Unidad 1 · Cuando se acaba lo que se vende

Resumen · Libro del alumno, págs. 9–24

Comprar es **decidir qué falta, a quién se pide, cuánto y cuándo**, y comprobar después que llega lo pedido. El **ciclo de compras** tiene siete fases (necesidad, ofertas, comparación, pedido, recepción, pago y evaluación) y en Ágora lo reparten Soledad (autoriza), Emilio (detecta), Filomena (comprueba y paga) y Joaquín (prepara). Una compra es buena si coinciden **calidad, cantidad, fecha y precio**; el **nivel de servicio** (servidas ÷ demandadas × 100) mide lo que la tienda pudo vender: en la semana de los cuadernos fue del 58,10 %. El coste de comprar tiene cuatro partes (compra, pedido, almacenamiento y rotura) y ninguna se baja sola. La **hoja diaria** (apertura + entradas − ventas = saldo) avisa antes de la rotura, y una rotura cuesta unidades perdidas más tres importes: 383,80 € en el caso de los cuadernos.

1.1 · La función de compras y el ciclo de compras

- **Quien detecta no decide.** En el ciclo de compras, una persona detecta la necesidad, otra autoriza el gasto y otra comprueba lo que llega. Separar las tareas evita errores y gastos que nadie ha aprobado. Y todo queda por escrito.
- **Qué hace la función de compras.** La **función de compras** es el conjunto de tareas con las que una empresa consigue las mercaderías que necesita en la cantidad, la calidad, el momento y el precio adecuados.
- **El ciclo de compras.** El **ciclo de compras**, o aprovisionamiento, va de detectar que falta algo a valorar cómo ha cumplido el proveedor.
- **Quién hace qué en Ágora.** En una tienda pequeña todos hacen de todo y nadie se ocupa de nada.

1.2 · Calidad, nivel de servicio y just in time

- **Comprar bien no es comprar barato.** Una compra cumple cuando se dan a la vez cuatro condiciones.
- **Nivel de servicio.** El **nivel de servicio** mide qué parte de lo que piden los clientes puede servir la tienda: nivel de servicio = unidades servidas ÷ unidades demandadas × 100.
- **Compra justo a tiempo.** La compra **justo a tiempo** (en inglés, *just in time*) consiste en comprar poco y a menudo, de modo que la mercancía llegue cuando se necesita y no antes.

1.3 · Los costes logísticos de comprar

- **No hay un coste que se pueda bajar solo.** Pedir más veces baja lo que se guarda y sube lo que se gasta en pedidos. Pedir de golpe baja los pedidos y sube lo que se guarda. Tener poco stock baja el almacenamiento y sube el riesgo de rotura. Comprar bien es buscar el equilibrio.
- **Los cuatro costes.** Un **coste logístico** es el dinero que cuesta mover, guardar y reponer la mercancía.
- **Coste de compra.** El coste de un artículo no es solo el precio de la tarifa: es el importe facturado, menos los descuentos, más los gastos hasta tenerlo en la tienda, como los portes.
- **Pedir a menudo o de golpe: uno sube cuando baja el otro.** Si Ágora necesita unos 800 cuadernos en el mes, puede pedir cuatro veces 200 o dos veces 400.

1.4 · Ventas y existencias, día a día

- **El saldo teórico no se fía de sí mismo.** La hoja suma y resta lo que se anota. Si falta un albarán, la hoja y el almacén se separan. Por eso el inventario existe: es la comprobación del registro.
- **Qué son las existencias.** Las **existencias** son todo lo que la tienda tiene guardado para vender o para usar: las mercaderías (cuadernos, tazas), el material de embalaje (bolsas, cajas vacías) y los productos que ya no se pueden vender.
- **La hoja diaria.** Una hoja de cálculo con una fila por día de apertura y estas columnas basta para llevar un artículo:
- **Cómo se comprueba que cuadra.** Tres reglas evitan casi todos los errores: cada entrada se anota con su albarán; cada venta sale del cierre de caja; y el saldo nunca es negativo.

1.5 · Cuando falta producto: el coste de la rotura

- **Stock cero no es eficiente.** Un almacén vacío no inmoviliza dinero, pero tampoco vende. Lo que se ahorra en guardar se pierde en las ventas que no se hacen. Por eso el siguiente paso, en la unidad 3, es decidir cuánto guardar.
- **Qué es una rotura.** Hay **rotura de stock** cuando un cliente pide un artículo y no hay unidades.
- **Cómo se estima la demanda perdida.** Un día sin producto, las ventas son cero, pero la demanda no.
- **¿Compensa una compra urgente?.** La compra urgente suele costar más y solo compensa si lo que se evita perder es mayor que ese sobrecoste.
- **Qué hacer la primera vez.** Cuando se acaba un artículo, Ágora sigue cinco pasos: 1) anotar la fecha y el artículo; 2) apuntar cada petición sin servir; 3) avisar a Soledad, que autoriza el gasto; 4) comparar el sobrecoste de la urgencia con el margen que se pierde cada día; 5) buscar la causa: un plazo más largo, una venta que se disparó o un pedido que no se hizo.

CASO RESUELTO · EL COSTE DE LA ROTURA DE LOS CUADERNOS A5

La rotura de los cuadernos A5 se estima en **383,80 €** (228,80 + 110,00 + 45,00), sin contar los clientes que no vuelven. Si solo se hubiese contado el margen de los cuadernos, el coste se habría quedado en el 59,6 % del real. La hoja de Joaquín habría avisado el jueves 03/09: con 81 unidades al cierre y 41 de venta diaria quedaban dos días de cobertura frente a los cuatro de plazo del proveedor.

NO CONFUNDAS

- Nivel de servicio y margen perdido.
- Coste de pedido (gestión) y coste de compra (precio y portes).
- Saldo teórico (la hoja) y saldo real (el inventario).
- Rotura de stock y compra urgente.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **1.1** El ciclo de compras · 11–12
- **1.2** Calidad y servicio · 12–14
- **1.3** Costes de comprar · 14–15
- **1.4** Ventas y existencias · 16–17
- **1.5** Coste de la rotura · 17–18

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.