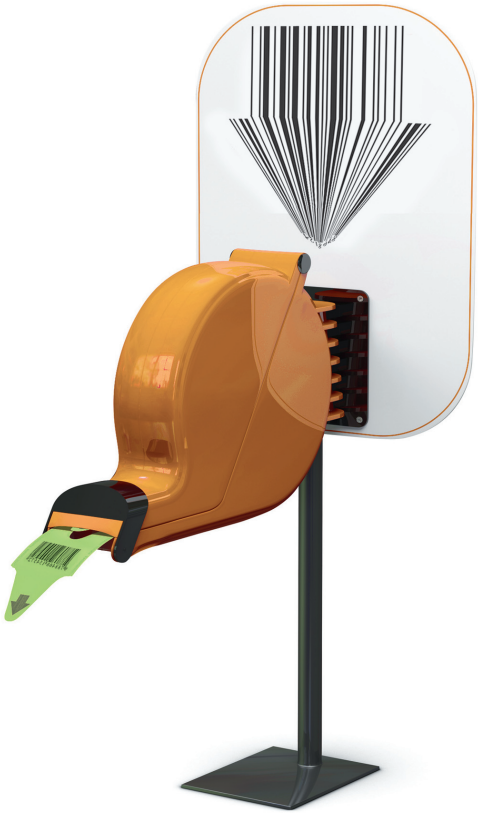
MF2106_2: Gestión de compras en el pequeño comercio



TEMA 1. Tema 1. Planificación de compras en el pequeño comercio

TEMA 2. Técnicas de negociación con proveedores

TEMA 3. Gestión administrativa de pedidos

TEMA 4. Almacenaje y gestión del aprovisionamiento del pequeño comercio

TEMA 5. Análisis y gestión del surtido de productos en el pequeño comercio

OBJETIVOS

- Determinar las necesidades de compra y reposición de productos de pequeños comercios, a partir de distintos escenarios de previsión de ventas, tendencias, capacidad del punto de venta, rotación, stock disponible y coste de distintos tipos de productos.
- Aplicar técnicas de compra en la selección de proveedores y negociación de las condiciones de adquisición del surtido de productos de pequeños comercios.

- Elaborar la documentación relativa al proceso de aprovisionamiento de productos, especificando cantidades y condiciones de suministro y procedimientos de tramitación utilizados habitualmente con proveedores y centrales de compra en pequeños comercios.
- Aplicar técnicas de organización y gestión en el aprovisionamiento y almacenaje de productos en pequeños comercios, que aseguren la capacidad de respuesta y conservación del surtido de productos, utilizando aplicaciones ofimáticas específicas.
- Analizar la rentabilidad de productos-tipo de pequeños comercios, utilizando ratios e indicadores sencillos de ventas, manteniendo y actualizando un surtido de productos competitivo, de calidad e innovador.

tema 1

Planificación de compras en el pequeño comercio

- Introducción a la gestión de compras y aprovisionamiento
- Objetivos de la planificación
- Fases del ciclo de compras
- Criterios de aprovisionamiento en el pequeño comercio
- Previsión de compras y ventas
- Ratios de gestión de pedidos y control de stocks

OBJETIVOS:

- Aprender a prever las necesidades de compra, según el tipo y características de los productos, estimando las ventas futuras, programando las adquisiciones, para garantizar la capacidad de respuesta del pequeño comercio.
- Aprender los conceptos relacionados con stock y surtido que son necesarios para la adecuada planificación de compras
- Analizar el comportamiento del mercado y el ciclo de vida del producto para tener en cuenta en la gestión de compras

1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

La Panificación de las compras y el aprovisionamiento deben estar basados en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones que el mercado establece en cada momento.

Dependerá de los niveles de costes de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento que lleven aparejados. También es nece-

- Realizar una definición de tipologías de productos

sario considerar variables como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; así como la gestión de cada proveedor estratégico y cada contrato celebrado.

Las empresas de cualquier sector de la economía experimentan constantemente la acción de nuevos competidores, realidad que está exigiendo a los empresarios, tanto proveedores como comerciantes, aplicar estrategias logísticas diferentes a las tradicionales para continuar vigentes, seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado.

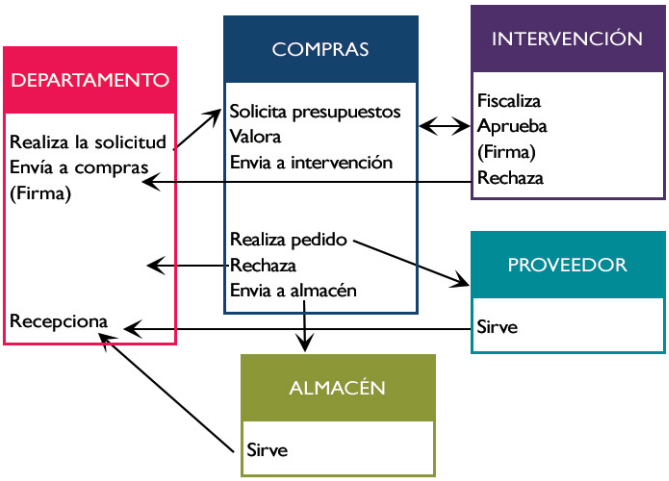
Esto depende de la visión del futuro que tengan los gerentes, de los recursos, las estrategias y la expectativa de rentabilidad que tenga una empresa, como resultado de su operación. Quien compra bien vende bien, reza un refrán, por eso una forma de mejorar la rentabilidad de la organización es mediante las negociaciones con los proveedores y clientes.

El comprador (cliente, usuario) trata de lograr mejores condiciones (precio, calidad y garantía en los bienes adquiridos) y el vendedor de hacer una venta con buenos márgenes para su empresa. Finalmente, el balance de la transacción es el resultado del trabajo en equipo asumido por las áreas de compras, marketing y ventas.

Las tendencias españolas en estrategias logísticas para el área de compras y aprovisionamiento, están orientadas a entablar, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan productos de calidad, según criterios definidos de servicio y diseño. En este contexto, la tendencia predominante consiste en reducir el número de proveedores, con el fin de delegar en ellos (justo a tiempo) labores como control de calidad, almacenamiento, transporte, diseño y consecución de nuevos productos. Aunque no es un factor crítico, el precio sigue siendo un aspecto relevante en la selección de los proveedores.

2. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

Generalmente, una adecuada estrategia en las compras y el aprovisionamiento aporta una serie de ventajas, tales como: reducción de la base de proveedores, acuerdos a largo plazo, comunicación abierta, frecuencia en las respuestas y de mejoramiento continuo. De esta manera la empresa asegura que el producto adquirido cumple los requisitos especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto deben depender el impacto del artículo adquirido en su posterior realización sobre el producto/servicio final. De ésta forma podemos establecer un sencillo y completo esquema de compras y aprovisionamiento, que incluye parte de la Cadena de Aprovisionamiento (ver figura).



Esquema de compras y aprovisionamiento

Este se inicia con el conocimiento claro de la estrategia de la empresa compradora, definida en la misión, visión y valores; que garantizan una gestión adecuada de la estrategia de compra y aprovisionamiento,

de acuerdo con los objetivos estratégicos de la compañía; y con la formulación de un plan de suministros, con las especificaciones y requerimientos de productos; para luego continuar con el análisis del mercado de proveedores, nacionales y extranjeros.

2.1 Función del aprovisionamiento

Contribuir a los objetivos comunes de la empresa mediante la adquisición de material necesario para la obtención del producto. La compra de materias tiene que ser de las mejores condiciones y al menos precio.

El aprovisionamiento se basa:

- Gestión de compra.
- Almacenamiento de materiales.
- Estudio de técnicas de mantenimiento del stock mínimo o de seguridad para cada material.
- Stock.

2.2 Razones de una buena política de aprovisionamiento

- Relación directa con el proveedor.
- Porque a la empresa le conviene tener el menos stock de materiales inmovilizados.

2.3 Objetivos de la función de aprovisionamiento

- Minimizar la inversión en el inventario.
- Disminuir al máximo los costes de almacenamiento.
- Minimizar las pérdidas por daños, obsolescencia y artículos perecederos.
- Conseguir un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas.
- Mantener un transporte eficiente de los inventarios.
- Tener un sistema eficiente de información del inventario.
- Informes sobre el valor del inventario para contabilidad.
- Cooperar con compras para lograr adquisiciones económicas eficientes.
- Hacer predicciones sobre necesidades del inventario.

2.4 Objetivo de la función de compras

- Recibe las solicitudes de los materiales necesarios solicitados.
- Buscar los proveedores adecuados.
- Las gestiones oportunas para que los materiales lleguen a los inventarios de la empresa.

2.5 Para lograr los objetivos ¿Qué requisitos hay que cumplir?

- La calidad de los materiales ha de ser la adecuada para los fines que se dedican.
- El plazo de recepción ha de ser el oportuno.
- Se ha de buscar la mejor relación calidad-precio.

2.6 También el Departamento de Compras se ocupa de:

- Analizar las tendencias del mercado para anticiparse a los cambios de los precios.
- Estudiar los envíos de los proveedores y los métodos de almacenamiento.

3. FASES DEL CICLO DE COMPRAS

Varía según las empresas:

- **Empresas industriales**: será necesario ajustar al máximo la relación calidad-precio ya que las materias primas que forman parte del producto son muchas.
- **Empresas comerciales**: será esencial el coste del producto debido a la gran competencia que hay.
- **Empresas de servicios**: la calidad del producto que se da y la satisfacción.

3.1 Variables que influyen en el ciclo de aprovisionamiento

A. Operaciones internas

- Análisis de las necesidades.
- Recepción de los boletines.
- Selección del proveedor.
- Realización del pedido.
- Recepción y verificación del pedido.
- Recepción y comprobación de la factura.

B. Operaciones externas

- Análisis de las ofertas de mercado.
- Seguimiento de oferta y pedido.
- Pago.

3.2 Análisis de las variables

A. ¿Qué bien vamos a producir?, ¿cómo producir?, ¿cuánto producir?

Estas son preguntas que se hace la empresa a la hora de producir y las responde mediante:

- Medias móviles.
- Análisis de recta de regresión a través de mínimos cuadrados.
- Si el suministrador es industrial hacemos énfasis en:
    - Asistencia técnica

- Adiestramiento que proporcione los costes
- Calidad del producto
- Plazos de entrega
- Condiciones financieras
- El suministrador es comercial, las variables a tener en cuenta son:
- Calidad del producto
- Prontitud del servicio

3.3 Boletines

Son documentos internos generados por los usuarios de los materiales en la empresa que los dirigen al departamento de aprovisionamiento para iniciar la compra. ¿Qué se hace con los bienes?

- Agrupamos los boletines por proveedores y/ o materiales homogéneos.
- Emitimos la oferta.

3.4 Análisis de las ofertas de mercado

Hay que valorar los portes, financiación que nos da, balances, descuentos, bonificaciones, etc.

3.5 Constante de proporcionalidad

Para calcular el coste de cada artículo habrá que repartir proporcionalmente los elementos comunes entre los distintos productos.

3.6 Seguimiento de la oferta y el pedido

Es aconsejable marcar un plazo máximo en función de la urgencia del pedido a través de las llamadas fichas de pedidos.

3.7 Realización del pedido

Deben figurar todos los extremos que se consideren de interés y que hayan sido contratados. Una vez recibida la mercancía hay que comprobar tanto física como administrativamente que cumplen con las condiciones acordadas en el pedido.

3.8 Selección de proveedores.

Para la selección de proveedores se pueden contemplar o bien algunos de los elementos del proceso de compra o todos los elementos del proceso de compra surgiendo dos modelos desarrollados a continuación.

A. Modelo parcial del comportamiento de compra: Modelo de selección de LEHMAN y O´SHAUGHNESSY.

Se basa en el cálculo de la media ponderada de una serie de atributos, utilizando una hoja de cálculo realizada "Ex profeso" que tendrían importancia distinta dependiendo del producto, entre ellos:

- La reputación general del proveedor.
- Condiciones financieras.
- Flexibilidad del suministrador para adaptarse a las necesidades de la empresa.
- Experiencia con el suministrador en situaciones análogas.
- Servicio técnico ofrecido.
- Confianza con el vendedor.
- Comodidad en el suministro del pedido.
- Datos sobre la adecuación del pedido.
- El precio.
- Especificaciones técnicas.
- Facilidades de uso del producto.
- Preferencias del usuario principal del producto.
- Formación ofrecida por el suministrador.
- Tiempo de formación requerida.
- Confianza en la fecha de entrega prometida
- Facilidad del mantenimiento.
- Servicio postventa.

B. Modelos totales: Modelo de SHETH

Tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Las características psicológicas de los individuos implicados en la decisión de compra.
- Factores condicionantes de la toma de decisiones conjuntas realizadas por las distintas personas implicadas en el proceso de compra. Estos factores pueden ser específicos del producto o de la organización.
- El proceso de toma de decisiones conjuntas implica el surgimiento de conflictos y la resolución de los mismos. El proceso de compra sería una decisión autónoma o conjunta dependiendo del producto y de la empresa. Entre los factores específicos del producto se incluyen: el tipo de compra, el riesgo percibido y la presión del tiempo. Si la compra es la primera será una decisión conjunta.

4. CRITERIOS DE APROVISIONAMIENTO EN EL PEQUEÑO COMERCIO

Conocemos en el pequeño comercio, como aprovisionamiento o acopio a la correcta adquisición de mercancías y/o productos, por una razonable cuantía económica que, permita ofrecer los mismos al cliente en las condiciones más favorables y al menor coste posible.

Pero los criterios de aprovisionamiento en el pequeño comercio vienen de tres factores muy importantes: el nivel de compras, la gestión del stock y el almacenamiento.

Existen artículos que tienen una rápida salida y requieren de un mayor nivel de reposición, y por lo tanto de un mayor nivel de stock en el almacén, mientras otros artículos no sean tan demandados por los consumidores, pero si necesarios para que los clientes vayan al comercio.

Por lo que hay que tener en cuenta dos conceptos fundamentales desde este punto de vista

4.1 Stock y surtido

Es importante no confundir el stock con el surtido:

- Llamamos **surtido** a la variedad de artículos de una misma clase que una empresa ofrece a sus clientes (distintos modelos, distintas tallas, distintos colores).
- **El stock**, en cambio, es la cantidad de mercancías depositadas, o las existencias de un determinado producto, tanto en los almacenes como en la superficie de ventas.

A la hora de gestionar el stock, se plantea el dilema de elegir entre ambas cosas. Barajamos dos posibilidades: tener un amplio surtido con poco stock para cada uno de los artículos, o bien tener un surtido pequeño pero con un gran stock por cada artículo.

La decisión dependerá normalmente de los costes asociados, ya que para tener un gran surtido y un gran stock hace falta mucho espacio, y eso cuesta dinero.

Ejemplo: El surtido atrae clientela

El propietario de la nueva zapatería Martínez se plantea tener una amplia gama de zapatos (para mujeres y para hombres; para niños, jóvenes, adultos; calzado deportivo y para trabajar e incluso para distintos tipos de deportes y para diversos trabajos; zapatos caros y baratos, etcétera).

Cuanto mayor sea la variedad, más clientes afluirán al negocio, aunque sería difícil disponer de todas las tallas, ya que, al haber más variedad o surtido, el stock de cada artículo tendrá que disminuir, si consideramos que el espacio de almacenamiento es limitado y que los clientes no están dispuestos a esperar.

Otra posibilidad sería ampliar el almacén, pero esto llevaría asociados unos costes que quizá no sean rentables; todo depende de la política comercial que se establezca. Por ejemplo, si realizamos una encuesta sobre las razones para acudir a una tienda en particular, podríamos obtener fácilmente el resultado siguiente: una de las razones principales es la proximidad del establecimiento, y otra, el surtido.

4.2 Composición de los stocks

Como hemos visto, la expresión stock o existencias se refiere a los artículos que almacena la empresa, tanto a los necesarios para la fabricación como a los que se van a vender. Así pues, bajo esta misma rúbrica se encuentran productos muy diversos:

- **Materias primas**. Productos que sirven para la fabricación y que se encuentran en el almacén a la espera de ser empleados en el proceso de producción.
- **Productos semiterminados**. En este apartado podemos considerar los productos en curso, es decir, los que se encuentran a la espera de ser reintegrados en la siguiente fase de un proceso de fabricación, o los fabricados por la empresa que no se destinan a la venta mientras no se completa su fabricación.