¿Por qué IMPLANTAR UN SGA?

"No estoy seguro de mi stock…"

"No entrego la mercancía que me piden"

"Vamos a estrenar un almacén más grande"

"Tengo que pedir horas extra a mi personal"

"No tengo suficientes huecos de picking"

"No me cabe la mercancía en el almacén"

"Me piden que reduzca mis costes de operación"

"No controlo la trazabilidad"

"Las caducidades son un tema pendiente en el almacén…"

"Hay que reducir los inventarios"

Si Vd. en su empresa se plantea algunas de estas cuestiones respecto a su almacén, sepa que un ***Sistema de Gestión de Almacén (SGA)*** *puede ayudarle no solamente a resolverlas sino a manejar de una manera simple y efectiva su almacén, mejorando su operativa y optimizando múltiples variables que redundarán en una reducción efectiva de sus costes.*

PROBLEMATICAS EN LA GESTION DE LOS ALMACENES

El trabajo en un almacén o en un Centro Logístico necesita de herramientas que permitan hacer frente, de una forma eficiente, no solo a las necesidades de la propia operación:

- evitando la ampliación de instalaciones
- reduciendo turnos y horas extra del personal
- en definitiva, reduciendo los costes operativos

sino también a las exigencias marcadas por un entorno caracterizado por lo competitivo y cambiante, ayudando a:

- reducir los tiempos de preparación de los pedidos
- gestionar pedidos cambiantes
- reducir devoluciones
- mejorar el nivel de servicio y la fiabilidad de las entregas
- gestionar una distribución multi-canal

de manera que se disponga de la información necesaria, para la toma de decisiones en tiempo real, que faciliten esa imprescindible flexibilidad y adaptación al cambio, con economía de medios.

EL ALMACENAJE Y LA PREPARACIÓN DE PEDIDOS EN TERMINOS CUANTITATIVOS

Dos son los aspectos fundamentales que centran las actividades de almacenamiento y permiten medir su desempeño:

- los costes de operación
- el nivel se servicio

En términos cuantitativos, y dependiendo de la actividad concreta, diferentes estudios realizados llevan a situar:

- los costes de almacenaje en alrededor del 20% de los costes de la logística
- los costes de preparación de pedidos en alrededor del 40% de los costes de almacenaje
- los costes laborales de la preparación en un 40 – 60 % de los costes laborales del almacén

En este terreno es sencillo, por un lado el cuantificar, y por otro lado el valorar, el retorno de cualquier inversión que permita un determinado ahorro de costes.

Si en vez de centrarnos en la operación observamos el nivel de servicio, este aparece como un elemento diferenciador estratégico, clave e irrenunciable.

En esta faceta, el retorno de la inversión de los esfuerzos de mejora es más complicado de valorar, aunque no de cuantificar pero, aun así, constituye un objetivo y elemento tractor permanente para la mejora sistemática, pues cualquier deficiencia en la distribución física se trasladará al cliente o consumidor en forma de precios más altos y peor calidad de servicio:

Un error humano puede causar, además de gastos (retornos, deterioro, gastos administrativos, ventas perdidas), la penalización de la imagen corporativa y la disminución de la confianza de los clientes.

SGA: SISTEMA DE GESTIÓN DE ALMACÉN

Dependiendo de la complejidad, del grado de exigencia y del nivel de servicio que se desee asumir, se dispone de diferentes herramientas, en cuanto a sistemas de información, que permiten hacer frente a los desafíos anteriormente enunciados:

- Módulo de inventario, o equivalente según la terminología empleada, de los sistemas ERP.
- Sistemas SGA, específicos para la gestión del almacén.
- Sistemas de interacción con el operario, del tipo captura de datos - terminales portátiles usando radiofrecuencia, pc-panel táctiles, etc.-

Terminales portátiles

Los sistemas de gestión de almacén (SGA) permiten dirigir la gestión física del flujo de la mercancía desde que entra hasta que sale del almacén, apoyándose en una planificación continua, el seguimiento de la actividad y el control de existencias todo ello en tiempo real.

Los SGA proporcionan ayuda y soporte a los responsables de almacén y de logística, en tiempo real, en la línea de reducir los costes de operación, a través, fundamentalmente, de dos aspectos:

- mejorar el aprovechamiento del espacio / volumen de almacenamiento
- reducir los tiempos empleados en manutención, que no añaden valor y por tanto, la necesidad de recursos humanos

La utilización de un SGA en combinación con alguno o varios de los sistemas de interacción con el operario potencia la funcionalidad de aquel. En particular, asociado a un sistema de radiofrecuencia, permite el trabajo y control de la actividad en tiempo real:

- eliminación de documentos de trabajo. Cero papel
- disminución de errores de interpretación de las órdenes de preparación
- seguimiento de la actividad del almacén en tiempo real
- control de Stocks en tiempo real
- simplificación de la comprobación de inventario
- disminución del tiempo de respuesta del almacén
- control de la productividad
- conocimiento, en todo momento, de la situación de un pedido

¿Donde se suelen producir los mayores ahorros?

Las aéreas donde se producen los mayores ahorros se agrupan en ocho categorías:

1. Aumento de la fiabilidad del stock: Se percibirán grandes ahorros en esta área si dispone de un inventario muy fiable y a tiempo real. Una gran fiabilidad del stock permite eliminar sobre estocaje innecesario o pensado por si acaso. Esto mejora el índice de obsolescencias (pto. E) , puede llegar a producir ahorros por la reducción de necesidades de espacio (pto. F). Disponer de un stock fiable disminuye los costes de envíos y pedidos urgentes. Puede mejorar los tamaños de los lotes de fabricación al ajustar mejor las necesidades. También puede aumentar la productividad de los operarios al estar en un entorno dirigido y no tener que buscar mercancías ni ubicaciones libres.

2. Reducción del nivel de stock: La implantación de un sistema de gestión de almacén (SGA / WMS) suele implicar un aumento del servicio a clientes a la vez que reduce el nivel de stock. La capacidad que se suele producir oscila entre un 15 y un 25% de reducción de stock. Mientras que algunas empresas pueden considerar que esto es un ahorro que solo se produce una vez, debemos más bien cuantificar aumentar la rotación el coste mantenimiento del stock que ya no tenemos. Desde el punto de vista económico financiero se nos dan dos efectos. El primero consiste en hacer mas liquida una partida del activo. Convierto una parte de lo que tenia dedicado a stocks en dinero, en circulante. Esto no es un verdadero ahorro porque ambas son partidas del activo. Pero desde el punto de vista práctico me aparece un dinero que antes no era exactamente dinero. Precisamente en estos momentos (principios de 2009) la liquidez es un valor muy apreciado. El otro beneficio de la reducción de stocks es el menor coste de mantenimiento del stock. Un menor stock y en consecuencia mayor rotación me reduce el riesgo de obsolescencia, de nada me sirve tener en el almacén una partida de artículos con el logo del naranjito en 2009.

3. Reducción del espacio necesario: La implantación de un SGA puede producir una mayor densidad del almacenamiento, esta mayor densidad podría llegar a producir o bien la eliminación de espacios exteriores subcontratados o la necesidad de tener que contratarlos. En ese caso deberíamos contemplar no solo el coste del almacén auxiliar sino también el del coste de los movimientos entre almacenes. También nos puede permitir soportar mayor número de referencias con el mismo almacén.

4. Costes de personal: Un sistema que dirija a los operarios a tiempo real mediante radiofrecuencia y otras tecnologías como pick to light o pick by voice puede llevar a una reducción de un 10 a un 30% en los costes de personal para las tareas de recepción y expedición comparado con un almacén sin un sistema a tiempo real mediante radiofrecuencia. Esto se debe a la reducción del tiempo en buscar artículos, imputación de datos de movimientos, mejora del encadenamiento de tareas al no tener que ir a la oficina a preguntar cuál es la siguiente tarea. Reducción de horas extras.

5. Costes de formación / aprendizaje: Este punto está relacionado con el anterior aunque aplicado a los operarios nuevos. Los entornos guiados por un sistema reducen la necesidad de conocimiento del almacén y los productos. Por tanto reducen enormemente las horas necesarias de formación manteniendo para

los operarios sin formación un nivel alto de fiabilidad desde el primer día. La curva de aprendizaje se reduce en el tiempo a la vez que no afecta a la fiabilidad. En entornos en los que hay una gran rotación de operarios o donde la temporalidad es alta los efectos se notan más.

6. Inventarios Físicos: La implantación de un SGA debería provocar un aumento de fiabilidad inmediato. La fiabilidad debe ser al menos del 99%. Los SGA suelen llevar herramientas incorporadas para validar los niveles de stock y detectar incidencias sobre la marcha. Por esta razón se hacen innecesarios los grandes inventarios físicos. Aquí se pueden producir grandes ahorros y que estos inventarios se suelen hacer o bien fuera de horas, con horas extras o bien paralizando la actividad de la empresa.

7. Reducción / eliminación de errores: La fiabilidad de los movimientos guiados e imputados electrónicamente reduce los errores de envío y manipulación. Esto a su vez reduce la gestión de devoluciones que siempre es problemática. Desde el punto de vista del material físico que puede llegar en mal estado aunque solo sea su embalaje externo. Pero hay otros aspectos que mejoran con la reducción de errores. La relación con los clientes mejora, los portes de devolución y de reexpedición de la mercancía correcta se reducen y las horas de operario dedicadas a la inspección y reubicación de estas unidades sueltas también se reducen.

8. Incremento de ventas: Podemos contar como beneficio de implantar un SGA el caso en el que estamos perdiendo ventas por rupturas de stock cuando el proveedor podría haber suministrado. NO deberíamos contar como beneficio de un SGA otros incrementos de ventas. No le hemos llamado mejora de la tasa de servicio porque la tasa de servicio da la impresión de que la venta no se pierde pero hay veces o negocios en los que la venta simplemente se pierde.

9. Reorganización del almacén: Uno de los objetivos claros de un SGA debe ser la racionalización de la organización del almacén, recorridos, ubicaciones, rotaciones, planificación.

10. Incremento de la compactación del almacén: Incrementar la compactación del almacén sin la dirección de un sistema automático es muy complicado y necesita operarios con un gran nivel de formación y disciplina que lo hace inviable. Pero con sistemas dirigidos es más viable.

11. Mejora de los tiempos de carga y descarga de transportes: La mejora en la organización y planificación de tareas junto con la imputación electrónica de la información mejora los tiempos de carga y descarga y permanencia en el patio de maniobras. Las colas en el patio de maniobras para la carga y descarga y su pérdida de tiempo de los conductores solo genera tensión que a la larga no trae nada bueno.

12. Incremento de la rotación: Como hemos dicho, el mayor beneficio indiscutiblemente vendrá del aumento de rotación. La fiabilidad del stock me permitirá ajustar el stock y los acopios al mínimo y por tanto rotar el stock más veces. No nos cansamos de repetir de la fórmula del punto O, beneficio igual a margen por rotación.

También se producen otros beneficios que son o bien intangibles o bien son difíciles de cuantificar pero desde el punto de vista de la gestión pueden ser estratégicos.

• **Perdida de oportunidades de venta**: La pérdida de una venta por falta de stock tiene un coste de oportunidad que es difícil de cuantificar.

• **Pérdida de clientes:** En el caso de arriba perdíamos ventas, pero el cliente puede acostumbrarse a comprar en otros proveedores y terminar dejando de comprarnos. Incluso podríamos perder la confianza del sector si servimos mal con frecuencia.

• **Diferenciación de servicio:** Es posible que nuestra intención sea tener un servicio especialmente bueno, diferenciarnos por calidad de servicio y por cumplimiento en las entregas. Un sistema manual podría no permitir esta diferenciación.

• **Encontrar un nicho de mercado para calidad de servicio:** Llevando mas allá el punto anterior, es posible que incluso pueda encontrar un submercado o nicho de mercado donde la calidad de servicio sea una barrera para la entrada de competidores. En este caso la calidad se convierte claramente en un factor estratégico.

• **Mejora en compras:** Para una buena gestión de compras se necesita información confiable, en otro caso la función de compras va a ciegas y en ese caso

se suele producir tanto compras en exceso (bloqueando espacio y dinero innecesariamente) como rupturas de stock.

• **Desconfianza del equipo de ventas en la gestión de empresa:** El equipo de ventas es el punto de relación con los clientes, si se producen incumplimientos frecuentes de los pedidos, se producirán quejas de los clientes al equipo de ventas que poco a poco perderán la confianza en la gestión de la empresa.

• **Independencia de los expertos del almacén:** En almacenes no informatizados se suele dar con frecuencia que solo algunos expertos del almacén, "los viejos del lugar", sepan localizar las mercancías con un mínimo de destreza. Pero se han convertido en un cuello de botella. Una simple gripe de uno de los expertos hace que el rendimiento del almacén baje hasta colapsarse. La formación de los empleados de almacén puede ser larga hasta tener una destreza y fiabilidad aceptable. Sin embargo con una gestión de almacén por radio frecuencia cualquiera está listo para ser productivo y fiable en menos de un día.

• **Nuevas posibilidades:** La implementación de nuevas técnicas como EDI, venta por internet y relación con clientes y proveedores solo puede implantarse cuando la gestión del almacén está automatizada. Un ejemplo de nuevas posibilidades seria dejar que nuestros clientes consulten la disponibilidad del stock e introduzcan los pedidos ellos solos. Esto es frecuente en sector de la informática. Podemos permitir a nuestros proveedores que consulten el stock y que ellos solos decidan reponernos cuando el stock esté bajando. Esta técnica es frecuente en los proveedores de automoción.