



Education, Training and Consulting, s.c.

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

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

REPOSICIÓN DE INVENTARIOS

“Cuándo y cuánto, he ahí el dilema. ¿Qué es mejor para la organización, sufrir insultos, golpes, jugadas del mercado, o levantarse en estrategias contra la competencia, y oponerse a las ineficiencias operativas y que así cesen? Morir, dormir... nada más que inventarios...”

(Lo que podría haber expresado Hamlet actuando como responsable logístico de alguna empresa, en vez de desenvolverse como príncipe de Dinamarca, consentido y vacilante en sus decisiones. AVC)

Existen aquellos a quienes dirigir un negocio representa un juego, otros hay que lo visualizan como un gran reto, también están, entre otros más que podrían mencionarse, los que no dejan pasar la oportunidad de fijar estrategias competitivas y de valor agregado.

La visión es importante. Empero, el tipo de actores, la dirección de escena y el libreto sobre el que habrá de desarrollarse la acción, son factores que contribuyen al éxito. Evidente es que no se trata de actuación, sino decidir qué camino perseguir, lejos de esperar que lleguen tiempos mejores asumiendo que la sombra del fracaso futuro se aparezca y nos inste a actuar por reacción. Reponer o no reponer, para más de uno... he ahí el dilema.

La Dirección de Escena

Hace no muchas hojas de calendario, en un verano, se me pidió actuar como chivo expiatorio en nombre de la directiva de cierta organización no lucrativa, y presentar ante un público hostil, por demás ignorante y carente de visión, lo que podría ser la obra cumbre a mitad de gestión de tan singulares dirigentes.

La ilustración utilizada para ejemplificar el cambio requerido, como uno de los retos inmediatos para su estructura, fue una pirámide invertida. En primer lugar, la forma tradicional se mostró para definir el “AS IS”, resaltando que el coto de poder, la política interna, y la miopía de sus dirigentes (*falta de visión y/o pensamiento estratégico*) representaban el riesgo de un no venturoso futuro. Tras breve clic, apareció la misma figura boca abajo, mostrando el “TO BE”. El paradigma a romper consistía en invertir el enfoque; no torpezas y manipulación, sino una clara dedicación hacia el mercado que atienden, cuidando sus clientes actuales y reforzando las estrategias para contribuir al beneficio de aquellos potenciales a quienes debiera alcanzarse. La estructura debiera apoyar y enfocarse en el campo de batalla, dejando a un lado la pesada y burocrática estructura piramidal.

A manera de aplausos, el beneplácito de los presentes se mostró por medio de la aprobación del proyecto. Los miembros de la mesa directiva en cuestión, salieron triunfantes una vez evitado y superado el riesgo de haber hecho “el oso” si ellos hubieran dominado el escenario, y el voto popular no hubiese favorecido la propuesta.

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

Hoy, acercándose el final de su cuatrienio, este grupo de pseudo líderes hacen como que hacen, creyendo ingenua e irresponsablemente estar implementando lo que se ha convertido en un remedo de proyecto institucional.

Hay aspectos que no se deben ni pueden delegar para que un departamento o área se haga cargo. La gerencia de primer nivel, tras asegurar que su hebilla cumpla la función de sujetar la prenda inferior, ha de promover, dar seguimiento, apoyar y lograr que las cosas sucedan.

La convicción en una idea, el sabio involucramiento del personal y la congruencia entre el ser y el deber ser, contribuyen enormemente a superar las ineficiencias del día a día, alcanzando niveles de excelencia operativa. El recurso humano puede compartir la visión cuando existe ésta, y cuando la cabeza del cuerpo organizacional deja entrever su gran compromiso hacia el fin esperado, la ruta probada hacia la excelencia operativa resulta más pasadera.

Ninguna garantía documental de desempeño, por más internacional y de tres letras que sea lo puede ofrecer, a menos que venga acompañada de la cultura, actitud y visión de Clase Mundial que caracteriza a los exitosos en el mercado. No solo vestirse para actuar y peinarse para la foto, hay que sentar las bases de sólidas, comprensibles para desarrollarse en la escena de la empresa, que insten a la innovación y optimización constante para un desempeño ejemplar.

Nivel de Actuación

La cultura y filosofía institucional, definen el perfil y atrae el tipo de actores que habrán de volcarse en conocimientos y talentos para hacer suyos, alcanzar y superar en equipo los objetivos organizacionales.

Posterior a ello, quienes actúan en primer plano (áreas comercial, de servicio al cliente, servicio técnico, distribución, etc.), los que se desempeñan tras bambalinas (compras, almacenes, planeación, etc.) y los que contribuyen alrededor de los detalles logísticos (administración, finanzas, recursos humanos, etc.) deben conocer bien la naturaleza y propósito de sus funciones junto con las actividades e indicadores de desempeño que de manera natural manan de ellas.

A manera de complemento, los criterios y políticas predefinidas, o también llamadas reglas del juego, guiarán los pasos, siendo los fundamentos de la toma de decisiones para la satisfacción de quienes buscamos su preferencia, clientes actuales y potenciales.

En los confines logísticos, hay factores cuya definición debe quedar plasmada claramente en blanco y negro. Según la circunstancia, la improvisación puede salvar un momento o acto en una obra, sin embargo, el éxito en escena está pre-concebido por los detalles a ser considerados, validados y respetados por quienes vez tras vez abren y cierran el telón operativo.

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

En el entorno de las organizaciones, dentro de la reposición de inventarios, hay insumos de información que se usan (*debieran usarse*), con el propósito de propiciar un mejor resultado como fruto de una actuación integral y sinérgica.

Podríamos referirnos en este espacio escrito a políticas, criterios, procesos de negocio y otros elementos corporativos, sin embargo, en principio se mencionarán los que objetiva y cuantitativamente se pueden explotar en una base de datos donde todos en la empresa o contribuyen, o son beneficiados.

Un primer ejemplo de ello, es el **pronóstico**. Ineficiente y carente de exactitud y confiabilidad por excelencia, sirve de guía para el resto de las operaciones internas en la empresa. Está escrito que "*sin visión, el pueblo perece*"; lo mismo aplica en logística. Reaccionar por reaccionar no es sano ni conveniente. Planear con cierta base, por cuestionable que sea, contribuye para predecir el futuro en lo posible, lejos padecer sus consecuencias reactivamente.

Irresponsable e improductivo resultaría aguardar los resultados cercanos a fin de periodo, e incentivar las cifras (*llegar al resultado a como dé lugar*) en vísperas del famoso cierre de mes. Sería muy ventajoso el compromiso periódico de las cabezas operativa, financiera y comercial. Más allá, el seguimiento y retroalimentación de los miembros operativos (ventas, mercadotecnia, planeación, compras). Ambos procesos promueven mayor eficiencia del tan sonado *Forecast* (pronóstico, por su significado en inglés).

Cuando de variación se trata, justificada por desconocimiento del mercado, o argumentada por variables externas no dependientes ni controlables, la incierta demanda esperada puede vincularse con un factor de amortiguamiento. Este colchón, bautizado como **inventario de seguridad**, aparece como elemento crítico. Una buena o mala actuación en el servicio al cliente, puede ser influenciada por este factor.

Dicho sea de paso, el inconveniente no radica únicamente en decidir tenerlo o no tenerlo, sino en el pensamiento que lo deriva. No es lo mismo justificarlo por cobertura, que por intuición, o por simple creencia, que por cálculo matemático-estadístico. Lo interesante es su validez conforme las variaciones de mercado, productivas y/o de suministro van evolucionando. Sería muy favorable revisarlo periódicamente, siempre con el enfoque de reducirlo a su mínima expresión.

La tercera regla del juego que suele impactar en los resultados, está relacionada con el tiempo de reacción. Conocida como **tiempo de entrega**, es utilizada por algunos con excesiva confianza en su cumplimiento; otros la emplean para planear con tanta holgura que bien puede promover un incremento en las existencias en un no siempre conveniente ni explicable tiempo previo. La influencia de la mejora continua en su reducción, facilita el incremento de una ventaja competitiva conocida como flexibilidad.

Pareciera obvio, pero para disponer la reposición de los inventarios, hay que considerar a éstos al momento de la evaluación respectiva. Irracional o increíble, pero no falta por ahí algún almacén que en la información que emite (por kardex, vía sistema de cómputo o "*excelazo*", a través de reportes o lo que usen para tal efecto), no haya consistencia entre su(s) dato(s) y lo que físicamente yace dentro de la bodega.

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 información de las existencias no solo debe ser oportuna, sino íntegra. Siempre insisto en los talleres de capacitación que lidero, el **inventario disponible** debe “*chechar y cuadrar*” en todo momento, no únicamente cumplir esta condición durante un breve espacio de tiempo posterior al intermedio operativo; sí, me refiero al prescindible inventario físico.

Por último y no menos importante, la cantidad. Cuan fastidioso es considerar un tamaño de lote por meras restricciones de la fuente de abasto. Sea por negociación o paradigma productivo, no deja de estar presente la posibilidad de optimizarlo. Al igual que el tiempo de obtención, la respuesta al “*cuánto*”, contribuye paralelamente a la ventaja competitiva tecleada tres párrafos atrás. Benéfico evaluar el impacto del **tamaño de lote** en los costos relacionados con su obtención, así como la viabilidad y/o factibilidad operativa.

Criterios

Recientemente me tocó el privilegio de contar con la participación de un importante, ejemplar y agradable ejecutivo de cierta industria trasnacional dentro del Diplomado de Abastecimientos en que participo. Lo ventajoso, es que ha vivido y comparte la experiencia de competitividad global y tiene tatuado el pensamiento de cultura mundial que en líneas previas se ha señalado lacónicamente.

Lo interesante, que durante el ejercicio de algunos casos utilizados como herramientas para optimizar la administración estratégica en las compras nacionales y de importación, “*pasó aceite*” en cierta forma, por traer consigo ciertos usos y costumbres de la empresa en que participa, que lo inhibieron parcialmente al inicio del seminario. Empero, su dedicación y apertura contribuyeron significativamente para que junto con su equipo de trabajo, no solo consiguiera la victoria en la evaluación final, sino que en su resultado, quedaran muy cerca del benchmarking predefinido. Prontamente rompió paradigmas y estuvo abierto y dispuesto a recibir – recordar la esencia de algunos de los criterios útiles.

¡Cuan cordial haber coincidido y puesto de acuerdo! Pese a ello, el lector habría de evaluar su entorno a la luz de este ejemplo. El final de la historia es uno feliz, donde protagonistas (el grupo, incluyéndonos el y yo) concluyeron resolviendo la trama, con reconfortante satisfacción tras su actuar.

Con todo, medite el riesgo que representa la actuación del recurso humano al no estar habilitado para disponer de las técnicas más convenientes cuando de reponer inventarios se trata. La trascendencia en los activos y recursos de la empresa no deben evaluarse de soslayo. No se trata de un clic o navegar en el sistema, sino de la cultura, enfoque y educación alrededor de la toma de decisiones en lo concerniente a la reposición de inventarios.

No es lo mismo conocer y comprender el contexto y efectos en que puede utilizarse tal o cual política de reordenamiento, que usarlos a diestra y siniestra sin ningún sustento o racional que los respalde. El personal debe conocerlos, el sistema (*software*) puede promoverlos o limitarlos. Hay que saber aprovecharlo, no solo vivir a pesar de la herramienta.

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

¿Cuándo aplicar un punto de reorden, doble punto de reorden, revisión periódica o desfazamiento en el tiempo? ¿Por qué considerar un lote discreto, un lote fijo predefinido o uno en base a la cantidad económica? ¿Cómo realizar simulaciones de planeación y los impactos que pueden evaluarse mediante técnicas como cantidad de orden por periodo o periodos de abasto? ¿Qué del menor costo unitario y menor costo total?

Si casuísticamente el lector, su departamento o empresa no tienen claro o no saben como responder alguno de estos tres cuestionamientos, bien valdría la pena trabajar hacia la homologación del lenguaje junto con la comprensión del uso y beneficios que éstas y otras herramientas pueden generar. (algo se comentó al respecto de estas armas, en la edición publicada en julio de 2005).

Resumen

La solidez del pensamiento estratégico junto con la congruencia reflejada en la toma de decisiones facilita y promueve el entorno propicio en la empresa que impacte positivamente en los resultados en el mercado que atiende.

Establecer y respetar las reglas del juego, aminoran el riesgo que haya iniciativas sin dirección. Conviene no menospreciar ni obviar la esencia y riqueza en la definición del pronóstico, inventario de seguridad, tiempo de entrega, integridad en el control e información de las existencias así como en tamaño de lote de reposición, entre otros temas a considerar.

Al administrar inventarios, existen herramientas que contribuyen a una mejor toma de decisiones. Es importante que logísticamente haya una comprensión plena de ellas, y el común lenguaje y criterio para su uso, de tal suerte que su aplicación vaya acorde con las estrategias y metas corporativas.

Un espacio como este no puede sustituir la formación teórico – práctica. No obstante, los criterios e inquietudes que eclécticamente se han compartido, han llevado la intención de destacar la importancia de definir aspectos clave en la reposición de existencias, dentro del amplio marco de la administración de inventarios. Le deseo que su actuación en la esfera logística esté colmada de buenas decisiones, proactiva orientación al mercado y el mejor y más sabio uso de los recursos de su organización. ¡Que su obra sea todo un éxito!

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