

CASO DE ÉXITO LEAN: CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

El autor explica en este artículo expone la aplicación de los principios lean con el fin de mejorar la productividad de un centro de distribución con el fin de reducir costes, ganar flexibilidad y competitividad. Para ello se elaboró un equipo multidisciplinar que participó en la realización de un diagnóstico y la elaboración de un plan de mejora basado en los principios lean

Las organizaciones logísticas, así como todas las implicadas en la gestión de la Cadena de Suministro deben hacer frente a los retos del actual teatro de operaciones globalizado y a la crisis económica mundial, retos como:

- » Mejorar los niveles de servicio reduciendo el circulante
- » Mejorar la productividad de los procesos y centros logísticos
- » Reducir costes innecesarios
- » Reducir tiempos de espera de determinados servicios
- » Aumentar la fiabilidad de entregas completas y a tiempo
- » Ajustar la capacidad de producción de los servicios a la demanda
- » Gestionar la complejidad
- » Integrar las soluciones tecnológicas en la operativa cotidiana

Estos retos tienen solución desde la óptica Lean Logistics. La gestión eficaz y eficiente de las operaciones en todos

los procesos logísticos es la manera de crear entornos de trabajo libres de errores, orientados a mejorar la calidad, la productividad, a mejorar la calidad del trabajo de los profesionales logísticos y a optimizar el coste global de nuestra cadena de suministro.

¿Qué tiene que ver Toyota con la prestación de servicios logísticos y cómo me puede ayudar en mi trabajo?. El sistema de producción de Toyota (Toyota Production System, TPS, en sus siglas en inglés) es el espejo en donde se han mirado miles de empresas industriales y de servicios para mejorar sus operaciones y sus procesos de producción. Esta revolución, tradicionalmente ligada a los procesos manufactureros ha llegado ya a la gestión logística.

¿Qué quiere decir Lean Logistics? Lean, literalmente, quiere decir “magro”, “sin grasa”. En nuestra actividad cotidiana podemos asimilar la grasa a los despilfarros en cualquier aspecto de la misma. Dado que la grasa es todo lo que entorpece nuestra actividad cotidiana, lo que dificulta que seamos ágiles y flexibles, es fácil darse cuenta de los beneficios que puede reportar eliminar todo lo que nos sobra. Si aplicamos el término Lean a la actividad logística (Logistics en inglés), disponer de un sistema logístico sin grasa, sin despilfarro, nos permite dar respuesta de manera ágil a las demandas del entorno trabajando mejor, no más.

Para mostrar un ejemplo real de las técnicas previamente descritas, nos centraremos en una cadena de supermercados líder en Cataluña que ha apostado por el Lean Logistics para optimizar las actividades de sus operaciones, buscando la excelencia operativa con el fin de mejorar la productividad y la flexibilidad.

Business case: Situación problemática a resolver

La primera experiencia para implantar esta nueva filosofía de gestión de las operaciones se decidió llevar a cabo en el Centro de distribución logística principal de esta cadena de supermercados líder en el sector. El centro emplea 230 trabajadores y sirve las tiendas del área de Cataluña.

La dirección de Logística tenía la necesidad de mejorar la productividad del centro de distribución principal para bajar costes, ser más flexible y consecuentemente ser más competitivo.

Planificación

Partiendo de una formación interna a sus directivos sobre los principios y las herramientas del Lean Logistics, se creó un equipo de trabajo multidisciplinar y multijerárquico de unas 7 personas más un consultor externo de la empresa Grupo Galgano. El equipo se diseñó para llevar a cabo un diagnóstico rápido de la familia de productos más representativa para identificar:

- Las oportunidades de mejora a abordar,
- su impacto en la cuenta de explotación,
- así como los proyectos necesarios a poner en marcha.

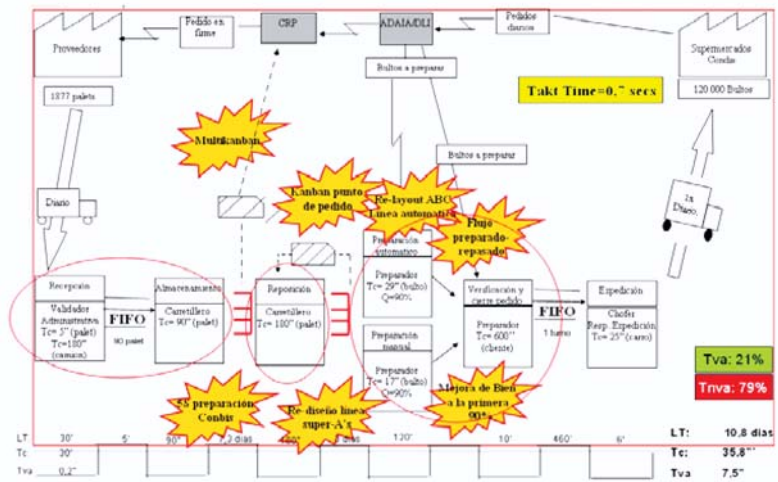
Posteriormente, el plan era implantar las acciones definidas en el diagnóstico.

El crear un equipo multidisciplinar y multijerárquico es una herramienta fundamental para garantizar el éxito de una implantación del Lean Logistics. El hecho de contar con personas que tratan con estos problemas a diario es básico, ya que estas son las que conocen la situación a fondo y muchas veces tienen las mejores soluciones.

Acciones llevadas a cabo

A través del uso de la herramienta Lean VSM (mapa del flujo de valor), se realizó un diagnóstico con el que se analizaron todas las actividades de la familia de producto más importante del centro (Productos secos) desde la recepción de los palets mono-código por parte de los proveedores hasta la preparación de los pedidos en palets y carros multi-código y la carga a camión para su expedición.

Tras la creación de los mapas de flujo de valor presentes y futuros, se identificaron importantes oportunidades de mejora para un incremento estimado de la productividad de su almacén central superior a un 10%.



Mapa del flujo de valor

Tal incremento de productividad se podía alcanzar eliminando o reduciendo todas aquellas actividades que no añaden valor para el cliente (Muda's). Ejemplo de "Muda's" eliminables o reducibles son: menos recorridos de los preparadores, menos doble movimientos de los materiales, menos tiempos de espera del personal por falta de material en el Picking, así como menos defectos de montaje y pasos a lo largo del proceso.

El diagnóstico dio lugar a una "Matriz en x" que es un documento que incluye el plan de acción a realizar además de una estimación de los ahorros que se pueden alcanzar.

Para implantar el plan de acción definido se decidió realizar acciones de mejora "clásicas" y eventos Gemba Kaizen cuyo significado se explica a continuación:

Gemba Kaizen constituye una expresión japonesa que se construye a partir de los términos "Gemba" (lugar de trabajo) y "Kaizen" (mejorar, como verbo a diferencia de su forma sustantiva "la mejora" que es como estamos acostumbrados a usarla):

El "Gemba Kaizen" es un evento que sirve para poner en marcha los principios de la Lean Organization, permitiendo obtener resultados cuantitativos relevantes en pocos días de trabajo (ej una semana de 5 días de trabajo).

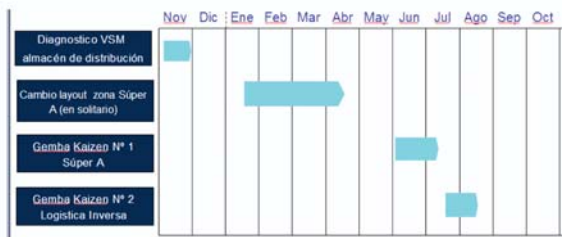
Consiste en la intervención de un pequeño grupo de colaboradores guiados por un consultor experto, trabajando en un área restringida (departamento), con el objetivo de conseguir una mejora drástica.

Se siguen las siguientes líneas de acción: "Rápido y toco, no lento y elegante", es una forma original y potente de concebir la acción: realizar cambios rápidos,

con gran dinamismo y sin detenerse tanto en detalles formales para orientarse al resultado.

“Hazlo y hazlo rápido”, este slogan confirma el anterior y es una llamada a la acción inmediata. Se descubre así que el “trystorming” (try:probar) es más potente que el “brainstorming” (pensar sin intención de actuar).

En base a las acciones identificadas en el plan de acción se estableció llevar a cabo un cambio de lay out de los productos con más movimiento (Super A's) y la realización de dos acciones Gemba Kaizen con la ayuda de la consultora Galgano y con el siguiente calendario de actuación:



El primer proyecto de mejora se llevó a cabo de manera “clásica” y permitió re-organizar el Layout del picking ampliando la zona de productos súper A's para minimizar los recorridos de los flujos de personas, materiales y maquinas.

Sucesivamente se implementó el primer evento Gemba Kaizen con lo cual en pocos días de trabajo (una semana) se perfeccionó lo trabajado en el punto anterior así como se actuó sobre los Big 4 en volumen.

A raíz del evento, se decidió también llevar a cabo la estandarización del picking de algunos productos: de esta manera se definieron unas unidades mínimas de expedición a pedir por parte de las tiendas que permitió conseguir un aumento de productividad significativo.

El paso sucesivo fue la realización de un segundo evento Gemba Kaizen en el área de logística inversa en la cual se manipulan los contenedores procedentes de las tiendas y se clasifican los diferentes tipos de residuos. Con este evento se consiguió lo siguiente:

1. Incrementos de Productividad para ofrecer a los operadores un número mayor de contenedores manipulados para la preparación de los pedidos.
2. Optimización de los flujos de trabajo de personas, materiales y contenedores y optimización del espacio del área de Logística inversa.

Resultados obtenidos

El conjunto de las acciones descritas permitió mejorar la productividad en un 22% en la preparación de pedido vs. Un objetivo inicial

del 10%.

Además la implantación del Lean se enfocó como una Revolución Cultural, lo que supone que la empresa no solamente consolide la mejora alcanzada si no que haya empezado un camino que permita que los resultados sigan mejorando en el futuro.

Evolución de la productividad



Evolución de la productividad

Opinión del cliente “La metodología Lean y la metodología Gemba Kaizen está influyendo de forma muy positiva en la consolidación de la mejora continua de nuestras plataformas logísticas. No solo hemos conseguido mejoras en cuanto a productividad o reducción de errores, también hemos ganado en orden, limpieza y visibilidad del volumen de trabajo, lo cual nos permite anticiparnos y gestionar mejor los recursos. Nuestro objetivo es que esta filosofía se impregne en toda la organización.” Alex Perez, responsable Lean del área Logística de Condis Supercats

