



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

## Inventarios: Cómo evitar el Naufragio

*Si el Titanic se hundió a causa de un Iceberg,  
la empresa también corre peligro (AVC)*

*La punta de un gran problema puede emerger por encima del nivel del agua. Este fenómeno facilita la decisión acerca de la maniobra a realizar. Sin embargo, en el camino pueden hallarse obstáculos "submarinos". De éstos arrecifes es de los que se debe tener cuidado. Si teniendo la punta de un bloque de hielo al frente fue difícil e incontrolable el destino de la que se creía la indestructible nave, una organización no está exenta de verse en dificultades.*

En una competencia, quien se detiene constantemente o usa en exceso valioso tiempo en escalas cortas para tomar aire y proseguir la carrera, aumenta el riesgo de caer en una derrota anunciada.

El desarrollo de nuevos productos, la versatilidad y flexibilidad en los modelos operativos así como diferentes e innovadores esquemas de servicio han ocasionado estragos en aquellas organizaciones que se detienen en el camino pensando, y hasta creyendo, que el éxito alcanzado es digno de admirarse, que los competidores se encuentran rezagados y que disponen de tiempo de reserva para distraer su atención y enfocar temporalmente sus recursos en proyectos de corto plazo que parecieran ser urgentes e importantes.

La competencia no da tregua. Cada vez es más cerrada en los muchos veces llamados factores básicos de adquisición: calidad, precio y servicio. Otros no menos importantes como la tecnología, innovación y servicio al cliente, entre otros, empujan hacia arriba los estándares otrora regulares o comúnmente aceptados. Las organizaciones que no cesan en su empeño por mejorar sus esquemas y la oferta a sus clientes, han hecho, están propiciando y seguirán haciendo sufrir a los demás que participan en la industria o giro en que se desenvuelven.

Sin dedicar tiempo en exceso al corto plazo, la visión en el futuro no debe hacerse a un lado. Es importante que las empresas presten mayor atención en conservar un nivel competitivo de acuerdo a la dinámica de la economía y los negocios.

Mantener la continuidad en la operación, no cesar en prestar un servicio e incluso la búsqueda constante por optimizar el manejo de los recursos con que cuenta una organización, pueden y deben propiciar el libre flujo de ideas y creatividad que permita romper paradigmas e incursionar en esquemas no concebidos anteriormente. Sin embargo, existe otro lado de la moneda en que pocas veces se repara o que bien podría pasar por desapercibido. La toma de decisiones en el corto plazo sin considerar el contexto.

Hoy por hoy, a pesar de las exigencias del mercado y teniendo a consumidores más educados y pendientes del entorno, todavía se escuchan historias y referencias acerca de lo que yo llamo los "gerentazos". Este término se aplica típicamente cuando algún ejecutivo, generalmente de alto nivel, emite, divulga y/o exige la aplicación y ejecución de reglas mandatorias que responden a exigencias inmediatas. He aquí algunos ejemplos relativos al tema que nos ocupa en este artículo. Un director podría decir: "¡Es imperativo bajar los

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

*inventarios!*". Otro gerente podría exigir: "*Para sobrevivir, hay que bajar costos; no dudemos en exprimir o castigar a quien sea con tal de lograr el objetivo*". Algún otro ejecutivo podría afirmar: "*La clave está en las compras, la meta es comprar BBB (bueno, bonito y barato)*".

Alguna de las frases anteriores pudiera sonar conocida y habrá quienes diremos que fue escuchada en la empresa "de enfrente". Aún cuando afirmaciones como éstas se utilizaban en mayor medida en el pasado, por no decir que cada día se obsoletan más, el riesgo de perder el enfoque en el contexto, en el costo total o en las causas de raíz, es lo que puede poner en peligro el caminar de una institución.

La propia presión aumenta el estrés y la atención a urgencias. Ojalá toda empresa contara de manera permanente, como estilo de vida, con esquemas formales de Clase Mundial que permitan visualizar las opciones en el corto plazo que no afecten ni aminoren los efectos esperados en el futuro. Un ejemplo de ello es el empleo de simulaciones financieras y operativas como instrumento en la toma de decisiones.

Una decisión de corto plazo no es mala en sí misma. Pero si ésta es simplemente eso, una orden que los subordinados deben acatar y cumplir para conservar su trabajo, y no permite o no da cabida a la retroalimentación de los niveles staff o de apoyo, sigilosamente podría estar emergiendo una situación *non grata*. Con o sin lo anterior, en la práctica hay muchas salidas inmediatas para apagar fuegos y mantener la operación en su flujo normal.

Hay quienes con cierta desesperación utilizan la técnica de "empujar" el inventario. Esto significa en términos sencillos que cambiamos el inventario de lugar sin que genere un valor agregado y en ocasiones al hacerlo, cuesta más de lo que se piensa. Empujar el inventario es como afirmar: "*no importa, continuemos fabricando, sabemos y confiamos que el personal de las áreas comerciales encontrarán – tienen que encontrar – la manera de colocar pedidos y hacer lugar para la producción que está por entrar al almacén de producto terminado*" (sí, seguro que lo harán, pero más de uno utilizará tácticas como ofrecer promociones, dar concesiones adicionales, extender del crédito, y hasta bajarse los... precios para otorgar descuentos). Los eslabones al frente de la cadena de abasto aceptan el traspaso al ceder ante ese tipo de ofertas.

También puede haber casos en que se busca con pasión y hasta con alto sentido de urgencia, implantar tecnologías directivas como JIT (Justo a Tiempo) cuando la organización aún no está preparada para recibir embarques en el punto de uso y con cero defectos. El panorama podría ser peor cuando dentro de la propia estructura, la información no es confiable, carece de calidad y oportunidad, los procesos de negocio son deficientes, si los hay, y/o las reglas y procedimientos se violan frecuentemente también con los llamados gerentazos. La incorrecta aplicación de la filosofía de mejora continua ha causado estragos en los eslabones que están hacia atrás en la cadena de suministro, quienes compran el problema con tal de no perder a sus clientes.

Aquí es donde la reflexión, hacer un alto en el camino, que no se alargue más de lo necesario, tiene cabida.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Si la ilustración del nivel del agua junto con los obstáculos submarinos la trasladamos al terreno de la administración de inventarios, resulta sorprendente observar la realidad de quienes administran las ineficiencias por medio de las existencias. Dicho de otro modo, es común que el nivel de los inventarios (agua) crezca a tal grado que los obstáculos submarinos (problemas e ineficiencias) sean cubiertos por éstos. Si las aguas del inventario, elegantemente llamado *boofer* (también conocido como amortiguador, stock de seguridad o colchón) cubre los problemas y la empresa sigue funcionando con menores contratiempos, la empresa respira porque “las cosas van bien”. Quienes trabajan en estos entornos, distan un poco de aplicar la filosofía de la cantidad necesaria, en el momento necesario en el lugar requerido. Más bien podría decirse que se caracterizan por haber implantado exitosamente el JIC (Just in Case, “por si acaso”).

¿Cuáles son algunas de esas circunstancias que orillan a reaccionar decididamente en la búsqueda de protección ante esa manifestación de fallas o rupturas en el ciclo normal? A continuación se enlistan algunas:

- ✓ Pronósticos erróneos
- ✓ Tiempos de entrega prolongados
- ✓ Clientes que colocan pedidos inesperadamente
- ✓ Problemas de calidad en suministro o proceso
- ✓ Retrasos en las entregas
- ✓ Procesos inciertos

Las consecuencias pueden ser graves si no se cuenta con esquemas que permitan reaccionar rápidamente. Una cuenta puede perderse. La participación en el mercado puede disminuir. Un cliente puede optar por la oferta contigua. Que cierren la frontera o el puerto, incluso que el transporte nacional se descomponga puede ocasionar desde un paro momentáneo de la planta, hasta propiciar que no se cumplan los compromisos adquiridos ante la presión de una negociación importante con un cliente clave.

La justificación de que *es mejor tener el inventario que no tenerlo* puede aplicarse en diversas situaciones. Pero como todo, el abuso se ve en el mediano – largo plazo. Algunos síntomas: el flujo de efectivo disminuye, las cuentas por pagar alcanzan a las cuentas por cobrar, la cobertura de inventarios lleva una tendencia positiva, entre otros.

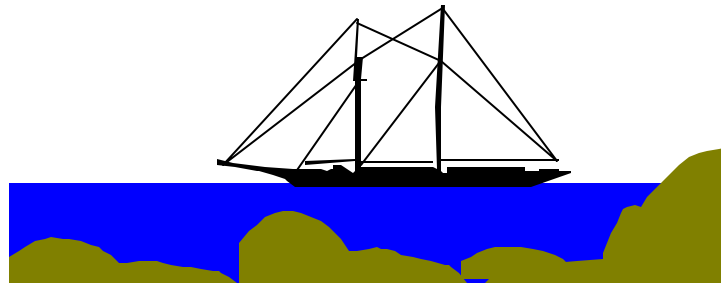
Una forma de visualizar que habrá consecuencias negativas para la organización es cuando las decisiones inmediatas, a veces gerentazos, ocasionan que el inventario sea el paliativo indiscriminado para **minimizar problemas**. Por supuesto, las rocas u obstáculos submarinos son distintos en cada organización y el número y tamaño dependen mucho del entorno, las características de la propia gerencia y las exigencias del mercado.

Salvaguardar la integridad de una promesa, mantener el negocio funcionando o la propia caza de bajos costos operativos pueden ser argumentos de tal peso que sigilosamente van aumentando el nivel del agua. Los problemas han quedado atrás. Se ha salvado el barco... aunque puede ser solo una solución temporal.



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx



La aplicación aislada de técnicas o tecnologías directivas que afectan tanto a eslabones al frente como aquellos que están hacia atrás en la cadena de suministro, no son del todo una respuesta. Hay que buscar e implantar soluciones que propicien la integración dentro de la propia empresa así como el fortalecimiento de los participantes a lo largo de la cadena de abasto.

Se aumenta el nivel de los inventarios para cubrir o amortiguar ineficiencias en el abasto y/o procesos. El resultado podría ser desastroso. Lo que antes se veía como la punta del iceberg, se ha cubierto y convertido en una roca más y pasa a formar parte del arrecife de coral. Puede haber muchos obstáculos submarinos que impiden administrar adecuadamente las existencias y las estrategias que se derivan de ellos. Además, merman los resultados esperados. Algunos que en lo general resultan ser los pretextos más recurrentes para aumentar el nivel de la marea, son:

- Manufactura
- Compras
- Ventas
- Almacén
- Proveedores

Como ingenuamente diría el ilustre niño huérfano de la vecindad, *sin querer queriendo* pueden irse acomodando las fichas en el tablero donde los objetivos de la empresa se confrontan. Bien sea que haya duplicación de tareas o funciones o simplemente se opere bajo silos organizacionales.

*Manufactura*

Importante área operativa. Pero Cuidado. Si se trabaja bajo el esquema de **Bono de Productividad** es fácil que el enfoque se concentre hacia el resultado mensual en dinero para el o los involucrados, y diste de la aplicación de esquemas multifuncionales en equipo y personal de planta que aumenten la flexibilidad. La preferencia por recibir, manejar, controlar y fabricar **Lotes Grandes**, del mismo producto o versión, resultan ser una gran tentación en pro de la reducción del costo unitario. No hay que perder de vista que cuesta caro mantener el inventario de un artículo que no se necesita, por barato que sea su proceso. Peor cuando hay que “empujarlo” para hacer cabida al lote siguiente.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



## Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

No se diga cuando las condiciones del equipo con que se opera obligan a mantener una estrategia de inventario de refacciones inapropiada o improvisada para hacer frente a posibles paros.

### *Compras*

Función estratégica de abasto. No siempre vista de esa forma. La adquisición bajo un esquema de producto total o producto modificado se diluye en la operación día a día y en el a veces burocrático y eterno problema de **comprar BBB** (otra vez, el clásico Bueno, Bonito y Barato). Tal presión permite desarrollar excelentes elementos del H. Cuerpo de Bomberos, dignos de contar con monumentos por hazañas heroicas al apagar fuegos y subsanar emergencias por clientes difíciles (sin hacer diferencia en que sean internos o externos) y vivir al estilo “faquir” adivinando el porvenir cuando la organización carece de esquemas gerenciales adecuados para planear y les impide en ocasiones tomar sus sagrados alimentos o ausentarse para tomar un merecido respiro. Sería tanto como trabajar mediante la afirmación de que es valido pensar que lo importante es la estrategia y no los objetivos.

### *Ventas*

Héroes y víctimas. Se enfrentan a la incertidumbre del mercado y al capricho de los clientes. Habrá quienes buscan cumplir con su cuota, para recibir el bono de cada mes. Pero si la perspectiva es solo ante la cifra “agregada” y se le resta importancia a la exactitud del pronóstico en su nivel “desagregado”, los proveedores internos y externos sufren las consecuencias en pro de satisfacer y superar las expectativas de los clientes ante los comúnmente llamados cierres franceses (en los que al final se entrega todo). La tentación por exigir que se le dé al cliente lo que quiera, cuando lo quiera en espíritu de un a veces equivocado concepto de Servicio al Cliente mal enfocado, podría impedir la aplicación de esquemas donde la organización se ponga de acuerdo bajo un mismo contexto, dentro de un mismo parámetro de cifras y mediante la aplicación y respeto de ciertas reglas de juego. Utilizar indicadores de desempeño ayuda en gran manera a trabajar con la incertidumbre.

### *Almacén*

Donde el control y exactitud son imperativos. Se hacen maravillas en poco espacio, con recursos limitados y con el equipo con que disponen, a veces inapropiado o escaso. Sin embargo, frecuentemente se observa que la preocupación está dirigida a mantener una “decente” exactitud de inventarios, y lo malo no está en ello, sino que se pierde el efecto total cuando se cree que lo único importante es lo que el personal de esta área desconoce como exactitud financiera, resultado del inventario físico anual. Para quien no lo ha hecho, habría que cuestionarse seriamente si la exactitud operativa servirá de algo para mejorar la toma de decisiones. A fin de cuentas, las decisiones operativas se toman en base y alrededor de los SKU's (stock keeping units) y no en función del costo total del inventario. Por ello, no resulta provechoso tener una exactitud del 100% una vez al año.



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

### *Proveedores*

Auxiliares en el la obtención de milagros. Expertos en su negocio y no siempre utilizados como consultores internos en su especialidad. Bajo una inadecuada estrategia, se les puede exprimir y sacar el mejor provecho de ellos, temporalmente. Sin embargo, la falta de comunicación abierta, la no corresponsabilidad en información importante y/o limitar su visión al no compartirlas para que optimicen su propia planeación, puede acabar por destrozarlos. No se diga cuando se requiere y tienen madera para desarrollarse a la medida del cliente. El corto plazo impera y la decisión inmediata, fácil pero no siempre conveniente, es el reemplazo. No hay que hacer de lado el valor de una mutua y única curva de aprendizaje.

Para algunos, las anteriores pueden ser vistas como historias de terror, situaciones ajenas a un “estándar de vida”. Sin embargo, la realidad habla que un gran número de empresas en nuestro país trabaja bajo ese tipo de esquemas, donde lo urgente es importante. Donde un texto sin contexto es solo un pretexto.

Los ejemplos mencionados en párrafos anteriores son la muestra de algunas rocas que existen debajo del nivel del agua en ese tipo de organizaciones. Son consecuencias que muchas organizaciones que en el territorio nacional viven como fruto de la presión por resolver situaciones que les permiten mantenerse a flote en el corto plazo. Hay otras empresas que, a pesar de tener utilidades y crecimiento, están dejando de percibir ingresos como resultado de no dedicar tiempo ni recursos suficientes a optimizar sus procesos de negocio. Si se invierte en éstos últimos, el importe es poco comparado con los beneficios alcanzables.

Lamentablemente no se puede aplicar un benchmarking en este terreno. Como se ha mencionado previamente, el número de problemas que propician el aumento, ocasionalmente desproporcionado de los inventarios varía de esquina a esquina. El tamaño de las áreas de oportunidad puede ser diametralmente distintas del vecino de enfrente.

La solución temporal a problemas recurrentes también da pie al riesgo de acostumbrarse. A medida que transcurre el tiempo sin que se apliquen las medidas correctivas pertinentes, el nivel del agua se queda ahí. La medida emergente que debía ser resultado de una decisión estratégica, se convierte en algo normal. Los involucrados continúan apagando fuegos sin buscar las formas para bajar el nivel del agua a lo mínimo necesario.

Aunque la literatura sugiere distintas modalidades y rutas para un mejor proceso en la toma de decisiones, si quienes las toman carecen de elementos suficientes y una visualización adecuada de las consecuencias en lo porvenir, es muy posible que aumente el riesgo de caer en una “derrota” anunciada. Entiéndase por “derrota” no el cierre de las cortinas del negocio, sino la sub-utilización de herramientas administrativas y tecnológicas así como el desperdicio exagerado de recursos que bien podrían aplicarse en acciones puntuales como capacitación, comunicación, equipamiento, por mencionar algunas tareas que típicamente se congelan cuando escasean los recursos. Es como hacer escalas adicionales a lo largo de la competencia.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Si bien es cierto que es más fácil destinar recursos para mantener niveles de inventario “adecuados” en comparación con el trabajo que representa poner orden en casa y alinear a todo el recurso humano en el caminar de una senda ordenada y disciplinada, hay beneficios que no se ven (ni se verán) por no optimizar el esquema logístico. Como que no vale la pena conformarse con una rotación de inventarios de dos cifras (en promedio menor al número 15) cuando hay quienes manejan índices de tres y hasta cuatro dígitos.

Si la organización vive en un mar de problemas, sería tiempo de diagnosticar las causas e invertir en lo conveniente: información confiable y oportuna. Ya en otra ocasión se ha mencionado la importancia de no depender únicamente en “la herramienta”. También hay que sacarle jugo a las costumbres, cuando éstas son buenas. Visto de otra forma, de nada sirve invertir grandes cantidades de dinero en “soluciones informáticas” que solo harán que los problemas estén en la red y en línea, cuando los usuarios, los procesos, las reglas del juego, los parámetros y la alta gerencia está desintegrados y faltos de una adecuada educación formal respecto a estándares de excelencia operacional, que incluyan a toda la organización.

La conclusión es sencilla y conocida por muchos. Una buena Administración de Inventarios es clave para invertir y cuidar los recursos de manera óptima. Sin embargo, decirlo no es cuestión de *gerentazos*, sino de un gran compromiso y convicción por parte de la Alta Gerencia para obtener nuevos niveles de desempeño, creando y/o manteniendo ventajas competitivas sostenibles junto con la adopción de nuevas actitudes en la empresa.

No basta con avalar o certificar que tenemos y mantenemos los mismos resultados con los mismos procesos. Es triste ver muchos casos de empresas que implantan un esquema de papeleo protocolario como un fin para mantener la aceptación de sus clientes. En mis ponencias frecuentemente menciono el riesgo de solo peinarse para la foto, cuando lo que debería buscarse como fruto de esa implantación es un medio para alcanzar las grandes ligas, adoptando un nuevo y mejor medio de vida. Es contar con un punto de arranque que canalice y conduzca a una verdadera optimización de procesos que no se detenga. La aventura de adentrarse en terrenos que eleven la mejora continua a un esquema de competitividad global bajo estándares de Clase Mundial, es un reto que vale la pena echar a andar, antes que el personal se “vacune” con intentos fallidos de implantar técnicas y tecnologías que no llevan un propósito y dirección integral congruente con la estrategia corporativa orientada en el cliente.

Una certificación como la mencionada al inicio del párrafo anterior, se concentra principalmente en las áreas operativas y de proceso de una organización. Cuando se trabaja además dentro estándares de competitividad mundial, toda la organización recibe los beneficios. ¿Cuáles son? Los que menos buscan los empresarios: mayor rentabilidad, mayor participación en el mercado, aumento es su nivel de servicio al cliente, mayor y mejor visibilidad para toma de decisiones en diferentes escenarios simulados, entre otros más. Afirmo que son los que menos buscan los directivos, porque pareciera que pudiendo no hacerlo, están dejando de ganar.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

La conclusión salta a la vista. Decisiones para afrontar urgentemente situaciones recurrentes no son la mejor vía de optimizar el diario andar de una empresa. Menos aún cuando son paliativos que ocultan problemas (causas) importantes que inciden en los niveles de las existencias. Es bueno y reconfortante observar cómo la creencia de trabajar con ordenes mandatorias (gerentazos) unilaterales, se diluye en empresarios y ejecutivos cada vez más concientes de que éstas no constituyen la manera de llegar al mejor resultado. Es cierto, falta mucho por hacer en nuestra cultura empresarial.

La mejor forma de administrar los inventarios y erosionar focalizadamente las rocas que forzan el aumento de las aguas a niveles no necesarios, es el resultado del trabajo de todos en la organización, mediante retroalimentación de abajo hacia arriba respecto a los planes y necesidades tanto de corto como largo plazo, siempre en un ambiente de respeto, dirigidos por reglas que propicien el orden y sean respetadas con disciplina.

¿Como lograr lo anterior?

Mediante la implantación adecuada y bien dirigida de tecnologías directivas (ERP, MRP II, JIT, etc.). Si no hay orden en casa, no podemos ordenar a los demás involucrados en la cadena de valor. Estas tecnologías directivas propiciarán las condiciones adecuadas para que el recurso humano, lo más importante en la empresa, libere su potencial y creatividad. Recordando lo mencionado al inicio del texto, hay que impulsarlos a romper paradigmas y facilitar la incursión en esquemas diferentes. Mejor aún si los objetivos están orientados hacia las mejores prácticas.

El resultado será el compromiso de gente, capacitada y educada en una cultura (forma de vida institucional) bien definida, que de manera natural genera ventajas competitivas en beneficio de los clientes. Los resultados y beneficios vienen por añadidura.

El compromiso de la alta dirección, el uso adecuado de los recursos humanos, una buena conciencia en el uso del tiempo y la disposición y empuje para lograrlo, son factores clave de éxito para maniobrar oportunamente, e incluso, sacar del camino Icebergs y rocas submarinas que podrían poner en peligro la empresa. La óptima administración de inventarios, llámese también reducción de ineficiencias / dificultades, se logra con mayor facilidad y se convierte en uno de los procesos resultantes de la aplicación de los puntos anteriores a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

L.C.I. Ariel Valero C.  
Socio Director

Soluciones Integrales de Clase Mundial