

COLECCIÓN BUSINESS MANAGEMENT

JEFE DE ALMACÉN

POR **PRIMERA VEZ**

*La logística como instrumento de prevención
y garantía de la calidad*



COLECCIÓN BUSINESS MANAGEMENT

JEFE DE **ALMACÉN** POR **PRIMERA VEZ**

*La logística como instrumento de prevención
y garantía de la calidad*



JEFE DE ALMACÉN POR PRIMERA VEZ

Autor: Hermilio Díaz Chuquipiondo

© Derecho de autor reservado

Empresa Editora Macro EIRL

© Derecho de edición, arte gráfico y diagramación reservados

Empresa Editora Macro EIRL

Edición a cargo de:

Empresa Editora Macro EIRL

Av. Paseo de la República N.º 5613, Miraflores

Lima, Perú

☎ (511) 719-9700

✉ ventas@editorialmacro.com

<http://www.editorialmacro.com>

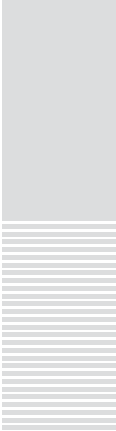
Primera edición: mayo 2013

ISBN N.º 978-612-304-110-6

ISBN e-book N.º 978-612-304-367-4

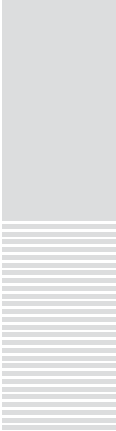
Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio o método de este libro sin previa autorización de la Empresa Editora Macro EIRL.





Hermilio Díaz Chuquipiondo

Licenciado en Ciencias Administrativas. Ha dedicado su vida al estudio de la creación de valor, a través del empleo de los recursos. Su interés por el desarrollo de las empresas se fundamenta en que estas construyen el desarrollo regional y mundial, siendo la cadena de abastecimientos no solo una fuente de apoyo colateral en la creación de valor sino un actor protagónico. Por ello, no solo a través de su labor como asociado en empresas creadoras de valor; sino mediante su papel como docente ha utilizado las aulas para coadyuvar en la creación de nuevos talentos comprometidos con el desarrollo de la humanidad.



Introducción

La presente guía titulada *Jefe de almacén por primera vez* tiene como finalidad no solo resaltar el papel relevante que desempeña un jefe de almacén dentro de la organización, sino para dar a conocer una serie de procedimientos relacionados a la vida organizacional que permitirán mejorar la labor realizada, siguiendo los objetivos planteados por dicha institución.

Está estructurada en 10 capítulos en los cuales se desarrolla temas relacionados al perfil, características, funciones de un jefe de almacén; así como elementos, modelos de la organización, entre otros. Se emplea una metodología práctica y didáctica; asimismo, contiene ejemplos cotidianos que facilitará el aprendizaje del lector por medio de un lenguaje sencillo y claro.

El objetivo de los empresarios es incrementar sus utilidades, la pregunta que surge de inmediato es cómo. Este tema ocupa el tiempo de los líderes de las organizaciones pequeñas, medianas o grandes. Su conocimiento y destreza juegan un papel importante del día a día para conseguirlo. Por esta razón, es indispensable que se tome la decisión de contratar a un especialista en este tema: un jefe de almacén.

Aunque parezca contradictorio, una forma de incrementar sus utilidades es contratando un nuevo personal que sea calificado y se encargue del control trazable de todos los movimientos de las materias primas de la empresa.

¿Por qué se asume que todo material, insumo, producto guardado en los almacenes se cataloga como materia prima? Porque la materia prima sufrirá cambios colaterales que no alterarán sus características principales, pero que la diferenciarán del producto recién evacuado de la usina. Esto incide, por ejemplo, en la venta de un mismo producto por dos empresas diferentes, ya que cada una de ellas le aplicará un valor disímil que la convertirá en más atractiva a los clientes. Esta diferencia es la labor que tiene toda organización en conjunto. Sobre la base de esta premisa, la labor de un jefe de almacén, en una organización, es fundamental para la conservación, salvaguarda y trazabilidad de su materia prima.

Aparentemente, un jefe de almacén solo cuenta, despacha, descarga un kardex y limpia; pero, en verdad, está ayudando directamente a la generación de valor no solo por medio de la realización de tareas visibles y tangibles; sino también en su labor como gestor y planificador de la organización de los inventarios. De manera que el jefe de almacén transformará todo en un baluarte para la gestión de la generación de valor y posterior generación de mayores utilidades.

Generalmente, solo se necesita un jefe de almacén por cada empresa o dependiendo de la necesidad intrínseca y extrínseca de una organización, esta podrá contar hasta con un equipo de almacén.

Se entiende por **gestión de almacenes** a la disciplina donde se dispone de un tratamiento correcto de los materiales y se permite la trazabilidad de toda la materia prima que va a otorgar un asidero objetivo de todas las operaciones. La gestión de almacenes es una disciplina que pertenece a la Logística la cual constituyó un gran soporte para el sustento de megaenfrentamientos que cambiaron el rumbo de la civilización a lo largo de la historia. La función que desempeñó la gestión de almacenes en la antigüedad es igual de relevante que en la actualidad; ya que en el devenir organizacional, básicamente en la generación del valor, no se trata solo de presentar un producto y venderlo, sino de la originalidad con que se realizan estas acciones. Objetivamente, la gestión de almacén asegura toda la creación del valor, logrando que esta repercuta en el aumento de las utilidades.

Todas las empresas venden un producto en el cual es necesario un proceso de almacenamiento directa o indirectamente, en menor o mayor cuantía. Incluso, en el caso de la prestación de servicios, ocurre una serie de pasos para cumplir con los requerimientos del cliente. En todo el proceso, de no ser por la ayuda material proporcionada, por una gestión de almacenes, hubiera sido imposible haber logrado la atención y posterior recuperación del paciente.

La gestión de almacenes está presente en todos los actos, en menor o mayor cantidad, llevado por expertos o tan solo por alguien que lo hace con mucha voluntad pero de manera improvisada. Por todos estos motivos, que debe decidirse a emprender un cambio en la gestión de los bienes tangibles; ya que son ellos los que estarán directamente vinculados en la creación de valor.

Por último, es menester recordar que un jefe de almacén es un aliado incondicional de una organización y, por ende, conforma la fidelidad de causa del crecimiento equilibrado de las utilidades de una organización.

ÍNDICE

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: CONTRATAR A UN JEFE DE ALMACÉN

1.1. Su patrimonio debe ser cuidado	9
1.2. Invertir para salvaguardar su patrimonio.....	10
1.3. Invierta hoy para el largo plazo	12
1.4. Trazabilidad de stock igual costos - objetivos.....	13
1.5. Perfil de su jefe de almacén	16
1.5.1. <i>Erudito o confiable</i>	18
1.5.2. <i>La técnica se enseña y se aprende</i>	19
1.5.3. <i>Lineamientos básicos</i>	20

CAPÍTULO 2: PRIMERA ACCIÓN DE SU JEFE DE ALMACÉN

2.1. Conocer sus activos tangibles	21
2.2. Valoración de activos	22
2.3. Conocer la creación de valor.....	23
2.4. Quién autoriza y quién utiliza.....	25
2.5. Límites de espacio de trabajo	29
2.6. Análisis por productos y rotación.....	30
2.7. Todo por escrito	32
2.8. Funciones del jefe de almacén.....	34

CAPÍTULO 3: ORDEN Y LIMPIEZA (SEGUNDA ACCIÓN)

3.1. Cómo organizarse.....	37
3.2. Señalización y limpieza.....	37
3.3. Codificación de ubicaciones	39
3.4. Codificación de ítems	40
3.4.1. <i>Como codifico mis ítems</i>	42
3.5. Clasificación de materiales ABC	42
3.6. Mapa de valor	44

CAPÍTULO 4: TOMA DE INVENTARIO FÍSICO (TERCERA ACCIÓN)

4.1. Qué toma de inventario necesita mi organización.....	46
4.2. Normas generales de la toma de inventarios.....	48
4.3. Programación, preparación y ejecución.....	48
4.3.1. <i>Instrucciones para inventariar</i>	51
4.3.2. <i>Como llenar su ficha de toma de inventario</i>	52
4.3.3. <i>Formato de corte documentario</i>	53
4.4. Informe final: Resultado de inventarios	54
4.4.1. <i>Acta de inicio de toma de inventarios</i>	54
4.4.2. <i>Acta final de toma de inventarios</i>	56

CAPÍTULO 5: ADMINISTRACIÓN DE EXISTENCIAS (CUARTA ACCIÓN)

5.1. Boleta de ingreso	59
5.2. Boleta de egreso	62
5.3. Reporte de kardex valorizado por producto	66
5.3.1. Kardex.....	66
5.3.2. Kardex valorizado	67
5.4. Informe de solicitud de mermas	68
5.5. Stocks mínimos y máximos	69

CAPÍTULO 6: MEJORA CONTINUA (QUINTA ACCIÓN)

6.1. Analizar y agregar récord por producto y proveedor	74
6.1.1. Récord por producto y proveedor	75
6.2. Reporte de conformidad y disconformidad por producto y proveedor	76
6.3. Siempre consulte, siempre analice y siempre reporte	77
6.3.1. Nivel de coordinación	79

CAPÍTULO 7: PREPÁRESE PARA TRABAJAR

7.1. El primero en llegar y el último en irse.....	81
7.2. Siempre revise, siempre audite, siempre confíe	82
7.3. No pretenda hacerlo todo, empodere	83

CAPÍTULO 8: PROCEDIMIENTOS85

CAPÍTULO 9: DÓNDE ACABAN LAS REGLAS Y COMIENZA EL CRITERIO

9.1. Corre que te alcanzo	120
9.2. Horarios de recepción y de entrega	121
9.3. Sea minucioso y meticuloso.....	122
9.4. Respeto guarda respeto	123
9.5. Iniciativa	125
9.6. Motivación	126
9.6.1. La motivación de su equipo	126
9.6.2. Motive con el ejemplo	127
9.6.3. Lección aprendida.....	128

CAPÍTULO 10: TRABAJO SEGURO

10.1. Utilizar implementos de seguridad	129
10.2. Asegure su actividad	131

CONCLUSIONES	133
--------------------	-----

Contratar a un jefe de almacén



Mientras me abstraía de todo a mi alrededor para observar fijamente como mi madre, con manos artesanas, mezclaba leche, harina, mantequilla, azúcar y huevos para hacer un pastel, logré percibir como cambiaba todos éstos ingredientes y de una insípida harina combinada con los demás ingredientes mencionados, esta se transformaba en un delicioso pastel. Le pregunté a mi madre: ¿Cómo transformas todo esto? Y ella contestó: Con mucho trabajo, la receta correcta y los ingredientes frescos.



Fig. 1.1. La inversión que no se protege se convierte en una bomba de tiempo que puede acabar con la organización. La mejor manera de proteger su inversión es permitiendo que una gestión de almacenes asegure la trazabilidad de su materia prima.

1.1. SU PATRIMONIO DEBE SER CUIDADO

La médula espinal para cuidar su patrimonio son sus ingredientes frescos, y estos en su organización serían: sus insumos, repuestos, materiales y cualquier otro bien tangible que su organización utilice para engendrar valor. Si señor lector, engendrar. Su organización es un gran crisol en el cual se mezclan los materiales e insumos mediante las manos de todos sus colaboradores, es decir: su experticia, aptitud y actitud se confabulan para engendrar valor. Sin embargo, esto sería imposible de no contar con ingredientes frescos.

Imagínese si usted se dedica a la confección, la tela que con tanto esmero logró conseguir, estuviera “almacenada” en el suelo, llenándose de tierra, expuesta a convertirse en un foco infeccioso y obviamente perdiendo valor a cada momento que sigue en dicho lugar, cual bella durmiente. Usted no podría, ni debería permitir que eso sucediera.

“No señor, usted está equivocado. No almaceno insumos o materiales, mi empresa se dedica a revender; o sea compro y vendo todo lo que tengo”. Con mucha más razón. No hay forma de que un componente mantenga su valor si no se encuentra almacenado en las condiciones correctas.



Por lo tanto, si usted vende ya sea repuestos para camiones o algún bien perecible, lo único que conseguirá al no almacenar y cuidar de manera adecuada esta mercadería es que baje tanto su valor, que llegado un momento será imposible ser ofertada a un precio que a usted le reporte un ingreso sino, por el contrario, solo una pérdida dolorosa y nociva para sus utilidades en conjunto, o sea tendría que estar supliendo la pérdida de un componente con la ganancia de otros. En simples palabras va a tener que subvencionar, esa sacrílega palabra la cual siempre hemos temido de los gobernantes de los países. “Subvencionar”, es decir privilegiar a ir a castigar a otros. En este caso señor empresario, solo castigará a su peculio, y si se sigue así, de seguro que en un momento dado se va a tener que subvencionar a su organización.

El dinero es un bien tanpreciado, no por su propio valor o su respaldo en oro, si no porque se engendra del fruto del esfuerzo, tiempo e inversión. Entonces usted ¿Estaría dispuesto a obsequiar su dinero a quien no lo merece? Si no lo haría, entonces comience ahora y contrate un **jefe de almacén**. Este señor será sus ojos y quien velará porque la materia prima que guarda en su almacén le permita engendrar valor, el valor que usted ha proyectado, evitando que cualquier coyuntura pueda dañar una cadena de suministro adecuada a los fines.

1.2. INVERTIR PARA SALVAGUARDAR SU PATRIMONIO

Una vez mientras me dirigía al trabajo miraba a Juan (compañero de labor) caminando. Pensé en ese momento que solo caminaba un poco para tomar un transporte, pero luego lo vi una y otra vez dentro de la misma ruta. Fue así que un día me animé y le pregunté porqué caminaba tanto, a lo cual me contestó: Lo hago para ahorrarme el pasaje. Ello me dejó desconcertado y vi su calzado y le dije: tienes las suelas de tu calzado muy desgastadas, vas a tener que comprar zapatos nuevos, y no solo ello, las suelas están gastadas por un solo lado. Esto te va a generar un malestar en el cuerpo. A lo que me contestó que había tenido un dolor continuo en el talón. Por lo tanto ese supuesto ahorro no solo se había convertido en un desgaste más rápido de su calzado (el cual tendría que comprar nuevamente), sino que también en una cita con el médico, lo cual definitivamente podría ser incierto y con un pronóstico reservado.



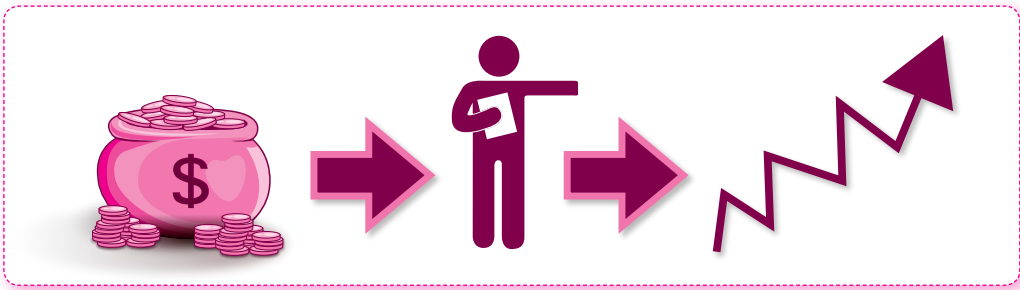


Fig. 1.2. La inversión ejecutada en personal competente, es un componente clave para elevar las utilidades.

La inversión para el crecimiento de su patrimonio va a ir en función de cuanto le genere. Ello no debe ser medido de forma mezquina sino de forma sistémica y orgánica. Sí señor, así es ¿por qué? Es simple. *El dinero que usted ahorre al no tener ninguna persona responsable del control de sus insumos, no va a compensar las pérdidas generadas por la falta de mantenimiento y el deterioro de las existencias como consecuencia por dilatar los tiempos de los procesos.*

$$IP = \frac{MP}{(E + I)}$$

Fig. 1.2.2. Incremento de patrimonio = Materia prima / (Esfuerzo + Inversión)

Entonces, si cada acto que se genera en la organización es para generar el crecimiento del patrimonio, lo lógico es que se tenga un apoyo que salvaguarde todo esa gestión. Obviamente que sí, empero esto es a lo largo de toda la cadena, lo cual va a tomar un serie de señales en las cuales se va tener que reforzar esfuerzos para salvaguardar la integridad, que puede ir desde cuestiones tan elementales como la adquisición de cámaras de seguridad hasta otras más especializadas como la compra de seguros. Es por ello que nunca se debe dejar de tomar en cuenta hasta los detalles más mínimos que puedan afectar nuestra inversión y traducirla en patrimonio. Por ello se debe iniciar con algo sumamente importante para su organización: el cuidado de su materia prima.

Entonces la inversión debe ser proporcional sobre cuanto incremento de su patrimonio usted debe salvaguardar. Si usted posee una panadería o un taller de mecánica, la idea es la misma. Debe invertir en seguridad, y en cuanto a la seguridad de su materia prima se encargará su Jefe de almacén. Entonces su organización no va realizar un sobreesfuerzo en contratar un jefe de almacén, lo que va a hacer es salvaguardar y por ello debe estar inserto en sus costos.

Esto va a ser que mi producto se encarezca, se vuelva caro y ya no pueda competir con los demás que no tienen un jefe de almacén y que pueden otorgar un precio que se adecua al bolsillo del cliente. Yo le propongo un ejemplo: La panadería Celis, ha decidido invertir este año en hacer panetones, como en otros años compraron muchas existencias. Su almacén está abarrotado de harina, así que utilizarán esa harina para elaborar panetones a bajo costo y cubrir su mercado local. Poco tiempo después la panadería Celis lucía un cartel que decía cerrado.



¿Cuál fue el error de la panadería Celis? Fue no invertir en un jefe de almacén. Al no existir este, no había quien cuide la materia prima; por lo tanto no verificaron la fecha de caducidad de la harina, además esta se había humedecido y llenado de moho por no encontrarse ordenada correctamente. Y para sumarse al desastre, las ratas la mordieron, todo esto conllevó que al momento que inspeccionaran las autoridades en la panadería Celis, la decidieran clausurar porque era un foco infeccioso. Entonces ¿va a esperar que esto le suceda a su organización?

1.3. INVIERTA HOY PARA EL LARGO PLAZO

Un día muy soleado y con intención de llegar al aeródromo acompañé a Enrique, quien habitualmente acudía todos los fines de semana. Fue así que al subir a su coche y acomodar mis cosas, él subió de inmediato, puso pie en el acelerador y casi no tocó primera y pasó a cuarta, para cuando me percaté, ya estábamos rumbo al aeródromo. Fue cuando le dije: Enrique no has revisado el aceite, el agua o los neumáticos. A lo cual, él me respondió con una sonora carcajada, eso solo lo hace gente como tú que recién tiene coche. Yo tengo más de diez años y nunca hago eso, para esas labores acudo al mecánico. Pocos minutos después y en medio de la carretera, encontramos luego que el motor se sobrecalentaba por no tener agua el radiador.



Fig. 1.3. Todos los caminos para la construcción de futuros estables se determinan por el largo plazo.

La puesta en marcha de una organización no se crea pensando en generar un solo negocio para después cerrarlo. Aunque existen organizaciones dentro de nuestro marco legal que inician operaciones para tener un solo acto y luego se dan por extintas; esto habitualmente ocurre cuando se agrupan o participan para una licitación, en la cual se necesitan fusionar; por lo tanto solo es temporal o para ejecutar un proyecto. Empero ese no es el caso en nuestro medio las organizaciones se forman para generar valor y crear patrimonio con perspectiva de vida, es decir proyectada para muchos años.

Entonces, si la palabra organización está ligada fuertemente a la palabra largo plazo, debemos realizar todos los esfuerzos buscando una continua y constante forma de hacer más productiva nuestra organización. Por ello y para ello existen un sinnúmero de fórmulas probadas y comprobadas en todo el mundo, que han servido para poder lograr no solo para que las organizaciones sigan con vida, sino que sigan siempre generando valor e incrementando su patrimonio en el devenir constante de la vida. “Entonces, qué me quieren decir: ¿Que contratar a un jefe de almacén es para toda la vida?” Si su negocio es producir, entonces sí estimado lector. Tengamos las cosas claras.

No podemos decir: "Voy a contratar a un experto en almacenes para que me ejecute una toma de inventarios y ahí se acabó". No señores. La función de un jefe de almacén no se circunscribe a realizar una toma de inventarios, la función de un jefe de almacén, si usted quiere circunscribirle algún cliché general, está orientada a la salvaguarda de su patrimonio y siendo específico a la de las materias primas, ya que si él cuida esa materia prima, esta se transformará en el medio de intercambio necesario al ejecutar su organización la transacción comercial que se traducirá en el incremento de su patrimonio.



“Qué cosa, o sea que todo esto va por allí”. Entonces la búsqueda de generar valor no está ligada tan solo a realizar buenas ventas con márgenes altos, sino también se debe velar todo el proceso y en este proceso es sumamente importante la salvaguarda de alguien que pueda sumar decididamente su labor a la consecución que el proceso se lleve dentro de lo esperado sin ningún contratiempo, que pueda disminuir o liquidar la creación del valor que se espera. No podemos ser obtusos en ello, el futuro no espera y solo quien haya preparado y verificado correctamente su coche para correr podrá llegar satisfactoriamente a la meta. Entonces, convalidando la metáfora: invertir en el cuidado de su materia prima, es el coche que le permitirá generar valor y este le permita el incremento de su patrimonio.

1.4. TRAZABILIDAD DE STOCK IGUAL COSTOS—OBJETIVOS

«Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros. El término trazabilidad es definido por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en su *International Vocabulary of Basic and General Terms in Metrology*».

Normas ISO 9001: 2008 capítulo 7

La propiedad del resultado de una medida o del valor de un estándar, donde este pueda estar relacionado con referencias especificadas, usualmente estándares nacionales o internacionales, a través de una cadena continua de comparaciones todas con incertidumbres especificadas

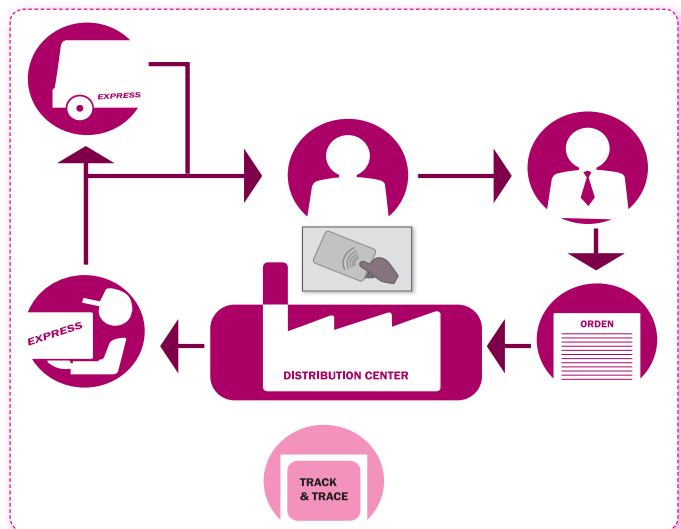


Fig. 1.4. Todo proceso al encontrarse documentado permite rastrear como se inicio y como termino. Ello otorga una fuente importante y decisiva para la Toma de decisiones más apropiadas y objetivas.

Entonces, en palabras comunes la trazabilidad en la ruta a la inversa, es decir es el camino de regreso, es como si se partiera de la fabricación de un pantalón, tomando desde cuando hay que embolsarlo y tenerlo listo para el despacho hasta retroceder y llegar a la tela con la que se elaboró. La trazabilidad es aquel método que permite enfocar de manera retrospectiva, verbigracia:

“Lucho regresó a su oficina emocionado porque ya le habían mostrado que el coche de su tatarabuelo ya está operativo, luego de tantos meses por fin logró repararlo. Desde que contrató el flete para traerlo desde el Cuzco, a 1500 km, hasta todos los costos acumulados ahora no sabe qué precio ponerle y cree que sería bueno venderlo en US\$30,000.00. Jacky, su secretaria, le dice: “Va a perder mucho dinero”. A lo que Luis le pregunta ¿por qué? Señor, sumadas todas las facturas, incluyendo el flete, repuestos, servicios y otros gastos, mínimo usted debería venderlo en US\$35,000.00, solo para recuperar lo invertido”.

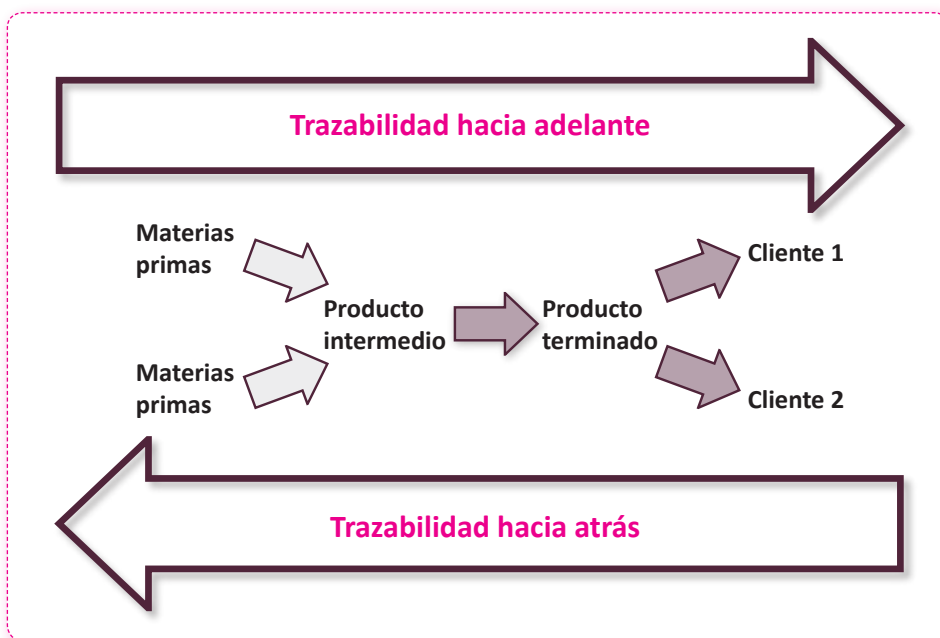


Fig. 1.5. La trazabilidad permite seguir todo el proceso de abastecimiento y consecución de resulta de adelante hacia atrás o viceversa, ello oriente para la próxima gestión las regulaciones que debemos realizar o el cambio de el proceso.

Trazable, es decir si conozco cuánto he invertido en materia prima me dará una ventaja competitiva, ya que no solo comprobaré que mis cálculos en el costeo inicial estuvieron acertados, sino que podré saber cómo y en qué orden se fue ejecutando todo el proceso de fabricación, las mermas y excesos. Si está bien, la cuestión es la siguiente: entre más trazable, mayor objetividad y veracidad en sus acciones. Es por ello que nunca se deben realizar acciones que no tengan un sustento. Por qué sale la mercadería, a dónde va esa mercadería. Estos pasos elementales, los cuales son sumamente importantes, marcan la pauta a seguir, el cual una vez concluida la acción lo podremos observar en retrospectiva. Ello brindará una ayuda válida y objetiva de cómo estamos ejecutando las labores.

Cuando nuestra organización costea, nada sale fuera de ese costo. Todos lo saben y ello se debe cumplir fielmente. Las órdenes y las políticas son parámetros a los cuales se deben regir nuestros actos en pos de conseguir nuestra meta; pero no necesariamente la voluntad o la actitud de los colaboradores logrará que esto se haga efectivo; por ello y sumado a toda esa buena actitud, debe sustentarse documentariamente todo acto. Todo este sustento histórico lo llevará su Jefe de almacén. “Pero qué, acaso el jefe de almacén no solo apila y ordena la materia prima”. No señor, el Jefe de almacén es la persona que va a llevar el testimonio escrito de todos los movimientos de los bienes materiales. Imagínese que están haciendo la mudanza de las oficinas a un lugar más céntrico, a fin de que esta se vuelva un punto de negociación más asequible a sus clientes potenciales y a sus clientes cautivos. En esta mudanza, no solo van a actuar los estibadores que moverán de un lugar a otros los muebles, sino que ello es una operación logística y como tal debe estar traducida en documentos como guías de remisión, boletas de traslado interno, *check list*, entre otros. “Por qué tantos documentos. Al final, todo es patrimonio de la empresa”. Estimado lector, todo movimiento interno y externo posee un flujo, el cual debe ser documentado, no solo por cuestiones legales, sino lo más importante, para un correcto manejo de sus costos.

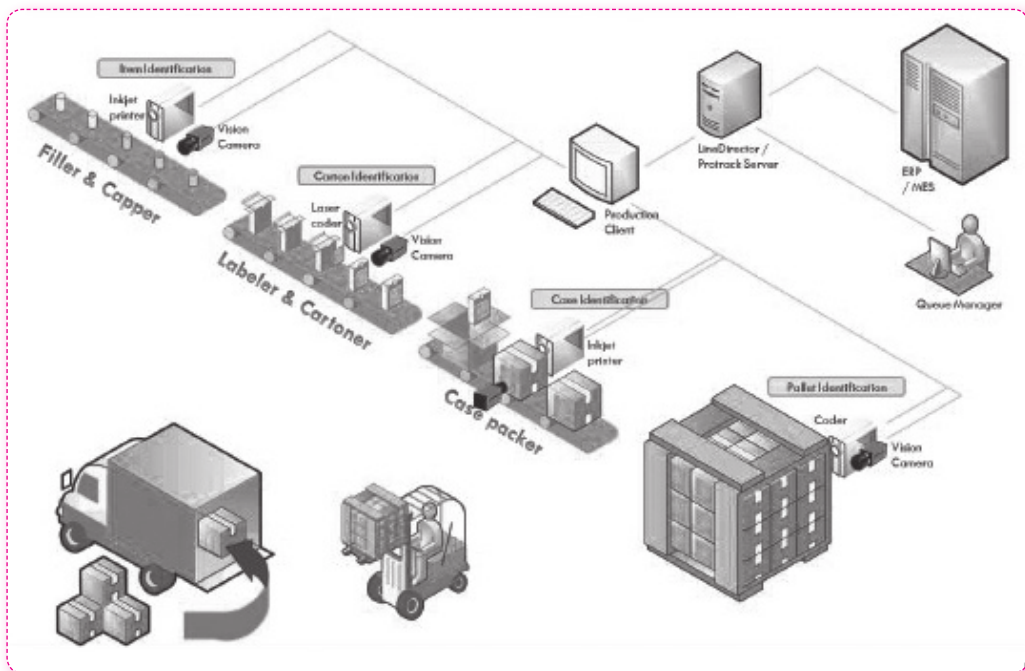


Fig. 1.6. Toda organización se moviliza a través de autorizaciones y directivas, están viene de políticas organizacionales. Por lo tanto toda la gestión consecuente debe estar reflejada en documentos que corroboren la gestión y la autorización.

“No puedo creer que gastar papel, me va a permitir que lleve mejor mis costos”. En la última década se ha presentado una explosión de cambios y todo ello por la inmensa y desmesurada cantidad de información que circunda por Internet, ello no solo ha permitido encontrar recetas de cocina o ver una película, sino que gracias a la información existente los negocios han mutado de manera más inteligente utilizando ella para mantener a su empresa en línea. Imagínese: Un ejecutivo de ventas suyo con su computadora portátil consultando saldos en línea y facturando en tiempo real, a 1 500 km de distancia de su base. Imagínese el enorme ahorro de tiempo y la efectividad de su venta. Pero claro, todo esto se registra y se imprime. Ahora toda esta documentación impresa tiene un enorme valor y su valor es que permite hacer trazable sus costos, esto quiere decir: Que sé cuánto se ha invertido para cada acción.

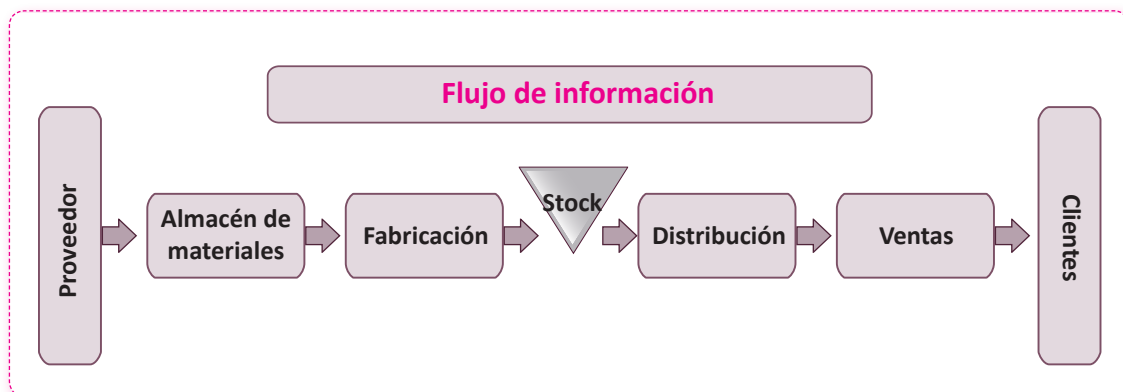


Fig. 1.7. Como se observa el ciclo comienza cuando el proveedor inicia transacciones con su cliente esto a través de almacén y allí todo la cadena, recordemos que todo ellos involucra una comunicación que si bien es necesario que sea fluida los importante es que ella puede ser sustentable en documentos.

La trazabilidad, es lo que a usted, mi estimado lector, le va permitir realizar una retrospectiva de manera secuencial de cómo se ha realizado determinado proceso, y lo mejor es que puede ser desde cualquier punto, usted puede tomar la factura de un proveedor su y partir a la inversa y comprobar lo siguiente:

- ¿Cuál fue el destino de la mercadería?
- ¿Quién la solicitó?
- ¿Por qué la solicitaron?
- ¿Cómo se financió?
- ¿Cómo se transportó?

Esto es solo una serie de preguntas que usted estimado lector podrá ver absueltas de manera documentaria y transparente. Por lo tanto es este ínterin, su jefe de almacén ocupará una función fundamental, para poder mantener este flujo de información de manera concatenada, objetiva y siempre disponible.

1.5. PERFIL DE SU JEFE DE ALMACÉN

Las instituciones educativas entregan una oferta creciente de profesionales jóvenes sin mayor experiencia que la obtenida seguramente en alguna profesión que no fue la suya ya que debido a la necesidad de sustentar su empleo trabajaron en otro cosa para obtener dinero.

Daniel Goleman en la inteligencia emocional en la empresa (1999:17) escribe lo siguiente: «Las reglas del trabajo están cambiando, ahora se juzga según normas nuevas. Ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo manejamos nosotros mismos y con los demás. Esta norma es aplicada cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto».

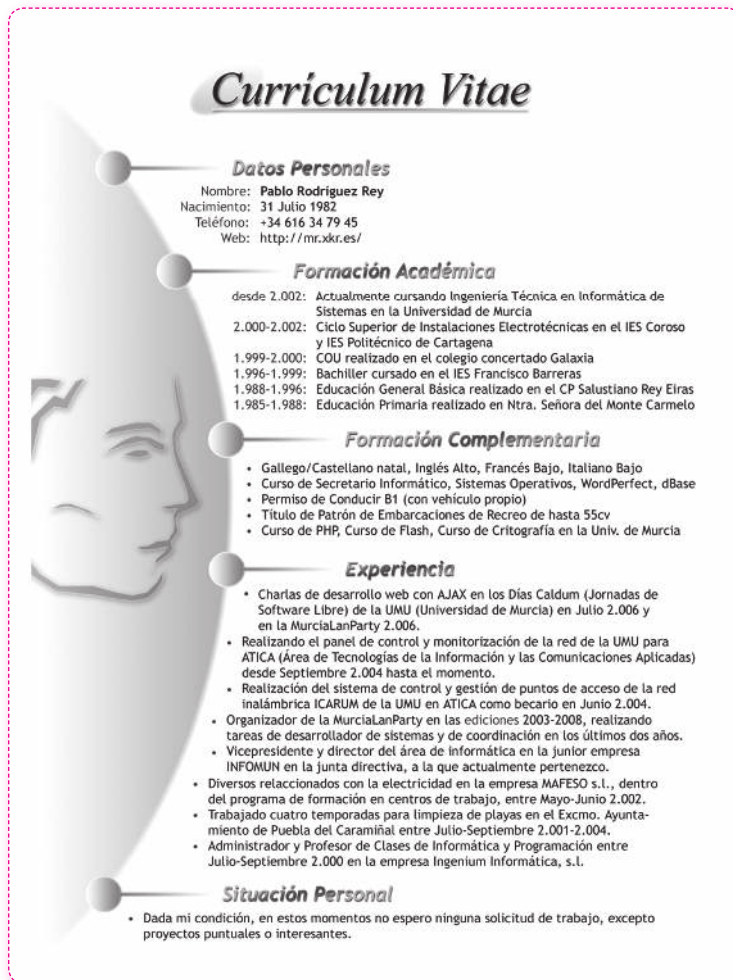


Fig. 1.8. Una de las cosas más importante en el currículum vitae es lo que el postulante piensa de él y cómo se visiona en el mediano y largo plazo, siempre solicite un resumen que contenga sus fortalezas y debilidades.

Mientras almorzaba con Luis, un amigo de infancia y de toda la vida, se reportaban en el ínterin todo el tiempo que estuvimos juntos, su equipo. Él era jefe de ventas de una empresa que se dedicaba a la comercialización de herramientas. No me parecía nada curioso por su responsabilidad, hasta que Luis, a uno de sus colaboradores lo llamó doctor. Mi curiosidad me hizo preguntarle a mi amigo porque lo llamaba así, a lo que él me respondió que este joven estudia estomatología en una conocida universidad, pero como sus padres no tenían dinero, él sustentaba sus estudios con su trabajo como ejecutivo de ventas.



Este es un caso sumamente repetido a nivel de toda nuestra ciudad, cientos de jóvenes que estudian una cosa y laboran en otra; por ello que cuando salen de la universidad no muchos tiene la experiencia necesaria para afrontar la vida laboral de inmediato.



“¿Qué me quiere decir con esto señor? Que vamos a tener que contratar a alguien y enseñarle cómo hacer su trabajo?” Estimado lector, el trabajo es algo que se va ejecutando con la teoría pero va de la mano con la práctica, es por ello que si alguien por más buenas calificaciones que tenga no le asegura que vaya a ser buen colaborador.

Por esta organización han pasado varios jefes de logística, todos profesionales con títulos y estudios de postgrado, pero como ninguno de ellos tenía la actitud que necesita el puesto.

La actitud es lo que permite a la persona seguir siendo flexible al aprendizaje y comprender que nunca podrá saber todo, pero que tiene la posibilidad de aprender un poco cada día que pasa por ello. Por eso es sumamente relevante que usted sea consciente que un buen prospecto sin experiencia y con actitud suma, y que un buen prospecto con experiencia y sin actitud resta.

1.5.1. ERUDITO O CONFIABLE

“No tengo el presupuesto para contratar un profesional con experiencia, porque mi organización es pequeña”. No señor, no es necesario contratar a un erudito, la inversión tendrá que estar acorde con la generación de valor de su empresa; por ello puede contratar a alguien disciplinado y con actitud que no posea experiencia pero es importante que invierta en él. Tiene que capacitarlo y por supuesto tiene que entregarle este manual, que le permitirá realizar los pasos primigenios pero más relevantes en su labor como Jefe de almacén.



Mi estimado lector, hay algo que usted por más intentos que ejecute no va a cambiar en una persona y eso es su moral. La conducta moral es algo que viene circunscrito por la formación del individuo durante sus primeros años de vida hasta su período de madurez. Si usted encuentra que una persona a los veinticuatro años tiene una conducta inmoral va a tener que hacerla a un lado y simplemente descartarla.

Mi estimado señor, usted cree que mirando a los ojos al postulante ¿voy a percibir con certidumbre que este señor tiene una conducta inmoral? Mi estimado lector, tiene usted mucha razón es muy difícil percibir este tipo de conducta, seguramente nadie estaría dispuesto a decir que cierta persona tiene malas conductas y que estas son las que lo hacen proclive a cometer actos no solo contra sí mismo, sino contra todo el bienestar de la organización. Los test psicológicos podrían ayudar a conocer ciertos aspectos que podrían evidenciar una conducta inmoral, pero jamás podrían confirmarlo. Muchas veces individuos con malas conductas manipulan éstos exámenes y los colocan de tal manera que eluden estos aspectos de su conducta. Muchas veces los más brillantes y destacados son los que poseen una conducta completamente inmoral.

Antonio era un supervisor de almacenes brillante, de mente lúcida y más ágiles, lo que lo convertía en una herramienta que permitía resolver los problemas. Un día mientras finiquitaban una toma de inventario inopinado en una sucursal de provincia, le solicitó a Carlos, administrador de la sucursal que le preste el baño, este sin dudarlo le prestó el baño principal, luego de ello Antonio salió, agradeció y se retiró. Al día siguiente, Carlos llamó preocupado a Daniel, jefe de Antonio y le dijo que se había extraviado un reloj Tag y que responsabilizaba a Antonio, ya que era el único que había ingresado en el lugar donde se encontraba el mencionado reloj. Cuando Daniel llamó a Antonio, este lo negó una y mil veces. A Daniel no le quedó más que responder con su peculio para cubrir esta pérdida. Un par de meses después sucedió lo mismo en circunstancias muy similares.

Las personas que tiene articuladas esa conducta destructiva e inmoral, es casi imposible que puedan cambiar, pero lo más probable es que a su organización le puedan causar un gran daño, ya que cuando socavan la credibilidad es poco probable que esta se recupere.

1.5.2. LA TÉCNICA SE ENSEÑA Y SE APRENDE

“No, a la derecha. Sí, así. Vamos ahora a la izquierda, vamos un poco más, ahora sí. Quedó perfecto”.



Daniel Goleman en su libro la Inteligencia emocional (1999:323) escribe lo siguiente:

“La buena voluntad es crucial, pero a muchas organizaciones no les importa si las personas que envían a capacitación, quieren realmente aprender o cambiar. El director de desarrollo ejecutivo de una gran empresa me comentó que los participantes se dividen en tres grupos: Los afanosos, que están dispuestos a cambiar; los turistas, a los que les importa solo escapar de la oficina por días, y los prisioneros a los que su jefe les ordena ir”.

Todos los seres humanos estamos en constante estado de formación. Cada momento aparecen nuevas teorías, nuevos postulados, nuevas técnicas y metodologías, y todas ellas son útiles. Pero como bien sabemos que todo evoluciona, es necesario tener la mente abierta para el aprendizaje. Si usted posee a la persona que ha elegido, tenga la seguridad que siempre será una persona sedienta de aprender más (afanoso) por lo tanto usted observará como este colaborador, va evolucionado con el transcurso del tiempo. Sí señor, esta persona será quien sume a su organización. La técnica es algo que su jefe de almacén irá aprendiendo con el devenir, y no solo ello sino que también irá perfeccionando y mejorando.

Una persona disciplinada es un buen prospecto ya que posee una gran ventaja de responder al aprendizaje de la técnica. La disciplina es aquello que te permite continuar a pesar de las vicisitudes propias de la vida y coloca nuevamente en el camino una y otra vez hasta que por fin logras dominar de manera certera esa técnica que te permite ejecutar y gestionar de manera certera la labor asignada. Para mí la disciplina es lo que Daniel Goleman clasifica como afanoso. Por lo tanto ya sea que guste llamarlo como afanoso o disciplinado es así como debe responder su nuevo Jefe de almacén.

1.5.3. LINEAMIENTOS BÁSICOS

Como en todo emprendimiento siempre hay pasos básicos y necesarios para ejecutar de manera objetivo deseado.

A. Honrado

Una persona que trabaje entre tanta bonanzas material debe ser capaz siempre de decir No al estímulo fácil del delinquir.

B. Honesto

Una persona que puede afrontar sus errores y verlos como lecciones en vez de cubrirlas ante los demás atribuyéndole la culpa a otros.

C. Disciplinado

Una persona que siempre persevere, que siempre mantenga la iniciativa de continuar mejorando y aprendiendo.

D. Humilde

Una persona que sienta que aunque conozca mucho, que siempre hay mucho más por conocer y por lo tanto será incapaz de jactarse por lo poco que conoce.

E. Inconforme

Alguien que nunca este conforme con solo cumplir sino que aplique su valor a su labor y su gestión es alguien que sumara sinergia a su organización.

F. Comunicador

Muchas personas tienen muy buenas ideas, tan buenas que si se aplican seguramente cambiaran para mejor el destino de las organizaciones pero si no son capaces de exponerlas y defenderlas estas ideas nunca servirán de nada a nadie.

Primera acción de su jefe de almacén



Un día mientras corría en una carrera de relevos me percaté que pese a que siempre ponía lo mejor de mí nunca lograba ganar. Un día conocí a Luis, me di cuenta que tenía una forma muy similar de pensar a la mía. Luego lo invité a participar en la carrera de relevos y qué creen, gané. Formar equipo es la única manera de asegurar nuestra llegada a la meta de forma exitosa.

Para que su nuevo jefe de almacén comience su labor, antes que todo debe ser un aliado incondicional y un convencido de la política que usted ha institucionalizado. Es decir, como usted genera valor, en palabras más simple y más directas como su organización genera efectivo y mediante ello como se generan todos los procedimientos para lograrlo, por ello esa será la única forma de asegurar de manera confiable y a largo plazo que todos los procedimientos se enfoquen a su política de generar efectivo.

2.1. CONOCER SUS ACTIVOS TANGIBLES

Mientras Roberto y Carlos recorrían, un patio aglutinado de chatarra, Carlos no comprendía porque invertían tiempo apilando montículo tras otro y en su mente pensó tanta chuchería junta, qué desperdicio. Hay que estar loco para malgastar así el dinero. En eso la voz de Roberto lo hizo retornar de sus pensamientos y le dijo: Quiero que mañana coordines a fin de que lleven este lote y después que te den el efectivo vas a esta dirección a dar la cuota de enganche para el de un camión grúa de 15 toneladas.

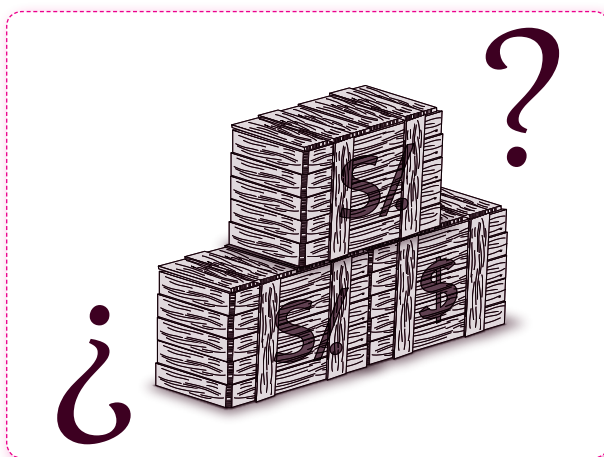


Fig. 2.1. El conocimiento sobre que se produce, que servicio se brinda o que se comercializa es neurálgico para que su jefe de almacén comprenda la real importancia de la materia y de los bienes a su custodia.

La materia prima es la base para la creación del valor. Tu materia prima puede ser tela, ladrillos, aceite o harina, ello no interesa porque una vez combinada con la destreza y experticia de tus colaboradores creará el valor en tu producto final. Este proceso es el que te permitirá ir incrementando de manera progresiva y sistemática el patrimonio de la organización.

Si invierte su tiempo en explicarle solamente lo costoso o delicado que es su materia prima, seguramente logrará que su recién contratado jefe de almacén le otorgue el cuidado necesario, pero no habrá logrado potenciar en él lo necesario para que se vuelva más que un custodio inteligente de sus bienes. Lo importante en este momento es que usted le explique de manera tan clara y precisa que no está tratando con materia prima, si no con el componente inicial de la creación de valor y sin la cual su empresa no podrá generar el valor necesario.

En un lado tengo materiales de construcción y en la otra a un grupo de personas dedicadas a la construcción civil, cuál de los dos componentes son necesarios para edificar una casa? La respuesta es fácil: Ambos. Pero tenga en claro que los materiales deben estar en buen estado, es decir los fierros corrugados no pueden estar oxidados, el cemento no puede estar húmedo entonces de nada vale si una de las partes está en mal estado, por lo tanto la necesidad es que ambas estén en perfecto estado, ya que al momento de realizar la inducción, usted le otorgará el poder del conocimiento y con ello el poder de ser responsable de que toda la línea de valor sea transparente y objetiva.

Este es un paso sumamente relevante, ya que de aquí en adelante usted sumará un aliado fiel a su causa o un escéptico, el cual va a asumir que solo es importante controlar los ingresos y los egresos y que ello es más que suficiente para mostrar una labor eficiente. He aquí el punto de quiebre en el cual su liderazgo se hará tangible para lograr el cambio necesario e indispensable en este nuevo colaborador, por ello que la inducción hacia la creación del valor es ese famoso punto de quiebre.

2.2. VALORACIÓN DE ACTIVOS

El activo es un bien tangible o intangible con el que cuenta la empresa y que utilizándolos en las cantidades y medidas adecuadas se va conseguir la generación de valor que va directamente al incremento patrimonial.

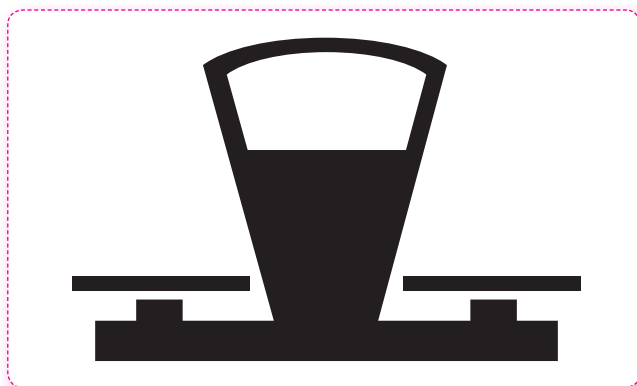


Fig. 2.2. Colocar en una balanza despachar dos pedidos que llegaron al mismo tiempo va a ser algo habitual, pero cómo se va a poder dirimir cuando se conoce cuál de ellos está vinculado con la mayor operación, ventas o servicio. Ello le va permitir conocer que posiblemente el material con el valor monetario más pequeño cobra un valor mayor cuando es parte de una meta más grande.

La generación de valor tiene un respaldo, el cuidado y utilización correcta de los activos, de no cuidarse ellos lo único que provocará será una muerte lenta e imperceptible en los primeros meses de sus activos y cuando usted quiera intentar hacer algo, el costo será más alto, tanto que tendrá que valorar si realmente puede sacar a flote sus operaciones. Por lo tanto valorar sus activos significa que usted deberá asignar, no un celador de ellos, si no un organizador que pueda mantener sus activos tangibles operativos y frescos, para que sus activos intangibles puedan realizar su parte y juntos incrementar de manera sistemática el valor de su organización.

Una **organización saludable** es aquella que puede demostrar de manera tangible que todo se encuentra en su lugar, limpio y utilizable.



Clausuran planta de producción de agua “Demesa” y le cancelan registro sanitario

La Municipalidad de Surquillo y la Dirección General de Salud (Digesa), clausuraron definitivamente la planta de producción de la embotelladora Demesa por vender agua mineral y hielo con larvas, hongos y bacterias no aptos para el consumo humano. Además decidieron cancelar el registro sanitario y la autorización que le permitía fabricar, importar, envasar y comercializar en todo el país.

Fuente: <http://diario16.pe>

El caso anteriormente expuesto es un caso patético. ¿Qué pasó? Los tangibles que no se cuidan al final pueden ser letales y terminar por destruir a la organización que usted con tanto esfuerzo cuidó y trabajó por muchos años. ¿Por qué no invertir en cuidar mejor ellos? ¿Qué tan alicaído es nuestro margen de ganancia que tenemos que andar al borde la ilegalidad para poder obtener una utilidad? Estimado lector, usted tiene la posibilidad de ejecutar las cosas bien o de hacer lo contrario. Ello dependerá de que usted le otorgue a sus activos el respeto que se merecen. Un activo merece cuidado y tiempo y por ello su jefe de almacén debe estar preparado para salvaguardar la integridad de su organización.

Muchas veces esto le costará la enemistad de muchos de sus compañeros y posiblemente no sea el colaborador más popular sino todo lo contrario, pero él debe estar preparado para ello, no solo teórica sino también emocionalmente. Por ello su respaldo marcará la diferencia. Él no debe palidecer, mucho menos ceder ante alguna propuesta si no por el contrario deberá responder siempre de la mejor manera, para que la organización siempre se vea favorecida. Recuerde que esa es su misión principal: cuidar y proteger los activos tangibles para siempre estén en óptimas condiciones para la generación de valor.

2.3. CONOCER LA CREACIÓN DE VALOR

Julio Juan Anaya Tejero, Logística Integral, Una definición formal del concepto de logística integral, la estableció el Council of Logistics Management en 1996:

«El proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en cursos y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de entender las necesidades del cliente».

Señor, mi empresa no crea nada, solo da servicios de movilidad es decir traslado del punto A al punto B. Apreciado lector, para que sus equipos funcionen correctamente se necesita abastecer una serie de insumos y repuestos indispensables, por ello sin estos su equipo no funcionará y su organización, no podrá crear el valor necesario para el tan esperado crecimiento de patrimonio. Es más si usted no logra asumir de manera decisiva este primer proceso de inducción su cometido en el corto plazo se verá desfallecer.



Fig. 2.3. El conocer como las manos de un artesano o como una máquina textil produce una confección, le otorgará al jefe de almacén una perspectiva prístina de cómo debe actuar. No solo su conocimiento será más sólido si no que su criterio y objetividad lo ayudarán a tomar decisiones relevantes frente a las disyuntivas que puedan presentarse.

Un momento estimado lector, usted no creará que su flamante jefe de almacén solo estará encerrado en cuatro paredes contando su materia prima. No mi estimado lector, su jefe de almacén es la persona cuya responsabilidad está relacionada al cuidado de sus activos. Un momento, mi organización es muy pequeña no cuento con gran cantidad de activos. Claro que lo sabemos, su organización puede ser una micro-pyme, pero si desde allí usted no empieza a darle un tratamiento sistemático y continuo, lo más probable es que su organización no llegue a ser una gran organización.

La suma de las pequeñas acciones, son la base de la creación de las grandes obras. Usted no debe ni por un momento desdeñar o mirar con escepticismo aquello que puede a simple vista parecer una insignificante tarea y otorgarle el cliché de no produce nada. Si usted lo hace, ello no solo causará un efecto de réplica instantánea en los colaboradores de su organización, sino que romperá todas las acciones que esté ejecutando su jefe de almacén en pos de salvaguardar los activos.

Pero ¿qué tanto afectará si deja de pasar o cuadrar algún ingreso o egreso? De no mantener la fuente alimentada con información, lo único que conseguirá será un gran problema de retroalimentación y de trazabilidad.

Oiga usted, son las 10:00 de la noche y usted me aseguró que había la suficiente tela azul marino ocre para seguir laborando toda la madrugada, ahora usted me dice que ya no tiene stock. A esta hora, dónde usted cree que vamos a conseguir el material para poder entregar los 159 uniformes a las 8:00 de la mañana. No podremos terminarlos si usted no puede abastecernos de inmediato la cantidad de tela que necesitamos para seguir produciendo y si esto no se cumple, tenga la seguridad que este cliente nunca más va a confiar en nosotros y seguramente anulará las diez órdenes de compra que emitió a favor de nuestra organización.



He aquí un ejemplo patético pero real de cómo un momento fuera de nuestro control documentario, nos dejaría sin mayor opción de poder solucionar una situación que bien se podría convertir en un detonante para ser retirados, no solo de una compra de nuestro cliente, si no que puede provocarnos el retiro de toda una cuenta y ello siempre tiene un efecto multiplicador. Ahora mi estimado lector, estamos en la era de la comunicación digital. Lo que usted hace no tiene que ser necesariamente publicado en las noticias de algún canal de televisión abierta, solo basta que un cliente insatisfecho por un error en su control de inventarios, replique esto en alguna red social para que esto llegue como una tormenta que podría oscurecer su reputación y por lo tanto la posibilidad de seguir contando con la confianza de clientes cautivos y hasta de clientes potenciales, quienes lo mirarán con escepticismo y tal vez nunca le den la oportunidad de comprobar si lo replicado era cierto o simplemente una mentira o exageración.

Por ello usted no puede nunca ser mezquino con el trabajo que cumple su jefe de almacén y ello no signifique que usted lo cuestione, lo critique y lo conmine a ser más diligente en su quehacer, si no que siempre debe actuar con empatía e inteligencia al momento de referirse a sus labores. Esta forma de ver las cosas otorgará a la organización una real y tangible forma de cómo se combinan las materias primas, el tiempo que imprimen en cada actividad y su actitud es lo que será cuantificada.

2.4. QUIÉN AUTORIZA Y QUIÉN UTILIZA



Mientras Juan sostenía el pedido interno y meditaba fijamente sobre este sin expresar palabra alguna, Rafael le replica con voz amenazante: Ya te he dicho que esto es urgente, así que dame de inmediato sin perder el tiempo. El jefe no ha firmado porque no está y no es necesaria su firma ya que está la mía y si yo te lo digo debes dármelo de inmediato.

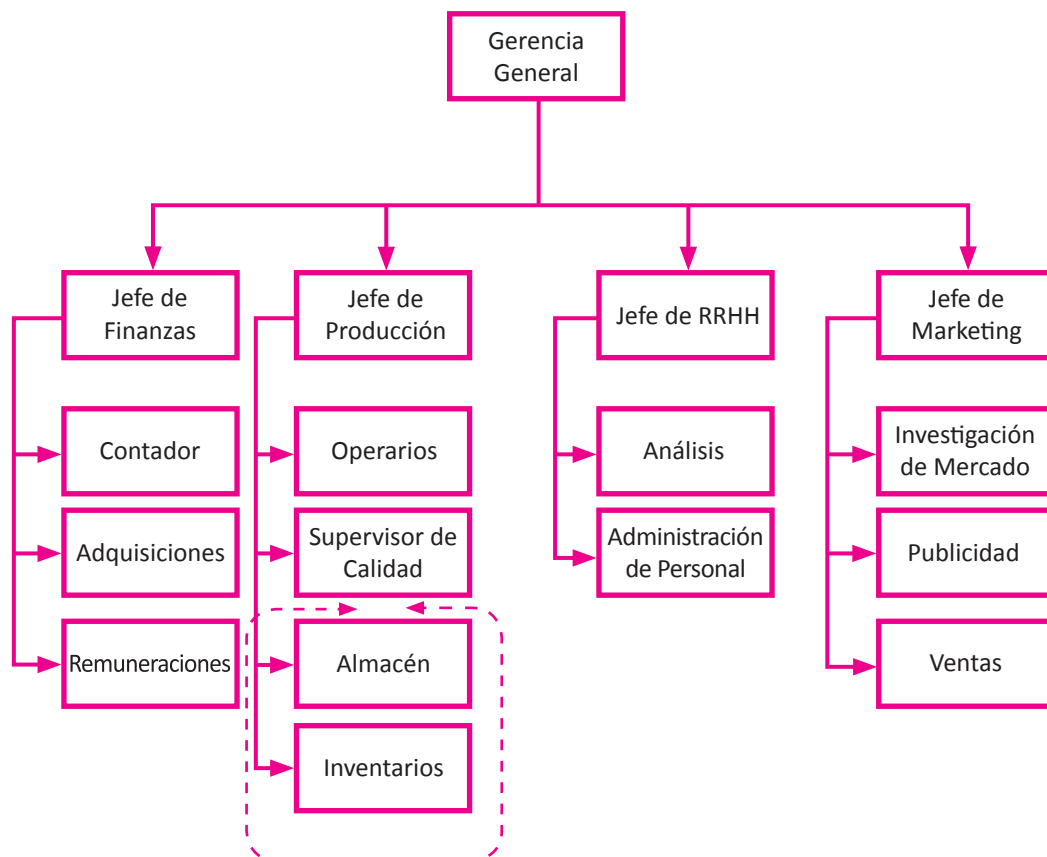


Fig. 2.4. La organización por mas pequeña o grande que sea, debe tener bien definido su orden, ello no solo permitirá lograr una comunicación efectiva sino que permitirá la conexión entre los que solicitan y autorizan.

Esto es habitual en empresas en las cuales no está bien definido quien es el que autoriza y quien es que utiliza. Esto muchas veces lleva a una distorsión tan grande que muchas empresas pierden mucho dinero debido a que ello no está definido. A algunos les puede parecer fuera de lugar, pero imagínense, usted tiene una empresa panificadora y para cumplir con una orden de compra de su cliente usted inicia los cálculos de cuánto va a necesitar de materia prima, pero al momento de estar realizando la producción llegan una y otra vez a su jefe de almacén los pedidos por cálculos inexactos. Su jefe de almacén sabe cuál es la relación de vinculación entre los activos y lo importante que es mantener correctamente surtido de manera que sus colaboradores no pierdan el paso y puedan llegar a la meta de entregar el pedido del cliente en el tiempo indicado.

Sin embargo qué es lo que pasa cuando simplemente esto es tomado como pretexto para utilizar más insumos en otras cosas ajenas a ese pedido de su cliente o en otro caso en el cual por una negligencia se utilizó de manera no correcta los insumos y están faltando o se cayeron o se encontraba en mal estado o simplemente se calcularon en exceso o en déficit.

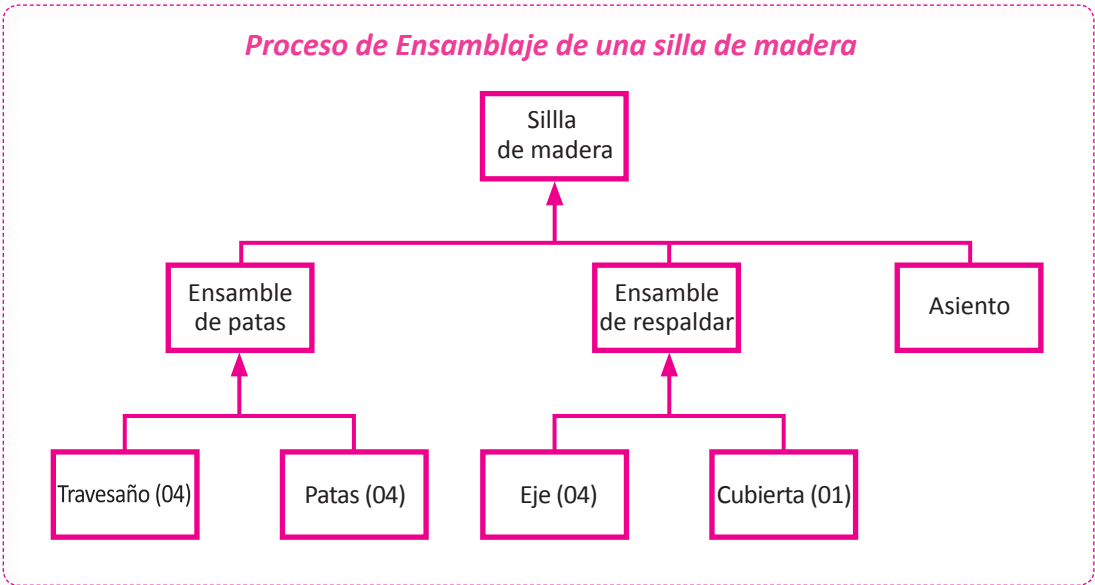


Fig. 2.5. Aquí se observa cuál es el proceso de ensamblaje de una silla. Este proceso va a tener una serie de requerimientos para poder concretar la meta. He aquí la labor de abastecimiento.

Es aquí donde su jefe de almacén debe usar una escala valorativa de quién es el que autoriza y quién es el que solicita, que debe refrendarse en el plan de producción, comercialización u operaciones.

Para Llenar por Producción			Para Llenar por Almacén	
Componentes y Partes	Cantidad	Tiempo de Espera	Disponible	No Disponibles
Travesaño	160	1	100	60
Pata	160	1	100	60
Asiento	40	3	20	20
Cubierta	40	2	20	20
Eje	160	2	100	60
Cantidad de Sillas a Ensamblar	40	 Hernan Ouchi Huaman Jefe de Producción		
Tiempo de producción	02 semanas			

Fig. 2.6. En el cuadro anterior, se refleja como el proceso de ensamblaje arroja un número de productos por abastecer.

A simple vista, esto parece algo de rutina y no guarda la menor relevancia para el desarrollo de su producción, en voces familiares usted podría, decir: Aquí el único que decide soy yo. Se consiguió vender un lote importante y usted está de viaje consiguiendo nuevos clientes para poder insertarlos a su creciente cartera de clientes, su teléfono se averió, está usted en una importante reunión o cayó enfermo súbitamente, es aquí donde si la relación entre quien autoriza y quien solicita saltan como algo sumamente relevante y de proporciones sorprendentemente a favor o en contra de la productividad.

Todos somos necesarios, nadie es indispensable. Señor lector, este es el padre nuestro en la toma de decisiones, por lo tanto usted como líder debe enseñar a sus colaboradores la importancia de seguir una línea en la cual sus opiniones descansen de mayor a menor, si aunque usted no lo crea usted no es indestructible. Es usted un excelente ser humano, sin embargo como ser humano es susceptible de cualquier coyuntura en la cual pueda comprometerse su tiempo de forma adversa a lo que usted planificó.

Entonces ¿cómo va ello? Estimado lector, solo usted puede tomar las medidas para que esta riesgosa situación pueda prevenirse y tener una válvula de alivio en la cual las políticas que usted o su junta directiva hayan decidido en caso sucedan estas situaciones no deseables.

Experiencia, conocimiento y sujeción a las políticas de la organización. Estimado lector, su organización jamás debe titubear o sentirse sin la capacidad de no tener respuesta alguna. Por ello un ejercicio simple es empoderar un rango de funciones de acuerdo a la ausencia de alguien en su organización, de no encontrarse el supervisor C, el coordinador A puede emitir un apoyo en cuanto a la toma de una decisión, en la cual no solo emitirá la decisión si no que también asumirá la responsabilidad de esta. Por ello solo las personas con una experiencia sostenible, conocimiento y un criterio con mucho raciocinio pueden tomar una decisión.

Recuerde usted, toda decisión desencadena una acción que provoca una reacción, así que prepárese para mojarse porque usted y toda persona que participa tiene una cuota en la ejecución.

Entonces ¿cuál es la conclusión? Si no tiene, constrúyala y si la tiene, perfecciónela. Qué cosa, el orden de sus autorizantes y solicitantes; ¿Cómo lo hago? Simple. Si usted tiene una empresa dedicada a la construcción, puede hacer una escala de autorización como la siguiente:

Fig. 2.7. El método más confiable es organizar un modelo de cómo deben ir descendiendo las autorizaciones, si solo si, falta el inmediato superior.



Ahora sí ya sabe y su jefe de almacén también. Por ello él nunca generará distorsión ni problemas de duplicidad, ya que siempre habrá la posibilidad de una válvula de alivio o una persona a la cuál recurrir.

En cuanto a los solicitantes, todos lo somos sin embargo, el tema es claro y se limita en cuanto a las funciones que cumple su colaborador. Si es jefe de cocina solicitará insumos de cocina, si es de mantenimiento solicitará insumos de limpieza. Siempre recuerde que todos pueden solicitar, pero no todos autorizar.

PEDIDO DE MATERIALES Y/O INSUMOS			Nº 021521
Destino: <i>TALLER DE SOLDADURA</i>			
ITEM	CANT.	DESCRIPCION	
01	01 UND	<i>TENAZA BOTA ELECTRODO 350/500 AMP.</i>	
		<i>MAR. SOLWIRE MILLER (LIVIANA)</i>	
02	01 UND	<i>TENAZA BOTA ELECTRODO 350/500 AMP.</i>	
		<i>MAR. SOLWIRE WELD DAT. (LIVIANA)</i>	
Observaciones: _____			
Fecha: <i>9 / 4 / 2013</i>		 Solicitante	
		 Aprobado	

Fig. 2.8. Un pedido o solicitud de recursos o materiales siempre van sustentados del solicitante y del que autoriza, ello debido a que solo el responsable del área es aquel que enterado de la necesidad podrá avalar que la solicitud del usuario sea justa y objetiva.

Nunca olvide nombre y apellidos claros antes de firmar. Las firmas se pueden confundir, los nombres y apellidos claros son una identificación objetiva.

2.5. LÍMITES DE ESPACIO DE TRABAJO

Mientras Alberto, luego de estacionar su vehículo y descargar sus cosas hasta el despacho del jefe de almacén, pudo percatarse que Esteban, jefe de almacén, recibía los productos que él le entregaba, que ingresaron como cuatro o cinco personas a su almacén sorteando la portezuela que era el límite entre el despachador y el despachado, en varias oportunidades y luego de ello salían con objetos y mochilas de mano, no logrando comprender este hecho tan inusual (que por cierto en su organización nunca había visto). Alberto preguntó: ¿Por qué dejas pasar a cualquiera a tus almacenes? Esto causó una gran carcajada en Esteban, quien luego de mitigar algo de su risa, le dijo ellos no son cualquiera, son mis compañeros de trabajo y yo confío en ellos, por lo tanto si tú te portas bien dentro de poco también te dejaré pasar.



Estimado lector, usted jamás debe dejar ingresar a alguien a sus dominios. Estos son suyos y no solo revisten un lugar o un espacio físico sino que estos revisten responsabilidad en todos los rincones de su lugar de trabajo, es por ello que debe ser celoso, cauto y nunca permitir que alguien que no está alineado a su responsabilidad ingrese a su lugar de trabajo.

Estimado lector, haga usted de cuenta que su almacén es una bóveda de banco donde se encuentra todo el dinero que respalda todas las inversiones y préstamos que realiza esta institución financiera, ¿usted cree que el administrador del banco va a permitir que sus colegas ingresen y guarden allí sus cosas para que no se extravíen? Respóndame una pregunta directa: ¿usted confiaría en un banco en el cual los empleados guardan sus pertenencias en la bóveda junto con su dinero?

¡Gracias por su respuesta! Creo que fue contundente y certera. Ahora prepárese usted para no hacerlo. Señor, mis colegas de trabajo me van a mirar mal y van a pensar que no quiero apoyarlos. Estimado lector, usted no se encuentra para ganar amigos, se encuentra para cumplir su trabajo y que este reditúe en la generación de valor.

Límite

Dentro de todo acto humano hay un espacio en el cual uno se desempeña y produce, por ello este espacio no puede ni debe ser transgredido por cuanto la labor que se viene realizando en él, se puede no solo distorsionar sino trastocar hasta convertir el resultado en algo totalmente opuesto a la meta deseada. El jefe de almacén permitía que sus compañeros ingresaran a su espacio, esto no solo producía distorsión ya que el área de almacén es un área que debe ser incólume, si no que a raíz que el jefe de almacén permitía que sus compañeros usaran de casillero su espacio de trabajo, estos comenzaron a sucumbir por la tentación y poco a poco vieron la oportunidad de introducir cosas en sus mochilas hasta que lo que comenzó como un pequeño juego terminó trastocándose en pérdidas por hurto sistemático. Entonces, lo que había sido diseñado como un lugar de protección y cuidado de los materiales se convirtió en una vitrina para poder ser tomado de la manera más miserable.



Un momento señor, ¿a dónde va usted? le dijo Luis, jefe de almacén, a Miguel, jefe de taller, quien había levantado la portezuela y tenía ya una pierna dentro del almacén. Este, profundamente ofendido, le dijo: usted no sabe quién soy? Yo soy el jefe de taller y trabajo aquí más de 10 años y he visto pasar a muchos jefes de almacén. Es cierto señor Miguel, yo no sabía quién era usted, ahora lo sé, pero igual usted no puede pasar, porque usted es el jefe de taller y no de almacén. Yo estoy aquí para atenderlo en todo lo que usted necesite pero la atención es a través del mostrador y no dentro de almacén. Voy a agradecerle que esto no vuelva a suceder.

Las cosas son así de simples usted no puede invadir el espacio de trabajo de su compañero y tampoco él puede hacer lo mismo, por eso mantenga siempre el límite de su confianza y espacio, con ello usted conseguirá mantener siempre el orden necesario para que todos puedan realizar sus funciones correctamente.

2.6. ANÁLISIS POR PRODUCTOS Y ROTACIÓN

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en movilizarse el inventario, es decir, en venderse o en salir para algún área de producción, operaciones o servicios. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

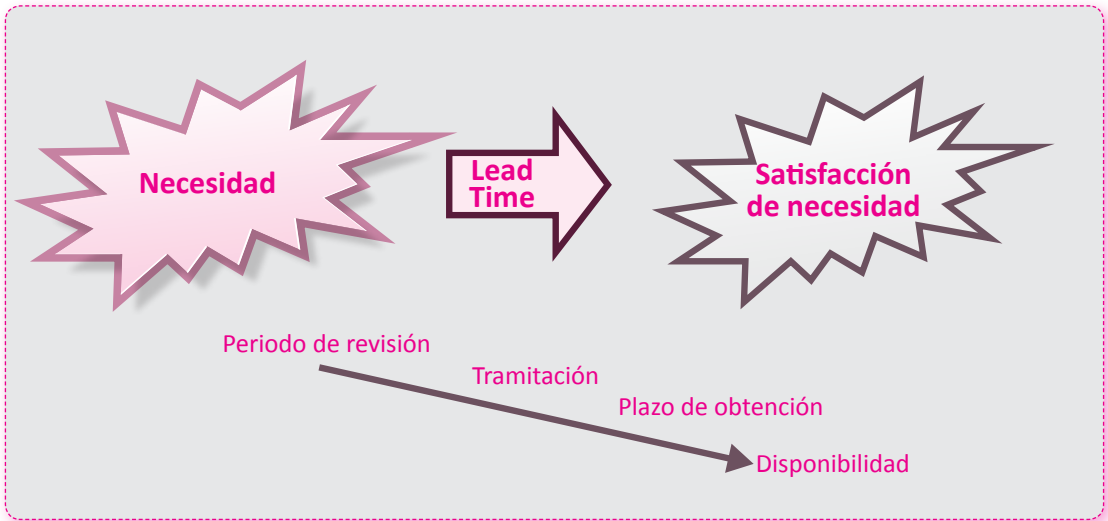


Fig. 2.9. El Lead Time de la gestión de almacenes, es el tiempo que toma el abastecimiento de un producto de la necesidad aparece hasta la entrega de este producto. Verbigracia: El área de pintura necesita 20 galones de pintura, este tiempo para la gestión de almacenes iniciara al momento de recibir el pedido hasta la entrega al área solicitante.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en almacén, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Como podemos observar en los párrafos anteriores, todo ello tiene el sentido que va a permitirnos planificar de manera objetiva y oportuna todas nuestras acciones. Un momento señor, eso es trabajo de logística y no del jefe de almacén. Estimado lector, la información es procesada por almacén y es comunicada formalmente para un correcto reaprovisionamiento, pero no olvide que es el jefe de almacén quien deberá procurar que esta información pueda materializarse en acción, ya que de otra manera su labor no cumplirá su real dimensión. Un momento ¿cuál es esta real dimensión? La real dimensión es no permitir que la organización deje de generar valor por la falta de algún insumo, o producto consumible.

Otro parámetro que usted deberá articular en la formación de su jefe de almacén, es el análisis de sus productos y la rotación que tiene de ellos. El conocer un producto de manera adecuada, no solo por sus características o por su contenido, si no por su participación en la creación de valor, harán que usted tenga un control inteligente sobre su producto. Este control objetivo le servirá para delinear el siguiente paso, ya que al conocer para qué sirve, conocerá cuánto puede rotar.

No pasaron más de unas pocas horas desde que se inició el nuevo año y ya comenzaron a llegar los camiones con los fardos de tela, esto es todo un *pandemónium*. Camiones entran y salen, una y otra vez y las existencias están casi al tope. Mientras pensaban en ellos; por otro lado en el taller de costura ya comenzaron a correr de un sitio a otro, esto es solo el comienzo de la invasión del plomo. El plomo como color de los uniformes escolares es un estándar y este estándar hace que todos nos movamos en base de este color. No solo las telas o los hilos, sino los forros, cierres y botones, comienzan a cambiar a cada momento su estado en el inventario. El *kardex* sigue sumando líneas u tras otra, tras otra.

Así es como se movilizan las cosas, su jefe de almacén debe poseer criterio suficiente como para poder ir concatenando de manera objetiva y lógica, todos los movimientos que van a hacer que sus existencias se muevan ¿Por qué debería saber esto? Usted tiene que organizar todo en base a tiempo, esfuerzo y dinero. Si usted conoce que todo lo plomo se va a mover en enero entonces debe acomodar sus existencias en los primeros anaqueles, ello por un lado disminuirá su tiempo de acomodar los productos recepcionados a su proveedor, le permitirá menor tiempo y esfuerzo para despachar de los primeros anaqueles y segundo, al reducir todo ese tiempo no será necesario que su personal se quede hasta más tarde para acomodar o despachar, por lo tanto usted minimizará su inversión, dinero ya que no tendrá que pagar por una abultada cantidad de horas extras.

Entonces siempre voy a tener que ordenar la materia prima de mayor rotación en los anaqueles más cercanos al mostrador de despacho. Sí, esto es casi una norma básica y estándar ya que si bien es cierto es muy simple, también sería completamente extenso todo el protocolo de formular y llevar de manera sistemática sus *kardex*.

2.7. TODO POR ESCRITO

Luego de un fin de semana relajante, Raúl (jefe de almacén) entra a su oficina y levanta el auricular, ahí comprobó que quien lo estaba llamando era Leonor (secretaria del gerente general) y quien le indico que se reporte de inmediato en la sala de juntas. Él, presuroso, subió y se dio cuenta que estaban todos los altos ejecutivos en la sala, ni bien notaron su presencia, Gonzalo (gerente general) le dijo necesito que nos entregues de inmediato todas las boletas de ingreso y las guías de la mercadería que se envió a Cienaguilla. Raúl estaba en estado de shock. Comenzó a temblar y sudar. Y les dijo que por qué? era importante? A lo cual Gonzalo le respondió: estimado señor, no se le ha citado para que cuestione nuestros requerimientos. Se le ha llamado para que cumpla con una disposición. En un ámbito de información general le comunicamos que uno de los camiones que transportaba la mercadería sufrió un accidente y el camión está incautado y necesitamos recuperar la mercadería que se encuentra allí. Raúl con la voz entrecortada les dijo: Como el transportista era de confianza y faltaban muchas guías por hacer le entregue un par de guías en blanco por si tenía algún problema para que las muestre.



Nunca admita una negativa, nunca permita que nadie se lleve algo sin hacerse responsable en duplicado. Es habitual y es algo con lo que usted siempre deberá luchar:

- Estoy muy apurado.
- No tengo tiempo.
- Es sumamente urgente.
- No hay tiempo para perder.
- Si te demoras, no se entregará a tiempo.
- Mejor te cuidas porque te voy a reportar.
- Porque yo, a mí solo me dijeron que lo lleve.



Javier, siempre dadivoso y bonachón, estacionado en su escritorio, con una mano en su refresco y con la otra en el teclado de su computadora, atiende a un proveedor, el cual estaba dejando varios tubos galvanizados para la construcción de una estructura en la parte del fondo de la planta. De pronto aparece Leónidas, quien es el encargado de los trabajos de edificación, con voz alta y firme le dice: Javier estos tubos son muy importantes para continuar con nuestra labor. A lo que Javier, luego de tomar un trago de su refresco le dijo: No hay problema Leo (diminutivo de Leónidas). Puedes llevártelos de inmediato. Arturo, asistente de almacén, que recién había entrado a trabajar le dice a Javier: Jefe no le va emitir el ingreso y el egreso a los tubos, a lo que Javier le contesta con una carcajada y posterior a ella le dice: mira muchachón, aquí todos trabajan de buena fe, así que eso de los papelitos se hace después o no se hace. Lo importante es seguir produciendo.

Esta es una fila de pretextos que utilizarán sus compañeros para sortear la formalidad de un documento impreso y una firma que involucra el traslado de la responsabilidad. ¿Qué? ¿Con una firma se traslada la responsabilidad? Estimado lector, es fundamental que usted entienda algo. Todo contrato o acuerdo bilateral debe tener aceptantes, ello permitirá conocer quiénes son las personas que han intervenido en esa transacción y saber cuál fue el objeto de traslado, de otra manera un acuerdo verbal no tendrá un asidero con el cual uno pueda ubicar a los responsables y con ello descifrar o dar solución a un problema que se suscite.



Fig. 2.10. Aquel solicitante de materiales que siempre para tan ocupado para firmar o tramitar por vía regular su requerimiento es aquel que siempre es el que origina los problemas en la gestión y en la trazabilidad, por lo tanto una labor importante del jefe de almacén esta en frenar este apuro y solicitar la formalidad del caso.

En otras palabras, cuando uno otorga un objeto, la tenencia pasa de una mano a otra, por lo tanto ese acto debe estar documentado; de otra manera, el objeto, materia prima o cualquier otro bien tangible que usted se encuentre entregando, no tendrá usted cómo comprobar de manera fehaciente que ya fue entregado, por lo tanto este producto seguirá en su tenencia y eso aparecerá en su kardex. Entonces usted deberá entregarlo cuando se lo soliciten o en otras palabras usted al no ceder la tenencia de este objeto deberá responder con su peculio porque entiéndame estimado lector, con el patrimonio de la organización, jamás, pero jamás se juega.

2.8. FUNCIONES DEL JEFE DE ALMACÉN



¿Qué, no entiendo? O sea que la organización tiene que enseñarle a este señor cómo debe hacer su trabajo. Debe existir aquí algún error. No puede ser posible que se contrate a una persona y tenga que enseñarle cómo debe hacer su labor, para eso le pago que él busque cómo hacer mejorar las cosas... ¿No?

Estimado lector, el manejo del almacén requiere lineamientos generales que podría conocerse como estándar, los cuales van a ser los que su jefe de almacén aplique, sin embargo cada organización por decisión de sus directivos tiene un modelo o un procedimiento con el cual vienen trabajando y el cual les brinda cierto grado de seguridad, obviamente esto es relativo ya que posteriormente estos pueden cambiar para mejor.

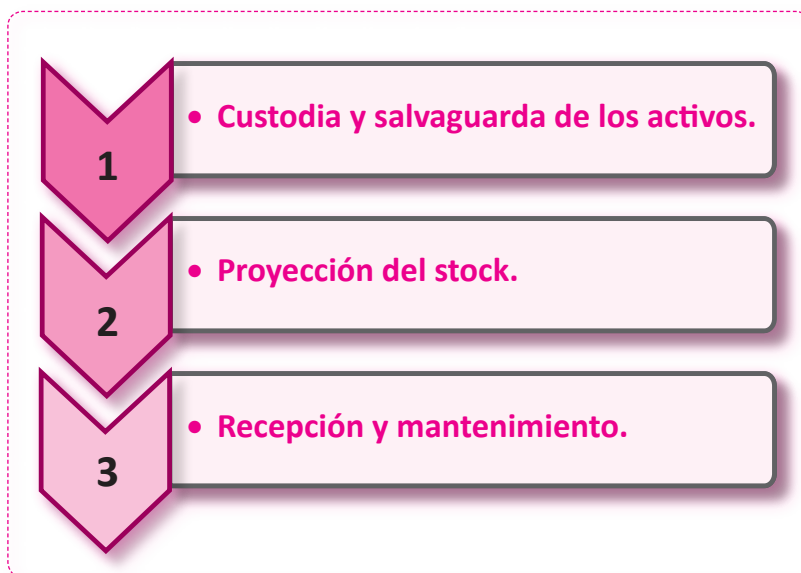


Fig. 2.11. La primera función del jefe de almacén es la que va a iluminar el nacimiento de las subsiguientes, siendo esta primera, aquella de la cual se sustentarán todas las demás funciones y actividades.

Ahora entonces sin más preámbulos vayamos a los estándares generales:

Custodia y salvaguarda de los activos. El enfoque sobre los giros las actividades del jefe de almacén descansa sobre esta base, la custodia y salvaguarda de los activos implica: desde cuatro puntos básicos que son:

A. La proyección del stock

Lo primero que debe realizar un jefe de almacén es conocer sus inventarios y lo importante que debe ser conservar stock vigentes para la venta o la producción. En este manual intentamos, en todo su extensión, a fundamentar la responsabilidad del cargo, sin embargo lo objetivo se resume en una palabra: conoce lo que tiene, para qué sirve, cómo se emplea o dónde se vende.

B. Recepción y mantenimiento

Hay que ser escrupuloso, cauto y meticulado para revisar la materia prima que nos entrega el proveedor y como el jefe de almacén no es un experto en materiales lo mejor siempre es secundar su objetividad con la asesoría del usuario final. Así mismo el mantenimiento o sea la limpieza y el orden de las materias primas para su vigencia o vida útil debe estar asegurada, esto debe implicar seguir las instrucciones de acopio, condiciones de ambiente y temperatura y todas la que el producto tenga por su particularidad sui generis, ejemplo: almacenar baterías (acumuladores de energía) no será igual que almacenar harina sin preparar o vigas de acero.

C. Despacho y seguimiento

Despachar correctamente de acuerdo a lo solicitado implica una curiosidad sana y sesuda, no es entregar y ya. Despachar es asegurarse que el producto no solo sea entregado correctamente de acuerdo a las mejores condiciones si no que implica conocer su destino y para qué está siendo utilizado. Recuerde que el jefe de almacén custodia y salvaguarda el uso correcto.

D. Reportar y analizar constantemente

Todos los movimientos al ser reflejo de la producción, ya sea en la venta de productos directos o en la manufactura o en el servicio que se ejecutara, se verán cristalizados en números, o sea montos facturados como resultado de la contraprestación por el producto o servicio. Por lo tanto todo lo que suceda en almacén deberá ser reportado e informado a las áreas interesadas.

Orden y limpieza (segunda acción)

3.1. CÓMO ORGANIZARSE

Mientras que Esteban, ingresa feliz a su nuevo trabajo como jefe de almacén de una empresa dedicada a metal-mecánica, él fue borrando su expresión cuando llegó por fin a su nuevo espacio. Este lo recibió, sucio y todo apilado de cosas, en el más absoluto desorden. Luego de recuperarse de la impresión, Esteban le dijo a su equipo: “Estimados señores, seleccionen los productos de mayor rotación hasta el de menor rotación. Desde el más pesado hasta el más frágil. Y por supuesto tomen su escoba, que llegó el momento de ordenar nuestras vidas”. Iván (era el nombre de uno de sus asistentes) le dijo: “Señor, ¿será el almacén?”. No caballero, son nuestras vidas, ya que el reflejo de lo que somos es cómo nos vemos y por lo tanto, si así somos no hay que cambiar el almacén hay que cambiar nuestras vidas. Así que mis estimados amigos todos con nuestras escobas, que hoy comenzará el cambio.



Es muy difícil comenzar una labor si no se sabe dónde se encuentran los objetos, dónde las puede ubicar y cómo se puede hacer que ello genere un menor esfuerzo y una mayor velocidad de respuesta. Lo que se está haciendo es sacudiendo el polvo. Sí, sacudir el polvo es iniciar el orden y la limpieza, que son acciones irreversiblemente inseparables; por ello no se alarme no se escandalice y comience por lo básico.

3.2. SEÑALIZACIÓN Y LIMPIEZA



Mientras Rubén, quería demostrar en su primer día toda su mejor actitud y disponibilidad ya habían pasado más de 10 minutos y no lograba ubicar el producto que le habían solicitado. Rubén sudaba profusamente y a pesar que contaba con una previa experiencia y que conocía el producto, había recorrido una y otra vez el anaquel sin ninguna solución.

Señales



Fig. 3.1. Las señales dentro de un área de almacén, no solo están destinadas a ayudar a ubicar la posición o lugar donde se encuentran los objetos, sino también a prevenir accidentes y a minimizar la inversión de tiempo.

Señales

Una vez o dos y todas las que sean necesarias. Es habitual marcar un derrotero, en el cual se haga la búsqueda más eficiente. Luche contra el tiempo, pero primero derrote el desorden y la falta de información ¿Entonces debo llenar de señales y de avisos mi almacén? Por supuesto. El hecho de que exista una señalización clara, solo ayudará a un mejor desempeño de su personal. No solo es necesario colocar una señal que diga “Harina” y hacer en ese anaquel un apiladero de harina, lo importante es que esa indicación parta de lo general a lo específico: “harina sin preparar”, “harina preparada”, “harina de maíz” y otras más.

Siempre discrepé con un colega, él me decía que solo podía tener personal muy experimentado trabajando en su almacén de repuestos para línea amarilla. Yo siempre lo contradije, y le decía: “Lo que tú necesitas es señalizar. No creo que un novato pueda identificar una válvula de desfogue, sin embargo si tiene una señal en el espacio donde se apilan claro que la podrá visualizar. Pero si la tienes apilada sobre un montón de objetos sin identificación no podría hacerlo. Comienza con la señalización y verás que pronto tus asistentes, con mucha actitud irán sumando aptitud también a su desempeño. Tiempo después me enteré que todo le había ido tan bien que hasta se había podido tomar unas vacaciones, ya que su equipo estaba haciendo un buen trabajo. Una señal puede ser un poderoso instrumento de información, pero depende de usted instalarla en el lugar indicado. Ello no solo sumará orden sino que irá procurando un conocimiento práctico de quienes lo rodean, así combinarán teoría y práctica.



Un día mientras Carlos, siempre presuroso, marcaba su tarjeta para iniciar sus labores, mientras caminaba hacia su lugar de trabajo se dio cuenta que su nuevo jefe, Rafael, se encontraba limpiando. Llegando Carlos hasta donde estaba Rafael, le dijo: “Señor no es necesario que usted limpie el almacén, para eso llamamos a las personas encargadas de limpieza y ellos hacen ese trabajo”. Rafael lo miró fijamente a los ojos y le dijo: “Cuando las cosas no están en su lugar se pierde tiempo buscándolas, cuando las cosas están sucias no solo se pierde tiempo limpiándolas, antes de entregarlas, si no que se corre el riesgo que esta suciedad pueda perjudicar el performance de este componente. Así que señor Carlos, la primera acción en una casa sucia es: orden y limpieza”.

El orden es la forma en cómo se ha concebido la organización de sus productos, siguiendo principios anteriormente señalados (análisis de productos y rotación). Estos unidos a otros como:

- **Peso:** Que ayudará a determinar en qué lugar se colocará. Por principio, algo que tiene un peso elevado no puede ser colocado en la parte alta de los anaqueles, es preferible colocarlo en la parte más baja, ya sea en anaqueles o ya sea que se apilen directamente.
- **Tamaño:** Es algo que puede orientar a fin de colocarlo en un lugar donde no interfiera el tránsito. Habitualmente, algo grande no se coloca en las partes altas, ya que puede ser grande pero no puede poseer mucho peso, no obstante, el manipular un objeto grande puede perjudicar el equilibrio al momento de manipularlo, por lo tanto es necesario colocarlo en un lugar donde no pueda obstaculizar y seguir siendo manipulable.

- **Fragilidad:** Siempre hay que ponerlo a una altura intermedia, donde no solo sea muy fácil movilizarlo, sino donde se encuentre protegido, así se asegurará que estará bien y que no correrá peligro de estropearse.

Asimismo, hay que seguir los principios del fabricante los cuales pueden señalar dentro de las cajas: Colocar de manera horizontal, colocar en un lugar fresco, no apilar más de 4 cajas por columna. Si existe este tipo de advertencias del proveedor, hay que seguirlas al pie de la letra. No se puede argumentar falta de espacio e intentar apilar 8 cajas por columna, ya que no solo perjudicaría al producto, sino que libraría al proveedor de asumir el pago de cualquier garantía.

Limpieza, todos los componentes y el área del almacén deben siempre estar en constante movimiento, ¿Por qué? La movilidad permitirá realizar siempre una limpieza en la cual se puede extraer el polvo y otras impurezas que se puedan adherir. Es importante jamás dejar mucho tiempo sin realizar una limpieza general. Lo recomendable es una vez a la semana o como máximo cada quince días. Esto también va a depender de si los almacenes se encuentran en lugares más susceptibles a llenarse de polvo. Recuerde que el polvo es el enemigo número uno de los objetos. Porque pueden provocar desde mal funcionamiento hasta caducidad del producto.

Manuel barría de manera vehemente todos los días y poco después todo el patio volvía a estar sucio. Susana, la jefa contable que recién había ingresado a trabajar, le dijo: “Señor, creo que usted hace un trabajo inútil, ya que siempre se va volver a ensuciar muy rápido”. Manuel la miró y le dijo: “Imagínese si nunca barriera como estaría”.

3.3. CODIFICACIÓN DE UBICACIONES

Por mucho tiempo fui dependiente de Pamela, ella siempre sabía dónde estaban los documentos que necesitaba. Cuando se fue, me sentí perdido y la verdad que me vi muchas veces en aprietos por no ubicar los documentos que necesitaba. Luego de un tiempo, llegó su reemplazo: Marina. Una vez que ingresó, me percaté que pasaba mucho tiempo cortando, pegando y archivando. Un par de días luego de su ingreso, me entregó una lista, ordenada y detallada en la cual ubicaba los documentos dentro de un archivador y estaba dentro de un lugar y ubicación específica. Sonriendo, me dijo: “Señor Díaz, usted ahora siempre conocerá donde están sus documentos y depende de usted que este orden siga ayudándolo y facilitándole su trabajo”.



Las acciones simples, bien hechas tienen un impacto increíble en el orden. Es así como se debe comenzar la codificación de las ubicaciones. ¿Cómo voy a ubicar? Lo primero que hay que hacer es conocer toda el área que se ha designado para la salvaguarda de las materias primas, por ejemplo: área techada, área no techada, área con piso, sin piso y otras. Recuerde que el objetivo de que haya una entrega de un espacio físico involucra el obtener de este el máximo de provecho y para ello, el jefe de almacén debe modificar y construir en congruencia a la materia prima a albergar. Es así que una vez conocido todo su espacio, usted comenzará a otorgarle una denominación, la cual debe responder a un orden lógico:

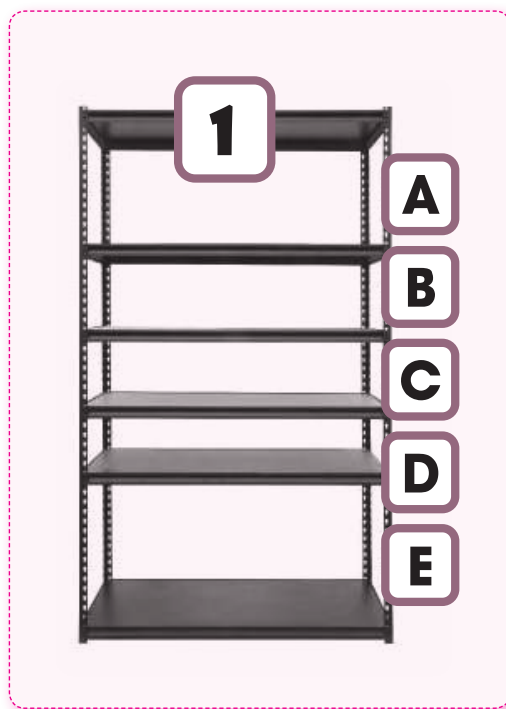


Fig. 3.2. La codificación de ubicaciones en los anaqueles o en cualquiera que sea el área física asignada para el almacén va a ayudar de manera asertiva a rastrear, ubicar, separar y despachar los productos solicitados.

Un orden lógico por naturaleza se inicia desde hechos elementales, como por ejemplo: de menor a mayor, de la A, a la Z, del 1 al 100 y otros fundamentos de orden lógico que ayuden a ubicar de manera rauda y diligente. El uso de un orden más elaborado muchas veces trae como consecuencia desubicación o se necesita todo un proceso de inducción amplio y detallado para hacer comprender a la persona que recién entra a laborar y que dicha persona pueda ejecutar la búsqueda por ubicaciones de manera diligente y segura. De lo contrario esta persona simplemente incrementará los cotos debido a que su período de inserción a la organización es mucho más lento y por lo tanto merece mayor atención y mucho más tiempo en su formación.

3.4. CODIFICACIÓN DE ÍTEMS



Mientras Luis, nuevo jefe de almacén, está casi a punto de desarmar y tirar todo al suelo, buscando el código LF3000, ingresa Pedro (auxiliar de almacén) y le dice: “Señor Luis ¿qué está buscando?” Sumamente incomodo y fatigado, Luis le contesta: “Estoy buscando un filtro de código LF3000, que de acuerdo al kardex me arroja que hay seis unidades en stock y cuya ubicación es aquí, pero ya me cansé de buscarlo aquí y en todo el bloque y no logro encontrarlo. ¿No estará desactualizado el kardex? A lo cual Pedro lo mira y le dice: “No señor, aquí se encuentra ese filtro, pero tiene otro código porque es de otra marca pero está en la ubicación que le corresponde para que lo pueda distinguir. A lo que Luis, incómodo y cansado, tomo el filtro y observó que el código de marca que tenía era WS43000.

Estimado lector, no solo es necesario, importante e indispensable codificar las ubicaciones, también lo es estandarizar los códigos internos. Muchas veces por la gran demanda existente en el mercado, la oferta se ha ampliado geométricamente por cuanto no solo hay un remplazo si no siete u ocho y hasta más. Si bien es cierto es una estrategia logística no comprar muchas marcas que posean las mismas características si no dos o tres como máximo; pero para poder obtener mayor volumen y por lo tanto mayor poder de negociación. No es extraño que en ocasiones se haga ya que debido a muchas razones como pueden ser faltas de inventarios, mayor rapidez de entrega, solicitudes no planificadas, etc.

Los códigos sustitutos o equivalentes pueden crecer, pero es necesario tener en consideración que no solo es por el motivo de tres o más productos con las mismas características, con diferentes códigos, si no que esto es necesario para crear un orden interno neurálgico e indispensable.

Es habitual utilizar un código alfanumérico, en el cual se concentren o se fusionen muchos códigos de marca diferente, no obstante que sus características y valores orienten estos productos a una misma utilidad o múltiples utilidades o beneficios, por ejemplo: Usted puede tener en sus almacenes siete tipos de harina sin preparar con las mismas características y destinada al mismo fin, sin embargo cada una de ellas tiene un código, un empaque y presentación diferente y a pesar de que son básicamente sustitutos idénticos, la apariencia dice lo contrario, por lo cual estos pueden llevar a una gran confusión que puede dilatar la elaboración de un pedido de su cliente.

Bueno ya estoy cansado, he buscado y no he ubicado el ítem que dice el kardex que hay en inventarios, así que voy a presionar a logística para que emitan una orden de compra y abastezcan de inmediato este requerimiento. Luego de esperar la gestión de abastecimiento, Luis recibe al proveedor con ansias ya que le está trayendo el producto que con tanta vehemencia solicitó porque sus clientes internos le exigían. Una vez recibido el producto tuvo la corazonada de haberlo visto antes, así que cuando llevó estos ítems recién recibidos, se percató de que tenía de la misma marca y con el mismo código más de treinta ítems, ocupando ya ese lugar en el anaquel.



Nunca dé todo por hecho, siempre resístase e investigue. Lo más fácil siempre es ver el camino en el cual la actividad pueda minimizarse y con ello endosar la responsabilidad a alguien más, no obstante no actúe así de ninguna manera, lo único que conseguirá es perjudicar a su organización y por ende a usted mismo. ¿Qué es lo correcto? En esta situación lo correcto es crear una codificación interna única y exclusiva para su organización. Si su organización se llama Mas Ingenieros S.A., por ejemplo, el código podría ser: MISA-RG-090012, las cuatro primeras letras involucran la identificación del nombre de su organización, las dos letras posteriores identifican la orientación del producto es decir, RG es igual a Repuestos para Grúas. Los primeros dos números (09) es la denominación por producto. 00012 es igual a rodamientos de aguja y los últimos cuatro números es el código que identifica las características del tipo de producto.

3.4.1. COMO CODIFICO MIS ÍTEMS



Fig. 3.3. En este ejemplo, se tiene el código basado en la siguiente información: Nombre de la organización, AC (acción corporativa), TN (tela negra), P0001 (el área del almacén en la que se sitúa) y 234 (el código o número asignado a los productos).

Por lo tanto cada letra y número que usted inserte le da una identidad única, que parte desde lo general hasta lo específico, por ello es necesario que usted aplique una codificación a cada uno de sus productos. Esta será más amplia y más compleja a medida que sus inventarios sean mayores y más especializados. En grandes almacenes se ingresan códigos que identifiquen desde papel fotocopia hasta un piñón y corona o desde el hilo hasta fajas transportadoras.

La cantidad de ítems a veces podrá amedrentarlo o lo hará posiblemente decir: “¿Son pocos ítems no merece que los modifique?”. Cuando tenga más comenzaré. No señor, comience ahora o estará incrementando el riesgo para su organización, la cual no podrá tener una noción objetiva de la cantidad de productos que rotan y esto no solo perjudicará un correcto abastecimiento si no que retrasará todas las operaciones colocando en riesgo las entregas a sus clientes por lo tanto peligrará su imagen ante sus clientes y esto suele ser tan nocivo que llevaría a grandes pérdidas o hasta el cierre.

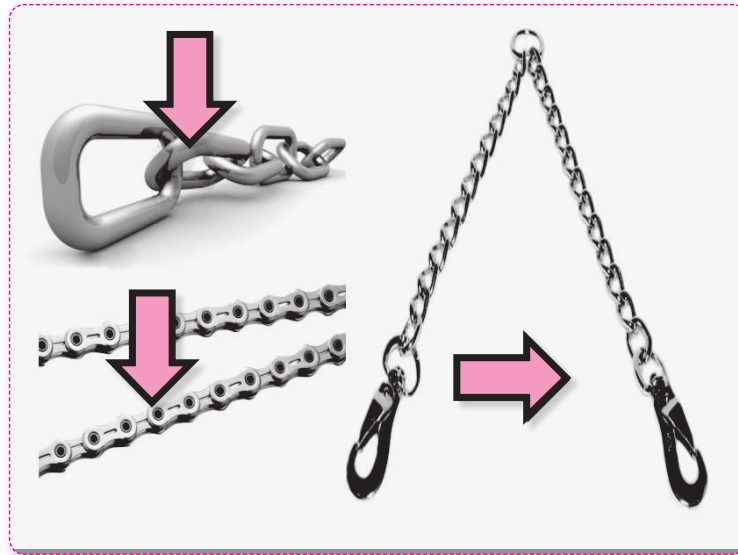
3.5. CLASIFICACIÓN DE MATERIALES ABC

En toda empresa productora o comercializadora, se hace necesaria una discriminación de artículos con el fin de determinar de entre todos ellos cuáles son los que, por sus características, precisan un control más riguroso.

Evidentemente, existirá un pequeño número de productos que tengan un alto coste unitario en comparación con el resto y de los que normalmente habrá menor existencia. Es en estos productos en los que el control debe ser más riguroso, pero no solo es el coste unitario la variable que debe tenerse en cuenta para realizar la discriminación, ya que productos de pequeño coste pero con un fuerte volumen de demanda pueden hacer que se paralice la fabricación (o la distribución) si no existe disponibilidad de los mismos en el momento oportuno.

Un buen indicador de la importancia que cada artículo tiene en el almacén es el producto de las dos variables anteriores, esto es, el coste unitario por su “volumen anual demandado”. Dicho producto determina el “valor anual” de cada referencia y la clasificación que en el almacén deba realizarse para discriminar los productos que precisan de un mayor control, se regirá según este parámetro.

Fig. 3.4. Los materiales a utilizarse cobran una preponderancia, pese a que puedan abundar muchos en inventarios, hay algunos que por la actividad que se de en empresa se van tener en mucha mayor vigilia, por lo tanto ellos serán clasificados de acuerdo a este rango.



Un día mientras Enrique observaba desde la ventana de su nueva oficina, logró percatarse que Juan (jefe de almacén) extendía docenas de cadenas en el suelo y las observaba con una lupa, con una minuciosidad digna de relojero suizo. Enrique cautivado por esta situación no aguantó más la curiosidad e intervino a Juan y le preguntó: “¿Por qué extiendes las cadenas y las observas de esa manera?” Juan sonrió y le dijo: “Te explico, estas cadenas son un producto con un costo elevado, de muy alta rotación para los servicios que ejecutamos y es indispensable su buen estado para el cumplimiento de nuestros servicios, es por ello que este es un producto A, por lo cual yo debo tomar todas las previsiones necesarias para confirmar sus inventarios, su buen estado y poder solicitar la reposición no solo de acuerdo a la demanda interna sino también al remplazo por fatiga”.

Hay materias primas que de acuerdo a nuestra actividad poseen una alta prioridad en la atención de sus inventarios. Si usted trabaja en una textil en la época escolar, será la tela pluma que usa para hacer los uniformes. Si trabaja en una constructora de edificios será el cemento y el ladrillo. Si usted lidera un restaurante a base de productos marinos, será el pescado. ¿Qué tienen en común tela, cemento y pescado? Que todos estos productos están en la escala más alta y más importante de la rotación e importancia del giro de su negocio. Sin ellos usted no podría cumplir la entrega de su producto final, por más que usted esté rodeado de personas de amplia experiencia en su organización.

Me convenció señor, ahora dígame ¿cómo lo hago? porque sepa usted señor que en mi restaurante no solo se necesita pescado, también papas, arroz, pulpo, condimentos entre otros. Es cierto, necesita usted muchos más productos, pero el neurálgico, el más importante, el que le va a dar forma a todo es con la ayuda de este producto, por lo tanto es indispensable que usted le otorgue un valor y ese valor va a ser A, esta clasificación al usted hacerla se dará cuenta que al mover A todas las demás posiciones que le siguen también rotarán.





Fig. 3.5. Debido a la alta rotación de algunos productos, ellos también podrán tener números, para poder enfrentar de manera efectiva la demanda interna o externa, ya sea que usted venda o produzca.

Para que usted practique un ejercicio simple y salubre para su organización, divida a sus productos en tres grandes posiciones. A estas posiciones usted le otorgará una letra que irá en forma descendente, esta escala estará ligada al valor y a la rotación, pero recuerde que también deberá tener en cuenta que también debe estar ligada a otro aspecto muy importante que es el tiempo de vida útil, con ello usted no solo conseguirá toda la posibilidad de asegurar un buen asidero para los movimientos de sus productos si no también verá la prospectiva para su reposición de manera objetiva y útil para el desarrollo de su organización.

3.6. MAPA DE VALOR

Un día mientras viajaba con unos amigos hacia un poblado muy alejado, donde quedaba ubicada una de las lagunas naturales más espectaculares que la naturaleza había construido, Juan, el piloto, se detuvo luego de más de 18 horas de camino y dijo: “Saben muchachos, no me ubico y la verdad pienso que estamos perdidos”. Luego de decir eso, Isabel sonrió y le dijo: “Juan no tienes por qué ser soberbio, simplemente coge el mapa y verás que llegamos en menos de una hora”.



La finalidad de todo mapa es ubicarse en una coordenada y permitir a través de esta información mostrar el derrotero o los derroteros con los cuales se podría llegar, de manera eficiente y eficaz, a su destino; de otra manera sería muy riesgoso y con una alta inversión de recursos el aventurarse sin un mapa.

Estoy desconcertado, ¿qué tiene que ver una mapa en las funciones que realizaría el jefe de almacén? Estimado lector, tiene mucho que ver, mucho, ya que este mapa no solo le permitirá ubicar de manera objetiva y rápida la posición de la materia prima que usted o su colaborador debe ubicar y atender, si no que con ello usted está haciendo que esta información se comparta, al compartirla usted no solo está divulgando la información de manera abierta y franca si no que está logrando que todos de alguna manera emitan sus opiniones, creciendo y optimizando de manera más certera su mapa y con ello prepararse a generar una atención más diligente a sus clientes internos.

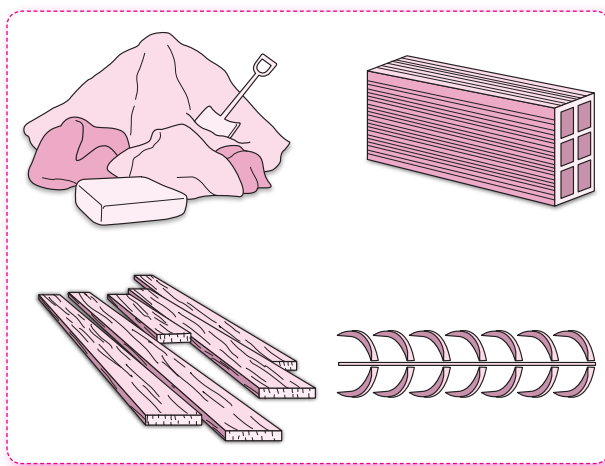


Fig. 3.6. El tener agrupados los materiales o insumos en grupos, permitirá un control general más efectivo y una toma de inventarios con menor inversión de tiempo.

Toma de inventario físico (tercera acción)

Ahora sí me encuentro convencido de que tengo que hacer un inventario. La verdad es que no sé por dónde empezar, pero voy a decirles a los amigos de mis hijos que me ayuden, fácil con una propina que les doy les hago contar todo y ya, con eso tengo el valor de mis existencias. Así me ahorro mucho dinero, ya que lo que menos necesito es alguien que juzgue como he estado manejando mis existencias.

Un día mientras Adolfo regresaba de sus vacaciones, se enteró que una firma consultora de asesores contables, había ingresado a realizar un inventario. La empresa de Adolfo era una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para línea amarilla, luego de 5 días que estuvieron estos señores inventariando, se retiraron dejando tras su paso un gran desorden.



Cuando Adolfo hizo una pequeña muestra pudo comprobar que no solo habían tomado cantidades incorrectas como haber contado por cajas y no por unidades o por piezas y no por juegos, si no que habían cambiado de ubicaciones los repuestos, generando una gran distorsión en los inventarios reales, lo cual provocó un costo mayor para la organización, que tuvo que volver a realizar el inventario.

Mercaderías o artículos usados para apoyar la producción (materias primas y artículos en proceso de trabajo), actividades de apoyo (mantenimiento, reparación y suministros operativos) y servicio al cliente (productos terminados y repuestos). La demanda de inventario puede ser dependiente o independiente. Las funciones del inventario son anticipación, protección, ciclo (tamaño del lote), fluctuación (seguridad, compensación o reserva), transportes (conducto) y repuestos.

Entonces se puede resumir el párrafo anterior de la siguiente manera: el inventario son todos aquellos componentes tangibles que se utilizan para crear valor, por lo tanto la toma de inventarios implica medir en términos presupuestales cuánto es el valor expresado en moneda de todo lo que se salvaguarda en los almacenes. Entonces la gestión de la toma de inventarios tiene como finalidad solo saber mercadería igual a dinero.

Con base en los registros cronológicos de los movimientos por producto en el almacén, se realizan estudios de frecuencia de uso, con la finalidad de proporcionar datos que indiquen, en lo subsecuente, la probable periodicidad en el manejo de los artículos existentes en el almacén.

La toma de inventario entonces es no solo una fuente que me dice cuánto se tiene invertido en materias primas, también otorga los indicadores que permite seguir generando valor, por lo tanto es sumamente relevante poder tener un sistemático y eficiente control de su inventario.

4.1. QUÉ TOMA DE INVENTARIO NECESITA MI ORGANIZACIÓN

Un día mientras René se acercaba al mostrador a fin de sellar una guía a un proveedor, entró raudamente Federico (jefe de taller) y le dijo: “Es sumamente urgente que se puede ubicar este piñón y corona que hace falta para lograr dejar operativa la unidad que parte de viaje mañana, según lo que me comentó Esteban (asistente de Federico) te dejó un pedido el cual al revisarlo le comentaste que en tu kardex figuraba una pieza, quería que me confirmes el estado del componente, ya que es indispensable instalarlo hoy”. A lo que René le comentó: “Se encuentra en óptimas condiciones ya que si figura allí, nadie lo ha tocado”. Pocas horas después vinieron a retirarlo y se percataron que la caja estaba vacía y al revisar el kardex que se encontraba pegado en la caja del producto, salía como salida hace dos años y medio.



Uno no puede confirmar o dejar al yo pensaba, yo creía, a mí me dijeron, alguna vez escuché u otra frase similar, el estado de sus inventarios; por lo tanto usted debe suministrar toma de inventarios periódicos en los cuales usted pueda analizar y valorar correctamente todas sus materias primas.

Toma de inventarios por períodos

Una toma de inventarios si bien es cierto ayudará a crear toda una serie de ventajas interesantes en cuanto al valor y a la respuesta, en la producción también debe tenerse en cuenta que significa una inversión, esto debido a que una toma de inventarios, implica congelar temporalmente toda actividad para así poder tomar una muestra clara y objetiva del estado actual, de lo contrario se realizará en forma parcial provocando que nunca se entregue un enfoque más que sesgado de cómo se están moviendo las materias primas. Aquí se presentan algunos ejemplos:

- **Toma de inventarios anuales**, habitualmente las empresas por el alto costo que toma detener todas sus operaciones escogen como fecha de ejecución a finales del mes de diciembre. En general es una buena fecha ya que por lo general se vive cierto letargo en muchas actividades. Sin embargo, ello es solo en parte de todo el aparato productivo del país. Por ejemplo, las tiendas por departamento tienen un pico muy alto de ventas en esta época del año, por lo tanto no sería lógico detener sus operaciones, como puede ocurrir contrariamente con un empresa dedicada a la comercialización de herramientas al por mayor, la cual si percibirá este letargo en sus operaciones lo cual le permitirá realizar su toma de inventarios sin mayor daño a sus operaciones.
- **Toma de inventarios semestrales**, el hecho de tener mucho movimiento intensifica la necesidad de procurar cada vez métodos más adecuados para el control de sus inventarios, por lo tanto una alternativa es la toma de inventarios cada seis meses, con ello usted baja la intensidad, ya que debido a que hay una toma en períodos más costos, usted puede manejar mejor los imprevistos y por lo tanto sus niveles de incertidumbre con relación al manejo de sus inventarios sería más aceptable, lo cual le procuraría una menor inversión en tiempo ya que si antes debía cerrar cuatro días, posiblemente pueda hacerlo igual de eficiente solo utilizando dos días y medio. Además es muy probable que posteriormente estos días puedan descender, ya que su control estará más actualizado y contará con menos errores y esto minimizará cualquier posible riesgo de no contar con su materia prima para la generación de valor.

- *Toma de inventarios selectivos*, los inventarios selectivos son aquellos que se realizan a determinados productos como los que se encuentra en el ABC, como por ejemplo: el producto o productos de mayor rotación, el producto o productos más valiosos o los menos valiosos. Un momento, entiendo por qué se pueden realizar estos inventarios selectivos son los más valiosos, pero ¿por qué a los menos valiosos? La respuesta es sencilla, si usted tiene un producto que tiene el rango de menos valioso no quiere expresar que no sea importante ya que puede ser estacional, pero si usted deja pasar mucho tiempo puede ocasionar que personas que conocen de ello aprovechen la poca estación y comiencen a realizar un hurto sistemático, entonces usted y su organización se dará cuenta muy tarde y esto significará una pérdida, no solo una pérdida monetaria sino que sus clientes percibirán a su organización como frágil o débil y esto significa poco confiable.
- *Toma de inventarios inopinados*, estos son interesantes porque pueden surgir en cualquier momento y por lo tanto siempre mantienen expectantes a los colaboradores, que están buscando mantener un orden constante sin exabruptos que puedan perjudicar a su organización. Es relevante saber que usted puede tomar su tablero acrílico y dirigirse a cualquier punto de su almacén y levantar una muestra y que la misma pueda arrojar un resultado que sea una instantánea de la gestión del almacén y obviamente de cómo están siendo tratadas sus materias primas. Es habitual que los inventarios inopinados se conjuguen con los selectivos ya que la objetividad que arrojará esta toma será la más adecuada para tener una perspectiva general.



Estoy cansado de esto de la toma de inventarios, invierto mucho dinero pagando personas para que se responsabilicen por lo que pasa dentro de los almacenes y encima tengo que detener a mi organización para poder realizar una toma de inventarios. Entonces para qué le pago a estos señores, si igual van a tener que parar, es que acaso no lo pueden hacer paralelamente o en todo caso mejor contrato a un policía o un agente de seguridad y hago que rebusque a todos y que no permita que se lleven cualquier material o insumo de la organización. Creo que será mejor así y con ello podré descansar tranquilo y evitar pagar a tantos y detener mis operaciones.

Estimado lector, el hecho de que usted tenga contratado a un jefe de almacén no solo va a evitar que se cometa algún hurto sistemático o la desaparición o el mal uso de sus existencias, si no que usted podrá tener un gran flujo de información que podrá emplear para poder manejar mejor su logística, es decir esta información será utilizada para todo un control correcto de las adquisiciones y aprovisionamientos adecuados. No es igual realizar una adquisición de 12 productos en un semestre que realizar la misma adquisición al inicio de esos seis meses. Ello, solo por pensar en un aspecto general, le serviría para negociar de manera solvente y con mayor ventaja en todos los sentidos que abarcaría: posible línea de crédito, despacho gratuito a su sede, entre otras. Solo en el manejo de la logística. Por lo tanto, todos los procesos internos vinculados a su organización mejorarán y con ello la rentabilidad de sus operaciones generará que su patrimonio se vaya incrementando de manera constante.

4.2. NORMAS GENERALES DE LA TOMA DE INVENTARIOS

No es necesario. Ustedes vengan no más, aquí se solucionará rápidamente y sin mayor trámite. La verdad es que no sé por qué ustedes se están complicando tanto por un tema que no tiene la mayor importancia o especialización. ¿Quién no sabe contar? Hasta las personas con una formación académica elemental puede contar perfectamente, así que ya se tiene solucionado este problema, además normas, parámetros y demás palabrería está de más, aquí lo único que se necesita saber es cuánta materia prima hay para después multiplicarla por su valor y tener un inventario valorizado y actualizado.



Un momento estimado lector, aquí no se está discriminando a quien no tiene una formación académica longeva y prominente, lo que se está planteando es una serie de normas o requisitos generales que deberán ser utilizados para una eficiente y eficaz toma de inventarios, de lo contrario usted podría realizar una inversión con un retorno rápido y el cual no se vea representado de la manera en la cual su organización lo necesita. Si usted ya está preparado, aquí le presento una serie de normas generales que le servirán para una correcta toma de inventarios.

4.3. PROGRAMACIÓN, PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN



Carlos, a mí no me interesa tus argumentos, simplemente tienes que cumplir lo ordenado. No me interesa que tengan que amanecerse dos noches seguidas, la situación es que pasado mañana yo necesito que esté a primera hora encima de mi escritorio el inventario valorizado y detallado de todo lo que hay en almacenes. Así que comienza de inmediato porque el tiempo es algo que la organización no puede darse el lujo de desperdiciar.

Realizar una toma de inventario, es una gestión que necesita ser programada, porque no solo basta la intención o la actitud, es necesario por ello un tiempo para entablar coordinaciones con las áreas que se verán involucradas (operaciones, producción y ventas) y con las áreas que deberán brindar su apoyo (contabilidad y logística), así mismo como cualquier actividad dentro de la organización la toma de inventarios generará un presupuesto para los insumos, materiales y recursos en general que se utilizarían para las actividades pertinentes.

Capacite antes, durante y después de la toma de inventarios a sus colaboradores. Usted debe concentrar una fuerte dosis de inducción antes del inicio de la toma de inventarios, pero que esto no signifique que usted, mi estimado jefe de almacén, deje de lado a sus colaboradores, sin el monitoreo correspondiente durante toda la toma de inventarios. Esto implicará un mayor trabajo y una mayor dedicación de su parte, es por ello que nunca debe mostrar una imagen parca o neutral, si no que muy por el contrario usted debe mostrarse muy activo, positivo y del lado de quienes se encuentran realizando estas actividades.

Su postura será agradecida por sus colaboradores, ya que su liderazgo producirá un mejor rendimiento en ellos. Un momento y ¿eso es todo no? Señor Enrique, ya concluí con mi parte. Este es el momento en el cual usted debe seguir con más recelo y educar a sus colaboradores realizando una retroalimentación de cómo ha realizado sus actividades y en el acto enmendar lo que haya que corregir. Entienda que nadie es perfecto, por lo tanto no maximice equivocaciones, utilícelas como un punto para realizar una lección aprendida y provoque con sutileza que su colaborador lo entienda.



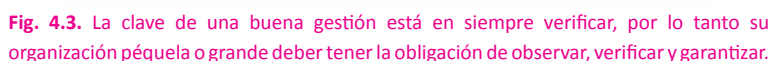
Fig. 4.1. Una capacitación constante es una forma de procurar actividades correctas y con menor incidencia en el equivoco.

Genere formularios pormenorizados y sencillos de utilizar. Señor Durán, disculpe no es mi intención incomodarlo, pero se me hace muy difícil entender este formulario. La verdad es que me parece bastante complicado. Uno de los mayores secretos de una buena toma de inventarios se encuentra en lograr que el formulario de recopilación de información sea correctamente llenado, sin enmendaduras, borrones o correcciones. Esto será un logro que permitirá mantener el cronograma dentro de los tiempos establecidos y por lo tanto ayudará a toda la organización. Un momento señor, ¿qué es lo que pasa aquí? Por el hecho de que las personas no tengan una experiencia contundente, no quiere decir que yo voy a rebajar la calidad de mi toma de información. No, mi estimado señor. Nadie le está solicitando que usted realice un formulario de ingreso de información débil o de mínima consistencia, muy por el contrario el reto es hacer muy detallado, pero sin una imagen difusa o compleja si no que sea muy amigable y fácil para el ingreso de la información. Etiquete su materia prima y si ya está etiquetada verifique el buen estado de esta.

Jesús, no encuentro el tubo corrugado de ¾. La verdad que ya estoy un poco cansado, no sé si podrías ayudarme, porque la verdad no puedo diferenciarlos por espesor. Armando, no tengo tiempo para ayudarte, pero no estés perdiendo más tiempo y fíjate en la etiqueta de descripción por producto. Jesús, hay una etiqueta, pero no se distingue nada.



Fig. 4.2. Los formatos deben leerse de forma pausada y concienzuda, así mismo previamente a debido realizarse una inducción para conocer adecuadamente el formato y así poder ingresar la información correcta.



4.3.1. INSTRUCCIONES PARA INVENTARIAR

A. Conteo y recuento

Estimados señores, llegó el momento. Ahora ustedes están aquí y después de una sesuda inducción, usted podrá realizar una de las actividades más importantes: el conteo. De pronto se escuchó un murmullo que decía: “Este pobre está demente. Contar es algo sencillo. No entiendo por qué tanta solemnidad”. Al escuchar este murmullo, Gino detuvo su alocución y dijo: “Aunque su pregunta no ha sido frontal, la contestaré señor. No es igual señor 100 que 1000. Le gustaría a usted quien le vaya girar su pago por un conteo erróneo le vaya a entregar menos”.

Las labores sencillas muchas veces son tomadas como algo banal y hasta desdeñado, por lo tanto no siempre se les da el lugar que corresponde. Ahora yo les voy agradecer que usted, estimado lector, tenga a bien honrar toda actividad por más sencilla que parezca. Bueno, ahora sí, está listo. Inicie. El **conteo** es la actividad por la cual dentro de una toma de inventarios, desagregará todo un ítem y se listará, ahí se comprobará la cantidad exacta que compone este ítem. Un momento señor, ¿tengo que contar, toda esta caja de llana de pernos? Estimado lector, le contestaré rápidamente sin perder el tiempo. Sí, los conteos para la toma de inventarios se basan en contar objetivamente todos los componentes que se agrupan en el ítem. Un momento, otra vez está mencionando esa palabra. Bueno, el glosario la encontrará, pero le digo brevemente: “Comprométase usted a leer el glosario”. Bueno, ítem es igual a artículo, ejemplo: “Perno hexagonal grado 8 de 5/16 por 5 pulgadas”. Correcto. Entonces si se tiene ese ítem y una caja llena de ellos, lo que hará es contar una tras otra hasta descubrir cual es la cantidad existente en ese recipiente. Oh! Es mucho trabajo. Sí, la toma de inventarios es trabajosa, sin embargo, absolutamente indispensable.

Ya conté todo, ahora comienzo a llenar los registros. Un momento señor, aún falta el control de calidad. ¿Existe un control de calidad para contar? Sí. Este se llama recuento, es decir, una persona que obviamente no es el que ha contado el ítem 001AB, contará nuevamente para verificación. Esto implica alguna técnica especial no solo ser minucioso, acucioso y detallista. Hay algo importante, el colaborador que hace el recuento no deberá conocer a priori o en el transcurso de la actividad el monto del primer conteo, esto debido a que podría sesgar su criterio. Su recuento debe ser alejado y totalmente objetivo. Pero tendrá que volver a contar toda esa caja que tiene como mil pernos. Sí, así tendría que ser inexorablemente.

B. Contradicciones

Juan, exhausto luego de recontar 899 colchones de espuma especial para complicaciones lumbares de color melón, llegó ante Arturo, jefe de almacén, y le dijo: “¡Guau! Complicado este tema, pero aquí está mi tablero con mi resumen. Al mirar el tablero, Arturo le dijo: “Hay un diferencia de 15”. Oh no, esto no puede ser posible, yo conté perfectamente. Claro, no lo dudo, pero se va a tener que volver a hacerlo.



En estos casos donde existe contradicción, siempre se debe realizar un recuento al recuento, ya que esta diferencia puede ser producto de diversos factores: confusión, falta de conocimiento u otras causas. Sin embargo, aquí lo importante es llegar al fondo de los números, por lo tanto el colaborador asignado con los dos tableros en mano verificará *in situ*, donde está el problema que origina la contradicción de los conteos, lo que no es muy habitual pero cuando se da, no puede quedar ni la más mínima sobra o vestigio de ambigüedad. Solo se tiene que resolverlo de la manera antigua, contando otra vez.

C. Reporte de producto

Es difícil realizar proyecciones cuando uno no sabe lo que puede tener. Gerardo corrió presuroso hacia el estante de su oficina donde hace algún tiempo había guardado una memoria SD, la cual era necesaria para su presentación. La ubicó, grabó sobre ella y luego la llevó a la sala de juntas para su exposición. Llegó justo a tiempo para iniciar. Saludó, introdujo su memoria SD, dio clic y no funcionó.”

El tener inventarios sin las medidas de higiene y salubridad correspondiente es un peligro, pero a pesar de que estas se hagan constantemente siempre existen otros riesgos, los cuales asegúrese de que no hayan socavado el valor de sus inventarios. Por ello en el formulario de llenado también existen casillas para declarar en qué condiciones se encuentra el producto. Esto obviamente deberá ser separado inmediatamente y llevado donde un experto para que pueda calificar si estos siguen operativos. Si existiera un problema de operatividad del producto con la emisión del informe firmado por el experto, el jefe de almacén y con la autorización del gerente, se pasará este producto a la sección de mermas.

4.3.2. COMO LLENAR SU FICHA DE TOMA DE INVENTARIO

La ficha o formulario es de mucha relevancia, por lo tanto se necesita hacer que esta sea muy clara, transparente y fácil de ingresar. En la figura 4.4, vea cómo se puede configurar una ficha de toma de inventario. No se necesita ser un gran conocedor para intuir que la finalidad de todas estas actividades es de conocer el valorizado total de los inventarios, pero para ello es indispensable conocer el número exacto que compone cada ítem.

A. Llene la cantidad sí y solo sí está completamente seguro

No alcanzo esa última caja, pero parece estar sellada. Bueno, si en esta más cercana caja indica que hay cien debe ser la misma cantidad de la que está sellada.

No hay otra forma de hacerlo, esto no es una adivinanza. Aquí se trabaja a lo seguro, por ello deberá insertar la cantidad sí y solo sí, está usted completa y totalmente seguro de que es la que corresponde.

B. Llene el recuadro con lapicero

Un momento. Siempre te recomiendan llenarlo con lápiz, por si te equivocas, lo puedas borrar. Señor, esto no es un examen o un test sicotécnico, esto es un conteo, escrupuloso, meticuloso y detallado. Usted no puede reivindicarse o pedir disculpas por una mala cifra consignada. Usted solo debe escribir en el recuadro si su razón le dice que ha contado correctamente.

Me apresuré y llené la cifra y no me di cuenta que habían más cajas. Estimado señor, no es lo habitual, ya que es un gasto (no una inversión) de energía, pero cuando sucede esto, no se tacha, no se enmienda, no haga trabajar al corrector líquido, solo descarte esta ficha y tome una nueva. No se puede acumular en una ficha información que puede dar una señal incorrecta y por supuesto dañar toda la toma de inventario.

C. Alguien toma mi lugar

Tengo que tomar un refresco, mi compañero puede cubrirme. Los ítems a su cargo están a su cargo, por lo tanto si usted no puede ejercer esa tarea, es mejor que no lo haga. Para ello, usted puede condonar este ítem y la responsabilidad a su compañero, pero jamás usted puede firmar o avalar algo de lo cual usted no haya sido ejecutor activo de ello. Pero yo confío en Raúl, él es muy bueno contando. No se trata de confiar, se trata de responsabilidad. Quienes son responsables del conteo o recuento o equilibrio de contradicciones de los ítems, no pueden avalar el trabajo de otros.

Solo puede condonar o ceder ello conjuntamente con la responsabilidad, tome cuenta de si lo hace o no, con todas las implicaciones que esto acarrea, por eso es importante que cada planilla cuente con el nombre apellidos y firma del colaborador que ha ejecutado el levantamiento de esa información.

Formato de Corte de Toma de Inventario									
N°	Código	Descripción	Cantidad	Fila	columna	Estado	Nota	Fecha de Ingreso	
1	CNP-PH00012	Perno Hexagonal Grado 05 de 2" x 5/32	100	A	1	B	N/A	03/01/2013	
2	CNP-PH00013	Perno Hexagonal Grado 05 de 3" x 5/32	100	A	1	B	N/A	03/01/2013	
3	CNP-PH00014	Perno Hexagonal Grado 05 de 4" x 5/32	54	A	1	B	N/A	03/02/2013	
4	CNP-PH00015	Perno Hexagonal Grado 05 de 5" x 5/32	27	A	1	B	N/A	03/02/2013	
5	CNP-PH00016	Perno Hexagonal Grado 05 de 6" x 5/32	120	B	1	B	N/A	03/01/2013	
6	CNP-PH00017	Perno Hexagonal Grado 05 de 7" x 5/32	100	B	1	B	N/A	03/01/2013	
7	CNP-PH00018	Perno Hexagonal Grado 05 de 8" x 5/32	69	B	1	B	N/A	23/01/2013	
8	CNP-PH00019	Perno Hexagonal Grado 05 de 9" x 5/32	100	B	1	B	N/A	23/01/2013	
9	CNP-PH00020	Perno Hexagonal Grado 05 de 10" x 5/32	70	C	1	B	N/A	03/01/2013	
10	CNP-PH00021	Perno Hexagonal Grado 05 de 11" x 5/32	100	C	1	B	N/A	03/01/2013	
11	CNP-PH00022	Perno Hexagonal Grado 05 de 12" x 5/32	100	D	1	R	M	12/09/2012	
12	CNP-PH00023	Perno Hexagonal Grado 05 de 13" x 5/32	30	D	1	R	M	12/09/2012	
13	CNP-PH00024	Perno Hexagonal Grado 05 de 14" x 5/32	30	E	1	R	M	12/09/2012	
14	CNP-PH00025	Perno Hexagonal Grado 05 de 15" x 5/32	45	E	1	R	M	22/04/2012	

Lima, 14 de febrero de 2013

Estado:

M En mal estado

R En regular Estar

B En bun estado

Nota:

N/A No Aplica

M Mantenimiento

R Retirar para aná

Jonny Salazar Cuarzo

Primer Conteo

Hernan Altez Hilario

Segundo Conteo (Re-cuento)

Julio Mendo Solari

Supervisor

Fig. 4.4. Un formato de corte documentario de toma de inventarios siempre debe sustentarse con las firmas de los participantes.

4.3.3. FORMATO DE CORTE DOCUMENTARIO

Ahora sí, por fin después de horas y horas de contar, recontar y equilibrar contradicciones, se tienen las listas definitivas: cuadradas, firmadas y con toda la información que se necesita.

Ahora es el momento de realizar el ingreso del corte documentario de todos estos ítems que han ingresado y de los cuales se ha comprobado su existencia y cantidades. Será trasladado a un gran formato, este formato no es más que el reflejo ordenado y sistematizado de todo el trabajo que ustedes han realizado.

¿Por qué corte documentario? Bueno, cuando terminas con algo, estás cortando. El corte documentario es la conclusión de la toma de inventarios, todo ese conglomerado de documentos se reduce a un archivo máster que puede usted utilizarlo en Excel, tal como en la figura 4.5.

Kardex Valorizado											
N°	Código	Descripción	Ingreso	Salida	Saldo	Fila	columna	Estado	Valor Unit	Valor Total	
1	CNP-PH00012	Perno Hexagonal Grado 05 de 2" x 5/32	100	0	100	A	1	B	\$ 1.20	\$ 120.00	
2	CNP-PH00013	Perno Hexagonal Grado 05 de 3" x 5/32	100	0	100	A	1	B	\$ 2.20	\$ 220.00	
3	CNP-PH00014	Perno Hexagonal Grado 05 de 4" x 5/32	100	66	34	A	1	B	\$ 2.80	\$ 95.20	
4	CNP-PH00015	Perno Hexagonal Grado 05 de 5" x 5/32	100	43	57	A	1	B	\$ 3.20	\$ 182.40	
5	CNP-PH00016	Perno Hexagonal Grado 05 de 6" x 5/32	100	2	98	B	1	B	\$ 3.80	\$ 372.40	
6	CNP-PH00017	Perno Hexagonal Grado 05 de 7" x 5/32	100	23	77	B	1	B	\$ 4.20	\$ 323.40	
7	CNP-PH00018	Perno Hexagonal Grado 05 de 8" x 5/32	100	34	66	B	1	B	\$ 4.80	\$ 316.80	
8	CNP-PH00019	Perno Hexagonal Grado 05 de 9" x 5/32	100	21	79	B	1	B	\$ 5.20	\$ 410.80	
9	CNP-PH00020	Perno Hexagonal Grado 05 de 10" x 5/32	100	30	70	C	1	B	\$ 5.80	\$ 406.00	
10	CNP-PH00021	Perno Hexagonal Grado 05 de 11" x 5/32	100	0	100	C	1	B	\$ 6.20	\$ 620.00	
11	CNP-PH00022	Perno Hexagonal Grado 05 de 12" x 5/32	100	0	100	D	1	R	\$ 6.80	\$ 680.00	
12	CNP-PH00023	Perno Hexagonal Grado 05 de 13" x 5/32	100	70	30	D	1	R	\$ 7.20	\$ 216.00	
13	CNP-PH00024	Perno Hexagonal Grado 05 de 14" x 5/32	100	70	30	E	1	R	\$ 7.80	\$ 234.00	
14	CNP-PH00025	Perno Hexagonal Grado 05 de 15" x 5/32	100	55	45	E	1	R	\$ 9.00	\$ 405.00	

Fig. 4.5. Conocer los valores de los ítems es indispensable para conocer el valor actual de su organización.

4.4. INFORME FINAL: RESULTADO DE INVENTARIOS

Toda actividad debe traer resultados, pero dichos resultados tienen el valor esperado por la organización y muy aparte de este valor esperado, se encuentran las lecciones aprendidas. Todo ese cúmulo de experiencia sistematizada y expresada en el acta final, que hará de esta toma de inventarios no solo eficiente, ya que se llegó a conseguir el valorizado actual de los inventarios, sino que también quedará registrado todo el histórico de cómo se llevó a cabo y esto es un valor trascendente y que será el punto de inicio para la mejora continua.

4.4.1. ACTA DE INICIO DE TOMA DE INVENTARIOS



Raúl, Pedro y Cecilia están emocionados luego de haber iniciado juntos una organización. Ellos han trabajado por seis meses, cada uno en un área de su experticia y ahora se reúnen para poder realizar su primera reunión de directorio. Qué bueno que estemos aquí, dice Cecilia, ahora ahorremos el preámbulo e iniciemos. Yo comenzaré indicando que... “Un momento”, dijo Pedro, iniciamos mal. Cómo que iniciamos mal, dijo Raúl, estimados socios no me malentiendan. Para iniciar la sesión necesita la apertura de nuestra acta de directorio, si no cómo sabremos lo que acordemos.

«Desarrollar el acta de constitución de proyecto consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales, que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados» (PMBOK Edición 2008).

Esta explicación del PMBOK si bien está dirigida a los proyectos cabe preguntarse si todos los actos que se realizan no son proyectos. En realidad, son proyectos aquellos que presentan pequeñas escalas; pero, no por ello, debe dejar de darles la formalidad que corresponde, ya que no se puede ser mezquino con respecto a la toma de inventarios.

Imagínese que su organización dentro de su planta debe alojar un almacén de 10 mil metros cuadrados y con más de 50 mil ítems, ¿usted cree que sería irrelevante realizar un acta de inicio? Sin importar el tamaño real de su almacén, la relevancia está de acuerdo con la generación de valor que se obtiene; por lo tanto, su almacén, al momento de realizar sus propias actividades, concentrará la misma importancia que un almacén de otros rubros. Así por ejemplo, en el caso de que tenga una empresa que comercializa pernos y tuercas: mientras que la otra empresa, citada en el ejemplo anterior, tiene una distribuidora de cables de acero.

Por ello estimado lector, no se complique que aquí le adjunto lo que debe contener su acta de inicio de toma de inventarios:

- *Fecha*, este dato es muy necesario ya que marcará el punto cronológico de inicio.
- *Participantes*, el líder del equipo de sus miembros, así como cualquier otro interesado que trabajara colateralmente o en forma de consultor.
- *Roles y equipos*, aquí se expresarán los roles y cómo deben ser desempeñados, así como si existiesen equipos de trabajo.
- *Objetivos*, aquí se señalará el objetivo macro, el cual por naturaleza será conseguir el inventario valorizado.
- *Metas*, las metas colaterales pueden ser por ejemplo: Definir el estado de los ítems, renovar envolturas y cualquier otra que sirva para el desarrollo de una buena gestión en la jefatura de almacén.
- *Cronograma*, sin una medición de tiempos por actividades no logrará centrarse correctamente, ejemplo: conteo de ítems del 0012AB al 0100AX el día 25 de noviembre de 08:00 am a 12:00 pm, a cargo del equipo E.
- *Presupuesto*, un tema del cual nunca se quiere mencionar pero que es inmensamente relevante, es el presupuesto. Ninguna actividad humana se puede realizar sin un presupuesto. Toda actividad está sujeta al empleo o el desgaste de algo, por lo tanto no se puede dejar de listar todo lo que se necesita para poder ejecutar una buena toma de inventarios y por lo tanto esta toma de inventarios estaría sujeta a emitir un listado de útiles necesarios. Estos presupuestos nunca son tan elevados, pero recuerde que al no mencionarlos estaría usted atentando contra la economía de su organización.
- *Firmas*, en un acto de buena fe y responsabilidad firmarán todos los interesados, los cuales por un lado se comprometen a otorgar y por otro lado se comprometen a ejecutar. Recuerden que la formalidad es la madre de todos los procesos trazables y cuantificables en cualquier proceso. Todo esto sería solo una escena sin contenido y ni razón.

4.4.2. ACTA FINAL DE TOMA DE INVENTARIOS

No señor, usted está equivocado. Jamás nosotros le prometimos que el acabado de su vivienda sería en mayólica catedral, solo le dijimos que así tendría un mejor acabado y por lo tanto eso no fue un compromiso de emplear ese material sino una sugerencia en voz alta, la cual usted hizo caso omiso. No, usted está mal. Usted me dijo que todo el presupuesto sería de US\$ 40 mil dólares y al final me salió en US\$ 48 mil dólares y no he obtenido lo que yo deseaba.



Al igual que en el caso anterior, uno no puede realizar un acta final de entrega, si no existe un acta de inicio ¿Por qué? Es simple, porque no hay compromisos aceptados, solo palabras y más palabras, las cuales como mencionan los entendidos de la comunicación siempre están sujetas a una distorsión que normalmente pueden llegar a tales grados que al final usted dijo A y le entendieron Ñ. Por lo tanto, si no existe ese compromiso inicial, poco usted podrá apelar al resultado.

En este caso, como ha existido la buena iniciativa de crear un acta inicial, simplemente se realizará un acta de final donde se revisará el cronograma, el presupuesto, los objetivos y metas, por lo tanto todo se reducirá en números.

Lecciones aprendidas. De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía PMBOK (Edición 2008):

«Lo que se aprende en el proceso de realización del proyecto, las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier momento, también siendo considerado un registro de proyecto, que se debe incluir en la base de conocimiento de lecciones aprendidas».

Las lecciones aprendidas son ese cúmulo de experiencias que hacen que su labor mejore; sin embargo, la única manera de que esto se vuelva una lección trascendente, está en plasmarlo en blanco y negro y dejarlo manifiestamente impreso en el informe final, esto no solo enriquecerá la consecución de los objetivos, si no que será una ventaja en las futuras actividades a realizar al momento de la toma de inventarios o de cualquier otra actividad análoga colateral, con la cual haya tenido relación. Por ello no descarte, no indisponga y no proceda de manera obtusa ya que una gran lección que puede mejorar el funcionamiento de su organización puede estar ocultándose y usted como líder tiene la obligación, no solo de exponerla, sino de hacer todo lo posible por institucionalizarla.

• Inventario valorizado

La verdad es que tengo inventarios de hace casi cinco años. Supongo que en todo este tiempo debe haber subido de precio, yo los compre especulando en aquel tiempo y la verdad que nunca los he revisado, pero ahí deben estar, subiendo su valor como acciones en la bolsa de valor.

No mi estimado señor, tengo que informarle a usted, que esto puede ser solo parcialmente cierto. Si bien es cierto, usted ha adquirido productos de alto valor, como materia prima para el desarrollo de su organización, puede ser que este se encuentre tan deteriorado que ya no pueda ser utilizado. Un momento, yo no fabrico nada, yo comercializado el producto tal como está. Bueno señor, el caso es peor aún, ya que si está deteriorado, a su cliente no le servirá, por lo tanto no se lo va a comprar.

¿Qué hago entonces?, ¿es malo comprar para stock o aprovechar una oferta? Mi estimado señor, trataré de responder su primera pregunta de la siguiente manera: Realice de inmediato una toma de inventario y conozca el valor real de lo que usted tiene en su almacén, esto le permitirá conocer el estado real de su inventario, así usted conocerá el valor. En relación a su segunda pregunta, esto solo depende de su proyección y la proyección requiere del trabajo en equipo de toda su organización.

El inventario valorizado no solo se obtiene de multiplicar la cantidad de cada ítem por el valor unitario, esto es un paso importante y seguramente el más conocido, no obstante no se puede descartar, como ya lo ha visto anteriormente, sobre lo de tener en consideración la operatividad de los productos. Un producto operativo es un producto que tiene valor de cambio o transformación. Un producto no operativo, no tendrá ninguno de estos dos valores y posiblemente la única vía para este sea consignarlo en la merma.

Tomando la imagen 4.5, se puede observar cómo quedará un inventario valorizado; es decir, el producto operativo será consignado con su valor de mercado y esto dará un valor real de cambio.



Un momento ¿cómo es eso que su valor de mercado? El valor de mercado es el precio que ostenta en el presente su producto. Cuando yo compré esos colchones costaban US\$ 150 dólares cada uno. No me va decir que ahora pretenda que yo consigne el precio que está ahora, ya que con tanta producción estos han bajado en un 50%, si fuera así, este producto ahora valdría US\$ 75 dólares y con la tendencia a la que va la economía seguramente de aquí a unos seis meses US\$ 65 dólares. Señor es cierto, eso puede pasar en ese ejemplo, pero en mi caso yo tengo el rubro ferretero y compré un lote de varillas de fierro corrugado de varias medidas y como la construcción está hacia arriba, estos subirán seguramente. Bueno toda la proyección del mercado es una serie de factores, los cuales por la globalización son poco estables, sin embargo yo no le podría asegurar ni desmentir ello, pero lo que sí le puedo decir es que si usted no tiene esas varillas de fierro corrugado en un lugar apropiado, el óxido hará de ellas polvo rápidamente.

Entonces no hay porqué alarmarse, ahora que ya tiene su inventario valorizado, prepare sus estrategias para mantenerlo, bajarlo o incrementarlo. Esto como consecuencia de sus objetivos y políticas comerciales, las cuales serán las que determine en tran medida la gestión integral a tomarse por la jefarura de almacén.

Administración de existencias (cuarta acción)

No Juan, no puede ser posible. Hace menos de cinco días que realizamos una toma de inventario y no puede ser que estén faltando 24 unidades de los desengrasantes. Alguien tiene que hacerse responsable porque no vamos a perder dinero. Así que llama a quienes han estado trabajando, diles que habrá una reunión. Señor Esteban, creo que hay una confusión, yo entregué esos desengrasantes por un pedido firmado por usted y aquí tengo su autorización. Un momento, pero antes de entregar esos productos, ¿descargaste las piezas tomadas al ítem?



Uno muchas veces tiene una mala percepción sobre la ejecución de algún emprendimiento. Nuestra idea abarca el largo plazo y eso es bueno, pero no puede hacerlo si no existe un seguimiento constante, detallado y pormenorizado de los movimientos que ha de sufrir el inventario, por ello nada puede ser a través de algún medio que no permita la trazabilidad. Es así como se ve en la profunda necesidad de la creación de formatos para todos los movimientos del proceso interno. Estos no solo va a permitir tener una justificación clara de quienes están involucrados, sino que también producirán una información sólida que permitirá un sustento claro y seguro de todo lo que ingresa y egresa del almacén. Es así como podremos, verificar en tiempo real lo que viene sucediendo en sus almacenes y con sus inventarios. Así que no podemos gastar nuestro tiempo si no que debemos invertirlo adecuadamente, a fin de que nuestro personal entienda la metodología que deberá estar presente de manera eficaz y ardua en todos los procesos, para ayudarnos a tener una mejor supervisión y control de los inventarios.

5.1. BOLETA DE INGRESO

La **boleta de ingreso** es un documento en el cual se consignan datos generales, tales como:

- *Fecha*, es importante porque asentará el precedente de cuándo ingresó la mercadería a los almacenes.
- *Nombre del proveedor*, consignar completamente la razón social del proveedor, no nombres comerciales o parciales.



Por ejemplo, si el proveedor es: Mamani Rodríguez, Luis Fernández. Deberá consignar todo el nombre y no Corporación Maro de Mamani Rodríguez Luis Fernández. Es un caso muy usual que se confunda con ello, por eso es necesario leer bien el documento. Esto sucede por confusión, lea correctamente. Obviamente en el caso de sociedades existe ese problema, para ello simplemente se consignaría Soluciones Industriales SAC.

- *Condición de pago*, es importante consignar la modalidad de pago al proveedor, esto ayudará a otorgarle un mejor manejo y diferenciarlo por modalidad de pago, ya que si fuera al contado, posiblemente esté esperando una atención rápida para pasar por caja a hacer efectiva su contraprestación o si es al crédito o con letras cambio, esto indicaría que se está adjuntando las letras que corresponden a fin de darle el trámite necesario.

AKA S.A.C.

Datos del Proveedor:
Razón Social: **TEXTILES Y SERVICIOS S.A.C**
RUC: **20500000001**
Dirección Fiscal: **Av. Marconi N°335 - Santa Anita**
Condición de Pago: **Crédito 30 días**
Teléfono: **600-0000**

BOLETA DE INGRESO

001-0097

Fecha: 20/03/13
N° OC : 7866
N° Factura: 001-000675
Destino : Planta 01
Solicitado : Jefe de Planta CFG

N°	Código	Descripción	Cant.	P. Unit.	P. Total
01	AC-TN0023	Rollo de tela polyester color negro 50mts	6	\$ 179.00	\$ 1,074.00
02	AC-TG0024	Rollo de tela polyester color gris 50mts	6	\$ 179.90	\$ 1,079.40
03	AC-TA0025	Rollo de tela polyester color azul 50mts	6	\$ 179.30	\$ 1,075.80
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					

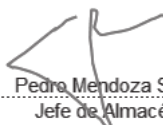
Producto: Conforme: ☒ Inconforme: ☐

Observaciones:

Sub. Total \$ 3,229.20
IGV. \$ 613.55
Total \$ 3,842.75



Jorge Luis de La Paz Soldan
Área Usuaría: Planta 01



Pedro Mendoza Solis
Jefe de Almacén

Fig. 5.1. Una boleta de ingreso será el sustento de verificación y conformidad de los productos ingresados.

- **Número de factura**, esto ayudará a sustentar la emisión de la boleta de ingreso en relación directa al número de esta factura. Por lo tanto deberá existir una relación directa entre el número consignado y el físico de la factura.

A veces me dan boleta y no factura. Cuando es así ¿no consigno el número? La boleta de venta también es un comprobante de pago, por lo tanto también es necesario ingresar el número. La compra con boletas será poco frecuente pero siempre deberá consignarse igualmente el número.



- **Número de guía**, al igual que la factura, también es necesario consignar el número de la guía. Recuerde que este es un comprobante de traslado y por lo tanto muchas veces el comprobante que usted va tener que sellar y aceptar en conformidad de la recepción de los productos.

- **Referencia**, aquí usted debe consignar cualquier tipo de circunstancia o lugar que sea relevante para conocer hacia donde o para qué área estarían dirigidos los ítems consignados en la boleta de ingreso.



Por ejemplo: área de acabados, taller de pintura, planta de procesamiento, unidad de placa H7G-0009 etc.

- **Numero de ítems**, el número de ítems es el correlativo que indica cuánta variedad de ítems ingresan. En la boleta de ingreso, ordinariamente puede consignarse entre 10 a 24, dependiendo del formato.
- **Cantidad por ítems**, esta información es clave.

Ejemplo: 50 pernos hexagonales de $\frac{3}{4}$ x 1". Es importante que verifique y cuente correctamente antes de insertar la cantidad. A veces por la prisa puede consignar los 50 cuando es realidad llegaron tan solo a 47, esto no solo traería problemas con el kardex sino también una sanción económica para el jefe de almacén. Sea cauteloso, cuide su peculio.



- **Descripción de ítems**, aquí es muy importante el hecho de explayarse. Le da la oportunidad de tener una información más amplia del ítem y por lo tanto esta ayudará para una mejor información para el aprovisionamiento y luego para el abastecimiento.



Siguiendo el ejemplo del perno, ahora veremos su mayor descripción: pernos hexagonales de $\frac{3}{4}$ x 1" grado 8, acero negro. ¿Por qué tanta descripción? Esto me parece una pérdida de tiempo. Permítame explicarle estimado lector, sobre insertar parcialmente la descripción posiblemente solo conozca qué es perno hexagonal de $\frac{3}{4}$, pero no conozca cuál es el largo o la longitud ni cuál es el grado o a lo mejor lo que necesita era galvanizarlos. Consigne el ítem otorga un instrumento de trazabilidad y una base de datos para futuras reposiciones.

- **Precio de ítems unitario**, el precio unitario es fundamental, ya que si usted compró una caja por 100 piezas es necesario saber el valor por pieza porque usted no va a repartir la caja de 100 piezas si no entregará cantidades razonables de acuerdo a la necesidad del cliente interno o externo, otorgando la posibilidad de llevar un mejor costeo por actividad y minimizar el mal uso de los recursos.
- **Precio de ítems total**, la sumatoria es importante ya que es necesario conocer el monto total que se ha desembolsado por cada ítem.

- **Observaciones**, aquí usted deberá consignar alguna anomalía o ventaja con la cual llegó el producto.



Por ejemplo: caja abollada o puede ser un souvenir no facturado que se puede agregar como un valor agregado, pero que deberá tenerse de su conocimiento para disponer correctamente de este y no hacer mal uso o caer en la tentación de pretender utilizar algo que no corresponde.

- **Producto conforme o inconforme**, en los últimos tiempos se ha agudizado el tema de control de calidad. Este control de calidad implica que todo producto debe ser inspeccionado para comprobar que realmente cumple con las características necesarias para el trabajo o segmento del mercado para el cual se ha adquirido.

Siguiendo con el ejemplo del perno hexagonal de $\frac{3}{4}$ x 1" grado 8, acero negro. Qué tal si el proveedor me trae en grado 5 o galvanizado y no en acero negro. Esto no solo me podría ocasionar un problema ya que para el trabajo que se está realizando no serviría. En el caso de ser un repuesto de consumo interno o en el caso de venta, tampoco me serviría el galvanizado ya que todos los clientes solo adquieren en acero negro ya que no utilizan el galvanizado. Es por ello que es necesario que en estas inspecciones para la conformidad del producto se encuentren al solicitante ya que solo él podría confirmar que el producto reúne las características necesarias para la utilización o la comercialización, si fuera el caso así.



Recuerde que toda adquisición se realiza en función a satisfacer al cliente ya sea interno o externo y por ello señor jefe de almacén es indispensable que se cumpla con todas las características solicitadas de lo contrario usted tendrá que poner no conforme y devolver parcialmente o la totalidad de los productos.

5.2. BOLETA DE EGRESO

La **bolea de egreso** es el documento que te permite liberar a tu inventario de un producto.



Si su inventario tiene 10 mil artículos y está valorado en US\$9 500 dólares, al momento de emitir una boleta de ingreso reduciremos la cantidad de artículos en 9 980 y el valor de los inventarios se reducirá a US\$9 350, así de simple pero indispensable, para poder llevar una ordenada y objetiva gestión de almacenes. Un momento señor, en mi organización que se dedica a la comercialización al por menor de artículos de limpieza, no se necesita tener una boleta de ingreso ya que aquí todo es facturado y por lo tanto ello no sirve para descargar los inventarios, no hay necesidad de tener una boleta de egreso.

AKA S.A.C.

BOLETA DE EGRESO
 002-00227

Datos del Usuario:
 Nombre y Apellidos: **Luis de La Cruz Ortiz**
 Cargo: **Coordinador**
 Proyecto: **Inicio de Contrucción de planta 01**

Fecha: **21/03/13**
 N° Requerimiento: **7866**
 N° Factura: **001-000675**
 Destino: **Planta 01**

N°	Código	Descripción	U.M.	Cant.
01	AC-PA0031	Plancha de Acero A36 5/32 x 120cm x 240cm	pza	6
02	AC-TA0034	Tubo de Acero A36 1/16 x 6" x 6mts	pza	6
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Producto: Conforme: ☒ Inconforme: ☐

Observaciones:

Luis de La Cruz Ortiz
 Área Usuario:

Luis Martel Hila
 Responsable

Fig. 5.2. Una boleta de egreso avala el despacho correcto y efectivo, es habitual utilizarla en organizaciones que tienen movimientos internos de mercadería.

Las boletas de egreso o de salida no siempre son indispensables ya que estas pueden ser sustituidas en su función de descarga de los inventarios por un comprobante de pago (ya sea factura o boleta) o posiblemente por una guía de remisión, que también puede utilizarse para descarga de inventarios, sin embargo recuerde que los consumos internos no pueden ser facturados y no se pueden emitir guías, por lo tanto es indispensable que usted, logre insertar un medio de descarga que en lo posible puede acercarse al tiempo real, el cual sería lo óptimo.

Aquí algunos lineamientos básicos para la emisión de sus formatos de boleta de ingreso o salida que usted deberá tomar en cuenta:

- **Número de requerimiento interno**, el requerimiento interno es el documento por el cual se autoriza a ejecutar una actividad en la cual se va a necesitar materias primas para su ejecución, por lo tanto no olvide usted que este documento le dará la autorización necesaria que avalara el retiro de esa materia prima del inventario.
- **Destino**, aquí usted debe consignar el destino para el cual se ha asignado el o los productos que se están retirando de almacén, por lo tanto usted no puede ser lacónico muy por el contrario debe ser amplio y explícito para describir el destino del producto.

Ejemplo 1: *área de confección, campaña escolar. aquí usted puede observar que no solo se está colocando el área al cual va dirigida la materia prima sino que se está incluyendo para donde se va a canalizar el producto terminado por cuanto hay un asidero completo que sustente el egreso o salida del producto.*

Ejemplo 2: *Camioneta Peugeot Boxer AE-0909, reparación de sistema de embrague. En este ejemplo el repuesto está siendo asignado a la reparación de un vehículo, por lo tanto no solo se está colocando la descripción y placa del vehículo si no que también se está insertado el causal que ha llevado a egresar o dar salida a dichos repuestos.*



Recuerde que los documentos entre más datos tengan serán más trazables y por lo tanto podrán ser sujetos a auditorías en las cuales siempre puedan responder de manera solvente y objetiva.

Bueno señor, ya basta de bromas ¿qué auditoría? En mi empresa solo trabajamos 22 personas y todas somos de absoluta confianza, esto de las auditorías son para empresas de gran dimensión en las cuales laboran muchos empleados. Estimado lector, siempre se trata a la auditoría como un tema que solo debe ser asumido por organizaciones amplias y eso no es cierto. La auditoría usted la puede ejercer en una empresa de cinco colaboradores o de 140 colaboradores.



El tema de la auditoría es la acción de evaluar la gestión o un proceso, por lo tanto ella puede ser ejecutada por el propietario o por un especialista, ambos buscarán lo mismo: encontrar deficiencias para corregirlas y mejorar para que no se vuelvan a repetir.

- **Numero de ítems**, el número de ítems es el correlativo que indica cuánta variedad de ítems egresarán en esta la boleta de egreso o salida, si no entra en una, podrán utilizarse todas las boletas que sean necesarias para descargar la mercadería solicitada.

- *Cantidad por ítems*, esta información es clave ya que la cantidad por ítems, es sumamente relevante.

Ejemplo: 150 tuercas de 5/16 x 2" en acero galvanizado.



- *Unidad de medida*, la unidad de medida puede ser muy variada, como por ejemplo: pieza, metro cúbico, galones, litros, cientos, etc. Esto es muy relevante por que ello le permitirá un control detallado.

Ejemplo: 100 metros tela azul marino. He aquí como puede observar lo siguiente: Oye Juan ¿qué pasa por qué solo se están llevando un rollo grande y otro mediano? Señor, lo que pasa es que se ha solicitado 100 metros lineales de tela y cada rollo posee setenta y cinco metros. Entonces sería desacertado tomar como unidad de medida por rollo, cuando esta puede ser inexacta y solo ser un problema para los cálculos de presupuestos y obviamente todo un problema en el control de los inventarios.



- *Descripción de ítems*, estimado lector, jamás debe permitir o permitirse que se acorte o disminuya la descripción del ítem porque este puede salvar de una confusión y ahorrar mucho dinero con incongruencias internas. Señor, para mi empresa es relevante todos mis productos tiene código interno por lo tanto el código me basta.

Por ejemplo: Señor Ramírez por favor ayúdeme, necesito que se cambie la factura que se emitió el 12 de febrero, no hace más de tres días ¿Por qué? Lo que pasa es que consignaron incorrectamente el código y han estado repartiendo pernos de 3/4 por pernos de 5/8. No sabe los problemas que hemos tenido. Bueno señor, si usted insertara una descripción objetiva y amplia se hubiese podido detectar prontamente y solucionado.



- *Código*, el uso del código es relevante, aunque por lo argumentado en el punto anterior, es mejor nunca depender de un solo extremo, siempre es bueno ser sólido y equilibrado.

Un momento señor, en mi empresa no tenemos código interno. Puede usted usar el código de marca o del proveedor. Pero estimado lector, usted ya debería a esta altura del manual estar convencido de que su empresa por más pequeños inventarios que maneje debe tener su propio o particular código interno así que no pierda tiempo argumentando que es difícil o tedioso, simplemente hágalo.



- **Responsable del recojo**, es importante consignar el nombre y la firma del responsable que está retirando la mercadería.

Yo no sé nada, ¿por qué voy a firmar? A mí solo me llamaron para traer una mercadería. No es así señor, toda persona que recibe o recoge una mercadería debe hacerse responsable. No hay pretextos.



- **Responsable del despacho**, al igual que es importante el consignar el nombre y firma del que recoge es igual de importante que en cada operación aparezca el que entrega o despacha, ya que esto ayuda a mantener una responsabilidad individual y en la cual al ocurrir una controversia podamos dilucidar apelando a los que han participado directamente.

Usted aquí ha podido lograr analizar cómo es totalmente indispensable el ejecutar una boleta de ingreso ya sea en forma de boleta, factura, guía o de cualquier otro nombre que le pueda dar al documento que se utilice en su organización o se vaya utilizar, de ello dependerá el buen manejo del kardex. Usted debe tener en cuenta que del buen uso del kardex va a depender que sus inventarios se mantengan objetivamente unidos a la realidad de movimiento, operaciones y producción.

- **Guía de salida**, es un documento interno, el cual permite mantener el control de los productos que por algún motivo van a salir en calidad de muestra, para realizar un trabajo de tercero o para algún fin análogo. Este comprobante interno permite a los responsables de la custodia tener el conocimiento de donde va a ir el producto y de quien está autorizando dicha salida. La guía de salida no sustituye una guía de remisión o una guía de transportista, sin embargo le da un manejo similar, en menor escala, lo cual va a redituarse en un mejor control de su materia prima, la cual debe movilizarse por algún motivo y deba tener responsables por la movilización de esta.



Sabes qué Eduardo, necesito llevar esta tela a que la tiñan, de lo contrario no podrá servirnos. Un momento Arturo, estoy emitiendo la guía de salida.

5.3. REPORTE DE KARDEX VALORIZADO POR PRODUCTO

5.3.1. KARDEX

No es más que un registro de manera organizada de la mercancía que se tiene en un almacén. Para hacerlo, es necesario hacer un inventario de todo el contenido, la cantidad, un valor de medida y el precio unitario. También se pueden clasificar los productos por sus características comunes. El último paso es rellenar los kardex, que existían en papelerías y que actualmente se pueden encontrar en un software contable. Así, se hace una tarjeta de kardex por producto y desde ese momento se registrarán allí todas las entradas y salidas de ese producto. Para efectos de valorización de ese inventario se toman diversos criterios, entre los más conocidos el LIFO, FIFO, promedio ponderado, promedio o último precio.

Tomando en cuenta el considerando anterior podemos decir que el kardex es una herramienta que permitirá llevar un registro progresivo y sistemático de todos los movimientos que realizamos de los inventarios por cuanto este registro se convertirá en nuestro tablero de control en el cual podamos ubicar de manera detallada todos los movimientos ejecutados a nuestro inventario.

Estimado lector, cuando usted toma un objeto de su propiedad y lo consume, ello no deja registro ya que usted como una persona natural necesita ser provista de alimento, bebida y otros más que le procurarán una vida decorosa. En el caso de una organización cuyo fin es el lucro, esta condicionante obliga a llevar de forma detallada, repetitiva y minuciosa cómo esta organización genera valor y para generar valor, la única forma es utilizando materia prima y esta materia prima tiene que tener una hoja de vida o registro. El kardex es la hoja de vida de su materia prima.

5.3.2. KARDEX VALORIZADO



Jorge necesitamos solicitar 200 unidades más de tubo cuadrado de 4 pulgadas por 4 pulgadas por 3/16 de espesor. Está bien Juan, necesito tu solicitud formal y en este mismo momento iré adelantando el trámite solicitado, que almacén me entregue el kardex valorizado del producto solicitado.

Si comprende que su *kardex* es el seguimiento del ciclo de vida del producto, este también otorgará el precio correcto. Si bien puede parecer que no es responsabilidad de la Logística, el almacén tiene como función el ingreso de las materias primas a los inventarios, al momento de ingresar un producto este posee un valor el cual puede variar con el tiempo producto de muchos factores: Inflación, demanda, oferta, alza de los insumos de fabricación y otros más, por ello el precio al momento de ingreso en un año puede variar ocho veces como dos veces, por lo tanto el precio desde el inicio de la primera compra hasta la última se verá reflejada en el *kardex*.

Es por ello que la actitud inmediata de Jorge es solicitar el *kardex* y conocer como este se ha ido desenvolviendo a lo largo del tiempo.

Componentes o partes del Kardex:

Un kardex debe tener como mínimo los siguientes casilleros:

- *Código y descripción del producto*, esto irá al inicio y servirá para identificar el formato cartilla.
- *Fecha de movimiento*, en este casillero se consignará la fecha de cada movimiento que se realiza, tanto de ingreso como de egreso.
- *Ingreso de producto*, registra la cantidad de productos entrantes en un tiempo determinado.
- *Precio de ingreso*, registra el valor monetario del producto, este deberá consignarse cada vez que ingrese un lote de productos nuevos, ya que habitualmente un ingreso es producto de una compra por cuanto el valor monetario de este producto entrante puede variar por las circunstancias mencionadas en el capítulo anterior. De ser el ingreso debido a un traslado interno se consignará el valor monetario del último.

- *Egreso de producto*, registra la salida de cada producto en un tiempo determinado.
- *Precio de egreso*, este precio se verá en forma de sumatoria y multiplicará la cantidad de ítems por el precio unitario. Así usted tendrá el valor monetario de salida reflejada.
- *Precio total de movimientos*, este es un casillero resumen que irá creciendo en relación a los egresos que se vayan ejecutando alrededor del ciclo de vida útil de un producto.

Kardex Valorizado								
Código:		CNP-PH00012						
Descripción:		Perno Hexagonal Grado 05 de 2" x 5/32						
Ubicación		Fila: A / Columna: 1						
N°	Fecha	Ingreso	Valor Unit Ingreso	Salida	Saldo	Estado	Valor Unit Actual	Valor Total
1	02/02/2013	300	\$ 1.20	0	300	B	\$ 1.20	\$ 360.00
2	02/02/2013		\$ 1.20	42	258	B	\$ 1.20	\$ 309.60
3	03/02/2013		\$ 1.20	32	226	B	\$ 1.20	\$ 271.20
4	07/02/2013		\$ 1.20	14	212	B	\$ 1.20	\$ 254.40
5	16/02/2013		\$ 1.20	24	188	B	\$ 1.20	\$ 225.60
6	18/02/2013		\$ 1.20	34	154	B	\$ 1.20	\$ 184.80
7	18/02/2013		\$ 1.22	6	148	B	\$ 1.22	\$ 180.56
8	24/02/2013		\$ 1.22	22	126	B	\$ 1.22	\$ 153.72
9	28/02/2013		\$ 1.22	8	118	B	\$ 1.22	\$ 143.96
10	28/02/2013		\$ 1.22	8	110	B	\$ 1.22	\$ 134.20
11	03/03/2013	38	\$ 1.22		148	B	\$ 1.22	\$ 180.56
12	07/03/2013		\$ 1.22	8	140	B	\$ 1.22	\$ 170.80
13	10/03/2013		\$ 1.22	12	128	B	\$ 1.22	\$ 156.16
14								

Fig. 5.3. El kardex valorizado se actualiza de acuerdo con el movimiento que tenga el producto.

5.4. INFORME DE SOLICITUD DE MERMAS

El cliente ha ampliado la orden, por lo tanto es prioritario conseguir la materia prima necesaria para poder responder afirmativamente a nuestro cliente. De inmediato llamen a Diego (jefe de abastecimiento). Una vez que Diego llega a la oficina del gerente comercial, este sin perder tiempo le dijo: "Diego contacta a los proveedores y consigue 40 vigas de forma H (hache) A 572 12 x 28.

Escúchame, yo sé que están escasas pero confiamos en ti para conseguirla. No necesito pretextos, necesito comprar esas vigas de inmediato. Luego de muchas llamadas, casi con el oído hinchado, Diego no encontraba esa cantidad, pero un proveedor le afirmó que sí tenían, a lo que Diego de inmediato gestionó la adquisición y el abono a cuenta del proveedor. Luego de ello, tranquilo y triunfante le dijo a Pablo (gerente comercial): “Estimado Pablo, el problema ya está solucionado, así que puedes llamar a tu cliente”. Minutos después, el proveedor envió un e-mail a Diego solicitando disculpas porque debido a una mala coordinación no se habían colocado en la merma estos productos, ya que debido a las malas condiciones climatológicas el producto estaba inservible.



Un informe de solicitud de mermas hubiese ahorrado todo este gran problema por cuanto no solo es necesario saber que se tiene en stock si no conocer las condiciones en las cuales se encuentra el producto. Es habitual que en la toma de inventarios se emita un informe en el cual se emita las cifras totales de los productos en mal estado para la evaluación del experto y el ingreso a mermas. Este no solo se debe realizar en toma de inventario si no que se pueden ejecutar cotidianamente, con la intención de mantener los números objetivos, ya que como se mostraba en el caso del proveedor de Diego, ellos conocían la cantidad por ítem pero desconocían si todos se encontraban aptos para su utilización.

El informe de solicitud de mermas es un informe de parte, que permite al jefe de almacén sugerir enviar a la merma determinada cantidad de productos, ello por los causales en los cuales se vea afectada las características del producto, por lo que no encontrándose en condiciones naturales de uso deberá retirarse de los inventarios. Ello evitará todo una serie de complejos problemas que podrían dañar de manera secular a la organización.

5.5. STOCKS MÍNIMOS Y MÁXIMOS

Si bien es cierto el término *stocks* mínimos y máximos suena muy teórico y poco válido para una realidad como la actual, se sabe que la gestión está orientada a salvaguardar stocks mínimos y máximos los que van a hacer que su gestión como jefe de almacén sea exitosa o no lo sea.



Un momento señor, exijo que usted sea más preciso y no abunde en verborrea ya que no quiero dormirme tratando de leerlo. ¡Un momento! Usted es quien ha dado en la clave de la gestión: No dormirse.

Esto significa que si su organización se dedica a la panificación, entonces usted tiene por un lado los productos: harina y huevos. Estos dos productos son base indispensable para la elaboración de panes por lo tanto si estos productos faltan o se desproporcionan en las cantidades que uno necesita del otro, simplemente no se podrá elaborar el pan. Por tanto, no es que falte o se acabe, es que siempre debe existir en cantidad suficiente para la generación de valor.

Si su organización se dedica al rubro de mantenimiento de vehículos, aquí es importante que exista una proporcionalidad entre el aceite de motor y los filtros de aceite. De no existir esa proporcionalidad, su personal podrá tener toda la inteligencia, toda la actitud, pero no podrá ejecutar el servicio de mantenimiento. Lo mismo ocurriría si tiene ladrillos pero no cemento, si tiene electrodos (varillas de soldadura) pero no tiene oxígeno industrial, toda esta serie de complementos deben mantener un equilibrio para seguir generando valor.

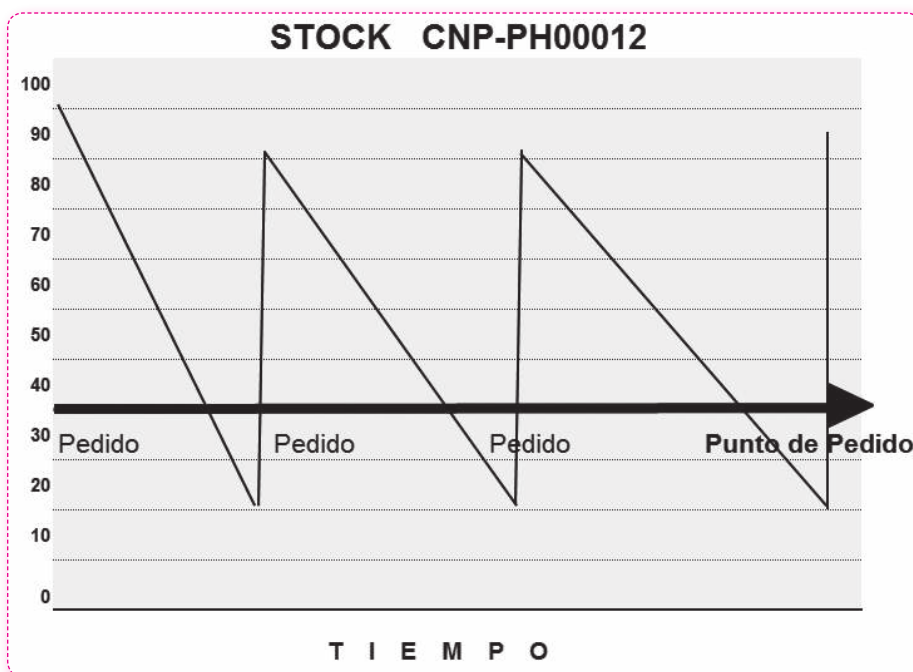


Fig. 6.2. Lograr en el tiempo un stock mínimo es un constante esfuerzo que debe ser el fruto de un seguimiento y control de los inventarios.

Por ello la única manera de seguir generando valor es mantener la suficiente proporcionalidad o cantidad de materia prima para que permita la generación de valor. A este mantenimiento de proporcionalidad se conoce como stocks mínimos o máximos. Los stocks mínimos se conocen como la cantidad mínima de un producto que debe existir en almacén, esta cantidad debe ser un límite o alerta para poder tener una reposición que permita el mantenimiento de la proporcionalidad, ello debe estar íntimamente atado a un tema logístico de cadena de abastecimientos que son los tiempos de entrega. Por lo tanto si usted, señor jefe de almacén, conoce que se demoran 7 días para el despacho, debe tener en cuenta esta fecha para ayudarlo a mantener su stock mínimo, ya que de no tener en cuenta ello puede incurrir en un desfase que podría costarle mucho a su empresa.

Control de Stock Minimos y Maximos								
Código:		CNP-PH00012					Stock Máximo: 300	
Descripción:		Perno Hexagonal Grado 05 de 2" x 5/32					Stock Mínimo: 40	
Ubicación		Fila: A / Columna: 1						
N°	Fecha	Ingreso	Valor Unit Ingreso	Salida	Saldo	Estado	Valor Unit Actual	Valor Total
1	02/02/2013	300	\$ 1.20	0	300	B	\$ 1.20	\$ 360.00
2	02/02/2013		\$ 1.20	42	258	B	\$ 1.20	\$ 309.60
3	03/02/2013		\$ 1.20	32	226	B	\$ 1.20	\$ 271.20
4	07/02/2013		\$ 1.20	24	202	B	\$ 1.20	\$ 242.40
5	16/02/2013		\$ 1.20	34	168	B	\$ 1.20	\$ 201.60
6	18/02/2013		\$ 1.20	38	130	B	\$ 1.20	\$ 156.00
7	18/02/2013		\$ 1.22	44	86	B	\$ 1.22	\$ 104.92
8	24/02/2013		\$ 1.22	28	58	B	\$ 1.22	\$ 70.76
9	28/02/2013		\$ 1.22	8	50	B	\$ 1.22	\$ 61.00
10	28/02/2013		\$ 1.22	8	42	B	\$ 1.22	\$ 51.24
11	03/03/2013	258	\$ 1.22		300	B	\$ 1.22	\$ 366.00
12	07/03/2013		\$ 1.22	8	292	B	\$ 1.22	\$ 356.24
13	10/03/2013		\$ 1.22	12	280	B	\$ 1.22	\$ 341.60
14								

Fig. 6.2. Lograr en el tiempo un stock mínimo es un constante esfuerzo que debe ser el fruto de un seguimiento y control de los inventarios.

Los *stocks* máximos son la cantidad tope o mayor con la que se debe contar con el producto por factores de proporcionalidad, pero aquí también entran a tallar otros factores como espacio físico, tiempo de vida del producto, costos entre otros, por ello si bien es cierto va a ser materia del usuario final, el proponer un tope o stock máximo va a ser responsabilidad de mantener los stocks mínimos y máximos en cantidades aceptables que permitan nunca detener la generación de valor.

Mejora continua (quinta acción)

El fracaso es una gran oportunidad para empezar otra vez con más inteligencia.
Henry Ford



Fig. 6.1. Solo aquellas organizaciones que estén dispuestas a cometer equivocaciones son aquellas que podrán crecer, por ello el inicio de la mejora continua es la actividad.

Mientras Jorge ejecutaba su mejor esfuerzo, nunca llegaba a su meta. Siempre recibía reprimendas por su labor y siempre se quejaban. Un día, ya muy agotado de todas las críticas y actitudes hostiles por su desempeño, le dice a su jefe lo siguiente: “Augusto, valoro mucho tu experiencia y no dudo de tu capacidad, pero lamento decirte que el procedimiento de atención a nuestros usuarios internos ya no funciona. Antes eran cuarenta en planta, ahora son noventa colaboradores. Permíteme mostrarte estas mejoras que he realizado en el proceso para que podamos atender mejor a nuestros usuarios internos”. Un momento jovencito (responde Augusto), el hecho que te permita tutearme no quiere decir que permita que cuestiones mi metodología y las cosas son simples si resulto antes debe resultar ahora, así que no deseo discutir.



En el devenir no solo se debe enmendar las situaciones y volverlas a su ruta si no que se debe abrir criterio para las nuevas formas de mejores prácticas.



Un ejecutivo de ventas visitaba 8 clientes al día y cerraba ventas con el 25%, un miembro del staff del TO se contactaba con 40 clientes y cerraba ventas con el 5%. Con ayuda del TO, ahora el ejecutivo tiene 12 visitas y cierra ventas con el 60%. Logrando un 150% en el aumento de su productividad del departamento comercial.

Recuerde, si las cosas van mal, pueden mejorar. Si van bien, pueden ir mejor. Siempre afine y otorgue mejora continua. Un proceso solo es bueno si muta y mejora si no se vuelve obsoleto. La estrategia sustenta sus futuros resultados en procesos correctamente ejecutados con opción de cambio.

La fotografía de ayer nunca se comparará con la de hoy. Cada evento, cada situación, al igual que los procedimientos fueron diseñados para afrontar una determinada situación, por lo tanto no podemos ser subjetivos y pensar que todo sigue igual. Usted tiene la obligación de cambiar siempre y cada una de estas situaciones implica mejorar, por ello usted y su organización deberán mejorar continuamente.

“No existe el fracaso, salvo cuando dejamos de esforzarnos” (Jean Paul Marat). La mejora continua es un ciclo puramente administrativo en el cual se revisan, se auditan y se exponen hipótesis para la mejora de los procesos. Estos no pueden ser rehuidos sino que tienen que ser evaluados y tiene que tomarse una decisión. De no existir una decisión, simplemente estará creando un gran problema. El ostracismo y posterior enajenamiento de la organización, quien al igual que cualquier ser viviente colapsará.

6.1. ANALIZAR Y AGREGAR RÉCORD POR PRODUCTO Y PROVEEDOR

Pablo, por qué no sabes escuchar o acaso tienes algún problema auditivo que no te permite escuchar lo que te he dicho más de cien veces? Es que señor, no lo tome a mal pero esa sección del almacén necesita atención, por lo tanto no me parece irrespetuoso sugerir que podamos revisar y analizar toda esa mercadería que se encuentra allí, ya que no ha tenido movimiento en tres meses, posiblemente no esté bien identificada.



Muchos piensan que la función del equipo de almacén es contar para ingresar y contar para egresar y punto. No señores, siendo el almacén un centro de salvaguarda y administración de la materia prima, el líder y su equipo están de manera constante analizando los inventarios, esto no solo asegurará no enviar a la merma a los productos que después de un mantenimiento volver a tener su operatividad u ofertar o utilizar como reemplazo de determinado producto, esto y mucho más se logra con un análisis continuo pero ahora es momento de mejorar más aún.

6.1.1. RÉCORD POR PRODUCTO Y PROVEEDOR

Al ejecutar las boletas de ingreso se tiene dos datos principales: el ingreso del producto y el ingreso del proveedor. El producto en cuanto más se utilice, quedará registrado en el *kardex*; el movimiento, por lo tanto, de esta materia prima deberá tener alguna finalidad importante, ya sea para la producción interna o para la venta directa es que el producto es estrella y eso hay que valorarlo.

Productos con Mayor Número de Movimientos en el Mes											
N°	Código	Descripción	Ingreso	Salida	Saldo	Fila	columna	Estado	Valor Unit	Valor Total	
1	CNP-PH00012	Perno Hexagonal Grado 05 de 2" x 5/32	100	80	20	A	1	B	\$ 1.20	\$	24.00
2	CNP-PH00013	Perno Hexagonal Grado 05 de 3" x 5/32	100	90	10	A	1	B	\$ 2.20	\$	22.00
3	CNP-PH00014	Perno Hexagonal Grado 05 de 4" x 5/32	100	75	25	A	1	B	\$ 2.80	\$	70.00
4	CNP-PH00015	Perno Hexagonal Grado 05 de 5" x 5/32	100	74	26	A	1	B	\$ 3.20	\$	83.20
5	CNP-PH00016	Perno Hexagonal Grado 05 de 6" x 5/32	100	70	30	B	1	B	\$ 3.80	\$	114.00
6	CNP-PH00017	Perno Hexagonal Grado 05 de 7" x 5/32	100	67	33	B	1	B	\$ 4.20	\$	138.60

Fig. 6.4. Conocer los productos de mayor movimiento, otorgan un información de sumo interés para generación de valor.

Record de Producto y Proveedor								
Código: CNP-PH00012			Observaciones:					
Descripción: Perno Hexagonal Grado 05 de 2" x 5/32			Producto con movimiento mayor a 200 Mensuales					
Ubicación Fila: A / Columna: 1			Proveedor: Aceros Industriales S.A.C.					
N°	Fecha	Ingreso	Valor Unit Ingreso	Salida	Saldo	Estado	Valor Unit Actual	Valor Total
1	02/02/2013	300	\$ 1.20	0	300	B	\$ 1.20	\$ 360.00
2	02/02/2013		\$ 1.20	42	258	B	\$ 1.20	\$ 309.60
3	03/02/2013		\$ 1.20	32	226	B	\$ 1.20	\$ 271.20
4	07/02/2013		\$ 1.20	24	202	B	\$ 1.20	\$ 242.40
5	16/02/2013		\$ 1.20	34	168	B	\$ 1.20	\$ 201.60
6	18/02/2013		\$ 1.20	38	130	B	\$ 1.20	\$ 156.00
7	18/02/2013		\$ 1.22	44	86	B	\$ 1.22	\$ 104.92
8	24/02/2013		\$ 1.22	28	58	B	\$ 1.22	\$ 70.76
9	28/02/2013		\$ 1.22	8	50	B	\$ 1.22	\$ 61.00
10	28/02/2013		\$ 1.22	8	42	B	\$ 1.22	\$ 51.24
11	03/03/2013	258	\$ 1.22		300	B	\$ 1.22	\$ 366.00
12	07/03/2013		\$ 1.22	8	292	B	\$ 1.22	\$ 356.24
13	10/03/2013		\$ 1.22	12	280	B	\$ 1.22	\$ 341.60
14								

Fig. 6.5. El récord por producto también debe reflejar el nombre del proveedor ello otorgará un asidero y una línea de reposición confiable.



Nuestro proveedor ya lo ha señalado, muchos postulados han dejado de serlo. Se ha vuelto nuestro socio ya que cuando estamos mal, él también lo está y cuanto estamos bien, él disfruta de nuestra bonanza, es por ello que la elasticidad y comprensión por un bien común ha superado esas barreras, ya que recuerde todos son compradores y también vendedores.

Por ello se hace necesario un ranking de proveedor, no solo por el producto sino por su diligencia en el despacho su puntualidad y atención. Asignar otras labores al jefe de almacén puede resultar confuso pero efectivamente, sí puede desempeñar el papel de un contador de mercadería, ya que él es un custodio de la materia prima; por lo tanto, todo esfuerzo en pos de mantener ello siempre será necesario.

6.2. REPORTE DE CONFORMIDAD Y DISCONFORMIDAD POR PRODUCTO Y PROVEEDOR

Está bien señor, creo que usted tiene algo de razón pero, ¿cómo voy a elaborar estos récords de producto y proveedor? No voy a permitir que el criterio posiblemente sesgado pueda dañar el prestigio de algún buen proveedor o su producto. Estimado lector, no se preocupe, para eso existen los formatos de conformidad o disconformidad.

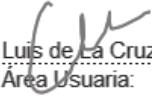
Producto:	Conforme:	☒	Inconforme:	☐
Observaciones:				
Las características del productos se encuentran dentro de los estándares, requeridos, así como la cantidad y el estado del producto.-----				
 Luis de la Cruz Ortiz Área Usuaría:			 Luis Martel Hila Responsable	

Fig. 6.6. Los reportes deben básicamente aclarar el motivo por el cual el producto está siendo aceptado o rechazado, esto ayudará en el tiempo a generar un histórico de los productos con menores o mayores aceptaciones.

Evite la susceptibilidad o arbitrariedad, vaya al estricto campo de los números y criterio en base a la objetividad.

Si un proveedor llega tarde diez minutos, no es igual que si llega al día siguiente a primera hora. Tenga cuidado con esto no puede usted estar sometiendo o arriesgando ello, este proceso es un proceso muy receloso y de gran cautela por lo tanto no es un formato que llenará bajo ad libitum de su jefe de almacén.



Es un formato que se llena en conjunto con el usuario y que es diseñado para resaltar las cosas correctamente realizadas y las no correctamente realizadas.

Un momento señor, mi personal no va a estar perdiendo el tiempo llenando este formato con el jefe de almacén.



En primer lugar no perderá su tiempo, lo invertirá y en segundo, el tiempo a tomar será el tiempo en el que su usuario utiliza para verificar si la materia prima que llegó es la correcta por lo tanto está invirtiendo mejor su tiempo a favor de sus organización.

Una de las formas más eficientes para ejecutar las labores es el modelo participativo.



Recuerdo hace muchos años atrás, cuando aún era un púber, nos reuníamos con los amigos en un parque grande cerca de la casa de mis padres y allí se armaban equipos, los cuales eran escogidos por afinidad y destreza. El que quería ganar escogía a los más ágiles, más rápidos, más fuertes, etc. Pero señor, un momento esto no basta, era como participaban en conjunto lo que permitía el triunfo en estos juegos.

Es así que de la forma más objetiva y contundente debe hacer participar a sus colegas o colaboradores. Esto será importante para estimar de manera certera la satisfacción de los usuarios finales y si su producto final va ser el esperado, porque no solo basta mirar el producto y ver que no esté roto, hay que conocer las características y de esa manera saber si es lo correcto o no para la función requerida, por ello, es trascendental que usted permita la participación y no puede haber mejor participación que otorgando un visto bueno en un documento.

6.3. SIEMPRE CONSULTE, SIEMPRE ANALICE Y SIEMPRE REPORTE



“Más vale quedar como un ignorante por un minuto en tu vida que ser ignorante toda tu vida”

Luis Rodríguez Otárola

Fig. 6.7. El esperar sin pronunciarse no otorga alguna posibilidad de resolver la disyuntiva, solo el expresar una carencia en el tema será un aviso de abastecimiento de conocimiento.

Siempre consulte, recuerde que la vida es un campo de aprendizaje constante pero recuerde, quien más rápido aprende es quien más indaga, pregunta, consulta en cualquiera de los campos que involucra la inversión de su tiempo. Usted no puede esperar que las cosas se le presenten, usted debe salir y buscar las respuestas.

La verdad que no conozco este componente, es bastante raro, quizá lo mejor sea guardarlo y en una próxima toma de inventario, cuando falte algo ya sabemos qué cosa es. Jorge no se resiste y le pregunta a Vicente (su jefe): “Señor no cree que sería mejor si preguntamos”. Vicente le dice: “Jamás tú creas que yo quiero que crean que soy un desentendido. No, eso me puede costar el trabajo, mejor lo hacemos a mi manera. Las personas que se callan y nunca expresan preocupación, inquietud, ignorancia o dudas, son aquellas a las cuales hay que tenerles miedo porque la posibilidad que estén ocultando algo es muy alta. Y para lamentación, esas cosas suelen estallar de la manera más nociva para toda la organización.



Por ello desarrolle la saludable actitud de siempre consultar y no solo usted si no que contágiela y haga de ello un hábito saludable para su organización.

No Antonio, te digo, así no va a entrar, ya le consulté a Fanny y me dijo que ahí nunca habían apilado las drizas en rollo. Pero señor, he revisado la ficha técnica y me indica que ese sería un lugar correcto para el almacenamiento de las drizas porque es un lugar seco, fresco y con espacio para manipular.

A pesar de que ya le han informado cómo se debe actuar en caso de falta de abastecimiento u otros, usted nunca debe perder su sentido común y preguntar una y otra vez de ser necesario, hasta que usted quede satisfecho; de lo contrario una opinión muy respetable puede conllevar a muchas complicaciones.



Hace varios días que he visto como han desperdiciado sistemáticamente la tela, la verdad es que si voy a especular sobre ella puedo ganarme enemigos y mi jefe no va confiar en mí... ¿cómo actúo?

Ante esto la única solución es reportar. Muchos casos se vuelven grandes innecesariamente debido a que estos no se reportan y luego los problemas se vuelven más complejos. Por ello usted no tenga ningún temor, obviamente usted no vino a hacer amigos y por lo tanto es prioritario que usted tome las riendas de su valiosa carga. Y para conservarla comuníquese con su inmediato superior, usted actúe siempre manera decisiva pero pulcramente escrita, no emplee diminutivos o un lenguaje poco ortodoxo por lo tanto hay que utilizar un vocabulario decente y pulcro. A eso se le llama «mantener un término medio».

6.3.1. NIVEL DE COORDINACIÓN

Señor necesito que me atienda de inmediato. Necesitamos 14 rollos de soldadura porque estamos comenzando trabajos en la estructura perimetral para el canal 23, así que no puedo esperar mucho, agradeceré me despache de inmediato. Estimado señor, usted no ha traído su pedido firmado, así que lamentablemente no puede atenderlo.



Fig. 6.8. Los niveles de coordinación deben reflejarse en documentos, estos documentos deben poseer, asideros claros que reflejen la ruta de a dónde va la materia prima, quien autoriza y otros mas, de acuerdo a la necesidad de la organización.

Los niveles de atención y coordinación en la gestión de almacenes son muy amplios, pero los niveles de coordinación, aunque pueden parecer amplios, son más restringidos. En la gestión de almacenes puede atenderse al personal de limpieza y luego al jefe de planta y en un momento dado hasta a la asistente del director. La atención es muy amplia y sube y baja de todos los niveles de la organización sin embargo esto no quiere decir en ningún momento que cualquier colaborador pueda determinar, exigir o demandar determinado producto o materia prima para su uso o usufructo ya que todo esto va obedecer a una política de la cual este colaborador no necesariamente participe más que como espectador o posiblemente de acuerdo a la estructura jerárquica como un referente u opinante. Esto es, el jefe de almacén va a coordinar directamente con los líderes de equipo, ellos sintetizarán o comprimirán sus solicitudes, requerimientos o pedidos y emitirán una demanda que será enviada al almacén porque un usuario propiamente no podría exigir determinado producto a modo propio.



No señor, yo toda mi vida he trabajado con determinado modelo de teclado, así que si usted no tiene en su almacén este modelo de teclado, tendrá de coordinador con abastecimientos para que puedan aprovisionarme uno, de lo contrario no seguiré realizando mi labor y si tengo algún retraso en la entrega de mi trabajo, le diré a mi jefe que ustedes son los culpables por no abastecerme lo que necesito.

El jefe de almacén no crea los parámetros ni características para el consumo interno ni mucho menos para el externo. La experiencia del jefe de almacén se suele confundir con una autoría en las características de los productos a emplear, pero ello no es así. Lo que sucede es que debido al nivel de experiencia, el jefe de almacén y su equipo conocen muchos productos y las características extrínsecas e intrínsecas de estos; por lo tanto, este les otorga cierto conocimiento, que puede ser empleado de forma salubre, siempre y cuando, sea en forma de sugerencia o recomendación de experto y no de usuario.

Asimismo, se sabe que la política de compras está muy atada a la política presupuestal; por lo tanto es un tema de finanzas, logística, operaciones y producción y por ende la opinión y recomendación es valiosa pero no necesariamente puede ser ejecutada debido a factores que estén fuera de su responsabilidad.

Prepárese para trabajar



Juan llegó a su primer día de labor como asistente de almacén en su nuevo centro de trabajo visiblemente emocionado ingresó raudamente y pudo divisar que sus compañeros habían hecho un círculo y estaban conversando sobre temas de seguridad para luego iniciar una serie de ejercicios de calentamiento. Juan desconcertado dijo: “¿Y esto para qué?”.

Estimado lector, el trabajo en el almacén es un trabajo que por lo general demanda esfuerzo físico y movimiento constante de su cuerpo por lo tanto usted debe ser consciente que no puede acelerarse sin antes haber pasado por la primera velocidad entonces deténgase un momento y comience con ejercicios simples pero que pueda encender su respuesta fisiológica y para que pueda usted y su equipo cumplir de manera eficiente, la labor encomendada.

No señor, usted realmente aquí sí está equivocado, me dice que voy a tener que pagar al personal para que se ejercite en vez de trabajar. No señor, eso no lo voy a permitir, si desean ejercitarse que paguen un gimnasio y que practiquen allí.

Estimado lector, los ejercicios de calentamiento no son necesarios, son indispensables para iniciar cualquier actividad que implique ejecutar por mucho tiempo una destreza física.

Imagínese usted, llegó Pedro a laborar, dejó sus cosas en el vestíbulo y de pronto ingresa al almacén su jefe y le dice: “Necesitamos que lleven ese rollo de cable 7 x 14 de 100 metros a la planta de ensamblaje”. Pedro hace su mejor esfuerzo, se agacha e intenta levantar más de treinta kilos, en eso cuando está con el cable a medio levantar, siente un dolor en la espalda que lo hace retroceder y tropezar, para luego perder el equilibrio y caer estrepitosamente.



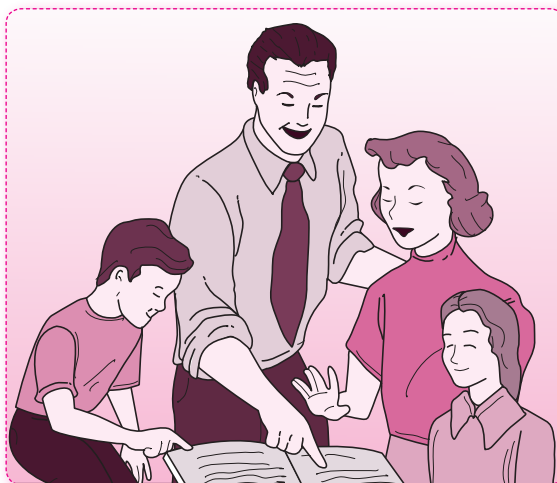
La consigna es *cuide a su personal*, ya que si lo cuida, él cuidará y tratará correctamente su materia prima. *Materia prima bien cuidada, es materia prima efectiva* para generar valor y cuando se genera valor, la máquina registradora comienza a sonar luego de lo cual, usted tenga la seguridad que el balance que ejecutará su contador le traerá números muy importantes para generar el incremento del patrimonio de la organización.

7.1. EL PRIMERO EN LLEGAR Y EL ÚLTIMO EN IRSE



Gonzalo era un tipo que había estado en la Marina y por lo tanto tenía un régimen bastante ortodoxo, lo cual hacía que su puntualidad engalanara su ingreso, pero al tocar la campana era el primero en la fila para retirarse.

7.1. En la vida no hay mejor forma de enseñar que con el ejemplo, contagiándolo, diseminando el optimismo y las buenas prácticas; por lo tanto, solo quien posee una actitud ejemplar conseguirá rédito en el largo plazo.



Los líderes de equipo, en este caso el jefe de almacén no dejan su responsabilidad en la puerta y la vuelven a asumir cuando ingresan, la responsabilidad es algo que no se mide por un horario si no por una actitud constante y consecuente, no solo con sus actos propios si no con todos los actos de su equipo, ya que de otra manera usted no podría simplemente ser un líder de equipo. Por lo tanto usted no puede dejar ningún cabo suelto, nada a medio hacer o decir algo como: “Bueno yo no sé” o “Eso ocurrió después que me fui”. Su labor está en dar soluciones propias de su cargo y de su responsabilidad y no de un horario.

7.2. SIEMPRE REVISE, SIEMPRE AUDITE, SIEMPRE CONFÍE

Un día soleado en el puerto de Antofagasta, el joven Hermilio en uno de sus primeros viajes como marino mercante y en su puesto de asistente de almacén, se disponía a cumplir sus funciones cuando de pronto su jefe le dijo: “Estoy con un dolor estomacal profundo, no va a ser posible que supervise la entrega de mercadería, así que tú debes cumplir con esa responsabilidad”. El joven Hermilio recibió al proveedor Ciriaco, un robusto y pintoresco hombre, que por su acento muy marcado parecía cantar y no hablar. Todo transcurría normal hasta que de pronto llegó el turno de los perecibles, fue donde el joven pudo darse cuenta que todos tenían la fecha muy próxima a vencer, entonces el joven dijo: “Señor Ciriaco, sus productos perecibles no los vamos a aceptar ya que están muy próximos a caducar y por ello no serían de gran utilidad para nuestra larga travesía, así que le voy agradecer que nos los cambie o los retire”. Entonces Ciriaco le dijo: “Eh! criaturita no te compliques la vida, tú acéptalos y este sobre con unos verdes será tuyo”. Señor Ciriaco, le advierto por segunda y última vez o los cambia o los retira. A lo que Ciriaco le respondió: “¡Que carácter! Está bien, te los cambio de inmediato”. Luego de dejar todo conforme y ya a punto de retirarse, el joven Hermilio se percató que su jefe estaba verificando todo, cuando de pronto le dijo: “¿Jefe ya se recupero?” Este le dijo: “Felicitaciones hijo, hoy probaste que tienes lo principal para ser un buen profesional... Honestidad”.



En los cursos de postgrado es normal que los maestros más que ser parlantes de las retóricas y repetitivas teorías, hagan comprometerse a utilizar una determinada fórmula, ellos son quienes incentiven tu libertad de acción, ellos pasarán a un plano de estimulación y de tutoría que no abrumará si no que permitirá contemplar las alternativas y otorgarle al estudiante la posibilidad de utilizar su raciocinio para poder elegir. Es así que el compromiso es mucho mayor porque él será el piloto. Por ello usted mi estimado lector, debe emplear estos mismos conceptos para guiar, vigilar y auditar, pero con confianza, el desarrollo de sus colaboradores. Su confianza debe estar situada en la premisa de siempre tener la posibilidad de visualizar como se desarrolla la gestión. Un momento señor, esto a mi entender se llama desconfianza, entonces no voy a poder estar tranquilo contratando a mi jefe de almacén porque voy a tener que estar siguiéndolo como un sabueso y él lo mismo con el personal a su cargo, entonces al final todo se reduce a ello.

Usted no debe desconfiar. Si usted desconfía no podría contratar a nadie, porque simplemente no podría asignarle a las personas responsabilidades porque no podría esperar de ellos buenos resultados sino muy por el contrario, no podrán ejecutar rentablemente sus funciones.

La supervisión, la auditoría son partes del proceso que permiten aplicar valor, ¿Qué? Si señor, aplicar valor. Si usted mantiene una línea de comunicación que le permita dar seguimiento a la gestión, podrá usted analizar y aportar mejoras. Es así como usted, señor jefe de almacén, podrá apoyar y dirigir a su equipo y usted, gerente, a todo su personal. Es así que no permite que lo invada la desconfianza: Supervise, audite y siempre pero siempre confíe.

7.3. NO PRETENDA HACERLO TODO, EMPODERE

“No puede ser posible parece que voy a tener que hacerlo todo, otra vez seguimos en lo mismo”.



Descanse en su personal, hágales conocer la gran importancia de sus funciones y cómo estas se entrelazan, unas con otras, hasta formar una gran red de comunicación y dependencia entre todos los que componen la organización. Por ello es prioritario en un almacén, embalar correctamente la mercadería, ¿Por qué? Porque de no ser así, esta puede sufrir daños y su valor monetario simplemente se diluiría. O digitar todos los movimientos en el *kardex* a cada momento ¿Por qué? De lo contrario no se podría tener un inventario objetivo y esto podría involucrar pérdidas en el tiempo de la producción o ventas.



Correcto señor Quiroz, ya recibí su orden de compra y su personal puede pasar a recoger los 50 galones de pintura gloss urethane, color ámbar. Luego de transcurridos veinte minutos suena el teléfono del señor Quiroz y le dicen: “Señor Quiroz, disculpe hubo una confusión en el kardex. Solo tengo 20 galones de la pintura que usted requirió y ya se encuentran listos para su entrega. Oh no, gracias, anule la orden de compra. Mi empresa necesita los 50 galones, los compraré en otro proveedor”.

Es así como se puede observar que todos los involucrados en la cadena están sujetos a una información objetiva y en tiempo real; de lo contrario, se perjudicará a todos los interesados, internos o externos.

Procedimientos

Los **procedimientos** son actividades secuenciadas y concatenadas que conllevan o desembocan en la consecución u obtención de lo requerido. Los procedimientos se estructuran en base a las necesidades de las organizaciones, habitualmente estos se diseñan para marcar un derrotero por el cual sus colaboradores podrán transitar siguiendo las políticas de la organización y empleando el trinomio menor esfuerzo, tiempo o dinero.

Procedimiento

Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Fuente: <http://www.definicion.org/procedimiento>



Los procesos pueden ser destinados a empresas de servicios o manufactureras o de operaciones, al final siempre hay procedimientos similares, los cuales servirán como parangón para poder diseñar sus propios procesos. Los procesos pueden ser afines, pero cada estructura tiene una edificación que se basa en las políticas y cánones que establecen los accionistas o propietarios.

Ellos van a edificar esta estructura teniendo como fin la generación de valor la cual debe estar salvaguardada y apoyada por toda la estructura. Cada área en su posición pero el final es el mismo: coadyuvar a la generación de valor.

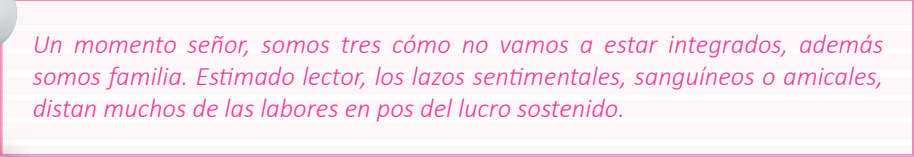
Logística integral

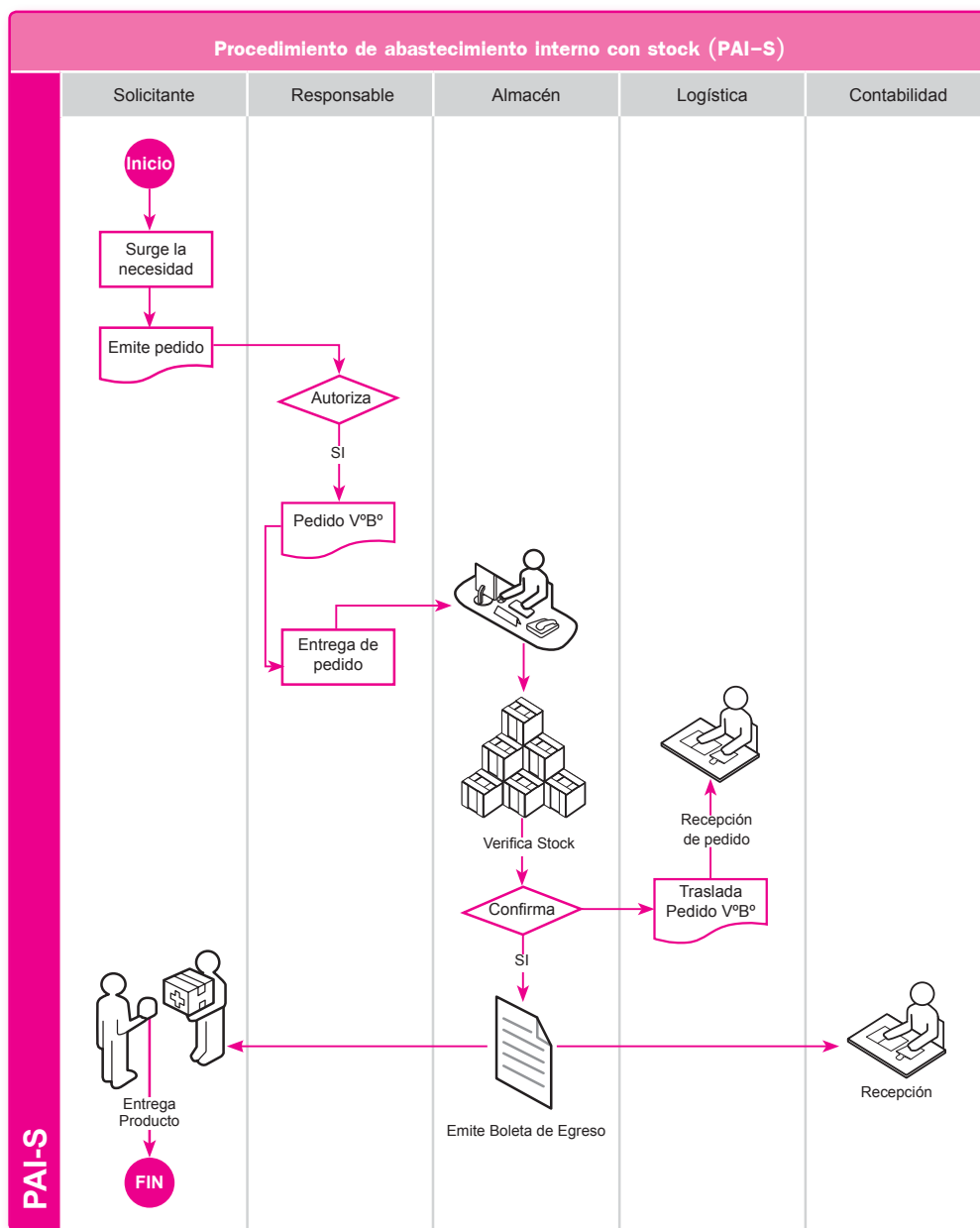


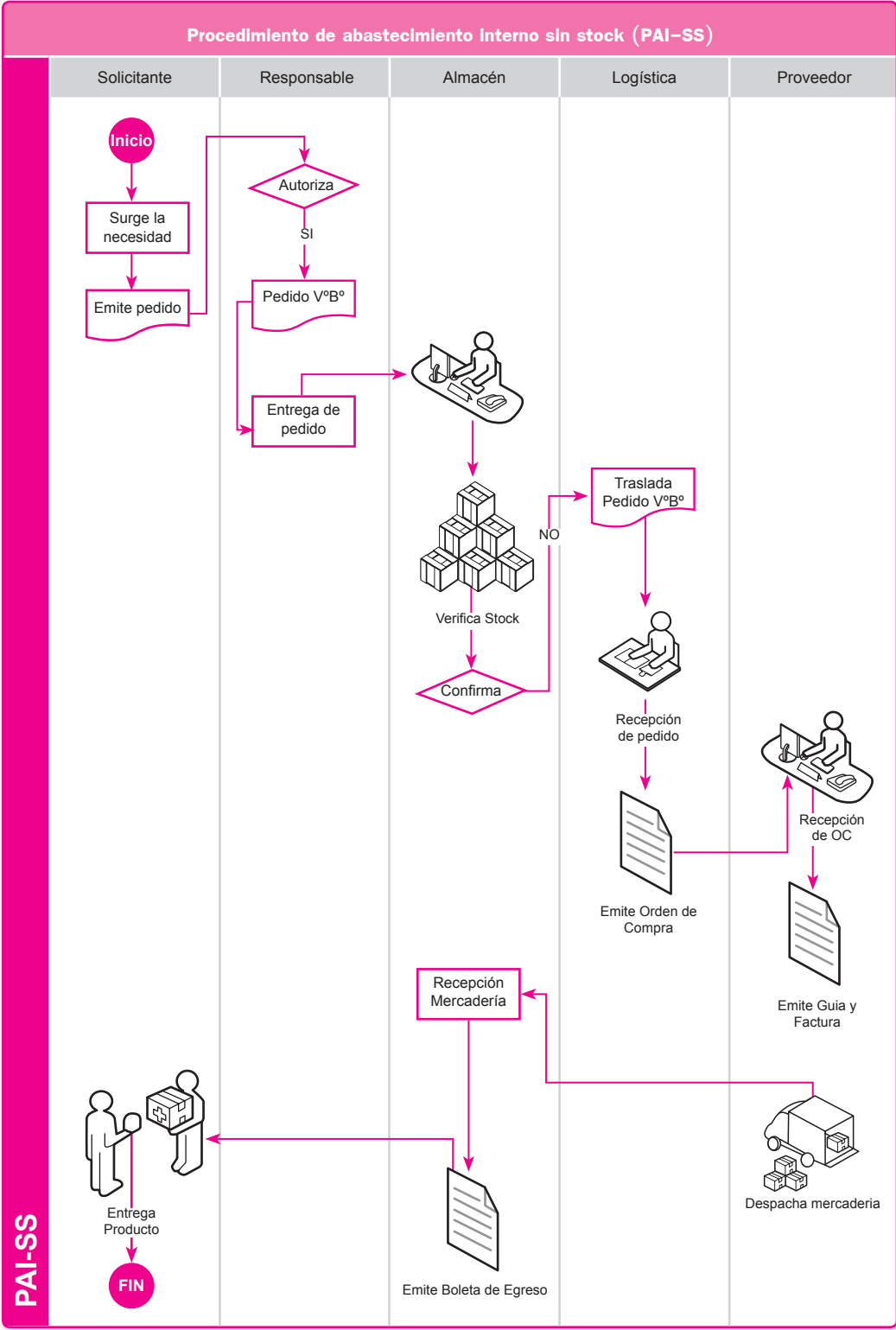
Al respecto, la gestión operativa de la empresa señala que «La organización del trabajo responde al concepto de líneas de flujo, en donde la producción sigue un proceso secuencial a través de las diferentes área de trabajo en donde se efectúan diferentes tareas hasta terminar el proceso».

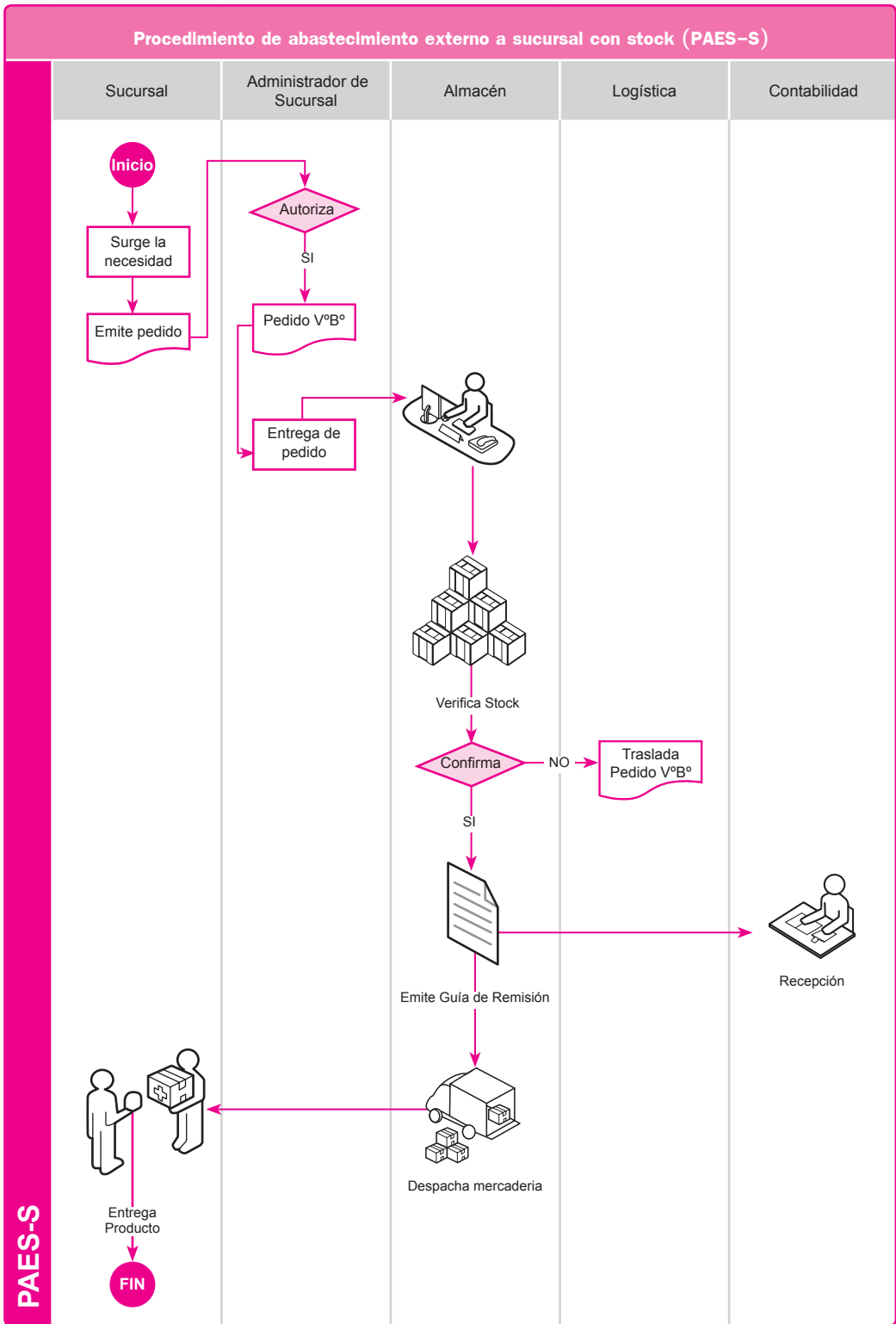
Fuente: Julio Juan Anaya Tejero (2011).

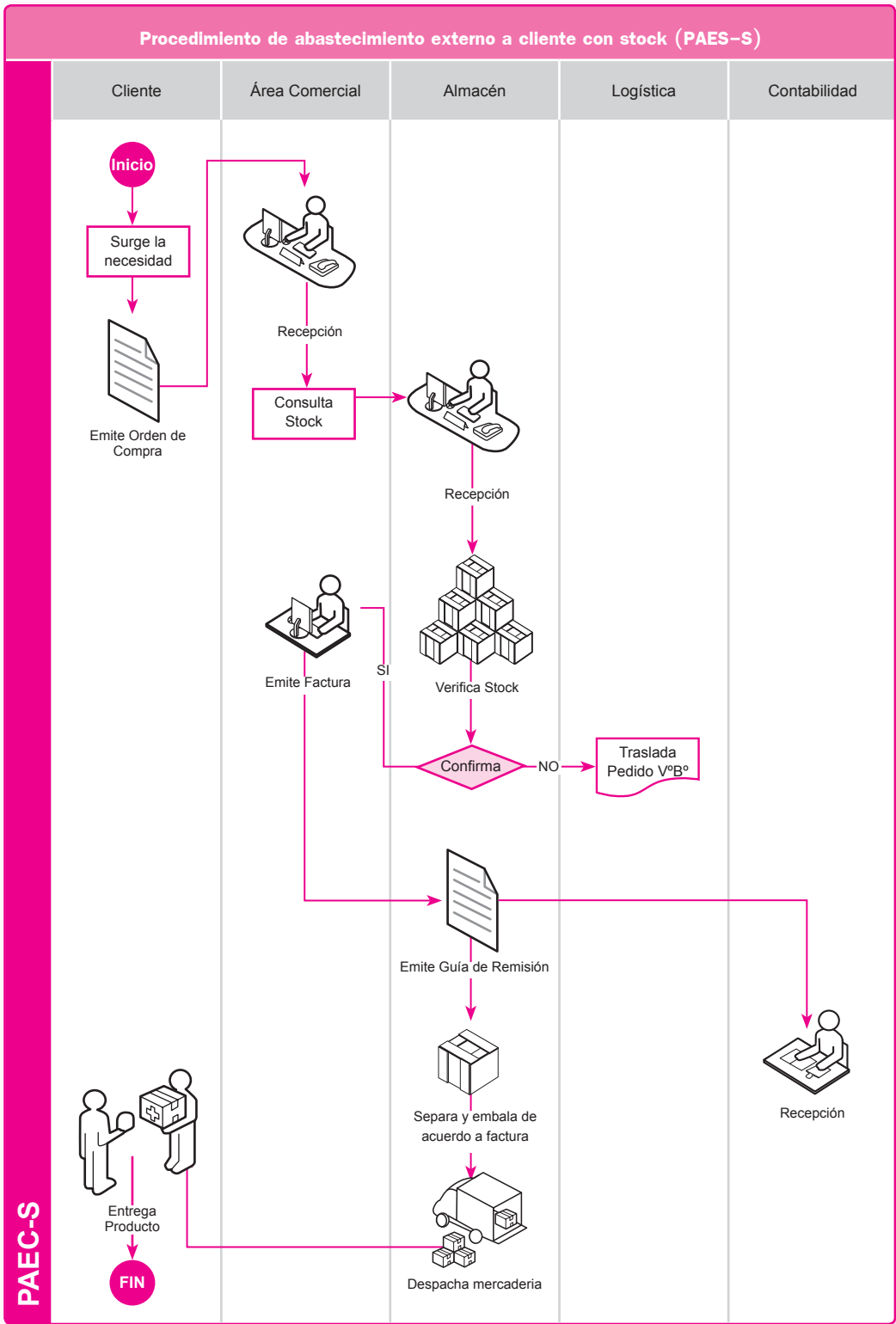
Es por estos motivos mi estimado lector que el presente capítulo desea, en forma didáctica y sin mayor extensión en el verbo, mostrarle como usted puede mejorar sus procesos o utilizar la plantilla de alguno de los que a continuación le expongo para adaptarlos a su organización, ya sea su organización de tres miembros o de doscientos colaboradores, la finalidad de los procesos es integrar.

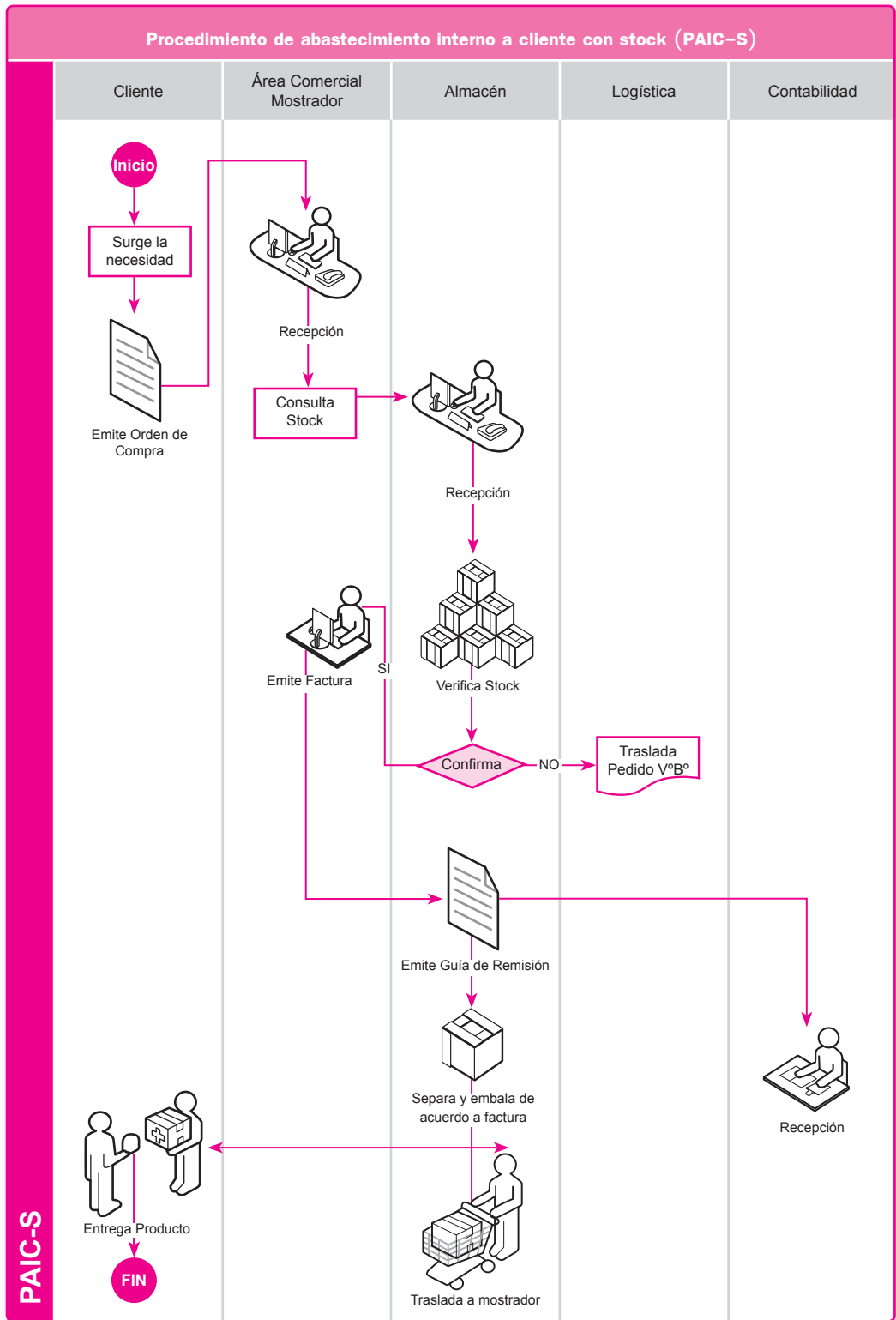


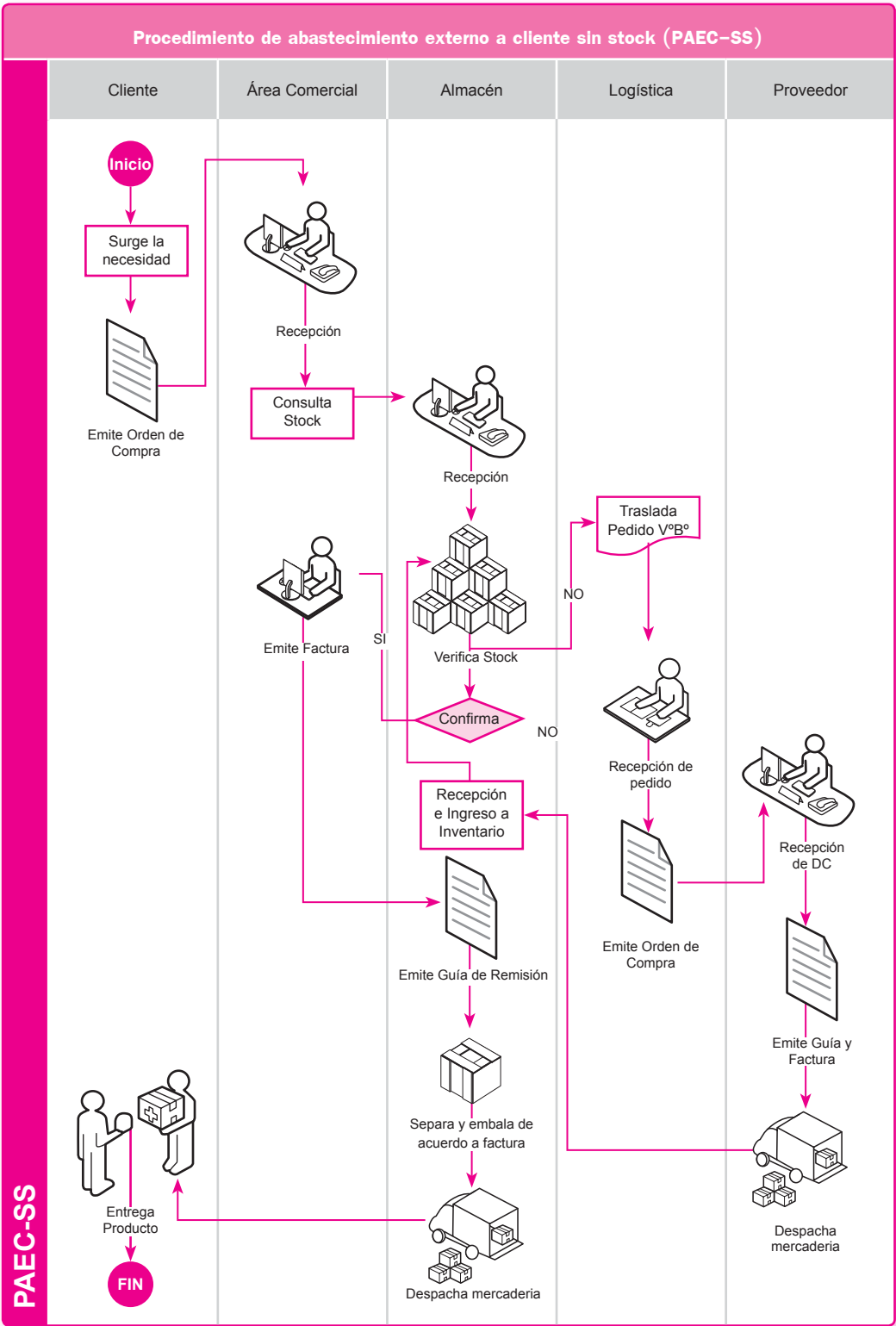


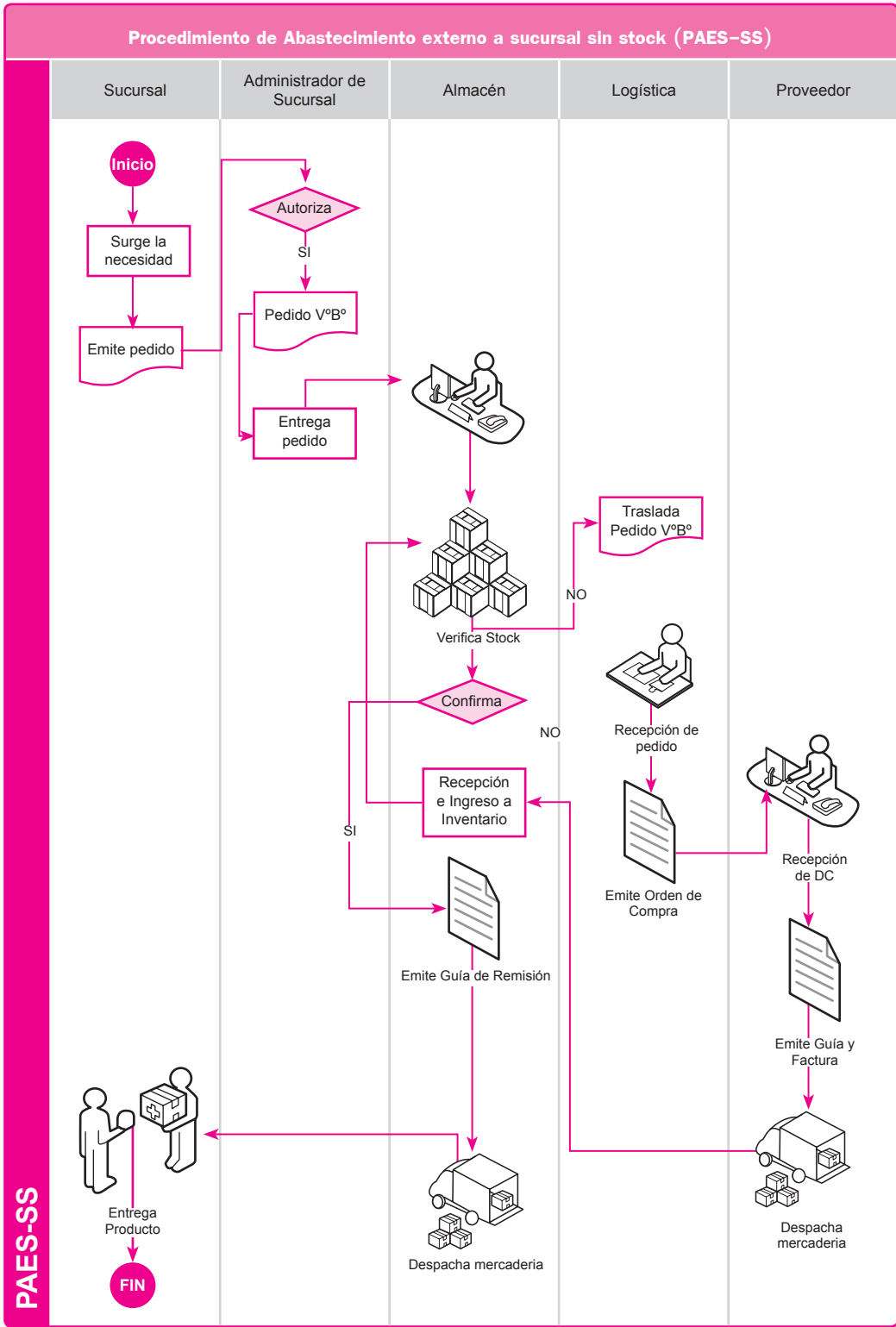


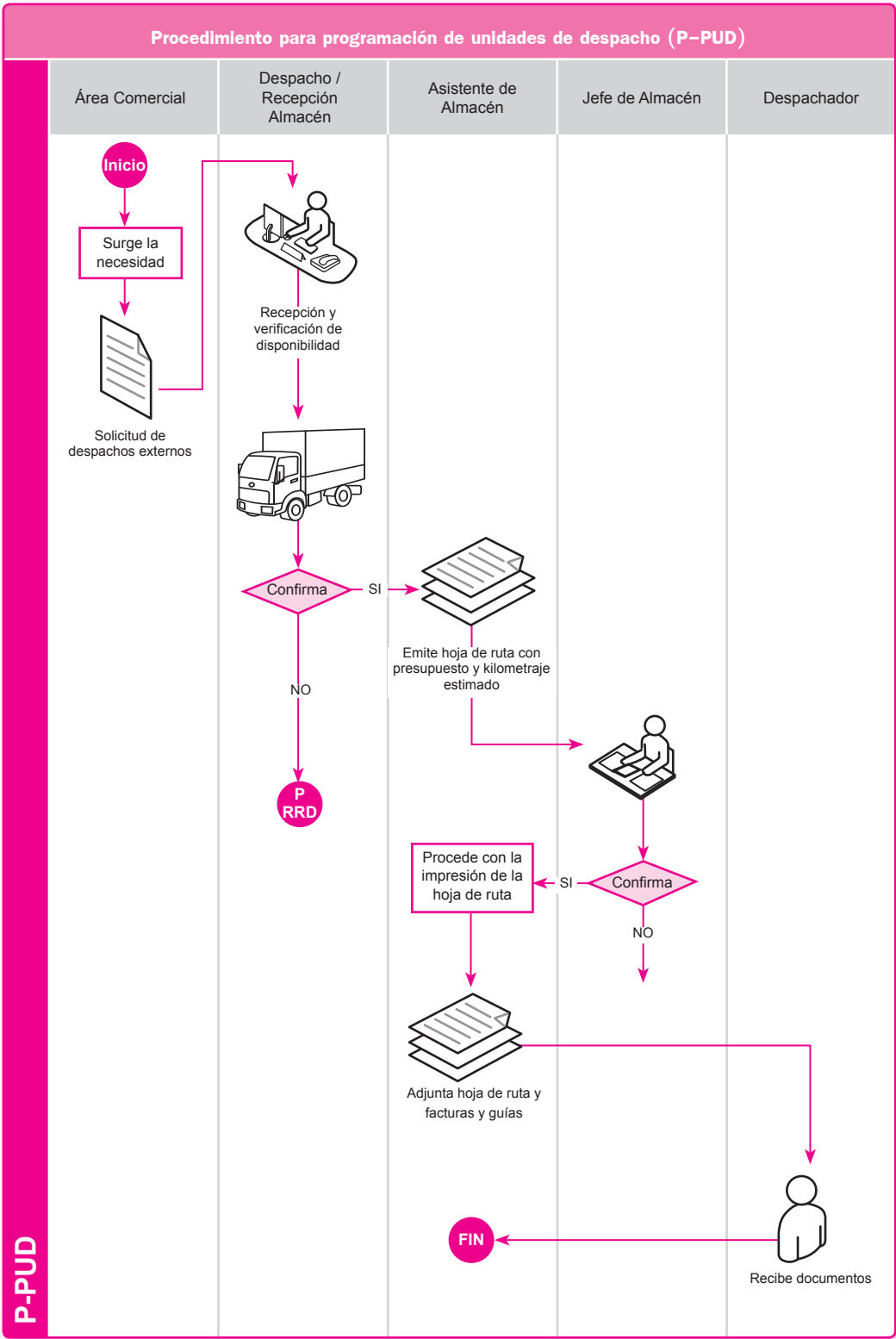


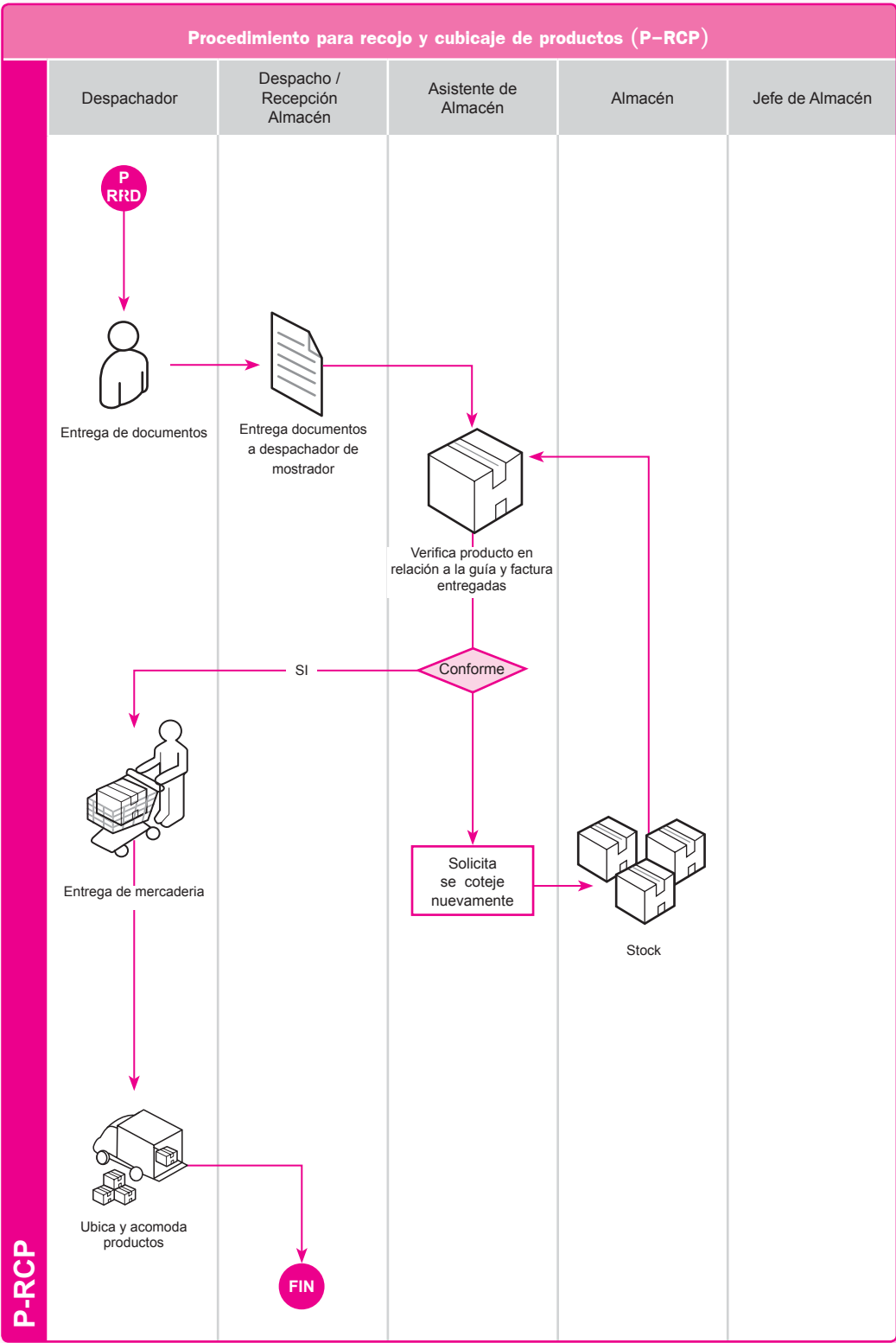


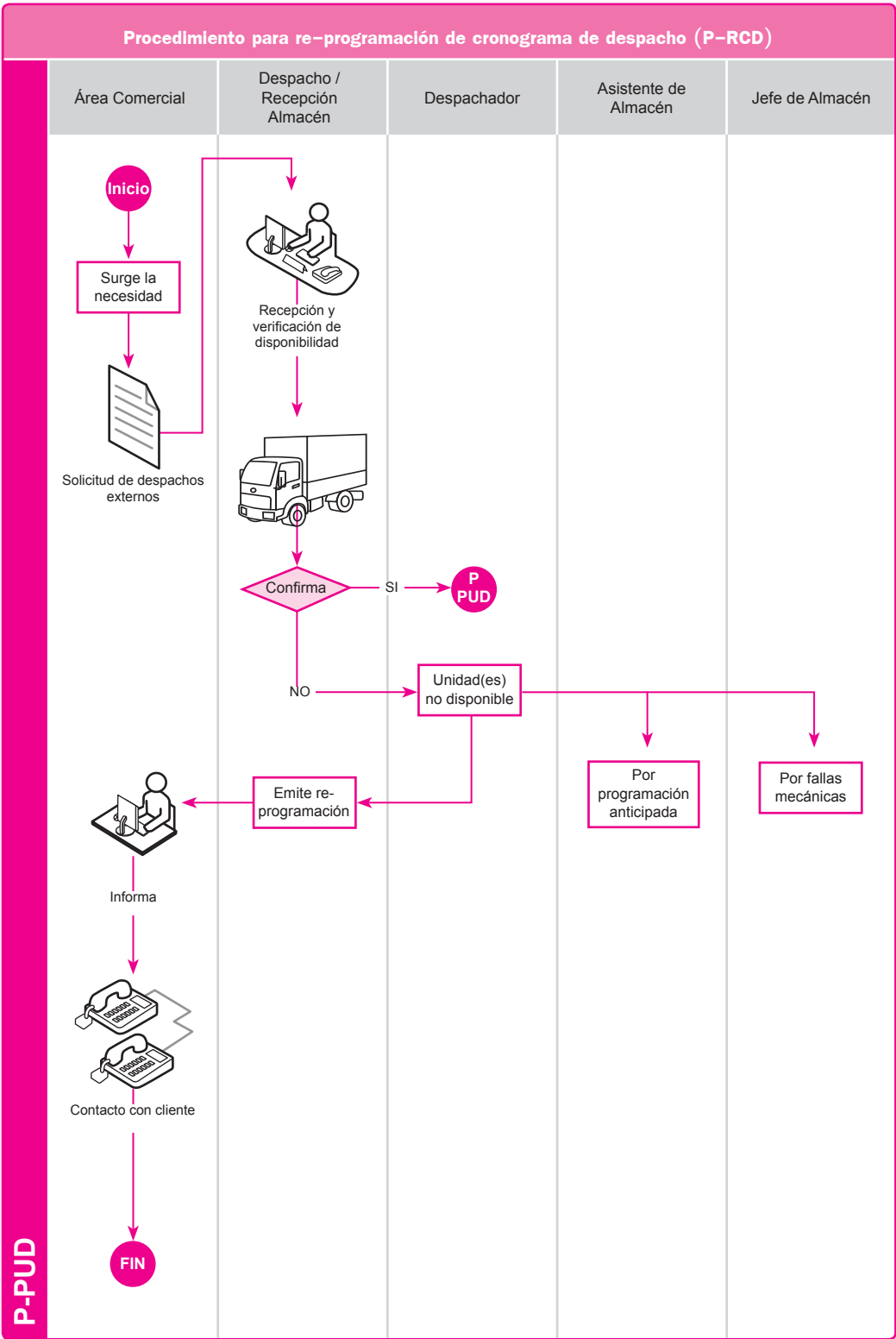


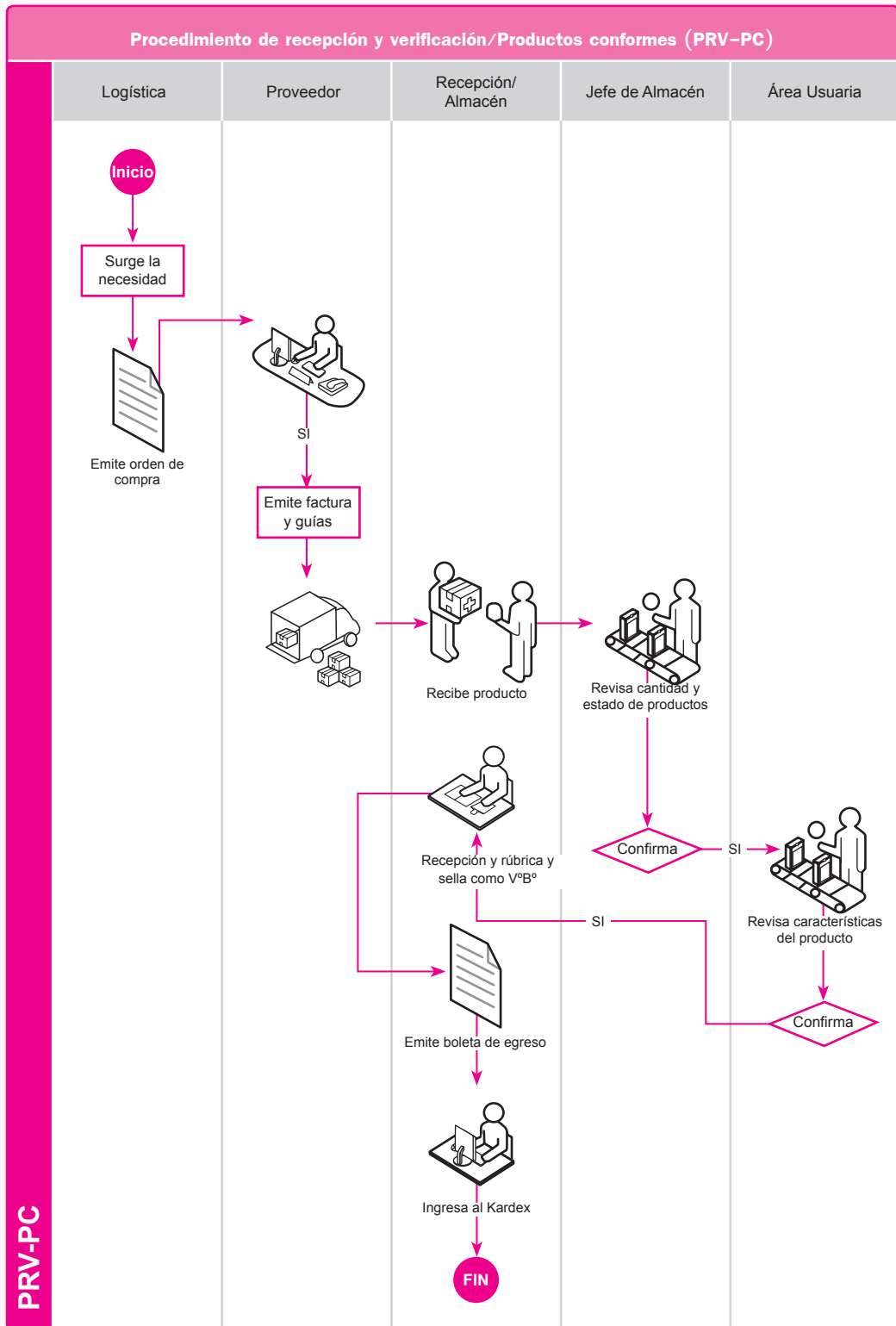


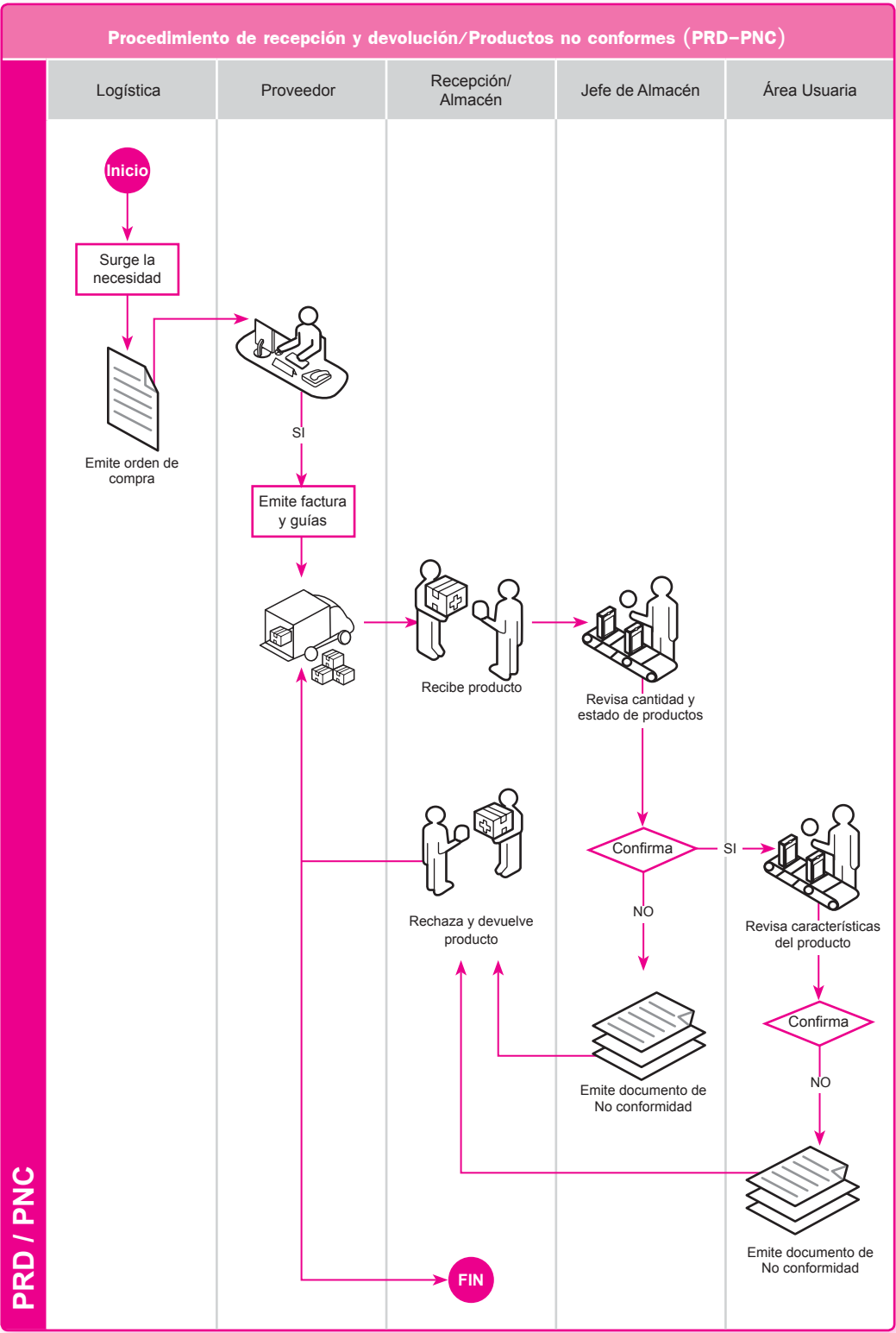


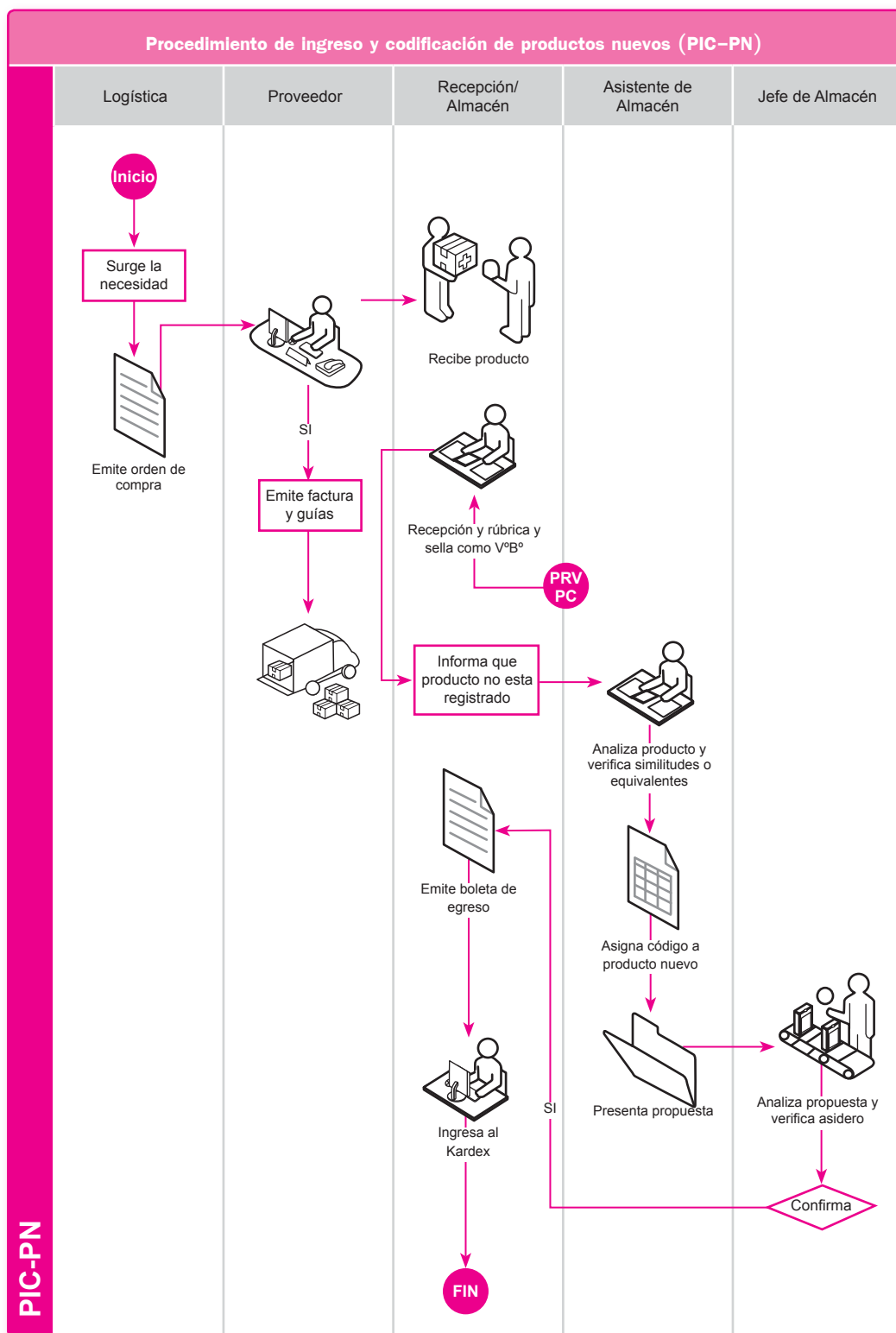


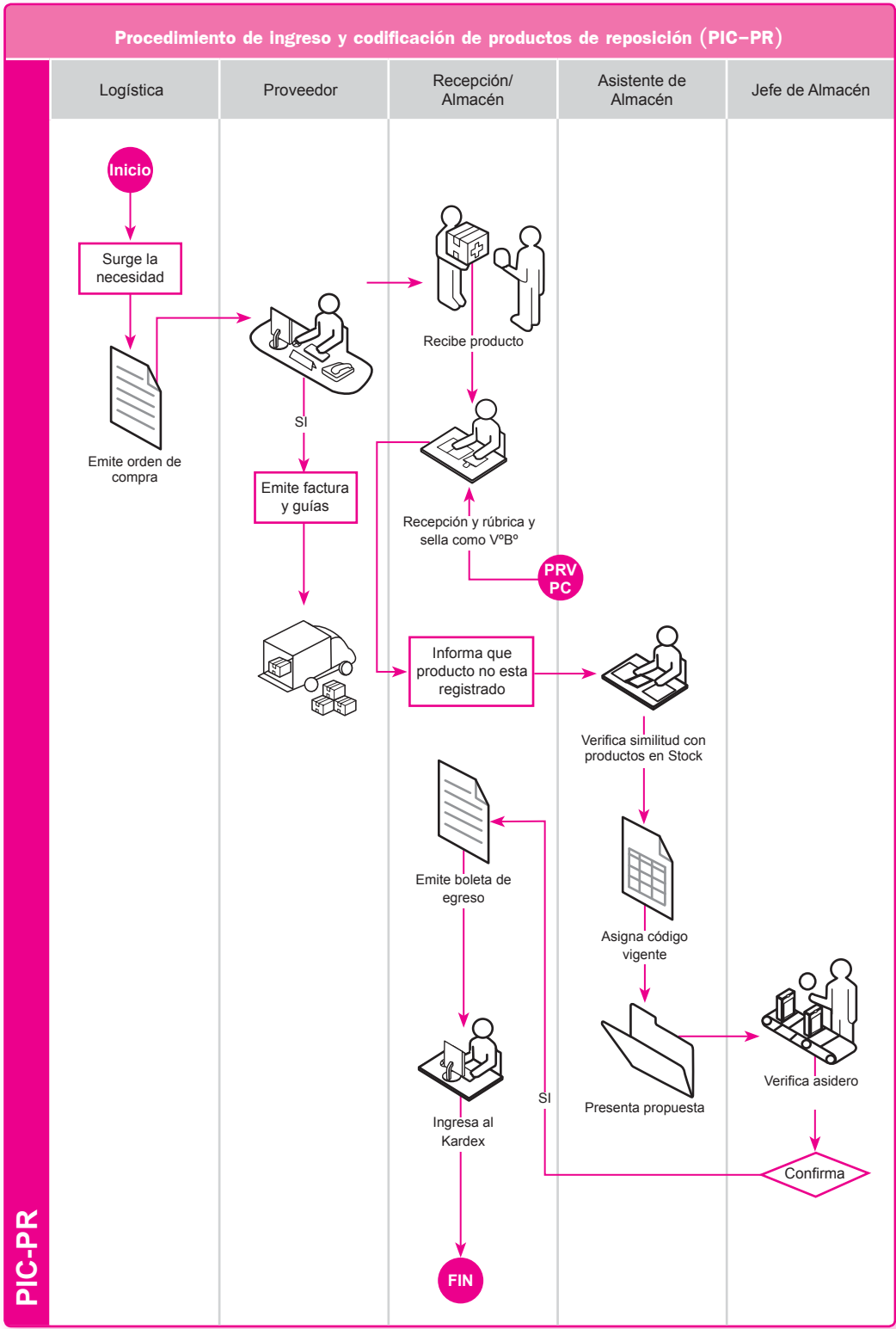


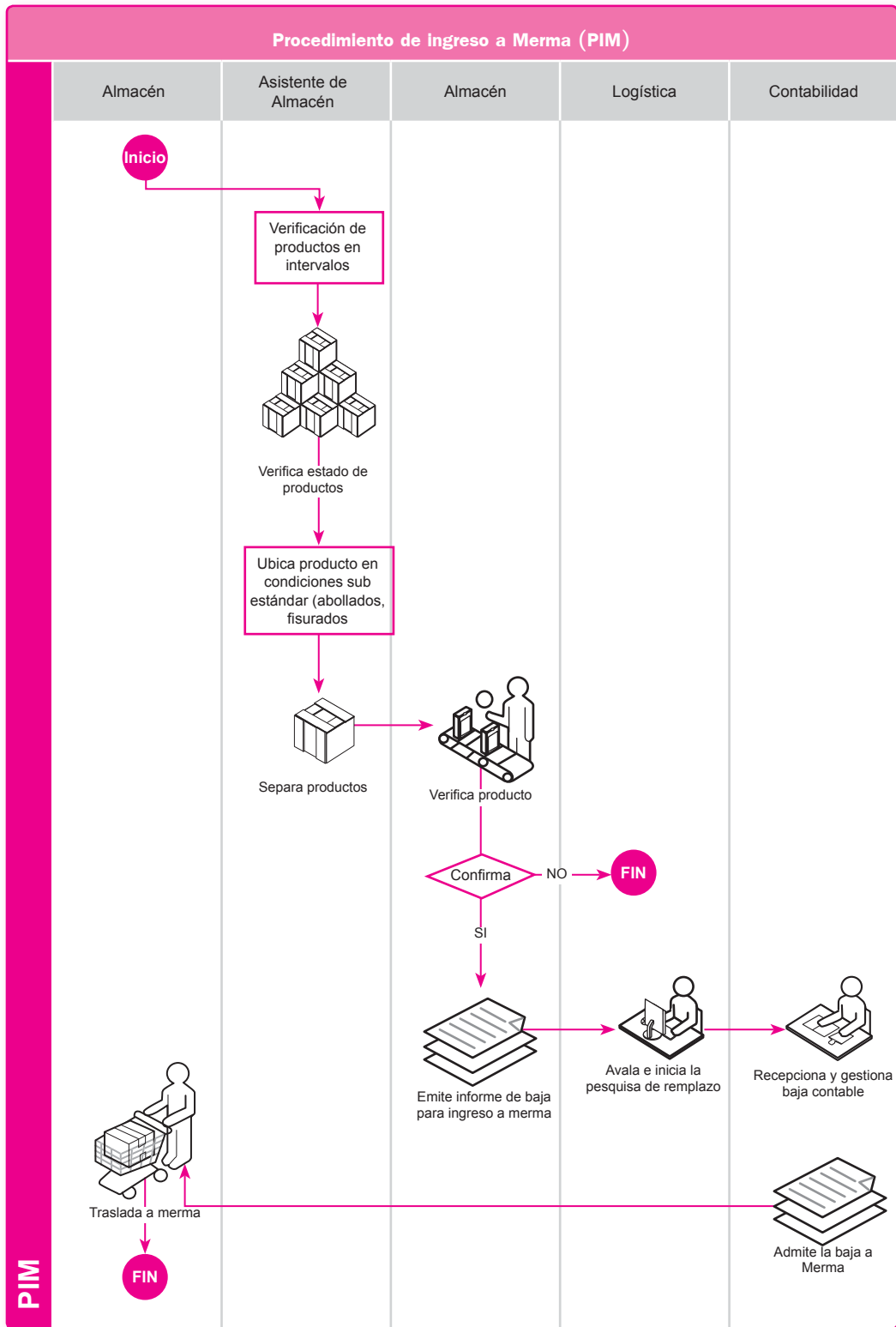


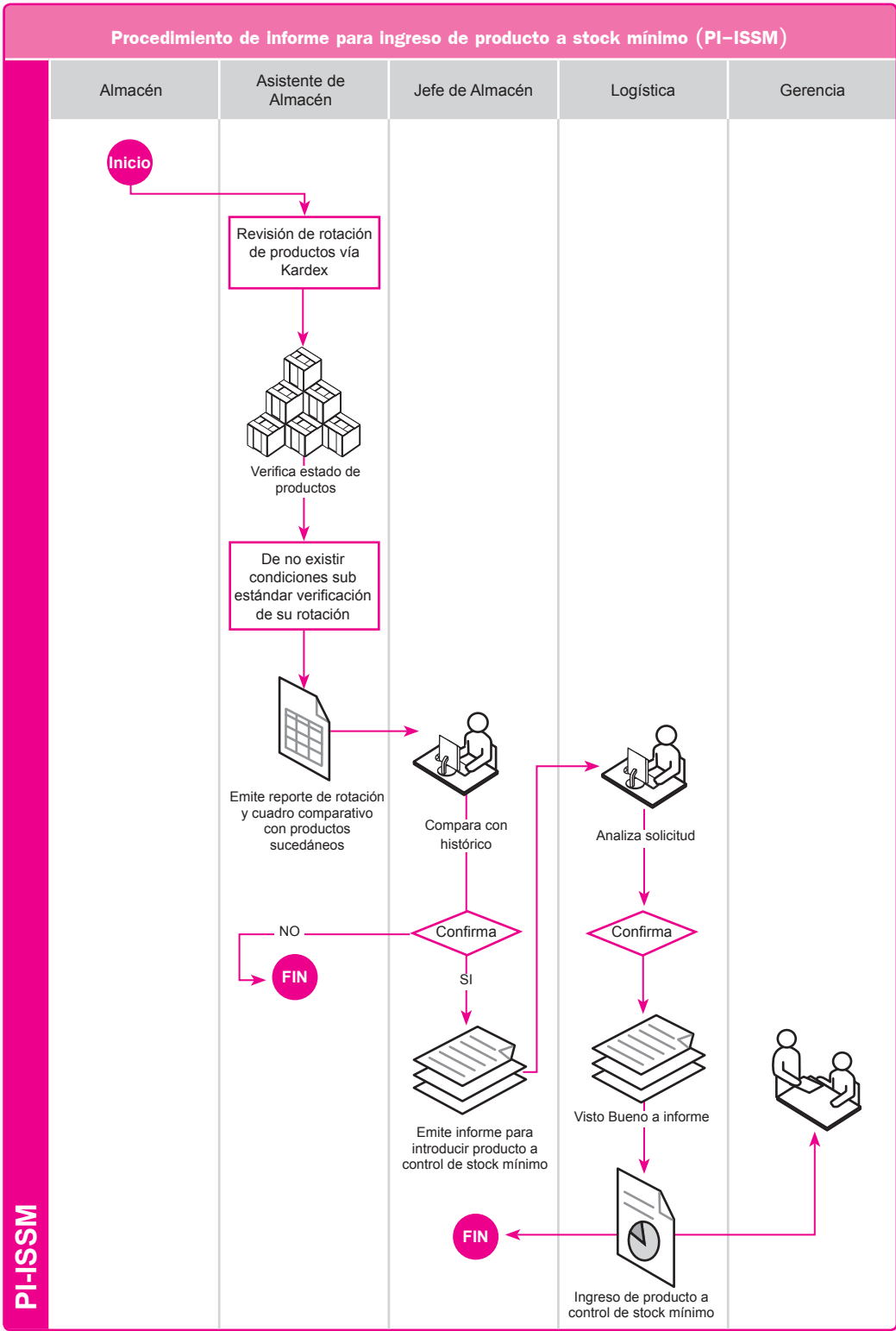


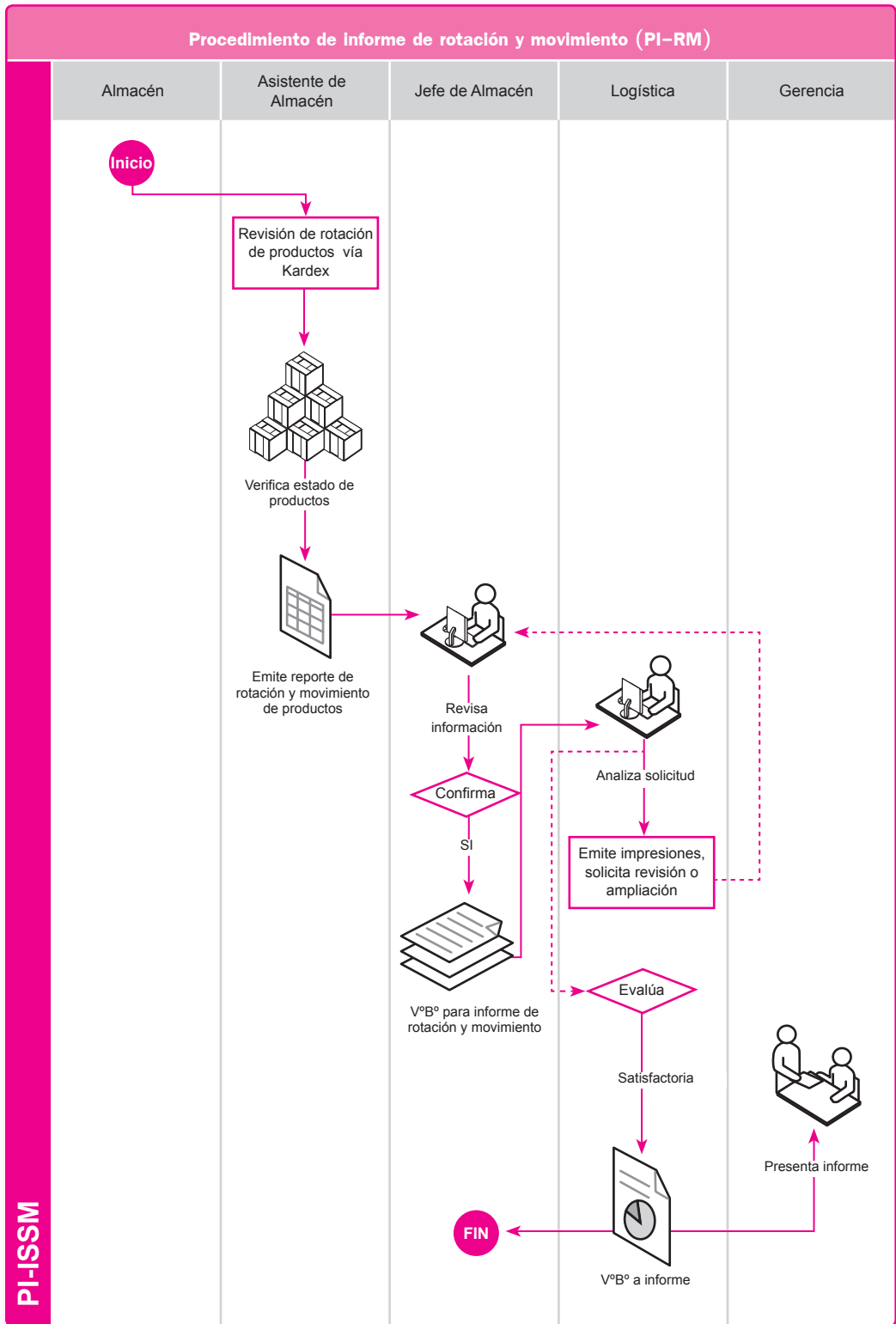


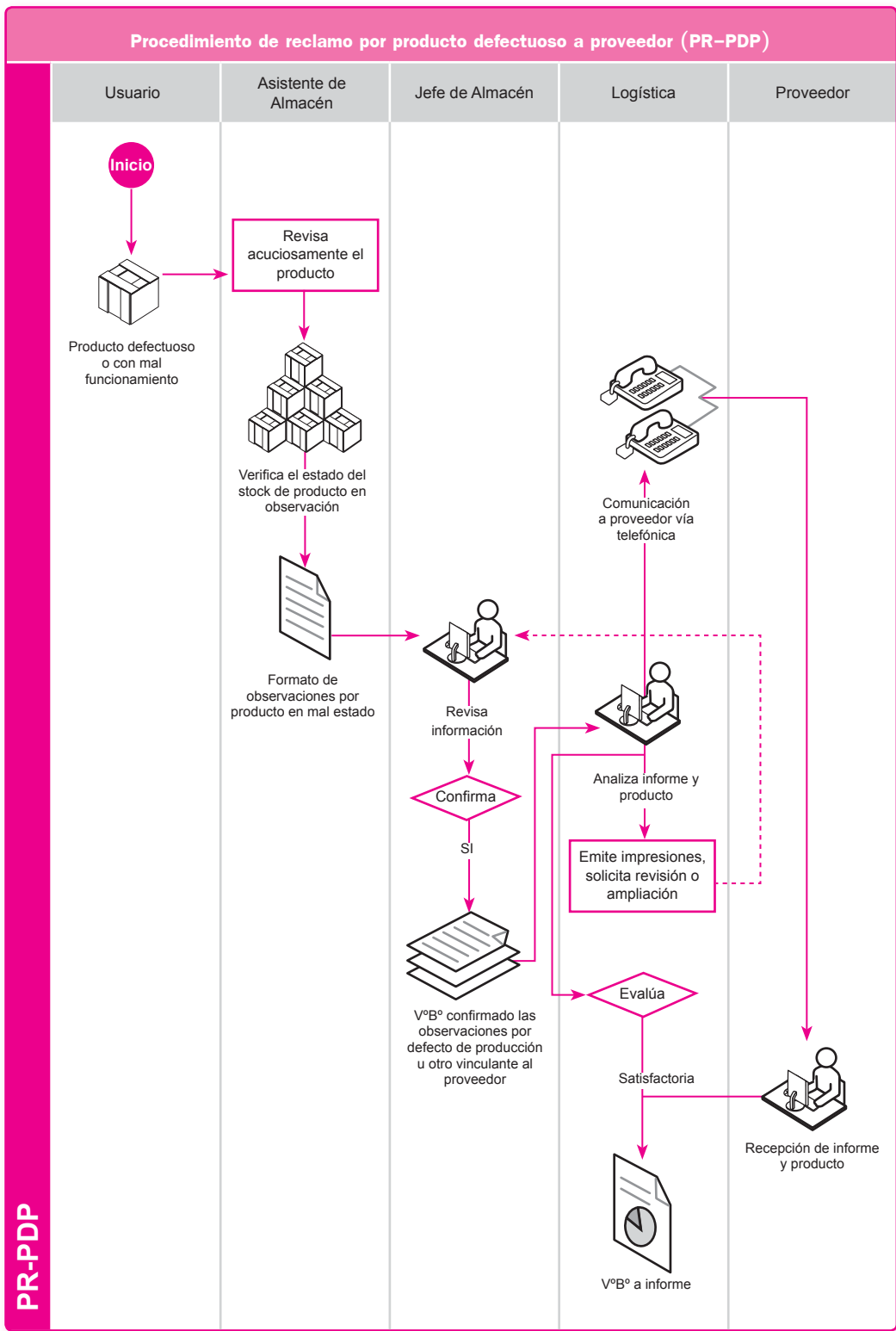


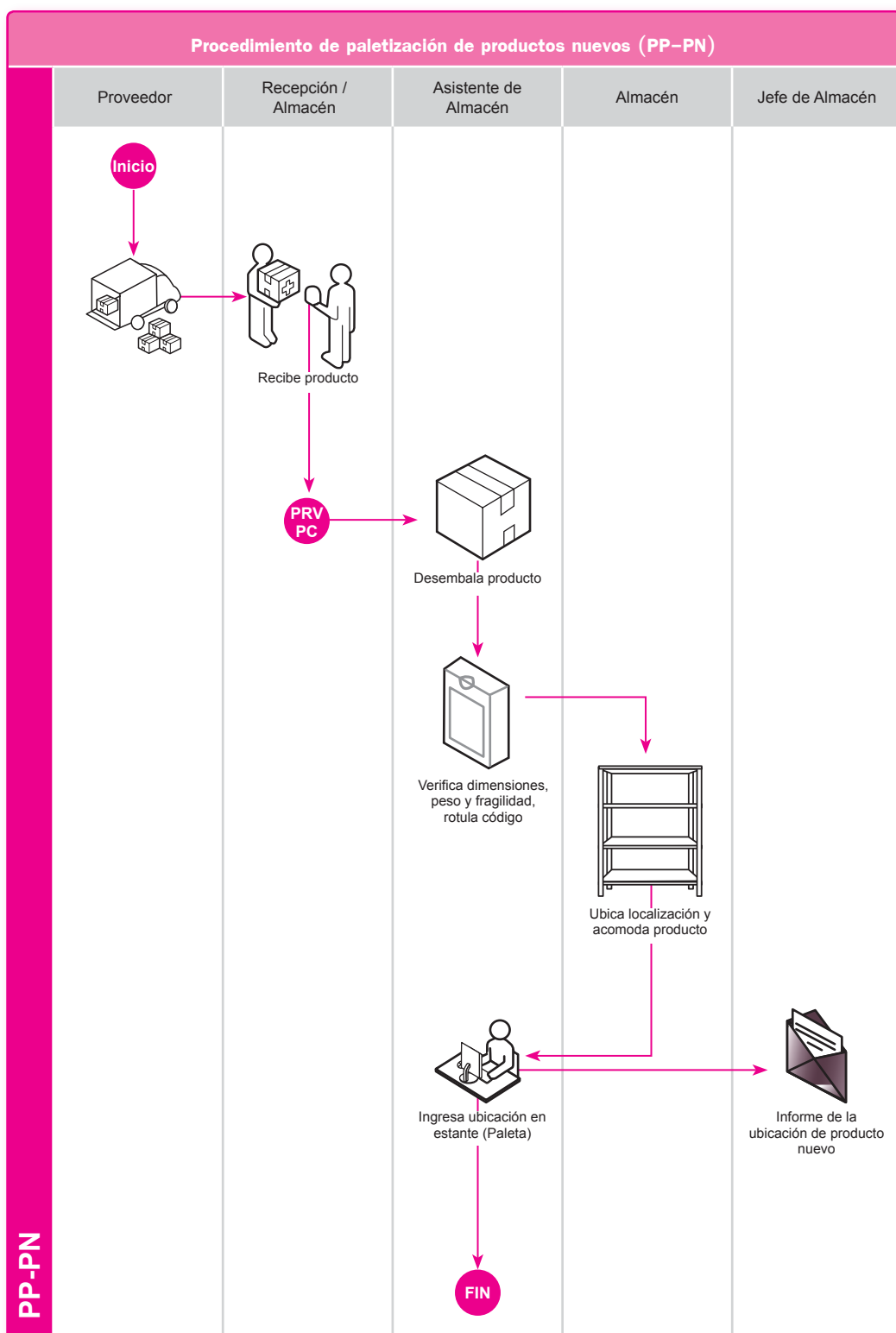


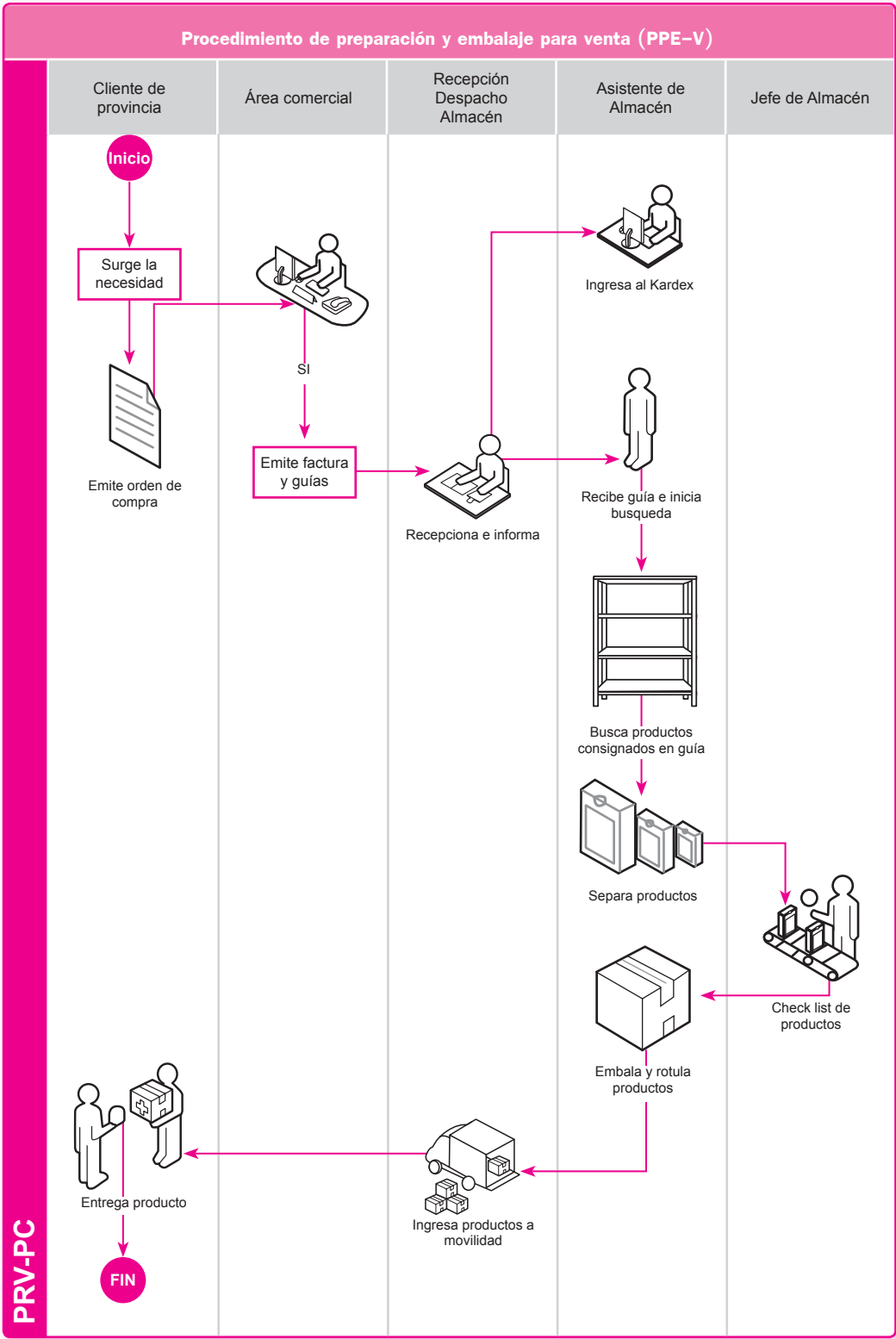


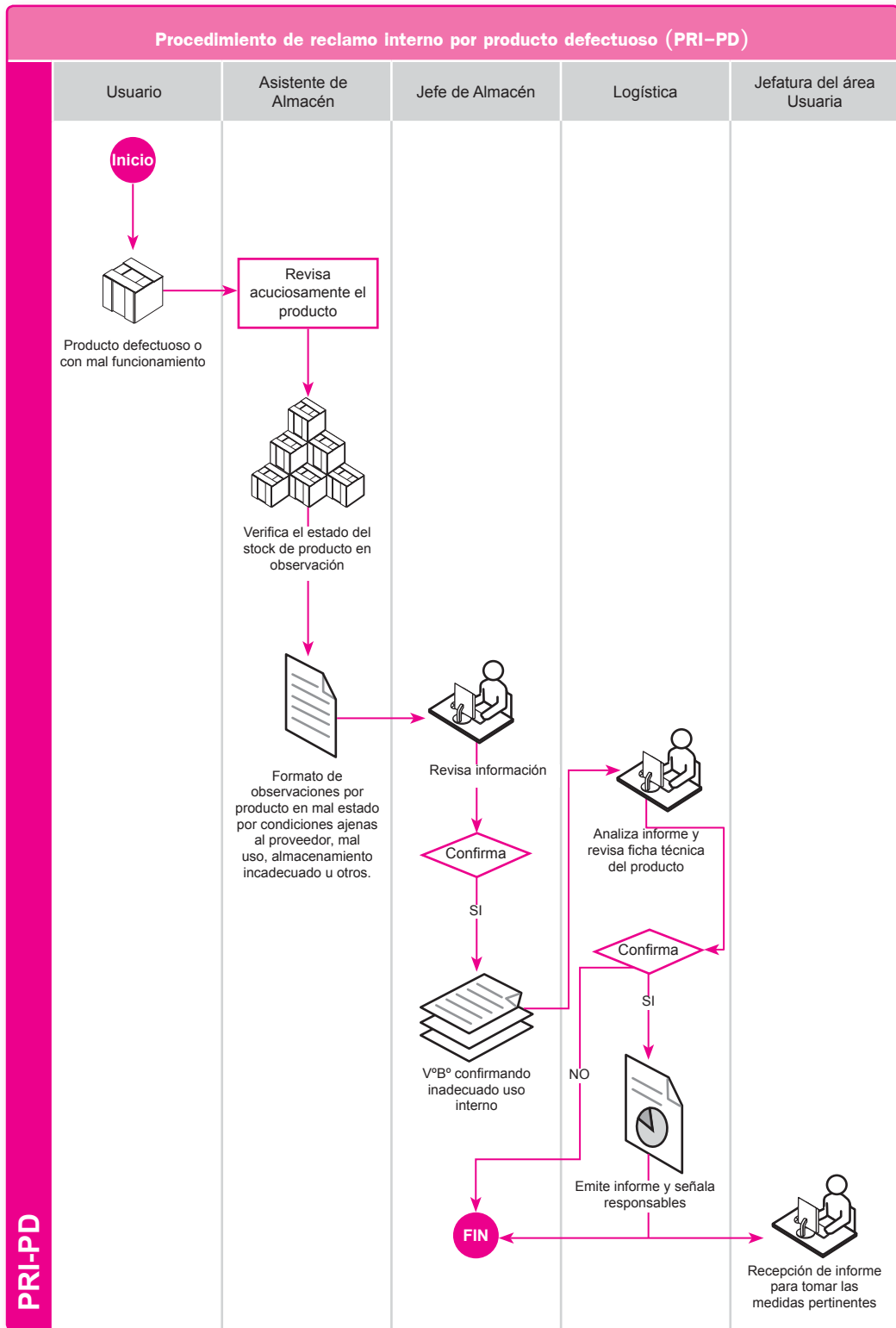


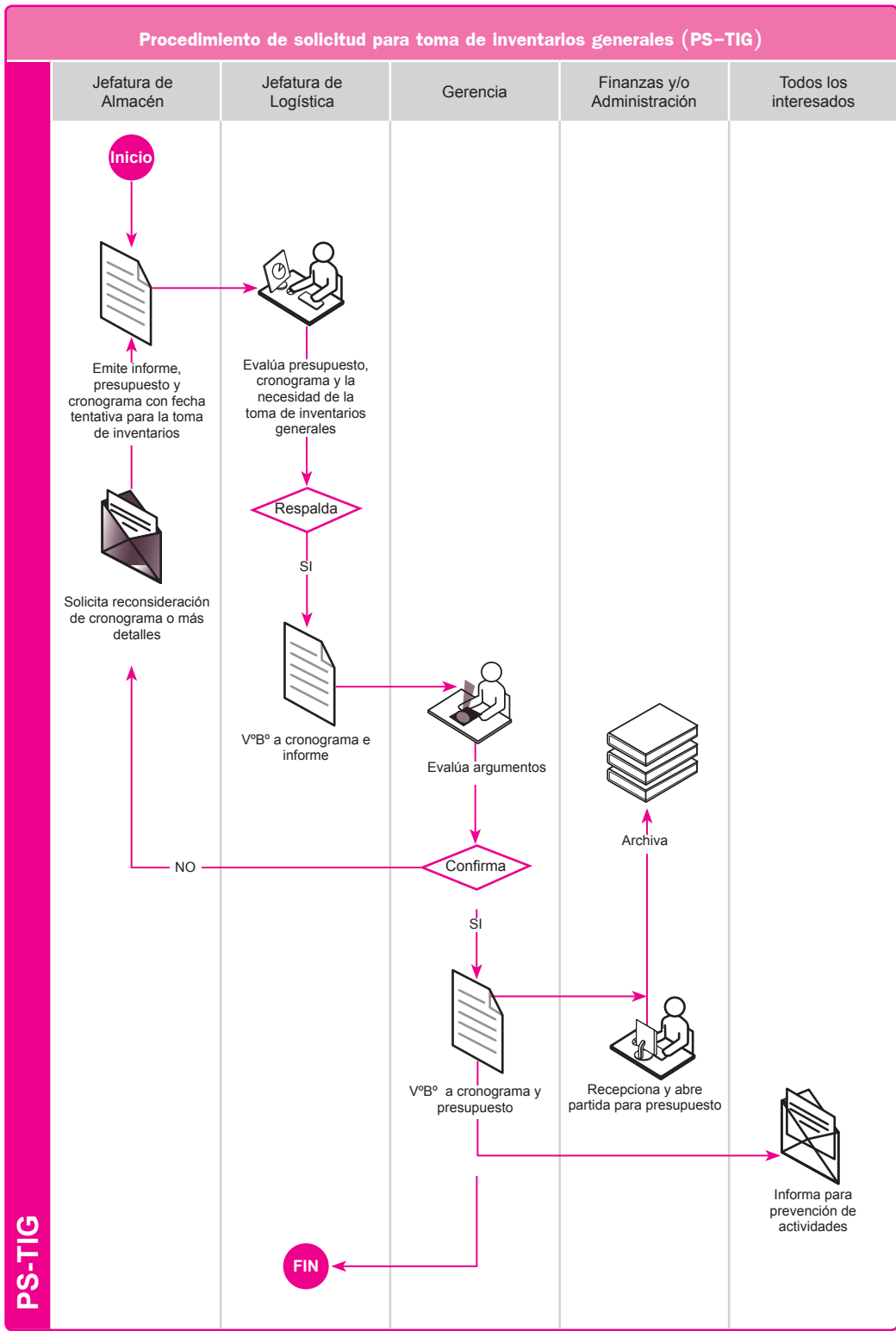


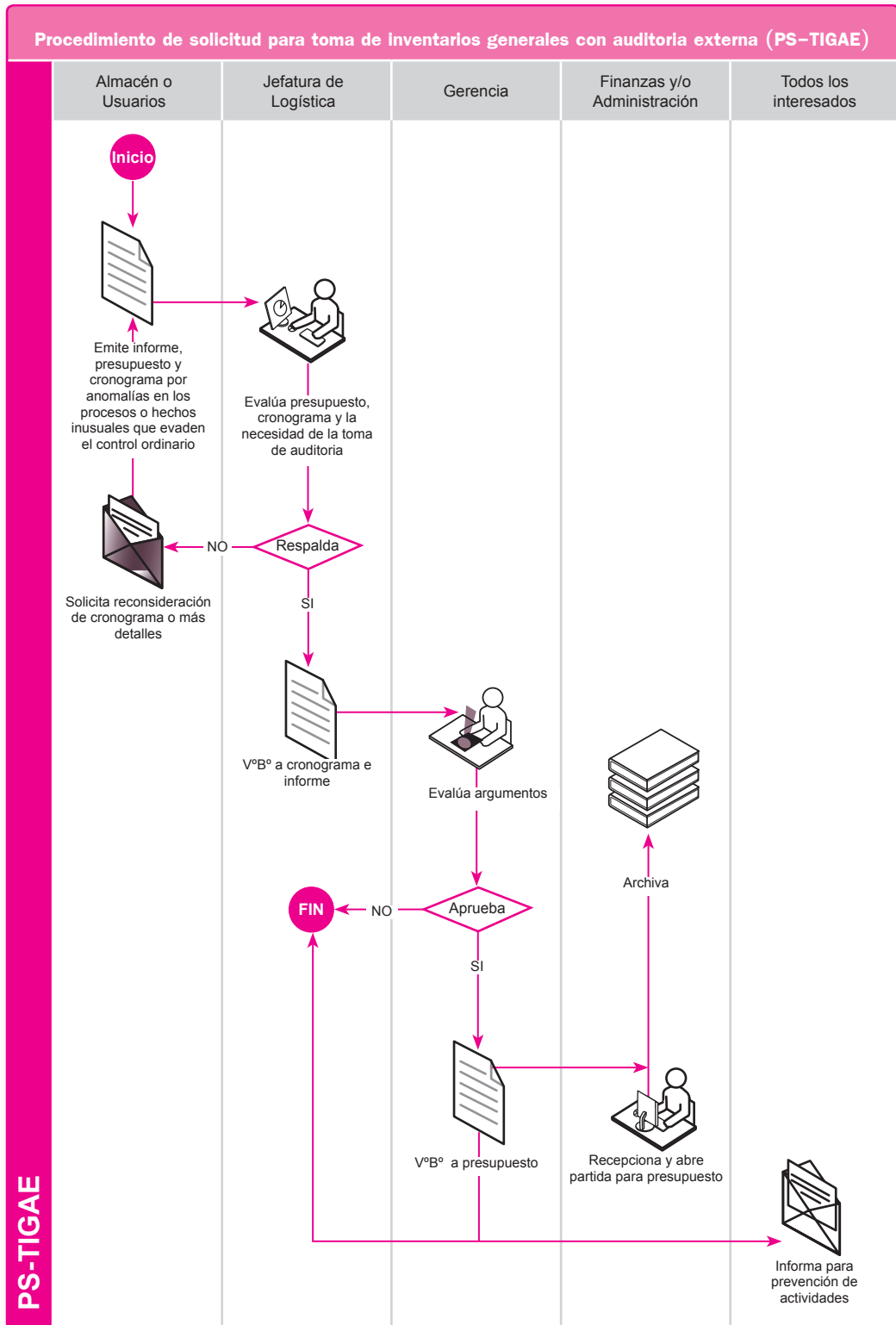


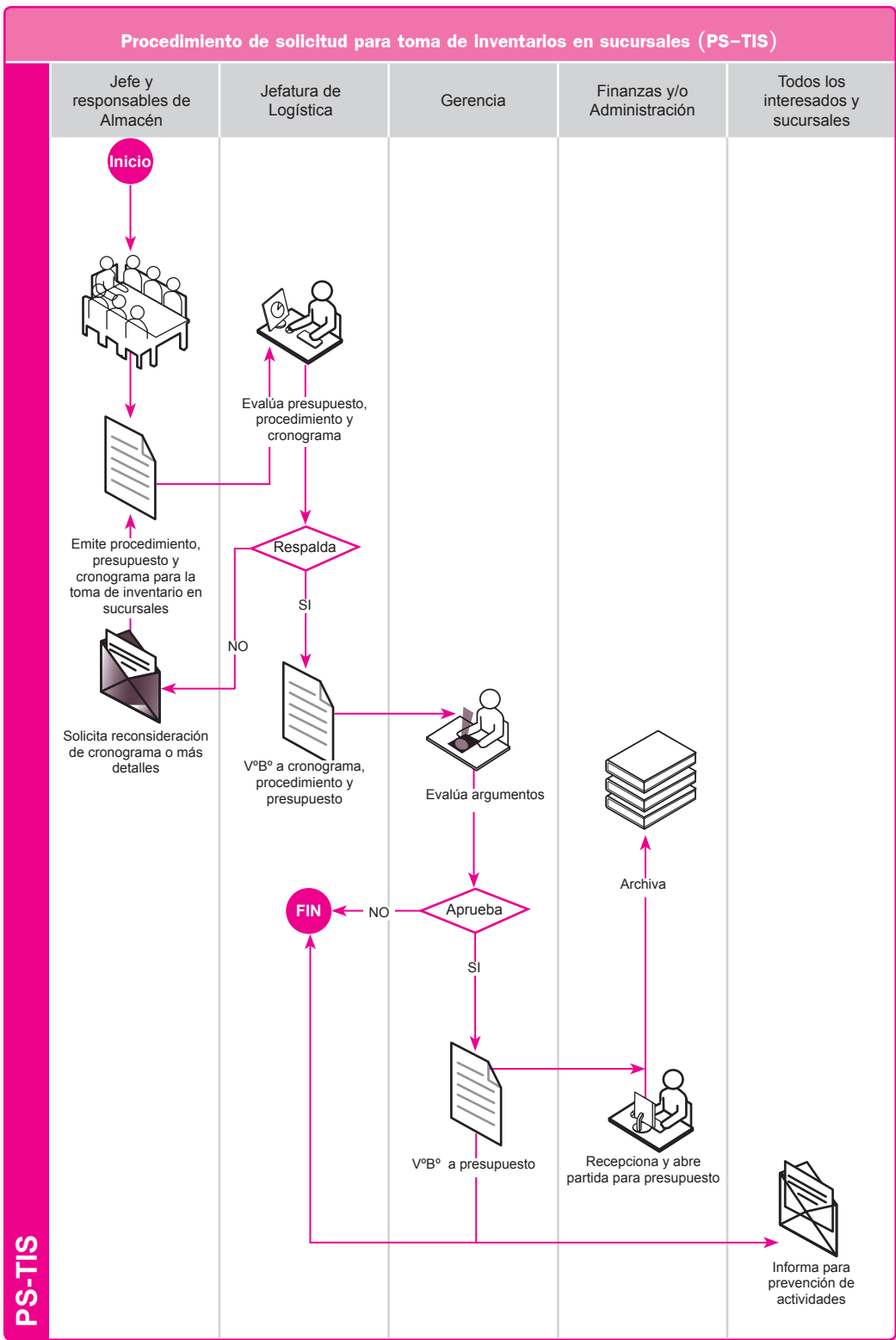


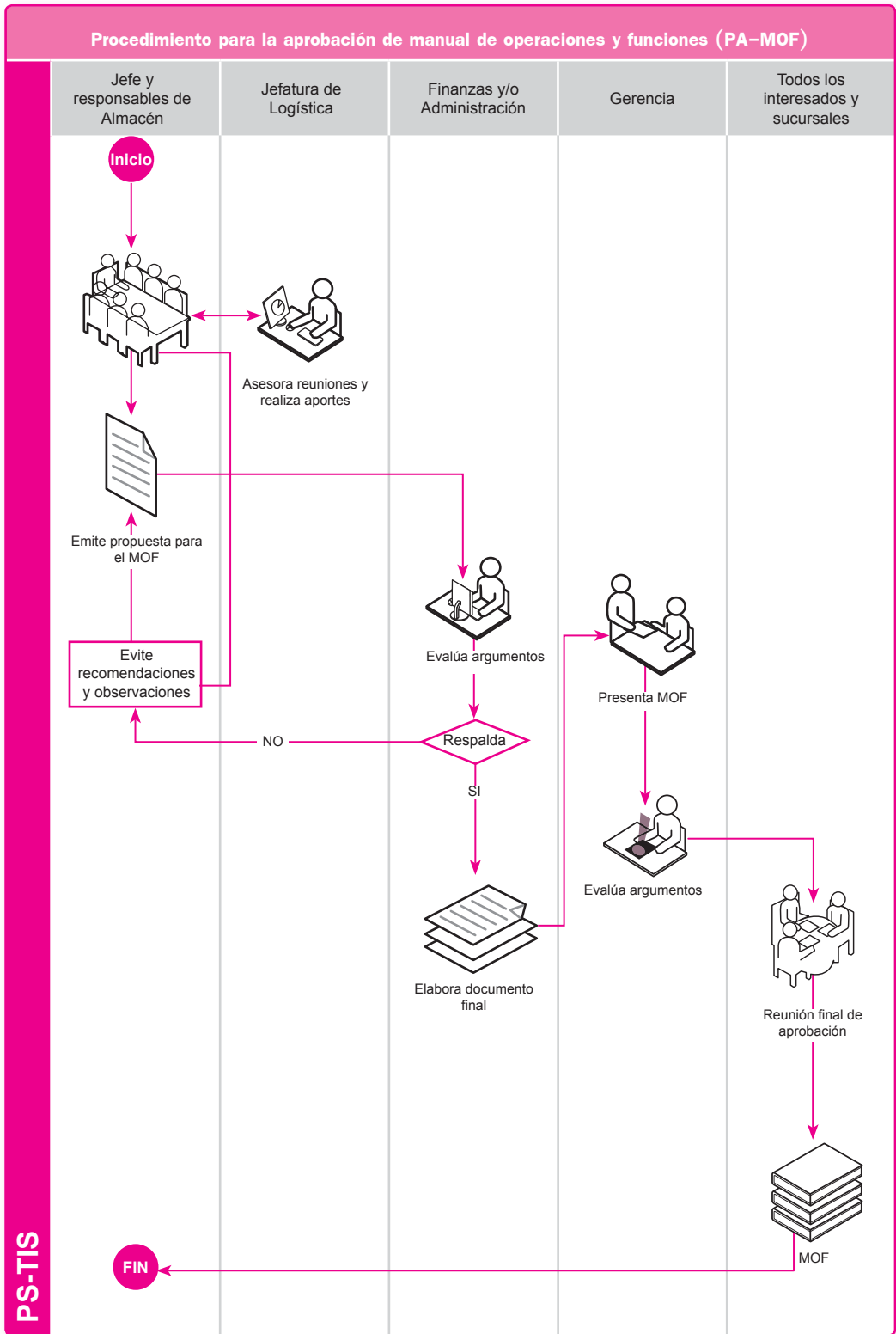


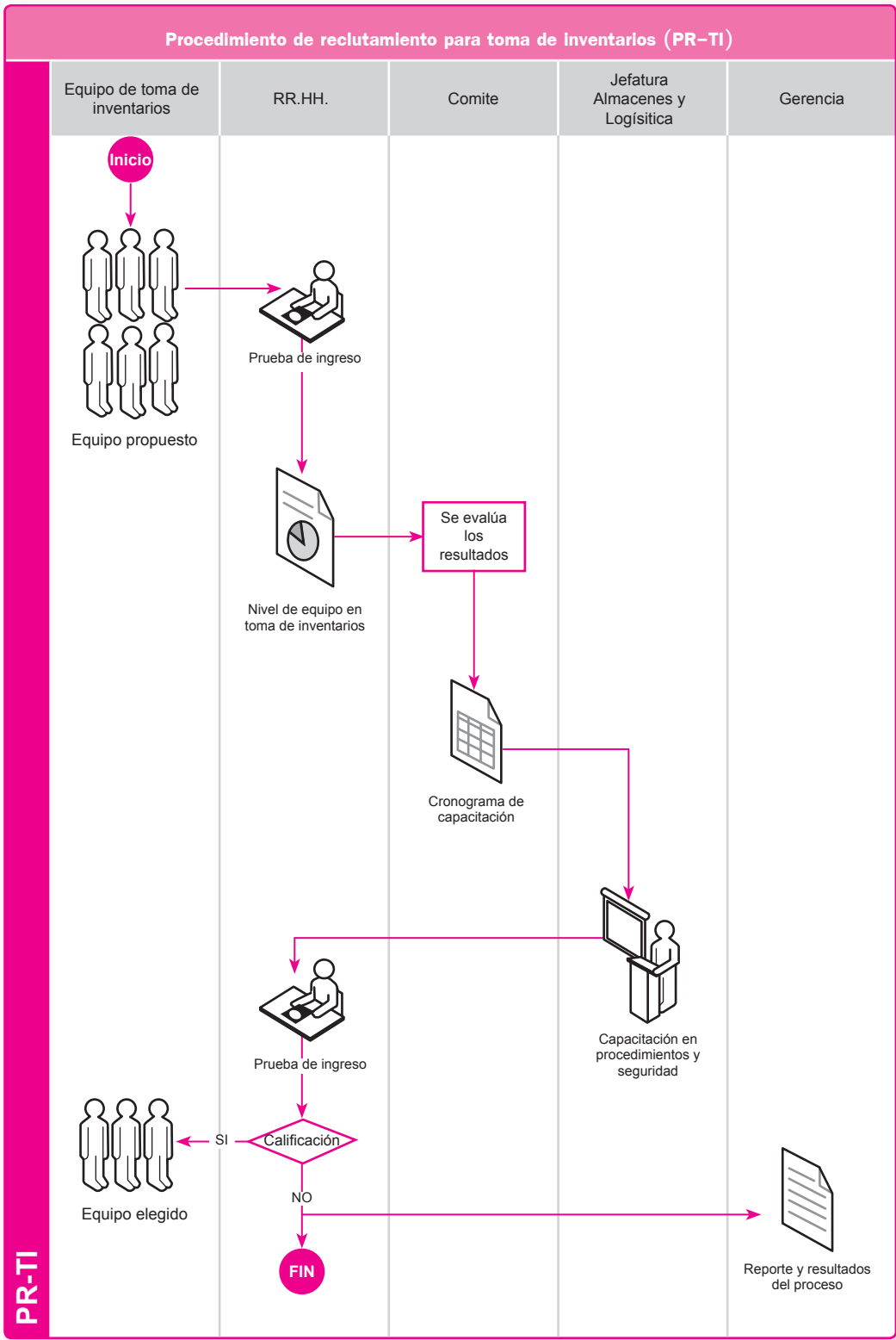


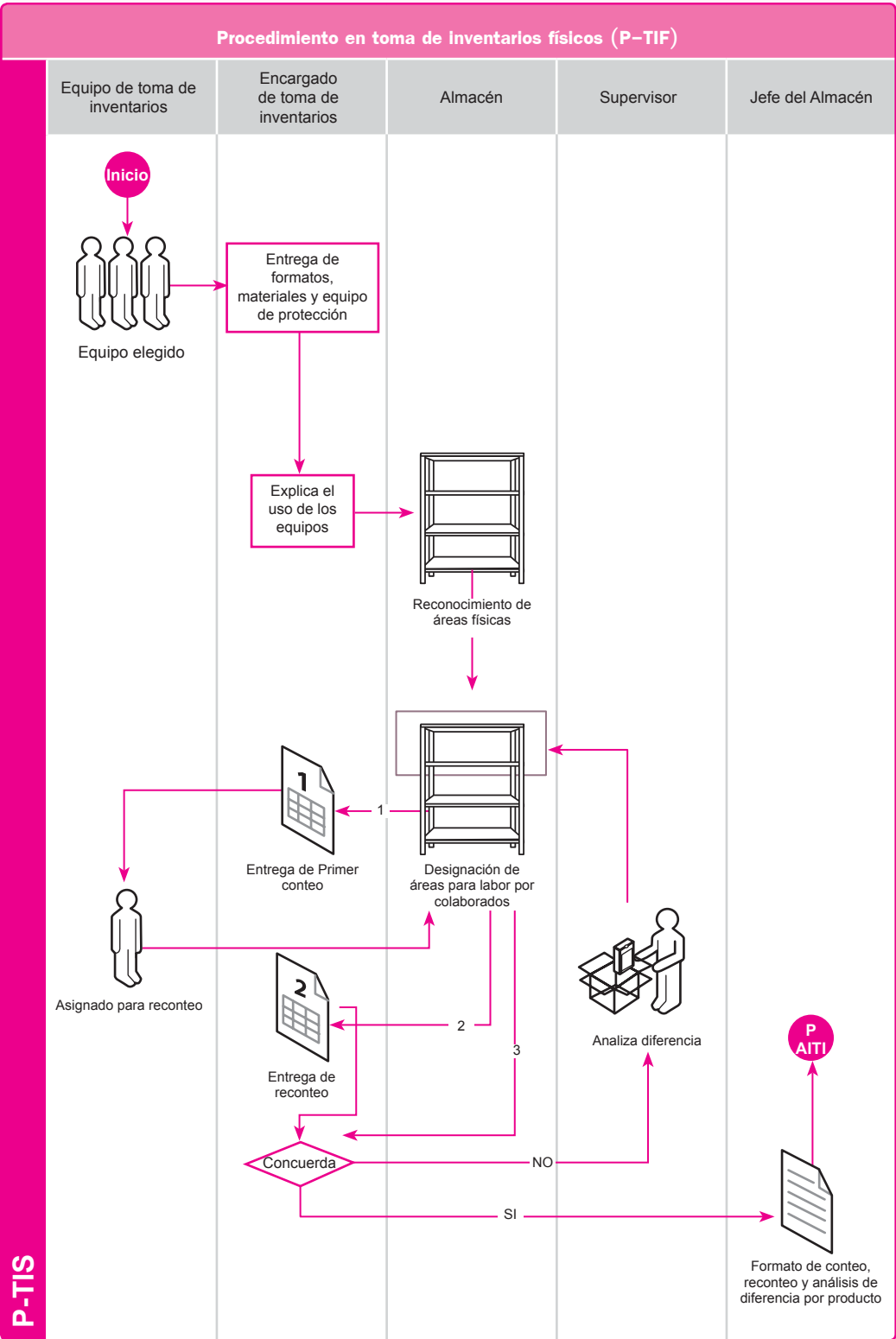


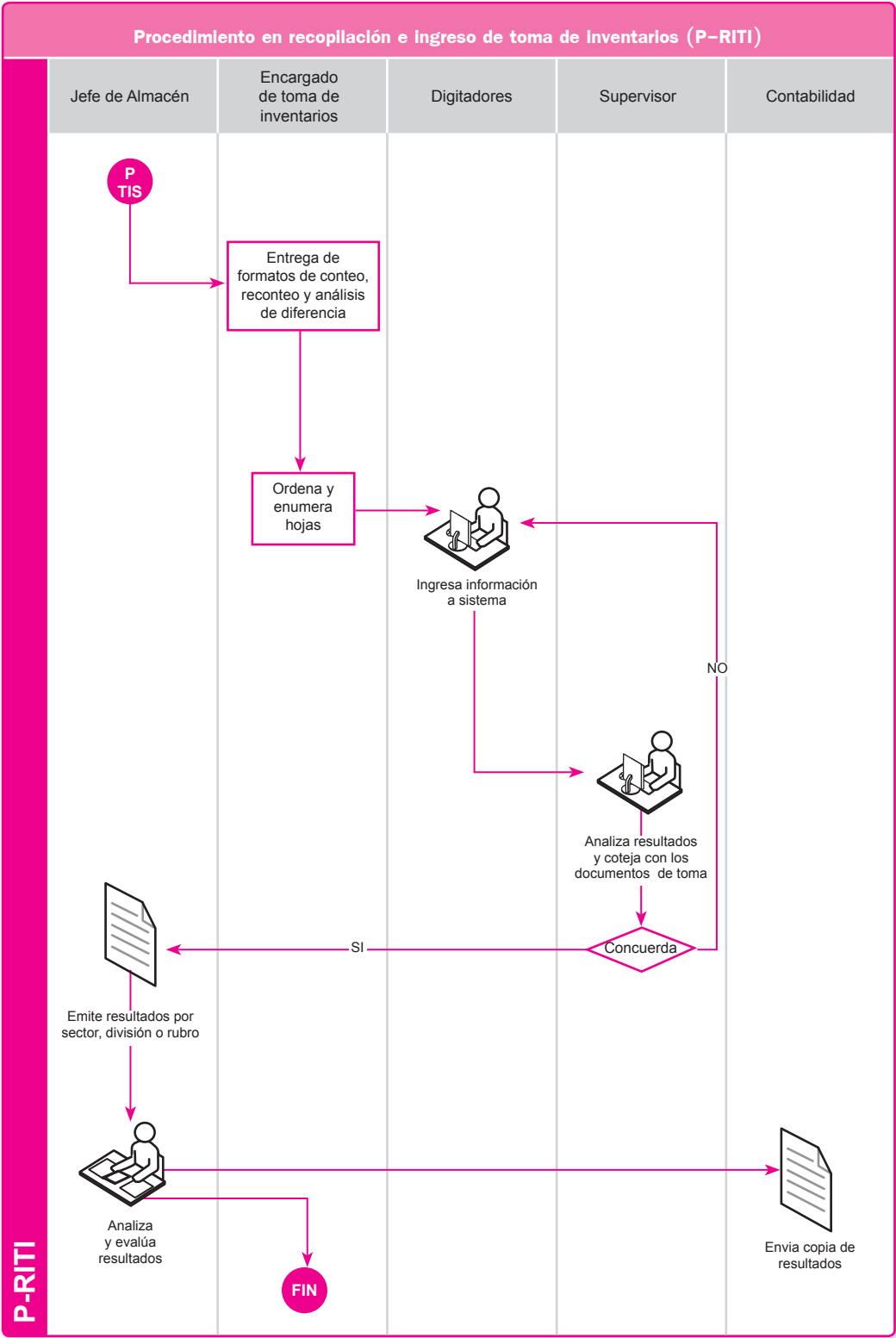


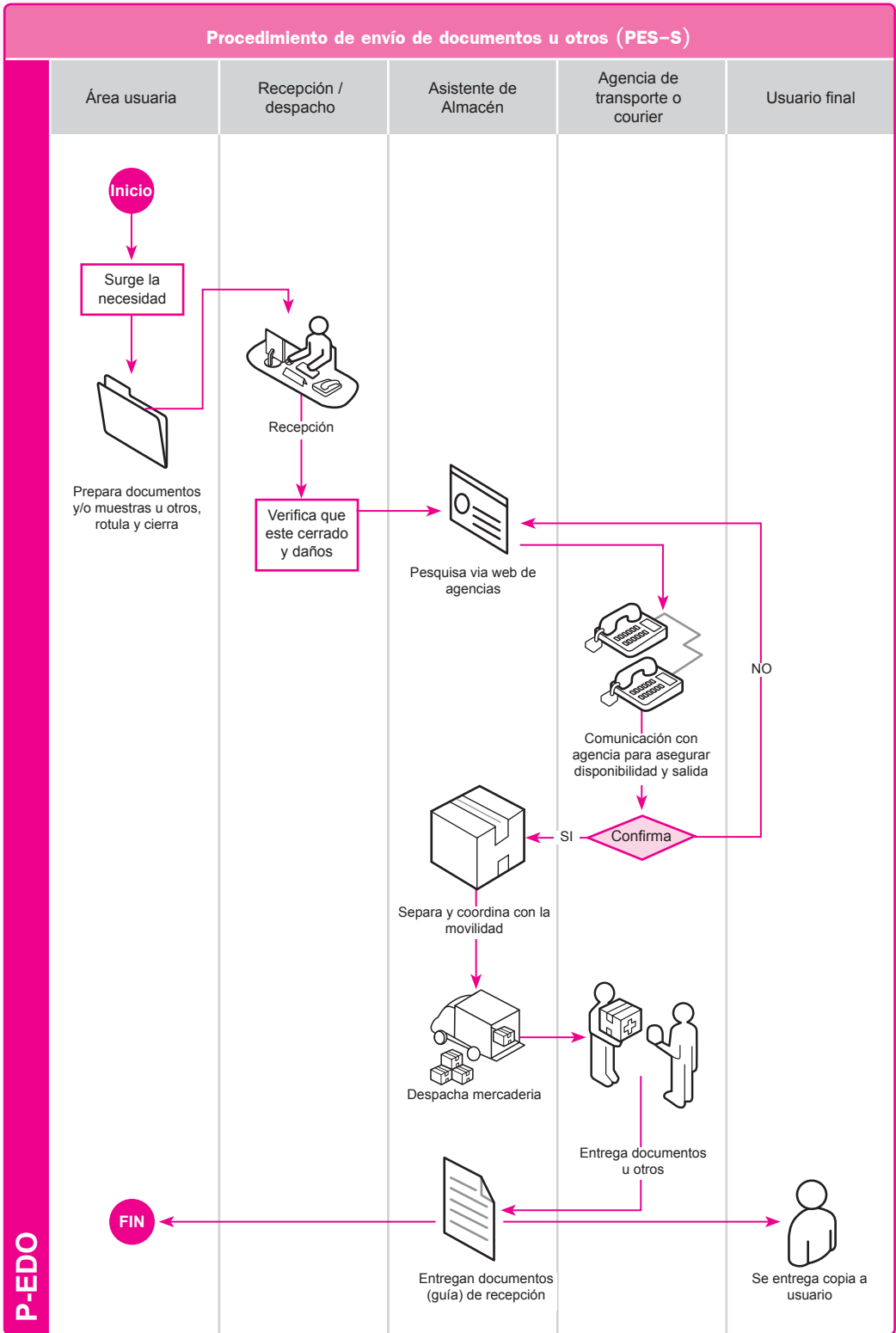


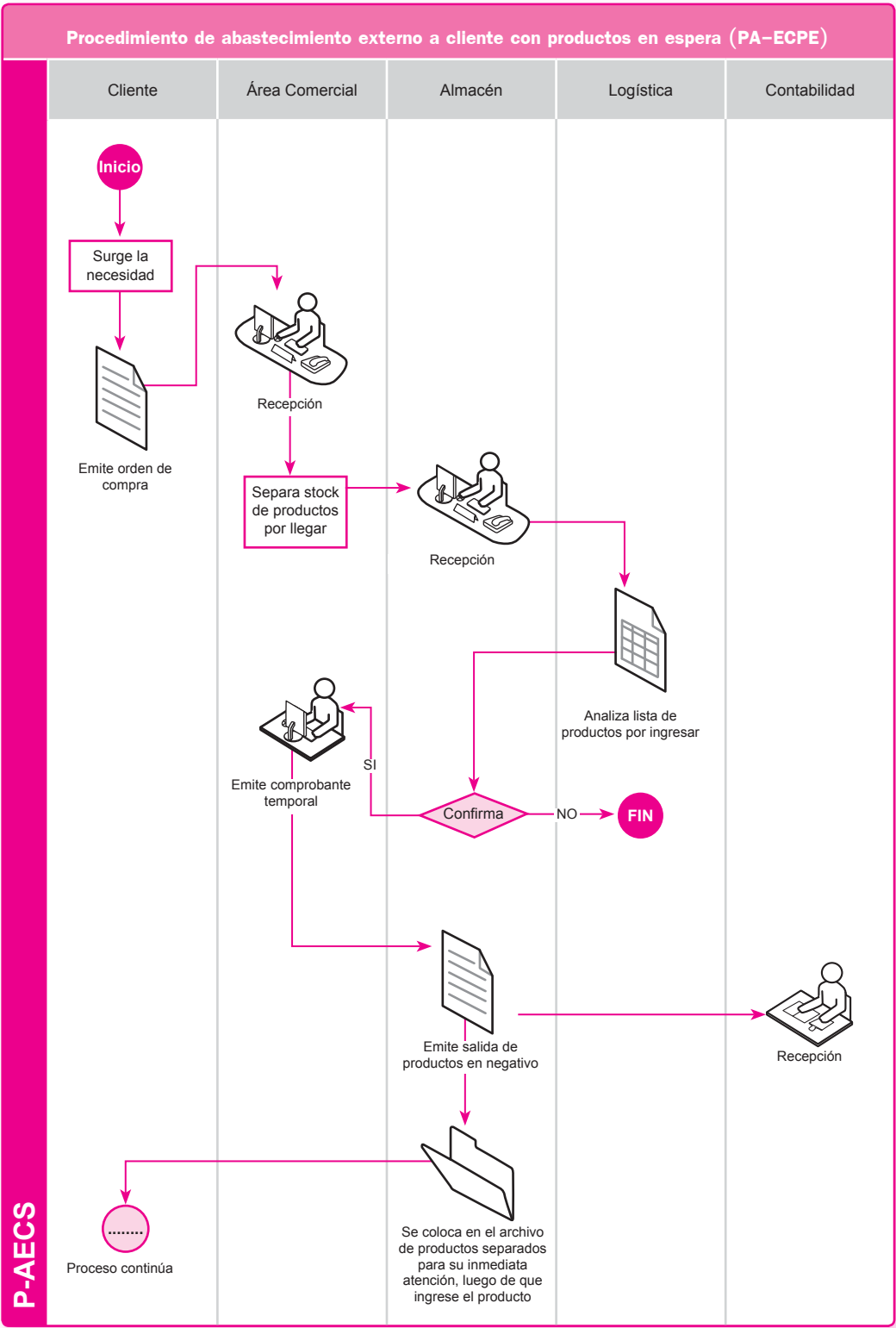


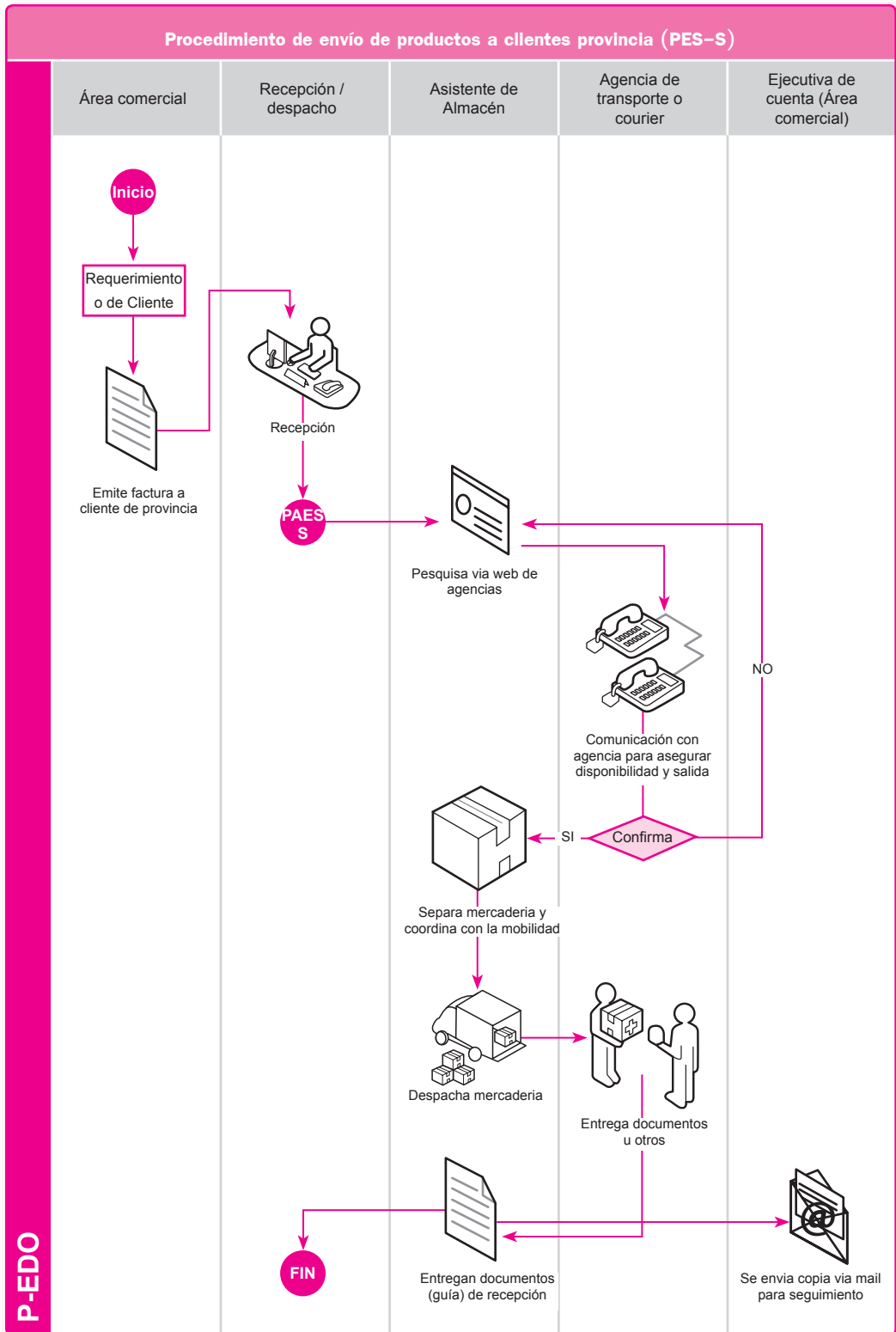


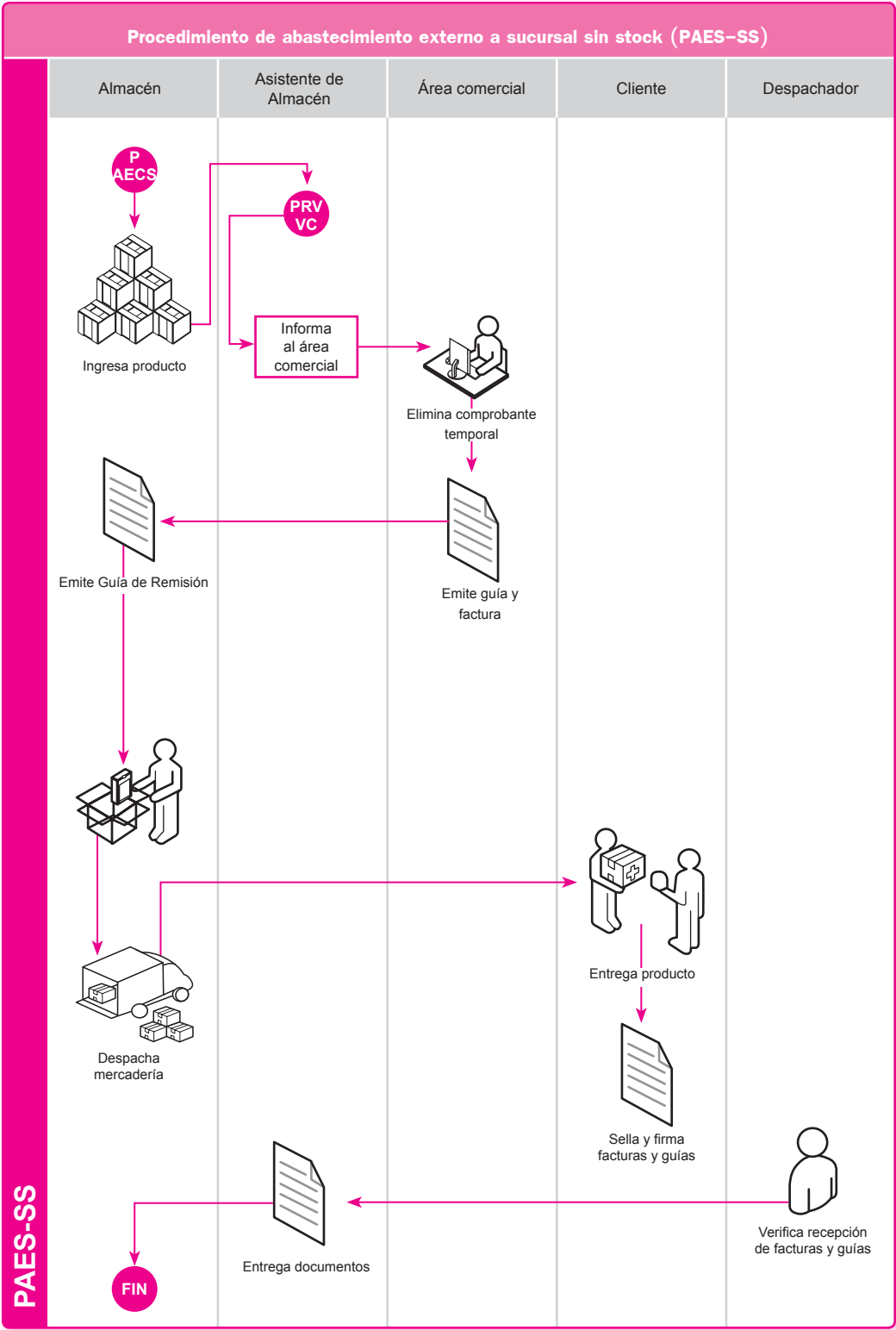


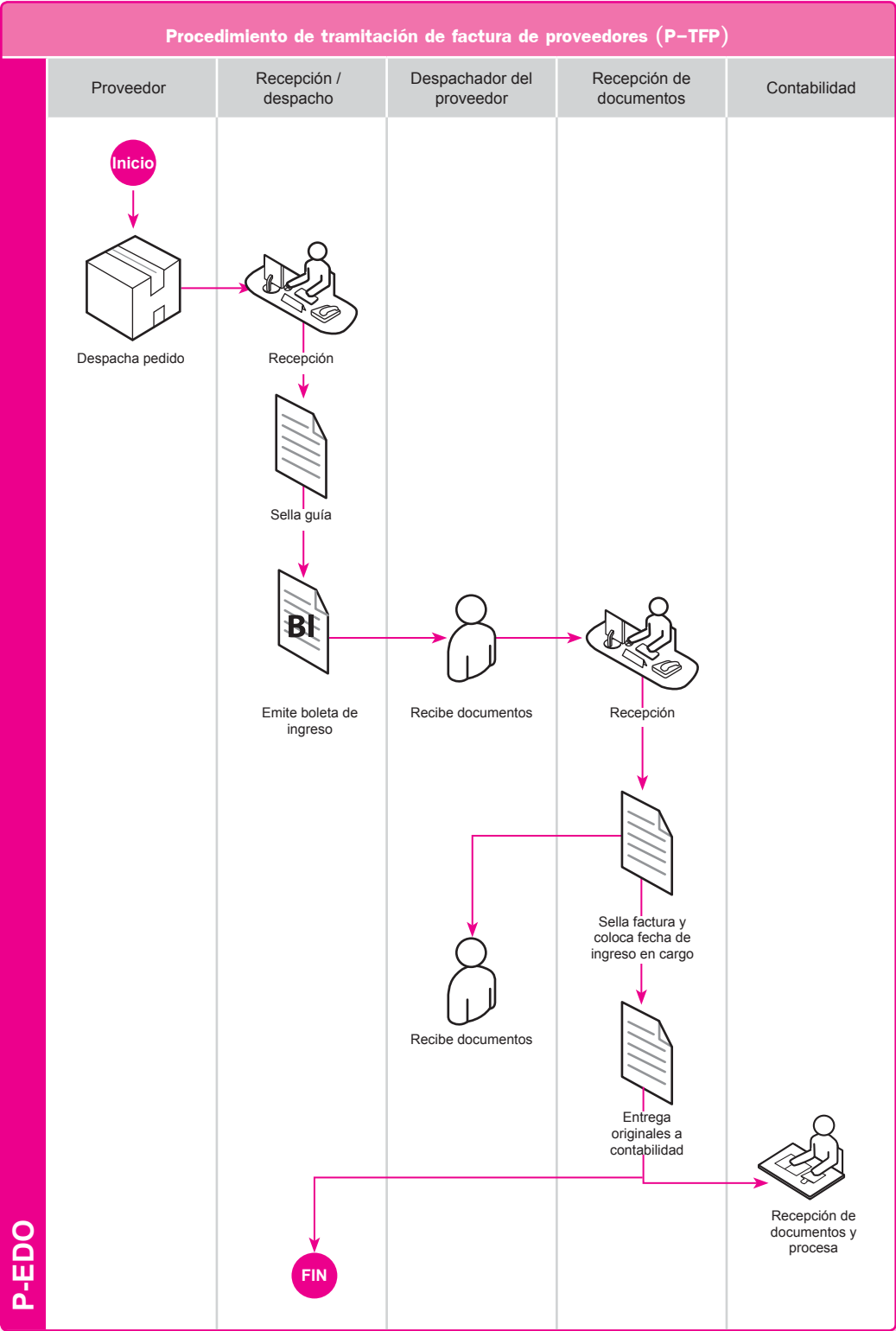












Dónde acaban las reglas y comienza el criterio



Estábamos cargando y de pronto boom una gran explosión y cuando nos recuperamos de esta aguda sensación sonora, nos percatamos de que una llanta se había reventado. No podíamos seguir el operativo así que no salimos del lugar durante 15 minutos. Le pedimos al encargado que nos entregue un neumático para cambiar el siniestrado a lo que respondió bajo su criterio sin constatación: “No se encuentra mi jefe ni mi supervisor”.

Es muy difícil de escapar de esas situaciones; por lo general, siempre se presentan y requieren de una reacción inmediata; de lo contrario, ello no solo podría dejar inoperativa la gestión productiva, sino que su organización podría sufrir una multa, una sanción o hasta la pérdida del contrato o la venta. Qué hacer o cómo actuar ante estas circunstancias. Como casi todas las decisiones que se toman en la vida van a involucrar una responsabilidad y una consecuencia. En este caso:

De no entregar el neumático usted estaría siguiendo las reglas y no podrán juzgarlo porque hizo valer las normas; empero, por otro lado, estará anquilosando la posibilidad de continuar con el operativo que podría costarle a su organización todo el contrato y, por lo tanto, el reflejo en su contabilidad sería desastroso y ni hablar del efecto que tendría ante sus clientes y el mercado podría ser hasta devastador.



Hay una regla que siempre debe seguirla siempre informe y no se olvide del e-mail, el móvil u otro medio. Actualmente, todas las organizaciones están enlazadas en la gran red de comunicación permanente. Por ende, el primer paso es el informe; el segundo paso, informe; y como tercer paso actúe.

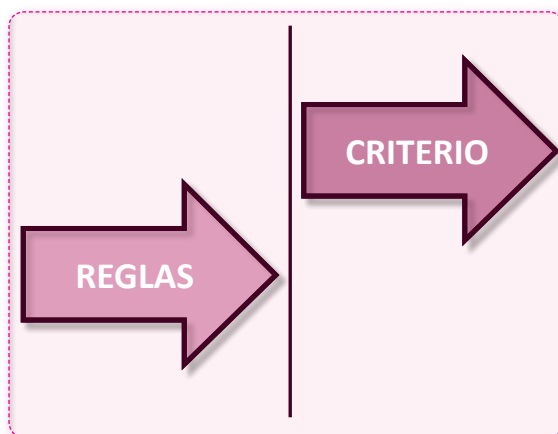


Fig. 9.1. La brecha entre las reglas y el criterio, a veces, puede ser tan angosta que no se logra distinguir; empero esta debe quedar bien marcada, a fin de lograr respuestas ordinarias o extraordinarias en coyunturas de alta relevancia.

Al recibir un SOS por parte de la producción, las operaciones, los servicios o las ventas, de no encontrarse una solicitud dentro del procedimiento regular; inmediatamente, realice los siguientes pasos:

- 1** Sintetice los hechos en un informe sumario y contundente donde la información vertida no debe tener más de tres párrafos en los cuales debe expresar básicamente lo siguiente:
 - a)** Qué área solicita y quién solicita.
 - b)** Cómo se ocasionó la emergencia.
 - c)** Qué materia prima necesitan para solucionar el problema.
 - d)** Qué pasará si no se soluciona el problema.
- 2** Informe a su inmediato superior por e-mail o por cualquier otro medio de comunicación en la cual usted pueda recibir una respuesta rápida.
- 3** De no recibir una respuesta en breve, avise al inmediato superior de su superior por los mismos medios.
- 4** Si no recibe una respuesta, avise a todos los involucrados resumiendo todos los hechos claramente y las consecuencias de no otorgar ninguna respuesta.

Recuerde que toda esta gestión debe ser documentada; es decir, que si obtuvo la autorización por medio telefónico y no por e-mail, debe realizar una pequeña bitácora y copiar a los interesados colocando quien fue el que realizó la autorización. Esto servirá para ilustrar los hechos en forma de lección aprendida; a fin de que sirvan para mejorar o variar el procedimiento buscando medios más integrados y dentro de los procedimientos que sirvan para mitigar o solucionar problemas similares.

Todo esto es muy engorroso; empero recuerde que un jefe de almacén es un custodio del orden; por lo tanto, no debe desacatar las reglas ni a su compromiso. Considere que el compromiso de todo colaborador, en una organización, es mantener a su empresa, generando valor por lo que el jefe de almacén jamás debe dejar de apoyar, con toda su energía, que su empresa genere valor.

9.1. CORRE QUE TE ALCANZO

La mayoría de las organizaciones está sumergida en una serie de compromisos, contratos y acuerdos que tiene que cumplir para poder lograr los objetivos de la organización y, por ello, están sumamente preocupados en que toda la gestión de la producción, servicios, operaciones o ventas salgan de la manera más eficiente y utilizando dentro de lo posible la justa cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero. Es por ello la necesidad de siempre estar “corriendo” y *necesitar todas las cosas para ayer*.



Necesitar todas las cosas para ayer es darse cuenta de que faltan los botones para terminar con la confección de los pantalones que deben entregarse mañana; por lo tanto, necesita los botones para ayer; esto hace referencia de que muchas veces la falta de un planeamiento correcto conlleva a problemas de desabastecimiento; por lo tanto, hay que correr.

Esta forma de necesitar la procura o aprovisionamiento no es la indicada ni menos la correcta; empero uno no vive en un mundo ideal sino en el real. Esperar hasta que una organización madure y fundamente todas sus acciones en procedimientos, así como algunas organizaciones dedicadas a la extracción de minerales en las cuales cuentan con un manual de procedimientos hasta para levantar la capota de su auto, entonces sea consiente y objetivo que este tipo de situaciones van a ocurrir; por lo tanto, debe siempre estar enfocado en este tema como algo que va a suceder.

Por la parte de la **gestión de almacenes**, siempre debe existir el *estado de alerta*; es decir una posición de incertidumbre en la cual como líder del equipo de almacén siempre debe prever las circunstancias de aprovisionamiento.

Si su parte productiva inició la confección de pantalones y le solicitaron todo, excepto botones, debe proceder de la siguiente manera:

- **Preguntar por qué no solicitaron botones:** *Esto seguro puede solucionar prontamente el problema; ya que posiblemente obtenga una respuesta del responsable de la producción. A lo mejor le conteste que fue una omisión y por eso solicitará formalmente al despacho o simplemente hace caso omiso y se le ocurre solicitar los botones el viernes a las 5: 59 p. m. Ante esta situación, usted como una persona consciente de la importancia de generar valor para su organización.*
- **Ubique, separe y empaque los botones:** *Emita la boleta de egreso o vale de salida de los materiales y ubíquelos en un lugar visible para su despacho de inmediato. Al ejecutar todo ello, no habrá la necesidad de generar todo un movimiento con apuro al momento de que una solicitud aparezca a última hora, sino que, ya prevista la situación, podrá evitar grandes problemas. Por lo tanto usted debe ser un integrado frontal a todas las acciones que están involucradas con la generación de valor; por lo tanto, si bien es cierto que usted no es el responsable de ellas, pero sí, su aliado más importante y neurálgico en la generación de valor; así que no puede ni debe soslayar este reto constante.*



9.2. HORARIOS DE RECEPCIÓN Y DE ENTREGA

Probablemente todo resulte contradictorio porque anteriormente se dijo que no debían existir horarios, que uno debe ser flexible y que debe proyectarse a cualquier solicitud y trabajarla de manera anticipada para atender las emergencias; ahora se plantea que hay que tener horarios.

Cabe aclarar que toda gestión se realiza siguiendo un plan o políticas las cuales devienen de los objetivos que se necesitan alcanzar; de manera que el alcanzar dichos objetivos involucra un tiempo establecido; por lo tanto, toda actividad debe contener un cronograma de horas empleadas que sumadas deben conseguir los objetivos alcanzados. Usted no puede laborar 24 horas al día; por lo tanto, el tiempo con presencia física que sea dedicado a estar dentro de sus instalaciones de la labor deben tener un horario que debe servirle para poder ejecutarse a todas las labores propias de su cargo. En el caso de atrasos por falta de responsabilidad es diferente a que usted deba permanecer físicamente 24 horas dentro de su centro de labor.

Es importante saber que la gestión de almacenes está vinculada a una constante atención a los clientes internos y externos; por ende, todo responde a la política que cada empresa maneja sobre el trabajo de su equipo de almacén. Muchas empresas requieren que el almacén permanezca, en atención, de horario corrido; otras empresas permiten que el almacén cierre dos o tres horas al día para actualizar información y para gestión documentaria; otras, reciben a sus proveedores todo el día; otras, solo los reciben en las tardes, etc.

Para fundamentar un horario coherente y útil, fundamente la aplicación de un horario en congruencia con las actividades realizadas en su área productiva frente a la necesidad de atención de su almacén. Si su organización cumple horarios amplios por cumplimiento de compromisos de producción o por ventas, es necesario que se fijen horarios. Ante esto, usted debe ser un líder que procure establecer una atención precisa; en contraste con la realidad de su organización. Es aquí donde deberá emplear sus fundamentos de permeabilidad en contraste con la realidad para lograr una comunicación, atención efectiva y de gran utilidad para su aparato productivo.

Siempre hay una fórmula que resulte bien. En cuanto a la toma de horarios, generar horarios en relación al flujo de requerimientos y balance con los horarios puntas, considere varios factores.

Si la actividad productiva de su organización se inicia muy temprano, es mejor que tenga a todo su equipo preparado para una copiosa atención; por lo tanto, invertir su tiempo, atendiendo a un proveedor, sería poco fructífero; puesto que desviaría su atención y atendería correctamente a ninguno complicando todo. Esto también está relacionado con la integración del personal que integre su equipo y procure atención exclusiva, en la medida de lo posible. Esto asegura una atención saludable y provechosa dentro de los horarios congruentes y objetivos.

9.3. SEA MINUCIOSO Y METICULOSO

Juan había recibido, el día anterior, casi al cerrar el día, la visita de Simón quien le había despachado 30 radios bases para enviar a su sucursal de Cerro de Pasco a fin de ser instalada en las 30 unidades que se encontraban trabajando en esa localidad. Luego de enviar los equipos mediante vía aérea y confirmar su llegada y recepción, Juan se sintió tranquilo porque había una gran emergencia en abastecer estos equipos para su instalación; debido a que era un requisito importante para continuar con las operaciones. De pronto, recibió una llamada de Richard (administrador del proyecto) quien sumamente adusto le preguntó: “Juan, ¿revisaste las radios antes de despachárnosla?”. Juan titubeó y le dijo: “Bueno, es que como trabajamos años con la organización del señor y nunca hemos tenido algún problema”. Richard interrumpió diciendo: “Un momento, Juan, esa no fue la pregunta. La pregunta fue si inspeccionaste los equipos que te entregó el proveedor”. Juan con voz entrecortada contestó negativamente. Fue entonces donde Richard le dijo: “Hay ocho radios que no solo no coinciden con las características que se necesitan; sino que se encuentran incompletas y, por lo tanto, son inservibles”.



En el mundo real, nadie es perfecto. Todos pueden cometer algún error, pero si usted tiene buenos proveedores, los podrá reconocer. No se está objetando la calidad de servicio o de rectificación de sus proveedores; si ellos son buenos o malos, no es el tema aludido; en este punto, lo que interesa saber es cómo debe ser el proceder del jefe de almacén; por lo tanto, usted como jefe de almacén debe tener presente las siguientes premisas:

- *Nunca debe de firmar, si no verifica:* Una vez que coloca su sello y su firma, está otorgando su visto bueno a los productos despachados. Esto significa que se encuentra conforme y por ello cualquier reclamo posterior puede desestimarse si el proveedor lo cree conveniente, siendo poco probable que usted pueda apelar.
- *Nunca debe eludir desempacar y contar así sean mil productos que llegan a las 5:58 p. m.:* Si usted permite que por cansancio o porque su horario de trabajo está por finalizar y se toma la ruta fácil, no solo está mostrando una falta de seriedad y respeto a su labor; sino que peor aún cabe la posibilidad de recibir productos dañados, golpeados o defectuosos a causa del proveedor, por problemas procedimentales de despacho o traslado, por encomendar esta tarea a terceros (no necesariamente especializados en el traslado y despacho).

Recuerdo que un día mientras acompañaba a un amigo a su imprenta; me encomendó transportar 20 resmas de papel folcote con un conocido y confiable chofer de taxi. Transporte el encargo en un tiempo aceptable. El problema fue cuando se desempacó el encargo y comenzó a revisarse los productos; donde se encontró un 10% de la mercadería deteriorada. La pregunta que surgió fue: “¿Revisaste?”. “No, señor. Yo me encargo de transportar. No es mi trabajo revisar”.



- *Las apariencias engañan:* Mientras recibe un lote de productos enlatados perecibles, su atención deberá estar en la fecha de caducidad. Recuerde que si el producto está vencido, sería sumamente nocivo. No descuide nunca este tipo de indicaciones que son propias del fabricante. Además su atención no solo debe centrarse en que si el envase tiene abolladuras, está oxidado o presenta muestras de haber sido violentado; sino que debe observar todo en perspectiva y en conjunto; ya que aquí todo cuenta. En resumen, debe cerciorarse de todo, antes de colocar su firma.

De esta manera debe poner todos sus sentidos en cada momento y no puede pasar por alto cualquier detalle que pueda tomarse como de menor importancia. Es así que al no discriminar ningún detalle, conseguirá realizar una correcta y beneficiosa recepción que no producirá ningún contratiempo con la generación de valor.

9.4. RESPETO GUARDA RESPETO

Mientras Arturo, nuevo Jefe de Almacén, se encontraban en un recorrido por sus nuevas instalaciones de trabajo; se quedó un momento solo, ya que Gonzalo, jefe de Recursos Humanos, fue llamado con urgencia por un problema en su oficina y dejó solo a Arturo en la parte de despacho. Al poco rato, se acerca Gabriel, un tipo robusto y alto, quien con voz aguardentosa le dijo: “Oye, flaco, ¿dónde está el negro?”



Necesito que me despache rapidito unas herramientas porque estoy retrasado. Veo que no está, entonces ponte las pilas y alcánzame rapidito que estoy acelerado”. Arturo sereno y con voz firme le dijo: “Señor no tengo ni la menor idea de quién será el negro. Si me da el nombre del señor a quien busca, posiblemente lo puede ayudar; de lo contrario, mi nombre es Arturo Gómez y soy el nuevo jefe de almacén. Si tiene su pedido autorizado con todo gusto lo puede atender”.

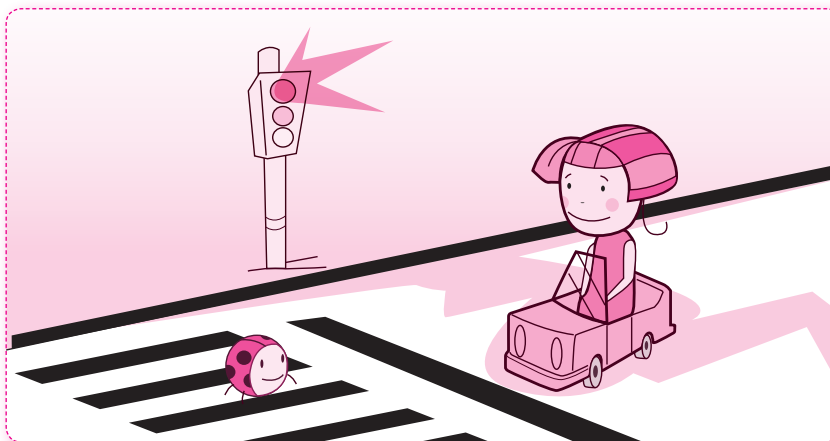


Fig. 9.2. El respeto a las diferencias es la base para la creación de un clima laboral apropiado; de lo contrario, solo se reviste la comunicación con un falso respeto el cual probablemente, en poco tiempo, acabará por socavar las relaciones organizacionales, a tal nivel que estas serán fuertemente golpeadas, poniendo en riesgo las operaciones y, por ende, la estabilidad de la organización.

No se trata de enfocar el tema por un lado racista; ya que no hay ningún problema en que alguien sea mestizo, negro, indio, cholo, chino, etc. El problema se centra en la falta elemental de respeto. Todos en la empresa deben guardar el decoro y la distancia necesaria. Una cuestión es la confianza y otra muy diferente es la falta de respeto. El hecho de llamar a un compañero de trabajo por su color de piel o por otro rasgo físico no lo hace menos o más; sino que no se puede permitir este tipo de conductas irregulares. Es mejor para la organización y, por ende, para las relaciones interpersonales de trabajo establecer el orden y el debido respeto. Esto se inicia desde ejercer un saludo con la deferencia correspondiente y de acordarse el nombre del compañero de trabajo. Así por ejemplo, usted puede exhortar y dar el ejemplo a su personal a utilizar las palabras como “señor” o “señora”. Son palabras cortas, simples que simplifican la distancia necesaria y el respeto básico.

Juan: Oye, Pérez, sabes que a mi esposa le creció la barriga del mismo tamaño que la tuya cuando tenía nueve meses de gestación. A lo mejor, tú estas por el mismo camino. ¿No crees que sería mejor que vayas a un ginecólogo?

Pérez: “Estás equivocado, Juan. El que debe ir eres tú; ya que tú sí estás más de un año con esa inmensa barriga y eso si es preocupante.

Juan: Un momento, Pérez. No voy a permitirte que seas insolente.

Pérez: Un momento, Juan. Yo no comencé; así que respetos guardan respetos. El hecho de que seas mi jefe no te da derecho a jugarme bromas.



Existe un error persistente en el comportamiento general: ser muy atrevido y siempre estar haciendo bromas sobre la apariencia física. Es, por ello, que usted como líder de equipo jamás debe hacerle una broma a alguien de su equipo. Cuando ingrese en un ambiente ambiguo es poco seguro de que salga erguido; ya que hay personas que no soportan cualquier tipo de bromas y otros que están esperando ese tipo de conducta insolente para sacar provecho de la situación; es decir, se entra a un círculo vicioso de “confianza” para su beneficio; ya que soportan la broma, se ríen pero luego embisten y, sin mucho trámite, ya están pidiendo algún favor de cualquier tipo, especialmente pecuniario. Por ello, es preferible que siempre guarde una salubre distancia. Es fundamental que su conducta como líder de equipo siempre sea intachable y no entre en cuestionamientos sosos e impertinentes que nada bueno aportarán a su gestión y a la tan ansiada gestión del valor.

9.5. INICIATIVA

El tema es muy sencillo en sí. El circuito comienza cuando, debido a la labor, se genera una necesidad la cual se simboliza en un requerimiento físico. Dicho requerimiento tangible lo aprovisiona abastecimientos o compras y lo hacen llegar al almacén; así que siga la siguiente ruta para conseguir lo que necesita.

En muchas empresas pequeñas y medianas, no existe propiamente un área de compras o abastecimiento; por lo tanto, el jefe de almacén se encarga de desempeñar esa función, ejerciendo la opción de llevar sus stock mínimos y máximos (ver § 5.5). En este caso, no se trataría de iniciativa sino de responsabilidad; debido a la función que viene cumpliendo.

Fig. 9.3. Al levantar la mano, uno solicita ser el primero. Esta acción que denota buena actitud no siempre es acompañada de una experticia comprobada; empero sí demuestra una férrea decisión en ejecutar bien las labores.



En otras organizaciones pequeñas, un jefe de almacén y un encargado de compras cumplen funciones diferentes; donde el encargado de compras reporta y realiza todas las adquisiciones. Cabe aclarar que el recurrente no está creando ninguna situación en la que se incentive o motive a ejercer dos funciones no opuestas, totalmente complementarias; empero reviste otro tipo de responsabilidades y coordinaciones. Estos escenarios los han creado las propias organizaciones por muchos factores.

Lo salubre es que estas funciones no se mezclen ni se compartan; pero si tiene que haber una coordinación propia del sistema organizacional más avanzado y aquí entra a tallar la iniciativa. La **iniciativa** es la que va a poner la cuota de prevención a toda la gestión. Recuerde que no se puede esperar que los problemas surjan si está dentro de su posición cooperar con la prevención.



Tiene en stock un aceite de motor 15W40 para el mantenimiento de sus unidades móviles y, por allí, se percató de que está por llegar al stock mínimo. Se comunica con mantenimiento quien no le da la importancia debida y no realiza el pedido de reposición. Entonces, usted como jefe de almacén lo primero que debe gestionar es una información clara a los usuarios. En el caso de que ellos omitieran sus advertencias, comunique las compras o adquisiciones; ya que no se trata de jactarse con un “se los dije” y luego manifestar que ya lo había reportado pero que no le hicieron caso, así que no es su responsabilidad.

Como parte de la organización y jefe de almacén tiene el compromiso de hacer todo su mejor esfuerzo a fin de que la organización continúe generando valor sin detenerse; por lo tanto, no soslaye su principal compromiso escudándose en el reglamento, ya que cuando los problemas afectan a toda la organización, no podrá decir: “¡No fue mi culpa!”. Nunca piense en esa frase siempre exalte su compromiso y el de su equipo para con el compromiso de nunca permitir que la organización se detenga.

9.6. MOTIVACIÓN

9.6.1. LA MOTIVACIÓN DE SU EQUIPO

Un día mientras Rafael (Jefe de Almacén) y Rubén (Gerente de Logística) observaban a Luis y Enrique realizar su labor. Rafael le comentó a Rubén: “Te lo dije. Hiciste muy mal en elegir para su contratación a aquel joven Luis. Ese joven no tiene actitud; en cambio, el otro, Enrique, sí se le nota sumamente motivado y con mucha actitud. Mira cómo carga las cajas sin miedo, él no titubea. Sabía que el tener familia a tan corta edad sí que lo iba a motivar a realizar con más empeño su trabajo”. “No, Rubén. Estás equivocado y de aquí a tres meses te lo voy a demostrar”. Tres meses después de la última reunión, Rubén visitó a Rafael y le dijo: “Cómo va mi protegido”. Rafael le respondió: “Yo estimo que bien seguramente. No te lo podría asegurar; ya que el joven renunció hace como un mes para trabajar como conductor de taxi”.



Fig. 9.4. La actitud del líder siempre debe ser resuelta y decidida. Nunca debe opacarse o obstruirse en los problemas; sino que debe fluir para encontrar una solución, siempre con ánimo y serenidad.

La pregunta que surge es por qué renunció Enrique si tenía toda la actitud, una gran motivación (su familia) y era el candidato perfecto por su ímpetu. La respuesta es por la carencia económica. Este es un motivador muy grande que puede empujar e incentivar a realizar cualquier labor u oficio; empero el dinero es corrupto, haciendo de la persona hasta un sicario (es decir, un hombre capaz de ejecutar lo que sea necesario para obtener una cifra más abultada de dinero). Esta necesidad no se puede visionar a largo plazo como fruto de su esfuerzo en un trecho largo; sino que tiene que cristalizarse de inmediato; por lo tanto, sería una mala decisión contratar a una persona cuya única motivación es el dinero.

Por otro lado, el otro joven era soltero, estudiante y cuyo objetivo era realizar una carrera en el área de almacenes; por lo tanto, su motivación era desarrollarse a largo plazo, consiguiendo experiencia y moldeando su actitud para los retos que le iban a tocar en el futuro. Eso no implica necesariamente que solo se deba contratar a una persona según su estado civil (soltera) y en pleno desarrollo profesional para conseguir un buen candidato; sino que usted como líder de su equipo la responsabilidad de salvaguardar la materia prima; de manera que debe de rodearse de personas que compartan la misma pasión por la gestión de almacenes, esto no exige que ser casado o soltero es un requisito. Lo que importa es si el postulante tiene la perspectiva a mediano y largo plazo. Por tanto, no se trata de discriminar a alguien por algún motivo, aquí la única discriminación que se realiza es por los resultados que puede generar la persona a mediano y a largo plazo. El corto plazo es algo poco relevante porque no va a cooperar con usted ni mucho menos con su organización, por el momento.

9.6.2. MOTIVE CON EL EJEMPLO

No, Juan. Obsérvame. ¿Estás viendo? Si lo haces de esta manera, como te habrás dado cuenta, podrías emplear 10% menos del tiempo que actualmente empleas para realizar tus actividades y ese tiempo va ser muy útil para otras labores.



El ejemplo siempre va a ser el mejor ejemplo y una forma de motivación vivencial en la cual su equipo va a tener la oportunidad de aprender de la misma fuente. Es por ello que usted nunca debe negarse la oportunidad de enseñarle a su equipo.

Recuerde que su nombre y los detalles importantes son buenos para su equipo. Sepa que ellos son importantes para usted; por lo tanto, conozca los detalles importantes de cada uno de ellos. Eso les otorgará una percepción de valoración individual dado por usted y ellos lo retribuirán de la misma manera.



Una palmada en el hombro cada vez que usted resalta. Una palmada moderada pero con respeto y energía para los aciertos de su equipo. Ellos sentirán que están avanzando y que no están equivocados. Esto los motivará para realizar con más ahínco y dedicación su trabajo.

9.6.3. LECCIÓN APRENDIDA

Alejandra temerosa caminaba hacia el despacho de su jefe, el Sr. Esteban; ya que sabía por qué la llamaba. El Sr. Esteban la miró cuando llegó y con un rostro sereno le dijo: “Alejandra he encontrado un punto en el cual hay que ser más acucioso...”. Así Esteban le explicó a Alejandra, de forma calmada y didáctica, como debía realizar su labor. Luego, de ello, Alejandra con una sonrisa en los labios y ya habiendo eliminado todo temor le dijo: “Gracias. Esta lección quedó aprendida”.

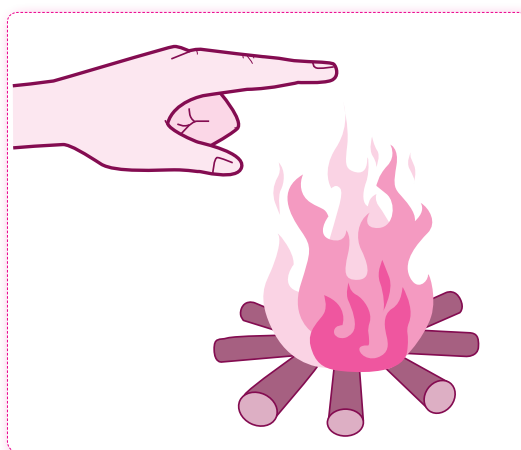


Fig. 9.5. Una lección interiorizada desde años remotos, fue conocer que el fuego quemaba. Así como esa lección primigenia, toda la capacidad de memoria debe encontrarse ávida, no solo de recordar eventos o hechos pasados, sino de poder emplearlos como lecciones para aplicarlos en las actividades diarias.

Cada vez que usted se toma el tiempo de explorar más allá del error, de la forma de cómo se realizó adecuadamente la labor, usted estará motivando a su personal a tenerle más confianza y esto incrementará el compromiso por ejecutar con mayor tesón e inteligencia su labor. La ejecución correcta no solo provocará un aprendizaje con un entendimiento y comprensión mayor de toda la actividad de gestión de la organización; sino que conllevará a minimizar los tiempos y evitar defectos. Indudablemente, todo ello incrementará la posibilidad de conseguir una utilidad más onerosa.

Trabaje seguro

«Para muchos líderes empresariales, una discusión sobre el medio ambiente conjura con frecuencia, el tema del riesgo y oportunidad. En el manejo del riesgo, casi siempre el principal objetivo de una empresa es evitar los costos asociados con accidente industria, un boicot de consumidores o una demanda por agresión al medio ambiente, todo lo cual se vuelve más probable a medida que el clima empresarial se hace más y más turbulento».

(Kotler y Caslione: 2009)

Las condiciones entre empleador y empleado han variado abismalmente. Así, en la Revolución Industrial, miles de hombres, mujeres y niños murieron debido a las condiciones sépticas de las usinas que se alzaban como moles de la manufactura y la crueldad; es por ello que a raíz de ello surgieron muchos movimientos contra toda esta forma de pensamiento lacerante para la propia raza humana y sin respeto al medio ambiente.

Luego de muchos años las condiciones son totalmente opuestas. Ahora, la mayoría de las organizaciones lucrativas anteponen las formas o métodos riesgosos de trabajar y los minimizan, pensando en la seguridad y bienestar de sus colaboradores; así como el medio ambiente. Por ello, las empresas crecen a ritmo social; por supuesto, todo esto no es solo por la presión implacable de las megapolíticas mundiales, sino por continuar sin el respeto a la humanidad y al planeta. Esto simplemente colapsaría; en poco tiempo, no existió más tiempo para seguir lucrando.

10.1. UTILIZAR IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD



Juan llegó muy temprano y observó que se había descargado para cajas de madera, conteniendo repuestos para una de las máquinas textiles que se habían descompuesto. Juan con mayor iniciativa pero con criterio nulo; de inmediato y sin colocarse sus EPP (implementos de seguridad), comenzó a acomodar esas cajas. Por un momento, perdió el equilibrio y para no caer con toda la caja, soltó la pesada caja que cayó sobre su pie.

Las lesiones pueden ser desde leves hasta graves, resultando desde una licencia por incapacidad temporal hasta la incapacidad permanente; por lo cual, el ejemplo de Juan es una clara y patética muestra de lo debe evitar.

Invertir en la vestimenta o implementación de sus colaboradores no es revertir ello en ganancia. En primer lugar, esto está normado para la legislación peruana si no lo cumple, estaría en abierto desacato a la ley. Hay una solución económica para implementar a sus colaboradores; así un par de botas protegerán a su personal la cual permitirá que ellos no se dañen los pies, evitando así dar licencias de uno o varios días a sus colaboradores cuando sufriesen alguna lesión. Esta sería el rédito a su inversión.

En segundo lugar, los implementos de seguridad son variados. Los más comunes y más importantes para proteger a su equipo en la labor de la gestión de almacenes se muestra en la siguiente figura:



Fig. 10.1. Los implementos de seguridad ya no son exclusivamente para las grandes empresas. Ahora las pequeñas y medianas empresas también se han visto comprometidas en requerir los implementos de seguridad; sin embargo, hay algo más importante aún y es disminuir el riesgo de un accidente; con ello, no solo la organización deberá asumir el tiempo por una lesión, sino que se evitará los gastos médicos; creando un ambiente donde los colaboradores se sientan más valorados.

A. Casco

Los golpes en la cabeza por objetos contundentes son algo que sucede muy a menudo; por lo tanto, su personal debe estar cubierto y resguardado para evitar esto. A pesar de que sucede, no causa ninguna lesión cerebral.

B. Botas

Debido a que la mayoría de objetos almacenados se encuentran empacados en conjunto, su peso aumenta. Por esta razón, al caer, puede producir una lesión severa.

C. Guantes

Según la materia prima que almacene su organización, puede encontrar una diversidad de productos que puedan causar cortes, raspaduras o hincos. Trate de imaginarse contextos peligros para prevenirlos.

Se está transportando una jaba de madera y, de pronto, al dejarla, siente un hincón a causa de una astilla que se le ha instalado en el nervio.



D. Lentes

Desde el polvo hasta una viruta llegando hasta el sol intenso puede dañar una visibilidad clara y obligarle a soltar algún producto o perder el equilibrio. Recuerde que la vista es sumamente sensible y susceptible; por lo tanto, usted no debe descuidar su protección.

E. Faja ergonómica

Una constante en los almacenes radica en levantar peso y trasladarlo del punto A al punto B, o viceversa y así iterativamente de lunes a sábado, todas las semanas, de todos los meses, de todos los años. Por ello, este esfuerzo del cuerpo de los integrantes de su equipo debe ser apoyado con el uso de una faja la que minimizará el riesgo de alguna lesión; debido al peso que se debe levantar.

10.2. ASEGURE SU ACTIVIDAD

Al iniciar su día laboral, siempre contará con actividades puntuales que formen parte de su cronograma laboral diario. Es por ello que es necesario medir el riesgo de cada actividad a fin de poder prever el riesgo de accidente que pueda ocasionar.

Gerardo, hoy, tiene que descargar 60 ejes para la construcción de los buses nuevos, 240 asientos de fibra de vidrio, 20 vidrios parabrisas (delanteros y posteriores). Asimismo, le corresponde llenar el reporte para contabilidad con cargo a la Lic. Esther Aller.



Todo este cúmulo de actividades tiene implícito un riesgo que puede acrecentarse; de acuerdo con el tamaño y peso del producto, a la cantidad de personas que intervendrán, a la fragilidad del producto y otros. Por este motivo, no se puede comprar una actividad de descarga y almacenamiento de ejes con la de los parabrisas de vidrio o la de la emisión del reporte. En las dos primeras actividades, gravita un riesgo de accidente laboral; por lo que deben tener un contrapeso, en cuanto a la seguridad de los ejecutantes. Por tanto, todas las actividades deben ser examinadas.

¿Cuánto tiempo y dinero tomaría ello? La revisión de las actividades es una constante; ya que el nivel histórico es muy importante para contraer el tiempo en ello. Si nunca lo ha realizado, se emitiría un tiempo por primera vez que irá mejorando progresivamente. La nueva pregunta que surge es si ¿esto es obligatorio? Todo va depender de los factores anteriormente mencionados. Recuerde que el abastecimiento es iterativo; así una vez que tenga asegurada la actividad de sus principales productos, será básicamente el nivel histórico que le servirá como plantilla para emitir una respuesta instantánea.

Por otro lado, el beneficio que obtendría su organización ocurre al momento de crear un aseguramiento de actividad. Lo que está diseñando es un **proceso de recepción, descarga y almacenamiento seguro**. De esta manera, su organización estará articulando procesos confiables y seguros que eviten que las actividades a realizarse no provoquen accidentes o incidentes ni atenten contra la integridad de sus colaboradores. Asimismo, permitirá que la labor, en general, se realice de manera más eficiente y eficaz, teniendo estos dos componentes; es decir, seguridad y la incidencia directa en el incremento de sus utilidades.

CONCLUSIONES

1 Contratar un jefe de almacén

La inclusión de un colaborador que tenga como función exclusiva salvaguardar la materia prima que posee su organización puede ser algo sumamente, decisivo para lograr cambios relevantes en gestión; en general, usted debe ser consciente que el hecho de asignar a un colaborador a tiempo completo no involucrará un gasto sino una inversión. El tema es invertir, en general, las organizaciones son entes que siempre desean minimizar: tiempo, esfuerzo y dinero. Por otro lado, maximiza utilidades. Aunque aparentemente sea contradictorio es totalmente cierto y correcto lograr ello.

La única premisa que deberá utilizar es optimizar. Así, por ejemplo, se tiene 15 operarios en producción de los cuales siete entran y salen de almacén para buscar algún bien que necesitan; luego realizan este ejercicio iterativamente durante el día, 10-15 veces, en cada operación utilizan 4-7 minutos si se utiliza un tiempo de consumo intermedio de 5.5 minutos; estos multiplicados por otro número intermedio de veces de ingreso a almacenes por usuario, 12, y esto por el número de usuarios que realizan esta operación, estará muy cerca de tener un jornal completo de labores de un colaborador.

Total de ingresos a almacén: 84

Tiempo de ejecución de operación dentro de almacén: 5.5 minutos

Total del tiempo empleado: 462 minutos = 7.7 horas

Para saber, si está invirtiendo o gastando, debe ser contundente. Debe optimizar el tiempo y el esfuerzo de su equipo. Probablemente, esté gastando en labores no competentes a su función, con esto estará logrando maximizar el tiempo y esfuerzo en labores no propias de las funciones de su equipo de producción; con ello desvía su fuerza laboral en la producción; por lo tanto, el supuesto ahorro de no contratar un jefe de almacén lo está diluyendo en el tiempo y esfuerzo que sus colaboradores no cumple su labor, si usted desea minimizar tiempo, esfuerzo y dinero ya lo sabe: contrate un jefe de almacén.

2 Primera acción de su jefe de almacén

El Perú es un mendigo sentado en un banco de oro
Antonio Raimondi

Es habitual desconocer a plenitud las potencialidades de las personas y de los objetos; por lo tanto, es conocimiento parcial o sesgado solo se revierte en una fuerza que resta de manera decisiva y decida a su esfuerzo por generar valor, no puede pedir a alguien que sepa apreciar y explorar algo que desconoce; por lo tanto mal haría en otorgarle una responsabilidad a alguien que no conoce la valía de todos los objetos que se encuentran dentro de los inventarios y peor aún sobre qué valor se genera cuando esta se combina con la fuerza laboral y llega a las manos de sus clientes.

La única manera de mantener a una persona en un cargo es que esta persona conozca y explote las potencialidades de lo que se encuentra a su cargo. Se trata de objetos inanimados que no tienen cómo potencializar su valor.

Mientras Juan y Enrique ordenaban un extenso almacén de repuestos automotrices. Juan le señaló a Enrique: "Mira este producto C es muy similar al producto A, que ya no hay en stock.

Al parecer la única diferencia es que es levemente más alto”. Juan intrigado por su hallazgo llamó a un asesor técnico que le confirmó que era cierto que ese producto era un sucedáneo y que, sin mayor problema, se puede utilizar el producto C que estuvo por casi 8 meses sin movimiento. En solo tres semanas, el producto se agotó.

El pretender conocer de manera más amplia y detallada los productos bajo su custodia es lo que hará de su jefe de almacén un miembro de suma valía para su equipo; empero no basta solo el hecho de conocer los productos porque hay algo sumamente importante y neurálgico que es el conocer los procesos. Estos deben conocerse y manejarse por su jefe de almacén en un proceso iterativo y sistemático de inducción de cómo su organización genera valor.

Conocer todo esto le dará una doble base para sustentar sus acciones de manera coherente y encaminada hacia los objetivos de la organización. No es igual que su jefe de almacén haga bien su trabajo y conozca y respete a todos sus compañeros; sino que igual o más importante es que sepa cómo cada uno de ellos mediante los procesos de cada una de sus áreas generan valor. Esto definirá un línea de importancia y de prioridad que ayudará a formar un criterio sólido y estable de cuál debe ser la actitud de gestión durante las labores.

3 Segunda acción, orden y limpieza

Muchas veces estos postulados pueden sentirse como un mero cliché que solo ayuda a tener una apariencia aceptable y séptica; empero esto no es del todo cierto; por lo tanto, el principio de orden y limpieza no es solo un lema que divulga una acción que se aplica solo a la gestión de almacenes, sino que se utiliza de manera congruente en cada una de las disímiles y diversas áreas de una organización.

El orden y la limpieza están asignados a un servicio de mantenimiento y limpieza profesional; por lo tanto en mi organización se deja esas tareas simples y básicas para personas que conocen y se ocupan de ello de manera eficiente. Estimado lector, déjeme expresarle que lo que usted me manifiesta es totalmente coherente y asertivo; empero el orden y limpieza no es una labor que se ejecuta tan solo en el sentido de acomodar los objetos, barrer o sacudir el polvo. Esta acción está intrínsecamente ligada a todas las áreas y ahora déjeme decirle cómo: Al iniciar labores, Pedro, el contador, entra a su oficina se dirige a sus archivadores, desliza una franela sobre la tapa de los expedientes; luego los retira los coloca sobre su escritorio y selecciona los que va a utilizar, después guarda los que no utilizará. De igual manera, Ismael mecánico del área de maestranza, llega a su casillero, se muda su ropa de trabajo y luego dobla, ordena y guarda su ropa con la que fue hasta su trabajo. Una vez que llegó a su área de labores, limpia su mesa de trabajo, desliza su maleta de herramientas y retira las que va a utilizar, luego de lo cual las limpia con una franela y las coloca en orden encima de la mesa.

Como usted habrá logrado apreciar mi estimado lector, todas las personas no importan su cargo o labores, tienen un compromiso con el orden y limpieza la cual debe ejecutar de manera iterativa y sistemática. Una y otra durante todos los días de sus labores esto es muy marcado en la gestión de almacenes debido a que una de las consignas es preservar la operatividad de la materia prima, insumos o bienes en general y esto obviamente no solo implicará una limpieza exterior; sino también un cuidadoso mantenimiento que deberá llevarse de forma sistemática. Y esto solo se podrá ejecutar si su jefe de almacén ha comprendido y asumido de manera frontal la acción primera. Por lo tanto no hay otro camino que iniciar toda acción con orden y limpieza.

4 Toma de inventario físico (tercera acción)

Muchas organizaciones tienden a tomar inventarios físicos, coludidos solamente por un tema contable tributario; empero no contemplan la importancia objetiva de conocer para manejar sus existencias con un procedimiento que coadyuve a incrementar el valor. Recuerde mi estimado lector que la información nos otorga el poder de tomar mejores decisiones; por lo tanto, alinee su organización para la toma de inventarios.

La toma de inventarios, como todo lo que genera un flujo de información y un elemento para el incremento de valor, va a canalizarse mediante una inversión. Por lo tanto, al conseguir la autorización para la toma de inventarios es necesario tomar en cuenta que todo esto va necesitar una planificación; por ende, lo primero es diseñar y estructurar los objetivos y metas a conseguir con esta toma de inventarios. Usted mi estimado lector, va ser el responsable de plasmar ello; para ello, prepárese, ya que los inversionistas necesitan es incrementar las utilidades; por lo tanto, ustedes deben estar listo para apoyar decisivamente ello. Entonces, una vez usted haya definido correctamente sus metas y objetivos debe plantear su cronograma y el presupuesto. Las metas y los objetivos que plantee servirán para complementar la confianza que la inversión que se va a realizar servirá para el incremento de valor; por lo tanto, si usted ha pensado por un atisbo que una toma de inventarios físico es contar, recontar los productos, materiales o insumos que posee actualmente su organización es que usted al parecer no ha leído este manual y directamente ha pasado a los resúmenes; empero pierda cuidado. Una toma de inventarios físicos le va permitir entre las cosas más destacadas plantear una estrategia de: almacenamiento, abastecimiento, comercial y despacho. Por ejemplo, si usted encuentra materiales o insumos descuidados oxidados o en mal estado que va plantear; luego de ello, una manera de optimizar el almacenamiento de estos productos. Si usted ubica más de 1 000 productos del código: AC34512, en mal estado pero sin movimiento coordinará con abastecimiento para realizar logística inversa o si están en buen estado con el área comercial para realizar una campaña comercial para mover ese stock hasta agotarlo. Asimismo, al conocer los productos que usted guarda en su almacén principal podrá derivarlos de manera consensuada a otros almacenes menores o especializados; por ejemplo, si existe varillas de soldadura mezcladas con insumos eléctricos se separan y envían a un lugar apropiado de almacenamiento.

Es así como, usted estimado lector, será pieza clave en la gestión de generación de valor; por lo tanto, no deberá, en ningún momento, desdeñar una toma de inventarios; ya que esta es la palanca inicial para evaluar y asumir las estrategias de mejora continua que tan indispensables es para el desarrollo de la organización.

5 Administración de existencias (cuarta acción)

Frágil es una palabra que se acostumbra observar. Se encuentra rotulada en un lado o en muchos lados del embalaje que protege un producto, siendo realistas el escaso conocimiento del contenido de este embalaje o, en general, del producto lleva muchas veces a deteriorarlo o a tornarlo inservible. Debido a que muchas veces se percibe como: peso elevado igual a resistente; en otras palabras, que puede aguantar sacudidas, golpes y caídas; por ende, no hay problema de manejarlo con rudeza o tosquedad, ya que si sucede algún incidente no va sufrir daño. Mentira, ya que los componentes que tiene un peso elevado pueden estar unidos o armados y, por lo tanto, a pesar de que revisten un peso elevado que puede indicar una cierta resistencia no es así; por lo tanto, usted estimado lector debe tener como principio un tratamiento adecuado de las existencias.

La administración adecuada de las existencias no solo se basa en la manipulación correcta de los productos; sino que se basa en toda la gestión de movilización de los productos desde el punto A al punto B; por lo tanto, esto conlleva toda una amplia y detallada gestión documentaria.

Es esta gestión documentaria la que ve a tener como consigna la procura de un manejo efectivo de los productos o insumos. No se puede solo preocupar por manipular adecuadamente los ítems 001 o 002, sino que también se necesita dar un tratamiento trazable al manejo de la existencia, esto es lo que va a diferenciar los buenos intentos de los correctos intentos.

Para poder trasladar la existencia del punto A al punto B, no solo se debe contar con una movilidad, estibadores o equipos de apoyo; sino que todo esto tiene que verse reflejado en una documentación cristalina y transparente con la cual se asegure una administración confiable de la existencia; por ello, el correcto uso de boletas de ingreso, boletas de egreso, vales de salida y otros asegura que todos los movimientos que se produzca de la existencia, se verá revestida de un sustento objetivo y claro que permitirá trazabilidad.

De no llevarse esta documentación no solo se estará perdiendo el rastro de cómo se ha ejecutado una operación; sino que será mucho más difícil volverá a realizarla de manera símil, sino que cada intento será un augurio que esperará que su disco duro le ayude para repetir de manera eficiente y eficaz nuevamente todo. Contar con la documentación, la ruta será pavimentada e iluminada y dejará de ser una trocha por la cual a veces se llegará y otras veces se pierda.

6 Mejora continua (quinta acción)

Hay una frase bastante trillada entre los motivadores que esgrime: «El cielo es el límite». Como algo que motiva a continuar y bregar por alcanzar algo que aparentemente es altamente complejo de conseguir. Esta frase se expresaría como: hasta el infinito porque aparentemente quiere ahogarse con una maremágnum de palabras, solo para captar su atención. Ahora que ya tiene la atención con lo que les voy a decir: El partir de un punto nos otorga una ventaja, el conocimiento hasta aquel punto significa que ya en la partida se cuenta con un conocimiento adquirido acerca de la actividad a ejecutar; por lo tanto ya tiene 1 (punto) y por otro lado tiene el conocimiento y la experticia del ejecutante que vale 1 (punto); entonces, por simple aritmética, sume ambos y va a obtener 2 (puntos).

Mi estimado lector, esta es la mejora continua. La suma de los conocimientos, esta maravillosa e incansable sumatoria, es la que le dará la posibilidad de continuar con una incasable búsqueda de la perfectibilidad sin fronteras; por lo tanto, ya no tendrá límites que lo encasillen sino tiene que marcar una insaciable y necesaria búsqueda de la perfectibilidad. Estimado lector, no necesita ser un erudito en administración o ingeniería para aplicar un proceso de mejora continua usted solo debe tener la siguiente política: «Si las cosas van mal, pueden mejorar; si van bien, puede ir mejor». Siempre analice, evalúe, afine y otorgue mejora continua. Un proceso solo es bueno si cambia y mejora.

Eso mismo en mi exigua pero fructífera experiencia he conocido personas que han realizado las mismas labores por 10 o 15 años continuos y pese a sus buenos hábitos, puntualidad, decencia y honorabilidad, no solo han conservado su trabajo sino que lo han mantenido en el mismo lugar por años; por lo tanto, no han variado, no han mutado, no han mejorado o, mejor dicho, no han deseado mejorar. Las organizaciones no pueden permitir esto con sus colaboradores y menos aún con sus procedimientos. Ellos no se pueden dar el lujo de conservarse estáticos y victoriosos; sino deben ser rebeldes e innovadores. Así que, mi estimado lector, no lo dude y comience ahora mismo a aplicar la mejora continua en su organización, en su trabajo y también en su vida personal.

7 Prepárese para trabajar

Muchas personas creen que trabajar es solo llegar temprano y marcar tarjeta y luego tomar el listado de las actividades que tiene por realizar y desempeñarlas hasta que suene el timbre nuevamente, para luego cerrar el capítulo y retornar a su vida personal, su familia, amigos, aficiones y otros.

Estimado lector, voy a decirles que sí, pero ello es solo una parte de lo que significa pertenecer a una organización. Para que ustedes puedan meditar y entender el hecho de prepararse para trabajar no es solo estar lúcido y con la actitud y aptitud necesaria para desarrollar su labor de manera diligente; sino que requiere que usted debe involucrarse en la organización de manera decidida y ser totalmente consciente de que no puede vivir ajeno a su organización: No porque yo, simplemente yo cumplo mi trabajo y me voy a mi casa, no es problema mío si los demás tienen problemas o hubiesen avisado antes.

Los problemas en una organización van a darse como lava en una erupción volcánica, van a ser desbordantes, acalorados e iterativos. Es así como las situaciones propias de las operaciones van a provocar una serie de problemas unos más sencillos de resolver y otros más complejos: unos que van a ir desde que un operador que no cargó correctamente una caja y ha provocado una molestia leve en la espalda hasta que la mercadería que se estuvo esperando para culminar el proyecto se incendió parcialmente cuando era trasladada. Así van a ser los problemas y en cada uno de ellos se necesita no solo la inteligencia de unos sino la inteligencia colectiva; pero ello va a implicar que esté preparado para trabajar; es decir, que incentive a todo su equipo una y otra vez no con frases trilladas o huecas sino con el ejemplo, esto es que su pundonor y todas sus mejores virtudes sea expuesta no por presunción o vanidad sino como parte de asumir su trabajo dentro de su equipo; por lo tanto, entréguese con pasión y no piense o separe el trabajo de su vida. El trabajo es parte relevante e inalterablemente concatenada a todas sus demás actividades.

Un día mientras estrenaba su coche. Uno de los líderes más lúcidos y apasionados con los cuales he trabajado me dijo: “Todo ello es gracias al trabajo. Si te vas de viaje, si tienes novia, si te casas, si juegas tenis. Todo es gracias al trabajo”. Hoy, 15 años después voy a seguir afirmando ello: “todo lo que logramos en la vida depende en un alto porcentaje del trabajo que realizamos; por ello no hay mejor forma de hacerlo que poniendo pasión infinita”.

8 Procedimientos

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es manifiestamente contundente al expresar que la base para aspirar a otorgar un bien o servicio con calidad solo se puede ejecutar si se cuentan con procedimientos claros, objetivos y sistematizados que concatenen a toda la organización. El no tener procedimientos viola y mancilla cualquier esfuerzo en prospectiva que se desea realizar y lo vuelve vacío. No se puede garantizar una acción como asertiva cuando no tiene un sustento o asidero sobre el resultado que se evacúe al realizar la actividad. Esto solo sucede cuando se realiza con actividades completamente nuevas, que jamás antes se hayan ejecutado. Esta coyuntura deja un escenario en el cual la evaluación y las hipótesis acerca de cuál será el resultado mostrará un alto índice de incertidumbre, seguramente la primera vez que edificaron una represa construyeron un puente o realización maniobras para movilizar un molino de vientos, involucró una gran cantidad de cálculos e hipótesis, ahora la experiencia acumulada de cientos de años se ubica a disposición de la humanidad.

Si aunque usted sea escéptico, mi estimado lector, usted podrá recurrir a muchos conceptos y casos exitosos de empresas similares a la suya y podrá darse cuenta de que son de gran ayuda; empero recuerde que su empresa por más que se dedique a la comercialización de vehículos, el transporte de carga especializada, la venta al por menor de artículos de limpieza u otros de tantos rubros que tiene una gran cantidad de empresas símiles, sus procedimientos no se podrán aplicar directamente sino que deberán amoldarse y modificarse teniendo en consideración muchos factores que pueden ir desde el tamaño de la organización, atravesando por la cantidad de actividades hasta la política, finanzas y otros tantos etcéteras.

Es por ello que la base de los procedimientos graficados en el capítulo pertinente se ha centrado tratando de ser lo más neutral posible para que pueda ser una plantilla para la aplicación a sus actividades. Estimado lector, no se trata de pensar en una sola persona o en algunas personas, se trata de pensar en el equipo, en su integridad: “Yo tengo mi forma de hacer mis actividades y nadie las hace como yo”. Es cierto, muchas veces, puede constatar que hay colaboradores que pueden contar mejor, pintar mejor, cocinar mejor y otras actividades; sin embargo, ello se trata de que las personas con mayor experticia colaboren como pilares para partir de 10 y llegar a 20.

9 Dónde acaban las reglas y comienza el criterio

Muchas personas nos hacemos esclavos de esta disyuntiva: por un lado, pensamos solo con criterio y creemos que nuestra experticia lo es todo y por eso pecamos en soberbia; la misma que nos hace víctimas de decisiones incorrectas o simplemente no permite que avancemos de manera trazable. Buenas o malas decisiones deben estar sustentadas en una serie de procedimientos frente a una acción; empero cuando esto se disocia, tenemos el gran problema. Es allí que muchas organizaciones, con muchos años, comienzan a distorsionar todas sus actividades y al final acaban dejando sus puertas abiertas a la informalidad.

¿Dónde comienzo a actuar con criterio? El criterio es parte de la experiencia acumulada y sistematizada en nuestro consciente; por ende, el criterio no solamente son corazonadas o presentimientos, sino que es toda una amplia gama de experiencias combinadas con teoría aprendida y transmitida; por lo tanto, el criterio es una fuente importante para tomar una decisión correcta, empero esta debe usarse únicamente cuando se hayan agotado los procedimientos que respondan a una circunstancia determinada o cuando no exista un procediendo para responder ante determinada coyuntura.

Por ejemplo, Juan, auxiliar de almacenes, se encuentra en almacén y de pronto llega Esteban para informarle que acaba de iniciarse un incendio y que es necesario que le entregue tres extintores para aplacar el fuego. ¿Qué hace Juan? Si existe un procedimiento para estos casos actuará en apego a estas situaciones; de lo contrario, utilizará un fundamento general que es preservar y cuidar los activos de la organización; por lo tanto, participará a su superior, empero de no encontrarlo de inmediato entregará los extintores, ya que recuerda los fundamentos o líneas matrices son los que, en conjunto, con el criterio van a sustentar una decisión en esta situación. Recuerde siempre que hay lineamientos básicos generales que involucran su objetivo general; por ende, esto en combinación con el criterio siempre le otorgarán una buena respuesta; empero no deje esto allí y haga que esta situación desemboque en un nuevo procedimiento el cual seguramente en el futuro podría salvar muchas vidas y lo que es mejor aún servirá con un método preventivo. Ante estas situaciones en las cuales lo único que queda es actuar rápidamente. Además, rápido no es sinónimo de informalidad, sino de consensuar objetivos generales y de criterio.

10 Trabajo seguro

Por muchos años, las organizaciones descuidaron un bien muy preciado al cual sin ánimo de maltratar o menoscabar dejaron de lado y simplemente confiaron en la suerte de que todo iba salir bien. Este bien tan preciado y que no tiene precio era la salud e integridad de sus colaboradores. Han pasado muchos años y ahora toda organización ha cambiado su mentalidad y está optando por prácticas seguras. Medite un momento, estimado lector, e imagínese que tiene un equipo de almacén donde todos son sumamente profesionales y capaces. ¿Que costaría más comprarles una faja lumbar a cada uno o tener enfermo a uno o más por dolores en la espalda?

Muchos de los incidentes o accidentes se pueden evitar, utilizando implementos de protección. Tener esas pesadas botas de punta de acero aunque sean muy incómodas. Aquí citaré una anécdota que me ocurrió muchos años atrás cuando era jefe de almacén de una importante empresa distribuidora. Un día ingresé sin cambiarme de calzado, por la premura de observar las operaciones que se estaban ejecutando. Es allí que mi asistente con la sutileza propia de las damas me conmina a cambiarme el calzado luego de lo cual y a pocos minutos por un descuido al maniobrar el montacargas se cayeron una cajas de madera, una de la cual impactó sobre mi pie, de no haber tenido la bota se seguridad, seguramente hubiese andado con muletas por mucho tiempo. Mi estimado lector, la seguridad no es algo optativo ni de menor rango, es simple y llanamente indispensable para que todos los que laboran con propensión a los accidentes puedan proteger su integridad.

Recuerde estimado lector que usted no solo está encargado de la custodia para el buen empleo de los inventarios; sino que también es su responsabilidad el hecho de cuidar y proteger a su equipo de trabajo; por lo tanto, usted debe recordar que un colaborador, empleando prácticas seguras no solo protege su salud o su integridad física y la de sus compañeros sino que también está protegiendo la inversión de la organización; ya que cada día sin accidentes es un éxito silencioso para la organización.

GLOSARIO

Actividad. Es parte de una labor. Por ejemplo, si usted debe registrar los kardex, una actividad será verificar que todos se encuentren sin enmendaduras o borrones; otra sería ingresar los datos. Es así que una serie de actividades va componiendo labores y procesos.

Conformidad o no conformidad. Es la acción de aceptar o rechazar un producto. La no conformidad ocurre cuando las características del producto no se ajustan a los requerimientos mínimos que se exigen o cuando el producto se encuentra en un estado material debajo del promedio estándar. Por ejemplo, se recepcionan 50 baldes de aceite de los cuales cuatro presentan fugas y dos no poseen las características solicitadas.

Control de calidad. Es el proceso en el cual se inspecciona, verifica y retroalimenta las actividades; en el caso de la gestión de almacenes, se custodia el debido proceso y los materiales que se encuentran dentro de las instalaciones o los que, en general, se encuentran bajo la custodia de los responsables de almacén.

Corredores y pasadizos. Vías de tránsito dentro de las cuales los colaboradores e interesados recorren las instalaciones de los almacenes en búsqueda de los productos requeridos. Esta área está señalizada y pintada de amarillo lo que indica el libre tránsito, pero con precaución.

Creación de valor. Actividad mediante la cual la empresa genera sus ingresos; es decir, ya sea una actividad comercial neta, manufactura, servicios u operaciones.

Ítem crítico. Bienes o insumos cuya ausencia podría ocasionar la paralización de procesos operativos vitales a la organización u ocasionar severos daños a los mismos.

Lecciones aprendidas. Todo lo que se aprende luego de la realización de una actividad o tarea.

Locación de contingencia. Lugar asignado temporalmente a la jefatura de almacén como contingencia. Así por ejemplo: Si llegasen cuatro containers de 40 pies y es imposible poder acomodarlos de inmediato; por lo tanto, este lugar será un paradero temporal hasta poder gestionar su ingreso y organización definitiva.

Mantenimiento. Es el proceso que busca sistemáticamente preservar el buen estado de los materiales o insumos que se encuentran en custodia de la gestión de almacén.

Merma. Son productos que debido a factores de caducidad o mal mantenimiento ya no pueden ser utilizados para el objetivo que fueron adquiridos; de manera que pasan a una condición subestándar.

Proceso de almacenamiento. Es todo el recorrido que parte desde la recepción, verificación, conformidad (o no conformidad: si se diera el caso), clasificación, orden en los anaqueles, búsqueda, retiro de mercadería, inspección, conformidad, embalaje y entrega. Es así como todo este proceso tiene la meta de preservar y salvaguardar los bienes que se encuentran bajo la custodia de equipo responsable de almacén.

Proceso de distribución. Es mediante este proceso que se trasladan los materiales o insumos desde los almacenes hasta la ubicación del usuario o cliente. Todo esto conlleva a una serie de procesos (ver § 8) que pueden fluir en las actividades, concatenándose unas con otras hasta formar todo un proceso que conlleva a cumplir la meta.

Recepción y despacho. Punto de conversión de usuarios y proveedores, en este lugar físico se efectúa el intercambio en doble sentido. Cuando el proveedor foráneo llega al despachador de almacén, se convierte en receptor de materiales y cuando el usuario (interno o externo) llega el receptor de almacén, se convierte en despachador y así se repite la misma operación día con día.

Registro. Actividad por la cual se ingresan manual o digitalmente los productos que ingresan o egresan.

Reposición de stock. Es la acción de abastecer productos o insumos (ver § 5).

Sistema de clasificación. Es la acción que gestiona y conoce cada producto luego se deriva o asigna una clasificación como: frágil, químico, corrosivo, tóxico y otros. La clasificación se asigna no solo según su grado de peligro sino por un fundamento de orden primigenio.

Stock de seguridad. Cantidad mínima de material que se establece como medida de seguridad ante el riesgo de que los bienes o insumos no lleguen en el tiempo establecido.

Stock máximo. Es la cantidad máxima de bienes o insumos en la cual la organización esté dispuesta a invertir para mantener su actividad generadora de valor, siempre funcionando.

Stock mínimo. Es la cantidad de alerta, ya que mediante ella se sabe que uno debe solicitar la reposición.

Toma del inventario físico del almacén. Actividad inicial en los almacenes donde uno debe conocer el total de los bienes o insumos que se encuentran dentro y mediante esta información se puede asumir acciones a corto, mediano y largo plazo.

Vestuarios y servicios higiénicos. Es habitual que en las organizaciones productivas los vestuarios y servicios higiénicos estén unidos; donde los colaboradores tengan que asearse y cambiarse en un mismo lugar. Esto debido a que la actividad realizada en dichas organizaciones, en los almacenes, demanda mayor esfuerzo físico en comparación con una labor administrativa promedio.

Zona de almacenaje. Es el lugar físico donde se salvaguarda la materia prima o cualquier otro bien o insumo que sea utilizado en la creación de valor.

Zona de tránsito. Lugar donde se aparcan temporalmente la materia prima o cualquier otro bien o insumo que se encuentra; ya sea en fase de inspección por ingreso o en fase inspección y posterior embalaje por egreso.

BIBLIOGRAFÍA

ANAYA TEJERO, Julio Juan

2011 *Logística integral: La gestión operativa de la empresa.* 4. a ed. Madrid: ESIC Editorial.

COLLINS, Jim

2010 *Como caen los poderosos: Y por qué algunas compañías nunca se rinden.* Trad. del ing. por Adriana de Hassan. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

DEL RÍO GONZALES, Cristóbal

2010 *Adquisiciones y abastecimientos.* México: International Thomson Editores.

GOLEMAN, Daniel

1999 *La inteligencia emocional en la empresa.* Buenos Aires: Printer Industria Gráfica.

JENNIGS, Jason

2003 *Menos es más.* Trad. del ing. por Adriana de Hassan. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

KOTLER, Philip y CASLIONE, John

2010 *Caótica: Administración y marketing en tiempos de caos.* Trad. del ing. por Affán Buitrago. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

MOLINA AZNAR, Víctor

1995 *Administración de almacenes y control de inventario.* México: Ed. Ediciones Fiscales ISEF.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. INC

2008 *Fundamentos de la dirección de proyectos: Guía del PMBOK.* 4.ta ed. USA: PMBOK/PMI.

SARET DE LOS SANTOS, Ignacio

2012 *Logística comercial y empresarial.* Madrid: ESIC Editorial.

SECRETARÍA CENTRAL DE ISO

2008 *Norma Internacional ISO 9001.* 4.ta ed. Ginebra: Secretaría central del ISO.

Impreso en los Talleres Gráficos de



Surquillo
☎ 7199700