

ACTUALIDAD

LA MERMA EN EL MERCADO DEL RETAIL

Los orígenes de la Merma Conocida y de la Merma Desconocida en la venta minorista

Por Mariano Bruzzi (*)

Se llama MERMA a todas aquellas “pérdidas” que se producen a lo largo de la cadena de distribución y ventas en el mercado del retail.

Estas pérdidas son un flagelo cuando no se controla debidamente, atentando directamente a la rentabilidad del negocio, colocando a la Merma en un objetivo primordial en cuanto a sus resultados, cuando los márgenes de las ganancias hacen que se produzca un fuerte análisis de los gastos, para poder seguir en carrera y hacer rentable el negocio.

Son muchos los factores y causas que provocan merma a lo largo de todo el proceso; algunas de éstas son gestionables y otras no. Por este motivo se intentará clarificar cuáles son esos factores y cuáles sus posibles soluciones, siempre teniendo en cuenta que la “merma cero” es imposible de obtener como resultado, pero si se puede controlar el impacto que esta tenga.

1. LA MERMA EN EL MERCADO DEL RETAIL

No todas las empresas valúan su merma de la misma forma, o no contemplan en este número de igual manera todo lo que Merma representa.

Algunas empresas toman la totalidad de sus pérdida como número de merma, y otras solo la perdida provocada por factores desconocidos, impactando el resto de forma directa al margen de ganancias.

Esto impide hacer comparaciones y estimar un número que indique cuál sería la media aceptable a nivel país y regional, dificultando saber si los resultados son óptimos o no; por ende si se realiza un buen trabajo, tomando cada empresa tan solo las posibilidades de merma que cada una tiene para no afectar sus rentabilidades.

Pero para todos el concepto de merma surge del mismo modo; como resultado de la diferencia de su stock teórico y el stock físico de las mercaderías que comercializan.

MERMA = STOCK TEORICO – STOCK FISICO

Este concepto es válido para cualquier comercio o para cualquier área de comercialización tanto sea food o no food.

Generalmente éste monto en dinero que representa la merma, es calculado porcentualmente sobre los números de ventas, para poder visualizar que impacto tiene y que representa sobre los márgenes de rentabilidad.

Teniendo en cuenta este concepto, la merma se podría dividir en dos grandes grupos:

- Merma Conocida
- Merma Desconocida

2. MERMA CONOCIDA

Representa todas las pérdidas de las cuales se conocen las causas que la provocaron, lo que permite tomar acciones directas sobre éstas y obtener resultados de forma rápida, minimizando y controlando su impacto.

Existen gran cantidad de factores o causas que provocan merma, las que se encuentran comprendidas como las más comunes en la merma conocida son las siguientes.

VENCIMIENTOS: La totalidad de los productos que conforman las áreas de Food, cuentan con fechas de vencimiento y en una estructura comercial organizada.

Este tipo de pérdidas deberían estar contempladas desde las etapas de negociación de compras, hasta en los cálculos de márgenes que éstos productos pueden brindar por su venta. En muchos casos la venta puede tornarse impredecible, debido a que los factores de los que depende en algunas oportunidades son externos a la empresa, haciendo variar los niveles de artículos vendidos, provocando esto en algunos casos el error los volúmenes de compras y terminando los denominados “sobrestock”, que al transcurrir el tiempo, lleva indefectiblemente a que la mercadería cumpla con los tiempos de aptitud para su consumo, derivando a pérdidas que en algunos casos son de gran magnitud.

Para este caso será de vital importancia el contar con la información necesaria que permita no generar sobre stock, o contar con negociaciones con los proveedores que admita el reconocimiento de todo o parte de la mercadería vencida.

Otra alternativa sería sacrificar parte, o en el peor de los casos, “todo” el margen de ganancia estipulado para los productos que se encuentran próximos a vencer, rebajando los precios de éstos, con el objetivo de incentivar la venta de estos productos, minimizando de esta forma los impactos de las pérdidas por vencimientos, teniendo en cuenta, que de otra manera, la pérdida por el valor total del producto desmejora notablemente el margen final.

Otras de las causas que provocan los vencimientos, son los errores cometidos por falta de rotación de mercaderías, que generalmente son de menor impacto, pero que con la información y capacitación del personal de reposición y un control adecuado, puede disminuirse este tipo de pérdidas de forma rápida y efectiva.

ROTURAS: Generalmente las pérdidas provocadas por las roturas pueden contemplarse también dentro de las posibles pérdidas de margen, cuando los volúmenes de exhibición y rotación de mercaderías son lo suficientemente acotadas como para mantener una relación entre la posible pérdida y los márgenes deseados.

Cuando estas condiciones no se dan, las pérdidas provocadas por las roturas pueden tornarse un serio problema, hasta representar un alto porcentaje del total de la merma.

Existen varias causas que provocan roturas:

- Fallas de packaging de los productos
- Mala manipulación en los procesos de reposición
- Mala manipulación de los productos exhibidos por parte de clientes
- Mala estiba de productos de los lugares de depósitos o almacenamiento.
- Traslado de la mercadería a los puntos de venta, desde el proveedor o centros de distribución

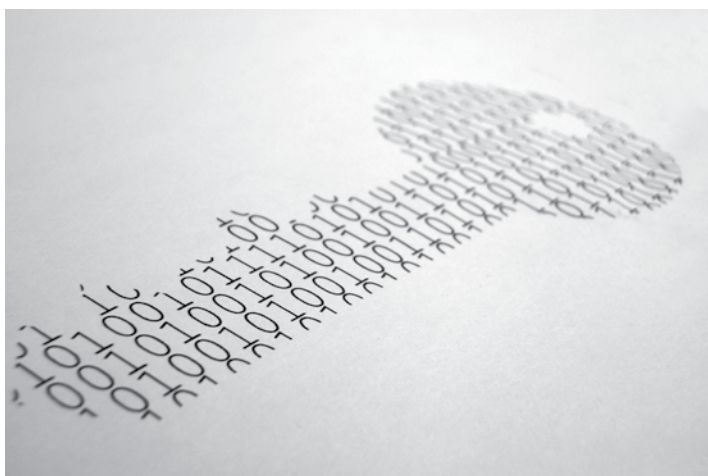
Todas estas causas son gestionables al momento de implementar acciones que tiendan a disminuir los índices de pérdidas que generan éstas.

La capacitación al personal de manejo de las mercaderías es una de las herramientas fundamentales, siempre orientada a que éstos comprendan el impacto y la importancia que tiene un trabajo bien hecho sobre la rentabilidad de la empresa para la cual trabajan y de la cual son parte.

Reglamentar condiciones de trabajo en lugares de almacenamiento, en cuanto a las personas y mercaderías (capacitadas / lugares adecuados) ayudan a establecer parámetros de medición de productividad y control de mermas.

El control adecuado y permanente de tareas de estiba, reposición y traslado de la mercadería por parte de los responsables de las distintas áreas, asegura el cumplir con los estándares de trabajo esperados.

El poder establecer el por qué y cómo se rompe la mercadería, proporciona la información necesaria para tomar medidas correctivas, que darán solución o minimizarán éstas.



Generalmente éste monto en dinero que representa la merma, es calculado porcentualmente sobre los números de ventas, para poder visualizar que impacto tiene y que representa sobre los márgenes de rentabilidad. Teniendo en cuenta este concepto, la merma se podría dividir en dos grandes grupos:

- Merma Conocida
- Merma Desconocida

ROBOS DETECTADOS: Si bien el robo es el término mas asociado a la palabra merma, ya que cuando no se puede determinar causas del faltante de mercaderías, el robo es el factor predominante al momento de analizar causas, el robo detectado como bien dice la palabra, es todo aquel que se puede establecer como tal, tanto por que pudo observarse el momento de concretado el hecho o por que se detectó parte o sólo el packaging de un producto, lo que dará certeza de la causa del faltante.

Al momento de analizar el robo o hurto como causa, en cualquiera de estos dos casos será lo mismo, pero el robo detectado, al igual que otras causas que componen la merma conocida, brinda la oportunidad de accionar directamente sobre el problema, permitiendo establecer cuales son los productos mas sensibles al robo, modalidad de hurto, lugares que facilitan este tipo de accionar, siendo esto aplicable tanto al hurto externo como interno.

Si analizamos puntualmente los productos mas sensibles al robo, se podrán establecer distintas modalidades de protección, tales como etiquetados anti-hurtos, encintados que refuercen los distintos envoltorios para impedir o dificultar su apertura, colocación de éstos en cajas plásticas protectoras, resguardo de éstos en vitrinas, o lugares controlados en zonas de almacenamiento cuando se trate de hurto interno, colocación de sistemas disuasivos.

Cuando el robo se detecta en los períodos de traslado desde proveedores directos o centros de distribución hacia las sucursales de venta, se deben implementar estrictos controles de la mercadería a su ingreso.



Si bien el robo es el término mas asociado a la palabra merma, ya que cuando no se puede determinar causas del faltante de mercaderías, el robo es el factor predominante al momento de analizar causas, el robo detectado como bien dice la palabra, es todo aquel que se puede establecer como tal, tanto por que pudo observarse el momento de concretado el hecho o por que se detectó parte o sólo el packaging de un producto, lo que dará certeza de la causa del faltante,

3. MERMA DESCONOCIDA

Como indica el nombre otorgado, representan todas las pérdidas a las que no podemos atribuirle una causa, lo que provoca que se tengan que realizar investigaciones o análisis de las posibles causas que seguramente, durante dicho análisis, se determinaran más de una posible causa, llevando indefectiblemente a plantear acciones que cubran o remedien la mayor cantidad de éstas, con la gran desventaja de no obtener resultados de forma rápida al momento de medir la eficacia de las acciones elegidas, ya que no se trabaja sobre una causa, si no sobre varias posibles causas.

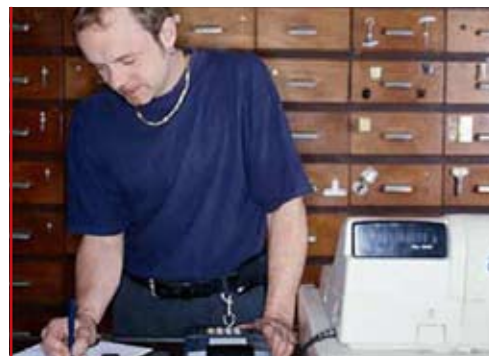
Si bien dijimos que las posibles causas pueden ser muchas al momento de atribuirle a la perdida de mercadería, en éste caso se podría dividir en dos grandes grupos.

ERRORES ADMINISTRATIVOS: Podemos encerrar en éste gran grupo a todos los errores ya sean voluntarios o involuntarios que se producen durante toda la cadena de distribución y administración de mercadería dentro de un negocio, siendo los más comunes los que se enumeran a continuación:

- Errores de transferencias de mercadería entre los centros de distribución y las bocas de ventas, donde por falta de un control adecuado o auditorias periódicas es imposible detectar errores en el ingreso al stock teórico de cantidades diferentes a las que realmente son recibidas físicamente. Este caso también es aplicable cuando la recepción de mercancías es de proveedores directos y que al no contar con un nivel de control acorde, no pueden ser detectados errores provocados por el proveedor.

- Malos conteos realizados del stock físico al momento de realizar inventarios de mercaderías, desvirtuando el stock teórico y generando una pérdida que en muchos casos no es real o es mayor que la real, esto es provocado generalmente por no contar con personal idóneo al momento de realizar los conteos de mercaderías.

- Errores de facturación, entendiéndose por esto que existen posibilidades que la mercadería que para el sistema de administración de stock corresponde a un tipo de producto y precio y para el sistema de facturación es otro totalmente distinto o similar, generando esto que la mercadería salga del local sin registrarse debidamente, generando una pérdida en la gran mayoría de los casos.



ROBOS Y FRAUDES: Dentro de éste grupo podríamos enunciar a todos los robos perpetrados por clientes deshonestos y empleados del negocio que no pudieron ser detectados y por lo tanto no quedaron registros de lugar, modalidad, cantidad de los productos sustraídos.

Cuando hablamos de fraudes se entenderá por toda maniobra realizada por clientes y empleados o en el peor de los casos en convivencia entre ambos para obtener un beneficio económico en desmedro del negocio.

Para los casos en que las posibles causas de la pérdida sea el robo, se podrá llevar adelante todas las prácticas que se implementan para eliminar o evadir el robo cuando este es detectado.

Para los fraudes el establecer puntos de control en los distintos procesos de administración y ventas de mercaderías es fundamental.

4. CONCLUSIONES

Conociendo que la Merma Cero en el mercado de las ventas minoristas no existe, se tendrá que tener en cuenta dos puntos principales de control para poder garantizar medianamente la gestión del impacto de merma en el negocio.

a. Los ingresos de Mercaderías, ya que por éstos ingresa toda la mercadería del negocio.

b. La línea de facturación, ya que por ésta sale toda la mercadería del negocio.

Los aumentos de la Merma a niveles elevados que ponen en jaque la rentabilidad del negocio, suelen deberse a la falta de formación, control y compromiso de las personas que lo conforman, transformándose en la principal causa de Merma, para lo cual hay que trabajar mucho y absolutamente todos los días.

Por Mariano Bruzzi ()*

*Artículo publicado en
<http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4116htm>*

www.BaluartOnline.com.ar

Tel/Fax: (011) 4383-8300
baluarte@BaluarteOnline.com.ar



Diseño y Edición
www.CreatOnline.com.ar

