

# Primero Medir, Después Administrar

## Mejorando la ejecución en las operaciones de comercio minorista

Investigación de Nicole DeHoratius

**Problemas con la ejecución operacional plagan incluso a los distribuidores minoristas más grandes y exitosos, resultando en registros de inventarios imprecisos y productos mal ubicados. Un nuevo estudio examina las causas de una pobre ejecución y sugiere planes de mejoras.**

En la medida en que las organizaciones de comercio minorista se han expandido, los minoristas han confiado en las tecnologías de información (IT por sus siglas en inglés) para manejar sus inventarios y sus operaciones. En años recientes, los minoristas han invertido cerca de \$30 mil millones en IT. Usando códigos de barra, lectores de códigos en las cajas, y sistemas de reposición automáticos, los minoristas siguen la mercancía, las transacciones automáticas, mantienen los inventarios en niveles óptimos, y recogen información para tomar decisiones importantes de la cadena de abastecimiento.

La clave para tomar ventaja de tales inversiones en IT es la ejecución operacional. La ejecución en operaciones minoristas puede ser pensada como el conjunto de las muchas actividades necesarias para tener el producto correcto en las cantidades justas, en el lugar, preciso en el momento óptimo al precio adecuado.

Un nuevo estudio, “Ejecución: el eslabón perdido en las operaciones minoristas”<sup>1</sup>, de Nicole Dehoratius, profesor asistente de la escuela de negocios de la universidad de Chicago, Ananth Raman, de la Harvard Business School y Zeynet Ton, un estudiante de doctorado de la Harvard Business School, indica que la ejecución operacional es sorprendentemente inadecuada incluso entre los minoristas líderes.

El estudio usa información proporcionada por los minoristas líderes en alimentos, vestuarios, libros, música, y productos de oficina, e información extensiva de auditorías a dos grandes minoristas, referidos aquí como la Corporación Beta y la Corporación Gamma, para preservar sus anonimatos. Beta y Gamma son dos minoristas líderes, cotizados públicamente en bolsa, con cientos de tiendas y miles de millones de dólares en ventas anuales. Ambos tienen buena imagen en la industria por sus excelentes operaciones. Sin embargo, DeHoratius, Raman y Ton encontraron dos problemas de ejecución generalizados: registros de inventario imprecisos y productos ubicados erróneamente.

### Dos Problemas Comunes

Los problemas con registros de inventario imprecisos y productos ubicados erróneamente tienen consecuencias importantes y costosas. Contrariamente a la creencia popular, la mayoría de los minoristas no pueden identificar en forma precisa el número de unidades de un producto particular disponible en la tienda. En Gamma, más del 85 por ciento de los registros de inventario eran imprecisos, indicando que la cantidad registrada de un

---

<sup>1</sup> “Execution: The Missing Link in Retail Operations”

producto erraba la cantidad encontrada en la tienda para cerca de 240,000 productos en 37 tiendas. Los registros de inventarios imprecisos pueden significar el llevar demasiado inventario sin darse cuenta, o tener demasiado poco sin reordenar más – un problema que disminuyó las ganancias de Gamma en un 10 por ciento.

Incluso cuando los registros de inventario eran adecuados, el tener productos ubicados erróneamente significó que los clientes tenían dificultad en encontrar productos buscados. En Beta, un 16 por ciento de los productos en una tienda no pudieron ser encontrados por los clientes que se acercaron a un representante de la tienda por ayuda. No es que los ítems estuvieran fuera de stock, sino que estaban mal ubicados en las bodegas, o en la góndola o ubicación errónea dentro de la tienda. Los productos ubicados erróneamente redujeron las ganancias de Beta en un 25 por ciento.

Los registros de inventario imprecisos y productos ubicados erróneamente pueden llevar a un descenso substancial en las ganancias por ventas, mayores costos laborales, y mayores costos de inventario. Estos problemas también pueden tener impactos negativos de largo plazo en la imagen de una marca. Para los minoristas como Beta y Gamma que confían en sistemas de reposición computarizados para manejar el inventario de una tienda, estos problemas de ejecución pueden resultar en proyecciones de demanda imprecisas. Los sistemas de proyecciones de demandas se basan en información de ventas históricas para estimar la demanda futura para cada producto en la tienda. Si un producto en la tienda está fuera de stock y no ocurren ventas de ese producto, pero el ítem no es registrado como fuera de stock en el sistema, la nueva proyección puede ser demasiado baja, causando que el minorista abandone un producto que puede ser en realidad muy popular.

Según DeHoratius, “la pregunta es: ¿pueden los minoristas usar en mejor forma la tecnología en la que han invertido cantidades importantes de dinero y tiempo en implementar? Porque la automatización es solamente efectiva si la información utilizada refleja en forma precisa qué está ocurriendo en las operaciones de la organización”.

### **¿Qué causa una pobre ejecución en las actividades minoristas?**

El estudio identifica tres principales causas de una pobre ejecución. En primer lugar, los procesos de reposición y ventas en las tiendas y en los centros de distribución (CD) afectan la calidad de la ejecución. Los errores ocurren a menudo durante el simple proceso de registrar los productos en la caja. Por ejemplo, cuando el cajero de un supermercado registra un yogurt de limón y un yogurt natural, el cajero puede erróneamente registrar dos veces el yogurt de limón en vez de registrar cada producto por separado, creando en forma inadvertida errores en el sistema. El uso ineficiente de los lectores de códigos de barras puede ocurrir también cuando se procesan cambios, tales como tamaños de ropa, al entregar al cliente la nueva prenda y tomando la otra de vuelta, en vez de registrar ambos códigos de barra en el sistema para reflejar el cambio.

Otros problemas relacionados incluyen muchos errores potenciales en el centro de distribución. Por ejemplo, los CD pueden enviar los productos equivocados a las tiendas, y puede que estos envíos no sean inspeccionados en forma diligente al momento de llegada. Los autores encontraron que las mercaderías enviadas directamente a las tiendas por parte de los vendedores tienden a tener registros más adecuados que las enviadas desde el propio CD del minorista. Los proveedores son más precavidos dado

que los administradores de las tiendas revisan cuidadosamente los envíos de los proveedores para asegurar una facturación correcta.

Una segunda causa de una pobre ejecución es un manejo inadecuado en la comercialización e inventario. El estudio muestra que una mayor cantidad de productos crea una mayor confusión en los empleados tanto en la tienda como en el CD, y por lo tanto aumenta la probabilidad de imprecisiones en el inventario y de ubicar incorrectamente los productos. Un inventario adicional también lleva a tiendas más llenas, haciendo más difícil el tener un seguimiento de los productos.

Según DeHoratius, “una mayor variedad aumenta la complejidad, y es difícil para muchas tiendas el manejar esa complejidad apropiadamente. Es crítico el reconocer que algunas tiendas manejan esta complejidad mejores que otras y entender el por qué”.

En tercer lugar, la rotación de personal puede resultar en más productos ubicados erróneamente. Las tiendas con una mayor rotación de empleados “de piso”, quienes son responsables de reponer la mercadería, tienen mal ubicados más productos. Estas tiendas confían en que los empleados conocen si un ítem está en la bodega, y los empleados nuevos se confunden más fácilmente. La rotación del gerente de la tienda también perturba las operaciones.

### **Mejorando la ejecución minorista**

La calidad de la ejecución en las tiendas de las cadenas minoristas Beta y Gamma varió considerablemente. Los autores sugieren que la ejecución operacional puede ser mejorada en forma rápida y dramática si los gerentes hacen saber la severidad y el impacto de los problemas de ejecución en la cadena de abastecimiento en todos los niveles de su organización y aprenden de aquellas tiendas que se desempeñan bien.

En respuesta a estas tres causas mayores de una mala ejecución, los autores recomiendan tres estrategias de mejora. En primer lugar, los minoristas deben crear conciencia del problema y de su impacto en el desempeño de la firma.

Las tiendas tienden a entrenar a los cajeros a registrar en forma rápida más que precisa, por lo que éstos no se dan cuenta del impacto de sus acciones en la precisión de los registros de inventario. Es necesario enseñarles a los empleados acerca de la forma cómo la información es recolectada en la caja registradora, y de cómo estas imprecisiones tienen efecto en toda la cadena.

En Gamma, el calcular las ganancias perdidas debido a imprecisiones en los registros de inventario fue un paso fundamental para obtener el compromiso de la gerencia superior para encarar el problema. En Beta, iniciativas de entrenamiento de las tiendas y esfuerzos para generar conciencia de los problemas de ejecución, redujeron los productos mal ubicados en un 22 por ciento.

En segundo lugar, los minoristas deben contar e inspeccionar el inventario de la tienda de forma más frecuente. En Gamma, las tiendas que eran auditadas dos veces al año, han tenido substancialmente menos errores que las tiendas auditadas de forma anual. El estudio también recomienda el chequeo aleatorio de productos e inspeccionar la ubicación de los productos en las tiendas.

En tercer lugar, los minoristas deben tomar nota de las tiendas dentro de la cadena que se están desempeñando bien. Estos puntos de referencia pueden ofrecer pistas importantes para las otras tiendas y proveer motivación a los administradores de que la ejecución operacional puede ser manejada y mejorada.

### **Recomendaciones para mejoras inmediatas**

Para ver resultados inmediatos, el estudio sugiere lo siguiente:

1. Los minoristas deben medir el desempeño en dimensiones de ejecución operacional que son importantes para sus negocios. Dependiendo de los problemas particulares de una tienda, un minorista debe medir la imprecisión en los registros de inventario o la fracción de ítems mal ubicado usando auditorias físicas u otras formas de muestreo.
2. Las mediciones deben ser usadas para crear conciencia del problema.
3. Las mediciones también debieran ayudar a definir un plan para un proceso continuo de mejora.
4. Los grandes minoristas se pueden beneficiar del hecho de que ellos típicamente controlan cientos e incluso miles de tiendas. Ellos pueden usar las diferencias en los procesos y desempeños de estas tiendas para entender como puede mejorarse la ejecución.
5. Los minoristas pueden mejorar el desempeño usando información operacional para la toma de decisiones.

### **Enfocarse en el proceso**

Para poder identificar por qué los empleados no se están desempeñando de acuerdo al plan, los minoristas deben tener un entendimiento profundo de los procesos de sus tiendas y sus CD. Una vez que los minoristas comienzan a medir los problemas en la ejecución, es importante el compartir esa información a lo largo de la organización. Al medir el problema, los minoristas pueden entonces empezar a manejar el problema y a seguir las mejoras en el tiempo.

Obtener el apoyo generalizado necesario para enfocar la atención en estos problemas es a veces la parte más difícil. Solamente cuando los minoristas se dan cuenta del nivel de sus problemas por imprecisión en los registros de inventario y por una errónea ubicación de productos – y el subsiguiente impacto en las ganancias debido a costos de inventario innecesarios y pérdida de ventas por productos fuera de stock – están en condiciones de iniciar cambios en sus políticas y practicas que resulten en un mejor desempeño de su cadena de abastecimiento.

*Nicole DeHoratius es profesor asistente de operaciones en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago.*