

Almacenamiento:

Recogida, Embalaje y Despacho

Mucho más Rápido

Por: Phil Snelgrove y Lauren Wiles



El Desafío

El COVID-19 transformó la sociedad por completo. La “nueva normalidad” ha visto un cambio en una variedad de industrias y sectores. Las personas han aprendido a vivir sus vidas desde la seguridad de sus propios hogares. Trabajo, aprendizaje, socialización, compras... la mayoría de las áreas de la vida se han trasladado a Internet. El comercio minorista es una industria donde este cambio es más evidente. Antes de la pandemia, cada vez más personas hacían pedidos en línea; potencialmente el COVID-19 simplemente aceleró un cambio que ya se estaba desarrollando.

A pesar de todo, el coronavirus ha significado que las personas estén más seguras evitando las tiendas por completo y, en cambio, ordenando sus productos en línea para que se los entreguen en la puerta de su casa. Esto ha puesto a prueba a los equipos de recogida (picking) y embalaje

de pedidos en los almacenes y, por otro lado, el despacho de las entregas. El volumen de pedidos que necesitan recogida y empaque de pedidos ha aumentado drásticamente, pero la capacidad en los almacenes se ha mantenido prácticamente igual o incluso ha disminuido como resultado directo del COVID-19, a través de turnos divididos para permitir el distanciamiento social o el autoaislamiento de los empleados. Entonces, el desafío es ¿qué tan bien está su equipo recogiendo, empacando y despachando pedidos?

Cualquier brecha en sus capacidades de recogida y embalaje de pedidos probablemente resulte en entregas atrasadas. Si un pedido no se recoge, embala y está listo para su envío en el momento en que sale el servicio de mensajería o el camión de transporte, el pedido tendrá que esperar a un camión posterior o, peor aún, se enviará al día siguiente. Esto significaría una entrega retrasada a su cliente y, como resultado, una venta retrasada. Lo mismo se aplica a su front-end, al despachar las entregas que llegan a su almacén. Cuando la capacidad está sobrecargada, almacenar productos nuevos suele ser una tarea que tiende a quedar al final de la lista de prioridades de los equipos. Es más importante asegurarse de que las entregas lleguen a tiempo. El almacenamiento a menudo se descuida hasta el punto de que los estantes permanecen vacíos mientras que los pasillos comienzan a desbordarse con productos desorganizados. Esto causa problemas para la preparación de pedidos futura cuando los artículos no están en sus ubicaciones de almacenamiento, sino que se encuentran en cajas sin abrir en todo el almacén y bloquean los pasillos. Por lo tanto, la pregunta que debe hacerse es: ¿qué se puede hacer para mejorar su rendimiento de recogida y embalaje de pedidos (y despacho)?

El Enfoque

Primero, debe observar el comportamiento de su equipo. La Ley de Parkinson dicta que el trabajo se expande para llenar el tiempo asignado. También debe reconocer que las tasas de recogida y embalaje fluctúan: las personas no son robots. Por lo general, los lotes (grupos) de pedidos recogidos y empacados no están igualmente espaciadas a lo largo del día. Hay puntos programados en el tiempo durante la tarde o la noche en los que el transporte debe partir (salir) para lograr la “entrega al día siguiente”. Cuando hay una hora límite y hay una gran cantidad de trabajo por hacer, la gente tiende a pasar de un trabajo más lento y relajado por las mañanas a un trabajo mucho más rápido y acelerado a medida que se acerca la hora límite. Además, en el transcurso del día, continúan llegando pedidos, lo que significa que la cantidad de artículos que requieren recolección y empaque aumenta a lo largo del día. La carga de trabajo aumenta mientras que el tiempo entre la llegada de los pedidos y la salida del transporte disminuye. Este es un entorno dinámico y desafiante, pero hay algunas cosas que puede hacer.

La tentación es tratar de hacer frente a la carga de trabajo cada vez mayor, mediante el aumento de la eficiencia. Cuando la carga es alta (y creciente), queremos recoger y empacar lotes grandes a la vez; es ineficiente recoger solo uno o dos artículos a la vez. Entonces, recoja los pedidos lo más tarde posible para obtener la mayor agregación y tener los lotes más grandes, ¿no? ¡No! El peligro aquí es que cada pedido que se demore en recoger (que podría haberse recogido y empacado más temprano en el día), ahora se completa más tarde y se suma al tamaño de la carga a medida que nos acercamos a los plazos. Entonces, ¡lo primero que debe hacer es dejar

de hacer lotes! ¡Sea algo ineficiente! Anime a su equipo a recoger lo antes posible; no permita que se transfieran recogidas para más tarde en el día. Nuestros consultores de Goldratt UK implementan buffers enfocados de tiempo (ventanas). Por ejemplo, cuando llega un pedido, este debe haber sido recogido y empacado dentro de una ventana de treinta minutos: el reloj comienza a correr en el momento en que llega, impulsando una mentalidad lo más temprana posible. Por lo tanto, implemente sprints cortos y enfocados para recolectores y empacadores, independientemente del volumen. Esto garantizará que no se trasladen ni se retrasen pedidos; se sorprenderá del efecto que tiene en sus tasas de cumplimiento y su OTIF¹.

Lo siguiente que hacen nuestros consultores es descargar cualquier tarea de preparación, de las ventanas de tiempo de recogida de pedidos. A menudo habrá insertos, facturas, productos complementarios, etc. que deben incluirse en la caja o contenedor. La mayoría de las veces, esas tareas se pueden preparar con anticipación, dejando despejadas las ventanas del sprint para simplemente recoger y empacar los productos pedidos. Incluso las cajas se pueden ensamblar antes de la ventana de recolección de pedidos. Esto disminuirá la carga durante la ventana y aumentará enormemente la capacidad de completar más pedidos.

Avanzando un poco a partir de esto, implementaríamos el Kit Completo. Esto significa tener todo lo que necesita para terminar, disponible para usted desde el principio. Por lo tanto, para tener una recogida y embalaje exitosos, debe haber un kit completo de cajas/sobres con la etiqueta, el papeleo, las partes, etc. correctas. La capacidad se desperdicia cuando el personal de recogida necesita perseguir o buscar una o varias de estas cosas. Cualquier cosa que no tenga un kit completo en el momento de un sprint no se autoriza recoger en esa ventana de tiempo. Solo debe dar a las personas recogidas y empaques completos para que los terminen y nuevamente observe cómo se dispara su capacidad para completar más pedidos.

Finalmente, para evitar retrasos, debe administrar de manera eficiente las colas que surjan. Si hay varias estaciones de recolección y empaque, y el WIP (trabajo en proceso) se está acumulando en cualquiera de esas estaciones, aliente a su equipo a pulular por todas partes. Las colas son una responsabilidad colectiva; una cola no solo pertenece a la persona/estación que tiene la cola; asegúrese de que se ayuden mutuamente. Tratar con las colas de manera rápida y efectiva aumentará el flujo, ayudará a la capacidad y evitará bloqueos. Así que, reconózcalas, enfrente a ellas, pulule sobre ellas y evite que las colas se conviertan en un problema.

La introducción de estos cuatro sencillos pasos en su organización de almacenamiento puede lograr resultados sorprendentes. Verá que la cantidad de recogidas que se completan se dispara, y también se completarán antes. El tiempo de entrega desde que llega un pedido hasta que se recoge y empaqueta se reducirá enormemente y, como resultado, mejorará cualquier retraso que tenga actualmente para cumplir con el transporte o los plazos. ¡Y todo esto se puede lograr sin aumentar sus gastos generales! La implementación de estas soluciones en un entorno de almacén le dará un gran aumento en la producción y mejorará drásticamente su rendimiento de recogida y empaque. Algunas organizaciones incluso aplican los métodos de sprint, descarga, kit completo y gestión de colas a su proceso de “despacho”. Puede decidir si eso sería

¹ On time in full – A tiempo y completo

beneficioso para su organización, dependería de si su despacho de entregas se realiza mediante recursos cuello de botella...

Caso de Estudio



ANTECEDENTES DEL CLIENTE

Uno de nuestros clientes era especialista en el suministro de repuestos para remolques y equipos para remolques de usuarios de flotas. Su compromiso es minimizar el tiempo de inactividad de los clientes, brindándoles las piezas y el servicio que necesitan para mantener sus remolques en la carretera. También ofrecen una gama de piezas específicamente enfocadas en ayudar a los propietarios y operadores de unidades de bienestar tanto móviles como estáticas.

EL RETO

El enfoque inmediato fue su almacén, que estaba abarrotado y desordenado con montañas de inventario y repuestos por todas partes. En el almacén se enfrentaron a dos desafíos clave: era difícil recoger y empacar los pedidos antes de que llegara el servicio de mensajería para recogerlos, y como la capacidad estaba dirigida a recoger y empacar para la entrega, les resultaba difícil recibir sus propias entregas en el Front-end. Fue una lucha en ambos extremos del proceso. Esto dio lugar a los siguientes problemas:

- Recolecciones de mensajería perdidas: los pedidos no se recogieron y empaquetaron a tiempo.
- Esto significó entregas tardías.
- No hay capacidad para despachar las entregas o almacenar el inventario de manera eficiente.
- Esto condujo a un almacén abarrotado y desordenado.

Los empleados estaban molestos por el ambiente de trabajo estresante y los clientes estaban molestos por los pedidos atrasados.

EL ENFOQUE

Goldratt UK acordó asociarse con este cliente para abordar los problemas inmediatos e incorporar una mentalidad de “enfocar y terminar”. Después de un taller inicial, se elaboró un plan de acción inmediato de “logros rápidos”. El alcance del trabajo incluyó:

- Trabajar utilizando sprints rápidos y más pequeños en lugar de grandes lotes.
- Descargar tareas del “picking y packing” para optimizar su capacidad. La impresión de facturas, la construcción de cajas, etc. debía completarse con anticipación.
- Se introdujo Full-Kitting (tener disponible todo lo que necesitan para completar un sprint, antes de comenzar).

- Implementar Indicadores Clave.

Estos elementos de la solución tenían como objetivo crear un nuevo entorno para las personas y la gerencia.



LOS RESULTADOS

En un par de meses, nuestro cliente logró algunos resultados fantásticos:

- El tiempo de entrega en la recogida y el empaque se redujo significativamente. Trabajando con un plazo de entrega de 3 horas en noviembre, se redujo a solo 45-50 minutos en diciembre y enero.
- No hay entregas tardías, no hay nada atrasado como resultado de la recolección y el empaque.
- Se reveló capacidad, por lo que el despacho de las entregas mejoró drásticamente. El objetivo era despachar el mismo día que llegó el pedido. En noviembre lograron eso el 36% de las veces, ¡ahora es el 99 %!

¿Cómo se ve y se siente esto?

- Un almacén bien organizado y bajo control.
- Un nuevo sentido de competencia entre los empacadores dio lugar a un puesto de trabajo divertido en lugar de estresante.
- Se reveló capacidad para permitir una mejora general en otros lugares.
- Un ambiente de trabajo feliz para los empleados: ¡no más peleas ni estrés!

“La transformación en nuestro almacén ha sido increíble: antes, difícilmente podía atravesar todo el inventario que se interponía en su camino. ¡Ahora hemos despejado suficiente espacio para introducir una cancha de fútbol! Es un lugar mucho más agradable para trabajar.”

Bibliografía:

Traducción libre del artículo: Warehousing: Picking, Packing & Putting Away – Much Faster!

<https://goldratt.co.uk/warehousing-picking-packing-putting-away-much-faster/>

Curso On-line Cadena de Suministro Sincronizada

Nos enfrentamos a entornos complejos y con alta incertidumbre, por lo que necesitamos nuevos modelos que se adapten a la nueva realidad de las empresas, es por esto que lo invitamos a que exploremos estos nuevos conceptos en nuestro siguiente Curso On-line. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:


<https://bit.ly/2CCZyF4>

Un simulador donde puede aprender y comparar diferentes metodologías de gestión de inventarios lo puede solicitar en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/2Z2bdUc>



Email: estrategia.focalizada@gmail.com

 WhatsApp: [+593 964205718](https://wa.me/593964205718)

Página web: www.estrategiafocalizada.com

