

El mejor almacén es el que no existe

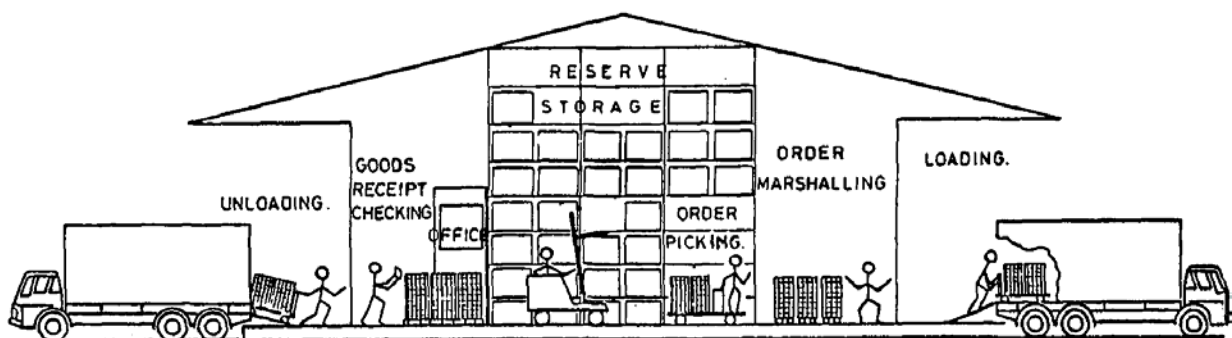
August Casanovas i Villanueva

Director Ejecutivo del Instituto Lean Management

La función de un almacén ha sido tradicionalmente lo que la misma palabra significa: almacenar productos y materiales en un determinado espacio o edificio.

Luego, tradicionalmente todas las tecnologías de almacenaje (sistemas de almacenaje, manutención, informática,...) se han centrado en optimizar la capacidad y la eficiencia del almacén (dada una superficie determinada estas tecnologías de almacenaje se han centrado tradicionalmente en maximizar la cantidad de materiales que podemos acomodar en el almacén, jugando con la altura y con los espacios libres y pasillos, y optimizando el rendimiento – minimizando los tiempo y costes - de las funciones de entrada y de salida, de manutención, etc...). Los criterios tradicionales de gestión de almacenes han seguido la misma línea (utilizar el espacio al máximo, y obtener la máxima productividad del personal al realizar las operaciones de movimiento de entrada, salida y de reposición).

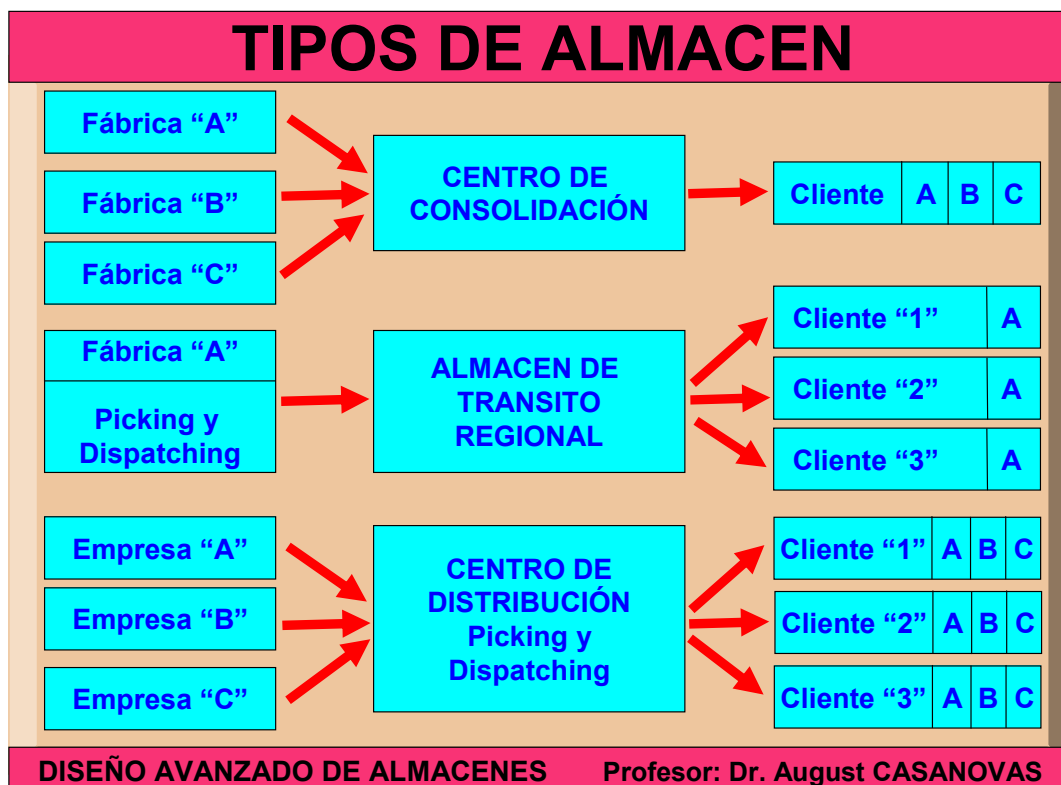
Esta concepción tradicional del almacén nos ha llevado a tener los almacenes hasta la bandera (al máximo de ocupación) incluso dificultando los movimientos y la localización de los materiales. Alguien ha visto algún almacén vacío (aunque se haya previsto su capacidad para absorber el crecimiento para unos años), no todos llenos hasta el máximo.



Actualmente, y ya entrados en el siglo XXI, hay que integrar el almacén en los sistemas de gestión de la empresa, en la Supply Chain Management (Gestión de la Cadena de Suministro).

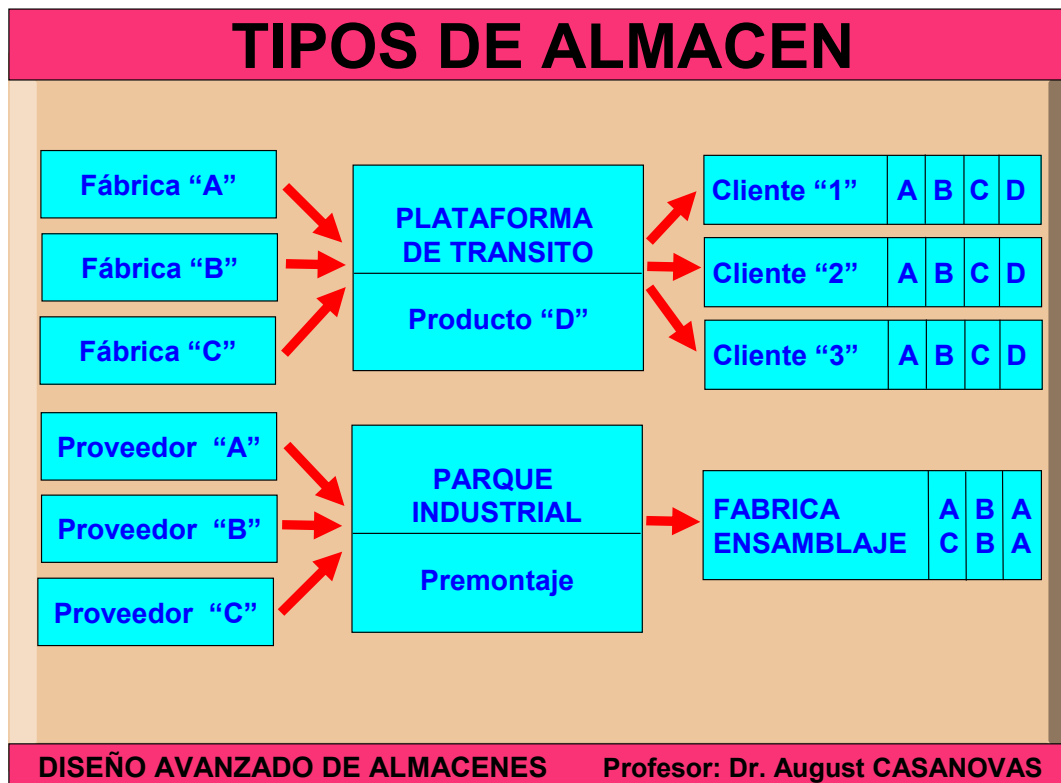
Los nuevos sistemas de gestión empresarial (Lean Management, léase Just In Time) nos han clasificado, en el último tercio del siglo XX, el almacenaje, el inventario, como un despilfarro que hay que minimizar y eliminar.

Dado que el almacén representa una importante inversión en el activo fijo y circulante de las compañías, este almacén debe aportar un valor añadido al producto y una función determinada en la cadena logística. Por ello, la razón principal del almacén debe centrarse en funciones de valor añadido, por ejemplo: consolidación o desconsolidación de mercancías (entre transporte primario y secundario), picking y preparación de pedidos, montaje final, embalaje, etiquetaje, ... en definitiva una rentabilidad a la inversión.



Es dentro de este concepto de valor añadido, oportunidad comercial, donde las diferentes tecnologías de almacenaje se han centrado durante los últimos años en desarrollar y optimizar las nuevas funciones internas del almacén: picking, receiving, dispatching,... de las ya tradicionales de almacenamiento y movimiento de materiales.

La función propia del almacén, la de almacenaje (acumulación de materiales), y en consecuencia diseñar el almacén según el tiempo probable de almacenamiento y los requerimientos del almacenaje para maximizar su ocupación, tiende a disminuir o a ser eliminada.



Las tendencias actuales en gestión, emanadas principalmente de la filosofía Just In Time (con diferentes nombres al traducirlo al mundo de la gestión empresarial occidental), tienden al inventario cero, a cero defectos, a cero averías, a fabricar o aprovisionar sin defectos en el momento que hay la necesidad según el producto deseado por el cliente.

No obstante, esta filosofía nos llevaría a una perfección absoluta, pero al mismo tiempo inalcanzable. Por ello deberemos almacenar, tener un cierto fuelle o seguridad concretado en el almacenaje.

Aunque parezca un contrasentido con lo anteriormente expuesto, debemos mantener un cierto inventario en nuestra cadena logística, pero no repartido a lo largo de toda ella: en materias primas y embalaje, en semielaborado, en producto acabado en la fábrica, en los centros de distribución y en almacenes locales cerca de los clientes, en todas partes, manteniendo todos los almacenes llenos hasta la bandera.

Pues estos almacenes son los colchones de seguridad, y ocultación de las ineficiencias, de los diferentes gestores que intervienen en la cadena logística. Inventarios que gestionados por los diferentes gestores (producción, compras, distribución, calidad, mantenimiento,...) tenderán a ocultar individualmente sus ineficiencias o fallos (averías, paros, defectos de calidad, absentismo, falta de polivalencia del personal,...)

Debemos almacenar en un solo punto de la cadena logística, en el Punto de Penetración de Pedido (en adelante P.P.P.)

Este concepto del P.P.P ofrece al inventario, al almacenaje, un valor estratégico en la cadena logística, y no el concepto de despilfarro o coste e inversión a soportar.

El P.P.P., es aquel punto de la cadena logística desde donde servimos los pedidos a nuestros clientes. Es el punto donde a partir de ahí los materiales ya están asociados, ya llevan el nombre adherido virtualmente de un pedido o de un cliente.

Así en productos de gran consumo, el P.P.P. se sitúa en el producto acabado en un almacén local o en el centro de distribución desde donde realizamos el picking, dispatching y servimos el pedido al cliente.

En el sector del automóvil, electrónica de consumo (PC's) el P.P.P se sitúa en materiales semielaborados o componentes desde donde ensamblamos, configuramos el producto según los requerimientos del cliente (usualmente según un catálogo preestablecido).

En el sector de muebles a medida, el P.P.P. se sitúa en la materia prima, en los paneles de madera que cortaremos y ensamblaremos a medida de la habitación de cliente.

En el sector de yates (vendidos sobre catalogo), el fabricante no tiene stock de materiales (motores, velas, fibra de vidrio...), el P.P.P. situará el stock en casa de los proveedores de fabricante; ya que tan solo al recibir el pedido del cliente el fabricante comprará los materiales para fabricar el yate.

En todos los casos, la ubicación del P.P.P. en la cadena logística ha de responder a la premisa de que la suma de los tiempos empleados en administrar el pedido, aprovisionarse de los materiales, fabricar, ensamblar, embalar, etiquetar, transportar y entregar al cliente han de ser iguales o inferiores al plazo de entrega del segmento del mercado en que nuestra empresa compite (sino posiblemente nos quedaríamos fácilmente fuera de ese mercado).

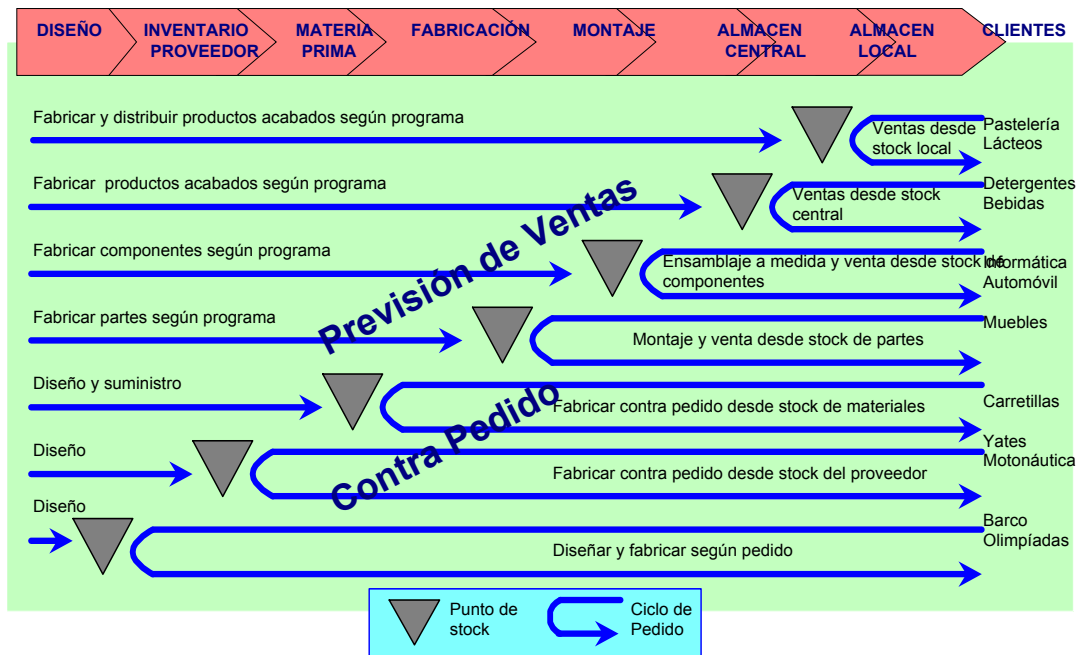
Luego debemos almacenar, principalmente, solo en el P.P.P.

Aguas abajo del P.P.P. en la cadena logística, no tiene sentido almacenar.

Si disponemos de inventarios de yates, muebles a medida, PC's, coches,... posiblemente solo podremos desprendernos de ellos (si no están ya obsoletos) con una fuerte rebaja en el precio (ante un hábil cliente), pues restringimos al cliente la opción de elegir entre una amplia gama de productos en catálogo.

En esta parte de la cadena logística trabajamos contra pedido, contra demanda.

Aguas arriba del P.P.P. en la cadena logística, aunque al trabajar contra stock, contra previsiones existe la tentación fácil de almacenar (algún día se utilizarán); requeriremos de buenos gestores para optimizar los procesos de compras y aprovisionamiento, de fabricación, de ensamblaje, para minimizar las incidencias (paros, averías, defectos,..) y los inventarios (lotes, fiabilidad, flexibilidad,...).



El inventario en el P.P.P. hará la función de seguridad ante posibles retrasos de proveedores, fabrica, fallos de calidad, averías,... así como ante las probables desviaciones de las previsiones de venta. Mantener ese elemento de seguridad como inventario pero en un solo punto de la cadena, y gestionado de forma conjunta (el inventario total será mucho menor).

Por ello, es muy importante diseñar la ubicación del inventario dentro de la cadena logística, en lugar de aprobar y construir almacenes por doquier.

Esta actividad de almacenaje propiamente dicha (como elemento de seguridad) la ubicaremos solo en el P.P.P.. Este diseño de la ubicación del inventario en la cadena logística deberá hacerse contemplando la cadena logística de clientes y proveedores, siguiendo el mismo criterio.

Todos los almacenes en el resto de la cadena logística pasan a ser centros de tránsito, centros donde los materiales están un corto periodo de tiempo (pocos días, horas, minutos,...) esperando a ser consumidos, ensamblados o reexpedidos; y donde también realizaremos las actividades de valor añadido descritas anteriormente.

Luego el P.P.P. es el único punto claramente rentable para invertir en actividades de almacenaje (y con un inventario más reducido).

No obstante, a parte del P.P.P. (único punto ideal para mantener stocks de seguridad para la mayoría de las empresas) existen dos otros motivos que harían rentable la inversión en un almacén para el accionista.

- El almacenaje de productos en que existe una fuerte curva estacional en el “origen de las materias primas” (no en el consumo), básicamente productos agrícolas (tomate, naranjas,...) en que alguno de los agentes en la cadena logística debe almacenarlos, de forma congelada, o en conservas, o en forma de jarabe para zumos o para bebidas refrescantes.
- Cuando el producto almacenado gana valor con el mismo tiempo de almacenaje (jamones, vino,...).

Debemos excluir o tratar a parte, el almacenaje de materiales como actividad especulativa, ya que antes de recurrir al almacenaje propio como herramienta para obtener unos precios reducidos por grandes lotes de compra, debemos revisar las estrategias y criterios de compras y aprovisionamiento para especular (si ellas son correctas y si la única alternativa es el almacenaje). En estos casos deberemos tratar de forma independiente los costes, inversiones y beneficios de tales actividades especulativas respecto a las del resto de la cadena logística. Sería objeto de un análisis particular dentro del capítulo de estrategia de compras en la empresa.

El objetivo de estas líneas ha sido ofrecer al lector unas reglas “generales” para saber donde invertir de forma estratégica, rentable y exclusiva en almacenes a lo largo de la cadena logística.