

CASO DE ESTUDIO**Distribución
Lean permite la
captura de
valor****FleetPride mejora calidad y productividad del trabajo en su red de distribución y ventas al menudeo, impulsa la mejora del desempeño****Cliente**

Un gran distribuidor independiente de piezas de repuesto para camiones y remolques con 250 sucursales, 5 centros de distribución y 3.100 empleados.

Reto

Después de crecer a través de una serie de adquisiciones, el nuevo liderazgo quería aprovechar los beneficios de su crecimiento y necesitaba conectar los esfuerzos de mejora con la estrategia general del negocio.

Solución

Con el apoyo del CEO, TBM trabajó en los centros de distribución para estandarizar los procesos de recepción, recolección y embalaje, mejorar calidad y ahorrar miles de horas de trabajo en las sucursales. Otros esfuerzos mejoraron los procesos administrativos y los niveles de servicio al cliente.

Resultados

Los eventos Kaizen y los proyectos a corto plazo contribuyeron al aumento de la productividad del 20%, que posteriormente se replicó en otras instalaciones. En un año, los ahorros acumulados de mano de obra, las mejoras en la precisión del inventario y la evitación de capital, proporcionaron un ahorro anual de \$ 4.9 millones.

No hay duda que aplicar prácticas de Excelencia Operativa en operaciones de distribución puede tener un impacto dramático en el desempeño. Hay muchos ejemplos de ganancias de dos dígitos en productividad y niveles de servicio, desde convertir un área de empaclado en unidades de trabajo, escoger zonas de recolección de órdenes y re calificar áreas de almacén. Dichos cambios típicamente incorporan beneficios ergonómicos y otras mejoras que hacen el trabajo más fácil, lo que mejora la satisfacción del empleado con el trabajo.

El nuevo equipo de liderazgo de FleetPride comprendió los retos y oportunidades. Para que la empresa sostuviera su progreso y lograra beneficios financieros, sus esfuerzos de mejora deberían conectarse directamente con la estrategia global de la empresa y fomentar la mejora en la cultura de la compañía. También necesitarían implementar cambios en los 5 centros de distribución y más de 250 sucursales.

“Queremos crecer rápido nuestro negocio. Y pensamos que la mejora continua de procesos nos ayudará a hacerlo,” dice Kevin Peters, CEO de FleetPride, que se unió a la compañía en Enero de 2013. “No podemos crecer el negocio simplemente haciendo las mismas cosas que hemos hecho siempre. Necesitamos ser mucho más efectivos y eficientes.”

Constituida a fines de los 90's, FleetPride creció de manera constante a través de una serie de adquisiciones regionales. Hoy, las sucursales de menudeo atienden a los principales mercados de los Estados Unidos, en 45 estados. Tienen un inventario de más de 250,000 refacciones para camiones de uso pesado y frenos de trailers, direcciones, motor, sistemas hidráulicos, suspensión y aplicaciones eléctricas. FleetPride también patrocina una red nacional de más de 200 instalaciones de reparación y mantenimiento conocidas como FleetCare Truck Service Centers.

Con ventas cercanas a los \$1,000 millones de dólares, FleetPride es cuatro veces más grande que su competidor más cercano, basado en estimados de mercado de la compañía. A pesar de tales ventas, su participación en el mercado se encuentra todavía por debajo del 10%, lo que deja mucho espacio para el crecimiento.

Cuando el 99.9% no es suficiente

El propósito de FleetPride es ayudar a sus clientes a mantener sus flotas de transporte trabajando minimizando el tiempo muerto. Para hacer eso, necesita tener las refacciones correctas cuando y donde las necesiten. Algunas de las marcas estándar para medir el desempeño en un negocio de distribución no son suficientemente buenas.



“FleetPride realiza millones de transacciones cada año en nuestras sucursales y centros de distribución,” explica Peters. “No es suficientemente bueno ser preciso y en tiempo el 99.9%, porque eso

significa que, por cada millón de transacciones, hay mil defectos. Si realmente crees que los clientes tienen opciones, cada día les das a esos clientes razones para ir a otro lugar.”

Como muchas compañías que crecieron mediante adquisiciones, FleetPride estuvo operando más como un agregado de pequeños negocios que como a la escala y nivel de eficiencia de una empresa de miles de millones de dólares. Los centros de distribución tenían pocos procesos estándar o métricas comunes.

“Procesos de recepción, almacenado, selección y empaquetado eran gestionados manualmente en cada locación, con pocas medidas de desempeño diarias,” recuerda Andy Andrews de TBM. “Cuando había un problema, la respuesta típica era enviar personas a resolverlo”

“No es suficiente tener una precisión de 99.9% y a tiempo... Si realmente crees que los clientes tienen opciones, cada día les estás dando a esos clientes razones para ir a otro lado.”

— Kevin Peters
CEO

Comenzando con el Centro de Distribución de Atlanta, TBM trabajó con los líderes de los equipos de mejora de FleetPride para evaluar el estado actual de la operación. Tras las evaluaciones iniciales, Andrews ayudó a planear y ejecutar una serie de eventos Kaizen consecutivos para:

- Establecer métricas de desempeño para seguridad, calidad, entrega y costos
- Establecer carriles de flujo para mejorar la velocidad de entrada y salida
- Reposicionar locaciones de almacenaje basadas en un análisis de velocidad SKU para minimizar el tiempo de traslado
- Optimizar la disposición de la bodega para mejorar la productividad y la gestión de inventarios
- Introducir las 5S's para mejorar la organización
- Nivelar el trabajo de carga y maximizar la eficiencia de transporte
- Establecer trabajo estándar para procesos de guardado, selección, empaquetado y envío.

“En la cadena de suministro de distribución industrial, la variación siempre es el Talón de Aquiles,” dice Peters. “Teniendo prácticas de trabajo estándar nos permite mejorar nuestros rendimientos de primera pasada, tener estándares y consistencia para medir la actividad. Y, tal vez de manera más importante, teniendo prácticas estandarizadas nos permite rotación de personal conforme sea necesario dentro de los centros de distribución y sucursales.”

Una práctica estándar que está siendo lanzada en los centros de distribución de FleetPride, es un método que han nombrado “empaquetado a la sucursal.” Como en la mayor parte de procesos de selección y embarque, los trabajadores de los Centros de Distribución siempre trataban de seleccionar órdenes y empaquetar refacciones que fueran más fáciles y más eficientes para ellos.

“Cuando llegaba la orden a la sucursal, los empleados desempacaban cada caja y luego tenían que dar vueltas por las instalaciones para poner las partes en sus lugares de almacenamiento designados,” dice Andrews. “Consumía mucho tiempo que podría haber sido usado al frente, trabajando con los clientes.”

Después de observar la eficiencia de todos los procesos de embarque y manejo de los Centros de Distribución a las sucursales, uno de los equipos de mejora tuvo una idea. Usando empaques retornables de acuerdo a las zonas de almacenamiento dentro de las sucursales, lo que requeriría más trabajo en el Centro de Distribución, tendrían ahorros significativos de tiempo en las locaciones de menudeo y mejorarían la precisión de guardado. Tenían razón. Al final del año pasado, el cambio de configuraciones de empaque en dos de los 5 Centro de Distribución de FleetPride se programó para reducir 129,000 horas hombre en las sucursales de venta al mostrador, más o menos \$2.2 millones de dólares en ahorros de costos de mano de obra.

Se completaron evaluaciones iniciales en todos los centros de distribución de FleetPride, y tres de los cinco han completado una serie de eventos Kaizen específicos para sus prioridades de mejora. Después de alguna experimentación, la compañía escogió un modelo de evento Kaizen de 3 días. Este método le permite a los gerentes de los Centros de Distribución tiempo para participar en eventos semanales consecutivos y cumplir con sus deberes regulares del trabajo. Ejecutando proyectos y eventos uno tras otro, los centros de distribución han sido capaces de progresar y construir sobre el trabajo de la semana anterior mucho más rápido que si hubieran conducido un solo evento cada mes o cada trimestre.

En lugar de decir a la gente que hacer, los gerentes están comenzando a comprender los beneficios de empoderar a los empleados del proceso de mejora, ya que ellos saben qué funciona mejor. Los roles de los gerentes son más colaborativos y enfocados en implementar ideas. "Estaría exagerando si dijera que se ha adoptado completamente, pero creo que, instalación por instalación y

sucursal por sucursal, estamos viendo a los gerentes darse cuenta que necesitan cambiar sus comportamientos en un ambiente de mejora lean y de procesos continuos, porque estamos dándole el poder a nuestros asociados para hacer cambios."

Replicando la "Sucursal Perfecta"

En las sucursales de venta en mostrador de la compañía, los empleados se han enfocado en mejorar la gestión de inventarios y apariencia general. Eso significa: a) tener los productos correctos cuando los clientes entran en las tiendas, no decirles que la refacción que requieren para su camión está agotada. Y b) facilitar a los empleados enfocar toda su actividad y atención a los clientes.



Impulsados por las necesidades mutuamente reforzadas de clientes y empleados, FleetPride ha aplicado prácticas lean, como 5S's para crear la llamada "Sucursal Perfecta." Mejoras muy necesarias a los cuartos de descanso, baños, salones de muestras y exterior del edificio, han mejorado el ambiente de trabajo a la vez que han fomentado la participación en esfuerzos de mejora futuros. Hacer el proceso de búsqueda y localización de refacciones más eficiente, hace más felices a los clientes y al personal de mostrador menos frustrado, mientras aumenta la capacidad de servicio.

Con más de 250 sucursales en 45 estados, para desarrollar los cambios rápidamente y darse cuenta de los beneficios, el equipo de mejora de FleetPride creó y distribuyó un "manual" de mejores prácticas. Teniendo que unos cuantos "expertos" vayan de tienda en tienda para trabajar en implementaciones de proyectos, hubiera tomado mucho tiempo y retrasado potenciales retornos. Los manuales identifican proyectos potenciales en un formato simple de una página, con fotos antes y después y propietarios de procesos, costos a implementar y retornos estimados.

Siguientes pasos en la travesía de FleetPride

Viendo hacia adelante, la compañía continúa identificando oportunidades para eliminar desperdicio y mejorar la calidad en diversas maneras que el cliente pueda notar. Eso incluye precisión en la selección, guardado, enviado y entrega. “De vez en cuando, la gente habla sobre el costo eliminado. Eso es interesante, pero lo que realmente me interesa es identificar procesos donde impactamos en la calidad para nuestros clientes,” declara Peters.

Más allá de manufactura y distribución, FleetPride ha seleccionado los departamentos de pagos y cobranzas para mejora, y cómo se agregan nuevos productos y números de partes a sus sistemas. Ciclos más cortos y consistentes para agregar nuevos SKUs, le permitirá a la compañía ofrecer nuevos productos más pronto, y por lo tanto capturar algunas de las ventajas de mercado de pioneros.

En el largo plazo, Peters quiere que la organización sea capaz de implementar rápidamente prácticas lean dentro de los negocios que adquiera. “Adoptando metodología de mejora continua de procesos como parte de nuestra integración de adquisiciones, con lean como la principal herramienta, acelerará la realización de sinergia, lo que nos permitirá hacer más adquisiciones más rápidamente en el futuro.”

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

[in](#) [🐦](#) [📺](#) | tbmcg.mx

