



4. Planificación y Desarrollo del Proyecto: La Implantación.

4.1. Soporte Documental para la gestión de datos. Recopilación de información.

Con objeto de obtener toda la información necesaria para hacer frente a todas las vías de actuación que fueron abiertas en la línea de investigación, se desarrolló un soporte documental a través de formatos de control correspondientes al departamento de compras y de gestión del stock.

Cada una de las fichas que han ido elaborándose han seguido un patrón claro a la hora de ser realizadas.

En primer lugar hay que decir que se ha dispuesto una cabecera en la cual aparece por un lado el logotipo de la empresa, por otro el título del formato de control y como tercer campo una codificación.

Decir en este sentido que dentro del proyecto global de organización de la empresa, dentro del departamento de compras se crearon los formatos que se consideraron oportunos para tener la mayor información posible en cada caso. Por ello, en estos formatos aparece la codificación **F-CO-** que indica que es un formato de control, correspondiente al departamento de compras y gestión de stock.

El número que sigue a la codificación, indica de una forma u otra el orden en que fueron elaborándose los formatos por lo que cuando se vean cada una de las vías de actuación se observarán que no tienen por que seguir un orden numérico dentro de la actuación sino que conforme hacían falta formatos de control porque hubiera una información que se considerara que fuera necesaria plasmar, eran elaborados y codificados.

Hay que destacar además la Edición pues dentro de algunos formatos se han realizado pequeñas modificaciones que en cada caso se consideraron necesarias, pero que no llegaban a ser tan importantes como para cambiar el código del formato de control, por lo que cambia en este caso la edición.

Junto a la cabecera puede observarse el pie del formato donde en cada uno de los casos correspondientes, se expresa quien realiza el control y la fecha, la verificación, etc, según las necesidades para cada formato de control.



La estructura del cuerpo de las fichas fue elaborada a través de tablas donde aparece la información necesaria en cada caso según los diferentes campos.

La idea de la codificación de los formatos no es algo arbitrario sino que se ideó para que estas fichas formen parte de un archivo correspondiente al departamento, con la idea que las vías de actuación que se fueron abriendo no sean algo aislado sino que se sigan llevando a cabo día a día para la consecución de los objetivos marcados, y que cuando estos se cumplan se pueda seguir manteniendo la buena gestión del stock.

Decir por último que las fichas de control se han realizado en formato Word pues se pensaba que tanto la presentación como la operabilidad de las mismas superaban con creces las prestaciones que pudiera ofrecernos el formato Excel.

A continuación se mostrará de forma genérica uno de los formatos elaborados, con el único objeto de ver la estructura comentada con anterioridad, realizándose un estudio más profundo cuando corresponda.



4.2. Coordinación entre el Departamento de Compras y el Almacén.

La interacción entre el Departamento de Compras y el Almacén es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

El personal de ambos departamentos deben trabajar de una forma conjunta y por eso desde el inicio del proyecto de investigación que da como resultado este documento, se ha insistido mucho en la necesidad de esta relación.

En los comienzos de la investigación la interacción del Departamento de Compras y el Almacén no era del todo satisfactoria pues había un desconocimiento generalizado por parte del Departamento de Compras de la situación real del almacén y de las necesidades de gestión que reclamaba.

Por ello desde el comienzo de las tareas de investigación se ha tratado de establecer una interacción con el almacén, con el fin de establecer una coordinación entre el mismo y el Departamento de Compras para que las necesidades de uno y otro vayan en el mismo sentido y que ambos llegaran a formar un equipo de trabajo que fuera en el beneficio de la empresa.

Desde un principio se hizo llegar al personal del almacén la importancia que tenían en la gestión del Stock y en tratar de tener lo más controladas posible las mercancías del almacén, tratando de hacer ver que esto iría en beneficio de toda la empresa, dando la importancia que se merece dentro de la misma a una óptima gestión de los recursos del almacén.

Para la puesta en marcha de las diferentes líneas de actuación era necesario encontrar en el almacén a un personal competente que se involucrara desde un principio en las tareas de investigación y que además ofreciera resultados en los plazos que a priori eran marcados para su obtención.

En este sentido decir que se encontró una muy buena conexión con la persona encargada de ubicaciones dentro del almacén, el cual desde un primer momento se involucró de una forma muy satisfactoria en la investigación ofreciendo una gran ayuda para la puesta en marcha de todas y cada una de las líneas de actuación en las que estaba inmerso el almacén.

En los inicios del proyecto de organización del Departamento de Compras y el Almacén nos encontramos con la circunstancia de las vacaciones lo que hizo que el personal de almacén se viera bastante mermado con lo que en los primeros meses de investigación las respuestas por



parte del almacén eran algo más lentas, aunque hay que decir que en todo momento hemos tenido la colaboración siempre que era posible del encargado de ubicación del almacén.

A partir del mes de Septiembre cuando la situación de personal se estabilizó, la interacción ha sido mucho más rápida, llevándose a cabo todas las tareas que fueron planteadas desde un principio, incluso, según las necesidades que se iban encontrando, planteando nuevos frentes de actuación para tratar de obtener la mayor información posible del estado del stock, sacando conclusiones que permitían ir realizando una mejora continua de la situación del almacén y de la interacción con el Departamento de Compras.

Para la segunda fase del proyecto de organización es fundamental coordinar las tareas del personal del Departamento con las del personal de almacén creando una nueva estrategia de compras y de gestión del stock que haga que la situación de ambos departamentos mejore día a día, sin que las tareas que han ido llevándose a cabo a lo largo de estos meses de investigación tengan un freno, sino que se continúe con ellas en pos de tener controladas todas las variables con que podemos enfrentarnos, dando una respuesta rápida y eficaz ante cualquier eventualidad.

Como se ha comentado con anterioridad lo fundamental es crear un equipo de trabajo entre ambos departamentos, estableciendo de una forma clara las tareas de cada uno de los pertenecientes al mismo, haciendo ver a cada uno de ellos la importancia que su trabajo tiene para la empresa y que con una coordinación de los mismos podemos obtener unos resultados muy satisfactorios.



4.3. Líneas de Actuación

4.3.1. Reducción de Faltas.

En una empresa de Distribución de Mercancías con venta al por mayor a minoristas franquiciados por la empresa, es fundamental que no se produzcan roturas de stock, es decir, que no existan faltas de productos que impidan ser servidos a los clientes, con lo que éstos no pueden ofrecerlo al público en sus tiendas, creándose una insatisfacción tanto en los clientes de Comercial del Sur como en los clientes de Tiendas COMSUR.

Por ello desde el comienzo de la investigación que se ha ido llevando a cabo se tuvo muy claro que era de vital importancia el tratar de atajar el problema de las faltas de productos.

Para solucionar esto era necesario crear un soporte documental que permitiera recoger información sobre las faltas, con objeto que desde las diferentes vías de información de faltas que podían encontrarse, llegara eco de las roturas de stock que se estaban sufriendo en la empresa, tratando de dar una solución al problema y haciendo que se minimizaran dichas faltas.

La reducción de faltas fue la primera línea de actuación dentro de las tareas de investigación que fueron llevadas a cabo a lo largo de estos meses. En los siguientes epígrafes de este documento se expresarán las tareas llevadas a cabo y las conclusiones obtenidas de esta línea de actuación.

4.3.2. Aumento de la Rotación del Stock.

Algo que desde un principio se consideró también de suma importancia fue el tratar de aumentar la rotación de artículos que por una serie de razones no tenían venta, o éstas eran de una cuantía demasiado pequeña para el nivel de ventas de la empresa.

Para ello se estableció una segunda línea de actuación y junto a la creación de un soporte documental se trató de hacer llegar a nuestros clientes mercancía que posiblemente no conocieran, razón por la cual no tenía salida.

A través de esta línea de actuación se obtuvieron una serie de conclusiones en cuanto a la mercancía que poseía la empresa, tratando de dar respuestas a la causa por la que no se vendían



esos artículos. A lo largo del documento proyecto se expresarán esas conclusiones y las posibles soluciones que pueden darse para paliar este problema.

4.3.3. Control de Mercancías.

El control de las mercancías situadas en el almacén era algo considerado como muy importante a la hora de realizar una nueva línea de actuación, pues se pensaba que tener controladas las mercancías tanto en el almacén como en el Sistema Informático era fundamental.

Para ello se establecieron una serie de vías de actuación dentro de la línea de investigación, cada una de las cuales se apoyaba en un soporte documental que fue siendo realizado a priori y a posteriori según las necesidades que en cada momento eran consideradas oportunas para obtener el mejor control posible de las mercancías del almacén.

Entre las vías de actuación hay que destacar que aunque todas tratan de tener un exhaustivo control de las mercancías almacenadas, existe una gran diversidad de las mismas por lo que en esta línea de actuación la riqueza de la información obtenida tiene que ser destacada de una forma especial.

4.3.4. Seguimiento de Proveedores.

Otra circunstancia que se consideraba como fundamental al comienzo de la investigación era el tratar de tener un especial seguimiento a los proveedores.

El objeto de establecer esta línea de actuación era el obtener datos de suma importancia para el Departamento de Compras como podían ser condiciones de las proveedores en cuanto a plazos de entrega, roturas y devoluciones, precios unitarios de los artículos.

Además podían servir para tener unos datos tanto cuantitativos como cualitativos de los proveedores con los que tiene relación Comercial del Sur, tratando de hacer una valoración global de los mismos y de los artículos que por ellos son ofrecidos a la empresa.



4.4. Planificación y prioridades.

La planificación de las tareas a llevar a cabo no ha sido en todos los casos algo planteado a priori sino que conforme se iban llevando a cabo las líneas de investigación y se iban planteando nuevas necesidades, la planificación inicial podía tener una serie de modificaciones.

En este sentido decir que las líneas de actuación han sido algo flexible adecuándose en cada momento a las necesidades que la propia actuación nos planteaba.

De todas formas hay que decir que antes de iniciar un nuevo frente de actuación se planificaba el mismo de una forma exhaustiva planteando diagramas de flujos con las variables que podían encontrarse, desechando aquellas que se consideraban que no eran de interés para el planteamiento de la investigación, prevaleciendo y siendo potenciadas aquellas que se consideraban necesarias en cada momento.

Como se ha comentado con anterioridad, el grupo de variables que en cada momento eran utilizadas no estaba cerrado sino que estaba abierto a las necesidades que iban surgiendo conforme se iban poniendo en funcionamiento las tareas de investigación.

Por todo eso podrá verse como en algunos de los documentos creados se han realizado una serie de modificaciones que se consideraron oportunas, a fin de llevar a cabo la tarea de una forma lo más satisfactoria posible.

En cuanto a las prioridades de las tareas llevadas a cabo, a priori no fueron marcadas, aunque conforme empezaban a abrirse frentes de actuación se iba poniendo de manifiesto la importancia relativa de unos respecto de otros.

Decir además que esas necesidades relativas las marcaba en cada momento la misma investigación, pues según los recursos con los que se contaba en cada momento podían llevarse a cabo unas u otras de una forma más exhaustiva.

De todas formas la política de actuación ha sido desde el principio no considerar ninguna tarea más importante que otra en la medida de lo posible sino dar una importancia global a toda la investigación, abriendo en cada momento nuevos frentes que en ese momento se consideraban oportunos y que podían ayudar a la ejecución de otros.



La fundamental razón que llevó a efectuar una actuación de este modo fue la identificación de que todo está relacionado y que una vía de actuación podía resolvernos problemas de otras y aclarar cosas que creíamos eran de otra, pues al final todo estaba abocado a realizar una gestión del stock eficaz que permitiera tener las mercancías controladas.