

Artículo de Opinión

“Los indicadores aplicados al almacén”

Autores:

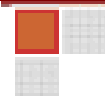
Carlos Villar Sol
onda@infoquip.com

Pablo Boix
Director General
Rumbo Sistemas, S.L.
pboix@rumbosistemas.es

Introducción.

Se suele decir que lo que no se puede medir no existe. Vamos a proponer a lo largo de este pequeño artículo una serie de indicadores que nos puedan servir como medida de la gestión de nuestro almacén. Y aunque después entraremos en detalle, os tenemos que contar que una de las cosas en las que nos costó un poco ponernos de acuerdo fue en las unidades de medida de los indicadores. Uno de nosotros opinaba que los logísticos no debemos tener más unidades de medida que los metros, kilos, bultos y similares. Que mezclar el dinero en estas medidas era “ensuciar” los indicadores. Pero el otro opinaba que para hablar entre nosotros los logísticos, los metros, kilos y bultos estaban bien, pero que el lenguaje de nuestros jefes era el mismo que el del Tío Gilito, el euro. Cuando tenemos que ir a proponer una mejora a nuestro jefe tenemos que hablarle en un idioma que entienda. Además a nosotros también nos ayuda a fijarnos prioridades porque sin fijarnos en la contribución al margen bruto corremos el riesgo de empezar optimizando el “chocolate del loro” en lugar de “la parte del león”. Para saber en qué productos, familias de productos o tipos de clientes debo trabajar primero, es interesante vincular algunos indicadores con su contribución al margen bruto de la empresa.

Un mismo indicador podemos calcularlo con o sin el factor económico, pero tomando como ejemplo el indicador **rotación**, teniendo en dos artículos el mismo factor de rotación al multiplicarlo por su margen bruto vemos claramente la importancia de cada uno de ellos para la empresa. O al contrario, artículos con márgenes similares pero con rotaciones muy diferentes nos darán dos productos con una importancia muy diferente dentro de la empresa.





Los Indicadores.

De momento vamos a hacer una enumeración simple de los diferentes indicadores que proponemos.

- Nivel de Servicio: Demanda satisfecha desde el inventario en el plazo comprometido. Diferentes enfoques de este indicador:

- ✓ **Por Líneas de Pedido:**

Demanda satisfecha desde el inventario en el plazo comprometido. Diferentes enfoques de este indicador:

- **Por Líneas de Pedido:** Líneas servidas completas/líneas pedidas. Si podemos distinguir los pedidos creados como restos de pedidos lo haremos. Podemos calcular el indicador dual multiplicando por el margen bruto. Cuando se parte de valores inferiores al 90% es un indicador muy claro para observar la mejoría en la gestión del almacén, incluso un objetivo a fijar.
- **Por Cantidad de Pedidos:** Pedidos completos o entregas servidos a tiempo / Número de pedidos o entregas solicitadas por el cliente.
- **Por Unidades: Cantidad de unidades servidas / unidades pedidas.**
- **Por Euros: Importe de Euros servidos / Euros pedidos.**

¿Cuál de los cuatro sistemas es “el mejor”? La respuesta a esta pregunta es muy variable en función de la actividad que estemos desarrollando y cual sea nuestro negocio, pero en general, la respuesta válida sería: “**TODOS**”.

El análisis global de todos los indicadores será el que de verdad nos diga cual es nuestro “**Nivel de Servicio al Cliente**”.

- ✓ **Por Líneas de Pedido.**

Índice de Rotación: Número de veces que se da vueltas al inventario en un año, coste de la mercancía vendida entre el valor medio del inventario.

Varianza Neta: Proporción valorada de las diferencias encontradas en un recuento sobre el total valorado recontado. Incluyendo las regularizaciones de stocks realizadas entre conteos.

Densidad Ocupación: Espacios de almacén ocupados sobre el total disponible.

Unidades: Cantidad de unidades servidas/unidades pedidas.

Por Euros: Importe de Euros servidos/Euros pedidos.





¿Cuál de los cuatros sistemas es “el mejor”? La respuesta a esta pregunta es muy variable en función de la actividad que estemos desarrollando y cual sea nuestro negocio, Pero en general, la respuesta válida sería: “**TODOS**”.

El análisis global de todos los indicadores será el que de verdad nos diga cual es nuestro “**Nivel de Servicio al Cliente**”.

Días de cobertura: Stock actual / consumo medio diario. Es el inverso de la rotación. Una cobertura baja con un periodo de servicio de nuestro proveedor bajo nos lleva a un riesgo de ruptura de stock. Una cobertura demasiado larga nos lleva a obsolescencias, caducidades y ocupación inútil de espacio. Por tanto debería tener un rango mínimo y máximo.

Días de reabastecimiento picking: Media de los días que pasan hasta que tengo que volver a reabastecer el picking. Es difícil establecer una cantidad de días pero si es inferior a una semana podría indicar que la capacidad del picking es pequeña o que algunos servicios no deberían realizarse de la ubicación de picking. Una frecuencia muy alta de reabastecimiento nos lleva a esperas de los pickers y a conflictos en la trazabilidad.

Índice de Rotación: Número de veces que se da vueltas al inventario en un año, coste de la mercancía vendida entre el valor medio del inventario.

Varianza Neta: Proporción valorada de las diferencias encontradas en un recuento sobre el total valorado recontado. Incluyendo las regularizaciones de stocks realizadas entre conteos.

Densidad ocupación: Espacios de almacén ocupados sobre el total disponible .

El uso de los indicadores.

Cada vez disponemos de más datos, pero este hecho en si mismo implica que el pajar donde está escondida la aguja que buscamos es mucho más grande. También disponemos de más capacidad de procesamiento y de herramientas más interactivas. No se os ocurra pedir un listado de los 3000 artículos de vuestra empresa con el código, nombre, familia y dos o tres indicadores ordenado por orden alfabético de nombre de artículo o código de artículo. Tampoco permitáis que lo haga el informático. Los indicadores deben funcionar en plan TOP 50. Un informe de los 50 con mayor rotación y los 50 con menos rotación ordenados de mayor a menor rotación. O si queréis por familias de artículos o clientes, pero siempre los TOP 50 u otro valor que penséis que es razonable. Hoy no vamos a hablar del BI (Business Intelligence) ni de los “Cubos OLAP” pero ya os adelantamos que nos permite gráficamente una vez que veo esos TOP hacer zoom sobre ellos o acotarlos por fechas, o compararlos con los del año pasado,





o cambiar la dimensión tiempo por la dimensión cliente o zona o tamaño de pedido o cualquier otra que me interese.

Otra consideración importante, respecto a los indicadores es que, de poco nos va valer el obtenerlos una vez y analizarlos con el máximo cuidado para llegar a las conclusiones que estamos deseando. Si no somos capaces de compararlos, de seguir su evolución, de marcar objetivos, de conseguir los niveles de mejora esperados, en fin, de GESTIONARLOS, para poco nos van a servir.

Existe otro grupo de “Indicadores de Productividad y de Costes” que también pueden ayudarnos mucho a la hora de evaluar nuestro nivel de Gestión de Almacenes. En próximos artículos volveremos sobre ellos.

Otra consideración importante, respecto a los Indicadores es que, de poco nos va a valer el obtenerlos una vez y analizarlos con el máximo cuidado para llegar a las conclusiones que estamos deseando. Si no somos capaces de compararlos, de seguir su evolución, de marcar objetivos, de conseguir los niveles de mejora esperados, en fin, de GESTIONARLOS, para poco nos van servir.

Existe otro grupo de “Indicadores de Productividad y de Costes” que también pueden ayudarnos mucho a la hora de evaluar nuestro nivel de Gestión del Almacén. En próximos artículos volveremos sobre ellos.

Carlos Villar, es Ingeniero Técnico Textil, especialista en Logística y Distribución, consultor en todos los ámbitos logísticos, sobretudo en Gestión de Almacén. Contacto: onda@infoquip.com

Pablo Boix, es Diplomado en Informática y en Investigación Operativa y Sistemas y actualmente es el Director de Rumbo Sistemas (www.rumbosistemas.es) . Su principal actividad es el desarrollo de aplicaciones de gestión de almacén. Se le puede contactar en: pboix@rumbosistemas.es

