

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL INVENTARIO Y EL FLUJO DE EFECTIVO, LUEGO DEL EFECTO COVID-19.

Por Roque Morán Gortaire, MSc.
Gerente General y de Negocios, IMPROVE Ecuador
Mayo, 6, 2020.

Como muy válida he definido una duda, que me han presentado algunos empresarios, principalmente pequeños y medianos, de cómo será la recuperación y el mejoramiento de la gestión de inventarios en estas épocas de pandemia y regreso parcial, en distanciamiento social.

En conversatorio mantenido con colegas de la UDLA y de importantes empresas del Ecuador, llevado a cabo el miércoles 29 de abril del 2020, se trató el tema de la Gestión de Inventarios, dando unas guías sustanciales, pero de manera general, para poder atacar este tema importante para las organizaciones, pues es fuente de liquidez y causante de diferenciar y un buen de un mal servicio.

Dadas las preguntas que se presentaron en el chat de la aplicación virtual Zoom, durante el conversatorio, me pareció importante ser más específico en puntos que puedan resultar de ayuda para las organizaciones.

Observemos el siguiente esquema, para entender de mejor forma cuál es el posible escenario que enfrentan las organizaciones que manejan inventarios, es decir, que de una u otra manera, están en el mundo de la comercialización y fabricación -o importación- de productos.

ÍTEM	ESLABÓN DE LA CADENA	ACTOR DE LA CADENA	TIPO DE INVENTARIO	ESTADO DE DINERO E INVENTARIOS
1	Distribución	CLIENTE	PRODUCTO ENTREGADO	Cuenta por cobrar. Reposición de inventario a canales
2	Bodega o centro de distribución	FABRICANTE/COMERCIANTE/ OPERADOR LOGÍSTICO	PRODUCTO FABRICADO/IMPORTADO	Dinero por ubicar en el mercado o retornar a planta/proveedor
3	Manufactura/Planta	FABRICANTE	PRODUCTO EN PROCESO	Dinero recuperado del mercado en la reactivación, para arrancar producción
4	Bodega de Materias Primas	FABRICANTE	MATERIAS PRIMAS, MATERIALES	Dinero por pagar o en inventario, o retornar MP a proveedor

Tabla 1. Esquema de Inventarios y Flujo de Caja de las Empresas.

Complementamos este esquema compartiendo información recabada en una encuesta realizada a empresas en el Ecuador (Quito y Guayaquil, principalmente PYMES) de cómo está el estado de su descalce de efectivo:

1. El 80% de las empresas han logrado aplazar sus pagos a proveedores; de ellas, el 46% han logrado pagar a más de 90 días; el 23% entre 60 y 90 días; y el 30% hasta 30 días.

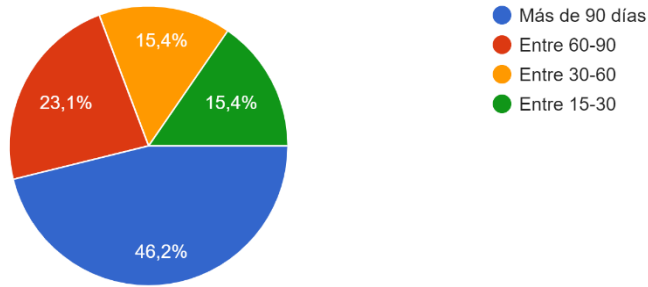


Gráfico 1: Porcentaje de días negociados para pagos a proveedores.

Si establecemos un promedio ponderado entre los días medios de cada rango y el porcentaje negociado por rango, establecemos que los días medios de plazo de pagos a proveedores es de 69 días.

- Al 63% de las empresas se les solicitó un aplazamiento en sus cobros, por parte de sus clientes; de ellas, el 44% aplazó a más de 90 días; el 37% entre 60 y 90 días y el resto hasta 30 días.

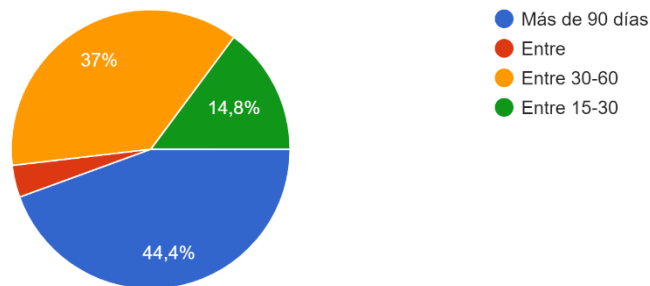


Gráfico 2: Porcentaje de días concedidos para cobranza a clientes.

Si establecemos un promedio ponderado entre los días medios de cada rango y el porcentaje solicitado, establecemos que los días medios de cobranza a clientes es de 62 días.

Esto pudiera llevarnos a concluir que, a pesar de las circunstancias, existe un saldo a favor en el flujo de efectivo de las organizaciones (7 días) pues han logrado aplazar más empresas sus pagos y plazos con sus proveedores, que el tiempo de cobranza que van a tener con sus clientes, lo cual es un buen indicador de lo que pasamos a sugerir, a continuación, respecto de la gestión de inventarios. De ser el caso, que su empresa estaría en una situación distinta, donde los flujos pudieran ser negativos, vale la pena hacer un acercamiento y negociación con los proveedores y/o con los clientes, para que los tiempos de pagos y cobros tengan una diferencia positiva; esto será de vital importancia para poder arrancar bien la operación y para la salud de la liquidez empresarial.

Volviendo a la Tabla 1, el ítem número 1, eslabón Distribución y Bodega/Centro de Distribución (CEDIS), sería lo primero que se pudiera activar en el negocio, dadas las medidas de reactivación de comercios. Los puntos de venta (PDV) comenzarán a vender sus productos; es importante el apoyo que las empresas deben dar en esta instancia a sus canales y aliados en la cadena de suministros; esfuerzos como alianzas logísticas con empresas de 'deliver', para que dichos canales accedan a mejores tarifas; importante

también acá las labores de Mercadeo y Publicidad, para impulsar la demanda. Sabemos que hoy en día es muy posible acceder a estas actividades, sin utilizar mayores recursos.

Seguido a ello, las empresas deben activar los compromisos ya establecidos con los clientes/canales y reactivar las cobranzas de dinero; de igual forma, los clientes y/o puntos de venta requerirán reabastecimiento de mercancía; acá será muy importante comenzar a capturar datos reales de demanda, para ajustar las proyecciones, o comenzar a recopilar esa información, si nunca se han hecho proyecciones de demanda. En esta instancia, aún no se han requerido de cantidades importantes de flujo de dinero para comenzar la reactivación del negocio, sino solamente acudir a los inventarios ya existentes en los canales y/o (PVD) y en las bodegas propias o del tercer logístico (de existir).

En el ítem 3, de la Tabla 1, habrá que tomar en cuenta el nivel de inventarios que van quedando en las Bodegas y/o CEDIS y comenzar a producir o empacar/ensamblar los productos; con el dinero recabado del mercado, tendremos que comenzar a mover nuestra planta productiva, la cual también tendrá que pasar por un rediseño de sus procesos y sus layouts; es, adicionalmente, una gran oportunidad para aplicar herramientas, como las que mencionamos en el conversatorio, y pensar dónde se puede ubicar el punto de desacople, o punto donde las inversiones en inventarios se manejan en acumulación, y pasan a manejarse tipo “halado” (Malik, M. y Qui, M., 2008).

Estrategia de Entrega de Pedidos		DISEÑO	PROVISIÓN Y FABRICACIÓN	ENSAMBLE FINAL/EMPAQUE/ETIQUETADO	EMBARQUE	
Acumular inventario					Punto de Desacople	
Ensamblar bajo pedido				Punto de Desacople		
Fabricar bajo pedido			Punto de Desacople			
Diseñar bajo pedido	Punto de Desacople					
			Manejo acumulativo del inventario			
			Manejo Halado del inventario			

Gráfico 1: Estrategias de Manejo de Entrega de Pedidos

Las opciones son diversas; hay varias guías para poder escoger la mejor estrategia; se sugiere comenzar por algún tipo de segmentación de los clientes por parte de cada empresa, que pueda darnos una idea clara de cómo vamos a servirles (paquetes de servicio y logística) y qué prioridades vamos a marcar con ellos. Una vez tengamos eso, de ser nosotros una empresa que requiere, por ejemplo, tiempos de entrega rápidos, se plantea realizar proyecciones estadísticas de demanda y, entonces, acumular inventarios en producto terminado y/o en producto que solo requiera un ensamble final, previo al despacho. De ser una empresa donde sus clientes pueden esperar mayor tiempo, porque se han llegado a acuerdos al respecto, la opción de tener el inventario en materias primas y esperar las órdenes confirmadas de los clientes para fabricar y despachar el producto es la alternativa más viable; vale la pena recalcar que acá las proyecciones que se realicen serán de los consumos de materias primas y se tendrán que tomar muy en cuenta los tiempos de entrega de los proveedores que, en la actualidad, estarán afectados por las

distintas disrupciones en las cadenas de suministro. Finalmente, están aquellos productos que son diseñados junto con el cliente, donde los inventarios únicamente se activan cuando hay acuerdo con el cliente, en el diseño del producto, en las cantidades de pedido y en los tiempos de entrega.

Como se puede apreciar, los hechos de segmentar clientes, consensuar sus paquetes de servicio y definir la colocación actual del punto de desacople de pedidos, hace que podamos hacer un uso más inteligente del dinero invertido en inventarios; hay que ser muy precavidos en la forma de actuar y dejar de lado paradigmas de negocios que, hoy en día, ya no tendrán la misma validez.

En el ítem 4, de la Tabla 1, dependeremos de cómo hayamos tomado la decisión de nuestra estrategia de atención de pedidos, para que los inventarios de materia prima sean halados por la producción y la demanda, o configurados bajo proyecciones. Es obvio que toda proyección basada en datos pasados va a sufrir una alteración por la nueva realidad; debido a la falta de fiabilidad que van a tener los pronósticos de demanda, va a cobrar vital importancia la comunicación y el flujo de información a lo largo de la cadena de suministros, sobre todo los datos que se puedan recoger en los (PDV) van a permitir ir definiendo el nuevo comportamiento de la demanda, e ir planificando en base a esa información. De lo contrario, será muy probable que se acentúe el famoso “efecto látigo”, que implicaría generar stock de producto que, probablemente, no se necesite y perjudicaría aún más al flujo de efectivo. Es aquí donde es valioso el conocimiento del mercado cliente, procesos internos y mercado proveedor por parte de los propietarios y/o gerentes de las organizaciones: aquella experiencia; aquella habilidad de negociación; aquel famoso “olfato” del negocio, para complementar los análisis de información y proyecciones y conjuntarlo en una poderosa arma de negocios.

Finalmente, concluimos y recalamos que, para poder llevar a cabo todo lo anterior, es importante la implementación de metodologías técnicas y herramientas que las soporten, que provienen de expertos en el campo: análisis de datos; cálculos para pedidos/producción, tamaños de lote, puntos de reabastecimiento, tamaños de reabastecimiento etc.; e, implementación y/o refuerzo de la tecnología adecuada a la realidad empresarial vigente. Como mencionábamos en el Conversatorio, las empresas ya no podrán seguir “pecando” y dejándose llevar únicamente por la experiencia y/o el empirismo; la realidad de la Pandemia debe cambiar la forma de hacer negocios; de configurar las cadenas de suministros; de administrar y gestionar los inventarios; y, por supuesto, de cuidar de mucho mejor forma los flujos de efectivo que, a la final, son los que marcan la subsistencia de las organizaciones.

REFERENCIA:

M. M. Malik, M. Qiu. *A Review of Planning and Scheduling in the Pulp and Paper Supply Chain*. Institute of Electrical and Electronics Engineers. 2008.