

## Pamida

Pamida era la única tienda detallista importante en la mayoría de estos poblados pequeños y su estrategia era competir manteniendo una tasa alta de mercancías más que en convertirse en el competidor de precio más bajo. Pamida se apoya en sistemas de información para ejecutar esta estrategia y su director ejecutivo afirmó que “la estrategia de la tecnología de la información de Pamida esta apuntada a proporcionar al cliente. La mercancía que siempre está disponible como lo indica la publicidad”. Cuando Shopko compro Pamida, la cadena tenía 180 tiendas, aunque esa cantidad aumento a 229 tiendas en 16 estados cuando Shopko a P.M place en mayo de 2000, una cadena de 49 tiendas en ciudades pequeñas del medio oeste, y la fusiono con Pamida.

A pesar de su estrategia, Pamida tuvo demasiados productos excedentes. Para empeorar las cosas, muchos productos clave se quedaron en las bodegas en vez de salir de los anaqueles de las tiendas. Además, las utilidades brutas de la compañía fueron muy bajas y seguían cayendo. Shopko quería expandir la cantidad de tiendas de Pamida en ciudades pequeñas. La solución de Pamida fue consolidar sus cinco almacenes en tres y modernizar sus sistemas de administración de inventarios para incrementar la capacidad de las tiendas para mantener sus anaqueles abastecidos. La ejecución del plan empezó a principios de 2000 con el proyecto del centro de distribución en Lebanon (Indiana) para convertir este centro que daba servicio a 107 de las 229 tiendas de Pamida, en un almacén de servicio completo. El concepto era transformar el almacén de una instalación de paso (donde los productos llegan al almacén e inmediatamente se envían a las tiendas) en un centro de distribución de servicio completo (donde el inventario se almacena para que se pueda enviar a las tiendas conforme se necesite). El almacén se amplió de 66.000 a 139.300 M2, pero no se actualizo ni se remplazó el software de almacenamiento.

Al principio el sistema de administración creó graves cuellos de botella en los almacenes de Pamida, haciendo que las ganancias de Pamida cayeron en los primeros nueve meses del 2001 y su padre corporativo Shopko perdiera 6.7 millones de ingresos totales. El viejo sistema de información de administración de almacenamiento de Pamida venia de catalyst internacional, y la compañía jamás actualizo el software, que era de varias versiones anteriores, según Dan Trew, vicepresidente de estrategias de productos de catalyst, “hemos hecho mejoras importantes en la configurabilidad del producto, cosas que no logramos cuando Pamida tenía un sistema instalado originalmente y por tanto el sistema se volvió obsoleto e inadecuado. El software dificultó diseñar y ejecutar un centro de servicios total de la manera más lógica y eficiente. “en realidad no es tan flexible como para que

los procesos en el centro de distribución se tenga que ajustar al sistema” dijo Dan Nicklen, director de servicios de información de Pamida. Las nuevas versiones de software de administración de almacenamiento pueden manejar con mucha más facilidad centros de distribución de servicio completo.

Nicklen afirmó que el software de administración de almacenes de Pamida no se había actualizado cuando el resto de los almacenes se modernizó porque el software había estado trabajando bien bajo el antiguo sistema de distribución. Pamida tenía el apoyo de la administración de Shopko para invertir en tecnología y ser más efectiva, pero prefirió seguir utilizando el software antiguo de almacenamiento. En cambio, Pamida se enfocó en un programa de tres años para reemplazar todos sus sistemas principales de cómputo y software, incluyendo un software de comercialización de Retek Information Systems.

La escasez de abastecimiento de productos llegó a ser incluso más seria conforme se aproximaba la época navideña de 2000, la pérdida de ventas estimada para las 107 tiendas atendidas por el centro de distribución de Lebanon era de cinco millones de dólares, con un retraso de cinco por ciento respecto de las ventas de las restantes 122 tiendas de la cadena. Los accionistas presentaron varias demandas, argumentando que la administración no había revelado la gravedad de los problemas del centro de distribución, en parte para mantener los precios de sus acciones hasta noviembre de 2000, cuando ya no se podía ocultar el problema. El reporte trimestral reveló que ese mes mostraba ganancias brutas de 20.8 centavos en ese trimestre en comparación con 26.3 centavos del trimestre anterior.

Pamida culpó del problema en parte a los propietarios anteriores, “estiramos al máximo nuestros escasos recursos, decía Nicklen. “con nuestros anteriores dueños siempre tuvimos escasez de financiamiento”. Pero también habían otros problemas. Ciertamente, el cambio de administración de Pamida contribuyó cuando Steven Fishman, director general, se retiró en julio de 1999 y el nuevo director llegó a principios de 2000. Shopko también tuvo otro movimiento importante cuando el director general William Podany renunció a la presidencia de la corporación en mayo de 2001. Más aun, la tarea de la fusión de P.M place con Pamida en la primavera del 2000 fue una carga pesada para la compañía.

En su momento, Pamida dio un giro total a su centro de distribución y llegó a ser plenamente funcional a finales del 2001. Shopko confía ahora bastante en el nuevo sistema de distribución de Pamida que está cerrando un almacén más pequeño en Missouri para consolidar sus centros de distribución en Indiana y Nebraska