

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes

No. 19 - 2008

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

▶ [Introducción](#)

▶ [Gestión de Almacenes: Beneficios](#)

▶ [Gestión de Almacenes: Procesos](#)

▶ [Conclusión](#)

▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes

Introducción

La Gestión de Almacenes se define como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material (materias primas, semielaborados, terminados) así como el tratamiento e información de los datos generados.

La responsabilidad del área de almacenes nace en la recepción del bien o material en las propias instalaciones y se extiende al mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento (proceso, transporte o consumo), guardando evidencia de ello.

En la Figura N° 1 se puede observar que la Gestión de Almacenes se sitúa entre la Gestión de Inventarios y la Gestión de Ventas y Distribución.

La evolución de la logística ha provocado el solapamiento de funciones y responsabilidades, llegando a la confusión, principalmente entre la Gestión de Inventarios y la Gestión de Almacenes.

Mientras los materiales y/o productos se encuentren físicamente en el almacén, es responsabilidad de este. Una vez que salen del almacén la responsabilidad se traslada al Proceso de Gestión de Ventas y Distribución.

Para ampliar:
haga click sobre la imagen

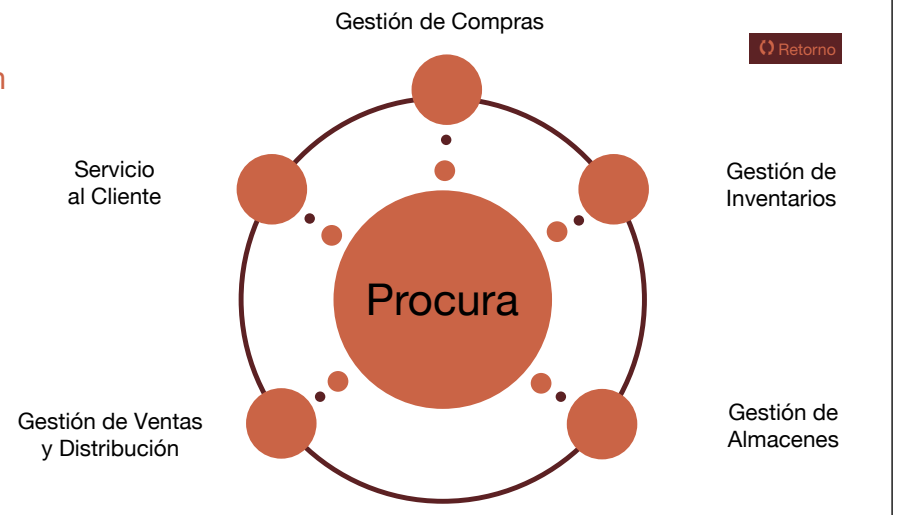


Figura 1: Mapa de Procesos

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes



Gestión de Almacenes: Beneficios

La principal razón de ser de un almacén nace en la complejidad de reducir a cero el lapso de tiempo entre la preparación para el consumo de un elemento material y el consumo en si, ya sea por imposibilidad de ajustar oferta con demanda.

Entre los principales beneficios que aporta la gestión de almacenes a la Compañía, se encuentran:

- Agilidad del desarrollo del resto de procesos logísticos
- Optimización de la gestión del nivel de inversión del circulante
- Mejora de la calidad del producto
- Optimización de costos
- Reducción de tiempos de procesos
- Mayor satisfacción del cliente

Gestión de Almacenes: Procesos

La gestión de almacenes incluye varios procesos que se describen a continuación:

1.- Planificación y Organización: este proceso alcanza las actividades de carácter estratégico y táctico, al tener que dar solución a las necesidades de recursos y ubicaciones en línea con las políticas y objetivos generales de la Compañía; por ejemplo, la modalidad de gestión de los almacenes, su ubicación, los recursos técnicos y humanos necesarios, o la planificación de cada uno de los tres procesos operativos (recepción, almacén y movimiento).

Ubicación de Almacenes

La localización de los almacenes debe ser enfocada desde dos puntos de vista:

- Una visión general del mercado para acotarse geográficamente a un área amplia.
- Una visión local del mercado que contemple aspectos particulares de las zonas acotadas en la visión general.

Diseño y Lay-out de los Almacenes

Una vez definido los tipos de almacenes y sus ubicaciones, se debe diseñar el flujo de materiales más eficiente y efectivo dentro de los almacenes. En este sentido, un diseño efectivo optimiza las actividades de un almacén.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes



Gestión de Almacenes: Procesos (continuación)

Diseño y Lay-out de los Almacenes (continuación)

El lay-out de un almacén debe asegurar el modo más eficiente para manejar los productos que en él se dispongan. Cuando se realiza el lay-out de un almacén, se debe considerar la estrategia de entradas y salidas de los materiales y el tipo de almacenamiento que es más efectivo, dadas las características de los productos, el método de transporte interno dentro del almacén, la rotación de los productos, el nivel de inventario a mantener, el embalaje y características propias de la preparación de pedidos.

Los objetivos del diseño de los almacenes son facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos, la precisión de los mismos y la ubicación más eficiente de las existencias, todos ellos en pro de conseguir ciclos de pedido más rápidos y con mejor servicio al cliente.

El correcto diseño de las instalaciones del almacén y su lay-out aporta un adecuado flujo de materiales, minimización de costos, elevados niveles de servicio al cliente y óptimas condiciones de trabajo para los empleados.

2.- Recepción: la recepción es el proceso de planificación de las entradas de mercancías, descarga y verificación de los materiales de acuerdo a como se solicitaron actualizando los registros de inventario.

Se trata de un proceso de altísima importancia dentro de las actividades del almacén, debido a que la calidad del producto final depende en gran medida del proceso de recepción. El objetivo al que debe orientarse una empresa en su proceso de recepción de mercancías es la automatización tanto como sea posible para eliminar o minimizar burocracia e intervenciones humanas que no añaden valor al producto.

En primer lugar, el proceso de recepción de mercancías debe basarse en una previsión de entradas que informe de las recepciones a realizar. El registro y trazabilidad electrónicos de las existencias por ubicación es otro factor que favorece la efectividad y eficiencia de la gestión del almacén. Tras la descarga e identificación de los materiales, los cuales deben realizarse de manera inmediata y en la zona específica habilitada, las mercancías deben pasar al almacenamiento, bien sea en una ubicación temporal o en su ubicación definitiva.

3.- Almacenaje: es el proceso operativo concerniente a la guarda y custodia de los bienes con los mínimos riesgos para el producto, personas y Compañía, optimizando el espacio físico del almacén y aportando como objetivo la facilitación del desarrollo de las actividades y para ello, la zonificación del almacén resulta necesaria.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes



Gestión de Almacenes: Procesos (continuación)

Tipos de almacenamiento de los productos:

- **Racking:** permite utilizar de manera eficiente el espacio vertical, almacenando existencias en grandes racks.
- **Por zonas:** el despacho, permanencia y envío de las existencias depende de características comunes en lugares de fácil acceso.
- **Aleatorio:** agrupa productos de acuerdo al tamaño de los lotes y el espacio disponible sin relacionar las características de los productos.
- **De temporada o promocionales:** los productos sujetos a temporalidades son ubicados en áreas de fácil acceso y abastecimiento para minimizar los costos de manipulación.

- **Cuarentena de alto riesgo:** estos productos, tales como las sustancias controladas, requieren condiciones especiales de almacenamiento, incluyendo el acceso restringido que requiere control y supervisión para la recolección y envío.
- **De temperatura controlada:** si es necesario almacenar productos que requieren áreas de temperatura controlada, es importante tener en cuenta a los empleados y protegerlos de los repentinos cambios de temperatura.

4.- Movimiento: es el proceso del almacén de carácter operativo relativo al traslado de los materiales/productos de una zona a otra de un mismo almacén o desde la zona de recepción a la ubicación de almacenamiento.

Los flujos de entrada y salida del almacén de las mercancías son variadas, como por ejemplo:

- **Last In – First Out (LIFO):** la última mercancía que entra en almacén, es la primera que sale para su consumo o despacho. Esta modalidad es frecuentemente utilizada en productos frescos.
- **First In – First Out (FIFO):** la primera mercancía que entra en almacén, es la primera que se despacha o consume. Es la modalidad más utilizada para evitar las obsolescencias de inventarios.
- **First Expired – First Out (FEFO):** el de fecha más próxima de caducidad es el primero en salir.
- **5.- Información:** si bien la función principal de la Gestión de Almacenes es la eficiencia y efectividad en el flujo físico, su consecución está a expensas del flujo de información.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes

Gestión de Almacenes: Procesos (continuación)

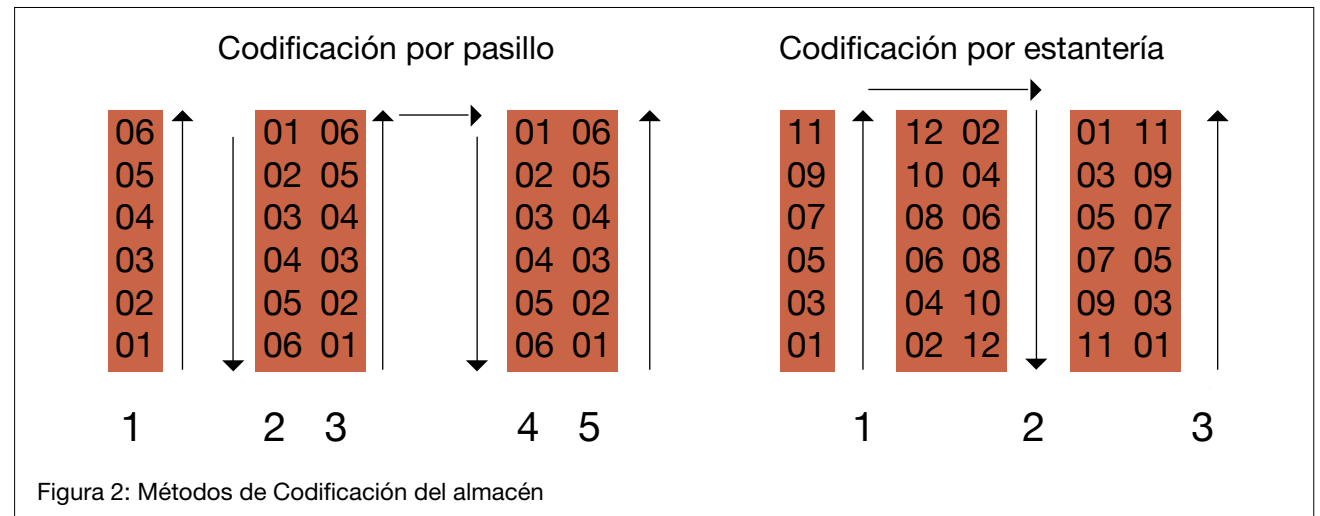
a) **Información para gestión:** son todos aquellos documentos que contienen:

- Configuración del almacén: instalaciones, layout entre otros.
- Datos técnicos de las mercancías almacenadas.
- Procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Registros de la actividad diaria.

b) **Identificación de ubicaciones:** todas las zonas del almacén deben estar perfectamente identificables y conocidas por el personal habilitado a entrar en el almacén. Las prácticas más habituales son la delimitación de las zonas por colores o la presencia de carteles con la denominación de las zonas, colgados o posados en el suelo.

En el almacén toda ubicación debe poseer su codificación única que la diferencie del resto. Cada Compañía debe seleccionar el método de codificación en función del número de almacenes, zonas geográficas y las ubicaciones en cada zona.

A continuación se presenta la Figura N° 2 que muestra como las ubicaciones dentro del almacén pueden codificarse:



Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes



Gestión de Almacenes: Procesos (continuación)

Identificación y trazabilidad de mercancías

Al igual que las ubicaciones, o incluso con mayor importancia, la totalidad de las mercancías almacenadas deben ser codificadas asignando identificaciones únicas por artículo. Esta codificación debe estar relacionada con la utilizada para identificar las ubicaciones y con el resto de procesos de la empresa, no sólo los logísticos.

Principales vías de codificación automática

La gestión de almacenes basada en código de barras permite un control exhaustivo de los productos. El código de barras es un sistema de codificación internacional de los productos que ofrece grandes posibilidades para maximizar la

eficiencia en la gestión de las bases de datos que relacionan los flujos y de información de las empresas.

Por su parte, las etiquetas electrónicas son un recurso más sofisticado. Están basadas en circuitería con microprocesadores, memorias y emisores y receptores de radio, lo que les permite manejar volúmenes de información de miles de bytes.

Gestión de Almacenes: Mejores Prácticas

Actualmente, la colaboración entre las empresas del canal logístico o cadena de suministro de bienes de gran consumo es necesaria con vistas a trabajar de un modo coordinado, compartiendo las mejores prácticas que permitan la eliminación de todo aquello que no añade valor al consumidor, bajo la filosofía “yo gano, tú ganas”.

Por todo lo antes expuesto se recomienda:

- En virtud de la relevante incidencia en los costos que genera la práctica de compartir cargas en la logística de distribución, es necesario solucionar los conflictos que dificulten esta práctica sin generar costos adicionales.
- Trabajar sobre las premisas de calidad de entrega certificada.
- Asignar turnos, ya sea por camión completo, por orden de compra o por proveedor, que no genere movimientos adicionales y/o desplazamientos innecesarios de los vehículos después que hayan atracado en la zona de descarga.
- Ampliación de los horarios de recepción de materiales para el aprovechamiento del tiempo de utilización de los vehículos de transporte.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes



Gestión de Almacenes: Procesos (continuación)

- Para los procedimientos de control de la recepción de mercancía de peso variable en los Centro de Distribución, donde se tenga en cuenta el peso de la paleta junto con el de la mercancía contenida, deberá considerarse el peso de la paleta de acuerdo al peso promedio del sector.

Conclusión

Las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más, por lo tanto se encuentran en la constante búsqueda de la optimización de sus procesos de negocio y sus recursos. En este sentido, las compañías son cada vez más conscientes de la importancia de la gestión de almacenes y la gestión logística en general como parte esencial a la hora de aportar mayor valor a sus clientes, reducir sus costos e incrementar sus ingresos.

En el ámbito de la gestión de almacenes se hace necesaria la total utilización de recursos informáticos para la gestión de la información por las Compañías, facilitando así la posibilidad del control, tratamiento, análisis y almacenaje de los materiales. En este sentido, la presencia de sistemas integrados que facilitan y mejoran la gestión integral de la Compañía de los sistemas de las empresas, permiten unificar la gestión de

los almacenes a la operativa global de la empresa. La importancia de factores relacionados con la calidad de servicio orientado a satisfacer las expectativas del consumidor están directamente relacionados con los indicadores de gestión orientados al cumplimiento de las mejores prácticas en la gestión de almacenes, por lo que el papel de los almacenes en la cadena de valor de la organización ha evolucionado de ser instalaciones dedicadas a almacenar bienes, materiales y productos terminados, a convertirse en centros enfocados al servicio., ampliando su ámbito de responsabilidad dentro de la función logística.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Mejores prácticas en la gestión de almacenes

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3