

3. Antecedentes y Bases para el desarrollo de la Central de Compras.

3.1. Evolución histórica del Sistema de Gestión/Control de Compras en la Empresa.

Desde los orígenes de Comercial del Sur el encargado de la compra de nuevos artículos ha sido el Director Gerente de la Empresa, según una serie de criterios personales.

Las compras de repetición, es decir, de artículos que ya habían sido dados de alta en la empresa y que por tanto ya eran conocidos por los clientes, se hacían inicialmente de una forma arbitraria sin tener un criterio para la realización de las compras, ni siquiera llevando un control de las existencias del almacén.

Las compras por tanto se hacían cuando se intuía que un artículo iba a faltar pero sin llevar un control exhaustivo de existencias, movimientos de ventas o ubicaciones de las mercancías.

En este último sentido hay que decir que, debido a la falta de control sobre la mercancía, era una práctica común el comprar de un artículo que posiblemente tuviera cantidades perdidas por el almacén con lo que se realizaba un pedido de compra innecesario con el agravante del desconocimiento de la situación de la mercancía, lo que estaba provocando un aumento del stock incontrolado. Hay que decir que no era un caso aislado sino que se repetía con demasiada asiduidad.

Además, decir que las cantidades que se compraban de cada uno de los artículos no seguían un criterio sino que se hacía de una forma arbitraria sin tener en cuenta los stock mínimos, el volumen de ventas de dichos artículos, los plazos de entrega del proveedor, con lo que de una forma generalizada se producían roturas de stock, incluso de artículos de primera necesidad y de alta rotación, que provocaban una insatisfacción por parte del cliente y unas irrecuperables ventas.

Con la implantación del Sistema Informático se puso al servicio del personal del Departamento de Compras una nueva herramienta para tratar de evitar los problemas que se han ido comentando con anterioridad.

En el apartado 4.3 de este documento se comentará la situación de partida con la que se comenzó la investigación. En ella podemos observar como gran parte de los problemas que han

sido comentados con anterioridad se siguen produciendo después de la segunda fase del departamento de compras con la implantación del sistema informático.

Decir además que a lo largo del tiempo en que se ha estado llevando a cabo la investigación se ha tratado de poner al servicio del Departamento una serie de herramientas que ayuden a paliar los importantes problemas con los que se encuentran las compras y la gestión del stock dentro de la empresa.

Por último hay que decir que dentro de una estrategia de mejora continua, se va a tratar como segunda fase del proyecto de organización de la empresa, el establecer unos criterios de compra fijando Stocks mínimos, plazos de entrega, tratando de anticiparse a las posibles roturas de stock y tratando de crear un grupo humano competente y cualificado en cada una de las tareas que debe desempeñar, extendiendo el mismo al personal del almacén que debe estar en continua interacción con el departamento de compras de la empresa.

Creando una estrategia de compras clara y coordinando al personal necesario en cada puesto, las compras en Comercial del Sur deben tener una mejora continua, haciendo frente a la enorme responsabilidad que en una empresa como esta tienen las mismas.

3.2. Evolución y Tendencias del Sector

El mercado de tiendas de precio único nace en Estados Unidos como tiendas de artículos a un dolar.

A principios de los años 90 comienza en España el “boom” de tiendas a precio único, tomándose como referencia de precio las cien pesetas, por lo que en España eran conocidas como “tiendas de todo a cien”.

Aunque los comienzos se produjeron con fuerza y la aceptación por parte del público pudiera superar las expectativas iniciales, la gestión de este tipo de negocio no se hizo de una forma organizada lo que llevó a dar una mala imagen de estas tiendas.

Por ello, como ya se comentara con anterioridad, los fundadores de la empresa observaron en este tipo de negocio una posibilidad de realizar un buen posicionamiento, tratando de hacer las cosas de una forma organizada, consiguiendo lavar la imagen de este tipo de mercado y tratando de conseguir hacerse un importante hueco en el negocio.

Debido a que las cosas comenzaron a hacerse bien, la empresa consiguió situarse a la vanguardia del negocio de tiendas a precio único.

Gracias a empresas como Comercial del Sur el público objetivo de este tipo de tiendas ha tenido una clara evolución. Cuando inicialmente eran familias con renta media-baja que no tenían posibilidad de entrar en otros mercados, en la actualidad se ha ido incorporando público con rentas mayores pues la apuesta por la calidad y el buen servicio hace de estas tiendas un marco agradable donde realizar las compras, consiguiendo además ahorrar un poco de dinero que siempre es importante en los tiempos que corren.

Ante esta clara evolución del mercado desde Comercial del Sur y Tiendas COMSUR se ha hecho una clara apuesta por mejorar, comenzando por la creación de un equipo humano cualificado, una estrategia de expansión clara y continua realizando mejoras cualitativas y cuantitativas a través de la creación de un departamento de expansión. Además se ha tratado de realizar un cambio drástico en el perfil del personal que debe gestionar las tiendas pues desde Tiendas COMSUR hay que afianzar una imagen de marca y eso pasa por la buena gestión de las tiendas.

Decir en este último sentido que ha habido una evolución en el perfil del franquiciador. Cuando inicialmente se trataba una familia con un local propio o alquilado que ella misma se encargaba de la gestión de la tienda, en la actualidad el perfil del franquiciado es el de un inversor con un nivel económico medio-alto que le permita realizar una inversión importante, rodeándose de un equipo de trabajo cualificado y que se dedique íntegramente a la gestión de la tienda.

Desde Comercial del Sur y Tiendas COMSUR se trabaja día a día para tratar de diferenciarse del resto de tiendas de este tipo. Para ello se trabaja en la creación de una buena imagen de marca que se está consiguiendo a través de una buena gestión del conjunto de la empresa. Es necesario llevarla a cabo en el almacén central tratando de ofrecer un servicio óptimo a los clientes franquiciados, pero sin olvidar que la gestión de la tienda por parte del franquiciado debe ser también satisfactoria.

Para la consecución de este objetivo Comercial del Sur crea el departamento comercial donde a través de dos supervisores se mantiene una continua interacción con los clientes franquiciados.

Desde la apertura de la tienda los supervisores pasan de una forma gradual por las tiendas con el fin de hacerse eco de sugerencias, quejas y problemas de funcionamiento de la tienda. Ésta es una ayuda continua que se ofrece al franquiciado y que desde la empresa se considera como una inestimable ayuda para tratar de mejorar día a día.

3.3. Situación de partida

Desde el comienzo del proyecto global de organización se hizo patente la inestable situación del departamento de compras, evidenciada principalmente por roturas de stock en productos de alta rotación, lo que se reflejaba en una situación de insatisfacción para los clientes que se quejaban del nivel de faltas.

El estudio de la situación puso de manifiesto problemas de diversos orígenes que derivaban inequívocamente en la situación descrita, entre los que pueden enumerarse los siguientes:

- Desconocimiento de las condiciones de recepción de la mercancía por parte de la persona que realizaba los pedidos.
- No se conocían los plazos de entrega de los proveedores, ni se reclamaban mercancías.
- No estaban establecidas las condiciones de devolución a proveedores salvo en casos puntuales en los que tampoco se controlaban las recepciones de mercancía sin carga.
- Aparición de multitud de referencias en negativo, algunas por falta de ajustes y otras por excesivo retardo en la introducción de albaranes.
- No se apreciaba una estrategia de compras definida; no aparecía clasificación alguna de artículos según sus prioridades de compra, y la clasificación existente en familias y sub-familias era totalmente arbitraria y llevaba a confusión.
- Se detectó la existencia de mercancía no ubicada y por tanto no controlada que el personal de pedido no podía localizar, aunque al figurar en el stock no se detectaba la falta por parte del departamento de compras.
- Falta de control de mercancías con muy poco movimiento que hacía que el coste de mantenimiento del stock se disparase además de ocupar un espacio que podría ser ocupado por nueva mercancía, existiendo por tanto un coste de oportunidad imputable a estos artículos.

Todos estos puntos no son más que un breve resumen de la situación de partida, en la que la persona que realizaba las compras no podía controlar la situación, pues los medios puestos a su alcance no eran los óptimos para poder controlar un nivel de trabajo como el que aparece en una empresa de las dimensiones de Comercial del Sur.

A continuación pasa a describirse la sistemática del departamento de compras junto al cual se han realizado las tareas de investigación y control que se comentarán a lo largo de este documento con objeto de tener una visión general de las tareas que en él se realizan, tratando de establecer una serie de mejoras que lleven a una gestión más satisfactorias de las compras y la gestión del stock.

3.4. Sistemática del Departamento de Compras

1. Personal y funciones

El Departamento de Compras de Comercial del Sur S.L. comenzó su andadura con su concepción actual en Junio de 2.002.

Esta formado por tres personas, cada una de las cuales tiene definida unas tareas a llevar a cabo.

La responsable del Departamento de Compras tendría como funciones principales la realización de compras de repetición, el control y supervisión del estado del stock, el control y supervisión de albaranes y nuevas altas, el control de incidencias con proveedores y dar de alta a los artículos.

Entre las tareas que deberían ser realizadas están la recepción de comerciales, emisión de pedidos, reclamación de pedidos no recibidos, colaboración efectiva en el repaso de pedidos y actuación sobre las faltas, control diario de negativos de stock, control de devoluciones y roturas, comprobación de problemas con los códigos y bloqueo de códigos de productos obsoletos.

Las otras dos personas que forman parte del departamento son responsables de la gestión de albaranes. Dentro de sus funciones están el control y seguimiento de incidencias en la recepción de mercancías, la reclamación a los proveedores de errores en los albaranes, dar de alta a los artículos bajo la supervisión de la responsable del departamento.

Las tareas a llevar a cabo por estas dos personas son: introducción de albaranes, comprobación de descripción, unidades y precio, colaboración efectiva en el repaso de pedidos y actuación sobre las faltas, comunicándolo al responsable de departamento, control diario de negativos de stock, introducción de reglas, control de devoluciones y roturas, bloqueo de códigos de productos bajo supervisión, comprobación de problemas en los códigos, realización de etiquetas de productos y ubicaciones.

2. Procedimiento de compras: metodología

- **Origen de las faltas**

Las faltas de productos o roturas de stock llegan al departamento a través de dos vías fundamentales como son el almacén a través de la persona encargada del departamento de pedidos, o a través de los comerciales o supervisores de las tiendas.

- **¿ Que se mira y cada cuanto tiempo ?**

No se sigue un procedimiento definido para observar el estado del stock y tratar de evitar en la medida de lo posible la posibilidad de que se produzca la rotura del Stock.

Normalmente se mira por secciones, principalmente aquellas que tienen artículos de mayor rotación como puede ser la mercería, la droguería.

En principio se miran estas secciones todas las semanas aunque, como se ha comentado con anterioridad, no se sigue un procedimiento de trabajo ni una norma de actuación sino que se hace de una forma bastante arbitraria.

Para el buen funcionamiento de las compras sería necesario realizar un procedimiento para la observación y revisión de artículos tanto de primera necesidad como de ventas muy comunes, para que eso sirviese como base para la elaboración de un procedimiento extendido a todos los artículos que forman parte de la oferta de Comercial del Sur.

- **Realización de pedidos de compra bajo Stock Mínimo**

Dentro de la mecánica de compras es fundamental la realización de las mismas a través de la observación del Stock y bajo la consideración del Stock Mínimo.

Actualmente los pedidos de compra se hacen por proveedor lo que condiciona la realización del pedido según la premisa anterior.

Cuando se decide hacer un pedido a un proveedor se buscan aquellos artículos que están más próximos al Stock Mínimo, aprovechando así para realizar un pedido de más de un artículo.

De esta forma se trata de ajustar al stock mínimo el pedido aunque de una forma aproximada, por lo que no podemos decir que se estén realizando las compras bajo Stock Mínimo.

- **Cantidad a comprar: criterios**

La cantidad que se compra de un artículo depende de varios factores. Entre ellos son seguidos los siguientes: Las condiciones dadas por el proveedor en cuanto al reparto de la mercancía, es decir, algunos proveedores tienen como condición para traer la mercancía que el camión vaya lleno, por lo que si esto ocurre puede llegar antes la mercancía.

Hay que destacar que no se tiene en cuenta lo más importante como es el ritmo de venta de la mercancía y el plazo de entrega ante un posterior pedido, cosa que nos puede marcar si ante la cantidad a comprar tenemos riesgo de rotura del stock porque el ritmo de ventas sea superior al tiempo que se tarda en realizar un pedido, recibir confirmación del mismo, recibir la mercancía, darla de alta y finalmente ponerla a la venta.

Una consideración a tener en cuenta es que habría que tratar de ajustar las compras a las necesidades de la empresa y de alguna forma exigir a los proveedores un plazo de entrega y unas condiciones fijas de servicio del producto, con objeto de tener lo más controlada posible la mercancía en el almacén, sin olvidar tener un control de la mercancía que debe llegar a la empresa, teniendo en consideración que esa mercancía es propiedad en potencia de Comercial del Sur y como tal también debe recibir un control desde la empresa.

Una compra no debe estar basada en el proveedor sino que el proveedor debe ajustarse, en la medida de lo posible, a las necesidades y condiciones de la empresa.

3. Seguimiento de pedidos realizados

- **¿ Se fija la fecha de entrega ?**

En proveedores habituales no se fija porque según comentan se sabe más o menos cual va ser el plazo medio, por ejemplo de 10 a 15 días.

Normalmente el proveedor trae la mercancía cuando puede sin serle exigido el cumplimiento de un plazo de entrega.

- **¿ Existe confirmación de llegada de un pedido ?**

En la empresa no se tiene constancia de la llegada de un pedido a un proveedor, es decir no se tiene una confirmación por parte del proveedor de la llegada del mismo, por lo que puede ocurrir, por alguna circunstancia que el pedido de compra no le llegue a éste.

- **¿ Se reclaman los pedidos que tardan más de lo normal ?**

Al listado de pedidos se le da un repaso para ver si van llegando. Cuando se localiza que un pedido que debía haber llegado no lo ha hecho, es decir, se incumple el plazo habitual, se llama al proveedor para ver cual ha sido la causa del retraso.

Debido a que el plazo de entrega no está fijado es más complicado reclamar un pedido porque el proveedor no se ha comprometido al cumplimiento del mismo.

- **Plazo para anular los pedidos pendientes**

No existe un plazo definido para anular un pedido porque normalmente no ocurre con un pedido completo sino que puede llegar a ocurrir con parte del pedido.

Si puede ocurrir que al reclamar el pedido el proveedor diga que por la circunstancia que sea que éste va a tardar demasiado por lo que puede procederse a anular el pedido y volver a realizarlo cuando se considere oportuno.

4. Seguimiento del proveedor: incidencias

El precio de nuevos artículos lo acuerda directamente el Director Gerente de la empresa con el proveedor.

Cuando el precio de un artículo de compra de repetición varía hay proveedores que avisan de esa circunstancia, analizando el mismo Director Gerente si se accede al cambio o no.

Sin embargo hay otros proveedores que no avisan del cambio y cuando llega la factura aparece un precio diferente al que previamente se conviniera con el proveedor. Normalmente el

proveedor accede a cobrar la cuantía del precio inicial y a través de un abono se ajusta la diferencia pues el proveedor reconoce su error por no avisar del cambio.

Puede ocurrir sin embargo que el proveedor no acceda a esto por lo que se procede a la devolución de la mercancía. Este último caso no es muy común aunque hay que decir que, aunque de forma aislada, puede llegar a ocurrir. No es un caso común porque los gastos del porte de la mercancía pueden llegar a ser mayores para el proveedor que la cantidad que va a dejar de ganar si accede al precio inicial.

5. Plazos a seguir desde la emisión del pedido de compra hasta la puesta a la venta de la mercancía.

El proceso que llevaría una compra sería el siguiente:

Pedido $\Rightarrow$ Confirmación $\Rightarrow$ Recepción $\Rightarrow$ Repaso $\Rightarrow$ Alta de mercancía $\Rightarrow$ Puesta a la venta

Al no haber confirmación del pedido, el primer paso tiene que ser obviado.

Desde el pedido a la recepción tardaría el plazo de entrega, no fijado a priori.

La recepción, repaso y alta de la mercancía se realizan en el mismo día, procediendo a llevar la mercancía desde la zona de recepción de mercancía hasta su lugar de venta dentro del almacén.

Donde aparece un desfase temporal es en el ajuste del stock a la cantidad comprada a través de la inclusión del albarán recibido junto a la mercancía en el Sistema informático. El desfase temporal depende de la acumulación que en cada momento haya, aunque hay que decir que la mercancía desde un primer momento es puesta a la venta aun cuando el albarán no esté incluido en el Sistema.

6. Introducción de albaranes

El procedimiento para meter un albarán en el sistema informático es el siguiente:

La mercancía llega a recepción y con ella el albarán de llegada de mercancía. La persona encargada de la recepción lleva este albarán al Departamento donde se procede a la comprobación de la descripción de los artículos, las unidades, el precio, comparándolo con el pedido. Esto se realiza con todos los artículos que lleguen con ese albarán. La comprobación se hace a través del sistema entrando en pedidos pendientes.

Si tras la comprobación se comprueba que ha llegado más o menos mercancía de la pedida se estudia si interesa quedarse con ella o no.

Una vez se realiza la comprobación del albarán y tomada la decisión de aceptar el pedido se procede a la inclusión del albarán en el sistema, efectuando el correspondiente incremento del stock.

El paso siguiente es apuntar en la Ficha del proveedor y en la de pedidos las incidencias tras la llegada del pedido, tratando además de ajustar el plazo de entrega, tras lo cual el albarán es pasado a la jefa de Departamento para que realice la correspondiente revisión.

El último paso es llevar al Departamento de Administración el albarán para que desde allí se proceda al pago al proveedor según las condiciones de cobro pactadas con el mismo.

Puede ocurrir que en una mercancía de nueva compra el artículo no se haya dado de alta previamente a su llegada por lo que en ese momento sería necesario dar de alta el artículo y seguir el procedimiento descrito con anterioridad.

7. Otras Tareas

- **Desbloqueo de artículos**

Existen artículos bloqueados de venta que aparecen en el almacén y para poder ser facturados deben ser desbloqueados. Esta es una de las tareas del Departamento de Compras.

- **Elaboración de etiquetas**

A través del Sistema Informático entrando en el maestro del artículo del que se quiera sacar una etiqueta, se procede a la impresión del número de las mismas que se fije a priori.

- **Cambios de precios**

Fueron localizados una serie de artículos que ponderaban en el sistema con la divisa en pesetas y otros que tenían precio igual a cero. Estos precios fueron cambiados por el Departamento tratando con ello no solo de ajustar el stock en cantidades sino también en cifras monetarias.

Otro cambio de precio que se está efectuando en la actualidad es el conocido como 3x2 de la campaña de navidad, pues se pretende realizar una oferta a nuestros clientes de los artículos de navidad en los que se ofrecen tres artículos al pagar dos. Para ello hay que realizar un cambio de precios en el sistema informático.

- **Altas de artículos**

Normalmente se da de alta antes de la llegada de la mercancía a través del detalle de pedido elaborado por el Director Gerente junto al proveedor, aunque debido a la acumulación de altas de nuevos artículos hay cosas que tienen que ser dadas de altas a la llegada de la mercancía a la nave.

La tarea de dar de alta es una labor de la responsable de departamento aunque esta función ha sido delegada de momento en las responsable de gestión de albaranes.

- **Hablar con proveedores.**

Cuando se localiza un problema en un albarán una de las tareas del departamento es comunicarse con el proveedor por teléfono, exponiéndole el problema y tratando de solucionarlo de esa forma.

- **Roturas y Devoluciones.**

Las roturas y devoluciones que la persona encargada de las Novedades en el almacén lleva al departamento a través de un formato de control correspondiente, deben ser analizadas en el departamento, realizando los correspondientes ajustes de stock y tratando de estudiar las incidencias ocurridas, realizando una ficha de roturas por proveedor.

Decir en este sentido que en el departamento se está realizando la tarea aunque con un acusado retraso provocado por la carga de trabajo del mismo, aunque se tienen en cuenta para tratar de resolver el problema a corto y medio plazo.