

Planificación de compras en el pequeño comercio

1. Introducción.

Dentro una empresa uno de los factores económicos a controlar es la gestión de los costes y por ello, la planificación y compra de mercancía es necesaria para predecir los requisitos del inventario y para negociar con los proveedores.

Todas las facetas de la comercialización son integrales para el éxito de la venta al por menor, ya que mantener un inventario y vendérselo a los clientes finales son las funciones principales para los vendedores.

Los compradores tienen que considerar cuánto espacio hay disponible en las tiendas para cada departamento y categoría de productos. También tienen que planificar la volatilidad en las ventas y otros efectos en demandas del inventario.

Los compradores también negocian con proveedores para hacer las mejores ofertas, planificar un abasto eficiente del inventario y para manejar otros aspectos para satisfacer las necesidades de los clientes finales.

2. Objetivos de la planificación.

La planificación de las compras ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la institución, conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentarla productividad de la organización.

Planificar las compras significa definir qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Además, en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc.

También se programan con anticipación las compras requeridas, lo que permite organizar de mejor manera el trabajo al interior de la unidad de abastecimiento.

Los estudios de marketing definen la estrategia empresarial según tres pautas; la estrategia de producto-mercado, la estrategia de posicionamiento y la estrategia funcional.

- **Estrategia producto-mercado:** se debe recoger la filosofía empresarial del comercio, a qué tipo de mercado va dirigido y que productos se van a comercializar.
- **Estrategia de posicionamiento:** La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.
- **Estrategia funcional:** está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las **4Ps del marketing**, son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales.

Estas cuatro variables (producto, precio, distribución y comunicación) tienen que ser totalmente coherentes entre sí y deben complementarse unas con otras.



2.1. Planificación involuntaria

Para conceder a las compras el protagonismo que se merecen, debemos reflexionar sobre la importancia que éstas tienen para la empresa y como no se debe dejar nada a la improvisación porque es vital establecer una óptima planificación de las compras por dos motivos principalmente, los costes y la calidad.

La planificación de los costes tiene una influencia muy directa en el precio final de nuestros productos o servicios, más concretamente en un porcentaje que puede llegar hasta el 60%.

Esto significa que una mínima gestión redundará directamente en la cuenta de resultados. Pero también tienen una influencia determinante sobre la calidad. Algunos estudios han calculado que el 50% de los problemas que surgen en los productos o servicios ofertados por las empresas tiene su origen en una falta de calidad en las compras.

3. Fases del ciclo de compras.

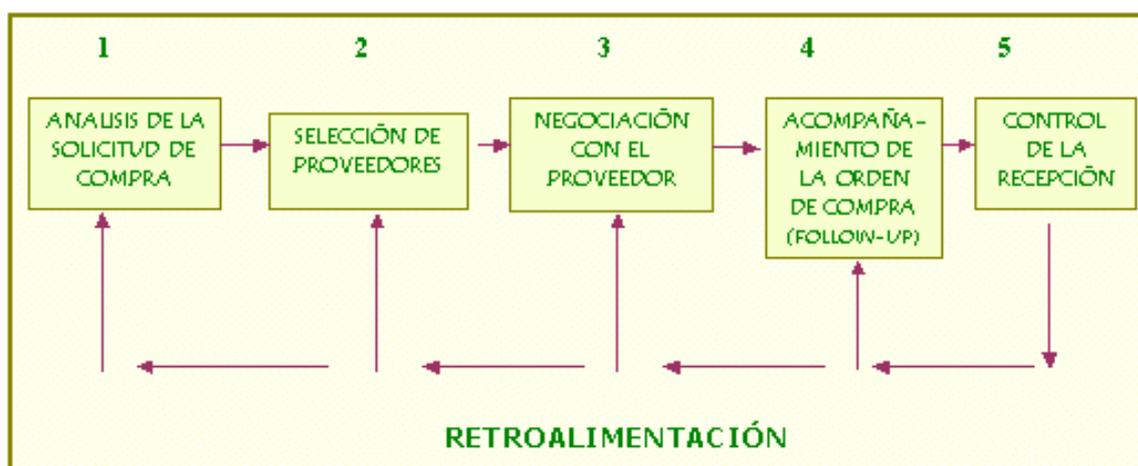
El proceso de compra de una empresa es sin duda un proceso que requiere de un análisis exhaustivo, y de estudio de las ofertas.

Cuando se han establecido los objetivos y la filosofía empresarial ya solo quedaría determinar la necesidad de qué productos ofertar y por lo tanto, la realización de las compras pero cuidando la calidad del material que requerimos debiendo dicho artículo adaptarse a la necesidad que la empresa demande.

Cada empresa sin duda maneja diferentes tipos de procedimientos y métodos, pero todos estos tienen el mismo objetivo comprar.

A continuación, se pueden identificar las cinco etapas principales de un ciclo de compras:

1. Análisis de la solicitud de compras.
2. Investigación y Selección de Proveedores.
3. Negociación con el Proveedor (seleccionado).
4. Acompañamiento de Pedido (Follow-Up).
5. Control de la Recepción del Material Comprado.
6. Pago



3.1. Análisis de la solicitud de compras.

Las primeras tomas de decisiones suelen ser muy importantes, pues afectan al resto del proceso; de ahí que las respuestas a quien pedir, cuándo pedir y cuánto pedir deban ser formuladas.

La cantidad de artículos que la empresa prevé que va a necesitar, utilizando la información de los archivos de la empresa y técnicas estadísticas es necesario cuando el comercio ya está en funcionamiento.

El comerciante ha de establecer un “*presupuesto de compras*” que equilibre en cierto modo la necesidad de productos a ofertar con el nivel de ventas esperado para poder ajustar los costes a los beneficios que se esperan.

Para controlar el nivel de productos a solicitar se han de tener en cuenta variables como son:

- **Tipo de productos:** perecederos, estacionales...
- **Amplitud del surtido a ofrecer:** la cantidad de productos a ofertar teniendo en cuenta el tipo de establecimiento (ancho si ofrece productos de muchos tipos como un supermercado y estrecho, si ofrece poca familia de productos como en el caso de un comercio especializado)
- **Espacio del establecimiento para depositarlos:** sala de ventas, almacén...
- **Costes logísticos de transporte** para ajustar la frecuencia de los pedidos.



3.2. Investigación y selección de proveedores.

En la actualidad la competencia de las empresas permite al comerciante hacer una selección de los proveedores con los que trabajar ya que pueden darse grandes diferencias *cuantitativas* (precio, descuentos...) y *cualitativas* (calidad, rapidez de entrega, facilidades de pago...) en el producto ofrecido.

Los elementos de selección que se valoran en las ofertas se pueden agrupar en factores económicos, de calidad y servicios.

- **Factores económicos** son precio unitario, descuentos comerciales y rappels, gastos de transporte, embalaje, carga y descarga, etc. y plazo de pago.
- **Factores de calidad:** son evaluables cuando la prioridad principal es la calidad del producto. Se hace un estudio de las muestras recibidas, las características técnicas, etc.
- **Factores de servicios** comprenden el plazo de entrega, servicio postventa, asistencia técnica y atención al cliente, periodo de garantía, prestigio del proveedor, aceptación del producto en el mercado, etc.

También debemos considerar estos parámetros, pues algunas veces la oferta más barata o la que responde a la de mejor calidad no es la más conveniente para la empresa; por ejemplo, cuando se fabrica en serie el plazo de entrega del proveedor es muy importante si hay que parar el proceso por falta de suministro.

Otras veces, recopilando informes financieros y comerciales evitamos problemas futuros, ante una posible suspensión de pagos o quiebra de la empresa suministradora.

3.3. Negociación con el Proveedor (seleccionado).



La elección de los proveedores es un aspecto fundamental para el futuro éxito del negocio. Negociar con ellos para alcanzar mejores precios, condiciones de pago, exclusividades, etc., es siempre una garantía de mejora.

Existen una serie de factores que no se puede olvidar durante la negociación con un proveedor.

Entre ellos encontramos:

• **Estar informado:** antes de comenzar una negociación debes informarte siempre de los

diferentes proveedores que hay, los tipos de productos que ofertan, precios, servicios que facilitan a los clientes, etc.

- **Preparar la negociación:** no basta con informarse sobre la competencia, sino que también debemos tener claros los objetivos que queremos alcanzar y determinar qué queremos y qué podemos asumir.
- **Dejar que conozca la empresa:** normalmente el proveedor no sabe nada de la compañía, así que es importante que se le explique en qué consiste el negocio. Es fundamental que se aporten datos reales y objetivos.
- **Mencionar a la competencia:** no se trata de amenazar al proveedor, ya que éste debe ser siempre nuestro aliado, pero no se debe tener miedo a hablar de la competencia, mencionar si en un aspecto determinado la competencia presenta mejores beneficios es algo positivo dentro de la negociación.
- **Tomar el tiempo que sea necesario:** nunca tomar una decisión apresurada. Pensar bien las condiciones antes de llegar a un acuerdo. Si algo no convence es mejor seguir buscando.
- **Encontrar el acuerdo** que más se adapte a las necesidades del comercio y asegurarse que todas estas condiciones quedan registradas por escrito.

Además de estos consejos, es muy importante poder jugar y negociar sobre los siguientes parámetros:

- **Precios:** el objetivo será siempre conseguir los mejores precios. Por lo general, los proveedores trabajan con precios al por mayor que son estándar.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

La mayoría de los proveedores trabajan con un pedido y un importe mínimo para asegurarse el pago de los portes.

Pero siempre hay posibilidades de mejorar esos precios, por ejemplo, preguntar cuál es el importe mínimo para que sea el propio proveedor quien corra a cargo de los costes del transporte, así se ahorrará costes adicionales que tendrá que recuperar en las ventas o si va a comprar grandes cantidades de un producto, vale la pena preguntar por descuentos.

Otra opción sería a través de la fijación de un importe de venta anual con descuentos en el caso de superar tales importes. Preguntar también por *stocks excedentes* o por productos de colecciones anteriores donde se puedan reducir los precios.

- **Exclusividad:** no sólo son importante los precios, sino que también es fundamental poder negociar sobre concesiones de exclusividad de la marca o de una línea de productos para la zona donde opera el negocio que has establecido. Así, no se tendrá competencia y se asegura que será el único en distribuir ese producto en la zona.



- **Condiciones de pago:** Para poder vender un producto, hay primero que comprarlo, es aconsejable acordar un plazo de pago, por ejemplo 30 o 60 días. De esta manera, ya se habrá vendido una parte de los productos y no se necesitará financiar tanto.
- **Publicidad:** intentar que el proveedor también haga publicidad para el comercio, por ejemplo, mencionando el negocio en su web o en sus furgonetas...



Aplicación práctica

La empresa MUNGA S.A. ha obtenido estos datos en la entrega de los pedidos durante un periodo a los proveedores siguientes:

Proveedor	Nº pedidos solicitados	Nº pedidos entregados puntualmente
ARTEMI S.A.	1.895	1.510
BILBAO S.L.	934	750
MORELLA S.A.	1.120	1.090
CROKAN S.A.L.	2.190	1.545

Se pide:

Indicar cuál de todos los proveedores ha prestado mejor servicio y explicar los motivos de su elección.

3.4. Acompañamiento de Pedido (Follow-Up).

Hecha la orden de compra, el comercio necesita asegurarse que la entrega del material se hará de acuerdo con los plazos establecidos, calidad y cantidad negociada y por lo tanto debe haber un seguimiento del pedido, a través de constantes contactos personales o telefónicos con el proveedor.

Esto significa que el comerciante no abandona al proveedor después de haber emitido la orden de compra. El seguimiento o acompañamiento representa una constante supervisión del pedido y una cobranza permanente de resultados.



NOTA_

La denominación Follow-Up, término en inglés que significa seguir, acompañar, fechar. La etapa de Follow-Up permite localizar en forma anticipada los problemas y éxitos, sorpresas desagradables.

3.5. Control de la Recepción del Material Comprado.

A la llegada de la mercancía a la zona de recepción de la empresa compradora, se realiza el recuento e inspección de esta, comprobando que la cantidad y la calidad de los artículos recibidos se ajustan a lo descrito en el pedido realizado (*cotejo de la mercancía*).

Si todo es correcto, se procede a dar entrada al almacén, en el caso contrario, se hará constar en el documento correspondiente denominado *albarán*.



3.6. Pago.

El ciclo de la compra finaliza con la transacción de compra y la recepción del documento denominado factura, expedido por el proveedor como prueba que se ha realizado la compraventa correspondiente. En la factura se detalla la mercancía finalmente adquirida, así como los precios.

4. Criterios de aprovisionamiento en el pequeño comercio.

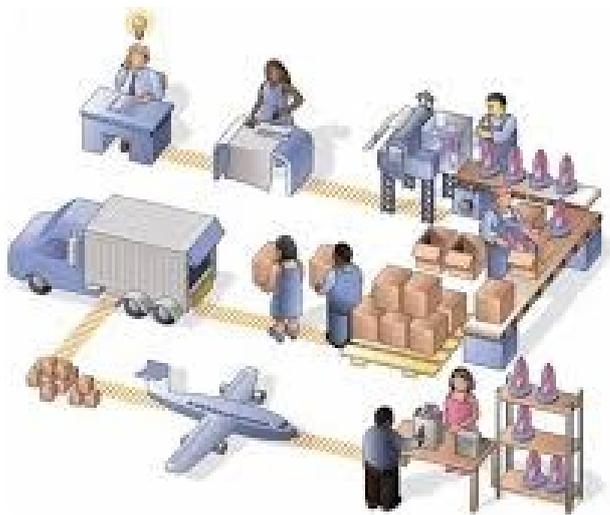
La función de aprovisionamiento tiene como objetivo la adquisición y organización de las existencias que se generan en el proceso de producción.

Se encarga de que los materiales necesarios estén a disposición del departamento de producción y de poner a disposición del departamento de ventas los productos que luego van a comercializarse.

Además de organizar las existencias que se generan en ese proceso.

El aprovisionamiento realiza dos gestiones:

▪ Gestión de compras



Se encarga de realizar todas las compras de productos que se requieren para la producción o comercialización del producto.

Esta función debe valorar aspectos como:

- El precio de las mercancías.
- La calidad de estas.
- Los plazos de entrega y la seriedad en el cumplimiento de estos.
- Las facilidades de pago.
- Los posibles descuentos por pronto pago, por cantidad de pedido...

- Los servicios post-venta

▪ Gestión de inventarios

Se encarga de la organización de las existencias que permanecen en stock.

Contempla variables como:

- Determinar la cantidad de existencias que se han de mantener para cubrir las necesidades de la producción.
- Garantizar un ritmo de pedidos adecuado.
- Organizar el espacio físico o almacén en el que se van a apilar las existencias, de forma que el almacenamiento se realice en óptimas condiciones para evitar mermas, roturas y gastos innecesarios



NOTA

Stock o existencias son las cantidades de producto que cada comercio tiene en su sala de ventas y almacenes.

4.1. Gestión de stocks.



De las dos funciones (gestión de las compras, gestión de inventarios) vamos a hacer un estudio detenido de la gestión de inventarios, también llamada **gestión de stocks**; más en concreto de la manera de determinar la cantidad de existencias necesarias para mantener la venta.

El tema es muy importante: las existencias son fuente de numerosos costes. La empresa que logre reducir

estos costes sin afectar al ritmo de la producción logra una ventaja competitiva importantísima.

La clave del problema es cómo lograr hacer mínimos los costes de aprovisionamiento evitando las rupturas de stocks que interrumpen el proceso comercial.

Principales costes que generan las existencias:

- **Costes operativos:** se incluyen tanto los costes de materiales como de personal.
- **Costes de administración:** engloban todos los costes que genera la administración de los inventarios (salarios, software de gestión de almacén, equipos informáticos, material de oficina...).
- **Coste del espacio físico** en el que se sitúan los stocks (sala de ventas y almacén).
- **Costes financieros y de oportunidad:** el tener las mercancías almacenadas implica el demorar el rendimiento que se va a obtener por el dinero pagado por las mismas.

En ocasiones la empresa debe tener en cuenta otras variables además de las dos mencionadas.

Esto es, además de intentar minimizar los costes sin poner en peligro el ritmo de la producción pueden darse otras causas que aconsejen mantener las mercancías almacenadas.

Las principales son:

- **Descuentos por volumen de pedido:** En ocasiones los rappels o descuentos por volumen de pedido son de tal magnitud que compensan los gastos de almacenamiento.
- **Los costes de pedido:** en numerosas ocasiones los costes de transporte son fijos, esto es, cada pedido tiene una tarifa determinada con independencia del volumen que se transporte. Si el ahorro en los costes de pedido supera al gasto de almacén puede compensar tener ciertas mercancías almacenadas.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Para iniciarnos en el estudio de la administración de inventarios debemos tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Stock máximo**

Es la cantidad máxima de existencias que se va a mantener en un almacén. Se corresponderá con la cantidad de mercancías que figuran en el pedido.

- **Punto de pedido**

Como el proveedor va a tardar un tiempo en realizar el servicio hay que tener en cuenta el periodo que va a transcurrir desde que se remite el pedido hasta que las mercancías entren en el almacén. El punto de pedido es el nivel de existencias al que se hará el pedido.

- **Stock de seguridad**

Para prevenir los costes de ruptura de stocks, esto es, los costes que nos produciría el tener que detener la venta por carecer de productos, se crea el stock de seguridad, un "colchón" que prevé posibles riesgos de ruptura.

De esta forma la recepción normal del pedido no se va a producir con 0 mercancías en el almacén, sino cuando haya un nivel adecuado de existencias para prevenir que los pedidos no lleguen en el tiempo previsto.



Aplicación práctica

La empresa Distribu MAC, S.L. compra sus productos a la empresa Suministros León, S.A. y vende a la empresa Comercios Reunidos, S.L. Distribu MAC, S.L. ha servido durante el ejercicio anterior a Comercios Reunidos, S.L. un total de 12.150 pedidos hubo un total de 275 pedidos no servidos debido a que no había suficientes existencias en los almacenes.

Se entregaron sin cumplir el plazo un total de 340 pedidos, y en 189 se produjeron errores administrativos.

Se pide:

Calcular los pedidos servidos sin errores y los pedidos servidos en el plazo estipulado.

5. Previsión de compras y ventas.

Se llama previsión de ventas al cálculo que hace el departamento comercial de una compañía del volumen de ventas que realizará el año próximo. La realización de una correcta previsión de ventas es vital para una empresa pues de ella se deriva el presupuesto de ingresos y de gastos y, por consiguiente, las previsiones de fabricación, aprovisionamiento, logística, recursos humanos.

Métodos de previsión de ventas

Entre los métodos habituales de previsión de ventas se encuentran los siguientes:

- **Simple.** Se aplica para el año próximo el mismo porcentaje de crecimiento obtenido en el año actual. Se trata de un método sencillo de aplicar y apropiado para sectores tradicionales con poco movimiento.
- **Extrapolación de la tendencia.** Se toman las ventas realizadas en los últimos años y se realiza una regresión lineal. La tendencia resultante se aplica como cifra de crecimiento para el año próximo.
- **Estimación de las necesidades de los clientes.** Es apropiada para empresas con número de clientes bastante predecible con los que existe un fuerte vínculo comercial como, por ejemplo, en un pequeño comercio.

En tal caso, las previsiones de ventas provendrán de las propias estimaciones de consumo de sus clientes.

- **Correlación.** Determinados artículos están estrechamente ligados a la evolución de un sector en particular. En tal caso, se tomará la previsión de crecimiento de dicho sector para calcular la propia.

La previsión puede proceder de estimaciones de institutos estatales o de la organización sectorial correspondiente.

- **Cobertura.** En el caso de desembarco en nuevos mercados o introducción nuevas gamas de producto en mercados existentes, será necesario realizar estimaciones sobre la cuota de mercado que se prevé alcanzar obteniendo así las ventas aplicándola sobre el volumen total del mercado.

5.1. Tasas de crecimiento.

Como acabamos de analizar dentro de la cobertura como método de previsión de ventas el estudio del comportamiento de los productos en el mercado nos ayudará a definir su nivel de compra y venta.

El ciclo de vida del producto es especialmente útil como herramienta de predicción o pronóstico, puesto que los productos pasan por etapas distintivas que permiten calcular la ubicación de un determinado producto en el ciclo de vida mediante el uso de datos históricos, como el de las utilidades, las ventas y la cantidad de competidores, ya que éstos tienden a seguir una ruta predecible durante el ciclo de vida.

Este cálculo, es muy necesario debido a que las estrategias de ambiente competitivo y de mercadotecnia que se han de usar dependen ordinariamente de la etapa particular del ciclo de vida del producto.

El ciclo de vida del producto es una herramienta de administración de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un "x" producto, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos.

Dentro del ciclo de vida de producto existen unas etapas (**introducción, crecimiento, madurez y declinación**) por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular.

Fase de introducción

Se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovador (como en su momento fue el televisor) o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el caso del horno microondas y el televisor a color).

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

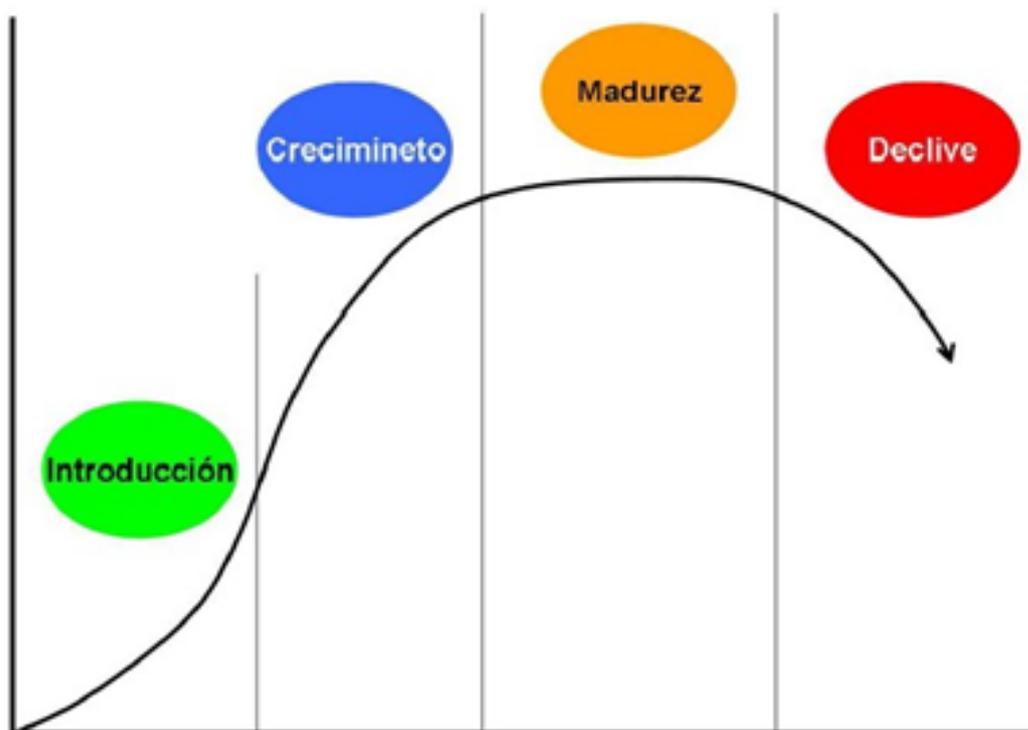
- Las ventas son bajas.
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
- Los gastos en promoción y distribución son altos.
- Las actividades de distribución son selectivas.
- Las utilidades son negativas o muy bajas.
- El objetivo principal de la promoción es informar.
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Fase de crecimiento

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.



Fase de madurez

Es en esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores
- Existe una intensa competencia de precios.
- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

Fase de declive

En esta cuarta etapa del ciclo de vida del producto, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

Las características que permiten identificar esta etapa son las siguientes:

- Las ventas van en declive.
- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos.
- Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.
- Los clientes que compran en esta etapa son los rezagados.

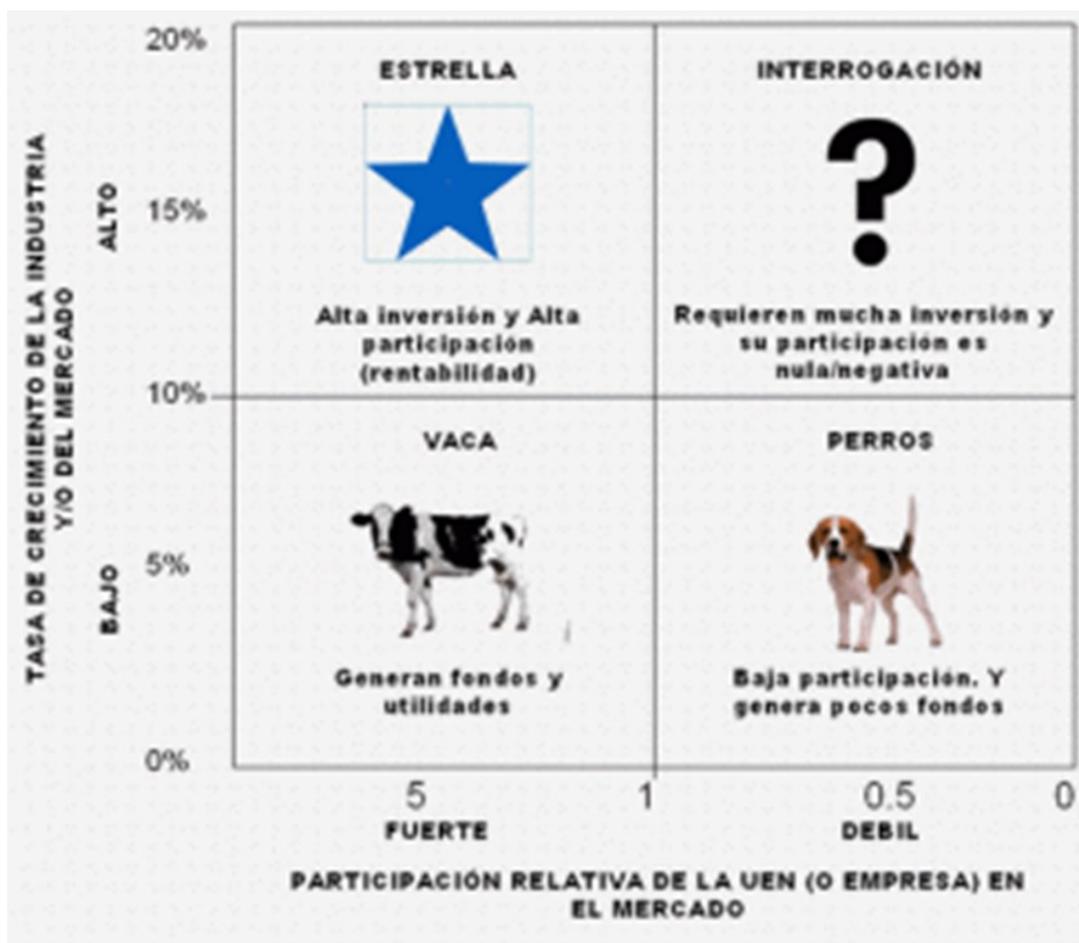
5.2. Escala de productos.

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por la compañía Boston Consulting Group (BCG), a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado.

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados.

En el eje vertical de la matriz se mide el nivel de crecimiento del mercado o industria en la que se engloba; mientras que en el eje horizontal se mide la cuota o posición relativa que tiene el producto/negocio dentro del mercado.

Los cuatro cuadrantes de la matriz suponen una clasificación, la cual nos proporciona múltiple información acerca de las decisiones de inversión, tanto a nivel financiero, marketing o incluso logístico (ya que supone una revisión del tradicional concepto de ciclo de vida del producto).



Cuadrante 1: Estrella

En este primer cuadrante se ubican negocios/productos con un gran crecimiento en el mercado y con una alta participación de estos mismos productos en él.

Se debe prestar especial atención a las inversiones en este tipo de productos/negocios, debido al alto crecimiento de estos en el mercado, los flujos de financiación deben ser muy altos para poder competir, pero también se recuperan rápido debido al liderazgo que ostentan los mismos.

Al reducirse el nivel de crecimiento con el tiempo pasan a convertirse en productos/negocios vaca. La representación gráfica sería la siguiente:

Cuadrante 2: Vaca Lechera

Son productos/negocios privilegiados ya que se sitúan en industrias maduras siendo líderes. La fidelidad adquirida de los clientes hace que se reduzca la necesidad de inversión en marketing.

Generan más efectivo del que pueden reinvertir de forma rentable, por ello se puede desviar este superávit hacia otras UEN que lo necesiten.

Es la etapa más difícil de alcanzar por un producto/negocio.

Cuadrante 3: Interrogante

En él se engloban productos/negocios con baja participación en los mercados pero que cuentan con buenas expectativas, al tener estas altas tasas de crecimiento, o sea, buenas expectativas.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Requieren un alto nivel de inversión proveniente de otras partes de la empresa y puede acabar derivando en cualquiera de las otras 3 categorías, de ahí que se denomine interrogante.

Cuadrante 4: **Perro**

Aquí existe poca participación en el mercado, el cual posee además bajas tasa de crecimiento. Son mercados maduros y en decaimiento.

No suele ser recomendable invertir en este tipo de productos al no resultar rentables, y si además perdura esta condición a lo largo del tiempo suelen eliminarse completamente, para que no dañen al resto de negocios y al flujo financiero de la empresa.



Aplicación práctica

		CLASIFICACIÓN DE LOS NEGOCIOS SEGÚN LA MATRIZ BCG	
		ESTRELLA	INTERROGANTE
Clasificación de la demanda	BAJA	 GALLETA TIPO MARÍA	 GALLETAS LUKA'S
	ALTA	 GALLETA INTEGRAL	 GALLETA DOBLE RELLENA DE CHOCOLATE

Se pide:

Analizar la siguiente matriz y argumentar por qué se encuentra cada producto en ese cuadrante.

5.3. Tendencias y variaciones de la demanda.

El mercado está sujeto a diversos factores de diferente índole, algunos de ellos son controlables por la empresa y otros no tanto, los hay fácilmente predecibles y los hay imposibles de pronosticar.

A continuación, analizaremos las cuatro características más importantes a considerar para estudiar la demanda.

La estacionalidad, si vendo artículos de playa, es de esperarse que la demanda de mis productos se incremente en algunos meses por los eventos que suceden en esos meses del año, y es de esperar que, al paso del tiempo, este comportamiento se repita de manera continua.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

De vital importancia en este punto, reviste el cálculo del índice estacional, para ayudar a establecer una proyección de la demanda en un periodo en particular del año.

Por ejemplo, la demanda de trajes de baño pudiera ser de 100 unidades mensuales, pero en el mes de julio el promedio se eleva a 175 y en el mes de septiembre baja a 35, el índice estacional del mes de julio será 1,75 y el de septiembre de 0,35, quiere decir que, en el mes de más venta, esta se incrementa en 75% por arriba del promedio y en el mes más bajo estará 65% por debajo del promedio.

La tendencia, si las ventas del producto se están incrementando, al graficar los datos, esto tiene que mostrarse de manera evidente, habrá meses en los que la demanda no muestre un comportamiento incremental, pero en la fotografía general la tendencia puede ser alcista, o, por el contrario, puede ser estable o estar en declive, un análisis gráfico de ello nos puede dar un excelente indicador de lo que sucede en el comportamiento.

Al igual que la estacionalidad, las estimaciones y cálculos de la tendencia de la demanda son de mucha utilidad, herramientas hay muchas y variadas, los promedios móviles simples, dobles, suavización exponencial, simple, doble, la regresión lineal entre las más populares. El reto aquí es definir cuál utilizar al tratar de predecir el comportamiento de la demanda.

Lo que ayudará a definir el modelo a utilizar es la combinación del análisis de tendencia con la gráfica de madurez de un producto en el mercado, si estos ya tienen tiempo en el mercado.

Por ejemplo, Coca Cola, es de esperar un comportamiento estable en la demanda con una tendencia alcista, por lo que la regresión lineal será la más recomendable, pero para el caso de un juguete de moda, que recién acaba de ser introducido en el mercado, un promedio móvil simple puede ser la mejor opción, depende en gran medida de los datos y de la información de que se disponga.

La variación aleatoria, hablamos hace un momento de productos nuevos en el mercado o modas que se presentan en el uso de algún producto bien sea porque el actor o actriz de moda lo utiliza y como líderes de opinión influyen en el mercado y provocan un comportamiento atípico en el mismo, en casos como estos habrá altos y bajos en su venta, sin que ésta se pueda predecir con exactitud, aquí lo conveniente es monitorearlo y prepararse con inventario para amortiguar el efecto de la demanda.

En el análisis de la demanda es conveniente separar estos artículos y tratarlos de manera diferente y no mezclarlos con el resto de los productos.

La variación cíclica, esta se presenta en periodos largos en el tiempo, por ejemplo, en época de elecciones municipales, presidenciales o de cualquier índole, habrá productos (anuncios espectaculares, carteles, etc.) que presenten un comportamiento atípico quizá incremental, por lo que, nuevamente el registro oportuno de este tipo de eventos resulta de suma importancia, para no jugar a las adivinanzas cuando de predecir la demanda se trate.



NOTA

Una manera de reconocer las tendencias actuales de consumo es observar los cambios experimentados en el comportamiento del consumidor, conociendo así sus necesidades.

Es importante reconocer y entender esos comportamientos que determinarán la compra y el consumo, y por tanto poder saber así si un determinado producto o servicio, con unas determinadas características, tendrá éxito en ese entorno.

6. Ratios de gestión de pedidos y control de stocks.

Como ya hemos visto anteriormente, denominamos stocks o existencias de una empresa al conjunto de materiales y artículos que se almacenan, tanto aquellos que son necesarios para el proceso productivo como los destinados a la venta.

Los ratios, índices, cociente, razón o relación, expresan el valor de una magnitud en función de otra y se obtiene dividiendo un valor por otro.

Se ha de tener en cuenta una serie de ratios de gestión de pedidos y control de stocks basados en el cálculo de la periodicidad en el que hacer un pedido.

Aprovisionar es abastecer o adquirir lo necesario, y comprar también significa adquirir un bien. La gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios cuando tiene que realizar las actividades de fabricación o comercialización.

Las principales funciones de gestión de aprovisionamiento son:

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración de los productos
- Gestionar el almacenaje de los productos
- Controlar los inventarios

La gestión de compras también tiene asignadas las siguientes funciones:

- Analizar las tendencias del mercado
- Estudiar los envíos de los proveedores
- Mantener con los proveedores relaciones que permitan tener rápidamente el producto solicitado

El control de stock más común en el pequeño comercio es el “**ratio de aprovisionamiento**

periódico” consistente en realizar los pedidos al proveedor siempre en las mismas fechas para asegurar un stock constante.

Las desventajas de seguir este modelo de aprovisionamiento son que las ventas son a veces impredecibles y puede suceder que en algún período se mantenga demasiada mercancía almacenada y en otras ocasiones, ésta sea insuficiente.

También se utiliza el denominado “**ratio de punto de pedido**” se utiliza cuando se establece un umbral de alerta o seguridad para determinar una demanda inesperada del mismo.

El “**ratio de stock de seguridad**” es la cantidad menor de existencias de un material que se puede mantener en el almacén bajo la cual el riesgo de ruptura de stocks es muy alto. En general a las empresas les interesa, mantener bajos niveles de inventarios cuando:

- Los costes de mantenimiento o de almacenamiento son elevados.
- Los costes de pedido son bajos.
- La demanda de los productos vendidos o fabricados por la empresa es estable (disminuye el riesgo de ruptura de stocks).

- Los proveedores son de confianza (no existen dificultades de reaprovisionamiento).
- No existen ventajas importantes.
- Se espera que bajen los precios.

En la gestión de empresas se utilizan determinados cálculos muy sencillos que nos permiten evaluar qué tal estamos realizando nuestra gestión. Es de gran utilidad usarlos convenientemente, pues de este modo sabremos si nuestra labor se está llevando a cabo de forma eficaz.

Las posibilidades de establecer indicadores son prácticamente infinitas, pero vamos a centrarnos en los más utilizados y conocidos.

6.1. Índice de cobertura.

Este índice está relacionado con la observación del comportamiento del producto en la zona de ventas y con la experiencia del comerciante porque las dimensiones del negocio le van a permitir comprobar las necesidades de los clientes.

Este índice es una medida de tiempo que se refleja al determinar el número aproximado de días en que el producto pueda estar expuesto sin necesidad de aumentar la cantidad. De este modo se calcula qué cantidad es necesaria para cubrir esa demanda sin tener que recurrir al stock almacenado.

Este índice es muy aconsejable en productos de baja rotación porque en muchos casos no existirá stocks de éstos en almacén.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Unidades vendidas punto venta} / \text{Número de días}$$

6.2. Índice de rotación.

Esta ratio cuantifica el número de unidades exactas que habría que mantener en existencias para poder satisfacer las necesidades de los demandantes sin dejar de ofrecer productos hasta un nuevo pedido.

$$\text{Total de ventas en un período de tiempo} / \text{Cantidad media del stock}$$



Aplicación práctica

Imaginemos que en nuestra zapatería tenemos dos artículos.

En primer lugar, zapatos de piel de cocodrilo, que se venden a 100 € y dejan un margen de beneficio de 30 €. La rotación de estos zapatos ha sido de 10 durante el mes. El beneficio que obtenemos es de 300 €.

Si tuviéramos que bajar nuestro margen comercial porque los proveedores nos venden ahora 10 € más caro, deberíamos tener una rotación de 15 para tener el mismo beneficio en el mismo tiempo.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Y si ahora tuviéramos que vender a 90 € porque nos están haciendo la competencia otros vendedores, deberíamos tener una rotación de 30.

El otro artículo que vendemos son zapatillas de baño. El precio venta al público es de 10 € y el margen es de 5 €. Para conseguir un beneficio de 200, se necesita una rotación de 60.

Se pide:

Realizar una tabla con los datos y analizarlos.

7. Resumen.

Hemos analizado en este capítulo, la importancia de una óptima planificación y previsión de compras en un pequeño comercio teniendo en cuenta que no realizar una buena gestión va a repercutir en costes para la empresa como logísticos, comerciales y financieros.

Existe un ciclo de vida del producto que tiene una estrecha relación con la demanda y oferta de éste en el mercado, siendo imprescindible analizar los comportamientos, gustos y preferencias de los consumidores en un pequeño comercio.

Existen indicadores que van a permitir realizar cálculos para gestionar el stock y determinar que stock debemos mantener en cada momento dependiendo del producto que se comercialice y teniendo en cuenta variables como la estacionalidad, la frecuencia de compra, la novedad, etc...

El cálculo de cómo debemos cubrir nuestra demanda, cómo rotan los productos en un período de tiempo determinado y el de rotura de stocks para evitar quedar desabastecidos son algunos de los índices que hemos expuesto en esta unidad.

8. Autoevaluación.

1. Complete la siguiente frase...

Planificar... significa definir qué necesita la...lo necesita, dentro de un período de...determinado. Además, en la planificación se identifican los...de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como..., plazos de entrega...etc.

2. La planificación involuntaria de compras tiene una influencia muy directa en el precio final de nuestros productos o servicios, más concretamente en un porcentaje que puede llegar hasta el 60%.

- Verdadero
- Falso

3. Enumera las fases de ciclo de vida de un producto.

4. Enumera tres características de la fase de madurez dentro del ciclo de vida de un producto.

5. ¿A qué parte del cuadrante se refiere la figura de la estrella en la matriz del BCG?

- a. Primer
- b. Segundo
- c. Tercer
- d. Cuarto

6. Relaciona cada producto con la escala de producto BCG que cree más oportuno dependiendo de sus características.

- a. Smart TV
- b. Teléfono fijo
- c. Bote de refresco de cola

7. Aprovisionar es abastecer o adquirir lo necesario y comprar también significa adquirir un bien.

- Verdadero
- Falso

8. Explica que mide la ratio de punto de pedido.

9. Aporta dos ejemplos de productos estacionales.

10. ¿Cuál es la fórmula para calcular la ratio de rotación?