

Hugo F. Tapia
Ing. Civil
Magíster en Logística (U.N.Cuyo)
Formation Supérieure en Management Logistique, (ESIDEC Francia).
Consultor en Logística – Jefe de producción.

"ALMACENES. FUNCIÓN ESTRATÉGICA. (bases de operación logística)".

RESUMEN

La logística es una herramienta estratégica clave en el desarrollo de los negocios y del servicio al cliente. Por otra parte es innegable el aporte que dentro de la Cadena de Abastecimiento, brinda el sistema de almacenamiento. Pero en la región, estamos enfrentando una delicada situación por los costos operativos y los cuellos de botellas en materia de estructura e infraestructura logística. Ante la falta de espacios disponibles, las empresas se enfrentan actualmente al desafío de encontrar alguna solución a los problemas del almacenamiento.

CONCEPTO

Cuando escuchamos la palabra almacén asociada a una empresa, de inmediato se piensa en un galpón donde se dejan en depósito cosas. Pero en realidad el concepto de almacén desde el punto de vista logístico es mucho más amplio.

Se puede decir que un almacén es un edificio y/o lugar cerrado y/o abierto donde se guardan en custodia y administrados, diferentes tipos de mercancías en general y en distinto estado de elaboración, materias primas, semielaborados, repuestos, partes, subconjuntos, productos y subproductos.

Su misión es mantener un flujo continuo de mercancías, entre proveedores y clientes (internos y/o externos). Los clientes consumen a un ritmo diferente al que producen los proveedores. Así, para cumplir con su misión, el almacén debe trabajar en coordinación con el proceso de abastecimiento. En síntesis, podemos decir que sus objetivos funcionales, son los siguientes:

- Optimizar, en forma permanente, los costos generales del almacenamiento.
- Alcanzar el nivel de servicio, exigido por los clientes y proponer mejoras permanentes.

El objetivo se logrará operando un proceso de cuatro pasos, recepción, guardado, reparación y entrega de insumos –productos, al costo operativo y el nivel de servicio al cliente, más adecuados. Se tendrá especial cuidado en la protección de personas, bienes y el ambiente. Así, la administración de almacenes debe lograr: la optimización de la mano de obra, el espacio y los costos de capital.

La función del almacén es un factor fundamental dentro de la cadena de valor, ya que permitirá que no haya faltantes dentro de la misma, y a su vez, proporcionará a las empresas la oportunidad de disminuir sus costos y ofrecerle mejores precios a sus clientes.

PROPIO O ALQUILADO?

Para encontrar alguna solución a los problemas del almacenamiento primero deberíamos comprender con claridad los diferentes aspectos de la actividad desarrollada por la empresa. Hay compañías que privilegian la titularidad de activos, otras cuyo acento está puesto en la investigación y el desarrollo, el servicio al cliente, entre otras estrategias. Este conocimiento contribuye a definir qué es lo que se desea proyectar, adquirir o resulta conveniente alquilar, qué diseño corresponde establecer. Para ello debe partirse de forecasts realistas. El personal del área de logística debe ser

un socio clave en el proceso de la planificación estratégica. A partir de esta primera instancia podríamos seguir por lo menos dos caminos de solución para lograr competitividad con el almacenamiento:

- Primero puede ser la administración de una mezcla de almacenes propios y alquilados. Se puede pensar en alquilar, no en comprar almacenes. Ser propietario implica hacer frente a costos fijos.
- Una segunda estrategia es definir el diseño y el layout apropiados para un almacén propio.

DISEÑO

Hay una relación directa entre el diseño de los depósitos y la productividad. Por lo tanto, la estructura de costos, así como el layout y la superficie de los almacenes, la mano de obra, los equipos instalados, y hasta el área de servicios al cliente, deberían expandirse para acompañar el crecimiento, pero también tendrían que ser lo suficientemente flexibles como para permitir su rápida reducción o achicamiento en tiempos difíciles

La decisión de las empresas de modernizar sus bases de operación logística y/o adaptarlas al continuo cambio del mercado requiere analizar cuáles son los objetivos de las compañías y la implementación de una tecnología adecuada para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Es decir, que para cada caso y en una etapa de gestión anterior a la operativa, (las etapas logística-estratégica y logística-táctica), debemos realizar el diseño del almacén. Dicho diseño, en general debe realizarse respondiendo a los siguientes principios básicos:

- a- localización geográfica
- b- infraestructura y distribución interna
- c- prevención de accidentes, enfermedades, incendios e impactos ambientales negativos.

Para diseñar un almacén es necesario recabar muy diversos datos:

- Comprender el contexto (macroeconomía, economía de la empresa, sus mercados).
- Contar con información precisa sobre los inventarios asociadas a la demanda.
- Conocer los volúmenes de producción implicados a las proyecciones de venta.
- Contabilizar los costos laborales y de mantenimiento.
- Sumar las cotizaciones del metro cuadrado de superficie en diferentes zonas.
- Considerar que muchos de estos factores acusan variaciones significativas en los distintos lugares del país.

Todo anteproyecto de almacén debe comenzar por considerar la cantidad de ítems distintos a mantener en stock, sus frecuencias de despacho, los tamaños de los lotes y sus pesos, y tener en cuenta la posible variación de estos datos en los próximos años; tema nada fácil de resolver, pero inevitablemente importante para el diseño final de la instalación. Siempre conviene tener en cuenta que las eventuales modificaciones futuras pueden resultar mucho más engorrosas y más caras que cualquier previsión tomada durante la etapa de diseño.

Lo importante es recordar que la infraestructura deberá ser pensada para permitir modificaciones y ampliaciones a lo largo de su vida útil, quedando descartadas desde ya las que no se adapten a esas posibilidades.

IMPACTO EN LOS COSTOS

Si bien las distintas mediciones realizadas sobre empresas muy organizadas, dicen, que el almacén utiliza sólo entre el 14 al 20 por ciento de cada peso utilizado en el proceso logístico (el costo logístico medio, en nuestro país, es del 21% del PBI). Para empresas productoras de bienes, el costo

logístico es del 30%. Para las empresas prestadoras de servicios, el costo logístico representa el 12% (tomados respecto de los costos totales de las empresas).

En otras mediciones que se han realizado en PyMEs, los valores son otros:

- El almacenamiento representa más del treinta por ciento (30%) del costo total de la mercancía.
- Las operaciones de almacenamiento consumen más del noventa por ciento (90%) del tiempo dedicado al producto en su proceso de transformación (producción, venta).

Si hacemos ahora una comparación rápida, entre lo que se ha medido en las empresas muy organizadas y las mediciones que realizamos en las PyMEs, veremos a simple vista que se debe trabajar en este sentido.

Por otra parte debemos destacar, que cada peso que ahorramos en el almacenamiento se transforma directamente en:

- Mayores beneficios para la empresa.
- Una mejor perspectiva para permanecer en el mercado (ya que el ahorro en el almacenamiento se puede transferir al precio final).

INNOVACIONES Y TECNOLOGÍA

Puertas adentro de los depósitos, la decisión de implementar determinada aplicación tecnológica depende de la empresa y del producto a almacenar. Sin embargo, su conocimiento del mercado y la relación con los proveedores influirá directamente en la decisión final.

En este contexto, las innovaciones en tecnología y equipamiento plantean la redefinición de los almacenes, teniendo en cuenta, las operaciones comerciales y la cercanía a los accesos, de los productos a almacenar. Además del circuito necesario para la transmisión de la información y la posibilidad de explotar la capacidad operativa de las empresas.

En este sentido, la incorporación de sistemas de almacenamiento direccionado y la trazabilidad total de los procesos, como el RFID es fundamental para brindar eficiencia y óptimo servicio. Sin olvidar que la tecnología a utilizar será la más conveniente, en función de los insumos-productos que opera, las exigencias de la demanda y de la prevención de los riesgos a personas, bienes y ambiente.

REALIDAD EDILICIA

Hay una realidad concreta: faltan metros cuadrados apropiados para logística. Si bien hay galpones libres, no tienen las condiciones apropiadas para esta actividad, como ser: techos altos, pisos de buena calidad y, eventualmente, piso elevado para un dock de carga.

Se observa un gran faltante de metros cuadrados en este tipo de edificios. Esta demanda va a llevar a que los pocos espacios disponibles aumenten de precio, por una cuestión de oferta y demanda elemental.

En el corto plazo, habrá inversiones interesantes para alquilar espacios logísticos. A esto se suma el hecho de que, con los sistemas constructivos actuales, más rápidos, eficientes y económicos, construir un nuevo almacén resulta muchos menos problemático y costoso que reciclar uno viejo. Es inviable pensar en reciclar un depósito, salvo en algún caso muy específico, si no, no se justifica.

Una tendencia muy firme en los mercados desarrollados es generar polígonos o zonas donde pueden convivir empresas de un mismo sector industrial, aprovechando las sinergias de las empresas que allí se instalan, logrando una complementación conveniente, disminuyendo costos por el prorateo de los mismos y brindando servicios a los usuarios que serían prohibitivos generarlos por una sola empresa.

REFLEXIÓN

Hoy en día muchos ejecutivos y ciertos representantes de la industria, consideran a los almacenes como simples depósitos originarios de costos, o como factores componentes de los costos empresarios.

Pero en realidad con los almacenes se pueden crear ventajas competitivas, por medio de la reducción del lead time, del aumento de los ciclos de reposición y de la gestión eficiente de la variabilidad de la demanda.

En definitiva sea un proyecto llave en mano o la restauración de antiguos galpones, la renovación de los depósitos intenta hacer frente a los volúmenes de carga que crecen más allá de la capacidad operativa de las empresas. El objetivo debe centrarse en obtener edificios que se adapten a la cambiante necesidad del mercado.

FRASES DESTACADAS

La administración de almacenes debe lograr: la optimización de la mano de obra, el espacio y los costos de capital.

Los almacenes son creadores de ventajas competitivas, por medio de la reducción del lead time, del aumento de los ciclos de reposición y de la gestión eficiente de la variabilidad de la demanda.

Hoy que el concepto de servicio al cliente se hace cada vez más fuerte, e incluso forma parte de la misión, visión y valores de las empresas, la logística es una herramienta fundamental del concepto de brindar una mejor prestación.

Bibliografía

JORDI PAU COS, RICARDO DE NAVASCUÉS, *Manual de Logística Integral*. Díaz De Santos. Madrid. 1998.

PRIDA ROMERO Bernardo - GUTIÉRREZ CASAS Gil; *Logística de Aprovisionamientos*. Editores; McGRAW - HILL Interamericana de España SA. Madrid. 1995.

ÉNFASIS LOGÍSTICA, Editorial Austral SA. Buenos Aires. República Argentina. 2001 al 2006.
www.enfasis.com
