

La batalla contra los inventarios

Partamos del principio que los inventarios no son malos por si mismo, pueden ser necesarios o innecesarios, pero existen como un recurso administrativo para resolver los desbalances entre procesos de la cadena de suministro. Atacar los inventarios sin identificar las causas que lo generan, resulta en más problemas y no resuelve nada.

En muchas organizaciones, los compradores se sienten ajenos a este problema, ya que existe para eso un área de inventarios que es la responsable, y se olvidan que dos de las variables más importantes para la planeación de un inventario de productos comprados son administradas por el comprador, estas son: el tiempo de entrega y el tamaño de lote.

Al trabajar en cadenas colaborativas, se busca mejorar el capital de trabajo y la rentabilidad de todos los miembros de la cadena, por lo que transferir el inventario al proveedor o al cliente, no es una verdadera solución, el objetivo debe ser alcanzar mejores niveles de servicio y mayor rentabilidad con menos inventarios.

Dos artículos publicados en SupplyChain 247, aportan ideas interesantes para enfrentar el reto de los inventarios: [Top 3 Strategies to End the Swinging Pendulum between Inventory and Service](#) y [Removing Barriers to Inventory Optimization](#)

Como gente de suministro, sabemos que si llega a haber faltante de un producto, esto será suficiente para que algunos del área comercial se quejen de que se perdieron muchas ventas y clientes porque, “nunca se tiene lo que se requiere”. La presión por tener los productos en el tiempo, cantidad y lugar, se vuelve mayor ante la fuerte competencia y las demandas del Omnicanal.

Trabajar en la mejora del pronóstico, los métodos de planeación, los inventarios de seguridad y el movimiento de materiales, siguen siendo buenas opciones para mejorar los resultados, pero no son suficientes. Las cadenas deben mejorar su agilidad en base a un mejor manejo de información en tiempo real y una mayor velocidad de respuesta.

Una de las variables clave a mejorar dentro de las cadenas, es el tiempo de entrega. Aceptar un tiempo de entrega sin entender los elementos que lo componen, es desaprovechar una gran oportunidad de colaboración y optimización. Yo no conozco un producto que requiera 6 semanas de procesos productivos para ser elaborado, sabemos que la mayor parte de ese tiempo es consumido por actividades que no generan valor como: tiempo de espera, tiempo de movimientos o tiempo de preparación de los equipos. Trabajar con el proveedor para entender la composición del tiempo de entrega es una opción interesante.

Dentro de los elementos del tiempo de entrega existen 3 oportunidades que ayudan a reducir los tiempos de entrega:

- Liberación anticipada de órdenes para componentes de largo tiempo de entrega.
- Incrementar los inventarios de seguridad de materias primas en el proveedor.
- Reducir los retrasos e ineficiencias entre la recepción y ejecución de una orden.

Por el lado de la flexibilidad, en los procesos de manufactura se debe poner atención en los 3 elementos esenciales: la gente, los procesos y los equipos.



- Con la gente se pueden desarrollar habilidades para que sean multi-hábiles y sean capaces operar más equipos. También, se deben tener recursos disponibles para incrementar la capacidad en los cuellos de botella.
- Por el lado de los procesos, se deben usar herramientas tecnológicas para minimizar los tiempos de preparación, así como reducir el número de componente o subensambles utilizados.
- Con los equipos, se puede utilizar Mantenimiento Preventivo, para minimizar los tiempos paro, así como incrementar la capacidad en los cuellos de botella.

Finalmente, no debemos olvidar la racionalización de productos que contribuye a reducir los cambios en producción y facilita la disponibilidad de los productos y sus componentes.

La flexibilidad no es un logro individual, es resultado de un trabajo colaborativo que implica decisiones en los procesos de transformación y en los comerciales. La colaboración inicia al interior de la organización y deberá fluir a los proveedores con proyectos específicos que logren eliminar y no solo transferir el inventario.