

■ PEDIDOS

un elemento didáctico para personal de las cooperativas de consumo

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Urban Strand



MATCOM
Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

PEDIDOS

Indice

Introducción	3
Selección de proveedores	4
Intervalos entre pedidos	6
Niveles de pedidos	9
Cantidades pedidas	1 2
Técnicas de pedidos	1 5
Demanda irregular	21
Pedidos de substitución	23
Resumen	25
"Autoevaluación"	26
Ejercicios complementarios	28

Elemento didáctico MATCOM No: 14-02

Edición Universal 1987

ISBN 92-2-303088-9

COMO APRENDER

- Estudie este folleto detenidamente.
- Responda por escrito a todas las preguntas contenidas en él. Esto le ayudará no sólo a aprender sino también a aplicar más tarde en su trabajo lo aprendido.
- Después de estudiar a solas este folleto, discútalos con su instructor y sus colegas y luego tome parte en los ejercicios prácticos organizados por el instructor.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a : Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1987
Texto Original : Urban Strand
Ilustraciones : Reinhard Palden
Traducción : DGEST - Secretaría de Educación Pública,
México

Impreso en Viena, Austria, 1987

INTRODUCCION

Tomás es el gerente de una tienda de la Cooperativa El Progreso en Santa Tecla, y Beatríz una de sus asistentes.

Tomás está muy ocupado en su oficina, cuando Beatríz le comunica:



"Acabo de vender la última pastilla de jabón"

¿Estás segura de que no hay ninguna caja de jabón en el almacén?", contesta Tomás.

"No encuentro ninguna".

"Entonces iré a buscar ese jabón. ¿Hay alguna otra cosa que se necesite?".

Tomás preparó la orden de pedido y fue al depósito del proveedor; unas horas después regresó con dos cajas de jabón y otras mercancías.

"¡Qué bien que ha regresado! Tres clientes han pedido jabón mientras usted estuvo ausente", dijo Beatríz.

"¡No te apures, ya regresarán!" dijo Tomás.

"No lo creo", dijo Beatríz. "Se fueron a la tienda de abarrotes cercana; allá nunca se quedan sin mercancía".

Tomás se sintió algo avergonzado. Eso les pasa muy seguido últimamente. Se les termina la mercancía y los clientes tienen que ir a otras tiendas. Ya el inspector les ha dicho que hay algo que no funciona bien en su sistema de pedidos.

Probablemente tenga razón. Tomás decidió hacer algo al respecto.

SELECCION DE PROVEEDORES

Probablemente la causa del problema sean los proveedores. ¿Se les podría culpar por los problemas de Tomás?

Para un comerciante en minorista es muy importante tener mercancía y proveedores seguros. En muchos lugares no hay suficiente variedad de mercancía donde escoger, porque el gobierno ha otorgado la exclusiva de venta al por mayor de mercancía a algunas empresas nacionales, o probablemente hay una cooperativa mayorista que se encarga de distribuir las mercancías a todas las tiendas cooperativas.

En el caso de Tomás, él podía escoger. Había varios proveedores en Santa Tecla. La Compañía Embotelladora, la Compañía lechera y la Compañía Textil eran distribuidores exclusivos de sus productos, pero había varios proveedores donde escoger para los abarrotos y ferretería.

Cuando la Cooperativa El Progreso inició sus operaciones, Tomás había estudiado las listas de productos de todos los mayoristas. Tres de ellos suministraban la mayoría de los artículos que necesitaba: Compañía Mas, Los Hermanos Ruiz y la Compañía de Abarrotos, S.A.

Tomás quiso ser un cliente regular de una de estas compañías, pues generalmente los clientes regulares reciben mejor servicio que los clientes ocasionales. Por ejemplo, como cliente regular sus pedidos deben tener prioridad en el caso de que haya escasez de mercancía.

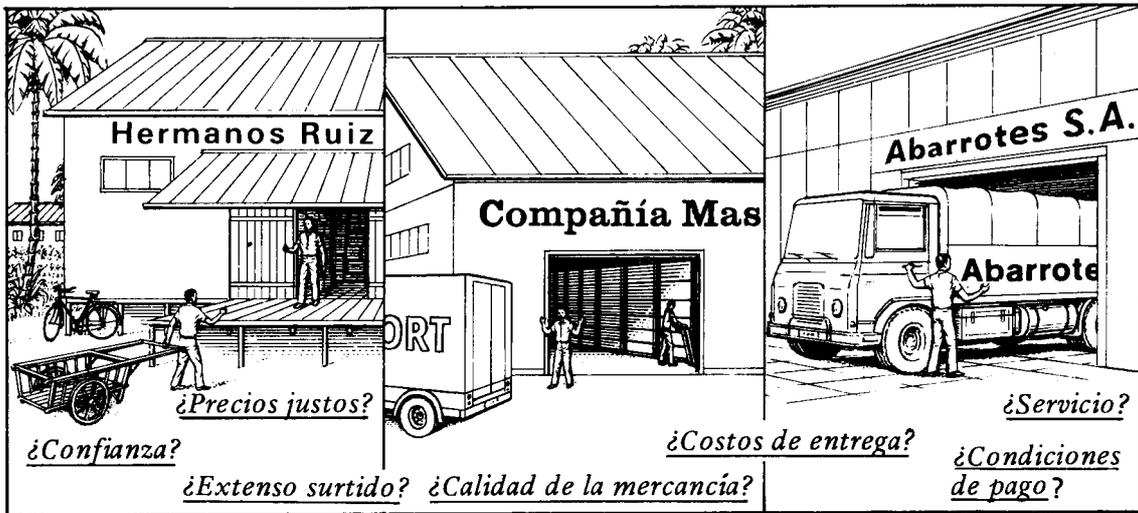
La Compañía Hermanos Ruíz era la más pequeña de las tres; sus precios eran algunas veces mejores que los demás. Tomás les había hecho algunos pedidos, pero tuvo que suspenderlos pues no podían entregar lo que se había ordenado.

Las compañías Mas y Abarrotos S.A. cobraban aproximadamente los mismos precios. La Compañía Abarrotos S.A., ofrecía un descuento del 1% en pedidos de más de C\$25 000.* La Compañía

* Como este folleto se utiliza en diversos países con distintas monedas, usamos una moneda imaginaria denominada "dólares y centavos de capacitación" (C\$ y c).

Mas no daba ningún descuento, pero ofrecía entregar la mercancía una vez a la semana sin cargo extra por la entrega. Tomás comprendió que era más conveniente no pagar por la entrega de la mercancía que un descuento del 1%. Pocas veces tenía que hacer pedidos de grandes cantidades para poder aprovechar los descuentos.

La Compañía Mas era conocida por cumplir bien sus compromisos con sus clientes; además ofrecía mejores condiciones de pago: daba 10 días para efectuar los pagos. Por lo tanto, Tomás y el Consejo de Administración de la Cooperativa El Progreso decidieron que la Compañía Mas era la más idónea como suministradora, decisión de la que hasta ahora no habían tenido motivo para arrepentirse. La Compañía siempre había cumplido con los plazos de entrega, así es que ésta no era la razón de que la mercancía se agotara en la tienda de Tomás; debía haber otra causa.



Escriba una lista de los factores que se deben tomar en cuenta para seleccionar a un proveedor.

INTERVALOS ENTRE PEDIDOS

"Usted debería tener unos días fijos para hacer los pedidos y para recibir la mercancía". Esta era una de las reglas que el inspector indicó a Tomás cuando visitó la tienda. "Y haga uso del servicio semanal gratuito de entregas de la "Compañía Mas", en lugar de ir usted personalmente a buscar la mercancía cuando la necesita. Un buen sistema de pedidos le ayudará a evitar los errores y usted ahorrará tiempo y tendrá un sistema eficiente".

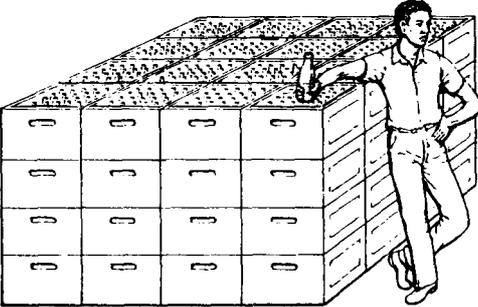
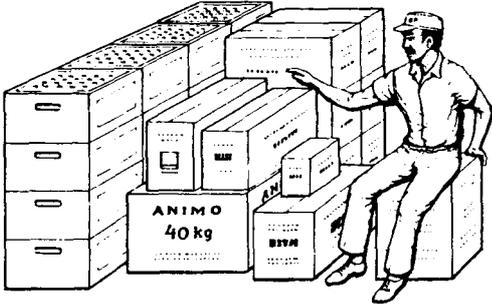
Tomás decidió seguir los consejos del inspector. Acordó con la "Compañía Mas" que los pedidos se hicieran cada martes y que las entregas se harían el jueves siguiente.

¿Qué pasaría con las otras compañías como la Compañía Embotelladora y La Lechera? Tomás comprendió que sus pedidos debían realizarse a intervalos regulares, pero le era difícil decidir cuáles deberían ser los intervalos.

La Cooperativa El Progreso tiene aproximadamente una venta de refrescos al mes de C\$4 000. Tomás primero pensó que debería hacer un pedido grande cada mes; así el transporte costaría menos y además obtendría un descuento por ser un pedido grande.

Pero Tomás comprendió que había desventajas, pues es difícil tener espacio para acomodar tantas botellas; el espacio para la demás mercancía quedaría muy reducido. Además, es difícil predecir cuántos y cuáles son los refrescos de mayor consumo durante el mes; probablemente algunos se agotarían y habría que hacer un pedido suplementario. Tomás tenía también miedo de que las botellas se empolvaban mucho o se rompieran al tenerlas almacenadas por tanto tiempo. Pero lo que principalmente le hizo desistir de la idea fue no contar con el capital suficiente.

Si se ordenaran los refrescos cada mes, la Cooperativa tendría que invertir un total de C\$4 000 para obtener suficientes existencias. Esta cantidad es demasiado alta y tendrían la variedad de artículos, así como las ventas en general. Tomás comparó las dos posibilidades: pedidos mensuales y semanales.

<u>Pedidos mensuales</u>	<u>Pedidos semanales</u>
<i>Tomás ordena refrescos por la cantidad de C\$4 000 y tarda un mes en vender esta mercancía.</i>	<i>Tomás ordena refrescos por C\$1 000 y utiliza C\$3 000 para otras mercancías. Todo se vende en una semana.</i>
	
<i>Excedente logrado en un mes:</i> (10%) C\$ 400	<i>Excedente logrado en un mes:</i> (10%) cada semana C\$ 400
<i>Total</i> C\$ 400	<i>Total</i> <u> </u> x4 C\$1 600

El excedente logrado a base de la inversión de C\$4 000 en diferentes mercancías, es cuatro veces más alto si la mercancía se vende cuatro veces al mes en vez de solo una vez al mes.

Por lo tanto Tomás decidió hacer los pedidos semanalmente. En general es más conveniente y económico hacer los pedidos de la mayoría de las mercancías semanalmente. Solo los alimentos frescos necesitan que se hagan los pedidos a menudo para evitar que se deterioren.

En los lugares donde el transporte es muy caro, puede ser conveniente para las tiendas chicas que los pedidos no sean

tan seguidos: probablemente una o dos veces al mes es suficiente. También es recomendable investigar si se puede compartir el transporte con otras tiendas pequeñas, para pagarlo entre todas.

Con el nuevo sistema de hacer regularmente los pedidos en los días fijados, Tomás solo tiene que recordar dos cosas:

- Preparar los pedidos cada martes.
- Pedir la cantidad necesaria para evitar carecer de reserva.



Pronto veremos cómo hará para lograrlo.



¿Por qué es una buena idea tener días fijos para efectuar los pedidos?

NIVELES DE PEDIDOS

Tomás había decidido hacer pedidos de abarrotes una vez por semana, con el firme propósito de que en lo futuro ninguna mercancía quedaría agotada.

Un martes en la mañana, día de los pedidos, quedaban en la tienda 20 latas de sardina. Si Tomás hacía un pedido de sardina, llegaría el jueves, cuando seguramente quedarían todavía algunas latas en existencias.

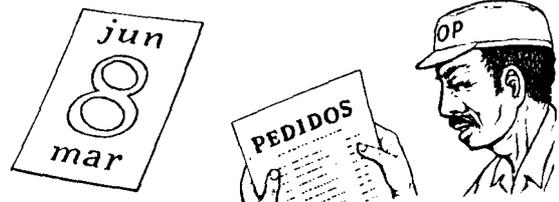
Tomás pensó que 20 latas serían suficientes y, por lo tanto no pidió más.



Pero el sábado ya la mercancía se había agotado, y Tomás tuvo que ofrecer excusas a los clientes.



El próximo martes no se le olvidó hacer el pedido.



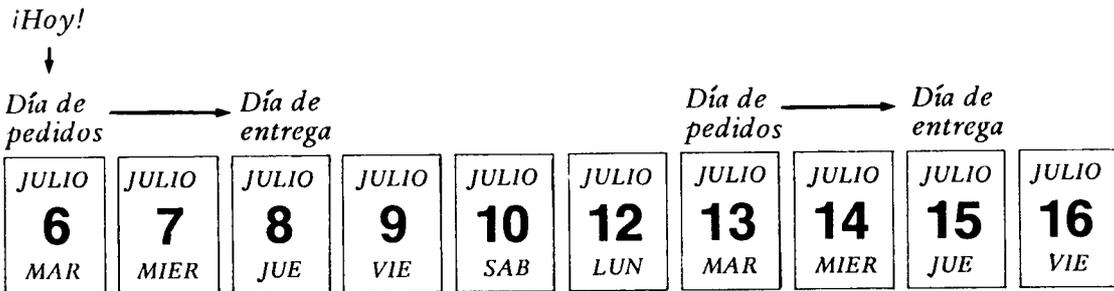
Pero no recibió el pedido hasta el jueves, así es que la tienda estuvo sin la sardina ;toda la semana!



Tomás decidió que debería haber hecho el pedido cuando todavía tenía 20 latas. Había calculado mal las ventas y el intervalo demasiado largo antes del siguiente día de pedido. Ayudemos a Tomás a calcular sus pedidos.

Cómo determinar cuánto se debe pedir

Hoy, martes 6 de julio, es día de pedidos. La pregunta es: ¿Deberá Tomás ordenar sardina o no?



Si hace el pedido hoy, recibirá la mercancía el jueves 8 de julio.

Si decide no hacer pedido esta semana no podrá hacer un pedido hasta el martes próximo. Por lo tanto recibirá la sardina el 15 de julio.

Si no hace pedido, las existencias de sardina deben durar hasta el 15 de julio: esto quiere decir una semana y media.

Para tomar una decisión correcta, Tomás debe saber dos cosas. La primera es fácil de averiguar: cuántas latas hay en existencias. Tomás las cuenta: hay 30 latas.

La segunda es un poco más difícil: ¿Cuántas latas se venderán durante la próxima semana y media? La sardina es un alimento común. Tomás trata de hacer el cálculo: en una semana se pueden vender 30 latas; hay veces que se venden hasta 40 latas.

Esto significa que en una semana y media, que sería el tiempo de espera hasta la próxima entrega, probablemente se venderán 60 latas.

60 latas es la cantidad más baja que Tomás debe tener hoy en existencias si quiere posponer el pedido y estar seguro de que no se agotará la mercancía. Por lo tanto 60 latas de sardina es el "nivel de existencias mínimo" para una semana y media.

Podemos decir que 60 latas es el nivel de pedido de la sardina. Si la cantidad en existencias es menor, se deberá hacer el pedido. Si las existencias rebasan el nivel, no se necesita hacer el pedido hasta la semana siguiente.

Como Tomás tiene solo 30 latas de sardina en existencias y la reserva debe ser de 60 latas, tendrá que hacer un pedido.

El "nivel de pedido" es un dato muy útil para saber rápidamente si necesitamos hacer un pedido o si podemos posponerlo hasta la próxima semana.

Tomás debe determinar los niveles de pedido para todas las mercancías en la tienda. Beatriz, su asistente, le ayuda.

"Puede ser que vendamos 30 latas de café durante una semana y media, y 20 bolsas de fideos".

En esta forma ellos revisarán todas las existencias y determinan cuáles son los niveles de pedido de cada una de las mercancías.



Tratan de no sobreestimar sus ventas, pero cuando no están seguros añaden una pequeña cantidad, pensando que es mejor tener algún sobrante en el almacén y no agotar la mercancía.

Tomás anota en un libro especial los niveles de pedido de todos los artículos.



Mencione algunas desventajas de establecer los "niveles de pedido"...

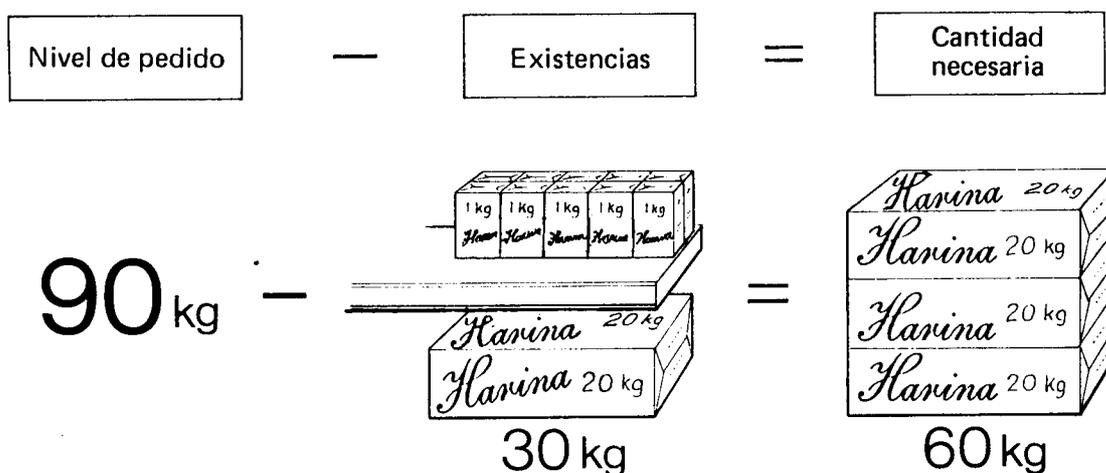
- a) demasiado bajos
- b) demasiado altos

CANTIDADES A PEDIR

Es otra vez martes por la mañana en la Cooperativa El Progreso. Tomás prepara los pedidos semanales de abarrotes. Las existencias de harina de trigo son de 30 kilos, lo que es suficiente para unos días. Debe pedir más. ¿Cuánto debe pedir?

El "nivel de pedido" de la harina es 90 kilos. Si en el almacén hubiera 90 kilos, no sería necesario hacer el nuevo pedido. Tomás podría posponer el pedido hasta la semana próxima sin correr el riesgo de que se agote la mercancía.

Pero en realidad solo tiene 30 kilos. Eso significa que tiene 60 kilos menos que el nivel de 90 kilos. Por lo menos debe pedir esa cantidad.



Tomás hizo un pedido por 60 kilos de harina de trigo a la Compañía Mas, que la despacha embalada en cajas conteniendo 20 bolsas de 1 kilo. Así es que ordenó 3 cajas.

Suponiendo que sus existencias fueran de 40 kilos, entonces Tomás habría debido pedir 50 kilos solo.

Nivel de pedido	-	Existencias	=	Cantidad necesaria
90 kg	-	40 kg	=	50 kg

50 kilos de harina son 2 1/2 cajas. Pero la Compañía Mas solo vende la mercancía en cajas llenas. Tomás debe decidir si pide 40 o 60 kilos.

Si solo necesitara 41 o 42 kilos de harina, Tomás podría arriesgarse a pedir solo dos cajas; pero como necesita 50 kilos, es preferible que tenga un sobrante para evitar que se agote la mercancía, así es que pide 3 cajas, que equivalen a 60 kilos. Es preferible tener un sobrante, sobre todo de mercancía que los clientes no van a esperar a que llegue la nueva remesa.

Para pedir la cantidad correcta de una mercancía necesitamos saber dos cosas:

- ¿Cuál es la cantidad mínima de una mercancía que necesitamos ordenar?
- ¿En que cantidad viene embalada la mercancía?

	¿Cuánto debe pedir Tomás? Llene los espacios en la columna encabezada "Número de paquetes a pedir"			
	<u>Producto</u>	<u>Nivel de pedido</u>	<u>Existencias</u>	<u>Contenido de 1 paquete</u>
Atún	28 latas	5 latas	24 latas	_____
Arroz	120 Kg	40 Kg	50 Kg	_____
Detergente	32 paq.	25 paq.	20 paq.	_____
Jabón	30 barras	9 barras	10 barras	_____

Abastecimiento irregular

Tomás prepara sus pedidos cuidadosamente cada martes por la mañana. Chequea todas sus existencias y las compara con los niveles de pedido. A pesar de todas estas precauciones, un día la Cooperativa se quedó sin azúcar.

Esto se debió a una escasez general en la región. Se habían agotado las existencias de los mayoristas. Pasó un mes antes de que se pudiera obtener azúcar.

Tomás habría podido evitar esta situación si hubiera encargado su pedido antes y en una cantidad suficiente para un mes.

El mes pasado hubo escasez de aceite y detergentes. ¿Quién puede saber qué mercancías se agotarán en los depósitos, de los mayoristas?, pensó Tomás. Si se quiere evitar estas situaciones, las existencias de la tienda deberán aumentar enormemente. La Cooperativa se convertiría en un almacén. De todos modos, la Cooperativa El Progreso carece del espacio y del capital necesarios para eso.

Tomás consideraba que algunas mercancías son más importantes que otras, por ejemplo: sal, azúcar, petróleo y cerillas. Estas mercancías se venden a la mayoría de los clientes y no hay sustitutos para las mismas en caso de que se agoten. Por lo tanto, Tomás decidió añadir una cantidad extra de estos artículos a sus existencias, formando así una reserva para emergencias. Después no corre el riesgo de que se agoten y evita que los clientes se enojen.

En las páginas 10 y 11 aprendimos cómo calcula Tomás los "niveles de pedido" de todas las mercancías que se venden en la Cooperativa. Para formar esas reservas de artículos Tomás solo necesita aumentar el nivel de pedido de esas mercancías esenciales. Por ejemplo, si duplica el nivel de pedido de la sal, tendrá siempre una reserva extra que será suficiente para cubrir un período doble en caso de que el proveedor agote sus existencias de sal.

TECNICAS DE PEDIDOS

Ahora Tomás tiene un sistema para hacer sus pedidos. Estos son los puntos clave de su sistema:

- Hace los pedidos de mercancía a intervalos regulares (por ejemplo: los abarrotes semanalmente)
- Tiene un día fijo para hacer sus pedidos (los martes para los abarrotes)
- Ha fijado los niveles de pedido para cada una de las mercancías.

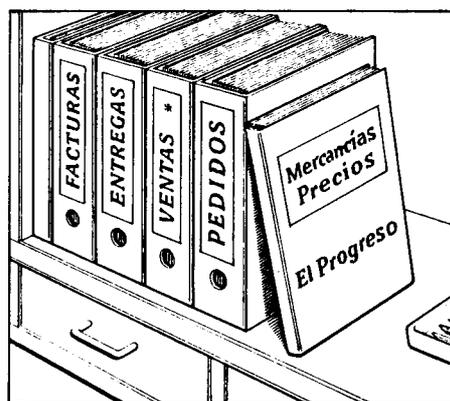
La preparación de los pedidos cada martes por la mañana parecía exigir mucho trabajo para cada mercancía, Tomás tenía que:

- Verificar las existencias
- Calcular la cantidad que tenía que pedir.
- Calcular cuántas unidades del producto embalado tenía que pedir al mayorista.

Como Tomás temía que ese trabajo le tomaría mucho tiempo a la semana, pronto encontró una técnica que le permite hacer sus pedidos semanales rápidamente.

Lista de mercancías

Primero Tomás pensó que era necesario tener una lista de todas las mercancías que vende en la tienda, para que no se le olvide ninguna cuando prepara los pedidos.



Algunos proveedores tienen catálogos con todas las mercancías que venden. Incluso algunos tienen formularios especiales de pedido, que pueden ser usados por los minoristas

clientes. Desafortunadamente, la Compañía Mas no tiene los formularios, así que Tomás tuvo que hacer los suyos propios.

Tomás tenía ya una lista de precios de los artículos que vendía y, por razones prácticas, decidió usar esa lista para sus pedidos, con algunas modificaciones.

En esta lista los distintos productos estaban agrupados según un sistema lógico. Todos los productos enlatados estaban en una página, las galletas y el pan en otra, las especias en otra, los cereales en la cuarta, el material de limpieza en la quinta, y así sucesivamente. Era así muy fácil comprobar qué artículos se necesitaban.

Todas estas listas se guardaban en una carpeta de argollas, y las anotaciones se hacían con lápiz, lo que facilitaba borrar los precios o la información cuando cambiaban; si alguna página tenía demasiados cambios, se podía sacar de la carpeta e insertarse una nueva.

Este es un ejemplo de su lista de mercancías en existencia:

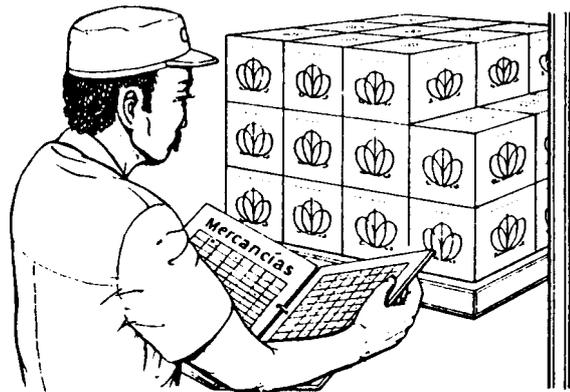
Grasas para cocina						
Producto	Contenido del empaque (caja)	Nivel de pedido	Margen comercial %	Costo de la caja	Precio total de venta	Precio de venta unidad
Margarina lata de 250 gr.	36	20	12	46.80	53.18	1.48
Margarina lata de 500 gr.	18	15	12	45.90	52.16	2.90
Aceite de maíz bote de 0.50 l.	24	25	10	67.20	74.67	3.11
Aceite de maíz lata de 5 l.	(4)	5	10	96.00	106.67	26.67
Aceite de oliva botella de 300 gr.	20	10	15	52.00	61.18	3.06

Toda la información que Tomás necesita para hacer sus pedidos la encuentra en las columnas de "Producto", "Contenido del embalaje" y "Nivel de pedido". Las otras columnas contienen información que Tomás necesitará cuando reciba la mercancía.

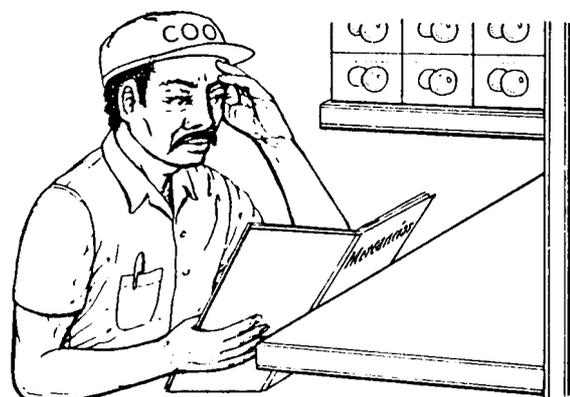
Generalmente Tomás tiene que pedir las cantidades como las embala el proveedor, ya que este no está dispuesto a abrir las cajas, bolsas, botes, etc.; además, esto hace el manejo de la mercancía más fácil para Tomás. Pero para hacer los pedidos, Tomás tiene que saber cuántas unidades contiene cada embalaje; ésta es la razón por la que necesita la columna que indica esa cantidad. En algunos casos puede comprar menos de una caja, y eso lo escribe entre paréntesis.

En la columna siguiente anota los niveles de pedido de todas las mercancías. Se basa para ello en su propia experiencia y en la de Beatriz sobre lo que se vende, aunque también revisa las anotaciones de pedidos y facturas anteriores. No olvida doblar las cifras relativas a ciertos productos esenciales de los que quiere tener reservas adicionales. Por supuesto, al principio no todas sus cifras eran exactas pero pronto corrigió sus errores.

Si las existencias de alguna mercancía se mantienen por encima del nivel de pedido durante varias semanas eso indica que probablemente ese nivel es demasiado alto...



... por otra parte, si una mercancía se agota antes de la siguiente entrega, eso indica que el nivel de pedido es probablemente demasiado bajo.



Comprobación de las existencias

La lista de mercancías en existencia le es muy útil a Tomás para sus pedidos. Con dicha lista en la mano recorre la tienda los martes por la mañana y comprueba las existencias de cada una de las mercancías. ¿Hay bastante para la semana o deberá hacer un pedido?

La lista señala a Tomás que el "nivel de pedido" de las latas pequeñas de margarina es de 20. Un chequeo del anaquel indica a Tomás que tiene más de 20 latas pequeñas de margarina; por lo tanto no necesita ordenar más esta semana.

Pero solo hay 8 latas grandes de 500 gr., y el nivel de pedido indica 15 latas, así es que debe pedir 7 ($15 - 8 = 7$). Pero la lista también le dice que debe pedir un mínimo de 18 latas, que es el contenido de una caja de latas de margarina de 500 gr.



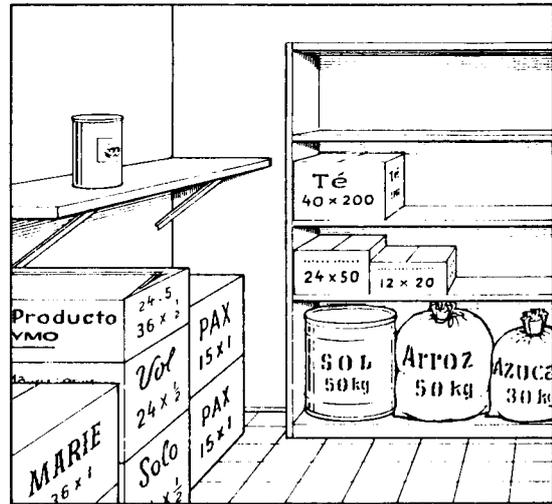
Para que la comprobación de las existencias sea fácil es conveniente tener bien ordenados los anaqueles. Todas las mercancías deben estar colocadas en partes visibles y de manera que sea fácil contar las unidades. Por lo tanto en la Cooperativa El Progreso:

- la mercancía esta agrupada de la misma forma que en la lista de mercancías en existencia;
- cada mercancía tiene un lugar fijo en los anaqueles;

- si es posible, cada clase de mercancía está colocada en un solo lugar (por ejemplo: todos los detergentes juntos) ;
- los paquetes y las latas están bien ordenados en filas sobre las repisas.

Cuando Tomás termina de comprobar las existencias del área de ventas, pasa al almacén para asegurarse de que la mercancía que pediría no esta almacenada allí.

Comprobar la mercancía del almacén también es fácil, pues toda la mercancía está bien ordenada, y la mayoría de los productos se encuentran ya en el área de ventas. Solo algunas cajas y bolsas cerradas se guardan allí y su contenido está claramente indicado.

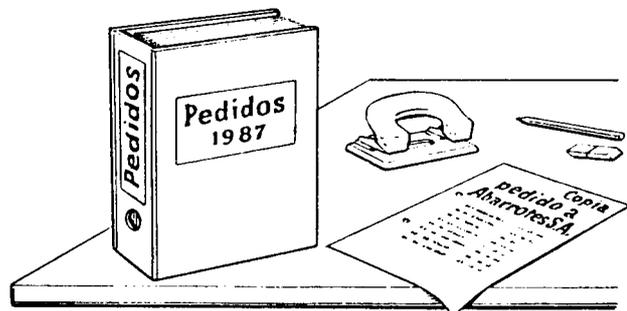


El pedido

Solo falta una cosa: enviar el pedido en la misma mañana a la Compañía Mas para que pueda preparar la entrega el jueves, según el acuerdo establecido.

En algunas partes los pedidos se hacen por correo o por teléfono. Tomás tiene un acuerdo con un repartidor de la Compañía Mas, para que a su paso por delante de la tienda todos los martes recoja el pedido.

Tomás se queda con una copia del pedido así entregado para poder chequear si la entrega corresponde debidamente con el pedido.



Después de varias semanas Tomás se acostumbra a su nuevo sistema y puede constatar que todo el procedimiento para chequear la mercancía y calcular lo que debe pedir no le toma mucho tiempo.

Tomás utiliza este sistema para hacer sus pedidos de abarrotes y otros artículos a su proveedor más importante, la Compañía Mas. Pero pronto comprende que puede utilizar el mismo método para hacer sus pedidos a los otros proveedores. Solo tiene que calcular los niveles de pedido teniendo en cuenta los intervalos entre los pedidos y las respectivas fechas de entrega.

Tomás encuentra que este sistema de preparar los pedidos facilita su labor en la tienda. Ya no tiene mercancía agotada o, si sucede, es muy rara vez. Tampoco tiene necesidad de ir corriendo a la "Compañía Mas" cada vez que necesita mercancía; de esta forma permanece en la tienda más tiempo y puede atender los diferentes casos cuando es necesario.



Los socios de la Cooperativa notan también el cambio y pueden constatar que la tienda esta mejor surtida. Todo esto se debe al nuevo sistema. Este sistema ayuda a Tomás a tener un mayor control de las existencias y utilizar mejor el capital de trabajo.

DEMANDA IRREGULAR

El nuevo sistema de Tomás era muy práctico para todas las mercancías que se venden a lo largo del año, pero no funcionó en la siguiente situación:

Cada año, cuando comienza la temporada de siembra, la gente viene a comprar semillas y fertilizantes para sembrar en sus huertos. Durante dos semanas hay bastante demanda de herramientas de jardinería, pero al término de la temporada ya no hay demanda de este tipo de mercancía.



La mercancía que solo tiene salida temporalmente no se debe tener en venta todo el año. Se debe poner a la venta solo cuando sea la estación, y almacenar lo menos posible cuando ha terminado dicha estación.

Tomás lleva un calendario especial para este tipo de mercancía, y en él marca las fechas para surtir la tienda de artículos estacionales cuando se acerca la estación, y pedir la mercancía necesaria en el momento oportuno.



Cuando se acerca la estación, Tomás consulta su calendario del año anterior en el que ha hecho anotaciones sobre las ventas. Puede constatar que el año pasado había vendido 48 bolsas pequeñas de semillas de verduras y 98 bolsas de fertilizantes. Por lo tanto dicha información le es muy útil para hacer este año el pedido de este tipo de mercancía.

Otro método que puede usarse en tales situaciones es pedir a los clientes que efectúen sus pedidos por adelantado. Esto se recomienda sobre todo cuando la mercancía es cara. También conviene pedir a los clientes que paguen un anticipo, para protegerse contra los clientes informales.



¿Qué "mercancías de temporada" se venden en su tienda cooperativa?

¿Qué otras "mercancías de temporada" podría usted ofrecer?

En ciertas fechas tradicionales, como al fin de la cosecha o en algunas fiestas, los socios de la Cooperativa El Progreso compran ciertos artículos en mayores cantidades. Aunque los "niveles de pedido" de la lista de existencias de Tomás incluyen las ventas más altas que cabe preveer, estos aumentos ocasionales no están tenidos en cuenta. En vez de ello, Tomás anota en su calendario estas demandas extra ocasionales y así puede recordar hacer un pedido mayor con tiempo suficiente.



Nombre algunas mercancías cuya demanda aumenta en ciertas ocasiones durante el año en su Cooperativa.

Artículo

Tiempo y razón por la que aumenta la demanda

PEDIDOS DE SUBSTITUCION

Para estar seguro, Tomás tiene almacenada en la tienda cantidad suficiente de las mercancías de mayor salida, como hemos mencionado en la página 14. Pero, ¿qué puede hacer cuando los proveedores no surten otros productos?

"Necesito una lata pequeña de margarina Lux, por favor".

"Lo siento, señora Salas, no nos surtieron esa mercancía esta semana; pero tenemos latas pequeñas de manteca Sol y latas grandes de Lux".

Llevaré una lata pequeña de "Sol".



Tan pronto como Tomás sabe que alguna mercancía está agotada en los proveedores, trata de encontrar otra mercancía que la substituya, y así poder ofrecerla a sus clientes. Si tiene estas mercancías similares puede vender más de lo acostumbrado y por eso no debe olvidarse de pedir cantidades extra.

Pero, a la vez, es riesgoso substituir los artículos agotados por otra mercancía a la que el público no está acostumbrado en la tienda.

Por ejemplo, la Cooperativa sólo vende una marca de té, el popular "Estrella blanca". En una ocasión en que dicha mercancía se agotó, Tomás decidió substituirlo por el té "Azahar".



Pero a los clientes no les gustó este té tanto como el que siempre había vendido la Cooperativa, así que disminuyó la venta. Y cuando llegó la marca "Estrella blanca", compraron ésa y resultó muy difícil vender las existencias de la otra marca.

Cuando hay una escasez general de mercancías puede ser tentador comprar cualesquiera productos desconocidos, con tal de tener los anaqueles llenos.

Esto puede ser un error muy grave: la Cooperativa puede quedar repleta de productos que son difíciles de vender, y cuando se consiguen de nuevo los artículos acostumbrados de consumo, éstos serán los que tengan salida y los otros se quedarán sin vender, o bien cuando los proveedores tengan la mercancía deseada ya no habrá dinero para hacer pedidos, ya que se ha invertido en lo que se llama "mercancía muerta".

Por lo tanto algunas veces es mejor esperar por la mercancía que está agotada temporalmente, en lugar de sustituirla por artículos desconocidos, solo para tener llenos los anaqueles.

RESUMEN

A continuación incluimos un resumen de lo expuesto en este folleto, lo que ayudará a usted a hacer un repaso de su contenido. Lea despacio este resumen, tratando de recordar las razones de las recomendaciones principales y los puntos más importantes de cada uno de los temas.

Selección de proveedores

- ¿Cuáles son los proveedores disponibles?
- ¿Cuáles son los mejores proveedores?
 - surtido de mercancías
 - entregas regulares
 - servicios
 - precios

Intervalos entre pedidos

- Los intervalos cortos pueden ser más económicos, pero debe tomarse en cuenta el costo de hacer los pedidos.
- Fijar días precisos para efectuar los pedidos.

Fijar los niveles de pedido

- Decidir la cantidad mínima que se debe mantener en existencias.

Técnicas de pedidos

- Determinar la cantidad en existencia de cada artículo.
- Calcular la cantidad que se necesita pedir.
- Calcular cuántas cajas (o sacos, bidones, etc.) representa esa cantidad.
- Incrementar los pedidos cuando la demanda lo requiere.
- Tener cuidado de no reemplazar la mercancía agotada por otra que la clientela desconoce.

"AUTOEVALUACION"

Para que usted mismo compruebe que ha asimilado toda la información que contiene este folleto, conteste el siguiente cuestionario marcando la respuesta correcta a cada pregunta. Si tiene problemas para contestar algunas de las preguntas, relea el capítulo correspondiente. Su instructor revisará más tarde sus respuestas.



1. ¿Cuál es una buena razón para que los intervalos entre pedidos sean cortos?
 - a Los costos bajan debido a las cantidades que se piden.
 - b Se evitan los problemas de transporte.
 - c Se tiene menos dinero invertido en mercancía almacenada.

2. Hacer pedidos pequeños de cada producto a tiempo puede aumentar las ventas. ¿Por qué?
 - a Los precios pueden mantenerse en un nivel más alto.
 - b El capital disponible puede usarse para tener mayor variedad de productos.
 - c Parte del capital disponible puede ingresarse en una cuenta de ahorros.

3. ¿Cómo podría afectar un costo alto del transporte a los intervalos entre los pedidos?
 - a Los intervalos deberían ser más cortos.
 - b Los intervalos deberían ser más largos.
 - c Los costos de transporte nunca deben afectar a los intervalos.

4. ¿Cómo se calcula la cantidad que se necesita pedir?
 - a La cantidad es igual al nivel de pedido.
 - b La cantidad es igual al nivel de pedido más las existencias en almacén.
 - c La cantidad es igual al nivel de pedido menos las existencias en almacén.

5. El nivel de pedido del té es de 80 paquetes. Usted tiene actualmente 36 en almacén. Cada caja de té contiene 30 paquetes. ¿Cuántas cajas de té debe usted pedir?
 - a Una caja
 - b Dos cajas
 - c Tres cajas

6. ¿De qué mercancía debe almacenarse una cantidad de reserva para estar preparado por si se agota?
 - a Todos los alimentos
 - b Mercancías esenciales de las cuales no hay sustitutos
 - c Mercancías que no venden los competidores

7. ¿Qué documento utilizará para preparar los pedidos para que no se le olvide nada?
 - a Una lista de mercancías en existencia
 - b Una copia del pedido anterior
 - c El registro de control de existencias

8. ¿Qué información debe estar incluida en la lista de mercancías en existencia para facilitar los pedidos?
 - a El promedio de las ventas del año anterior
 - b Los márgenes comerciales y los sobrepuestos
 - c Los niveles de pedido y el contenido del embalaje del proveedor.

9. ¿Cómo ajustar el nivel de pedido de una mercancía si ésta se agota?
 - a El nivel de pedido debe aumentarse
 - b El nivel de pedido debe disminuirse
 - c El nivel de pedido no debe cambiarse nunca

10. ¿Qué se debe hacer para que el chequeo de las existencias sea más fácil?
 - a Guardar la mayoría de la mercancía en cajas abiertas.
 - b Llevar un registro especial
 - c Tener una exhibición bien ordenada de la mercancía

11. ¿Cuál es la información que mejor puede ayudar a decidir qué cantidad debe pedirse de artículos estacionales?
 - a El registro de control de existencias
 - b El consejo del proveedor
 - c Las notas con datos de las ventas de la estación anterior

12. ¿Cuál es la mejor alternativa en la mayoría de los casos cuando alguna mercancía se le ha agotado al proveedor?
 - a Asegurarse de tener suficientes existencias de otros productos similares que generalmente se venden también en la tienda.
 - b Pedir un artículo nuevo que podría reemplazar al que está agotado
 - c Pedir cualquier otro artículo de modo que la tienda esté siempre llena de mercancía.

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

Tareas prácticas de grupo en una tienda cooperativa

1. Fijación de los niveles de pedido

- a Entrevista con el gerente y el personal de ventas de una tienda con el objeto de averiguar el promedio semanal del volumen de venta de 10 artículos corrientes. (Comparación, si es necesario, con facturas, órdenes de pedido, etc.).
- b A base de las entrevistas y de los intervalos de pedidos y los días de entrega, calcular los niveles de pedido para los 10 artículos.
- c Comparar las cifras de los niveles de pedido así calculadas con las cifras que emplea realmente el gerente de la tienda para sus pedidos. Si las diferencias son muy grandes, discutir con dicho gerente las posibles razones de esas diferencias.

2. Mejoramiento del sistema de pedidos

Estudio del sistema de pedidos de una tienda seleccionada, mediante el siguiente método:

- a Entrevista con el gerente. Tomar nota de los intervalos entre pedidos, los procedimientos para los pedidos, los días de entrega, etc de todos los suministradores utilizados.
- b Averiguar qué técnicas se usan para decidir los niveles de pedido y las cantidades a pedir. Hallar qué mercancías se han agotado y con qué frecuencia.
- c Estudiar las existencias reales de mercancía en la tienda. Compararlas con las notas que usted haya tomado y procurar observar si parece haberse pedido demasiado o demasiado poco de algún artículo.
- d Buscar en el surtido de la tienda posibles artículos de venta muy lenta y entrevistar al personal sobre la venta de dichos artículos.
- e Preparar un informe conjunto de las averiguaciones del grupo y recomendar qué medidas se pueden tomar para mejorar el sistema de pedidos de la tienda.