

RACIONALIZACION DE ALMACENES

EL CASO "DAPER"

■ ANTONIO MANZANARES

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO. ORGANIZACION NACIONAL DE DROGUERIA Y PERFUMERIA "DAPER"

La distribución de productos de gran consumo (droguería, perfumería e higiene) en un entorno altamente competitivo y con una tipología de comercio minorista de tipo mixto donde conviven medias y pequeñas superficies comerciales en zonas urbanas y semiurbanas, conlleva un análisis exhaustivo por parte de la empresa de distribución para adecuar sus medios productivos a la demanda de sus clientes, pero dentro de una estructura de costes muy ajustada.

Esta situación se complica aún más al incorporar otras variables tales como el alto número de referencias (entre 10.000 y 15.000) que componen el surtido medio, los promocionales, los productos con ciclo estacional, los nuevos y continuos lanzamientos, etcétera. Todo ello obliga al almacén distribuidor, de forma generalizada, a implantar sistemas racionales en el tratamiento de la preparación y expedición de los pedidos respetando tres premisas o factores fundamentales: tiempo, economicidad y servicio.

En el caso que presentamos, y que responde al planteamiento típico de un almacén distribuidor medio de una organización como Daper, vamos a analizar en profundidad los tres factores indicados anteriormente, no como alternativas teóricas sino como soluciones prácticas que responden a una alternativa real y coherente con el nivel de exigencia de este mercado.

Para ello, y con objeto de establecer unos parámetros orientativos sobre las características típicas de una empresa de distribución "tipo", se describen en el cuadro nº 1 aquellas de mayor relevancia.

Una vez establecidos estos parámetros básicos, vamos a analizar el proceso operativo en cada uno de los factores indicados, de cuya correcta ejecución depende el grado de fiabilidad de todo el sistema de racionalización en el ciclo logístico.

FACTOR TIEMPO

Por "factor tiempo" se entiende el período en días que media entre servicios a cada punto de venta (cliente).



Este período, a su vez, viene condicionado por otras variables, tales como el volumen de venta, la capacidad de stock, la distancia, etcétera.

En base a estas variables, cada cliente se encuadra en una ruta de venta y de reparto determinada, ruta que se realizará con la frecuencia establecida. Cada ruta queda cubierta por un vendedor que se responsabiliza de visitar a todos los clientes con la periodicidad asignada, obteniendo los pedidos. Estos pedidos debidamente codificados por ruta, cliente y productos, son remitidos al almacén distribuidor vía transmisión electrónica de datos, de forma que el almacén dispone diariamente de toda la información de los pedidos según las rutas y los clientes correspondientes.

Es a partir de este momento cuando comienza realmente un proceso racional informatizado que servirá para la preparación individualizada de cada pedido, su agrupamiento por ruta y, finalmente, su expedición. Por tanto, es a partir de ahí cuando comienza el segundo factor mencionado al principio.

FACTOR ECONOMICIDAD

Ahora bien, este proceso, aparentemente sencillo, es el resultado de un minucioso análisis, individual en cada almacén, que contempla el agrupamiento de todas las referencias por familias y subfamilias, y, a su vez, por unidades de venta o expedición, todo ello, además, con los criterios de rotación y/o estacionalidad y en función de los tamaños o formatos de los productos.

Este agrupamiento racional tiene como primer objetivo establecer la ubicación de cada una de las referencias (productos) que integran el surtido o colección del almacén distribuidor.

El segundo objetivo es facilitar el proceso de recogida de los productos por los preparadores, de manera rápida y eficaz, cumpliéndose así la premisa económica al incrementarse la productividad media por preparador.

Para aquellos lectores no iniciados en técnicas de almacenaje de productos de gran consumo, convendría describir determinados aspectos relativos a estos sistemas que ayudarán, obviamente, a una mejor comprensión.

Los almacenes convencionales paletizados se dividen en tres áreas básicas:

- Recepción
- Almacenaje
- Expedición

Cada una de estas áreas puede ocupar una superficie variable en función del tipo de productos, el nivel medio de rotación y su situación geográfica, siendo este último un factor a tener en cuenta ya que puede condicionar el proceso operativo.

Las áreas de recepción y expedición son, por definición, de tránsito, y cumplen la función de agrupamiento y control de las entradas y salidas de mercancías.

El área de almacenaje se divide en dos zonas diferenciadas, repartidas sobre estanterías metálicas para paletización, de altura variable. La zona superior, denominada "stock", se utiliza para el almacenaje sobre palets de los distintos productos según son recibidos del fabricante-proveedor. El procedimiento habitual de colocación de los palets en esta zona suele ser el procedimiento "arbitrario" que funciona con la lógica del máximo aprovechamiento del espacio disponible, situando un palet en cada hueco disponible, independientemente de su naturaleza.

La zona inferior, denominada "picking", ocupa los niveles inferiores de la estantería para facilitar su recogida manual, y su ubicación responde a un orden preestablecido que debe respetarse en el proceso de preparación. Evidentemente, para la ubicación de los productos, se hace necesaria una división de los espacios en función de los tamaños y tipos de embalajes lo que con-

CUADRO Nº 1

PARAMETROS BASICOS DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCION "TIPO"

ALMACEN

- SUPERFICIE CONSTRUIDA: 3.500/4.000 M² DOTADOS CON MUELLES DE CARGA/DESCARGA FIJOS O HIDRAULICOS BASCULANTE.

GRADO DE MECANIZACION

- ESTANTERIA METALICA DE PALETIZACION CONVENCIONAL, DINAMICAS O MIXTAS, CON NIVELES PARA "PICKING" MANUAL Y "STOCK" HASTA 7 O 9 M. DE ALTURA.

EQUIPO DE MOVIMENTACION

- 2/3 CARRETILLAS ELEVADORAS TIPO RETRACTIL/FRONTAL DE 1.200/1.500 KGS.
- DOS PREPARADORES ELECTRICOS.
- 6/8 TRANSPALETAS MANUALES.

CAPACIDAD DE ALMACENAJE

- 3.500/3.800 PALETS STANDARD EUROPEO (120 X 80).

REFERENCIAS

- DE 10.000 A 15.000.

TRANSPORTE

- VEHICULOS DE CARGA MEDIA (4 A 6 VEHICULOS PROPIOS Y/O AUTONOMOS).

Nº DE CLIENTES

- 600/1.000 (PUNTOS DE SERVICIOS PROPIOS, FRANQUICIADOS O INDEPENDIENTES).

FRECUENCIA DE SERVICIO

- VARIABLE (CADA 2,7 Y 14 DIAS).

PLANTILLA MEDIA

- 60/70 PERSONAS.

CIFRA ESTIMADA DE NEGOCIO

- 2.500/3.000 MILLONES PTAS./AÑO

GRADO DE MECANIZACION ADMINISTRATIVA

- PROCESOS INFORMATIZADOS EN FACTURACION, COMPRAS, Y PREPARACION DE PEDIDOS, ADEMAS DE LOS PROCESOS CONTABLES Y ESTADISTICOS.

AREA DE COBERTURA

- RUTAS URBANAS E INTERURBANAS EN AREAS DE HASTA 100 KMS. DE RADIO.

FUENTE: Elaboración propia

lleva la delimitación de espacios físicos concretos dentro del área de "picking".

Una vez hechas estas aclaraciones volvemos al inicio del proceso de preparación, que comienza con la emisión, vía ordenador, de una prefactura (nota de preparación) que gracias a un programa especial "ordena" los productos según su ubicación física en la zona de "picking". A su vez, esta prefactura, que puede estar compuesta de varias páginas y cientos de líneas de productos, se autodivide por calles, lo que permite una preparación fraccionada más rápida y exenta de errores.

Los productos de cada pasillo/calle se agrupan en la zona de expedición, donde una vez repasados, quedan listos para repartir. Mientras, la prefactura, con el visto bueno o posibles modificaciones por parte del supervisor, se introduce en el ordenador para la confección de la factura definitiva, que acompañará cada expedición.

FACTOR SERVICIO

Por factor servicio entendemos dos parámetros que miden el grado de confianza de los clientes en el almacén distribuidor, y que son el tiempo transcurrido desde la obtención del pedido hasta su cumplimentación y el porcentaje de cobertura de los productos solicitados.

En el primer parámetro todos los pedidos se sirven dentro de las 48 horas siguientes a su recepción, salvo

que razones de fuerza mayor lo impidan, lo que supone un alto grado de satisfacción por parte de los clientes.

El segundo parámetro se cubre al cien por cien en el 60/65% de los pedidos, mientras que el resto presenta incidencias variables que, en ningún caso, deben presentar una cobertura inferior al 95% del pedido. Este "standard de servicio" viene preestablecido por la dirección de cada almacén distribuidor, y su cumplimiento exige, teniendo en cuenta el elevado número de referencias, una disciplina interna de control muy elevada, tanto a nivel de preparación como de gestión de compra y seguimiento de stock de reposición.

En aquellos casos donde la cobertura del pedido no alcanza el 100%, el almacén distribuidor actúa entre dos opciones: cancelar los productos no servidos, previa consulta con el cliente, o mantener "vivo" el pedido (la parte no servida) para cumplimentarse tan pronto entre la mercancía faltante.

Para asegurar la mayor eficacia en todo el proceso e incrementar la productividad de los preparadores, se tiene establecido un sistema de remuneración mixto, con incentivos variables que priman el número de líneas que cada preparador realiza en un tiempo dado partiendo de un mínimo establecido. Este sistema ha supuesto, en algunos casos incrementos en la productividad de hasta un 30%, lo que significa una mayor capacidad operativa con el mismo coste fijo. □

