

RESUMEN DE PASANTÍA IP - Jimena Strechia

Automatización parcial de información para actuar frente a sobre stock y vencimientos.

Objetivo

En un período de 3 meses (noviembre 2023 - enero 2024), se busca generar una herramienta que permita que el ratio de averías total del depósito se encuentre cercano al 0.7%, lo que implica una reducción de al menos un 30% respecto a la situación actual. Además se presentarán dinámicas que conduzcan a disminuir el sobrestock. Para ello se planea implementar un plan multidisciplinario que incluya mantenimiento y búsqueda de mejoras periódicamente, evaluaciones mensuales, capacitación del personal en mejores prácticas, actualización de procesos y optimización de los niveles de inventario.

Metodología

Mejora del sobrestock

Se detectan las siguientes problemáticas que implican un aumento del sobrestock:

- I. Para determinar la participación dentro de las acciones comerciales de la compañía, todos los artículos deben tener asignados todos los locales que lo venden. En caso que los productos no estén asignados a todas las tiendas, solo se asignará a aquellos que están vinculados; si el ecommerce es el único asignado, el 100% de la oferta impacta allí.
- II. Existen artículos denominados “de impulso” que generan buena venta por cómo están dispuestos en los locales. Sin embargo en el ecommerce estos artículos no performan de igual manera, ya que quien compra por está vía no siente la misma necesidad que en el físico. Cuando las acciones contienen estos artículos y se incluyen en el surtido de la acción para el ecommerce, suelen generar sobrestock por no venta.

Para solventar estas dos problemáticas, se tomaron las siguientes medidas:

1. Interferir en el sugerido de comercial para ecommerce: luego de generada la primera asignación de las unidades a cada local, se revisa y se ajusta de manera manual revisando la participación de cada artículo. Aca se pueden detectar 3 aspectos importantes:
2. En aquellas acciones que no se reciben todas las unidades en un único despacho, resulta útil ir entendiendo cómo va performando la venta, para poder poner un stop a la distribución en caso que sea necesario. Para esto se hace un especial seguimiento a los tipo de artículos que entendemos que son más “críticos” (que dependen de cada acción). El seguimiento consta en controlar la venta estimada vs la venta real, si éste indicador no es coherente se notifica.
3. Mirar diariamente la venta y comparar la venta con los físicos ayuda a entender si es conveniente seguir teniendo la mercadería para venderla en la web, o es mejor traspasarla a algún local para licuar la venta.

Gestión de artículos próximos a vencerse

Para llevar a cabo la estrategia de minimizar las averías, se proponen seguirán los siguientes pasos:

1. Identificar la fecha de caducidad de los productos.
2. Establecer un sistema de control para registrar las fechas de caducidad.
3. Planificar los barridos de manera organizada y completa.
4. Monitorizar de forma regular las fechas de caducidad para prevenir la venta de productos vencidos.
5. Retirar de la venta los productos caducados.
6. Tomar acciones sobre aquellos productos que por su historial de venta es posible que se averíe.

A fines de agosto se implementó una planilla de excel la cual buscaba consolidar la información para poder así tomar las acciones necesarias. Para ello, la operación luego de los barridos diarios de las góndolas, cargaba la siguiente información: fecha de carga, estadístico del artículo comprometido, unidades que se encontraban y fecha de vencimiento. Para procesar la misma, alguien del equipo comercial, diariamente recopila información de las ventas de dichos artículos en el periodo (entre fecha de carga y fecha de vencimiento) para entender la evolución. A su vez, se utilizaban bases de datos que contenían consumo promedio de los mismos, días de cobertura, entre otros indicadores, que permite entender el estado de los artículos.

El excel contaba con dos columnas claves: riesgo de vencimiento y tipo de vencimiento. El tipo de riesgo se actualiza conforme pasan los días, y permite gestionar con mayor rapidez aquellos que por su cantidad de días para el vencimiento y su cobertura, es probable que se venzan.

Con esta información procesada, se podían tomar acciones contemplando la situación real más allá de la “percepción” de la operación en piso. Las posibles acciones a tomar se dividen en tres: accionar, trasposos y sampling. Una vez decidida la acción, la misma es llevada a cabo por el equipo correspondiente y bajo un continuo seguimiento del comercial.

Desde mediados de noviembre fue imposible mantener actualizada la información del excel ya que requería actualizarla con información de bases de datos de otras plataformas, por lo que se optó por migrar de herramienta. Se comenzaron a generar reportes en microstrategy, con el fin de poder hacer seguimiento sin necesidad de actualizar diariamente.

En el mes de diciembre quedó en funcionamiento la herramienta en Microstrategy, por lo que se retomaron las reuniones interdisciplinarias entre el área comercial, abastecimiento y operación. Este nuevo procedimiento agiliza la toma de decisiones, pero aún así el barrido manual, seguía siendo dificultoso.

A principios de enero, se incorporó una herramienta para los barridos, funciona escaneando el código de los artículos e ingresando la fecha de vencimiento. Esta información migra a Microstrategy y se cruza con toda la información ya disponible allí de manera automática. Esto nos permitió disminuir la cantidad de errores que se comenten en el excel como consecuencia de la carga manual. Además facilita el seguimiento, y permite conocer con gran facilidad las góndolas barridas, así como también la periodicidad.

Resultados

Sobrestock

El continuo control de las acciones comerciales a partir de la implementación permitió generar una baja en la cantidad de unidades con las que se contaba. En el mes de octubre el stock baja en un 30%. Sin embargo, en los meses siguientes se da un incremento del mismo asociado a varios factores:

- Renuncia de encargada de abastecimiento
- Aumento del abastecimiento de cara a la temporada y el aumento de pedidos.

En este aspecto se continúa el trabajo para poder mantener en un nivel constante el stock, satisfaciendo demanda y evitando averías innecesarias.

Vencimientos

Luego de implementada la primera fase se logró reducir el porcentaje de averías a un 0,8%, lo que representa casi un 35% de las averías existentes al comienzo de la implementación (agosto 2023). El ratio llegó a su mínimo en noviembre, situándose incluso por debajo de la situación deseada. A partir de este mes se tuvo que detener el uso del excel, dando comienzo con la migración a la plataforma Microstrategy.

Como se mencionó anteriormente, en diciembre se retomaron las reuniones para realizar la gestión de los vencimientos, y en enero se adoptó la nueva herramienta de escaneo.

Al día de hoy se puede decir que se logró cumplir el objetivo puntual, sin embargo lo más importante fue generar el hábito de las reuniones y el uso de la herramienta para lograr mantener el ratio de averías total cercano al 0.6%.

Conclusión

Como beneficio principal del proyecto, se generó una herramienta aceptada por las distintas áreas involucradas, la cual permitió tener un mejor control de los vencimientos. A modo de cierre se destaca el intercambio continuo con los involucrados, logrando el trabajando en conjunto para poder atacar el problema de la mejor manera posible.

Bibliografía

Gestión de almacenes para reducir mermas de artículos en la empresa LC Inversiones Decor House, V.E.S., 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/114617>

BRUZZI, Mariano. La merma en el mercado del retail. (s/f). Forodeseguridad.com. Recuperado el 8 de julio de 2022. Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4116.htm>

Estudio de Mermas en el Retail del mercado chileno

https://www.sensormatic.com/es_cl/resources/rp/2023/shrink-study-report-2023

XXI Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas de Fenalco

https://www.sensormatic.com/es_mx/resources/rp/2023/shrink-study-report-2023

EVA Fing de la materia taller 4 (Plantillas matriz RACI y matriz Interés poder)