



Nivel de servicio óptimo ¿Cómo salvar la brecha entre el servicio total y el servicio económicamente aceptable para la organización?

Por: Ricardo A. Moreno R.

Consultor empresarial

rmoreno@axonlogistica.com

www.axonlogistica.com

Mucho se habla hoy sobre todos los esfuerzos que hacen las empresas, en función de capturar, cautivar en el lenguaje del Marketing, más y más clientes o si se quiere en términos económicos, más y más ingresos por ventas.

Las empresas de manufactura y en particular las empresas dedicadas a la comercialización de productos, se ven abocadas a identificar las mejores prácticas, metodologías e incluso sistemas de información, que permitan construir y controlar aquello que se conoce como inventario, que debe entenderse, como aquellos recursos tangibles o bienes muebles, que contablemente, hacen parte del conjunto de activos corrientes, de los cuales la empresa dispone para configurar aquellas actividades descritas en su misión. Si se repasa la definición anterior, de lo que estamos hablando aquí, es de dinero, de recursos financieros que las organizaciones destinan a la adquisición, administración, custodia y distribución de distintos tipos de producto.

Dentro de toda la teoría de los inventarios, un concepto clave es el de **Nivel de Servicio**, también llamado nivel de disponibilidad de producto o para aquellos más sofisticados *Fill Rate*. Una acepción muy básica del Nivel de Servicio, implica medir porcentualmente, cuánto de la demanda proveniente de los clientes y/o consumidores, es posible atender con el recurso disponible (entiéndase inventario) en un momento determinado.

Esta medición, se dificulta cuando una empresa, por ejemplo, una que se dedique a la comercialización de bienes terminados, tiene un portafolio amplio, o como suele llamarse entre logísticos un catálogo de materiales abundante. Esto, porque la medición deberá



hacerse a nivel de SKU (*stock keeping unit*) o referencias, como se conoce más comúnmente. Es decir, debe modelarse a nivel de referencias, una a una.

Parte de la complejidad en la definición del nivel óptimo de servicio, es que las empresas en términos generales, no han incorporado en sus análisis, la medición de la incertidumbre. En un mercado como el actual, en donde es cada vez más difícil predecir con exactitud la demanda, dadas las múltiples variables y externalidades presentes en la dinámica de los mercados, no basta con que las empresas simplemente hagan caso con extrema obediencia del pronóstico definido por las áreas comerciales y/o de mercadeo. Un análisis que integre dicho pronóstico de ventas discutido entre las áreas, con la medición de la incertidumbre y en algunos casos una dosis medida de intuición derivada de la experiencia, pueden convertirse en la fórmula adecuada para la definición de los óptimos mencionados, que debe redundar en la maximización de la rentabilidad de la compañía.

En esta especie de juego estadístico que persigue definir los niveles óptimos de servicio, es muy importante tener en cuenta los dos extremos de la cuerda. En uno de esos extremos, se encuentra el costo de exceso de inventario y en el otro extremo el costo de faltante de inventario. En el primero, es importante entender que tener un nivel muy elevado de existencias, le permitirá a la organización atender múltiples solicitudes de sus clientes, es decir, que se satisfará toda o casi toda la demanda que proviene de clientes y consumidores. El inconveniente en este caso, es que si no logran venderse todas las unidades que se tienen en stock, el costo de ese inventario que se queda en almacenes, anaqueles e incluso vitrinas del vendedor, afecta (en algunos casos dramáticamente) el capital de trabajo de la organización, pues literalmente esto se convierte en dinero guardado bajo techo, con el perjuicio de que no se obtenga ningún rendimiento financiero sobre el mismo. Al otro extremo de la cuerda, como se decía, está el costo del faltante de inventario o simplemente el costo de no tener. En este caso, los efectos no solo serán desde el ámbito económico, sino que trascienden lo meramente cuantitativo, para derivar en afectaciones desde lo cualitativo, pues cuando no se cuenta con suficiente inventario, la consecuente desatención de la demanda, no solo reporta para la organización una pérdida financiera por concepto de



ventas perdidas, sino que además lo anterior puede venir acompañado de pérdidas de clientes, pérdidas de mercados o lo que toda empresa quisiera evitar: Una incalculable pérdida de imagen. Es ampliamente conocido el impacto negativo que implica tener clientes insatisfechos que no vuelven a comprar productos y la afectación que tienen sus percepciones en el mercado; probablemente bloqueando la consecución de nuevos clientes y beneficiando tangencialmente a competidores, quienes capturan al cliente que decida no recomprar.

Como se ha descrito, es tan inconveniente tener inventario en exceso como tener faltante del mismo, generando agotados o *stock out*, como también se le conoce.

No es exagerado entonces, decir que el nivel de servicio, tiene una marcada capacidad de afectar la rentabilidad de la organización, pues este concepto está íntimamente relacionado con otro aspecto importante como indicador de la salud de las empresas: el ciclo de capital circulante.

Como tendencia indiscutible en el mundo actual, podemos reconocer el crecimiento acelerado del comercio electrónico. Una no despreciable cantidad de empresas han aprendido a ver en el desarrollo de los canales de distribución virtuales (e-commerce), una importante ventaja competitiva, en función de optimizar sus niveles de servicio. Estas empresas que en la mayoría de los casos se dedican a la venta de productos que otros fabrican, suelen tener poco o nulo inventario, pues dado que no se ven obligados a tener en “vitrina” aquellos productos que anuncian, los inventarios son manejados en un alto porcentaje por sus proveedores, reduciendo con esto al máximo la necesidad de construir inventarios físicos, con lo cual, se entrega al cliente lo que este demanda, sin que el comercializador deba acarrear con los costos financieros por tener las existencias. Esto es un camino expedito para la configuración de niveles de servicio verdaderamente óptimos.

Como estrategias para reducir el impacto financiero de los sobre inventarios, puede adoptarse por ejemplo, una medida de venta con descuentos, lo cual minimiza la ganancia esperada por unidad vendida, pero libera a la organización del capital cautivo en inventario,



con lo cual la organización migra de la simple posesión de un activo improductivo a la generación de un nivel moderado de liquidez, con su consecuente beneficio.

Otra posibilidad para atacar el exceso de inventario, es, colocando dichos inventarios en otro mercado, sea regional, nacional o internacional, siempre que sea posible. En este caso, es imprescindible tener en cuenta los costos logísticos de transporte que implica la relocalización de las existencias, en función del precio de venta final y la rentabilidad esperada, no sea que cueste más la cura que la enfermedad.

Otra buena práctica organizacional, es realizar ejercicios de referenciamiento tipo *Benchmarking*, para tratar de reconocer cuál es el nivel de servicio generalmente aceptado por un mercado o segmento determinado. Lo anterior, será útil en el sentido de analizar el enfoque estratégico y la orientación de los competidores, las exigencias del mercado, la categorización de clientes y productos y los tiempos de respuesta en la cadena de suministro. En todo caso, es de vital importancia entender que no debe aumentarse el nivel de servicio por simple emulación a un competidor o líder de mercado, si esto no trae aparejado el desarrollo de nuevos negocios, que se traduzcan al final del ejercicio en un número mayor de unidades vendidas entregando un mayor margen.

Como conclusión puede decirse que en el ámbito organizacional, el nivel de servicio no puede ser declarado como quien eleva un dedo al aire para medir la velocidad del viento. Este debe estudiarse, construirse a través del uso de herramientas estadísticas como la distribución normal y la desviación estándar, utilizar los sistemas de información disponibles, posteriormente analizar los resultados y finalmente determinar cómo una postura consultada de la compañía, el nivel de servicio que se quiere ofertar. No debe olvidarse, que el nivel de servicio es transversal a las capacidades de toda organización y estas capacidades, sin importar el tamaño y riqueza de la misma, son siempre limitadas. Habrá que tener en cuenta la relación esfuerzo-beneficio que deberá emprender la organización a fin de determinar su viabilidad y obtener así el mayor rédito de ello.



Artículo publicado en el periódico Correo Internacional, Edición Mayo-Junio de 2015

Resumen de hoja de vida del articulista.

* Ricardo Alfonso Moreno Riascos, es Administrador de Empresas, Especialista en Negocios Internacionales, Especialista en Educación Superior, Magíster en Comercio Internacional y cuenta con International Certificate in SCM (Supply Chain Management) otorgado por ITC/UNCTAD. Actualmente es socio-consultor de la empresa Axon Logística Consultores. Se ha desempeñado como Coordinador de los programas de Pregrado y Maestría en Negocios Internacionales de la Institución Universitaria Salazar y Herrera. Líder de la línea de investigación Estrategias Globales en el grupo de Investigación - Gire, de la mencionada Institución. Tiene más de 10 años de experiencia a nivel administrativo y de dirección en empresas estatales y multinacionales, desempeñándose principalmente en áreas como compras, logística, comercio exterior y negocios internacionales. Ha sido docente en especializaciones y maestrías en cerca de 10 universidades colombianas desde el año 2004 y conferencista a nivel nacional e internacional, en países como Guatemala, Chile, Panamá y Argentina. Trabajó como docente-investigador en la Institución Universitaria Esumer, donde además coordinó la Maestría en Negocios Internacionales. Ocupó el cargo de Secretario General de REDNICOL (Red de programas en Negocios Internacionales y afines de Colombia), entre los años 2013 y 2014. Tiene publicaciones académicas registradas en la Revista Mercatec de la Institución Universitaria Esumer.