

170



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

"ESTRATEGIAS DE SERVICIO CON BASE EN EL MANEJO DE INVENTARIOS"

## TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERA QUIMICA  
P R E S E N T A :  
MARIBEL ANGELICA PEÑA ESQUIVEL

147



MEXICO, D. F.

EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUIMICA

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

Jurado Asignado

Presidente	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal	Prof. León C. Coronado Mendoza
Secretario	Prof. Napoleón Serna Solís
1er. Sup.	Prof. Imelda Velázquez Montes
2o. Sup.	Prof. Zoila Nieto Villalobos

México, D.F.



Ing. Napoleón Serna Solís  
Asesor del Tema



Maribel Angélica Peña Esquivel  
Sustentante

---

### **Agradecimientos**

Quiero agradecer antes que nada a Dios  
por permitirme llegar hasta donde he llegado  
y poder concluir una etapa importante en mi vida

A mis padres, por todo el apoyo y amor recibido hasta hoy

Y a toda la gente que colaboró para la realización  
De este ensayo

Maribel Peña

---

# INDICE

Introducción, 5

## Capítulo 1

**Administración Estratégica, 7**

- 1 1 Antecedentes, 7
- 1 2 La Administración Estratégica 8
- 1 3 Tipos de estrategias, 10

## Capítulo 2

**Las Estrategias de Servicios, 12**

- 2 1 Productos como Servicios y Servicios como productos, 12
- 2 2 Estrategias Internas y Externas de Servicios 12
- 2 3 Clasificación de las Estrategias de Servicios, 13

## Capítulo 3

***Estrategias de Servicios con Base en el Manejo de Inventarios, 15***

- 3 1 Estrategias de Producción, 15
- 3 2 Estrategias de Servicio con base en Inventarios 16
- 3 3 Las estrategias de servicio con base en el manejo de inventarios 17

## Capítulo 4

**Aspectos Financieros y de Recursos Humanos en el manejo de inventarios, 22**

Conclusiones, 23

Bibliografía, 24

---

## Introducción

La administración ha sido definida de varias maneras. Algunos conceptos son los siguientes:

- La administración estratégica es un instrumento sistemático que permite emprender una transición integral, ordenada y motivadora entre lo que la empresa ahora es y lo que quiere ser en el futuro, sin perder de vista que en ese recorrido siempre habrá oportunidades que aprovechar.<sup>1</sup>
- Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso.<sup>2</sup>
- Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.<sup>3</sup>

Estos conceptos están encaminados a lograr objetivos y consolidar la empresa dentro del mercado en el que se encuentre y lograr la mayor satisfacción de los clientes. Este tipo de administración se basa en el planteamiento de estrategias.

Las estrategias son los planes coherentes para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la empresa con su medio ambiente. Representan los esfuerzos de la empresa para materializar sus sueños respecto al futuro, por ejemplo, posicionamiento, fortalecimiento, consolidación o competitividad.

Las estrategias de servicio con base en el manejo de inventarios son el objetivo de este ensayo. Se trata de identificar y analizar las más utilizadas actualmente para controlar los inventarios y así lograr satisfacer a nuestros clientes, esto es, proporcionar un buen servicio tanto a clientes externos como internos.

En primer lugar se plantean algunos conceptos de administración estratégica para ocuparse después de las estrategias de productos y de servicios cuya clasificación marca el fin del segundo capítulo. En el capítulo tres se tratan las

---

<sup>1</sup> Picazo L. R. Planeación estratégica personal hacia el año 2001. Mc Graw Hill. Atlacomulco. Edo. de México. 1991. Pág. 21.

<sup>2</sup> Certo S. C. Peter J.P. Strategic Management. Mc Graw Hill College Div. 1991.

<sup>3</sup> Stoner, Charles R. Strategic Planning in the Small Business. South-Western Pub. 1987.

---

estrategias de servicio con base en el manejo de inventarios, su clasificación y su propósito. Y finalmente, en el capítulo cuatro se abordan los aspectos financieros y de recursos humanos que son afectados en la implantación de estas estrategias, en donde se destacan los costos y recursos necesarios.

Las principales conclusiones son, que las estrategias de servicios con base en el manejo de inventarios se deben adaptar a las necesidades de cada empresa, con especial énfasis en los recursos tanto financieros como humanos con que cuente y el tipo de empresa de que se trate. Además, el manejo de inventario es un factor determinante en la rentabilidad. Mientras mayor circulación de inventario se tenga, la empresa es más sana en su administración. El principal objetivo de las empresas es producir productos de alta calidad con un costo general mínimo y el más bajo nivel de inventario.

Los aspectos humanos que se plantean, a pesar de que ocupan poco espacio en este ensayo, representan sin embargo tanto el talón de Aquiles de cualquier esfuerzo de manejo de inventarios, como su principal punto de apoyo para lograr su maximización y eficiencia.

---

## 1 Administración Estratégica

### 1.1. Antecedentes<sup>4</sup>

El libro de "Estrategia y Estructura" de Chandler, señala que los administradores de éxito (eficientes y eficaces), siempre han diseñado buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962), que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años cuarenta (Segunda Guerra Mundial)

Enfoque de la formulación de las políticas (1950)

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal. Pero cuando el producto o servicio se modifica o se sustituye, o bien, cuando los territorios de venta se extienden, las áreas funcionales aumentan.

La actividad de integrar las funciones requiere una estructura de procedimientos más formales, para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas. Así surge el "Enfoque de la formulación de políticas", basado en el concepto de implantación de las guías de orientación cotidianas, que establecen la delimitación en cuanto a lo que un área funcional puede o no hacer.

Enfoque de estrategia inicial (1962-1975)

Chandler propuso que "estrategia" fuera definida como la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto.

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

- 1 Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos.
- 2 La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultará de ella
4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. basó sus ideas en el método histórico, analizando el crecimiento y desarrollo de la empresa

---

<sup>4</sup> Chandler A.D. Strategy and Structure Ed. Mit Pr 1990

---

## 1.2 La Administración Estratégica

La definición de "estrategia" de Chandler fue refinada por Andrews K., Ansoff I.,<sup>5</sup> y otros, quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas (las políticas)

Pronto se hicieron evidentes dos factores.

- 1 La "planeación estratégica" resultó apropiada en el mundo organizacional
- 2 El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro.

Enfoque de la administración estratégica (1974-1990)<sup>6</sup>

Hofer Ch y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque. la "administración estratégica", basada en el principio de que el diseño general de una organización, puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia, como uno de los factores clave en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel se centran en cuatro aspectos clave de la administración estratégica, que son.

- 1 El establecimiento de objetivos
- 2 La actividad de la formulación de la estrategia
3. La implantación de la estrategia
- 4 Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados

Los factores claves son los procesos (políticas) y las reacciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia. La actividad final, el control estratégico, proporciona a los administradores una retroalimentación negativa que puede, por supuesto, afectar un nuevo proceso de planeación estratégica

Una organización es un ente complejo que interactúa y reacciona frente a un turbulento medio ambiente externo. Cuando nos referimos al análisis y diseño del sistema de planeación, es esencial enfrentarse a este problema de manera lógica y sistemática, de lo contrario, la mente se confunde por la variedad y el número de factores implicados. Esto nos lleva a proyectar el futuro en vez de padecerlo

---

<sup>5</sup> Andrews K. y Ansoff I. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, N.Y., 1995

<sup>6</sup> Hofer Ch. y Schendel D. *Strategy Formulation Analytical Concepts*, West Publishing, L.A. 1978

---

La planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los años cincuenta. Extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania

El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas

- 1 Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir "qué es lo que se quiere lograr".
- 2 En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
- 3 En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerarse como un todo (es decir, un sistema).
- 4 Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa, antes de elaborar cualquier plan

Estas premisas, contienen un meollo de verdad y cuando se reúnen en un concepto aparece un nuevo y poderoso método, la "administración estratégica"

### **Definición de Administración Estratégica<sup>7</sup>**

Certo S la define así "Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso "

Stoner J considera que se trata de un proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

### **Estrategias y políticas<sup>8</sup>**

Las estrategias y políticas tienen entre sí vínculos muy estrechos. Las "estrategias" son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos el compromiso de los "recursos" necesarios para el logro de los estos y las principales políticas que deberán acatarse al utilizar esos recursos

Las "políticas" son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites. Por lo general, las políticas no requieren acción alguna, ya que su intención es servir de guía a los administradores en los compromisos que adquieren cuando toman sus decisiones.

---

<sup>7</sup> Certo S C y Peter, J.P. Strategic Management. Mc Graw Hill College Div. 1991  
<sup>8</sup> Hermida, Jorge A. Administración y estrategia. Grupo Editorial Macchi. 1992

---

La esencia de las políticas es el buen juicio. Las estrategias, por su parte, se refieren al destino que debe darse a los recursos (humanos, financieros, etcétera) para que aumenten las probabilidades de que se logren los objetivos fijados.

### 1.3 Tipos de estrategias<sup>9</sup>

Por ejemplo, en una empresa de tipo comercial, las principales estrategias que fijan el rumbo general de sus operaciones deben corresponder a las áreas siguientes:

- Bienes o servicios nuevos o modificados
- Producción
- Mercadotecnia
- Crecimiento
- Finanzas
- Estructura organizacional
- Personal
- Relaciones públicas

En la elaboración de una estrategia para cualquier área, deben plantearse las preguntas adecuadas. Por ejemplo, en el área de bienes o servicios, las preguntas clave pueden ser:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué necesitan nuestros clientes?
- ¿Qué cantidad pueden comprar nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Deseamos desarrollar nuestros propios bienes?
- ¿Qué ventajas nos brinda atender las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia actual y futura?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica deberá tener nuestra estrategia?

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas, no es un plan formal, sino un enunciado de intenciones.

Por cada objetivo fijado deben definirse las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, asignar recursos, determinar responsabilidades, diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino, sobre todo, volver a planear.

---

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la dirección estratégica, es otorgarle, de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes. quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización

El conocimiento de la misión, los objetivos y la estrategia de una organización por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. Sirve también como elemento motivador ya que, al participar en su fijación, y después alcanzarlos, se convierte en un reto para integrarse a la organización. La planeación y dirección estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo a la fijación de objetivos, políticas y al diseño de la estrategia, sino también a su ejecución y control. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales deberá delegarse la toma de decisiones. De otra manera resultaría contradictorio que haya una amplia participación en la acción de planear, pero una centralización en la acción de ejecutar.

---

## 2 Las Estrategias de Servicios

### 2.1 Productos como Servicios y Servicios como productos

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con el servicio que prestan. Hay empresas que suministran productos como servicios, como en el caso donde el cliente recibe un producto y de esa manera obtiene un servicio. Ver siguiente Tabla

Tabla No. 1

Producto - Servicio	Empresas eléctricas	Tableros, CCM's, etc.
	Grandes comercializadoras como Gigante, Walmart, Aurrera, etc	Productos perecederos, de consumo básico, etc
	Empresas Farmacéuticas	Medicamentos

Por otro lado están las que ofrecen un servicio como producto. En estos caso, el cliente recibe un servicio por su compra, pero su elaboración está integrada por productos como cotización, estimación de riesgos y pólizas, cuando se trata de empresas de seguros

Otros ejemplos se indican en la Tabla No 2

Tabla No. 2

Aerolíneas	Registro/reservación Boletaje Documentación de equipaje, etc
Restaurantes	Reservación Carta de menús Alimentos, etc

Similarmente, con base en el binomio servicios - productos podemos analizar entidades sociales y económicas como clubes deportivos, hoteles, orquestas, asociaciones o escuelas

### 2.2 Estrategias Internas y Externas de Servicios

Dentro de la empresa se puede evaluar el servicio de dos maneras Servicio Interno y Servicio Externo

---

El Servicio Interno es aquel que da una área a otra. Por ejemplo, el área de ensamble de una planta recibe un servicio interno por parte del área de fabricación, del área de materiales o compras y ellos a su vez dan un servicio al área de embarques para cumplir con las órdenes de clientes externos. Aunque la empresa en general proporciona un servicio externo a los clientes externos.

Las estrategias se deben establecer por área y enfocadas hacia el Servicio Interno o Externo

### 2.3 Clasificación de las Estrategias de Servicios

Una planeación efectiva debe cumplir con dos características principales: responder a los cambios en el medio externo y desarrollar creativamente un cambio interno para mejorar la posición dentro de la competencia <sup>10</sup>

Una de las maneras para lograr esto son las estrategias de servicio las cuales se pueden establecer por área,

#### Recursos Humanos

- Capacitación
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Seguridad, Higiene y Control Ambiental

#### Finanzas

- Cuentas por pagar y por cobrar
- Costos
- Planeación Financiera
- Contabilidad
- Impuestos
- Nominas

#### Operaciones

- Ingeniería
- Fabricación
- Ensamble
- Materiales
- Recibo
- Embarques
- Compras

#### Comercial

- Ventas
- Mercadotecnia
- Servicio al Cliente
- Proyectos

#### Sistemas

---

<sup>10</sup> Hax A y Nicholas S. Majluf. "Strategic Management: An integrative perspective". Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey. 1984. Pág. 1-2

---

Ya que un proceso de planeación adecuado se refleja en una respuesta conveniente en todas las áreas funcionales de la empresa. Estas a su vez se adaptan y están preparadas para responder a nuevas condiciones y crecer de manera excelente. Esta respuesta basada en los talentos individuales y la capacidad de la organización para desarrollar las aspiraciones personales de sus miembros y se apega a las tradiciones y creencias de la empresa, en esencia, a la cultura de la organización.

---

### 3 Estrategias de Servicios con Base en el Manejo de Inventarios<sup>11</sup>

Los inventarios se pueden definir como acopio de bienes y existencias

Las razones fundamentales de que las organizaciones mantengan inventarios son:

- Imposición física de obtener la cantidad de existencia requerida en el momento en que se necesite.
- No es económicamente práctico obtener la cantidad de existencia requerida en el momento en que se necesite

De manera secundaria están

- Obtener un retorno de la inversión.
- Contar con la amortización para reducir la incertidumbre
- Para desacoplar las operaciones
- Para nivelar o suavizar la producción.
- Reducir costos por mantenimiento
- Obtener ventajas en cambios de precios
- Exhibir los materiales a los clientes

El control de inventarios es una técnica diseñada para mantener los elementos en existencia a unos niveles deseados.

#### 3.1 Estrategias de Producción

Una empresa es muy parecida al cuerpo humano,

La cabeza sería,

Órdenes de clientes Pronósticos de venta Planes Estratégicos	<b>Distribución Física (Centro de Distribución)</b>	Inventario de producto terminado Órdenes de compra a proveedores
--	---	---

De ahí se deriva el cuerpo,

Lista de materiales Órdenes de compra	<b>Planeación</b> Planeación y reabastecimiento Programación maestra ¿Cuándo, cuánto y a quién comprar?	Maquinaria Generación de rutas Personal
--	--	---

---

<sup>11</sup> Everett A. y Ronald J. Ebert. Administración de la producción y las operaciones. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1978. Pág. 530

Y las piernas serían,

Proveedor Embarque de material Transito Recibo Acomodo o almacenaje	<b>Ejecución</b>	Fabricación Ensamble Area de pruebas Producto terminado
---	------------------	--

Dentro de todo este proceso surgen las estrategias de servicios del área de producción,

Ingeniería  
Fabricación  
Ensamble  
Compras  
Materiales  
Recibo  
Embarques  
Calidad

### 3.2 Estrategias de Servicio con base en Inventarios

Dentro de las estrategias de Servicios del área de Producción están, las estrategias de Servicio de Materiales en las cuales se consideran los inventarios.

El área de materiales es responsable del manejo del inventario para surtir a nuestros clientes que generalmente pueden ser la línea de manufactura o directamente el centro de distribución si es que no se requiere de ensamble. Por lo tanto se cumple con el servicio interno.

Antes de tratar lo relativo a los inventarios, cabe señalar que la estrategia que se debe tomar para manejarlos esta directamente relacionada con el tipo de órdenes que la empresa tiene por parte de sus clientes y con la clase de empresa de que se trate

Las empresas existentes pueden ser de tres tipos principalmente con base en los productos que manejan

- a) Llave en mano ("engineer to order")
- b) A órdenes específicas ("make to order")
- c) Productos estándar ("stock")

ESTA FOLIO NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

---

a) Hay empresas que tienen productos "llave en mano", es decir que son productos muy especiales que involucra desde la ingeniería hasta la puesta en marcha

b) Los productos para órdenes específicas son productos como su nombre lo indica para cubrir las necesidades características de un cliente específico

c) Y finalmente, hay productos de "stock", que son estándar y de fabricación común

El manejo de inventario se establece, con base en el tipo de productos maneja la empresa

Algunos ejemplos muestran la importancia del manejo eficiente y eficaz de inventarios. a saber

- Xerox eliminó 700 US millones de inventario de su cadena de suministro
- Wal-mart llegó a ser la empresa más grande del comercio (retail industry) del mundo
- GM redujo su inventario de partes y costos de transporte en 26% anual

Como ejemplo de manejo inadecuado de inventarios podemos incluir casos como

- En 1994, "IBM continúa teniendo problemas de faltantes en sus líneas de producción", WSJ, Octubre 7, 1994
- En 1993 "Liz Clairborne declara que tendrá muy pocas utilidades como consecuencia de un anticipado exceso de inventarios", WSJ, Julio 15, 1993
- En 1993. "Dell computers predice pérdidas, se cae su stock. Por no realizar un pronóstico acertado", WSJ, Agosto 1993

### 3.3. Las estrategias de servicio con base en el manejo de inventarios

El propósito de los inventarios es:

**Aprovechar economías de escala** La producción y transporte de artículos en altos volúmenes es menos costosa

**Servir a los clientes.** La demanda de los clientes no es 100% predecible por lo que se requiere inventario para cubrir las variaciones de los pedidos

**Suavizar la producción y desacoplar procesos.** Demanda estacional se satisface con inventario en lugar de un alto nivel de capacidad.

**Se requiere tiempo para procesar y mover artículos.** El inventario de producto en proceso es el resultado

---

Hay diferentes tipos de inventario:

- Inventarios de productos en proceso
- Stock cíclico
- Inventario de seguridad
- Inventario estacional

**Inventarios de producto en proceso**

Se ubica entre las fases de proceso y en tránsito y resulta del tiempo requerido para procesar y transportarlos

**Stock cíclico**

Resulta cuando se procesan, compran o transportan lotes de artículos mayores a las cantidades pedidas buscando reducir costos.

**Inventario de seguridad**

Se utilizan para manejar variaciones de la demanda o en la operación del sistema.

**Inventario estacional**

Se emplea para manejar las diferencias de la demanda y el plan de producción

Estos tipos de inventarios se definen de acuerdo con lo que se busca controlar para tener los materiales a tiempo y mantener los niveles deseados

Para establecer el tipo de inventario al cual debemos recurrir hay que tomar en cuenta

<b>Tiempo de Respuesta (lead time)</b>	Si es menor al requerido por el mercado la ubicación tiende hacia los proveedores. El concepto de punto de desacople es importante para la determinación de la ubicación.  El punto de desacople es aquel que indica que tan profundo penetra una orden en el flujo de productos. Y es importante porque separa las actividades orientadas por pedidos de las orientadas por pronósticos y planeación. Es el punto donde la demanda independiente se convierte en dependiente. Los consumidores se abastecen en este punto.
--	---

<b>Características del mercado.</b>	Depende de si el mercado acepta servirse vía órdenes o de inventario. Si los productos son fabricados en masa y son relativamente estándar, se espera que los clientes se sirvan del stock. Los productos hechos al gusto del cliente normalmente se producen por pedido.
-------------------------------------	--

Para esto existen las estrategias de inventario. Hay diversas maneras de lograr tener un control en el inventario de acuerdo con las necesidades de la empresa sin tener una cantidad muy grande invertida en esa área. Sin duda una empresa es más sana cuando tiene una buena rotación de inventarios.

Las estrategias para el manejo de inventarios son:

**Punto de re-orden<sup>12</sup>**

En esta estrategia se toma en cuenta el punto crítico en el que deben reordenarse los materiales para tener inventario sin que se llegue a tener excesos y que este a tiempo para el surtido de las necesidades de producción.

Generalmente se calcula mediante fórmulas o con un análisis de pronósticos de consumo.

**PRM<sup>13</sup>**

Es un sistema que realiza automáticamente la planeación de requerimiento de materiales, basado en datos previamente establecidos. Involucra tanto al área de manufactura como a las áreas de finanzas y mercadotecnia.

El paquete de planeación de requerimiento de materiales lleva a cabo la lógica, proyecta los requerimientos hacia el futuro, contrarresta los tiempos de aprovisionamiento y calcula los balances de los materiales a la mano y de los ordenados.

La lógica del PRM ha estado centrada por largo tiempo alrededor de la planeación de la producción, es básicamente el enfoque del inventario perpetuo.

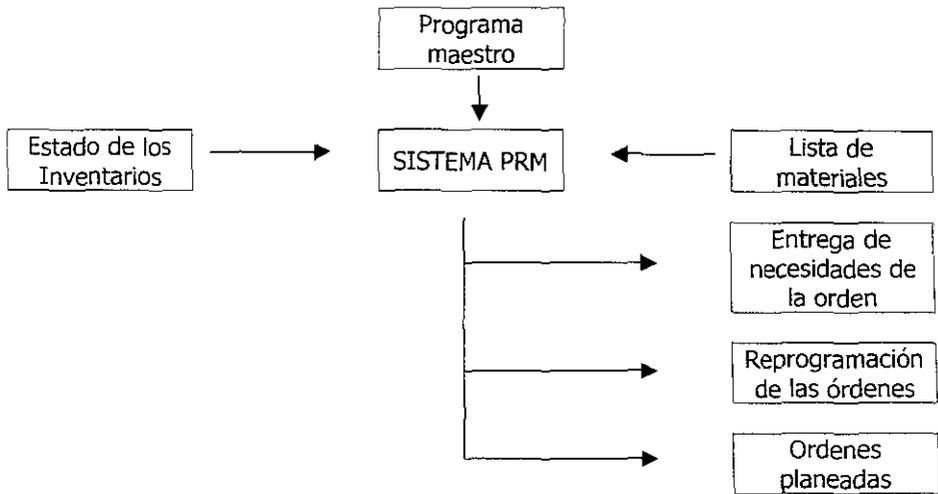
$$\text{Cantidad disponible en el futuro} = \text{Cantidad a la mano} + \text{Cantidad ya ordenada} - \text{Necesidades del periodo}$$

<sup>12</sup> Everett A y Ronald J Ebert. Pág. 530-540

<sup>13</sup> Idem. Pág. 593-597

---

Su diagrama general se representa en el siguiente esquema<sup>14</sup>:



### Justo a tiempo<sup>15</sup>

La descripción convencional del JIT como un sistema para fabricar y suministrar las mercancías que se requieren en tiempo, lugar y cantidades específicas, solamente lo define intelectualmente. Esta es una estrategia atribuida a los japoneses pero se ha manejado por más de 100 años en la cultura occidental

Se enfoca en educar y desarrollar a las partes involucradas en la producción (proveedores, trabajadores, administrativos y clientes), además de eliminar el desperdicio.

Y tiene su base en las 5 S's.<sup>16</sup>

- Arreglo metódico (Seiri)
- Orden (Seiton)
- Limpieza (Seiso)
- Mantener las áreas en estado de uso (Siketsu)
- Disciplina (Shitsuke)

---

<sup>14</sup> Idem Pag. 567

<sup>15</sup> Hirovaki H. El JIT. Revolución en las fábricas. 1990. Tecnologías de Gerencia y producción, S. A. c/Ramundo Fernández Villaverde 28003 Madrid

<sup>16</sup> Idem Pag. 28

---

Se maneja a través de tarjetas kanban, trabaja con lotes pequeños y toma en cuenta el tiempo ciclo de los materiales.

El kanban es una herramienta del JIT que transmite información para el control de la producción con frecuencia en hojas de papel o tarjetas

- Cada proceso siguiente va al proceso anterior para retirar piezas
- Cada proceso anterior produce exactamente la cantidad retirada (extraída) por el proceso siguiente.
- Un kanban acompaña siempre a los productos en línea asegurando así un control visual
- Las cantidades de producción se nivelan para evitar fluctuaciones y eliminar despilfarros
- La red de kanbanes incrementa la sensibilidad y revela los lugares en los que se precisan mejoras en el proceso. Esto es control de inventarios

Y lo más actual son las **Cadenas de suministro**.

Todas estas estrategias tienen la finalidad de proveer un Servicio Interno de mejor calidad y así reducir costos, tiempos de entrega de los productos y lograr que la empresa sea competitiva dentro de su mercado.

---

#### 4 Aspectos Financieros y de Recursos Humanos en el manejo de inventarios

En el almacén se manejan del 40 al 70% de los costos en que incurre toda la organización. Además, toda organización requiere almacenar algunos de sus recursos

Los recursos que se necesitan para las estrategias de servicio basadas en el inventario, son por citar algunas:

Espacio  
Equipo  
Personal

Se debe tener un control del costo del inventario para no tener problemas con los excesos u obsoletos de los materiales. Y como planteó se anteriormente, mientras mejor rotación de inventarios se tenga, la empresa es más sana y rentable. Y por lo tanto, no se incurre en gastos mayores de almacenamiento o mantenimiento

Dentro de los costos que se involucran en el manejo de inventarios debe incluirse los siguientes.

Los costos de compra o de adquisición  
Costos de mantenimiento de inventarios  
Costos por no tener los elementos en inventario  
Costos ocasionados por la operación  
Costos de un sistema de procesamiento de información

Es necesario tener personal capacitado y sobre todo una organización multifuncional para no generar cuellos de botella.

El conocimiento de la misión, los objetivos y la estrategia de una organización por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. Sirve también como elemento motivador ya que, al participar en su fijación, y después alcanzados, se convierte en un reto para integrarse a la organización. La planeación y dirección estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo a la fijación de objetivos, políticas y al diseño de la estrategia, sino también a su ejecución y control. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales deberán delegarse la toma de decisiones. De otra manera resultaría contradictorio que haya una amplia participación en la acción de planear, pero una centralización en la acción de ejecutar.

---

## Conclusiones

La estrategia de servicio con base en el manejo de inventarios a escoger por cada empresa depende de diversos factores como son el tipo de productos que maneja la empresa, el tipo de servicio que presta y sobre todo los asociados a sus características constitutivas y operativas

Cada estrategia debe poder cubrir en un tiempo determinado los objetivos de la empresa y llevarla a fortalecerla y a consolidarse dentro de su mercado.

La Administración Estratégica ligada al manejo de inventarios es un énfasis crucial para el tema, puesto que permite una planeación y una operación de inventarios más directamente relacionada con los logros y a la filosofía de la empresa

Lo relativo a las personas que hacen posible el manejo de inventarios, es de gran importancia a corto y mediano plazo cuando menos en cuanto a los siguientes aspectos

Costos directos

Costos indirectos

Calidad

Imagen empresarial

En conclusión, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida a su suerte

---

## BIBLIOGRAFIA

Certo S C , Peter J P Strategic Management USA: Mc Graw Hill College Div. 1991

Chandler. A D Strategy and Structure USA: Ed. Mit Pr , 1990

Everest A & J Ebert Ronald. Administración de la Producción y las operaciones, Englewood Cliffs Prentice-Hall, 1978

Hax. A y Nicholas S Majluf. Strategic Management An integrative perspective Englewood Cliffs New Jersey. Prentice Hall, 1984

Hiroyuki, H El JIT Revolución en las fabricas. Madrid Tecnologías de Gerencia de la producción S A c/Raimundo Fernández Villaverde. 1990

Hofer Ch y D. Schendel Strategy Formulation Analytical Concepts, St. Paul Minnesota: West Publishing, 1978.

Stoner. Charles R Strategic Planning in the Small Bussiness USA South-Western Pub., 1987