

**CASO DE ESTUDIO****Lean ayuda  
a asegurar  
clientes felices  
y ventajas  
competitivas**

El minorista adopta la excelencia operativa en toda la empresa para satisfacer la demanda de los clientes y un alto crecimiento, al tiempo que reduce los costos, mejora la precisión de los pedidos y evita la expansión del capital

**Cliente**

Un minorista con ventas por catálogo de 4.3 billones de libras esterlinas en el Reino Unido. Vende desde juguetes hasta artículos electrónicos y artículos para el hogar.

**Reto**

Lograr crecimiento sin agregar almacenes. Mejorar la experiencia del cliente, minimizar tiempo de espera, garantizar tiempo de entrega, reducir exceso de inventario, minimizar variaciones de precios y mejorar previsión de la demanda.

**Solución**

Se realizó una implementación en 4 instalaciones con mapas de flujos, evaluación delimitada y plan de progreso. Se capacitaron líderes de CI, se estructuró una selección de clientes, devoluciones y reparaciones.

**Resultados**

£2,8 millones en ahorros de productividad en 4 instalaciones; £1,6 millones en inventario; Precisión de selección hasta 99,94%; se evitó la inversión de capital de £20 millones a través de la reducción de inventario.

“La cadena de valor contiene la mayor parte de los costos totales y el tiempo lead... pero frecuentemente es el eslabón más débil en una transformación LeanSigma®.”

Noventa y cinco por ciento de la población del Reino Unido vive en un radio de 10 millas de una tienda Argos. Argos vende todo tipo de mercancía, desde juguetes y electrónicos hasta joyería y muebles. Como la mayoría de los mayores minoristas hoy, ofrecen un método multicanal, atendiendo a más de 130 millones de clientes al año en cerca de 700 tiendas, así como manejando aproximadamente cuatro millones de pedidos ya sea en línea o por teléfono.

“Antes se podía vender velocidad o precio,” dice Alistair Sercombe, Director de Excelencia Operativa de Argos. “Ahora los clientes esperan rutinariamente ambas cosas. El desempeño de nuestras operaciones de venta de mostrador, suministro y distribución están entrelazadas en esa ecuación de satisfacción al cliente.”

“Cuando un cliente está buscando un producto que normalmente manejamos y no lo tenemos en anaquel, no le importará si el problema está en nuestra bodega, con proveedores o que alguien acomodó incorrectamente el anaquel, es responsabilidad de Argos para él”

— Alistair Sercombe,  
Director de Excelencia Operativa, Argos

Argos comenzó a trabajar con TBM en 2004, enfocándose en construir Excelencia Operativa en su nuevo Centro de Distribución Nacional. Después de ahorrar más de \$2 millones de dólares en esta instalación en los primeros 18 meses, Argos expandió su enfoque de Cadena de Valor Lean a otras áreas:

- Centros de Distribución Regional: Devoluciones, bienes recibidos y despachos
- Centros de Distribución de Entrega a Domicilio: almacenamiento de partes pequeñas, devoluciones y selección
- Tiendas de menudeo: selección de cliente, devoluciones y reparaciones

“Estamos en las etapas tempranas, pero el cambio cultural definitivamente se está llevando a cabo,” agrega Alistair. “La gente está generando nuevas ideas y entusiasmándose con el involucramiento y la mejora, no porque es un edicto de la dirección, sino porque ven el valor.” Un reciente beneficio: Recortando el tiempo de carga de camiones en un 75% y reduciendo el número de puertos de carga requeridos en un 55%, Argos puede ahora lograr metas de crecimiento anticipadas sin nuevas instalaciones de almacenamiento.

La Cadena de Valor Lean, la segunda fase en curso de una transformación LeanSigma, elimina el exceso de inventario en tránsito, largos tiempos de producción, demanda errática, tasa baja de entregas a tiempo, varianzas de precio y visibilidad limitada. Abriendo los ojos de la cadena completa a los procesos involucrados en hacer llegar los productos al cliente y así lograr la excelencia en todas las otras áreas las empresas logran transformar su ventaja competitiva.

## Resultados



Ahorros en la instalación en los primeros 18 meses

↑ **+\$2M**



Tiempo de carga de camiones

↓ **75%**



Puestos de carga necesarios

↓ **55%**

## 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](#) [t](#) [v](#) | [tbmcg.mx](http://tbmcg.mx)



Tel. Gratuito 01800.843.9999  
Tel. CDMX +52.55.1105.0514  
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136