

## ZADISA: EL PROBLEMA DE LA FALTA DE ESPACIO EN EL ALMACÉN (B)<sup>1</sup>

M<sup>a</sup> Ángeles continuaba reflexionando sobre las opciones que se habían planteado. Intentaba encontrar otro tipo de soluciones; las que iban a evaluar no le convencían. Llegó el momento de la reunión y M<sup>a</sup> Ángeles la abrió con un nuevo planteamiento:

*“No me he quedado tranquila con las alternativas que íbamos a evaluar. Me gustaría que nos lo cuestionásemos todo. Creo que deberíamos pedir ayuda para ver si podemos optimizar el espacio que ya tenemos y valorar cuánto más necesitamos exactamente”.*

Antonio e Isaías se miraron con complicidad y asintieron. Se dieron cuenta de que habían dado cosas por sentadas que igual no eran verdades absolutas. Unos frenéticos dos meses siguieron a esta reunión. Se contrató a una empresa de consultoría (AVANZA), que conocía perfectamente el sector de la distribución. Su encargo fue estudiar cuál sería la mejor forma de gestionar los stocks y calcular las necesidades reales de espacio adicional. Isaías comentaba:

*“A pesar de que no lo teníamos previsto, si resulta que podemos aprovechar mejor el almacén, va a ser un dinero muy bien invertido”<sup>2</sup>.*

El trabajo de la consultora se desarrolló en dos líneas de acción. Por un lado, se estudiaron las necesidades reales de espacio según las temporadas, analizando el comportamiento de la demanda y el aprovisionamiento. Por otro, se analizó la disposición de producto y las estanterías en el almacén.

Se redefinieron los stocks de seguridad por referencia según las temporadas y se ajustaron los tamaños de lote de los pedidos. Se diseñó una nueva disposición, aprovechando al máximo la altura del almacén. Se instalarían estanterías más altas en el centro de la nave, dejando las referencias de envase retornable (que no necesita estanterías) en el lateral norte. Se definió una zona de ‘playa’, muy cerca de la zona de carga y descarga, para colocar los palés con los pedidos ya preparados. Relacionado

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> AVANZA presupuestó su trabajo de consultoría en 11.500 euros.

con la disposición, se diseñaron los nuevos flujos de las carretillas de forma que se minimizasen los desplazamientos.

El resultado del estudio de AVANZA concluía que, con una inversión de unos 25.000 euros<sup>3</sup>, las operaciones de bebidas se podrían desarrollar en 2.000 m<sup>2</sup>, por tanto, ya no se necesitaría la ampliación hacia el norte y quedaban 900 m<sup>2</sup> disponibles para las operaciones de DrinkyCo (ver anexos 1 y 2).

A finales de diciembre, una vez terminada la campaña de las cestas de Navidad, el equipo directivo de Zadisa volvía a reunirse:

MAR: *“Es increíble el espacio que podemos ganar si hacemos las cosas de otra forma. Si el diseño se cumple, podríamos ceder a DrinkyCo 900 m<sup>2</sup> de nuestro almacén, ¡sin tener que invertir en una nueva nave!”.*

IS: *“Sí, pero vamos a ir muy, muy justitos de espacio en campaña; tened en cuenta que esto es sólo teoría, como no funcione vamos a tener un serio problema”.*

MAR: *“La consultora nos ha planteado una segunda opción: colocar dos filas más de estanterías y aumentar nuestra capacidad en 233 palés. Los pasillos tendrían que ser más estrechos e implicaría un cambio de carretillas; las nuestras no nos valdrían<sup>4</sup>. He consultado con nuestro proveedor la posibilidad de cambiar las cuatro que tenemos por las retráctiles<sup>5</sup>. Me han dicho que no hay problema de disponibilidad, pero que el coste mensual del alquiler se incrementaría en 135 € por unidad”. (Ver anexo 3).*

AC: *“Sin mencionar que ese tipo de carretillas, que se manejan de lado, no admiten ningún desnivel ni irregularidades en el suelo. La reubicación de estanterías seguro que producirán desperfectos en el suelo que, si no los arreglamos, impedirían su correcto manejo. ¡Ah! y cambiar los 2 portones de entrada al almacén. Las guías que tienen en el suelo supondrían un bache insalvable para las carretillas retráctiles. Vamos, que se nos podrían ir otros 10.000 euros de inversión”.*

IS: *“Bueno, yo no lo veo un problema: estaríamos obteniendo el mayor rendimiento del espacio. Simplemente, tendríamos que contar con estos costes adicionales”.*

AC: *“También hay que tener en cuenta que nuestro personal no sabe manejar las nuevas carretillas. Tendríamos que formar y entrenar a los carretilleros”.*

Había que tomar una decisión sin más demora. Quedaban apenas seis meses para la fecha esperada de puesta en marcha y DrinkyCo estaba esperando impaciente la respuesta de Zadisa.

---

<sup>3</sup> Para el desmontaje y montaje de las estanterías existentes, compra de algunas adicionales y otros trabajos menores de adecuación.

<sup>4</sup> Las carretillas “normales” necesitaban un ancho de pasillo mínimo de 3,80 m., mientras que las retráctiles podían trabajar con 3,00 m.

<sup>5</sup> ZADISA tenía las carretillas en régimen de alquiler.

ANEXO 1  
PLANO DEFINITIVO DE LAS INSTALACIONES DE ZADISA.



Terreno Zadisa

Vallado total 6.375 m<sup>2</sup>

Norte

Patio  
720 m<sup>2</sup>

Almacén  
2.916 m<sup>2</sup>

Almacén  
432 m<sup>2</sup>

Alero  
270 m<sup>2</sup>

Patio  
270 m<sup>2</sup>

Zona de  
envase vacío

Puerta

Puerta

Puerta

Oficinas  
223 m<sup>2</sup>

Segunda planta de oficinas  
223 m<sup>2</sup>

Zona de carga y descarga  
1.502 m<sup>2</sup>

Puerta

Puerta

Aparcamiento  
60 m<sup>2</sup>