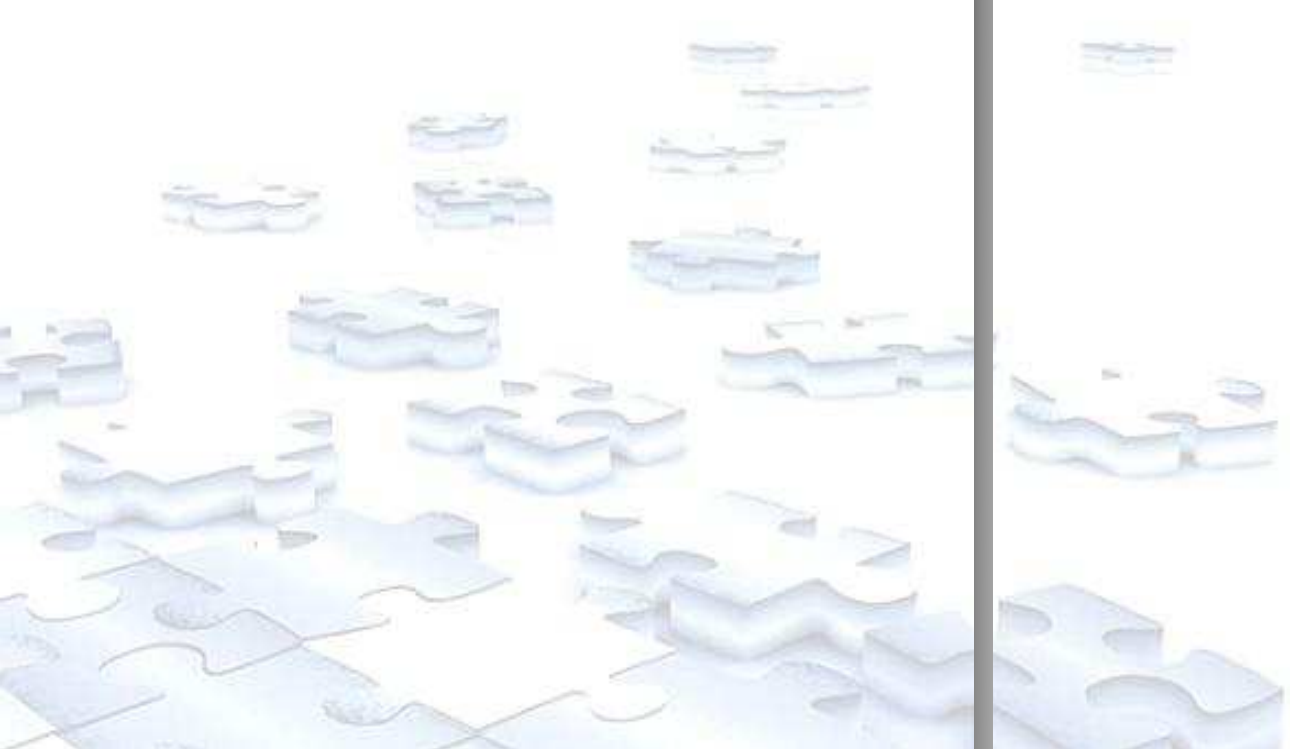


LEAN MANUFACTURING MULTIMEDIA

ARTICULO COMPLEMENTARIO
MÓDULO 1:
INTRODUCCIÓN A LEAN OFFICE



Introducción a Lean Office

¿Por qué Aplicar Lean a los Procesos Administrativos?

Más del 70% de las quejas de los clientes son debido a problemas en los procesos administrativos: esperas, datos erróneos, pérdidas de documentación, errores de facturación, problemas de comunicación, etc.

Detrás de esta situación nos encontramos tareas no estandarizadas, procedimientos complejos, burocracia excesiva, objetivos confusos, desorden, diferentes versiones del mismo documento, dificultad para encontrar la información adecuada en el momento preciso

La mayoría de las iniciativas lean **solo aplican sus principios en el piso de producción**, donde la oportunidad de incrementar la productividad es limitada

Mucho del potencial de mejora en una organización reside fuera del piso de producción, donde aun no se ha comprendido el pensamiento esbelto.

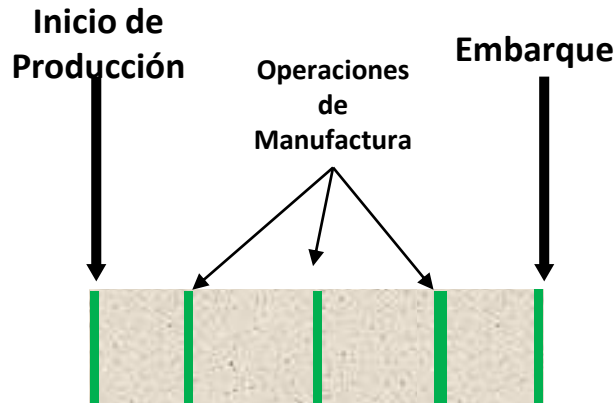
Las empresas tienden a ignorar las áreas no productivas, debido a la dificultad de identificar el valor, el desperdicio y el flujo en estas áreas. Si se logran aplicar estos principios en los procesos administrativos, el alcance de la “mejora continua” tendrá una mayor profundidad.

Introducción a Lean Office

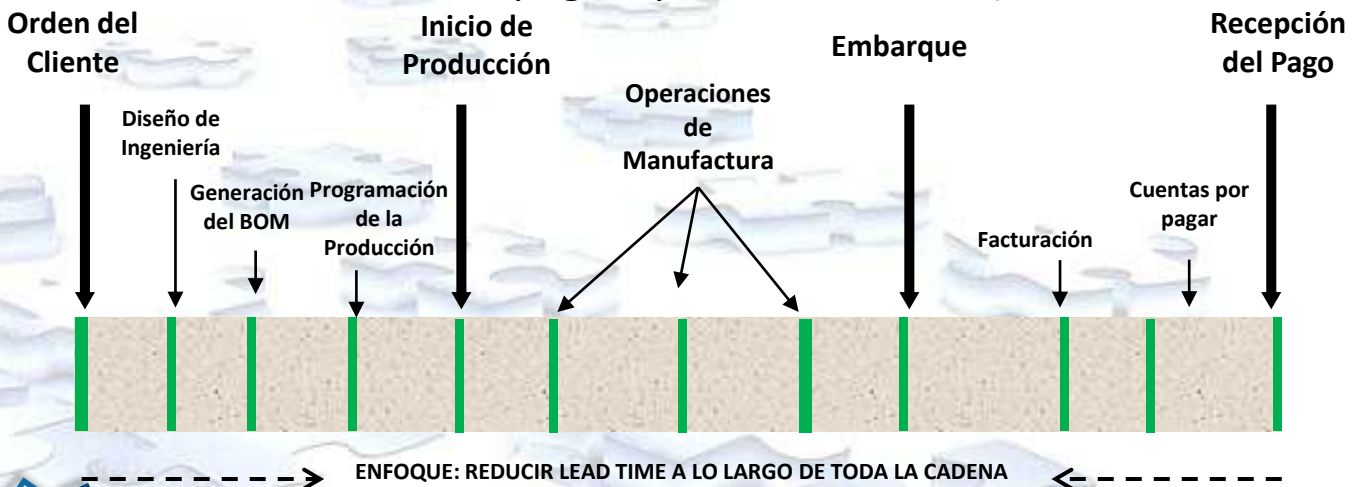
¿Por qué Aplicar Lean a los Procesos Administrativos?

En la Manufactura Esbelta generalmente el Tiempo de Entrega (Lead Time): es medido del **Almacén a Embarques**.

Tomando únicamente el flujo de producción del producto/servicio de una Cadena de Valor.



Si logramos incluir los procesos administrativos, podemos encontrar una mayor área de análisis, que abarcaría desde la **Orden del Cliente hasta el Pago de la Factura**, este Lead Time será una sumatoria de los Pasos del Proceso de Transformación del Producto más los pasos de los Procesos administrativos preproducción y Post Producción (servicio al cliente, generación de la Orden, facturación, pago a proveedores, etc.)



Introducción a Lean Office

Los 8 Desperdicios (MUDA) en los Sistemas Administrativos

• **Sobreproducción: Generar Información en exceso o antes de tiempo.**

- Imprimir documentos antes de que sean necesarios.
- Creación de informes que nadie lee o necesita.
- Procesamiento de documentos antes de que la siguiente persona este preparada para ello.
- Generar copias extras.

Exceso de Inventario: es el excedente de archivos e información almacenada.

El inventario en el ambiente de manufactura suele ser tangible, en ambiente administrativo es el volumen de información que se almacena. (facturas, mails, fax, cotizaciones, etc.)

Algunos Ejemplos son:

- Proyectos y Propuestas en Proceso.
- Suministros de Oficina.
- Correos en espera de ser leídos.
- Archivos almacenados que no son usados



Introducción a Lean Office

Los 8 Desperdicios (MUDA) en los Sistemas Administrativos

Defectos : Una falla o problema que afecte la funcionalidad total o parcial de la Información.

- Errores en la generación de información
- Errores en el momento de cotizar
- Archivos o documentos perdidos
- Información incorrecta/faltante en documento
- Errores “de dedo”

Esperas :Un periodo de tiempo dedicado a que suceda algo o se esté listo para iniciar alguna actividad

- Inactividad de algún sistema o equipo
- Esperar para poder usar equipos compartidos.
- Espera de las aprobaciones y suministros
- Espera por procesos externos (proveedores)
- Juntas que no inician/acaban a tiempo

Sobrepocesamiento: Actividad innecesaria al producto o servicio desde el punto de vista de los clientes:

- Volver a introducir datos, Informes innecesarios
- Revisiones y firmas excesivas, Procedimientos innecesarios
- Uso de Software o Formatos inapropiados y desactualizados

Introducción a Lean Office

Los 8 Desperdicios (MUDA) en los Sistemas Administrativos

Movimientos de Personal: El movimiento de personas que no agrega valor al producto o servicio final

- Caminar al Fax o copiadora demasiado lejos
- Mala distribución de los departamentos
- Búsqueda de archivos y papelería
- Los clics adicionales o combinaciones de teclas
- Despejar los archivos del escritorio

Transportación de Información:

Se refiere al transporte de información excesiva o que no genera Valor.

- Exceso de firmas (viajes entre departamentos)
- Recuperación y almacenamiento de archivos
- Transportar documentos a equipos compartidos
- Llevar los archivos a otra persona
- Excesivos archivos adjuntos de correo electrónico

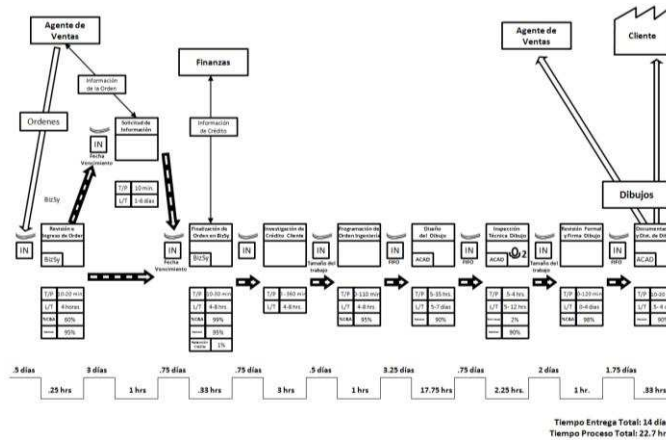
Desaprovechamiento del Talento: La autoridad y responsabilidad limitada de los empleados en tareas básicas.

- Poca disponibilidad o inadecuadas herramientas para desempeñar un trabajo.
- Falta de entrenamiento para realizar sus tareas básicas.

Introducción a Lean Office

Mapeo de la Cadena de Valor de Procesos Administrativos

El objetivo del Mapa de la Cadena de Valor (Value Stream Mapping), es ayudar a visualizar el desempeño del estado actual de cadena de valor, generando una propuesta para un estado futuro, identificando las necesidades y la dirección hacia la mejora.



Pasos sugeridos para completar un mapa del Estado Actual

- 1) Documentar la información y **necesidades del cliente**.
- 2) Identificar los **procesos principales** (en orden).
- 3) Seleccionar las **métricas de los procesos**.
- 4) Recorrer la cadena de valor y **llenar las cajas de datos**, incluyendo el inventario y la tecnología de utilizada.
- 5) Establecer cómo **prioriza el trabajo** cada proceso.
- 6) Calcular las **métricas del sistema** , como el tiempo de espera en función del tiempo de proceso, first pass yield, cost, el costo y otras métricas de flujo de valor.

Introducción a Lean Office

La Cadena de Valor

Diferencias en procesos administrativos vs. Manufactura

Oficina	Piso de Producción
Es más complicado identificar al cliente, el Producto y el valor al cliente.	Por lo general es fácil determinar el Cliente y los procesos
Los desperdicios en los procesos administrativos son difíciles de identificar.	Los desperdicios son más tangibles y generalmente más fáciles de medir.
Las actividades no siguen una secuencia estándar y no son medidas.	Las actividades generalmente son bien definidas y tienen una secuencia estándar.
Casi siempre los recursos son compartidos	La Mayoría de los recursos son dedicados.
Existen muchas funciones de apoyo a varios servicios que no tiene límites claros y establecidos	Los roles de trabajo está bien definidos e identificados

Introducción a Lean Office

Sistemas Pull en los entornos transaccionales

Cuando por naturaleza del proceso, no sea posible aplicar el flujo continuo tendremos que implementar un sistema Pull, a menudo aplicar el sistema Pull es más fácil que el flujo continuo, ya que representa menos cambios sustanciales. Por ejemplo, una organización puede implementar Pull sin necesidad de reorganizar físicamente la distribución de la oficina.

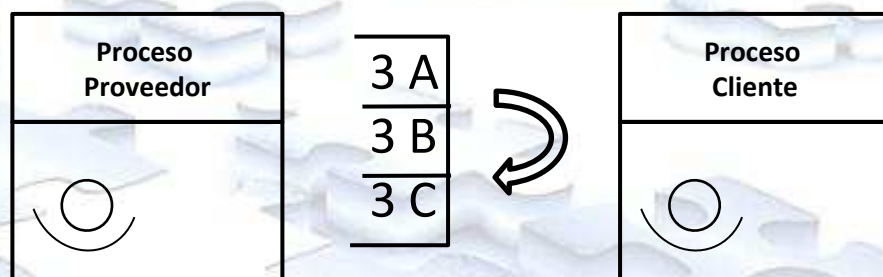
El sistema Pull es un método para controlar el flujo de recursos basado en el consumo o la demanda real.

En las oficinas y servicios, los recursos a ser controlados son información y gente. El sistema Pull **puede ayudar a los trabajadores a decidir qué procesar y en que momento.**

Sistema Pull de Supermercado

En este sistema el proceso proveedor tendrá una fila o punto de almacenaje situado después de el, que **posee una cantidad fija de cada una de las salidas (3A,3B,3C) que el proceso puede producir.**

El proceso sólo repone lo que ha sido consumido por el proceso cliente.

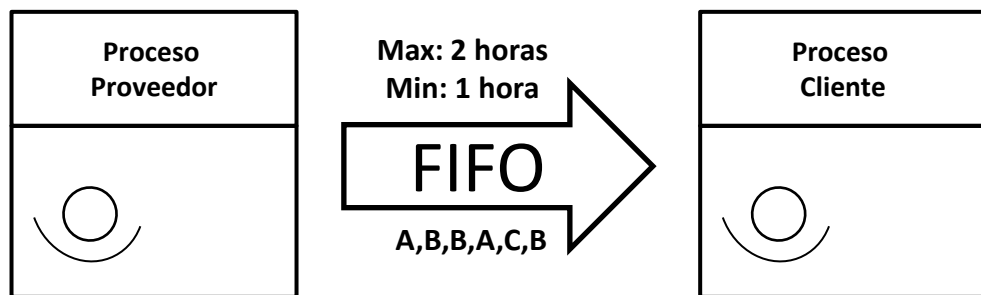


Introducción a Lean Office

Sistemas Pull en los entornos transaccionales

Sistema Pull secuencial: En este sistema el proceso proveedor tendrá una fila de información, **pero no tendrá una cantidad fija de cada tipo de información, sino que albergara cualquier tipo de información que vaya saliendo del proceso proveedor (A, B, B, A, C, B).**

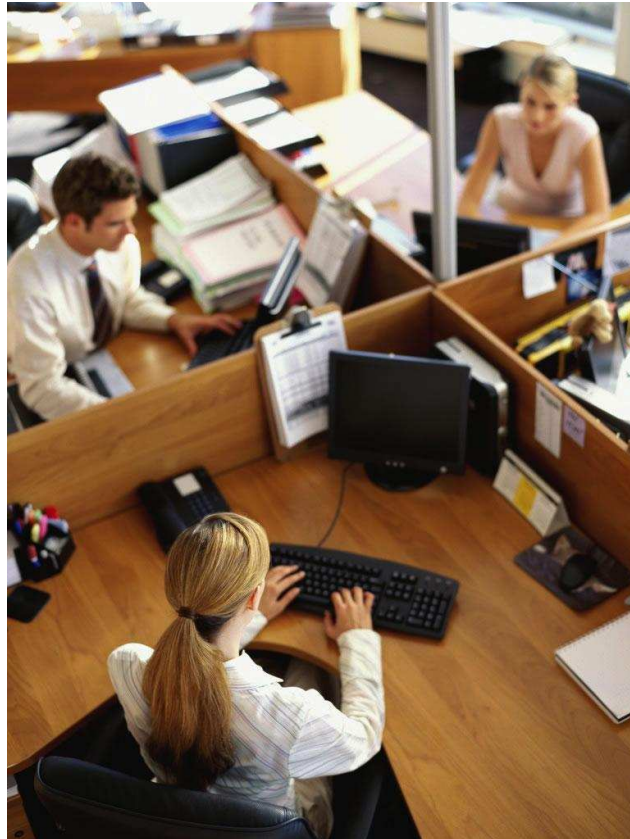
Utilizando el Sistema Pull Secuencial, se establecen límites a la fila, que cuando se alcanza, desencadena una decisión.



Un límite máximo, significa que el proceso proveedor dejara de procesar información, ya que no hay necesidad del proceso cliente, cuando se alcance el límite mínimo, será la señal para el proveedor de volver a procesar información, ya que el proceso cliente está listo para recibir el trabajo.

La Secuencia de Trabajo Deseada: Es clave asegurar que la gente está trabajando con prioridades consistentes en toda la cadena de valor. La secuencia más utilizada en los entornos de oficina es "**primeras entradas, primeras Salidas (FIFO)**". Sin embargo, dependiendo del tipo de trabajo, puede haber otras secuencias, en un entorno de proyecto por ejemplo, la secuencia puede ser **por fecha de vencimiento o por la complejidad del proyecto.**

El Proceso SÍ Importa



"En Toyota se obtienen resultados brillantes de gente común gestionando un proceso brillante. Otros obtienen resultados promedio de gente brillante gestionando procesos deficientes"

--The Toyota Motor Company

ALFRA Consulting
Lean Manufacturing Multimedia
Derechos Reservados