

A man with a grey beard, wearing a blue suit, a blue tie, and a yellow hard hat, is looking down at a tablet computer he is holding. He is standing in a large warehouse with high ceilings and blue metal shelving units filled with cardboard boxes. In the background, another person in a yellow safety vest is visible near a forklift. The lighting is bright, coming from overhead industrial lights.

the  
LOGISTICS  
WORLD

E-BOOK

# Niveles de inventario:

¿Cómo enfrentar la incertidumbre en 2023?



La administración de los niveles de inventario es crucial para garantizar la rentabilidad de una empresa. Reducir el desabastecimiento y el exceso de existencia, no sólo disminuye los costos totales de operación, sino que representa una mejora en la percepción del servicio.

En los dos últimos años, como resultado de la pandemia de Covid-19, los niveles de inventario se elevaron para hacer frente al aumento de la demanda. Sin embargo, con el crecimiento económico desacelerando y la amenaza de una recesión, el desabasto de productos podría ser negativo y convertirse en exceso.

En este eBook analizaremos las principales estrategias para mantener niveles de inventario óptimos no sólo durante los picos de la demanda, sino a lo largo del desafiante 2023.

### ¿Qué son los niveles de inventario?

Es el volumen total de activos con que cuenta una compañía a lo largo de su red logística o de distribución. También, se define como la contabilidad de artículos, componentes y materias primas que una empresa utiliza en la producción o venta de bienes.

#### • La gestión de inventario es vital para el éxito de las empresas

La gestión de inventario contempla los procedimientos y procesos que afectan el pedido, la recepción, el almacenamiento y la contabilidad de los bienes que vende una empresa. <sup>(1)</sup>

### ¿Por qué es importante tener un inventario óptimo de mercancías?

Controlar lo que está disponible en stock garantiza el cumplimiento de la demanda y reduce costos de mantenimiento innecesarios que disminuyen las ganancias netas del negocio. <sup>(2)</sup>

Niveles de inventario muy bajos pueden provocar:

- Desabastecimiento de productos
- Pedidos atrasados
- Menor satisfacción del cliente
- Pérdida de ventas e ingresos

Por el contrario, demasiado stock puede significar:

- Acumulación de existencias
- Menores márgenes de ingresos
- Problemas de flujo de efectivo
- Obsolescencia y caducidad de productos



#### • Los riesgos de los inventarios “inflados”

Cuanto más tiempo pasen sus productos en almacén, más costos de transporte y almacenamiento acumularán. Eventualmente, algunos productos se venderán, pero otros podrían volverse obsoletos o caducar, por lo que los márgenes de ganancias habrán disminuido.

## ¿Cómo influyeron las interrupciones de la supply chain en los niveles de inventario?

Durante la primavera de 2020, la producción se paralizó bruscamente debido a la irrupción del Covid-19. Casi al mismo tiempo, el consumo de bienes se ralentizó en todo el mundo.

A medida que las actividades industriales se reanudaron, la demanda de productos se disparó, pero los niveles de inventario se mantuvieron excesivamente bajos.

Los minoristas pasaron la mayor parte de 2021 luchando por mantener el ritmo de una demanda sin precedentes, esfuerzos que se vieron obstaculizados por el impacto que la pandemia tuvo en las cadenas de suministro globales. Los resultados fueron mayores niveles de inventarios y un breve periodo de especial prosperidad para los grandes retailers.

Según un reporte de la consultora McKinsey & Company, más del 80% de las empresas europeas consultadas registraron mayores niveles de inventario en 2021 en comparación con el promedio de 2016 a 2020. <sup>(3)</sup>

Justo cuando el número de contagios parece haberse contenido y las cadenas de distribución se han recuperado lo suficiente para que las empresas repongan sus stocks, ha surgido un nuevo reto: la demanda se está desacelerando.

## ¿Cuál es el panorama para 2023?

Ante la amenaza de una posible recesión de la economía y el encarecimiento de productos, la demanda de los consumidores se está debilitando y las preferencias de compra están cambiando.

Para el segundo trimestre de 2022, los inventarios minoristas aumentaron 31% con respecto al segundo trimestre del año anterior, según un análisis de S&P Capital IQ y FTI Consulting. <sup>(4)</sup>

El incremento de stock provocó que los minoristas terminaran con inventarios inflados y montañas de artículos sin poder vender antes de la temporada navideña de 2022.



Los niveles de inventario óptimos son las cantidades ideales de producto localizadas en almacenes, centros logísticos y tiendas físicas.



Entre los retos que enfrentará el manejo de inventarios en 2023 destacan:

- Aumentos en costos energéticos y de almacenamiento
- Desaceleración económica
- Interrupciones en las cadenas de suministro

#### • ¿Es posible determinar los movimientos cíclicos del inventario?

Como explica el economista Jonathan Heath, subgobernador del Banco de México (Banxico), los inventarios son el componente del Producto Interno Bruto (PIB) de mayor varianza y más difícil interpretación. En una recesión, los inventarios disminuyen porque las empresas buscan vender los bienes almacenados y disminuir la producción para reducir costos. <sup>(5)</sup>

No obstante, los inventarios también pueden disminuir cuando la economía se encuentra en expansión, ya que las empresas venden más rápido de lo que producen. Esta dicotomía hace que los inventarios no tengan un movimiento cíclico definido.



El punto de reorden o punto de pedido (Reorder point, ROP) es un nivel límite de inventarios que indica el momento de realizar un nuevo pedido a los proveedores.

#### ¿Qué son los niveles de inventarios mínimo y máximo de una empresa?

Uno de los principales retos para las empresas minoristas es determinar qué cantidad de producto deben tener en existencia en sus almacenes, tiendas o centros de distribución.

Definir los niveles mínimos y máximos de stock permite equilibrar las ventas y la rentabilidad de los gastos asociados al almacenamiento. Para mantener óptimo el nivel de éste, se deben tener en cuenta conceptos como los siguientes:

- **Stock mínimo:** número mínimo de unidades disponibles para seguir ofreciendo servicio.
- **Stock de seguridad:** número de productos que deben mantenerse en almacén para seguir ofreciendo servicio ante las variaciones inesperadas en la demanda o el abastecimiento.
- **Stock máximo:** número máximo de unidades que una empresa puede mantener en su almacén o centro de distribución <sup>(6)</sup>

#### • ¿Cuál es la cantidad correcta de inventario?

La cantidad para el inventario de un producto en particular para un comprador específico, dependerá de la rentabilidad del cliente y del patrón de demanda del producto. <sup>(7)</sup>

#### ¿Cómo se determina el nivel de inventario mínimo y máximo?

Existen distintas fórmulas para calcular inventarios mínimos y máximos. A continuación, enlistamos algunas de las más conocidas y fáciles de aplicar.

## Stock mínimo

Stock mínimo = Reorder point

(Tiempo de entrega habitual de proveedores) x (Consumo promedio)

En el caso de una empresa minorista de computadoras, por ejemplo, cuyo punto de pedido es de 4,000 equipos; su plazo de entrega, cuatro semanas; su consumo promedio, 600 unidades cada semana; la fórmula sería:

Stock mínimo = 4,000 computadoras

(600 computadoras por semana x 4 semanas) = 1,600

El nivel de inventario mínimo es de 1,600 computadoras.

## Stock máximo

Stock máximo = Reorder point + Cantidad de pedido

(Consumo mínimo x Tiempo de entrega mínimo)

Siguiendo el ejemplo anterior, el punto de reorden sigue siendo 4,000 computadoras, mientras que la cantidad de pedido habitual es 8,000 unidades. El consumo mínimo es 500 computadoras a la semana, mientras que su tiempo máximo de entrega es, aproximadamente, cuatro semanas. En este caso, la fórmula sería:

Stock máximo = 4,000 computadoras + 8,000 computadoras

(500 computadoras x 4 semanas) = 10,000

Por lo tanto, su nivel máximo de inventario sería de 10,000 computadoras.



## Automatización: la clave para una mejor gestión del inventario

En un contexto dominado por la incertidumbre y la competencia, cada vez más empresas apuestan por automatizar y optimizar sus procesos de gestión de inventarios para ser más eficientes, productivos y competitivos.

Las soluciones de gestión empresarial basadas en la nube aportan a las empresas un control eficaz en tiempo real sobre las existencias de productos, así como la visibilidad que mejora de los niveles de servicio y satisfacción del cliente.

Algunos de los beneficios que la digitalización ofrece a las compañías son:

- Mayor visibilidad
- Mejor control de inventarios
- Impulso a la productividad
- Agilidad en los procesos empresariales <sup>(8)</sup>

## Estrategias para mantener niveles de inventario óptimos

Los niveles óptimos son las cantidades ideales de productos que debe tener un centro de distribución o almacén en un momento determinado.

Optimizar los niveles de inventario reduce el riesgo de problemas comunes relacionados al stock como:

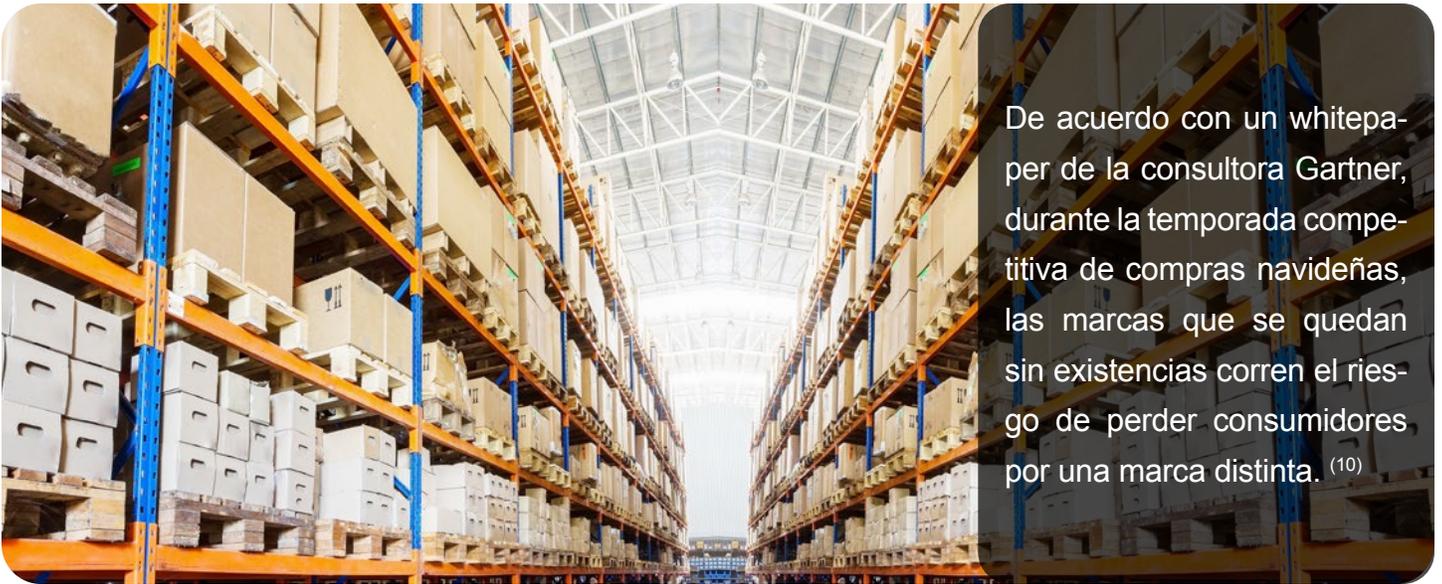
- Altos costos de almacenamiento
- Excedentes de productos
- Devoluciones
- Artículos agotados

## 7 pasos para la gestión de inventarios

1. Definir métodos de abastecimiento y almacenamiento de productos
2. Decidir cómo rastrear los datos generados por el inventario
3. Crear un sistema de SKU interno
4. Organizar las áreas destinadas al almacenamiento
5. Utilizar los pronósticos para ordenar el inventario
6. Recibir puntualmente los envíos
7. Dar seguimiento <sup>(9)</sup>

Los softwares de gestión de inventario son una buena opción para mantener una visión completa de la supply chain.





De acuerdo con un whitepaper de la consultora Gartner, durante la temporada competitiva de compras navideñas, las marcas que se quedan sin existencias corren el riesgo de perder consumidores por una marca distinta. <sup>(10)</sup>

### Temporadas altas

La estacionalidad es un elemento crítico en la gestión de inventario. Cada año hay un periodo específico en que se presenta la mayor demanda de ciertos productos, por ejemplo, la venta de disfraces aumenta antes de Halloween.

Algunas acciones que las empresas pueden realizar para mantener niveles óptimos de inventario en temporadas altas son:

- **Garantiza la visibilidad:** una cadena de suministro confiable facilita la toma de decisiones informada sobre los mejores proveedores y sus plazos de entrega, así como la calidad de sus productos.
- **Claridad financiera:** el seguimiento preciso de los costos evita malos cálculos de rentabilidad. Cuanto más preciso sea un informe financiero, más fiable será el sistema de gestión de inventario.
- **Optimización de inventario:** con el exceso de existencias de los productos se puede provocar mayores costos y posibles pérdidas.

### En 2022 surgieron dos casos exitosos en el manejo de inventarios

Los problemas de la cadena de suministro actual han provocado que los inventarios de las empresas crezcan más rápido que sus ventas. En muchos casos, este fenómeno ha provocado un inesperado corte en los flujos de efectivo.

Si bien, la incertidumbre de la supply chain actual vuelve cada vez más difícil equilibrar el inventario y los niveles de servicio, a lo largo de 2022 se presentaron casos de manejo de inventarios exitosos a gran escala. Este tipo de acciones previnieron la escasez de productos especialmente antes de la temporada alta.

### Amazon

A mediados de año, Amazon lanzó una nueva experiencia de pedido basada en invitaciones para productos de alta demanda y baja disponibilidad. La nueva opción tuvo como objetivo prevenir la escasez de inventario y el aumento de precios causados por el tráfico de robots para artículos de alta demanda con cantidades limitadas. <sup>(11)</sup>

La opción de pedido permitirá a los consumidores solicitar una invitación para comprar artículos de alta demanda. La información para esto se puede encontrar en la página de detalles del producto. El programa solo por invitación no requiere compras ni costos adicionales.

La primera fase de este programa se lanzó únicamente en Estados Unidos y estuvo destinada al mercado de consolas, pero se espera que pronto pueda ampliarse a otros productos.

### Inditex

A finales de julio del año pasado, Inditex incrementó su inventario en 44% para anticiparse a los problemas en la cadena de suministro relacionados a la temporada estacional. <sup>(12)</sup>

En 2022, el inventario del gigante textil:

- Creció 43% al 31 de julio
- Creció a más del 33% al 11 de septiembre

Las acciones que sustentan la estrategia de crecimiento del Grupo incluyen:

- Inversión en tiendas
- Desarrollos realizados en el canal de venta online
- Mejoras en las plataformas logísticas
- Para 2022, la inversión estimada fue de aproximadamente mil 100 millones de euros

## CONCLUSIONES

En momentos en los que los niveles de existencias de materias primas y componentes están volviendo gradualmente a la normalidad, el incremento en la inflación y la guerra en Ucrania han frenado el crecimiento económico.

De acuerdo con la consultora Focus Management Group, ante el riesgo de una posible recesión, la demanda de los consumidores se está debilitando lo que ha provocado impactos significativos para grandes minoristas desde el segundo trimestre de 2022. (13)

Este fenómeno, explica la consultora, responde a la imprevisibilidad que rodea a las cadenas de suministro globales en la Nueva Normalidad, pero también es el resultado de inventarios y pronósticos de la demanda incorrectos. Optimizar la gestión del inventario se convertirá en una de las principales prioridades de las empresas que busquen sortear con éxito la incertidumbre en 2023.



## BIBLIOGRAFÍA:

1. **Gestión de los inventarios.** The Logistics World®. 2023. Archivo Histórico. <http://bit.ly/3wpx9uG>
2. **Why is inventory management in the supply chain important?** Supply Chain Digital. Mayo, 2020. <https://bit.ly/3Jb9bLq>
3. **Taking the pulse of shifting supply chains.** McKinsey & Company. Agosto, 2022. <http://bit.ly/3D9mGqT>
4. **Retail Rebound Could Soon Run Aground.** FTI Consulting. Octubre, 2022. <http://bit.ly/3QZpkVU>
5. **El papel de los Inventarios.** Jonathan Heath. 2023. <https://bit.ly/3DaaID3>
6. **Cómo determinar el nivel óptimo de inventario.** Meetlogistics. <https://bit.ly/3Ww2C92>
7. **Cómo resolver el dilema de los inventarios.** The Logistics World®. Mayo, 2022. <http://bit.ly/3wmv82b>
8. **Efectos positivos de un buen control de inventario.** The Logistics World®. Julio, 2022. <http://bit.ly/3ZXIT67>
9. **How To Manage Inventory Effectively (2023 Guide).** Forbes Advisor. Diciembre, 2022. <http://bit.ly/3wpUL2a>
10. **Acciones para desarrollar una estrategia proactiva de pedidos.** The Logistics World®. Noviembre, 2022. <http://bit.ly/3R1e4lz>
11. **Amazon lanza pedidos por invitación para evitar escasez de inventarios.** The Logistics World®. Junio, 2022. <http://bit.ly/3Hqmp5G>
12. **Inditex crece su inventario a 44% para anticiparse a los problemas en la cadena de suministro.** The Logistics World®. Septiembre, 2022. <http://bit.ly/3QWUuNO>
13. **Inventory Levels & Supply Chains Changing: What Does That Mean for Q4 2022 & 2023 Results?** Focus Management Group. Septiembre, 2022. <https://bit.ly/3Hmj4Ex>

the  
**LOGISTICS  
WORLD**

### Acerca de THE LOGISTICS WORLD®

Vinculamos a la comunidad logística de México y Latinoamérica a través de información, capacitación, negocios y networking del más alto nivel. Te inspiramos para conectar y transformar al mundo logístico.

**¡Conéctate e inspírate!**