

# La Gestión de los Niveles de Inventario: el problema clave para las cadenas de distribución

Una perspectiva de TOC por Eli Schragenheim

## ¿Qué tan grande es el problema?

Las cadenas de distribución proporcionan un vínculo necesario entre los productores y las tiendas / almacenes. Prácticamente todos los bienes de consumo requieren un distribuidor con el fin de ser vendidos a un usuario. Muchos productos para ser negociados también requieren de un distribuidor como enlace entre proveedores y clientes. Uno puede ver el crecimiento de las ventas a través del Internet como una alternativa para la distribución tradicional, pero la gran mayoría de las ventas se realizan a través de tiendas, que son asistidas por una cadena de distribución.

Por lo tanto, el servicio prestado por los distribuidores es muy necesario para que los productos lleguen a los potenciales compradores. ¿Cuáles son los problemas de los distribuidores en la gestión de su negocio?

El reto clave de cualquier cadena de distribución es hacer frente a la incertidumbre, tanto en el lado de la demanda como del suministro. La dificultad más obvia es la de decidir con suficiente antelación lo que va a ser vendido y lo que no, debido a que el distribuidor tiene que comprar los artículos del proveedor.

Hay otro aspecto que hace que la compra de artículos por el distribuidor sea una decisión empresarial crítica. El factor limitante para la mayoría de los distribuidores es el dinero en efectivo. Por lo general, el distribuidor tiene suficiente espacio y los medios logísticos necesarios para mover la mercancía alrededor. Lo que limita a los distribuidores de mantener y eventualmente vender más productos es **el efectivo disponible, o liquidez**. Esto significa que el tiempo entre el dinero gastado y el dinero recibido tiene mayor impacto para los distribuidores que para muchos otros tipos de negocios. Debido a este aspecto de los distribuidores ellos suelen estar presionados para "deshacerse" del inventario que parece un poco lento para la venta. Por lo tanto, la venta con una reducción muy significativa del precio, es muy común en la línea de negocio de las cadenas de distribución.

La decisión de la cantidad a mantener en existencias de un artículo específico es tan importante porque la compra excesiva de un artículo es a expensas de comprar otros artículos y si toda la cantidad no se vende lo suficientemente rápido la presión para reducir el precio con el fin de deshacerse de ese artículo se incrementa rápidamente.

Por otro lado, la compra de muy poco podría generar la falta de un artículo con una buena demanda. El daño financiero de los faltantes no es tan sencillo de calcular, pero es definitivamente importante.

Pero la abrumadora dificultad se debe a la **enorme cantidad** de diferentes artículos almacenados en diferentes lugares. Para cada artículo / localización existe la necesidad de tomar una decisión, y cada decisión tiene que ser revisada con bastante frecuencia. Además, con el fin de cumplir con la limitación de dinero en efectivo la suma de **todas las órdenes de compra deben estar continuamente ¡bajo completo control!**

### **Pronósticos: Un punto débil de las actuales prácticas comunes**

El pronóstico es una herramienta central común para apoyar las decisiones críticas sobre cuanto comprar de cada artículo. Esta herramienta matemática-estadística es ampliamente utilizada para predecir la demanda futura de artículos o la demanda futura de una familia de productos. Sin embargo, la forma en la cual se toman decisiones basadas en el pronóstico está realmente distorsionada. No es cierto afirmar que "los pronósticos siempre se equivocan" porque los pronósticos no tienen la intención de decirle cuántas unidades se venderán. Un pronóstico sólo le dice lo que razonablemente podría ser la venta. El pronóstico genera información parcial y con el fin de lidiar con eso el que toma las decisiones tiene que considerar no sólo el número emitido por el algoritmo de predicción, sino también las posibles desviaciones razonables, a veces denominado "error del pronóstico". Sin embargo, la estimación del error del pronóstico muy rara vez se utiliza.

### **La Manera TOC para manejar los niveles de stock en la cadena de distribución**

La intención de los siguientes párrafos es sólo señalar algunas de las ideas críticas que son la base de la solución de TOC para administrar stocks.

Un punto de vista crítico es reconocer que el stock requerido de un artículo es afectado por la combinación de dos grandes influencias: la demanda y el suministro. Este simple hecho tiene ramificaciones muy importantes sobre todo porque el distribuidor es capaz de afectar el tiempo de suministro de una manera más efectiva de lo que puede afectar la demanda. Esta comprensión cambia el enfoque del proceso resultante.

La idea anterior también señala el hecho de que el comportamiento del stock a la mano (existencia física) refleja la **combinación actual de la demanda y el suministro**, y por lo tanto es un elemento clave para decidir si el nivel de stock actual debe ser aumentado o disminuido.

El proceso resultante pone énfasis en la generación de un **sistema de prioridades claro** para la compra y el transporte de productos desde los proveedores y entre las distintas ubicaciones de la cadena de distribución.

Al mismo tiempo, los niveles de stock existentes se mantienen constantes a menos que una clara señal sea recibida señalando un cambio necesario en el nivel de existencias de ciertos artículos. Esta comprensión crea un proceso de reposición rápido que es bastante sencillo de seguir. Una de las ventajas de este método es que la inversión en efectivo puede ser fácilmente monitoreada y controlada.

Gestionar las existencias conduce a niveles de stocks significativamente más bajos que la mayoría de las cadenas sostienen, mientras se tiene disponibilidad muy superior de los artículos en sus lugares de destino.

Una comprensión más avanzada sobre donde la porción principal del stock debe residir trae más oportunidades para reducir las existencias, manteniendo una mejor disponibilidad.

**Biografía de Eli Schragenheim:** Eli es uno de los más reconocidos expertos de TOC a nivel mundial. Autor de numerosos libros y Co-autor (con Eliyahu M. Goldratt y Carol Ptak) de *Necesario pero no Suficiente* (North River Press, 2001). Es expositor frecuente de la Organización Internacional de Certificación en TOC (TOCICO) y decano de Goldratt Schools.

## *Seminario Gerencia de la Cadena de Suministro Basado en TOC*

Si encuentra interesante las soluciones de Teoría de Restricciones le sugerimos que asista a nuestro siguiente seminario. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:

<http://enfoco.estrategiafocalizada.com/SCM%20Forma.html>

Contacto:

Email: [contacto@estrategiafocalizada.com](mailto:contacto@estrategiafocalizada.com)

Teléfono: 593 72843294

Página web: [www.estrategiafocalizada.com](http://www.estrategiafocalizada.com)

Síguenos en :

