OPTMIZACIÓN DE INVENTARIOS PARA ENFRENTAR TIEMPOS DE RETO

Jorge Chávez

La información es la llave que nos da poder para la optimización de inventarios.

En tiempos de desaceleración económica, la mayoría de las empresas detona planes reactivos haciendo recortes generales en presupuesto y personal. La reacción es obvia y esperable: ante un entorno económico no óptimo, se puede vislumbrar una reducción en ventas y por ende, los costos se necesitan ajustar. Pero si estas acciones se ejecutan de manera inadecuada, pueden llevan consigo otros costos que incluso pueden causar mayores problemas a la empresa. En un artículo reciente sobre Eficiencia Organizacional de Sintec, se menciona que la mayoría de las empresas que hacen recortes de personal generalizados en tiempos de recesión, tienen mayor probabilidad de caer en bancarrota.

Si bien los recortes presupuestales y de *headcount* pueden parecer la forma rápida de afrontar la adversidad, existen otras acciones con mayor sentido de negocio y una visión propositiva para reducir gastos o relajar la situación de *cash flow* con menores riesgos de fracaso y partiendo de un enfoque de eficiencia operativa. Una de ellas se esconde a simple vista: **la Optimización de Inventarios.**

Un manejo óptimo de inventarios puede liberar flujos de efectivo necesarios para la empresa en tiempos de recesión económica, sin dejar de generar productos de alto margen y sin desatender a los clientes más importantes- es decir, **manteniendo a la empresa rentable, para sobrellevar la crisis.**

En nuestra experiencia implementando proyectos en todo América Latina, nos hemos dado cuenta que a pesar de que ya existen herramientas y plataformas para optimizar la operación, la mayoría de las compañías en la región siguen manejando sus inventarios de forma tradicional, y en muchos casos, confiando la operación regular de los mismos en una o algunas personas que conocen tan bien los inventarios que solo ellos saben qué compran y cuándo. Se confía ciegamente en la palabra de dichas personas porque ellos “llevan tanto tiempo haciéndolo que son unos maestros en el arte del tanteo.” Sin menospreciar el valor de la experiencia, valerse exclusivamente de ella sin aprovechar la eficiencia que las herramientas modernas proveen, es dejar dinero sobre la mesa.

Hoy día, un inventario optimizado se puede lograr utilizando la información con la que ya cuentan las empresas para planear y generar estrategias diferenciadas por SKU. Esto se puede lograr en tres sencillos pasos, con las herramientas correctas:

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

01 Planeación de la demanda

En esta etapa es clave la información sobre historial de ventas de cada SKU, así como también el comportamiento de los productos en diferentes localidades, situaciones climáticas, temporadas, o estrategias comerciales. Muchas veces, obtener esta información implica involucrar al área de desarrollo comercial y/o ventas, que normalmente no suelen involucrarse en planeación de inventarios.

Para hacer un análisis más profundo, se pueden integrar también variables exógenas como cambios en el clima, abasto de agua, temporalidades, etc. Este tipo de análisis multivariable requiere de herramientas altamente especializadas con algoritmos sofisticados, con las que muchas empresas hoy no cuentan, por lo que Sintec Consulting puede ser un apoyo valioso en este proceso. **En Sintec contamos con herramientas digitales y de analítica avanzada desarrolladas especialmente para este propósito, que permiten a las empresas tomar decisiones más acertadas.**

En esta etapa es necesario determinar cuáles productos tienen comportamiento más estable y cuáles tienen mayor fluctuación. Esto puede variar según la región o la temporada. Por ejemplo, no es lo mismo vender helados en Cancún que en la sierra de Chihuahua.

Típicamente al hacer un análisis de planeación de la demanda, se determina que el 80% de las ventas se concentra en pocos SKU´s. Con esta información podemos identificar cuáles SKU´s se usan en raras ocasiones, y que probablemente no es necesario tener en inventario, sino hacer pedidos especiales en caso de que se requieran *(made to order vs made to stock, buy to order vs buy to stock)*. En este primer paso, ya se puede liberar algo de flujo, al dejar de inventariar productos de poco o raro uso.

02 Categorizar productos en ABC

Una vez que hemos identificado cuáles productos si deben estar en nuestro inventario, se debe analizar cada uno en términos de tres variables principales: Volumen de Ventas, Variabilidad y Margen. Se debe tener un entendimiento profundo de la cantidad de unidades o volumen, qué tantos picos y valles presenta cada SKU en su comportamiento en un período de tiempo, y cuánto margen genera cada uno. Una vez más esta es información con la que la empresa ya cuenta, y simplemente no se está aprovechando al máximo.

Con estos datos se puede clasificar cada SKU en A, B, o C, para darles un tratamiento diferenciado de acuerdo con su categoría. Esta diferenciación nos ayudará a determinar de forma más atinada las cantidades, frecuencias y tratamiento que se debe dar a cada artículo de inventario para estar en niveles óptimos- es decir, puedo cumplir con mis clientes sin tener inventario de sobra.

03 Establecer políticas de inventario diferenciadas

Una vez que hemos clasificado todos los SKU's que deben ser parte del inventario, se definen políticas que atiendan las necesidades particulares de cada SKU. Aquí se definen días de inventario, fechas de reabastecimiento, cantidades, etc. En las políticas se protege aquellos SKU´s que representan el mayor volumen de ventas, que tienen poca variabilidad y que generan más margen para la empresa.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

Aquellos SKU´s que se utilizan en pocas ocasiones, que presentan mucha variabilidad o generan poco margen se pueden surtir menos frecuentemente. Al tomar estas decisiones, la empresa está también decidiendo que algunas veces no va a poder cumplir el pedido de un cliente de forma inmediata. Sin embargo, estos casos deben ser mínimos y ser casos en que se gana poco margen al cumplirlos.

Las políticas de inventario deben ser revisadas por lo menos cada tres meses, de forma que se pueda asegurar que funcionen correctamente, que efectivamente ayuden a la empresa a liberar flujos de efectivo, y que la empresa esté preparada para reaccionar ante cualquier cambio. Una vez más, la información se debe monitorear constantemente para determinar la continuidad de las políticas ciclo con ciclo.

Estas políticas, cuando se aplican correctamente, ayudan también a generar mejores prácticas en la empresa, en vez de dejar el manejo de inventarios en manos de una o pocas personas que tienen todo el conocimiento. **Las políticas están para guiar a cualquier persona a cargo de abastecer el inventario.**

Sintec no solo cuenta con herramientas y algoritmos de punta, sino que también se encuentra a vanguardia en las tendencias del mercado. Por ejemplo, nuestras herramientas están diseñadas para tomar datos en tiempo real, aprovechando *Internet of Things*, así como también para hacer uso de *Machine Learning*, automatizando decisiones de inventario conforme las computadoras "aprenden" el comportamiento de ciertos SKU´s.

En Sintec podemos apoyarte también en tener una estrategia Multiescalón *(Multiechelon)* para el manejo de inventarios, que te permita tener visibilidad de toda la red de CEDIS en diferentes localidades y que habilite el abastecimiento interno cuando es necesario. De esta forma el inventario de reserva puede reducirse aún más, sabiendo que un CEDIS cercano puede surtir en caso de algún imprevisto. Es decir, inyectamos inteligencia y eficiencia a tu red de distribución.

En los proyectos en que Sintec ha optimizado inventarios, normalmente se observan **reducciones en el capital de trabajo** en inventario entre **15 y 20%, reducción de los días de inventario en un 10-15%** y una **reducción de 5% en sockouts de almacén**. Todo esto mientras se logran **mejoras de 5-10 puntos en niveles de servicio a clientes.**

Recientemente, en una empresa de manufactura a quienes apoyamos en categorizar SKU´s y determinar nuevas políticas de inventarios, logramos reducir el inventario promedio en un 42.5%. **En tiempos de recesión este capital puede representar la diferencia entre quebrar y mantenerse rentables a pesar de la baja en ventas.**

Al aprovechar la información que ya se tiene en la empresa para optimizar el inventario, no solo se liberan flujos de efectivo y se reducen costos para mantener la rentabilidad en tiempos de escasez, también se prepara a las empresas para ser flexibles ante cambios súbitos en el mercado. Esto te permite reaccionar rápidamente a una mejora en las condiciones económicas. **De esta forma, tu empresa no solo sobrevivirá la crisis, sino que será de las primeras rebotar con la mejora en la economía.**

Muchas gracias a Gustavo de Hoyos, Analista de Consultoría en Estrategia de Operaciones y especialista en inventarios, por su valioso conocimiento y contribuciones en la realización de este artículo.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

Acerca del autor

Jorge Chávez,
Gerente Estrategia de Operaciones, Mty
jorge.chavez@sintec.com

Cuenta con más de 6 años de experiencia en consultoría en México y Latinoamérica con empresas líderes en su industria. Es experto en temas de Inventarios, Red de Suministro, Producción, Centros de Distribución y Planeación de Ventas y Operaciones en industrias como Productos Industriales, Telecomunicaciones, Consumo, Alimentos y Bebidas y Farmacéuticos.

Referencias:

- Budd, John, et al. "The Demand Driven Supply Chain." Https://Www.bcg.com, May 2012, https://www.bcg.com/
-
- Hoberg, Kai, and Knut Alicke. "5 Lessons for Supply Chains from the Financial Crisis - Supply Chain 24/7." Supply Chain 24 7, 2 Oct. 2014, https://www.supplychain247.com/article/5_lessons_for_supply_chains_from_the_financial_crisis/one_network_enterprises.
-
- Bustani, Diana, and Jorge Chávez. "Eficiencia Organizacional." Sintec Consulting, 13 Sept. 2019, https://sintec.com/p_innovador/eficiencia-organizacional/

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.