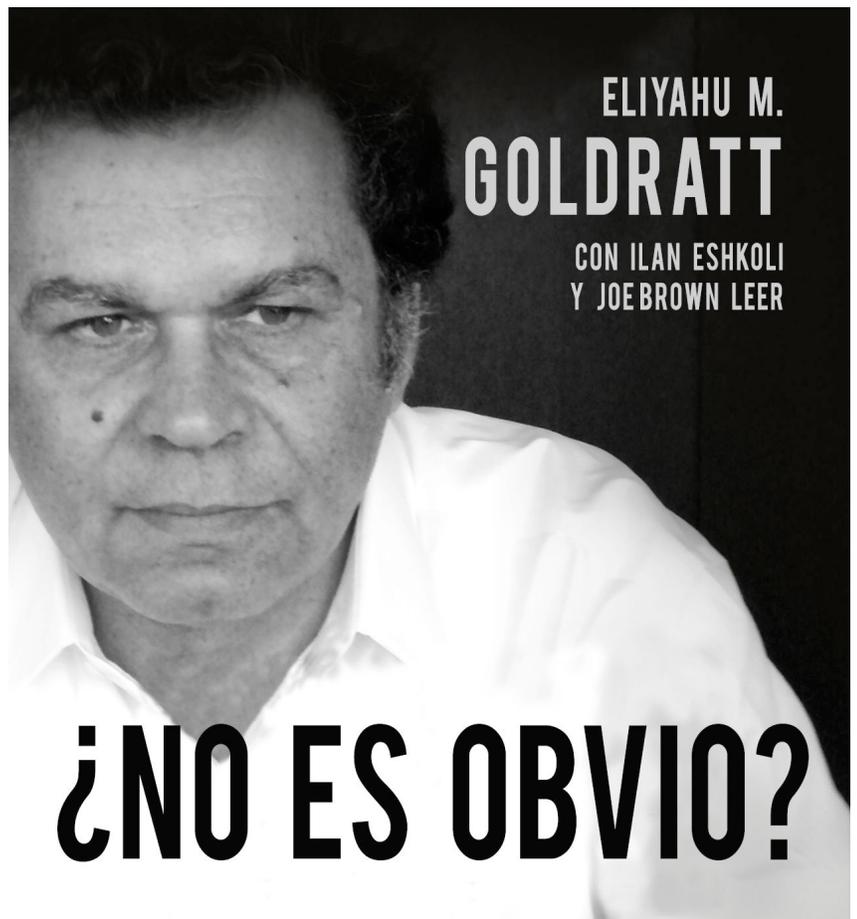


Los 5 Pasos de Enfoque para la Venta al Detalle - Retail



Apéndice al libro

por
Eli Goldratt

El proceso de Mejora Continua de la Meta
para el mundo del Retail

Apéndice

Los 5 Pasos de Enfoque para la Venta al detalle - Retail

Debido al entorno de La Meta (una planta de producción) muchos seguidores de la Teoría de Restricciones (TOC) siguen comparando la restricción con un cuello de botella, un recurso cuya capacidad es el factor limitante de la habilidad del sistema para generar más throughput. Esta errónea percepción bloquea la correcta identificación de la restricción en la mayoría de los sectores que no son de producción.

Esperamos que este libro, de una vez por todas, corrija este error de percepción, ya que en las ventas al detalle, la restricción no tiene relación alguna con una capacidad limitada de ningún recurso.

Paso 1

Identificar la restricción del sistema.

La restricción en venta al detalle es la cantidad de personas que entran a la tienda.

Si la cantidad de esas personas aumenta, las ventas aumentarán. Quien mejor ha expresado el papel dominante que la cantidad de personas que entran a la tienda tiene sobre las ventas (throughput) de la tienda fue William Dillard (quien comenzó con una tienda y acabó con más de 350): “Ubicación, ubicación, ubicación”. Esta perspectiva también es la base de todas las pro-

mociones realizadas en el comercio de venta al detalle y la razón por la que los detallistas esperan con entusiasmo determinados períodos, como el que precede a la Navidad.

Paso 2

Decidir cómo explotar la restricción del sistema.

No es de extrañar que la mayoría de los temas de las conferencias, seminarios y bibliografía sobre ventas al detalle gire en torno a este tema. La selección acertada de las mercaderías, la fijación correcta de los precios y la correcta exhibición de los productos tienen un efecto importante en lo bien que vaya a explotar su restricción una tienda: en inducir a comprar a las personas que se encuentran en la tienda. Con toda razón, son cruciales las decisiones en esas áreas.

Desafortunadamente, a pesar de que la venta no ocurre cuando falta la mercadería deseada, los detallistas están casi ciegos respecto del factor dominante que destruye todos los demás esfuerzos por mejorar la explotación, y totalmente ciegos a la magnitud del efecto de los faltantes (ver el capítulo 8). Tampoco son del todo conscientes de las consecuencias devastadoras que producen los excedentes en la explotación correcta, del efecto indirecto de los excedentes causado por la restricción del espacio y el dinero en efectivo (ver el capítulo 14).

Paso 3

Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

Como en los entornos de producción, el problema en ventas al detalle proviene de la subordinación incorrecta.

Las ventas al detalle, como producción, están como encandiladas por la optimización local que impulsa a la cadena de suministros a ser eficiente, en lugar de efectiva.

En producción, esto se manifiesta como el impulso a producir antes de tiempo, mientras que en el comercio se manifiesta en el impulso a atiborrar de mercadería los eslabones que están corriente abajo (ver los capítulos 18 y 23). Y esta mentalidad de buscar la optimización local abre

las puertas a que ambos sectores estén dominados por la mentalidad de costos. En lugar de ser una guía para que la cadena de suministros opere de manera que se minimicen los faltantes y los excedentes, el abrumador deseo de ahorrar costos en compras y transporte conduce al traslado y conservación de grandes lotes que causan diez veces más daño al throughput corriente abajo (comparar el capítulo 12 con el 21).

Paso 4

Elevar la restricción del sistema.

La reducción de los faltantes incrementa la satisfacción de los clientes y disminuye considerablemente su insatisfacción. A su vez, reducir los excedentes permite tener una exhibición mucho mejor y ampliar el portafolio de productos. El reabastecimiento mucho más rápido permite ajustar la variedad de productos a los gustos reales de la clientela local. Todo ello conduce no solo a una mejor explotación, sino también a incentivar la lealtad de los clientes y a que se divulguen esos beneficios, lo cual, en poco tiempo, se traduce en una verdadera elevación de la restricción, en un incremento en la cantidad de clientes que entran a la tienda.

Paso 5

¡ADVERTENCIA! Si en los pasos anteriores se roto una restricción, regresar al paso 1.

Este es el paso más difícil para los sectores basados en producción. Las mejoras en operatividad pueden hacer que la restricción pase a ser el mercado, y las mejoras en la habilidad para vender pueden hacer que la restricción se cambie y vuelva a la parte operativa. Siempre que exista un cambio así, si la organización no está preparada para ello, el desempeño se desploma. Esa es la razón por la cual la palabra ADVERTENCIA está en La Meta con mayúsculas y acompañada de cuatro signos de admiración.

Esta complejidad no existe en los entornos basados en la venta al detalle. Con independencia de cuánto mejoremos la explotación de la restricción, sin importar cuánto elevemos la restricción, esta nunca se rompe; la restricción de la venta al menudeo siempre seguirá siendo "la can-

tividad de clientes que entran a la tienda". Esto hace que la venta al menudeo sea uno de los sectores más fáciles y más seguros para lograr mejoras importantes de desempeño.