

ALGUNAS NOTAS SOBRE LA GESTIÓN DE STOCKS

1.- Introducción

En una empresa, 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, cuando se trate de una empresa comercial, o de los materiales necesarios para poder realizar las fabricaciones que se hayan programado, si se trata de una empresa productiva.

La gestión de los stocks es importante en todos los negocios, aunque no en todos por igual. En aquellos en que los productos a vender son intemporales y no perecederos (lo que te sobre hoy, lo puedes vender mañana - por ejemplo, una parte importante de los stocks de un bar-, el hecho de haber realizado una compra por encima de lo necesario no tiene más trascendencia que el problema de tesorería que nos pueda acarrear (adelantar pagos). Sin embargo, en un negocio con artículos perecederos o sujetos a la moda, la importancia de una compra excesiva es mucho mayor, pudiendo producir pérdidas que nos coloquen en una difícil situación.

Aunque gran parte de lo que aquí se dice es de aplicación tanto en las empresas de producción como en las comerciales, estas notas están más orientadas a estas últimas y, dentro de éstas, a los establecimientos de venta al público (comercios). Más aún, para poder concretar más, hemos pensado, principalmente, en los establecimientos de artículos de moda (ya que la gestión de los stocks, en estos establecimientos, es más importante y difícil) y, dentro de éstos, en las zapaterías.

2.- Las familias de productos: la codificación

La base fundamental para calcular los stocks que necesitaremos en un comercio es una buena previsión de las ventas futuras lo que, salvo en el caso de empresas de nueva creación, haremos mediante el análisis de las ventas pasadas.

El primer problema con que nos encontramos en los negocios de moda es que los modelos, en la mayor parte de los casos, son cambiantes y, normalmente, con vida muy corta, lo que provoca que no nos interese hacer previsiones de ventas sobre ellos, ya que no serán útiles las conclusiones de futuro que hayamos obtenido con sus resultados pasados. Esto lo solucionamos realizando la previsión, en vez de a nivel de modelo, a nivel de familia de modelos, que suelen permanecer estables a lo largo del tiempo, independientemente del movimiento de la moda. Por ello, lo primero que tendremos que hacer es determinar las familias que trabajaremos en nuestro establecimiento y, posteriormente, 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 la inestabilidad de la moda. Para una zapatería que trabaje todo tipo de artículos, podemos 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.

C. FORMACIÓN ITURRONDO SNE - CÓMO CREAR TU PROPIA EMPRESA

- ⇒ Uso principal
- ⇒ Temporada

Y, por ejemplo, su codificación podría ser:

serie	aspecto general	color	uso principal	temporada
1 caballero	1 zapato sport	1 blanco	1 uso normal	1 primavera/verano
2 señora	2 zapato vestir	2 negro	2 ceremonia	2 otoño/invierno
3 cadete	3 bota sport	3 marrón	3 ocio	3 todo tiempo
4 niño	4 bota vestir	4 color	4 deporte	
5 niña	5 botas altas			
6 bebé	6 sandalia cerrada			
	7 sandalia abierta			
	8 deportivos			
	9			
	0 otros			

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).

3.- La Previsión de las ventas y las compras

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.

La previsión la realizaremos por familias. Cuando la hagamos partiendo de las ventas pasadas, habrá que tener en cuenta la estacionalidad, es decir, calcularemos las ventas de una familia para primavera/verano analizando las pasadas de esa familia en primavera/verano y de igual manera en otoño/invierno. Para las familias cuya venta sea intemporal, habrá que analizar las ventas de las campañas anteriores.

Una vez realizada la previsión de ventas de una familia habrá que ventilarla por numeraciones (repartir el número de unidades estimado entre la diferente numeración, obteniendo las unidades de cada número). Esto lo haremos aplicando los porcentajes de venta por número de las ventas pasadas de esa familia.

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

C. FORMACIÓN ITURRONDO SNE - CÓMO CREAR TU PROPIA EMPRESA

- Debemos deducir sólo lo que denominamos stock útil. Esto quiere decir que si nos ha sobrado algún artículo que se ha quedado desfasado (por su estilo, color, etc.) no debemos deducirlo. Éste, bien lo venderemos a quien se dedique a comprar saldos (naturalmente a precios muy rebajados) o bien lo guardaremos para las próximas 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 modelo, en función de los muestrarios que nos hayan presentado.
- ✓ 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.

4.- La Rotación

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.

En general, 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.

5.- La Planificación de las compras

Como hemos dicho, la diferencia entre nuestra estimación de las ventas para la temporada y el stock útil que nos haya sobrado de la anterior temporada equivalente (primavera/verano con primavera/verano, otoño/invierno con otoño/invierno), 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 de la temporada. Esto significaría que a mitad de temporada (transcurridos los 90 días de plazo de pago que nos conceden nuestros proveedores) tendríamos que pagar esas compras, cuando no hemos 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 el escalonar las compras, de manera que nos entreguen la mercancía a lo largo de la temporada (o, por lo menos, de la primera mitad de la misma), con lo que, de la misma manera, los pagos se distribuyen en el tiempo y de una manera más acorde con las ventas.

La manera de realizar este escalonamiento depende de cada negocio y de su experiencia en la forma como se reparten las ventas entre los diferentes meses. Un criterio de escalonamiento para un comercio de moda, podría ser:

- 60% para el comienzo de la temporada
- 25% en los dos primeros meses
- 15% en los dos meses siguientes

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.

6.- La valoración de los stocks

Como ya se sabe, en una empresa, la forma de valorar los stocks, por lo menos inicialmente, es hacerlo a precios de coste. Para un comercio de moda 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 (rebajas), la valoración del stock de dichos artículos hay que rebajarla de la misma manera.

Esto quiere decir que durante el tiempo de temporada 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, disminuirémos su precio de valoración en el inventario en el mismo porcentaje.

7.- Conclusiones

Concluimos:

- ✓ Las compras se determinan por temporada y por familias de artículos, estimando (analizando las ventas de la temporada anterior) lo que vamos a vender y deduciendo del resultado el stock "vendible" que nos haya sobrado anteriormente.
- ✓ Las fechas de entrega de los pedidos se escalonan a lo largo de la temporada, de manera que tengamos vendido un porcentaje importante del producto antes de tener que pagarlo.

C. FORMACIÓN ITURRONDO SNE - CÓMO CREAR TU PROPIA EMPRESA

- ✓ El producto que nos sobra pasada la temporada alta, es fácil que tengamos que venderlo más barato. Por eso hay que depreciarlo (reducir su valor en el inventario) en una proporción similar a lo que tendremos que rebajarlo. Esto produce un descenso en los rendimientos del negocio, que hay que tener muy presente.
- ✓ Esta depreciación de los productos sobrantes tiene otro efecto colateral: si para conseguir una mayor venta necesitamos aumentar “demasiado” las compras, es probable que ese incremento de las ventas no nos produzca beneficio alguno, pues el margen extra que consigamos, es posible que se vea anulado por la depreciación que debamos hacer de los artículos sobrantes que nos ha provocado ese aumento de las compras.
- ✓ Es importante establecer una codificación de los artículos. Nos será imprescindible si queremos informatizar el negocio.

Todas estas cuestiones las entenderemos mejor realizando un ejercicio práctico.