FRANQUICIA	LOCALIDAD	F.Apert.
	Bermejales	Sevilla	09/2001		El Puerto	Pto Sta María	
Sanlúcar	Sanlúcar la Mayor		Arcos	Arcos de la Ftra			
Ecija	Écija		Sanlúcar I	Sanlúcar de Bda			
Gestoso	Sevilla		Sanlúcar II	Sanlúcar de Bda.			
Pickman	Sevilla		Chipiona	Chipiona			
San Jacinto	Sevilla		Villamartín	Villamartín			
San Juan	S Juan Aznalf.						
Juan Ramón Jiménez	Sevilla						
Cardenal Espínola	Sevilla						
Utrera	Utrera						
Almirante Topete	Sevilla						
Bami	Sevilla		FRANQUICIA	LOCALIDAD	F.Apert.		
Bellavista	Sevilla		Cartaya	Cartaya			
Bogotá	Sevilla		Nerva	Nerva			
Bormujos	Bormujos		Huelva	Huelva			
Camas	Camas		Paterna	Paterna d.Campo			
Coria I	Coria del Río						
Coria II	Coria del Río						
Los Palacios	Los Palacios						
Montequinto	Montequinto		FRANQUICIA	LOCALIDAD	F.Apert.		
Morón	Morón		Córdoba	Córdoba	05/2002		
Pino Montano	Sevilla						
Regina	Sevilla						
Rochelambert	Sevilla						
Alcolea	Alcolea del Río						
Villanueva del Ariscal	Villnva del Ariscal						
Gerena	Gerena						
Arahal	Arahal		FRANQUICIA	LOCALIDAD	F.Apert.		
Umbrete	Umbrete		Málaga	Málaga			
Avda. Pino Montano	Sevilla						
El Cerro	Sevilla	05/02					
El Viso	El Viso del Alcor	02/02					
Antonia Díaz	Dos Hermanas						
Osuna	Osuna						
Reyes Católicos	Dos Hermanas						
Alcalá	Alcalá Guadaira	06/02	FRANQUICIA	LOCALIDAD	F.Apert.		
Romera	Dos Hermanas	18/07/02	Granada	Granada			
Cristo de la Veracruz	Dos Hermanas						
Lora	Lora del Río	05/2002					
Olivares	Olivares						



#### **1.4. La Central de Compras como pieza clave en el crecimiento de la empresa.**

En una empresa mayorista como es Comercial del Sur, la pieza clave para el buen funcionamiento de la empresa es la Central de Compras.

La gestión de las Compras debe ser lo suficientemente eficaz para evitar una serie de problemas que pueden hacer que el servicio al cliente no sea del todo satisfactorio.

Entre los principales problemas que pueden encontrarse por una ineficiente gestión de compras podemos destacar el problema de las faltas de productos a través de la rotura del stock.

Dicha rotura de stock provoca una inestabilidad importante en la empresa debido a que las faltas de artículos produce en los clientes una insatisfacción generalizada que pueden afectar tanto a la imagen de la empresa como al nivel de ventas, pues, como ha demostrado la experiencia, una venta que se pierde por falta de mercancía demandada en el almacén no se recupera aunque el cliente vuelva cuando la falta termine.

Inciendo en la última reflexión puede ocurrir incluso la pérdida de un cliente de la tienda pues si éste no encuentra la mercancía en una tienda COMSUR, la adquiere en la competencia, con lo que la venta no se va a realizar ni si quiera cuando se vuelva a disponer de la mercancía.

El problema se agrava cuando la rotura de stock es de artículos de alta rotación o de primera necesidad donde el nivel de ventas que se pierde y la insatisfacción del cliente son mucho mayores y puede provocar un problema serio para la empresa.

El Departamento de Compras de Comercial del Sur se encontraba inicialmente desbordado por una situación que el responsable del departamento era incapaz de controlar, pues no existía ningún tipo de metodología a seguir en las compras. El objetivo perseguido era tratar de minimizar los problemas de faltas a través de la ejecución de una sistemática de compras que marcara una serie de pautas a seguir.

De todas formas hay que decir que la labor no fue fácil pues se trata de una empresa en la que se encuentran más de 20.000 referencias, en un almacén central de 10.000 m<sup>2</sup>. Por eso se trató de minimizar el problema de faltas a través de un estudio exhaustivo del Stock para conseguir eliminar completamente la posibilidad de faltas de artículos de alta rotación y de primera necesidad, pues estos no deben faltar jamás.



Decir además que una buena gestión de las compras no solo debe ir orientada a la eliminación de las faltas de productos sino que debe tener una exhaustiva interacción con el almacén a fin de conocer en todo momento la mercancía que en ella se encuentra emplazada.

Al inicio de este proyecto no existía interacción entre el Departamento de Compras y el almacén, de forma que se desconocía el stock de la mayoría de referencias, descuadrado por excesivas incidencias ( traslados, roturas, robos, falta de inventarios, etc... ), lo que hacía imposible establecer una metodología.

A lo largo de este proyecto podrá verse como se ha intentado llevar una gestión conjunta del stock y las compras, tratando de minimizar las incidencias y de mejorar cada día, tanto el servicio a los clientes como la gestión empresarial en el campo en que se estaba inmerso.

### **1.5. Objeto, alcance y objetivo del Proyecto**

A lo largo de los últimos años, como se ha descrito en puntos anteriores, Comercial del Sur S.L., se ha visto abocado a un crecimiento tal que le ha hecho convertirse en líder de su sector empresarial en España y con objeto de mantener su posición desde la Gerencia se planteó la necesidad de realizar una mejora de los Departamentos de Compras y de Gestión de Stock, además de un exhaustivo control de las mercancías situadas en el almacén.

Para ello, dentro de un proyecto global de organización, se trató de realizar una mejora continua del Departamento de Compras y Gestión de Stock a través de una reestructuración tanto de personal como de estrategias de actuación.

Además se consideraba de suma importancia el trabajo de forma conjunta entre el departamento y el almacén, cosa que hasta el momento no se había llevando a cabo de forma satisfactoria.

Para la puesta en marcha de una serie de vías de actuación que pudieran mejorar la situación tanto del Departamento de Compras y Gestión de Stock como del almacén, se consideró oportuno por parte de Comercial del Sur, la incorporación en calidad de becario de una persona con la formación que desde su punto de vista era necesaria para llevarlas a cabo, razón por la cual comenzó su andadura profesional quien suscribe estas líneas.



El alcance de este proyecto abarca todo el personal del Departamento de Compras y Gestión de Stock, personal del almacén, procesos e infraestructuras de Comercial del Sur S.L., actuando incluso sobre su Red de Franquicias Tiendas COMSUR.

A lo largo de este documento será descrito por tanto como se ha ido desarrollando el objetivo del mismo.

Elaborar una metodología conjunta de Compras y Gestión de Stock, que permita alcanzar los niveles necesarios de eficacia, para dar servicio a las exigencias de una Red de Franquicias en expansión, y para mantener a Comercial de Sur como líder de su sector, todo ello dentro de la filosofía de la Mejora Continua, es lo que podría definirse como objetivo de este documento proyecto.

A lo largo del capítulo 2 de este documento va a definirse la organización empresarial en la cual se han estado desarrollando las actividades oportunas para tratar de conseguir los objetivos comentados con anterioridad. De esta forma se define la organización, las instalaciones y el sistema de control del stock disponible en las mismas.

El capítulo 3 trata de plasmar los antecedentes y la situación de partida en la que se encontraba la empresa al inicio de las tareas llevadas a cabo dentro del proyecto de organización.

En el capítulo 4 se tratan de marcar las bases para el desarrollo de las operaciones que fueron llevadas a cabo a lo largo de los meses de investigación, especificando cada una de las líneas de actuación con las que se perseguirían los objetivos propuestos, además de realizar una presentación del soporte documental con el que se produciría el desarrollo de las mismas.

En los capítulos 5, 6, 7 y 8 se desarrollan cada una de las líneas de actuación que previamente fueron propuestas. Cada uno de los puntos especificados dentro de las líneas de actuación forman parte del conjunto de operaciones que formaban parte de la misma, a fin de enriquecer lo máximo posible la actuación.

A lo largo del capítulo 9 se marcan una serie de indicadores de resultados, que ayudan a establecer una conclusiones y mejoras en el capítulo 10, dentro de las cuales se establece el ya definido espíritu de mejora continua con el que se han tratado de desarrollar las actividades.