

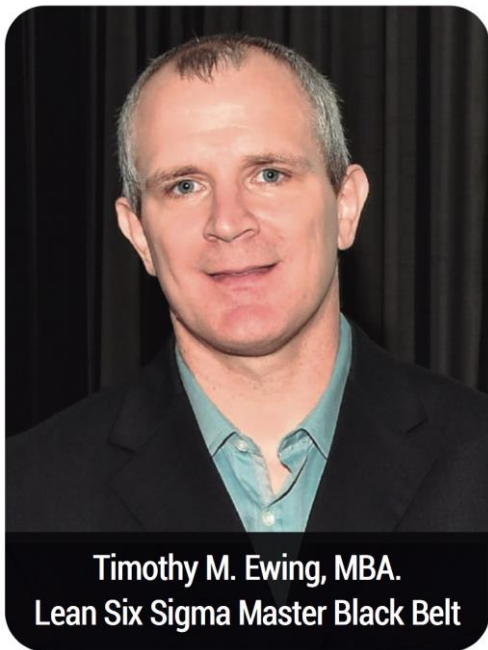
Lean Thinking

© Expositor: Mgr. Timothy M. Ewing
Lean6Sigma Master Black Belt



Congreso
Internacional
de Dirección de Proyectos

Conoce su Expositor

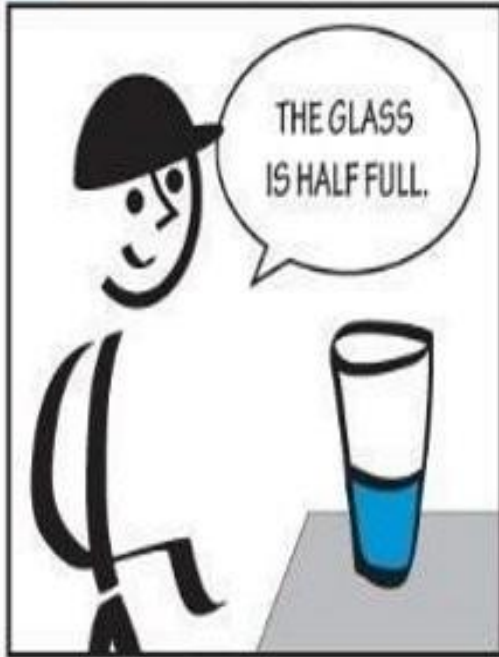


- Más de 20 años de experiencia en gestión progresiva liderando equipos de operaciones en diversos entornos, incluidos 8 años de experiencia internacional en LATAM. Ha trabajado para empresas tal como Sony Electronics of America, Sysco Foods Corporation, y el ejército de los EE.UU.
- Desde 2009, Timothy Ewing ha estado trabajando con más de 30 empresas, donde ha realizado más de 20 eventos de Kaizen y DMAIC, ayudando empresas a lograr y superar sus metas. Ha capacitado a más de 800 estudiantes y profesionales en Lean Six Sigma.
- **Credenciales:**
- Certified Lean Six Sigma Master Black Belt (*Florida Atlantic University, 2016*)
- ASQ Black Belt/Quality Engineering Statistics Course: (*Florida, 2016*)
- Certified Lean Six Sigma Green Belt in "Health Care": (*John Hopkins University, 2009*)
- Certified Lean Six Sigma Black Belt (*Institute of Industrial Engineers, 2007*)
- Certified Lean Six Sigma Green Belt: Manufacturing (*Sony, 2005*)
- MBA con emphasis International Business (*National University, San Diego, 2005*)
- Member of American Society of Quality (ASQ)
- Member of Project Management Institute (PMI)

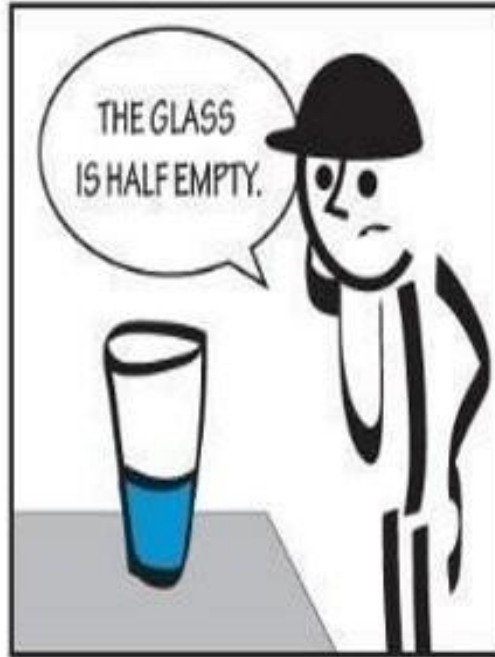


MUSINGS FROM A LEAN THINKER

lean.org/leanpost



The Optimist



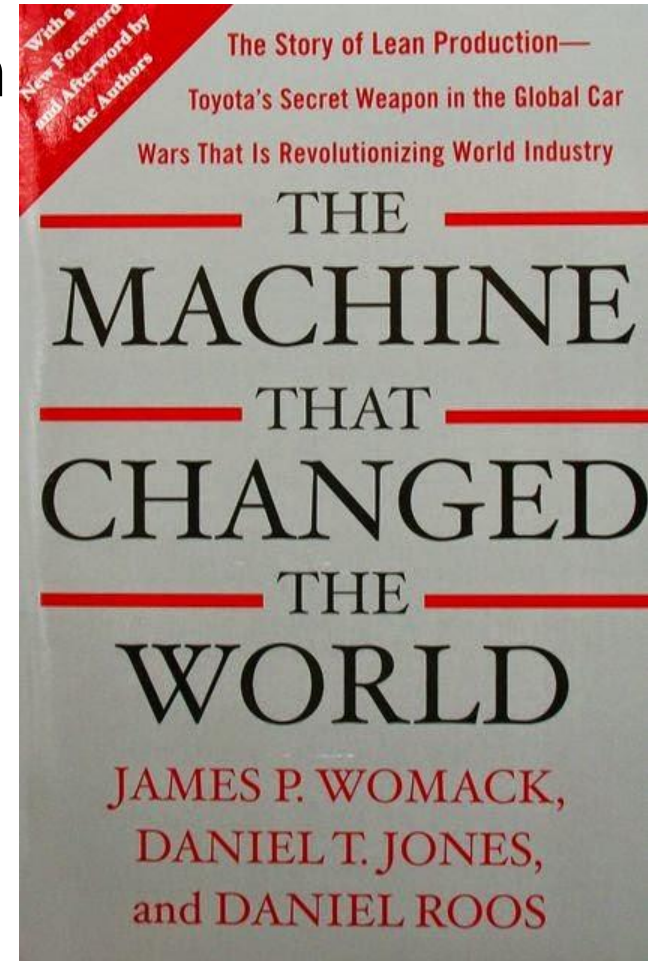
The Pessimist



The Lean Thinker

El Nacimiento del Término de Lean

- Acuñan el término Lean para referirse al sistema utilizado por Toyota.



¿QUÉ RESULTADOS SE PUEDEN ESPERAR?

- Productividad > 30%
- Reducción del Lead Time > 40%
- Reducción del Inventario > 40%
- Reducción del Espacio > 30%
- Reducción en Costos de calidad > 50%



INDUSTRIES



Healthcare



Hi-Tech



Government



Retail



Finance



Hospitality

...Any Industry That Has Problems To Solve!

FUNCTIONS



Customer Service



Manufacturing



Accounting



Operations



Sales

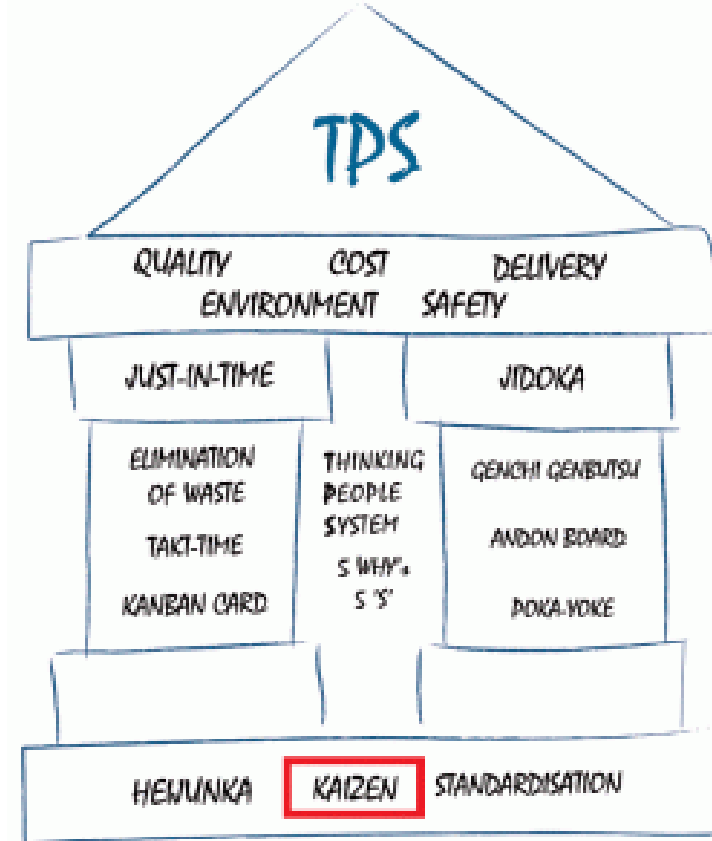
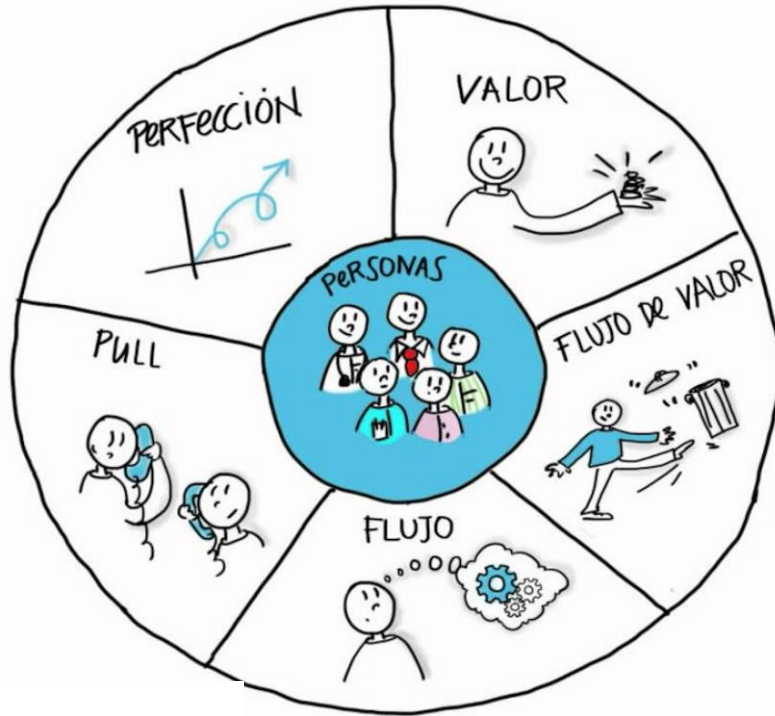


HR & IT

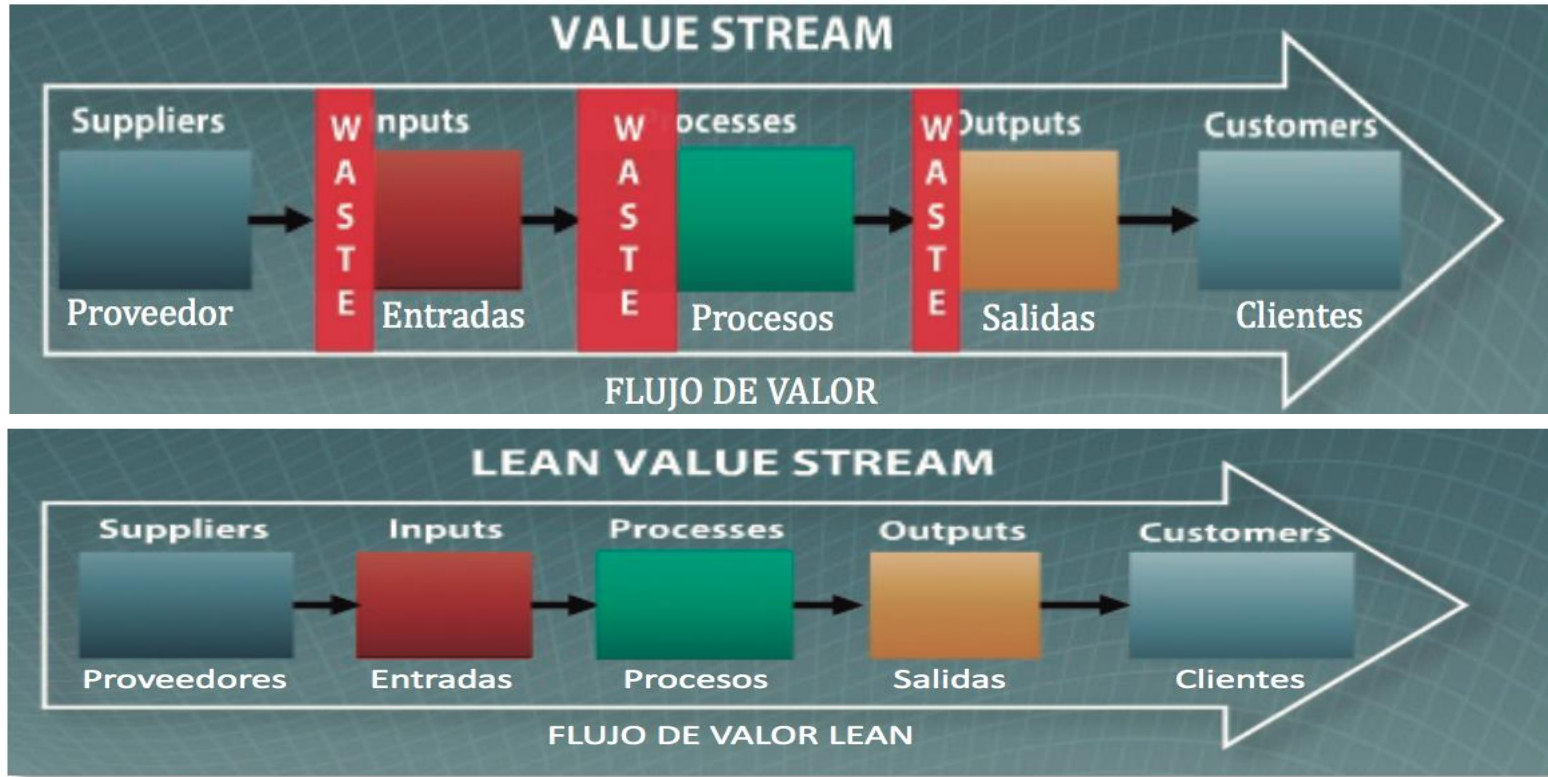
...All Functions That Have Problems To Solve!

Photo Credit: GOLEANSIXSIGMA

Principios de Lean y sus Herramientas



Enfoque de Lean



DESPERDICIOS



Eventos de Kaizen



Lean6Sigma Solutions

Proceso: Order Management

Implementación en 7 pasos



KAI significa "Cambio" - ZEN significa "Bueno"

1. Selección del tema ----- 2. Formación de equipos



4 HORAS

3. Recolección y Análisis de datos



5. Seguimiento y Evaluación de resultados



4. Gemba



16 HORAS

8 HORAS

6. Kaizen



6 HORAS

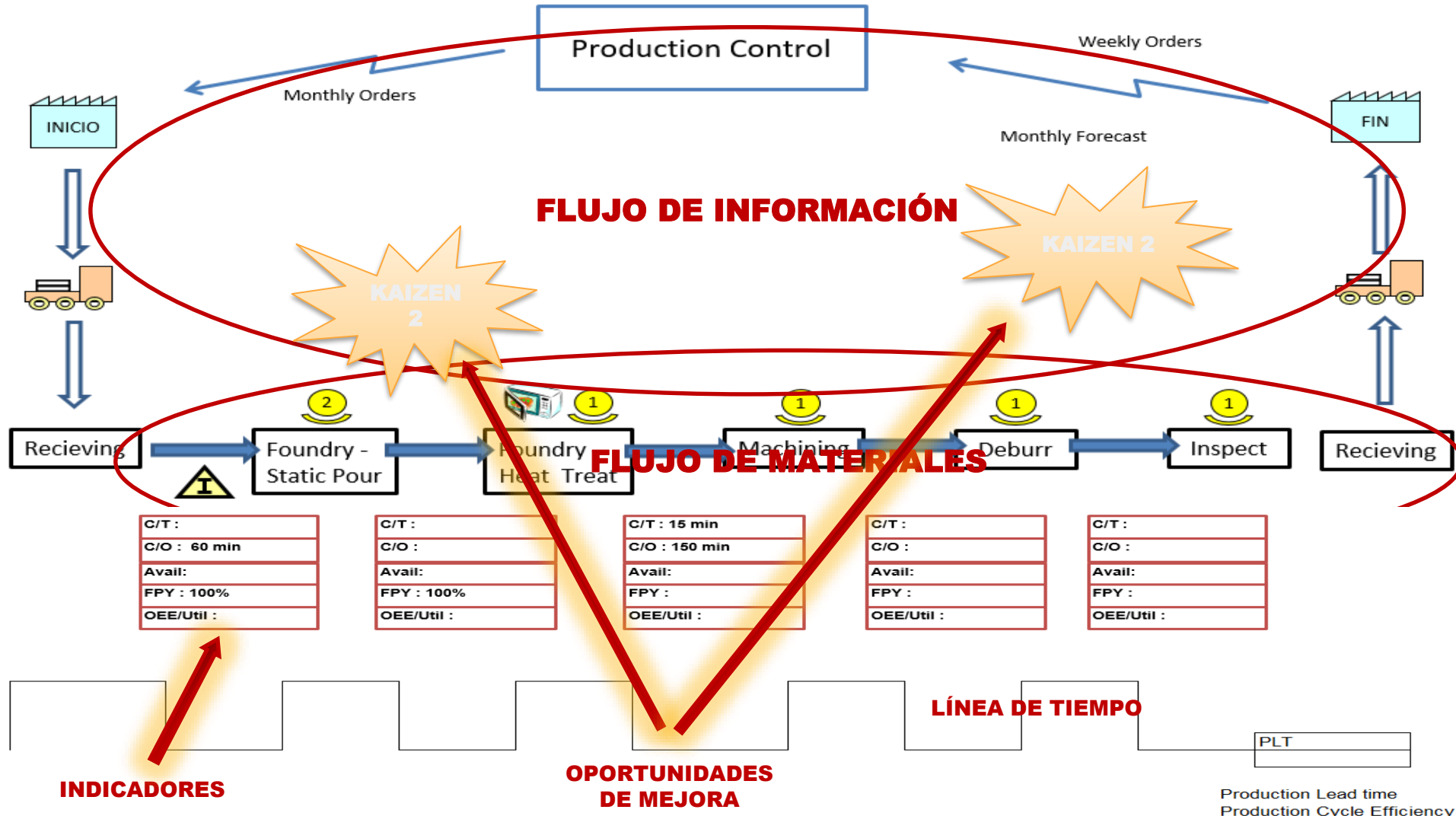
7. Estandarización



Gemba:

Esta metodología nos hace ir al lugar donde ocurre el problema. Debemos observar en el sitio lo que ocurre, entrevistar a las personas involucradas, tomar datos y evaluar las condiciones.

www.lean6sss.com



Estado Actual: Metricas

Banco A
Prestamos para Carros Usados
Estado Actual
Meta de Éxito: 17% Futuro
4 de Julio 2018

Total TP:
solicitud

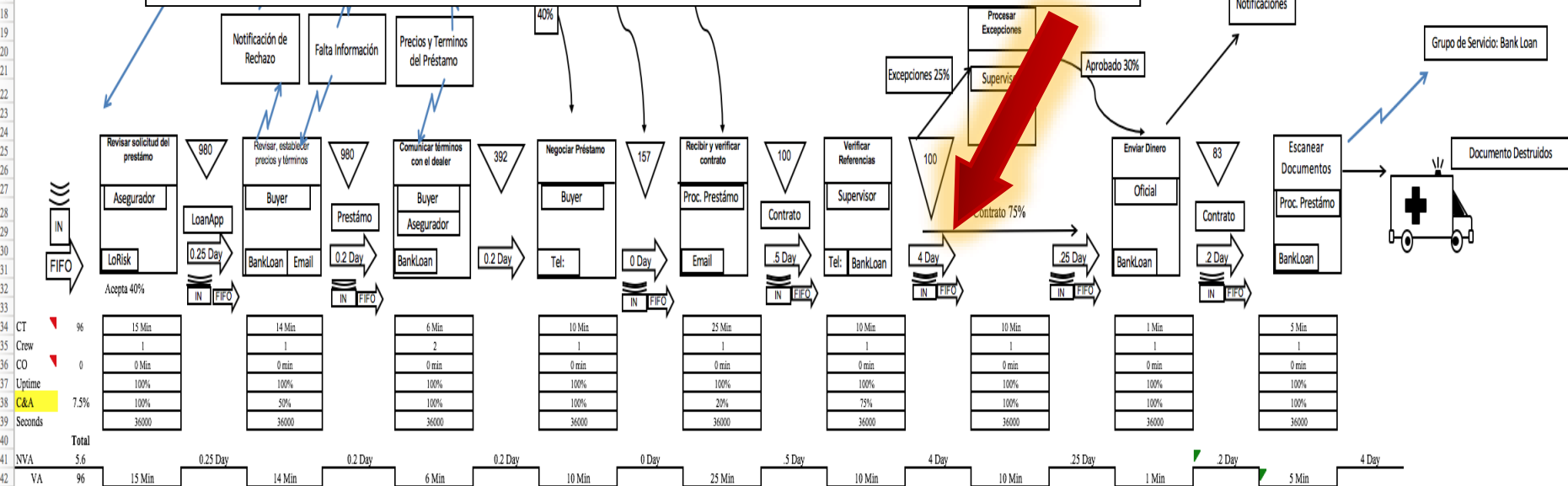
Max 96 Minutos por cada

LT - Solicitud a Notificar Cliente: Max 5.6 días

LT - en General: Max 9.6 días

C&A:

7.5%



5 Porqués

¿Por qué?
¿Por qué?
¿Por qué?
¿Por qué?
¿Por qué?

Nivel del problema	Nivel correspondiente de la solución
Hay una mancha de aceite en el piso	Limpiar el piso
Porque la máquina está goteando aceite	Reparar la máquina
Porque el sello se rompió	Remplazar el sello
Porque el sello era de mala calidad	Cambiar el sello de acuerdo a las especificaciones
Porque el sello se compró a bajo costos	Cambiar la política de compra
Porque el departamento de compras evaluaron la oportunidad de ahorrar	Cambiar la política de evaluación



Lean6Sigma Solutions

Proceso: Order Management

Implementación en 7 pasos



KAI significa "Cambio" - ZEN significa "Bueno"

1. Selección del tema ----- 2. Formación de equipos



4 HORAS

3. Recolección y Análisis de datos



5. Seguimiento y Evaluación de resultados



4. Gemba



16 HORAS

8 HORAS

6. Kaizen



6 HORAS

7. Estandarización



Gemba:

Esta metodología nos hace ir al lugar donde ocurre el problema. Debemos observar en el sitio lo que ocurre, entrevistar a las personas involucradas, tomar datos y evaluar las condiciones.

www.lean6sss.com



Eventos de Kaizen



Talento no utilizado

No utilizar la experiencia, conocimiento y creatividad del personal



Inventario

Exceso de materia prima, productos y procesos no en uso



Movimientos

Movimientos innecesarios realizados por el personal



Espera

Tiempo perdido mientras se espera por el próximo paso en el proceso



Transportación

Movimiento innecesario de productos y materia prima



Defectos

Información, productos o servicios incorrectos o incompletos



Sobreproducción

Producción demás o antes de que se necesite

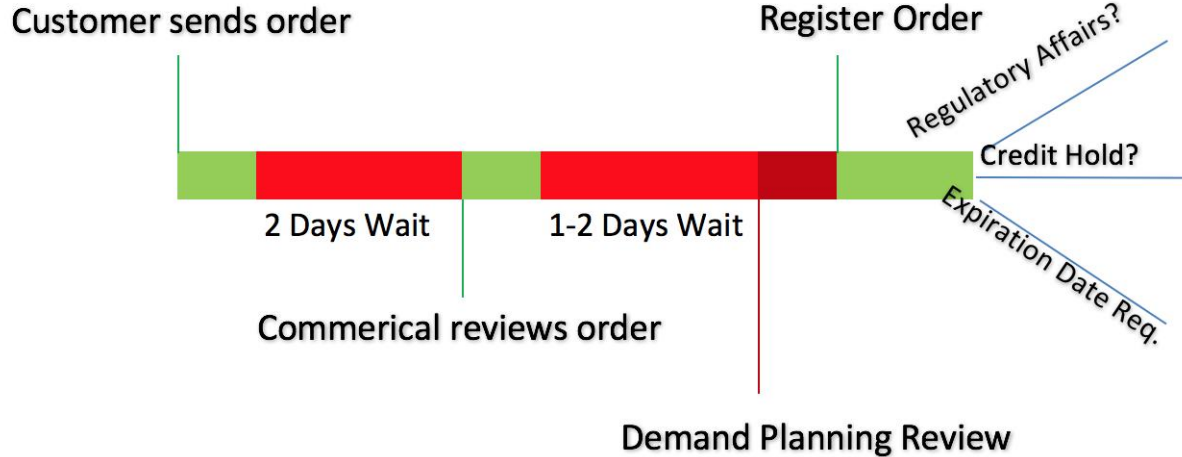


Sobre-procesamiento

Más trabajo o calidad más alta de la que el cliente requiere

Los 8 Grandes Desperdicios de Lean

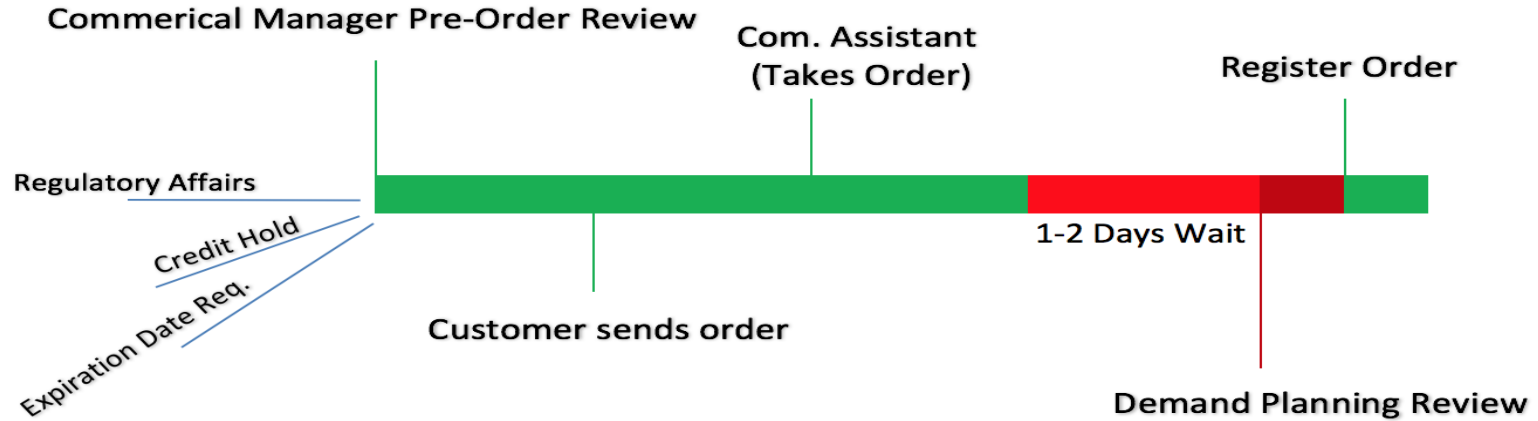
“Order Management”






Entire process becomes a wasted effort, as the order cannot be advanced


Order Processing Bucles 4-5 Days Minimum

Reactive Correction +7 Days



Process Activity		Lean
1.	Value Add Activity	 Optimize
2.	Essential Non-Value Add Activity	 Minimize
3.	Non-Value Add Activity	 Eliminate

Entire process becomes a wasted effort, as the order cannot be advanced



Order Processing Rework 4-5 Days Minimum Reactive Correction +7 Days

Eliminado

Kaizen Event

Presentación de Cuentas

14 – 16 junio, 2017

Alcance del Proyecto (Scope)

Proceso: Presentación de Cuentas

Problema: actualmente el rendimiento mensual del proceso de facturas no presentadas esta en 127 dias (la mediana). 17% de la cuentas no presentadas han sido presentadas en los ultimos 30 dias, dejando alrededor de 950 facturas sin presentación, al valor de \$10MM.

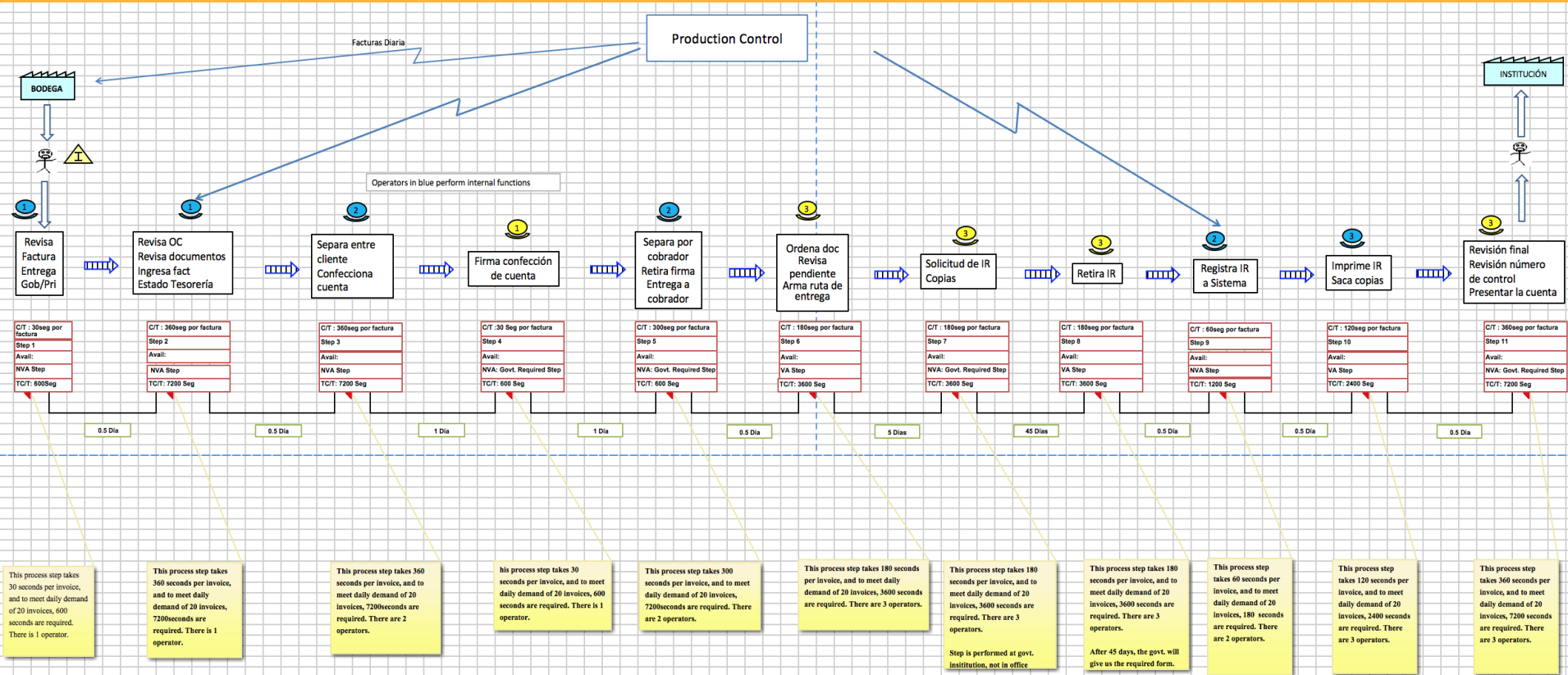
Alcance del Evento (Scope): Se enfocara solo en los procesos internos de la empresa con los objetivos principales de: (1) identificar y eliminar desperdicio (2) equilibrar la distribución del trabajo (3) identificar e implementar mejoras "quick wins".

HOARIO DEL EVENTO KAIZEN

Kaizen Horario del Evento

	Miércoles, 14 de junio.	Jueves, 15 de junio.	Viernes, 16 de junio.
	Día para Descubrir	Día para Mejorar	Día para Implementar
8:30am	1.Video sobre Cambio 2.KickOff Speech 3.Temas Agendados 4.VSM Actual	Presentacion: Nuevo Proceso Mejorar 1.Estandarizar el Proceso 2.Crear Flow	1.Finalizar Mapa del estado Futuro 2.Concretar Métricas 3.30/60/90Plan
10:30am	Break (10) Minutos	Break (10) Minutos	Break (10) Minutos
1pm	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
2pm	5.Desperdicios 6.CTQ Tree 7.Lluvia de Ideas	3.Distribución de Trabajo 4.Establecer Métricas	4.Crear Controles Visuales (Visual Management) 5.5's Plan
3:30pm	Break (10) Minutos	Break (10) Minutos	Break (10) Minutos
5pm	8.Lista de Ideas de Mejora	Calcular Beneficios	Final del Evento

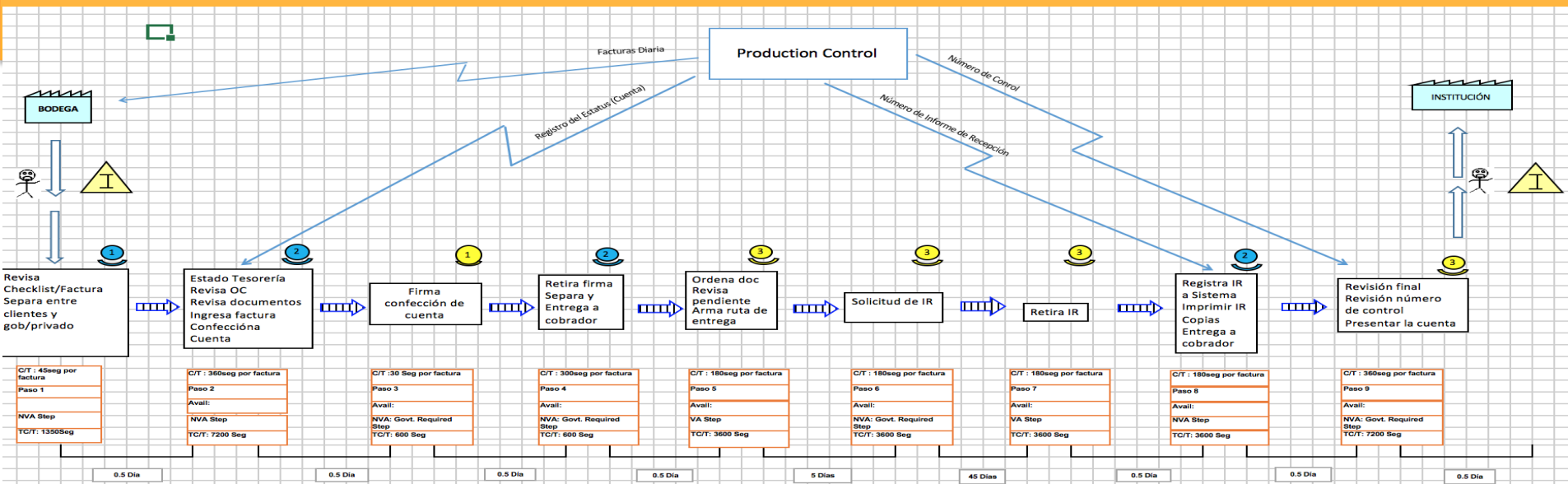
Cadena de Valor – Estado Actual



Process Family Matrix

Process matrix												Departamento: Tesorería
Colaborador	Michell	Yeisel	Nivia	Nedelsy	Edgardo	Prospero	Gerardo	Parcells	Paso	Tiempo Cíclico	# Operadores	NVAVA
Procedimiento												
RETIRAR FACTURAS EN BODEGA				X					2	30	1	NVA
SEPARAR GOB/PRIVADO				X					2	30	1	NVA
REVISAR O/C			X						3	360	1	NVA
REVISAR DOCUMENTOS			X						3	360	1	NVA
REVISAR INGRESO DE FACT. EN SIST. FINANCIERO			X						3	360	1	NVA
ACTUALIZA STATUS EN TESORERIA			X						3	360	1	NVA
SEPARA CLIENTES GOB	X								4	360	2	VA
MONTA LA CUENTA	X	X							4	360	2	NVA
SACA COPIA DE DOCS.	X	X							4	360	2	NVA
FIRMA GESTION DE COBRO								X	5	30	1	NVA Necessary
SEPARA FACT. POR COBRADOR	X	X							6	300	2	NVA
RETIRA GESTION DE COBRO FIRMADA	X	X							6	300	2	NVA Necessary
ENTREGA BULTO FACT. A COBRADOR	X	X							6	300	2	NVA Necessary
ORDENA DOCS.					X	X	X		7	180	3	
REVISAN STATUS CXC PENDIENTES					X	X	X		7	180	3	
ARMAN RUTAS DE ENTREGA					X	X			7	180	3	
SE ENTREGAN COPIAS A INSTITUCION					X	X	X		8	180	3	
SE SOLICITA I/R					X	X	X		8	180	3	
RETIRA I/R					X	X	X		9	180	3	
ENTREGA I/R A PROMED					X	X	X		9	180	3	
REGISTRA # I/R A SISTEMA	X	X							10	60	2	NVA
IMPRIME DOC CON # I/R	X	X							10	60	2	NVA
SACA COPIA DE I/R	X	X	X						11	120	3	NVA
REVISION FINAL DE DOCUMENTOS					X	X	X		12	360	3	
REVISION NUMERO DE CONTROL					X	X	X		12	360	3	
PRESENTACION FINAL DE FACTURA PARA COBRO					X	X	X		12	360	3	

Cadena de Valor – Estado Futuro



Métrica	Estado Actual	Estado Futuro	% de Mejora	Fecha de Implementación	Oservaciones	GANANCIA
% Cuentas Presentadas en el Mes	17%	26%	11% Aumento	Inmediata	Había un desbalance en el proceso, causando distintos cuellos de botellas en varios pasos del proceso. Se combinó y/o eliminaron tareas administrativas, se reasignó ciertas funciones para sostener el flujo de información y material entre el proceso y las personas.	Beneficios inmediatos de este proyecto: unas 86 horas mas de tiempo disponible para las coordinadoras de cobros enfocaran en la gestión de cobros, con trabajos estandarizados y priorizados. Con las 86 horas adicionales, la expectativa de mejorar es estimada en un aumento de 100 facturas mas presentadas en el mes, por un valor de \$450,000 mensual, un aumento de 10% en la eficacia del proceso.

Resultados del Evento Kaizen

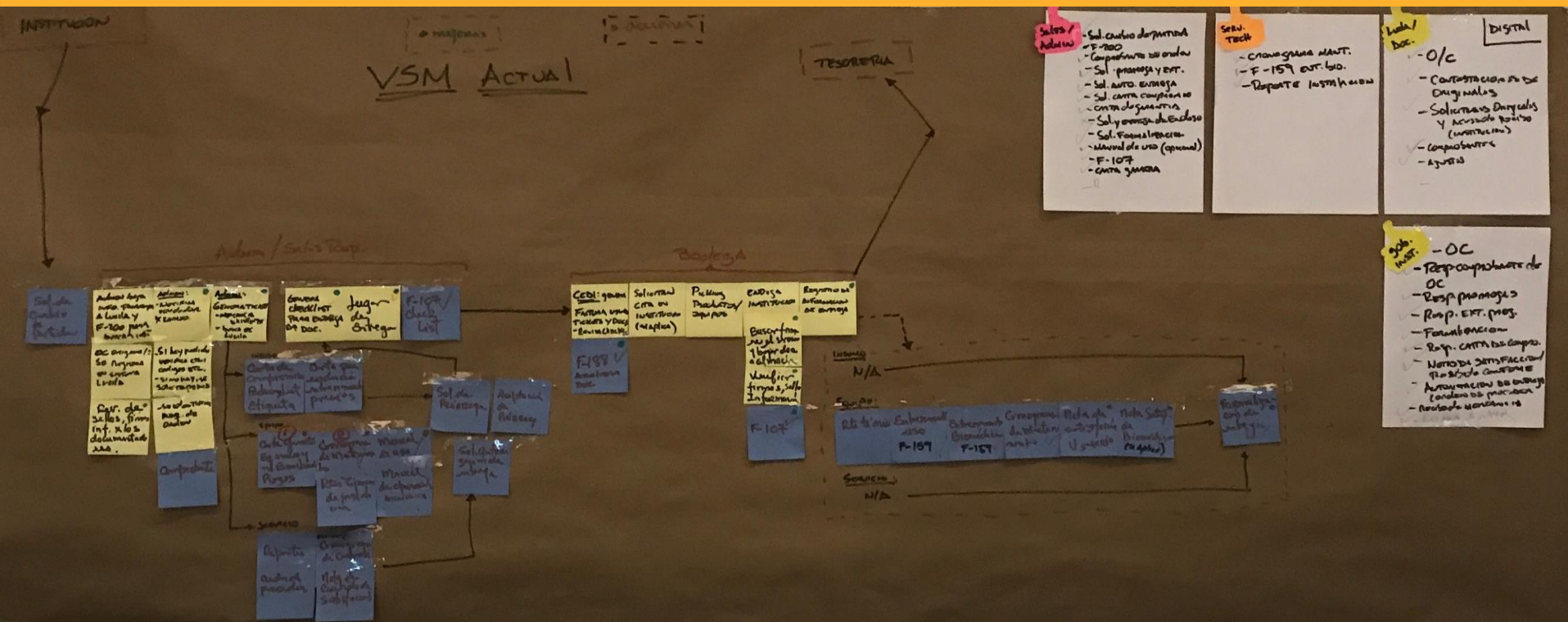
Executive Sponsor:	Confidential	Nombre del Evento:	Presentación de Cuentas
Event Champion:	Confidential	Fecha del Evento:	14 - 16 Junio 2017
Facilitator:	Timothy Ewing		

Métrica	Mejora	Estado Actual	Estado Futuro	% de Mejora	Observaciones	Fecha de Implementacion
	Beneficios inmediatos de este proyecto: unas 86 horas mas de tiempo disponible para las coordinadoras de cobros enfocaran en la gestión de cobros, con trabajos estandarizados y prioritizados. Con las 86 horas adicionales, la expectativa de mejorar es estimada en un aumento de 100 facturas mas presentadas en el mes, por un valor de \$450,000 mensual, un aumento de 10% en la eficacia del proceso.	17%	26%	11% Aumento	Había un desbalance en el proceso, causando distintos cuellos de botellas en varios pasos del proceso. Se combinó y/o eliminaron tareas administrativas, se reasignó ciertas funciones para sostener el flujo de información y material entre el proceso y las personas.	Immediata
% Presentadas en el Mes						
Flujo de Información	Se reasigna/distribuye funciones administrativas de Nivia, para darle más tiempo a recolectar documentos adicionales y así poder presentar la cuenta.	2.3hrs	0	100%	Nivia restaba tiempo disponible en el día para trabajar en documentos, por tener que hacer varias funciones administrativas	Immediata
Distribución de Trabajo	Se reasignan funciones administrativas de las coordinadoras de cobros, para darle más tiempo a trabajar con las cuentas en WIP (work in progress)	2hrs	0	100%		Immediata
Desperdicio - Espera	Se crea un flujo en el proceso para cuentas (facturas) que no requieren documentos adicionales	3 días	2 días	33%	Cuentas que no requieren documentos adicionales deben estar entregadas al cobrador en 2 días o menos (para poder solicitar el IR)	Immediata
Desperdicio - Sobre Producción	Se reemplaza copia del checklist, con un proceso de escaneo	NA	NA	NA	Ahorro de Costos (menor) - Cost Savings (Minor)	Immediata

Mensualmente, la mejora entre los dos es de 86 horas más en tiempo enfocado en la presentación de cuenta y recolección de documentos adicionales.

	Métrica	Meta	Freq./Periodicidad	Contramedida	Observaciones
Métrica Interna	Bodega a Tesorería	3 días	Tiempo Real	Mensual	se mide el tiempo que llega una factura a Tesorería desde su fecha emitida, en bodega.
Métrica Interna	Coordinadora de Cobros a Cobrador	2 días	Tiempo Real	Mensual	se mide el tiempo entre cuando llega una factura a Tes. Hasta cuando la misma esta entregada a Cobrador para su presentacion del IR
Métrica Interna	Coordinadora de Cuenta de Gob. a Cobrador	Por Medir y luego definir	Tiempo Real	Mensual	(1) Para medir días que toma en resolver cuentas que requieren documentos adicionales. (2) Crear un reporte en tiempo real para conocer facturas por resolver, por grupo de negocio y el monto total. (3) Brindar a Nivia una forma más rápida para planear y priorizar su trabajo.

Requeridos por parte de la Institución para poder Presentar la Cuenta



Hazlo! Hazlo Ya! Hazlo Bien!



GRACIAS



Congreso
Internacional
de Dirección de Proyectos