



White Paper

Los Secretos de la Aplicación de “Lean” a las Operaciones de Distribución

Por Troy VanWormer

www.Fortna.com

Este informe es proporcionado a usted por cortesía de Fortna Inc., líder en el desarrollo e implementación de estrategias de distribución exitosas y soluciones de ingeniería. Para obtener información adicional acerca de cómo Fortna puede ayudar a su empresa, por favor llámenos al +58(212)7406510 ó visite nuestro sitio Web: www.fortna.com

Aplicar los Principios "Lean" en su Operación de Distribución

En 2007, una importante cadena de súper tiendas en EE.UU. implementó los principios "Lean" en su red de centros de distribución. En un año conjuntamente con una implementación completa de gestión laboral (LM, Labor Management), la cadena ahorró más de 1 MM US\$ en cada instalación y anualmente desde entonces. Impresionante, pero no fuera de lo común.

Típicamente, las empresas que implantan los principios "Lean" en sus centros de distribución (CDs) pueden esperar entre 10 a 20 por ciento de incremento en productividad. Las mejoras superiores entre 30 a 50 por ciento no son inusuales al usar un programa integral de gestión laboral que incluya estándares de trabajo racionalizados y optimizados, software de gestión de mano de obra (LMS, Labor Management Software) e incentivos.

Cifras como éstas llaman rápidamente la atención de la gerencia, especialmente en una economía volátil, cuando los negocios en todos los sectores están intentando desesperadamente reducir costos, hacer más usando menos y mantener las utilidades. Esa es la razón por la que un grupo pequeño pero creciente de empresas líderes ha comenzado a aplicar los conceptos de racionalización en sus operaciones de distribución.

Pero ¿qué significa una distribución "Lean" y cómo se aplica al ambiente de la cadena de suministros? ¿Cuáles son los secretos de éxito al racionalizar las operaciones de distribución?



Seis Secretos del Éxito

1. No suponga que sus supervisores y gerentes son expertos en procesos "Lean" y gestión del cambio.
2. Involucrar a los asociados en la mejora de procesos.
3. No asuma que los asociados siempre conocen y cumplen con las mejores prácticas y los procesos estándares de trabajo.
4. Involucrar a la gerencia del CD en la observación de primera mano, de los procesos en el piso.
5. No subestime el impacto de su WMS (Warehouse Management System) en la distribución "Lean", pero, de la misma forma, no deje que solo los sistemas manejen los procesos del CD.
6. Mida el antes y el después. Mida la actividad o el proceso para establecer una base. Luego mida de nuevo, una vez que el cambio se haya implementado.

Definición de la Distribución "Lean"

La distribución racionalizada ("Lean"), está basada en los principios de la producción "Lean". La filosofía "Lean", emergió del enfoque de gestión de la producción de Toyota, que considera que es un derroche el uso de recursos para cualquier cosa que no sea la creación de valor para el cliente final, y por lo tanto objetivo de eliminación. Desde la perspectiva del cliente, quién consume un producto o servicio, el valor se define como cualquier acción o proceso por el cual el cliente estaría dispuesto a pagar. Básicamente, el objetivo de cualquier metodología "Lean" es crear **más valor con menos trabajo**.

En las operaciones de distribución, la filosofía "Lean" comienza con el pedido del cliente. El enfoque aplica herramientas y técnicas para hacer más eficiente y acelerar el flujo de materiales, reducir errores, eliminar manejos innecesarios, maximizar la utilización de las instalaciones y mejorar la gestión del inventario.

Sin embargo, la aplicación de "Lean" en un ambiente de distribución no es necesariamente un sencillo, debido a un elemento crítico: la variabilidad. Los procesos masivos de producción, son por naturaleza, homogéneos y repetitivos. Los procesos de distribución no lo son. De hecho, las operaciones de distribución son justamente lo opuesto, muy fluidas. Los pedidos varían en tamaño, contenido, mezcla de productos, prioridad y una serie de otras variables. Por lo tanto, el trabajo requerido para satisfacer los pedidos es personalizada por pedido.

Esta variabilidad crea desafíos al aplicar conceptos "Lean" en distribución. Sin embargo, al seguir paso a paso el proceso descrito a continuación, estos desafíos se pueden superar, con resultados significativos.

Cuatro Pasos Para la Implementación

La distribución racionalizada se basa totalmente en mejorar la productividad. Un sistema de distribución racionalizado totalmente desarrollado se construye sobre tres áreas fundamentales: análisis de procesos y reingeniería, estándares de trabajo con ingeniería y medición del desempeño, e incentivos.

En base a esto, el proceso para una implementación exitosa de una distribución racionalizada se puede dividir en cuatro pasos. Siga estos pasos fielmente y obtendrá una recompensa máxima. Sátese un paso y dejará dinero sobre la mesa.

Paso 1: Establecer Metas, Objetivos y Políticas

Al comienzo de un proyecto de reingeniería "Lean", la gerencia debe definir las metas y objetivos del esfuerzo como también las políticas que lo gobernarán. Esto típicamente se lleva a cabo en un ambiente de talleres de trabajo, en el cual los gerentes de diferentes áreas de la empresa: recursos humanos, operaciones, ingeniería, finanzas y tecnología de información, generan una lluvia de ideas acerca de estos aspectos.

El grupo también define la forma en que la empresa ejecutará el programa "Lean" y como lo mercadeará en la organización. Los miembros del grupo diseñan una estrategia de gestión de cambios, que incluye el desarrollo de un plan de comunicaciones con mensajes que definan claramente que es el programa, fije expectativas y lo "venda" a los asociados.

Paso 2: Evaluación de los Procesos Actuales

Una vez que se haya diseñado el proyecto en general y que esté funcionando un plan de gestión de cambios, el paso siguiente es racionalizar cada proceso en el CD. Esto significa evaluar los procesos individuales descendiendo al nivel de *elementos* con la intención de optimizarlo y eliminar el derroche. Ello involucra observar y comprender los flujos de trabajo existentes. Los procesos se mapean y descomponen en dos componentes: procedimientos y métodos.

Los procedimientos representan las mejores prácticas, esto es, la mejor forma de efectuar el trabajo o la tarea. Los métodos son las pequeñas cosas que se puede hacer para mejorar la productividad o el desempeño. Si usted es un selector de pedidos, por ejemplo, su trabajo consiste en dirigirse a una ubicación específica, tomar cinco unidades y colocarlas en una caja. El procedimiento consiste en que el selector de pedidos selecciona las cinco piezas. Sin embargo, el trabajador puede elegir tomar cinco unidades en la ubicación a la vez o introducir su mano en la ubicación cinco veces y seleccionar una unidad a la vez. Si el trabajador puede hacer lo primero, es más eficiente; menos movimiento/trabajo. Estas pequeñas mejoras de eficiencia en los métodos, hacen más productivo al personal.

La meta del análisis de flujos de trabajo es identificar el derroche y eliminarlo. En base a este estudio, la empresa puede entonces desarrollar mejores procedimientos y métodos. Durante el análisis de flujos de trabajo, el CD debería obtener la base de su operación, esto significa, medir las salidas actuales usando métricas claves. Esta base provee un benchmark con respecto al cual comparar mejoras post-implementación.

En el corazón de este análisis de flujos de trabajo se encuentra el cabal conocimiento de los procesos. Aunque esto parece una declaración obvia, la realidad de la mayoría de las operaciones de centros de distribución es que los gerentes y supervisores carecen de esta comprensión al nivel requerido para tener éxito con la racionalización. Ellos se enfocan en la administración de la carga de trabajo y no tienen tiempo para enfocarse en evaluar exactamente por qué los asociados no son tan productivos como deberían serlo.

Los procesos improductivos no son intencionales. En la mayoría de los CD, los flujos de trabajo evolucionan gradualmente y de manera poco sistemática en el tiempo, y los cambios se acumulan gradualmente sobre prácticas heredadas.

Es crítico involucrar a los asociados en la evaluación de los procesos. Conduzca sesiones estructuradas de lluvia de ideas con ellos acerca de la forma de hacer mejor las cosas. Esto no sólo genera magníficas ideas, sino que alienta el convencimiento de los asociados, consiguiendo que asuman la propiedad de los resultados. Esto es esencial para el éxito del programa "Lean".

Una vez que cada proceso se haya analizado y racionalizado, documéntelo y elabore un diagrama de flujo. Esta documentación provee la base para la ingeniería laboral. También permite memorizar los procesos, lo que ayuda a que el entrenamiento y puesta en marcha sean consistentes. La empresa crea dos conjuntos de procedimientos estándares de operación: uno para el gerente del CD, que incluye todos los detalles y uno para los asociados, más simple para ser usado en el entrenamiento.

La empresa usa el último SOP (procedimiento estándar de operación), la "versión de entrenamiento", para educar a los asociados acerca de como efectuar su trabajo en la forma más eficaz bajo los nuevos procedimientos. Estos SOP abreviados esencialmente resumen para los asociados las claves de éxito para "superar" el estándar de ingeniería.

Se debe entrenar y apoyar continuamente a los asociados en el aprendizaje y uso de los nuevos SOP. Este entrenamiento es crítico para el éxito del esfuerzo "Lean" y se debe completar antes de lanzar la fase siguiente del proyecto, los estudios de ingeniería.

Paso 3: Realice Estudios de Ingeniería

El 3er paso en el viaje a la distribución "Lean" involucra llevar a cabo estudios de ingeniería de los asociados en sus tareas de trabajo optimizadas. Estos estudios forman la base de los estándares de trabajo e incentivos.

Los estándares de trabajo con ingeniería sólo se deben desarrollar después que se analicen y racionalicen los procesos del CD. Hay empresas que a menudo cometen el error de establecer estándares de trabajo sin antes analizar si los flujos de trabajo y procesos son los mejores. Sencillamente siguen adelante y desarrollan estándares basados en procesos ineficientes.

Sin embargo, esto deja el sistema expuesto a fallar, por que las mediciones terminan siendo demasiado erráticas. Por ejemplo, debido a procesos pobres, un trabajador podría rendir 120 por ciento del estándar un día y 80 por ciento el día siguiente. Esta variabilidad da la impresión que el asociado no está efectuando su trabajo cuando en realidad, el proceso pobre es responsable de la anomalía en el desempeño. En situaciones como esa, los asociados rápidamente llegan a tener apatía ante los estándares de trabajo porque consideran que son injustos y que no funcionan. La meta debiese ser el desarrollo de estándares de ingeniería que reflejen el nivel de esfuerzo de los asociados, independientemente del proceso, operación o departamento.

Junto al desarrollo de estándares de trabajo, la empresa debería entrenar a gerentes y supervisores en técnicas efectivas de "coaching" y "feedback". Se debería educar a los supervisores sobre la forma de efectuar observaciones en piso, como entrenar a los asociados a cumplir los estándares, como proveer entrenamiento adicional a personas que tienen dificultades para cumplir los estándares y otros similares.

Un comentario adicional importante respecto a procesos y estándares de trabajo que se ha revisado; es beneficioso si se desarrolla en conjunto al configurar el sistema de gestión de bodegas (WMS) y su componente de gestión laboral (LMS), especialmente si se desea la integración de sistemas WMS y LMS.

Los procesos de distribución de muchas empresas nacieron a partir del software que usan para el manejo de su bodega. Esto quiere decir, en efecto, que el negocio ha permitido que su proveedor de software dicte sus procesos de trabajo en el CD .

En vez de ello, se debería diseñar e implantar procesos racionalizados antes del desarrollo del software del CD. El WMS debe apoyar, no determinar, las mejores prácticas operacionales.

Paso 4: Agregar Incentivos

Para maximizar los beneficios de la distribución racionalizada, agregue incentivos a la mezcla para recompensar a los asociados por altos niveles de desempeño. Los programas de incentivos debiesen estar basados en el desempeño, lo que significa que los trabajadores son responsables de cumplir los estándares laborales y ganar incentivos por excederlos. Programas como éstos deben ofrecer una variedad de beneficios, más que simplemente "*pagos por desempeño*", los que pueden incluir programas de reconocimiento, recompensas no monetarias y tiempo libre. El programa también debiese ofrecer incentivos a individuos, equipos y departamentos y ser tan inclusivo como sea posible. En la mayoría de los casos, los programas de incentivos que han sido estructurados en forma creativa pueden incluir a todos los asociados del CD.

Seis Secretos para el Éxito

La distribución racionalizada no es ciencia de cohetes. Es muy sencilla y de sentido común, y las buenas noticias son que las organizaciones pueden implementarla por etapas, comenzando con los procesos de reingeniería y cosechar beneficios inmediatos en cada fase.

Sin embargo, aunque la distribución racionalizada está basada en el sentido común, ello no quiere decir que sea necesariamente fácil de implementar. De hecho, la implementación exitosa de "Lean" es mucho trabajo, y no hay atajos.

Entonces ¿qué es lo que se requiere para tener éxito en la distribución racionalizada? He aquí seis secretos para el éxito, que las empresas a menudo pasan por alto:

1. No suponga que sus supervisores y gerentes son expertos en procesos racionalizados y gestión de cambios. Esto rara vez ocurre. Ambos grupos requieren entrenamiento en todos los aspectos de "Lean", desde los conceptos iniciales y ejecución diaria de los flujos de trabajo hasta la administración de personal y cambios.
2. Involucre a los asociados en las mejoras de procesos. Obtenga su ayuda en la identificación de oportunidades para trabajar mejor y más inteligentemente. Los asociados saben mejor que nadie lo que funciona, lo que no funciona y como mejorar lo que no funciona. Normalmente saben como "trabajar más inteligentemente, no más duro".
3. No suponga que los asociados siempre conocen las mejores prácticas y SOPs, o que cumplen con ellas. Aunque las empresas pueden publicarlas, a menudo dejan de educar y entrenar a los asociados y de integrarlas al trabajo diario. Aquí, nuevamente, la educación, entrenamiento y el refuerzo sostenido son claves para mantener la práctica de los SOP .
4. Involucre a la gerencia en la observación de procesos del CD de primera mano, en el piso. Entrene a la gerencia, incluyendo a los supervisores del piso, acerca de la forma de observar y entrégueles listas de chequeo para usar como herramientas para su observación. Envíelos al piso, equipados con estas listas de chequeo, para observar el trabajo efectuado por los individuos. De esta manera, la gerencia verdaderamente comprenderá los procesos involucrados en cumplir los pedidos, de principio a fin. Este conocimiento crea la base crítica para una mejor gestión.

5. No subestime el impacto de su WMS sobre la distribución racionalizada, pero al mismo tiempo, no permita que sólo los sistemas determinen los procesos CD. El WMS y el LMS deberían configurarse conjuntamente con el desarrollo de los procesos racionalizados.
6. Mida el antes y el después. Mida una actividad o proceso actual para establecer una base. Luego mida nuevamente, una vez que se haya implementado el cambio. Curiosamente, las empresas a menudo descuidan este paso. La comparación directa de resultados medidos es la única forma de saber si un proceso ha mejorado o si simplemente es diferente al anterior.

Cosechando los Beneficios

La distribución racionalizada arroja resultados inmediatos, tanto tangibles como intangibles. Los beneficios son sencillos y significativos:

- ◆ Una mejoría de entre 10 y 50 por ciento en productividad laboral
- ◆ Flujos de producto y trabajo más sencillos y más acelerados
- ◆ Asociados más felices y más productivos, lo que mejora su retención
- ◆ Equipo de gerencia más capaz
- ◆ Mayor rendimiento y más capacidad en la instalación
- ◆ Se evitan desembolsos importantes de capital, por ejemplo, podría no ser necesario construir una ampliación del CD para el manejo del crecimiento incremental.

Tal como en el caso de la importante cadena de súper tiendas citado al comienzo de este artículo, los ahorros potenciales obtenidos al aplicar la racionalización de operaciones de distribución llegan a los millones de dólares. En conclusión, al implementar "Lean", tendrá una operación de distribución mucho mejor administrada.

Acerca de Fortna

Fortna diseña, implementa y soporta soluciones de negocio para optimizar su cadena de suministro. Con el enfoque de Fortna centrado en el cliente, tiene un socio que actúa y piensa como usted. Nuestro enfoque en el caso de negocio y disposición de compartir su riesgo, le asegura que cumplirá sus objetivos de negocio. Su éxito es nuestro éxito. Fortna ofrece soluciones que son apropiadas, implementables y financieramente justificables y nos sentimos honrados de que los líderes de la cadena de suministro están adoptando nuestro modelo.

www.fortna.com +58(212)7406510

Phoenix | Nashville | Cleveland | Atlanta | Reading | Bogotá | Caracas | Panama City

fortna

© 2010 Fortna Inc. Todos los derechos reservados