

Estrategias de la cadena de suministro

La gestión del inventario resulta esencial cuando los suministros de ayuda circulan por un almacén. Existen diversas razones por las que la gestión de inventarios es clave en la cadena de suministro. La razón principal es ayudar a entregar los suministros a tiempo. La gestión de las existencias contribuye a **hacer frente a la incertidumbre** actuando como amortiguador entre la demanda y la oferta. Abarca el ajuste de los **plazos de entrega** en la cadena de suministro a , lo que resulta especialmente pertinente en la contratación internacional. Además, un inventario bien gestionado puede contribuir a las **economías de escala**: comprar grandes cantidades puede reducir el coste por artículo, aunque también hay que tener en cuenta los costes continuos de almacenamiento.

A la hora de mantener un inventario para las operaciones de ayuda, es altamente recomendable desarrollar una "política de existencias" que esté en consonancia con la estrategia de la cadena de suministro de la organización. Las políticas de existencias sirven de orientación para las organizaciones en el proceso de decisión con respecto a mantener cualquier tipo de existencias en cualquier lugar. El uso de cierta lógica en la gestión de las existencias es la primera preocupación para los artículos críticos en las operaciones de ayuda y aplicable a todos los tipos de instalaciones de almacenamiento.

La política de existencias se define en términos generales mediante las siguientes preguntas:

- ¿Dónde debe ubicarse el inventario?
- ¿Qué productos específicos deben estar disponibles en cada ubicación y en qué cantidades?
- ¿Cuándo deben reponerse las existencias en un lugar determinado?
- ¿Cuánto hay que pedir para reponerlo?

Las respuestas a estas preguntas dependen de dos cuestiones interrelacionadas: la estrategia de la cadena de suministro y el tipo de existencias.

Principales estrategias

A efectos de esta guía, la "estrategia de la cadena de suministro" se refiere a la lógica que subyace a la decisión de mover mercancías a través de la cadena de suministro. Hay dos estrategias principales aplicables:

Estrategia push

En una "estrategia push", la necesidad se prevé antes de que exista una demanda real y los suministros se "empujan" hacia la cadena de suministro. Los ejemplos más habituales de "estrategia push" en las operaciones de ayuda son comunes en: suministros de contingencia como parte de un plan de preparación ante emergencias, la apertura de un nuevo programa o en el suministro de artículos estacionales como kits de invierno o mosquiteras.

Normalmente, los sistemas push funcionan cuando se desconoce la cantidad o el momento en que va a producirse la demanda. Las cantidades suelen basarse en estimaciones y obedecer a supuestos sobre la situación que puede generar la demanda.

Estrategia pull

En una "estrategia pull", la necesidad la expresa formalmente un consumidor y los suministros "tiran" de la cadena de suministro. En las operaciones de ayuda, la "estrategia pull" suele

utilizarse en proyectos a corto plazo, obras de construcción o rehabilitación o cuando se suministran equipos costosos, como vehículos o material de telecomunicaciones.

El sistema pull funciona cuando se conoce la cantidad y el momento en que va a producirse la demanda: las cantidades están claramente definidas y las actividades regulares de la cadena de suministro activan señales de demanda desencadenadas desde el extremo final de la cadena de suministro. En general, la estrategia de cadena de suministro pull permite a los organismos gestionar con precisión unidades de inventario pequeñas o individuales.

Tipo de mantenimiento de existencias

La lógica inicial del mantenimiento de existencias también determinará el sistema de gestión de las mismas. Los tipos más comunes de mantenimiento de existencias en operaciones de ayuda son:

Reserva	Las existencias de reserva son existencias que actúan como amortiguador entre la oferta y la demanda. Es imposible planificar cantidades perfectas, y las existencias de reserva ayudan a equilibrar la demanda imprevista. La mayoría de las decisiones en materia de existencias de reserva se toman en función de la cantidad de dichos artículos que debe conservarse en el almacén de la organización.
Preparación de kits	La consolidación de suministros de distinta naturaleza para su posterior ensamblaje se conoce como preparación de kits. En dicho proceso, los suministros dependen unos de otros para su entrega. Los desequilibrios en los niveles de existencias pueden dar lugar a ineficiencias, ya que deben coordinarse flujos de entrada paralelos dentro del inventario. Además, hay que gestionar dos existencias diferentes: uno para los suministros originales y otro para los kits montados.
Fraccionamiento	El fraccionamiento consiste en dividir las existencias de grandes envíos en lotes más pequeños para entregarlos en distintos lugares o a distintos consumidores, a veces en momentos diferentes. El fraccionamiento se utiliza sobre todo para lograr mayor eficacia en las adquisiciones y economías de escala. Los planificadores sólo tienen que gestionar un único flujo de entrada, pero responden a las señales de demanda de múltiples consumidores con demandas desiguales. Puede resultar complicada la consolidación de estas demandas a fin de calcular la cantidad que debe pedirse, y pueden ser necesarias mayores existencias de reserva.
Contingencia	Las existencias de contingencia se mantienen como parte de un plan de contingencia. La gestión del inventario es escasa, ya que las existencias de contingencia sufren una rotación mínima. No obstante, si hay productos perecederos que forman parte de las existencias de contingencia, pueden incluirse en un sistema de rotación.
Gestión por el proveedor	El inventario gestionado por el proveedor (VMI) o existencias virtuales se mantiene en las instalaciones del proveedor hasta que se activa una orden de salida. El proveedor reserva una cantidad específica de suministros como parte de su propio inventario o concede cierta capacidad de fabricación con un plazo de entrega determinado. Aunque este tipo de existencias puede utilizarse para muchos fines, suele emplearse como parte de determinados planes de contingencia.

Otras consideraciones sobre la política de existencias

Además de la estrategia de la cadena de suministro y el tipo de mantenimiento de existencias,

se pueden tener en cuenta algunas consideraciones adicionales a la hora de definir una política de existencias:

Origen financiero del producto

Los productos en existencias pueden tener varios orígenes financieros:

- Adquisiciones con financiación de donantes.
- Adquisiciones con fondos internos de la organización.
- Donación en especie de una organización internacional, del sector privado o de una ONG.
- Los materiales sobrantes de un proyecto concreto se transfieren a uno o varios proyectos en curso.

En función de su origen, podrían aplicarse algunas restricciones de gestión: si los productos en existencias se adquieren con una financiación específica o para un fin concreto, los niveles de inventario deben gestionarse en consecuencia. En algunos casos, estos artículos pueden considerarse existencias comprometidas.

Naturaleza de los bienes almacenados

El tipo y la naturaleza de las existencias también pueden influir en su gestión. Deben tenerse especialmente en cuenta los productos perecederos, consumibles o esenciales para la ejecución del programa, como los medicamentos en un programa de salud, los alimentos en un programa nutricional o el combustible.

Dependencia entre artículos

El almacenamiento de productos con demanda dependiente significa que unos productos están directamente relacionados con otros, entre ellos:

- **Preparación de kits** - El consumo de un artículo de las existencias implica el consumo de ambos.
- **Equipo de apoyo** - Piezas de repuesto para la maquinaria; el uso del generador requiere el uso de sus piezas de repuesto.

La demanda de ambos productos puede moverse en tándem (p. ej., productos pertenecientes a un kit de artículos no alimentarios) o en sentido contrario. La demanda de un determinado producto puede estimarse a partir del consumo de otra oferta.

Valor de las existencias

Las existencias pueden clasificarse en función de su valor financiero, mientras que la gestión de las existencias puede verse influida por los valores relativos de éstas. Comprender el valor de las existencias puede ayudar a gestionar los riesgos, planificar los gastos en existencias nuevas y de reposición o priorizar los recursos en las áreas de mayor valor. Sin embargo, los artículos de bajo coste pueden ser cruciales para algunas operaciones de ayuda, por lo que no deben descuidarse.

Nivel de contabilidad

En el campo de la gestión de inventarios, un código de artículo (SKU) se refiere a un tipo específico de producto almacenado en una ubicación concreta. El término código de artículo

(SKU por sus siglas en inglés) también hace referencia a un código formado por letras y números que identifica un producto en el almacén. Un código no es único para cada artículo (como lo son los códigos de barras), sino que es el número utilizado para identificar cada tipo de producto en el almacén. Designa un único artículo de una partida mayor. Los códigos de artículos pueden estar vinculados a una fecha de caducidad o a una serie de producción específica, y pueden indicar solo un producto de características específicas.

Los códigos de artículos suelen ser el nivel más desglosado de tratamiento del inventario. Un inventario con múltiples códigos requerirá procedimientos de manipulación muy diferentes a los de un inventario con pocos códigos.

Por ejemplo, a la hora de almacenar cubos hay que tomar una decisión sobre las características pertinentes que lo definirán como código. ¿Es conveniente contabilizar todos los cubos bajo el mismo código? ¿O es pertinente diferenciar los cubos por características específicas como: color, tamaño y material, creando así tres códigos diferentes? El diseño correcto del código dependerá del tipo de programa y del uso previsto del producto. Si los cubos sólo se utilizan como parte de un kit no alimentario, el color del cubo puede no ser importante. Si se utilizan cubos para separar los residuos en los centros sanitarios, el color del cubo puede tener gran importancia. Posibles atributos para la designación de un código:

- Tipo
- Color
- Peso
- Volumen
- Dimensiones
- Embalaje
- Información técnica
- Cualquier otro aspecto

Aunque los códigos están diseñados para realizar un seguimiento del inventario a nivel de un producto específico, también pueden servir para conciliar los niveles de existencias, analizar qué productos son más demandados o identificar el punto de reabastecimiento de los productos.