

'Cross-docking' para los hipermercados Eroski

El *cross-docking* se ha convertido en una solución logística para el Grupo Eroski que evita almacenar 20.000 artículos diferentes de 200 de sus proveedores de bazar. Desde hace unos años, el 35% de la mercancía que circula por su plataforma de distribución de Álava que abastece a los 66 hipermercados del Grupo lo hace a través de esta fórmula. Los cambios llevados a cabo no han pasado desapercibidos porque las ventajas han influido en cada eslabón de la cadena de suministro.

El Grupo Eroski está presente en toda España con 66 hipermercados, 741 supermercados, 305 autoservicios franquiciados, 28 establecimientos *cash & carry*, 176 agencias de viajes, 48 gasolineras, 23 tiendas de deporte Forum y 148 perfumerías. Todo ello con el apoyo de 19 plataformas logísticas.

En palabras de Ernesto Orueta, director no alimentación del área logística del Grupo Eroski, **muchas veces en el ámbito de las operaciones nos encontramos con el dilema de elegir entre lo que quieren los clientes: mejorar el servicio, y lo que exigen nuestras organizaciones: reducir los costes**. Por tanto, es imprescindible trabajar a diario para encontrar el equilibrio entre ambas premisas. Un ejemplo muy claro de cómo alcanzar dicha armonía podría ser el incremento del *cross-docking* en el flujo logístico del centro de almacenaje y distribución a los hipermercados Eroski, ubicado en Agurain (Álava). Sin entrar en detalles, los cambios llevados a cabo en la operativa de esta plataforma han hecho posible incrementar la calidad de servicio que perciben los consumidores cuando compran en los 66 hipermercados del Grupo. Tanto para el centro logístico, que tiene una superficie de 28.500 m², como para las tiendas, los costes que se soportan son menores a los anteriores al comenzar a trabajar sin stock de determinadas categorías de productos.

El pasado

Para explicar minuciosamente cómo se ha realizado esta mejora hay que remontarse a la situación logística no alimentaria en el Grupo Eroski en 1994. Tal como recuerda Ernesto Orueta, **por aquel entonces, un 20% de los productos de bazar (menaje, hogar, automoción, juguete, ocio, etc.) eran de importación y estaban centralizados en varios almacenes. Al contrario, el 80% de estos artículos eran enviados directamente a los hipermercados por parte de sus respectivos proveedores**.

Esta solución provocaba ciertas consecuencias que no facilitaban un buen servicio. Las tiendas eran las encargadas de realizar los pedidos de forma individual a cada proveedor. Por un lado, debido al tamaño más reducido de algunas de ellas de por ejemplo 3.000 ó 4.000 m² en comparación con los hipermercados convencionales de unos 12.000 m², se encontraban con que no podían comercializar las gamas completas de ciertos artículos porque no llegaban al pedido mínimo exigido por el suministrador. Cuando decidían comprar estas referencias, un gran volumen de ellas se quedaba en el interior de sus almacenes por falta de espacio en el lineal. Además, al no existir unos procesos de gestión preestablecidos de tales unidades, en ocasiones, ni siquiera se sacaban a la venta dichos excedentes.

Por otro lado, los proveedores a veces no entregaban las cantidades y unidades solicitadas por los puntos de venta en el plazo establecido y si las enviaban, lo hacían a destiempo, con lo que no se podían organizar adecuadamente las ofertas y las campañas promocionales. Por no mencionar el trabajo administrativo que requería para el personal de los hipermercados la gestión de todos los documentos que genera la realización de un pedido individual por cada proveedor.

Uno sabe cómo funciona logísticamente una empresa cuando conoce sus almacenes: los de nuestros hipermercados eran un desastre, sin mencionar las incidencias y los gastos ocultos que provocaba esta falta de gestión, puntualiza Orueta.

En 1995, decidimos cambiar esta situación y empezamos a vislumbrar los primeros albores de una **gestión diferenciada**. El primer paso que dimos fue consultar la opinión acerca de las operaciones realizadas a todos los agentes implicados, cuenta. Las tiendas aseguraron que los proveedores no cumplían los plazos de entrega y que no podían solicitar ciertas referencias porque no llegaban al pedido mínimo. Los proveedores, por su parte, achacaban el mal funcionamiento a los hipermercados, que según afirmaron, no sabían hacer bien los pedidos ni en cantidad ni en plazo de entrega y tampoco gestionaban correctamente los lineales, los productos y los almacenes. A esto añadieron que la recepción de los artículos en los muelles de las tiendas se realizaba de forma aleatoria, es decir, sin una programación detallada y con un número ingente de camiones que llegaban a las tiendas, saturando la recepción en las mismas. Tras conocer las impresiones de las partes **la conclusión a la que llegamos en el departamento de logística era que cada uno tenía sus razones porque los problemas existían**, asegura Orueta. Después, se procedió a medir el nivel de servicio de los proveedores nacionales. **El resultado fue muy malo** subraya; **sólo se entregaba en tiempo y en plazo entre el 60 y el 70% de los pedidos**. Lo que llegaba a tiempo no comprendía la totalidad de las unidades solicitadas y cuando se recibía en la tienda el pedido completo se sobrepasaba la fecha de entrega establecida. Para las tiendas más pequeñas la complicación era mayor al tener que destinar muchos de sus recursos al seguimiento manual de los cambios y las incidencias, en vez de a gestionar los lineales.

Evidentemente, había que poner solución a todo esto y se plantearon varias alternativas. En primer lugar, **podíamos llevar a cabo una reingeniería de los procesos con la finalidad de mejorar radicalmente el servicio de los proveedores**. Aunque iba a ser algo muy difícil las medidas serían efectivas a medio y a largo plazo y se aumentaría la transparencia. En segundo lugar, se podían reducir en gran medida el mínimo de los pedidos, **pero esto provocaría un incremento de los costes de transporte**.

También se estudió la posibilidad de centralizar todo el stock en la plataforma. **De esta forma el servicio a las tiendas sería el óptimo y se reducirían los costes de los proveedores**. En contrapartida, **subirían los gastos para Eroski: la necesidad de una nueva plataforma, altos stocks, más capacidad de transporte para hacer las entregas, etc.**

La última alternativa que propuso el departamento de logística, y por la que definitivamente se apostó, fue la puesta en marcha de un nuevo sistema operativo que comprendía las ventajas de la centralización del producto en la plataforma sin elevar el coste del almacenaje. **Se decidió implantar la fórmula del cross-docking, a la que nosotros llamamos grupaje, que aporta una total visibilidad de la cadena desde el proveedor hasta la tienda**.

En un principio, entre finales de 1996 y 1997, se puso en marcha un proyecto piloto a partir de dos hipermercados (uno grande y otro pequeño) y cuatro proveedores para luego extrapolarlo al resto de partes involucradas. Actualmente, están participando en este proyecto todos los puntos de venta y más de 200 suministradores de 20.000 artículos diferentes. Además, a diario se incorporan nuevas compañías. **Aunque a los proveedores les cueste reconocerlo, ahora venden más que antes. Esto es una ventaja para ellos y para nosotros porque muestran una mayor disposición a introducir cambios y mejoras**.

Un paso inicial fue centralizar los pedidos de estas tiendas. **Hubo que romper barreras y convencer a muchos para que cambiaran sus procesos**. Los proveedores tuvieron que dejar de trabajar con parte de sus redes de ventas, que hasta el momento eran las que se hacían cargo de recoger los pedidos de las tiendas, para implantar un sistema transparente y directo. Ambos hipermercados comenzaron a realizar sus peticiones a cada suministrador un día concreto de la semana y de seis a diez de la mañana, cuando se reponían los lineales. La plataforma, por su parte, agrupaba todas las necesidades de las tiendas y enviaba un solo pedido al proveedor en ese día asignado, con lo que éste podía organizar sus recursos para preparar los envíos. Esta preparación, aunque con una única dirección de entrega, además de una

fecha y hora concretas para su recepción, se componía de un bulto por cada hipermercado, de modo que en la plataforma de Eroski se redujo al máximo la manipulación.

El diseño de la plataforma

La plataforma de Eroski, de 28.500 m² y situada en Agurain (Álava), tiene una forma parecida a una T mayúscula. A un lado de su brazo más largo se encuentran los muelles de descarga para la recepción de estas familias de productos que se reciben bajo la fórmula del *cross-docking*. Las paletas que llegan pueden ser monorreferencia o multirreferencia para una sola tienda y en este caso se envían directamente a la playa correspondiente de tal hipermercado. Esta playa se encuentra junto a los muelles de carga de expediciones de *cross-docking*, enfrente de los anteriores. Cuando se reciben paletas multicliente (para varias tiendas) se ha de hacer una pequeña manipulación para su separación por direcciones de envío.

Un 80% de esta mercancía sale de las instalaciones el mismo día que entra porque pertenece a los grandes establecimientos con elevados volúmenes de movimiento. El restante 20% de la carga se expide al día siguiente, que es cuando normalmente se completa un camión para los hipermercados Eroski de menor tamaño.

Esta zona de *cross-docking* tiene una superficie de aproximadamente 6.000 m² y encima se ha levantado una entreplanta para gestionar los productos textiles. El resto de la nave, el brazo corto de la T, se ha destinado a estocar aquellos artículos de importación que llegan normalmente en contenedores a través del puerto de Bilbao. Los operarios preparan los pedidos de cada tienda diariamente a partir de esta zona de almacenaje, que está organizada con estanterías de paletización convencional, y los consolidan con la mercancía que se mueve bajo la fórmula del *cross-docking*. Los hipermercados, por tanto, reciben cada día el conjunto de estas solicitudes de bazar a través un solo camión.

Concretamente, con los cambios llevados a cabo, tanto para las tiendas, como para los proveedores y la plataforma, la forma de operar actual y las ventajas del nuevo flujo de las mercancías son las siguientes:

- **Los hipermercados**

Comunican sus necesidades a la central mediante los códigos EAN 13 (unidad de producto), EAN 14 (agrupación o unidad de expedición) o EAN 128 (identifica la unidad, la agrupación, el lote, la caducidad, la fecha de fabricación, etc.). También utilizan el código de barras de la etiqueta del lineal. Para realizar los pedidos se teclean las referencias en el terminal. Pero lo más significativo es que se ha definido una asociación permanente entre el día de la semana concreto y un proveedor determinado.

Ventajas para los hipermercados:

- Realización del pedido mediante transmisión electrónica a la central.
- Plazo de entrega riguroso.
- Homogeneización del servicio para todos los hipermercados.
- Desaparición de la limitación del pedido mínimo y posibilidad de vender todas las referencias del catálogo.
- Gestión eficiente del lineal.
- Eliminación del stock de reserva.
- Reducción de los costes administrativos de la gestión de los pedidos.
- Disminución de los costes de recepción porque se recibe un único o únicos camiones al día.
- Interlocución con la plataforma exclusivamente y no con cada proveedor.

Los proveedores

Reciben el pedido de Eroski el mismo día de la semana y a la misma hora. Tal pedido es el sumatorio de todas las necesidades del conjunto de los hipermercados, lo que supone un albarán y una única factura. La entrega se realiza en una sola dirección: en la plataforma de Agurain, y en un plazo riguroso de tres días laborables, que siempre resulta ser el mismo día de la semana. Además se prepara un bulto separado e identificado por cada punto de venta.

Ventajas para los proveedores:

- Disminución de los costes de transporte: una entrega en vez de 66 (una para cada hipermercado).
- Reducción de los costes administrativos; ahora reciben un pedido semanal conjunto, lo que supone una sola factura y un albarán.
- Resolución rápida de litigios. El interlocutor único es la plataforma y antes debían mediar con cada tienda individualmente. Mejor planificación del servicio porque saben con antelación qué día llega el pedido del Grupo Eroski y cuándo deben realizar la entrega en la plataforma.

La plataforma

La mercancía se recepciona en el día y a la hora fijadas previamente con el proveedor. Al llegar en bultos separados por direcciones finales de envío se simplifican las tareas de entrada y manipulación. A las 24 horas el hipermercado recibe la carga, si el *cross-docking* se ha realizado en el mismo día. Por tanto, el plazo de entrega total del ciclo completo es de cuatro días laborables, repitiéndose todas las semanas de forma regular.

Ventajas para la plataforma:

- Aumento de la rotación de los stocks (un día de stock).
- Disminución de las tareas de manipulación; los pedidos para las tiendas son preparados por estos proveedores.
- Organización óptima de los muelles de entrada y salida.
- Liberación de espacios para el almacenamiento y el picking de otras categorías, orígenes, flujos...

Actualmente, en la plataforma de Agurain, entre el 30 y el 35% de las unidades que circulan lo hacen a través de los flujos de *cross-docking*. Se trata de artículos cuya rotación suele ser de un día. La rotación del resto de mercancías (productos de importación, textiles, electrodomésticos, etc.) es de 13 ó 14 días.

Sin embargo, **en cualquier proceso de centralización hay un coste del traslado de ciertas operaciones logísticas que hasta el momento realizaban los proveedores al cliente.** Por tanto, **para nosotros el poder mejorar nuestros procesos en servicio y en costes supone un gran reto.**

Extrapolar a otros ámbitos

Al comprobar los buenos resultados de la utilización del *cross-docking* para la distribución de muchas de las referencias, el departamento de logística decidió probar esta fórmula con otros artículos como los textiles. Con algunos de los proveedores de tales productos se aplica pero con condiciones especiales porque trabajan exclusivamente bajo pedido (los plazos de entrega oscilan entre una y cuatro semanas). De esta forma, se ha implantado la comercialización de nuevas gramas en los hipermercados. Sobre todo en los más pequeños que al igual que en el caso anterior no podían vender la totalidad del catálogo por no llegar al pedido mínimo. Además, se ha logrado un reaprovisionamiento continuo con pedidos semanales a la mayoría de los proveedores.

El área de electrodomésticos también ha sido motivo de cambio. **Cuando un cliente compra una lavadora normalmente es porque se le ha roto la antigua, con lo cual, necesita una nueva con urgencia.** Se ha puesto en marcha una solución a unos flujos muy tensos realizando varios pedidos y entregas en la misma semana, con menores plazos de envío del proveedor a la plataforma y de ésta a los hipermercados. Otro aspecto es que algunos de los electrodomésticos como las secadoras o las neveras son enviados por el proveedor con urgencia directamente a casa del cliente.

Con los productos de alimentación también se ha empezado a trabajar con *cross-docking* para las familias de media y baja rotación. Hasta el año 2000 por esta plataforma de Álava circulaban del 10 al 15% de las mercancías bajo esta fórmula, ahora el volumen alcanza al 35%. Como ya se ha dicho, 200 proveedores utilizan este método para enviar unos 20.000 productos distintos a los hipermercados. **Almacenar tal cantidad sería imposible por el tremendo coste que supondría sólo por la necesidad de superficie.**

Presente

Actualmente, se están implantando otras mejoras, pero en este caso puramente tecnológicas. Se trata de la incorporación de mensajes EDI (intercambio electrónico de datos) para la comunicación entre la plataforma y los proveedores: ORDERS (pedidos a través de mensajes), DESADV (albaranes de entrega en la plataforma con información de faltas por tienda), RECADV (confirmación de entrega en plataforma) e INVOIC (facturación del proveedor). Todo ello junto con la recepción de la mercancía en el centro logístico mediante la codificación EAN 128.

Futuro

De cara a un medio plazo **estamos estudiando la posibilidad de incorporar unas etiquetas más tecnológicas (las actuales sólo son informativas y no son legibles por un sistema automático), de forma que se pueda realizar una entrada automática en la plataforma para direccionar cada bulto a la playa del hipermercado que corresponda**, explica Ernesto Orueta para concluir. Es decir, la idea es poner en marcha en los muelles de recepción distribuidores automáticos y *sorters* de clasificación para incrementar la productividad de la pequeña manipulación que se realiza hoy día. Con este sistema los proveedores no tendrían que preparar los pedidos por cada tienda, reduciéndose entonces los costes y el nivel de errores del picking manual.

Fuente: Cómo utilizar el cross-docking, en qué momento, con qué productos y con qué tipo de empresas, ponencia ofrecida por Ernesto Orueta, director no alimentación del área logística del Grupo Eroski, durante el seminario Cómo gestionar la logística de la distribución física para controlar costes y evitar devoluciones y demoras, organizado por IIR los días 27 y 28 de abril de 2004.

Consecuencias de la falta de centralización para los hipermercados Eroski:

- Gamas incompletas de producto en las tiendas.
- Exceso de stock en los puntos de venta.
- Falta de respuesta comercial a las ofertas y campañas promocionales.
- Altos costes administrativos en la gestión de la tienda.

El diseño de la plataforma

La plataforma de Eroski, de 28.500 m² y situada en Agurain (Álava), tiene una forma parecida a una T mayúscula. A un lado de su brazo más largo se encuentran los muelles de descarga para la recepción de estas familias de productos que se reciben bajo la fórmula del *cross-docking*. Las paletas que llegan pueden ser monorreferencia o multirreferencia para una sola tienda y en este caso se envían directamente a la playa correspondiente de tal hipermercado. Esta playa se encuentra junto a los muelles de carga de expediciones de *cross-docking*, enfrente de los anteriores. Cuando se reciben paletas multicliente (para varias tiendas) se ha de hacer una pequeña manipulación para su separación por direcciones de envío.

Un 80% de esta mercancía sale de las instalaciones el mismo día que entra porque pertenece a los grandes establecimientos con elevados volúmenes de movimiento. El restante 20% de la carga se expide al día siguiente, que es cuando normalmente se completa un camión para los hipermercados Eroski de menor tamaño.

Esta zona de *cross-docking* tiene una superficie de aproximadamente 6.000 m² y encima se ha levantado una entreplanta para gestionar los productos textiles. El resto de la nave, el brazo corto de la T, se ha destinado a estocar aquellos artículos de importación que llegan normalmente en contenedores a través del puerto de Bilbao. Los operarios preparan los pedidos de cada tienda diariamente a partir de esta zona de almacenaje, que está organizada con estanterías de paletización convencional, y los consolidan con la mercancía que se mueve bajo la fórmula del *cross-docking*. Los hipermercados, por tanto, reciben cada día el conjunto de estas solicitudes de bazar a través un solo camión.

Información de contacto

Consulte con nosotros para ayudarle a encontrar la solución más adecuada.

Solicitar información

Copyright © 2014 Mecalux, S.A. Todos los derechos reservados.