

¿Cuánto *stock* es necesario?

29 de junio de 2012

Necesitamos los *stocks* para poder producir y ofrecer un servicio adecuado al cliente, pero, a la vez, suponen un coste para la empresa.

Una buena gestión de *stocks* debería satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a disponibilidad de producto y tiempo de respuesta, pero siempre minimizando los costes. Puede parecer una tarea sencilla, pero en la práctica no lo es para la mayoría de las empresas.

Ante este reto, los profesores del IESE [Alejandro Lago](#), [Philip G. Moscoso](#) y [Marc Sachon](#), autores de "[Fundamentos y claves de la gestión de *stocks*](#)", ofrecen recomendaciones para que los directivos encuentren el mejor modelo de gestión de inventarios para su empresa, a la vez que desmontan algunas creencias generalizadas, pero erróneas, sobre el tema.

Una nueva visión de los *stocks*

Tres son las preguntas básicas que hay que formularse si se quiere optimizar el nivel de *stocks*:

1. **¿Para qué se necesitan?** Los inventarios pueden ser necesarios por diferentes motivos, desde cubrir la incertidumbre en la demanda con *stocks* de seguridad hasta reducir el coste del transporte produciendo en lotes o afrontar picos de demanda estacionales. Por ejemplo, las industrias del juguete y los turrónes van produciendo durante todo el año para concentrar sus ventas en torno a la Navidad.
2. **¿En qué medida se necesitan?** La decisión sobre la cantidad de *stocks* necesaria viene

determinada por la estrategia competitiva de la empresa. En este sentido, hay que decidir si se trabaja contra pedido ("sin *stock*") o "contra *stock*".

En el primer caso, se empieza a producir una vez el cliente ha confirmado el pedido, por lo que se sigue teniendo *stocks* en curso, pero se puede prescindir de los de seguridad.

El trabajo "contra *stock*" se da cuando el cliente requiere el producto inmediatamente, por lo que las existencias de producto acabado son imprescindibles, pero hay margen de decisión sobre los *stocks* de seguridad y los lotes de compra.

3. **¿Cuál es su coste?** Bien es sabido que tener demasiado *stock* tiene un alto impacto en la cuenta de resultados y balances de la empresa. Por el contrario, tener muy poco puede provocar una pérdida de ventas o de eficiencia al encarecer los costes de producción. Por eso es recomendable hacer un buen análisis del retorno de los *stocks*.

Un abanico de posibilidades

Existe una amplia variedad de modelos para gestionar las existencias. Como filosofía general, los autores sostienen que los directivos deben basarse en decisiones y reglas sólidas que den estabilidad a las políticas de *stocks*. Señalan, además, dos cuestiones fundamentales que deben plantearse.

Por una parte, tienen que encontrar un buen equilibrio en el tamaño del lote: aumentarlo puede generar descuentos en la producción y ahorro en el transporte, mientras que reducirlo permite ahorrar en financiación y gestión.

Además, los directivos deben decidir qué nivel mínimo de *stocks* se debe alcanzar para realizar un pedido. A mayor *stock* de seguridad, menores riesgos, pero también mayor coste.

Un modelo de gestión de inventarios debería indicar para cada referencia de producto el tamaño del lote, el nivel de *stock* de seguridad y cuándo hacer un pedido. Según cómo se combinen estos tres factores, estaremos ante una u otra política de *stocks*.

Si el ciclo de vida del producto es largo, la política de revisión puede ser continua o periódica.

La primera es recomendable cuando los productos tienen un alto valor o volumen e implica que se sigue la situación de cada producto de forma individual y continua en el tiempo.

En cambio, la revisión periódica, es idónea para productos de bajo valor o volumen, ya que se lanza un pedido automáticamente cada cierto tiempo, asegurándose que los niveles de

stock de seguridad disponibles sean siempre suficientes al principio de cada ciclo.

Para los productos de ciclo de vida corto y plazos de reaprovisionamiento largos (moda, revistas, etc.), se suele hacer un único pedido inicial para cada artículo, ya que normalmente no existe la posibilidad de reaprovisionamiento.

En este caso, hay que definir al principio de cada periodo el *stock* total, es decir, el tamaño del lote más el *stock* de seguridad, que se tendrá disponible. Es el modelo conocido como "fractila crítica", en el que hay que evitar tanto un exceso de existencias que nos obligue a malvenderlas como una carencia que origine roturas.

Implicaciones prácticas

Para tomar el pulso a la gestión de inventarios y sus costes, los autores recomiendan a los directivos plantearse una serie de preguntas clave: cuántos *stocks* tienen y para qué, si los criterios de gestión de *stocks* están unificados, qué departamento los gestiona, qué mecanismos emplea la compañía para mejorar estos aspectos, etc.

La nota técnica también destaca una serie de palancas sobre las que se puede actuar para mejorar la gestión de inventarios:

- **Tamaño del lote.** Para reducirlo se pueden ajustar los costes y tiempos de preparación del cambio de lote y buscar alternativas para aprovechar las economías de transporte. Para lo primero se deben revisar las tareas y herramientas utilizadas. Para lo segundo es posible llegar a acuerdos para consolidar envíos con otros fabricantes.
- **Variabilidad de la demanda.** Actuar sobre este factor tanto en cantidades como en tiempos permite reducir los *stocks* de seguridad. Es posible moderar la incertidumbre colaborando con los clientes y proveedores, centralizando los *stocks* y las previsiones, y ajustando el número de referencias.
- **Plazo de entrega.** Cuanto mayor es, más *stock* de seguridad se necesita. Por ello conviene mejorar la colaboración con proveedores y clientes, y recurrir a medios de transporte más rápidos cuando la incertidumbre de la demanda es muy alta.
- **Nivel de servicio.** Este puede ser exagerado debido a un exceso de celo comercial o del departamento de operaciones, pero hay que ajustarlo a las necesidades reales.

www.iese.edu/es/insight