

El músculo y la inteligencia en el manejo de inventarios
por Jonathan Betancourt
Socio | Director

Los inventarios son un eslabón fundamental dentro de la cadena logística, pero suelen ser también un dolor de cabeza para los responsables del mismo y los dueños de las empresas, y es que dentro de los cuestionamientos que generalmente surgen son: ¿debo tener poco o mucho inventario?, si produzco mucho ¿realmente disminuyo mis costos?, si me dan un buen precio ¿debo comprar productos para los próximos meses?, ¿cuántas semanas serían convenientes tener dentro de mi inventario?, etc. Las empresas que se enfocan a los productos cuentan siempre con un inventario, existen muchas prácticas como el "justo a tiempo", "manufactura esbelta" que pueden ayudar a disminuirlo, pero si no se cuenta con una cadena logística confiable e integral, seguramente se tendrán ventas perdidas, lo cual es un tema que asusta (y con toda la razón) a los dueños de las empresas. Entonces la pregunta sería, ¿cómo debo manejar y controlar mi inventario?

Antes de definir cuántos días de inventario son saludables para la mercancía, el primer punto crítico dentro del tema, son las entradas y salidas. El capital invertido en los inventarios en muchas organizaciones es alto, puede ser que se tengan muchos días de inventario, o que el costo de nuestros productos sea oneroso. El almacén es una de las principales fugas económicas y que representa pérdidas importantes para las organizaciones, se debe contar con un proceso al momento de la recepción totalmente confiable y que garantice la entrada completa de los productos en las mejores condiciones (existen diversas herramientas diseñadas para la aplicación según el producto que se maneje). El manejo y la ubicación dentro del almacén también es básico, ya que, dependiendo del producto, los acomodos pueden ser mediante distintos métodos, los más comunes son "primeras entradas, primeras salidas" o "últimas entradas, primeras salidas". El control de las fechas de caducidad en perecederos son sistemas sencillos a la vista, pero difíciles de implementar por las características de los negocios que normalmente los tienen, se utilizan desde controles visuales, fechas de vencimiento en sistema y reportes de mermas, entre otros. Las salidas del producto, es como abrirle la puerta a la bodega del banco, por lo que sin controles eficientes se está dando pie a mermas considerables del capital invertido. Obviamente, los inventarios cíclicos (definidos en base a costo-consumo) y generales realizados de forma óptima, son una herramienta que garantiza tomar decisiones acertadas en un periodo corto. La implementación de estos controles es una labor ardua que seguramente más de algún empresario ha intentado sin resultados satisfactorios.

La administración y el control de inventario es más una "labor de inteligencia" que de "músculo". En nuestras asesorías, implementamos diversas herramientas y prácticas para garantizar que el monto de inventario sea invertido de forma óptima, sin utilizar un peso más del debido y obviamente, sin caer en un riesgo alto de pérdida de ventas por falta de productos. Dependiendo de la industria, se definen inventarios óptimos por producto, sección o departamentos, considerando desde stocks de seguridad hasta los días de entrega de los proveedores. En nuestros diagnósticos, analizamos el inventario en seis cuadrantes dentro de una matriz que denominamos "ABC de Costo Consumo", el objetivo es identificar el costo y días de inventario, así como la rotación de productos, analizando aquellos cuadrantes que representan un alto costo de inventario con poca rotación, los cuales normalmente son productos obsoletos y en los cuales enfocamos nuestros primeras iniciativas para reducir este costo y recuperar capital a la empresa (siempre y cuando no sean productos o repuestos críticos). Otro análisis importante, son aquellos productos que representan un bajo costo, pero que cuentan con una alta rotación y que son los que pueden generar venta perdida si no se compra de forma inteligente. Existen distintas estrategias, que mediante el análisis y dependiendo de la industria, permiten tomar decisiones acertadas que optimizan los días y el costo del inventario.

La rotación de inventario y las semanas de suministro son dos medidas comunes para evaluar la eficiencia de la cadena. Casi todos los vendedores al menudeo creen que el costo de manejo de inventario de un producto determinado durante un año representa el 25% al menos de lo que pagan. Los valores adecuados de la rotación del inventario varían según la industria y el tipo de productos, por un lado, una cadena de supermercados puede tener una rotación de más de 100 veces al año, mientras que los valores de seis o siete son normales en las empresas de manufactura. Hay negocios que se especializan en el manejo de inventarios, sin embargo, el tema es tan complejo y con muchas variantes, que más de un cliente "especialista" en el tema, ha requerido apoyo para garantizar que sus controles, procesos, herramientas y análisis sean

efectivos. Algunos empresarios consideran que el inventario es una inversión, porque su intención es utilizarlo en el futuro, nada más falso que eso, ya que el inventario absorbe fondos que podrían usarse para otros fines, y es probable que una compañía tenga que pedir dinero para financiar la inversión en inventario. El objetivo es tener la cantidad apropiada y en los lugares correctos de la cadena de suministros. La estrategia de inventarios en la cadena de suministro y las características de los productos reviste extrema importancia para el éxito operativo de la empresa.