

## Gestión de stocks

[vc\_row][vc\_column][vc\_column\_text]En el caso de las empresas comerciales, **la misión principal de los stocks es asegurar la existencia**, en el momento preciso, de los productos acabados suficientes para hacer frente a la posible demanda.

La base fundamental para calcular los stocks que necesitaremos es una **buena previsión de las ventas futuras**, cosa que haremos, salvo en las empresas de nueva creación, apoyándonos en las ventas pasadas. Una vez conocidas las cantidades que prevemos vender, restando de ellas las existencias que tengamos en almacén, sabremos, ya, lo que debemos comprar (quizás compraremos algo más, pues no es fácil exista un negocio comercial con stock cero).



El primer problema con que nos encontramos (sobre todo en los negocios de moda) es que los productos, en muchos casos, son **cambiantes**, apareciendo nuevos **productos sustitutivos** de aquellos. Esto **lo solucionamos realizando la gestión de los stocks**, en vez de a nivel de producto, a nivel de familia de productos, que suelen permanecer más estables a lo largo del tiempo.

[vc\_column\_text][vc\_column][vc\_row][vc\_row][vc\_column width="1/1"][vc\_accordion active\_tab="false" collapsible="yes"][vc\_accordion\_tab title="Las familias de productos y la codificación"][vc\_column\_text]

Por lo dicho anteriormente, lo primero que tendremos que hacer es **determinar las familias** que trabajaremos en nuestro establecimiento. Posteriormente, puede ser interesante establecer un **sistema de codificación de los productos** que nos permita dar un tratamiento informático a los mismos.

Los criterios para la clasificación de los productos en familias son los dictados por el sentido común y la simplificación, siendo fundamental que éstas queden **establecidas de la forma más general posible**, con objeto de que queden al abrigo de los cambios que se produzcan. Como ejemplo, para una zapatería que trabaje todo tipo de artículos, podríamos considerar las siguientes:

- Serie
- Aspecto general
- Color, reducidos a blanco, negro o marino, marrón y color. Cualquiera de ellos engloba, además de a él mismo, a todos los afines.
- Uso principal
- Temporada

/vc\_accordion\_tab

Y, por ejemplo, su codificación podría ser:

### CODIFICACIÓN DE UNA ZAPATERÍA

## **Serie**

**Aspecto general**

**Color**

**Uso principal**

**Temporada**

Caballero

Señora

Cadete

Niño

Niña

Bebé

Zapato sport

Zapato vestir

Bota sport

Bota vestir

Botas altas

Sandalia cerrada

Sandalia abierta

Deportivos

Otros

Blanco

Negro

Marrón

Color

Uso normal

Ceremonia

Ocio

Deporte

Primavera/Verano  
Otoño/Invierno  
Todo tiempo

Así, una familia sería: Caballero, zapato vestir, negro, para ceremonia, todo tiempo: **12223**.

A esta codificación de las familias podría añadirse otros dígitos, con el fin de identificar modelos concretos e, incluso, proveedores (con el fin de, por ejemplo, obtener de una base de datos los precios de venta tecleando o leyendo el código en un ordenador o caja al efecto).

**/vc\_accordion\_tab**

Como hemos dicho, para llevar a cabo nuestra gestión de los stocks deberemos empezar por realizar una **Previsión de nuestras Ventas**. Ésta podemos realizarla, cuando se trate de una empresa que lleve un tiempo funcionando, analizando las ventas de periodos anteriores y proyectándolas al nuevo periodo mediante la aplicación de los correspondientes **coeficientes correctores**, según sea la tendencia general del mercado, la evolución prevista de la competencia, la estrategia de marketing que hayamos planeado (política de producto, precios, publicidad y promoción,...) y otras cuestiones. Cuando se trate de una empresa de nueva creación la cuestión es más complicada. En este caso podemos **intentar estimar el volumen del mercado** y repartirlo entre los competidores que actúen en ese mercado.

De éstas cantidades **descontaremos el stock útil** que nos haya sobrado (de esa familia) del periodo anterior, con lo que obtendremos las cantidades que deberemos comprar. Dos cuestiones:

Debemos **deducir sólo lo que denominamos stock útil**. Esto quiere decir que si nos ha sobrado algún artículo que se ha quedado desfasado, no debemos deducirlo. Éste, bien lo venderemos a quien se dedique a comprar saldos (naturalmente a precios muy rebajados) o bien lo guardaremos para los periodos de rebajas.

Si compráramos las cantidades calculadas, y la previsión fuera exacta, acabaríamos la temporada con **stock cero**, cosa imposible. Por eso, habrá que comprar algo más, cosa que podemos dejarlo para más adelante, cuando comprobemos que todo funciona como está previsto.

Una vez determinadas las cantidades a comprar, a nivel de familia y numeración, será preciso:

**Asignar dichas cantidades por proveedores** y, dentro de cada proveedor, por producto, en función de la oferta que nos presenten. **Establecer un plan de entregas**, escalonado en el tiempo, basado en los objetivos de rotación que hayamos establecido y en las posibilidades de nuestra tesorería. Esta cuestión la desarrollamos en el punto siguiente.

**/vc\_accordion\_tab**

Definimos como **rotación del stock** al cociente entre las ventas en un periodo determinado y el stock medio en ese mismo periodo, valorados ambos de igual manera (por ejemplo, a precio de coste). Viene a indicar el **número de veces que un artículo se renueva** en un almacén en el periodo de que se trate.

Si siguiéramos con el ejemplo de la zapatería, dado que en el sector calzado el plazo normal de pago son 90 días (tres meses), en un semestre (la temporada) se trataría de acercarse lo más posible a la rotación 2 (6/3), es decir, que **el coste de nuestro stock medio fuera la mitad del coste de los productos vendidos en ese semestre**, lo que significaría que, para cuando tenemos que pagar, ya

hemos vendido la mercancía objeto del pago.

Otra forma de decirlo, **el stock medio ideal sería el necesario para la venta de tres meses** (los 90 días que nos financian los proveedores). **Este objetivo será muy difícil de conseguir, pero se trata de acercarse a él lo máximo posible.** Conseguirlo significaría que nuestro stock nos lo financiaban los proveedores; si nuestra rotación fuera mayor que 2, podríamos tener excesos de tesorería que, bien gestionados, podrían producirnos unos ingresos extras (caso de las grandes superficies de alimentación); si la rotación fuera inferior, se harían necesarias fuentes de financiación adicionales, con su correspondiente coste. Así, si la tasa de rotación fuera 1,5, el stock medio mantenido supondría la venta de 4 meses (6/1,5). Como nuestros proveedores sólo nos financian 3 (90 días), significa que el cuarto mes tendremos que financiarlo nosotros.

**/vc\_accordion\_tab**

Como hemos dicho, **la diferencia entre nuestra estimación de las ventas para un periodo y el stock útil del que dispongamos**, sería, en principio, la cantidad que debemos comprar (todo esto considerado a nivel de familia de artículos).

Una primera tentación (en la que se cae con mucha frecuencia, por cierto) podría ser el hacer una única compra, con fecha de entrega al comienzo del periodo. Esto significaría que transcurrido el plazo de pago que nos conceden nuestros proveedores, tendríamos que pagar esas compras, cuando es fácil que no hayamos vendido más que una parte de ellas, lo que implica el tener que financiar (con las dificultades que eso supone hoy en día y el coste que acarrea) el importe de las compras no vendidas todavía. La forma de limitar este sobrecoste es **escalonar las compras**, de manera que nos entreguen la mercancía a lo largo del periodo con lo que los pagos se distribuyen en el tiempo y de una manera más acorde con las ventas.

Un reparto de este tipo **nos permitiría intentar la negociación con los proveedores** de la anulación de todo o parte de las últimas entregas, si es que las ventas fueran por debajo de lo previsto, o el aumento de las mismas, si fuera lo contrario.

**/vc\_accordion\_tab**

Como ya se sabe, en una empresa, la forma de valorar los stocks, por lo menos inicialmente, es hacerlo **a precios de coste**. Para una empresa comercial proponemos, además, basarnos en el principio de que el margen bruto (diferencia entre el importe de una venta y el coste de la misma) es siempre constante en %, de manera que si se bajan los precios de determinados artículos en un porcentaje (liquidaciones o rebajas), la valoración del stock de dichos artículos hay que rebajarla de la misma manera.

Esto quiere decir que durante el tiempo de venta normal valoraremos los productos nuevos recibidos a precio de coste, pero en el momento que rebajemos el precio de venta de un artículo en un determinado porcentaje, **disminuiremos su precio de valoración en el inventario en el mismo porcentaje.****/vc\_accordion\_tab**