

Analisis del caso:

por: Daniel Castro

"Una empresa de logística ha enfrentado constantes retrasos en la entrega de pedidos. Inicialmente, se creía que el problema era la falta de transportistas, pero al analizar los reportes de desempeño, se identificó que la mayor causa de retraso ocurría en la fase de clasificación de paquetes en el almacén."

EN la definición del caso ya nos da una hipótesis: el cuello de botella no está en el transporte sino en la clasificación en almacén.

A pesar de ser valiosa la información debemos tener cuidado en no caer en en la trampa de solo focalizar el caso en el error que nos propone "causa de retraso ocurría en la fase de clasificación de paquetes en el almacén." Y dejar fuera otras probables causas.

Comence con el desarrollo de la matriz causal, donde considere consecuencias medibles y observables (dentro de que es un caso hipotetico):

Propongo estos efectos:

1. Retrasos en tiempos de entrega al cliente
2. Acumulación de pedidos en almacén
3. Incremento de horas extra operativas
4. Errores en la asignación de rutas
5. Insatisfacción del cliente
6. Incremento de costos operativos

Propongo las siguientes causas:

1. Procesos de clasificación mal definidos
2. Falta de capacitación del personal de almacén
3. Diseño ineficiente del layout del almacén
4. Sistemas de clasificación manuales o poco automatizados
5. Picos de demanda no previstos
6. Falta de indicadores de desempeño en clasificación
7. Comunicación deficiente entre almacén y transporte

Causas / Efectos	Retrasos en entrega	Acumulación en almacén	Horas extra	Errores de ruta	Insatisfacción cliente	Costos operativos
Procesos mal definidos	●	●	✓	✓	●	✓
Falta de capacitación	●	✓	✓	✓	●	✓
Diseño de Layout ineficiente	✓	●	✓	—	✓	✓
Baja automatización	●	●	●	✓	✓	●
Picos no previstos	✓	●	●	—	✓	✓
Falta de indicadores en CLASIFICACIÓN	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mala comunicación almacén-transporte	●	✓	✓	●	●	✓

impactos (✓) / impactos fuertes (●) / sin relación (—).

Lectura de la matriz:

1. La clasificación es el cuello de botella, pero no necesariamente el origen. La falta de indicadores y mala comunicación si aparecen como causas transversales, pero al parecer es un problema de gestión y no solo operativo.
2. Los Sistemas de clasificación manuales o poco automatizados fue el descubrimiento, pero debemos tener cuidado ya que sin procesos claros y capacitación, automatizar solo va a hacer que los errores pasen más rápido.
3. Y el efecto mas dominante resulto ser la acumulación en almacén. Propongo analizar con mayor detenimiento este punto ya que puede ser que esto explique el resto de los síntomas.
4. Lo que si comprobamos es que la lectura inicial de "Falta de transportistas" NO ES la causa es solo un efecto visible.

En este punto lo que haria seria hacer una serie de entrevistas, encuestas y observación de cada uno de estos aun supuestos para poder encontrar y afinar mas el analisis para nutrir mi diagrama de ISHIKAWA.

PERO esto es un ejercicio supuesto por lo que seguimos "jugando" en el imaginario de esta empresa:

Diagrama de ISHIKAWA:

Cabeza del PEZ: **"Retrasos recurrentes en la entrega de pedidos al cliente"**

Y para definir las categorias propongo 6M traduciendo los de la siguiente manera:

1. Métodos (Procesos)
2. Mano de Obra (Personas)
3. Maquinaria / Tecnología
4. Materiales / Flujo
5. Medio Ambiente (Layout físico)
6. Medición / Gestión

RESULTADO:

MÉTODOS (Procesos)

- Procesos de clasificación no estandarizados
- Secuencia lógica no alineada al flujo real
- Reprocesos frecuentes por errores previos
- Dependencia excesiva de validaciones manuales

PERSONAS (Mano de Obra)

- Capacitación insuficiente en clasificación
- Curva de aprendizaje no considerada
- Rotación de personal operativo
- Fatiga por sobrecarga en horas pico

TECNOLOGÍA (Maquinaria / Sistemas)

- Escáneres lentos o poco confiables
- Sistemas que no priorizan pedidos urgentes
- Falta de automatización en clasificación
- Interfaces poco claras para el operador

MATERIALES / FLUJO

- Volumen variable de paquetes sin nivelación
- Mezcla de pedidos urgentes y regulares
- Contenedores mal identificados
- Flujo cruzado de paquetes

MEDIO AMBIENTE (LAYOUT)

- Layout no diseñado según el proceso actual
- Excesivas distancias entre estaciones
- Cruces de flujo entre personas y paquetes
- Zonas de clasificación saturadas
- Pasillos estrechos que generan cuellos físicos

MEDICIÓN / GESTIÓN

- No se mide tiempo por etapa (solo tiempo total)
- Falta de KPIs específicos de clasificación
- No se identifica el cuello de botella real
- Decisiones basadas en percepción (“faltan transportistas”)

Ya tenemos un descubrimiento relevante en el MEDIO AMBIENTE (DISEÑO de LAYOUT).

Para finalizar y afirmar, tomando como base lo que nos presento el Diagrama de Ishikawa, propongo aplicar 5 POR QUE ya que hasta este momento tengo las preguntas correctas que podemos realizar.

Enfoquemonos en las causas candidatas: Layout / Métodos / Medición

- ¿Por qué hay retrasos? → Porque la clasificación es lenta
- ¿Por qué es lenta? → Porque hay acumulación y recorridos largos
- ¿Por qué hay recorridos largos? → Porque el layout no sigue el proceso
- ¿Por qué no sigue el proceso? → Porque nunca se rediseñó tras cambios operativos
- ¿Por qué no se rediseñó? → Falta de gobierno operativo y medición adecuada

CONCLUSIÓN, EL GRAN DESCUBRIMIENTO:

“El retraso no es un problema de transporte, ni de personas, ni siquiera de tecnología.
Es un problema de diseño del sistema de trabajo y de cómo la organización decide, falta de gobierno y medición adecuada que se a hido incrementando y nunca se observo en el transcurso de su historia de crecimiento!!!.”

Daniel Castro