

## SEMINARIO

# MEJORES PRÁCTICAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN.

16 Abril 2010

Benet González

LDBD Mejora de Procesos Empresariales

benet@ladobeda.com

## Orígenes del “Lean Office”



## La realidad española en 'Innovación de Procesos'

**“El 80% de las empresas españolas sustentan su crecimiento incrementando la mano de obra y sólo el 20% aumentando su productividad”**

**“España está en el furgón de cola europeo a niveles de productividad”**

**“España no puede competir con países de bajo coste salarial en iguales condiciones de productividad”**

**“Los aumentos de productividad nos permiten salarios más elevados”**



*Fuente: 'La Vanguardia' (Junio-Noviembre 2006)*

## La realidad española en 'Innovación de Procesos'

**“La industria española ha perdido desde 1999 en costes laborales por unidad producida entre un 12% y un 14% de competitividad respecto la zona euro. Eso ha mermado su presencia en otros mercados”**

**“El peso del sector industrial en el conjunto del PIB español retrocede hasta un 11,5% frente al 20% en la zona euro”**

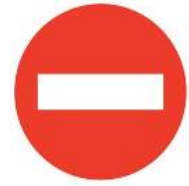


*Fuente: 'La Vanguardia' (Noviembre 2009)*

## Modelo de Precios Hoy

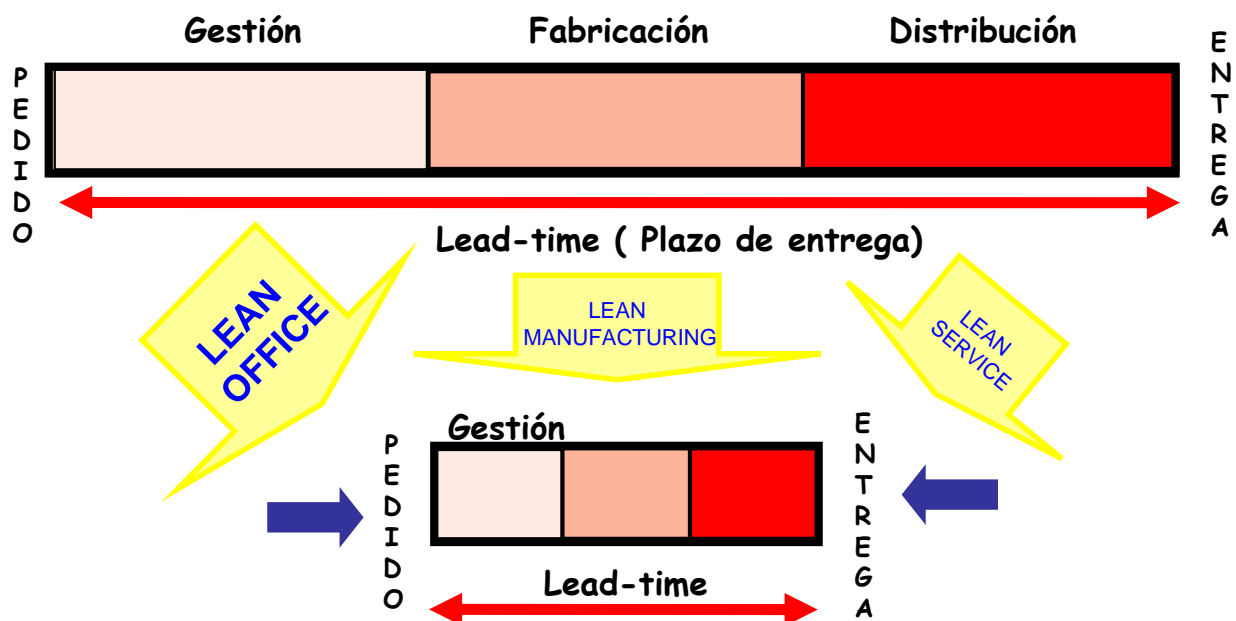
DIRECCIÓN A SEGUIR EN LOS PRECIOS DE VENTA

**PRECIO VENTA = COSTE + BENEFICIO**



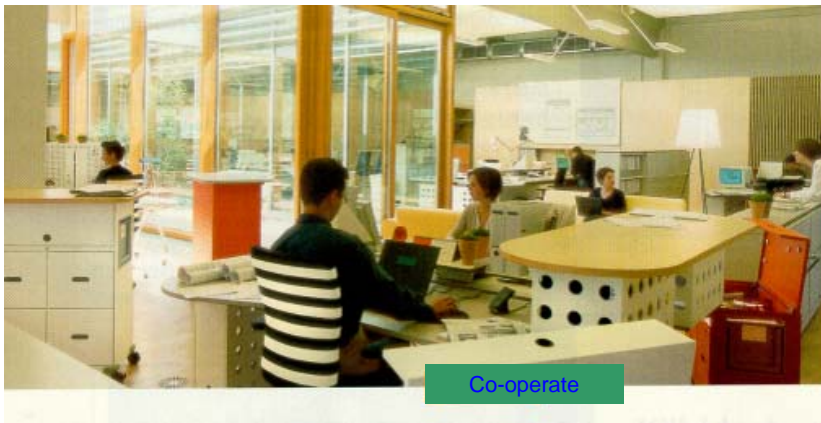
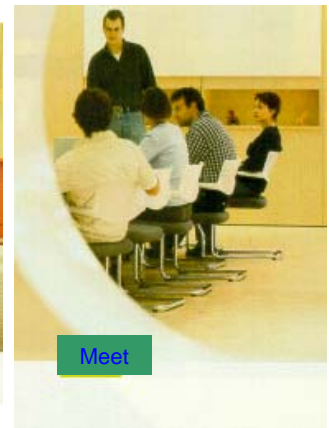
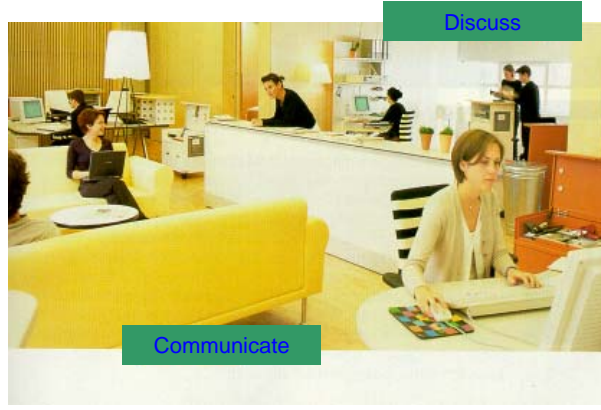
**BENEFICIO = PRECIO de MERCADO - COSTE**

## Plazo de entrega + Coste vs Competitividad

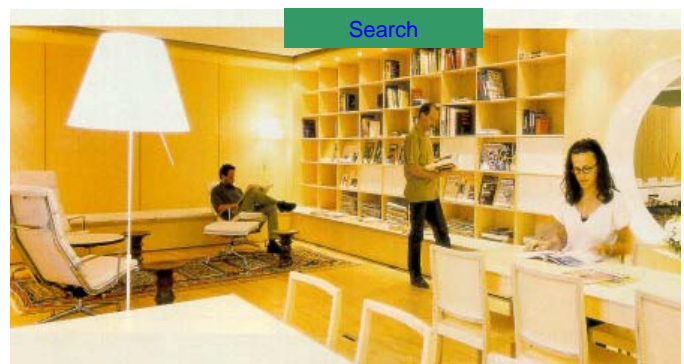


- Entre un 30%-50% de los costes del pedido se derivan de funciones de gestión y administrativas.
- Entre las principales causas de la pérdida del beneficio en un pedido, están las urgencias en los últimos procesos para cumplir el plazo de entrega.

## Innovación en la gestión (1)

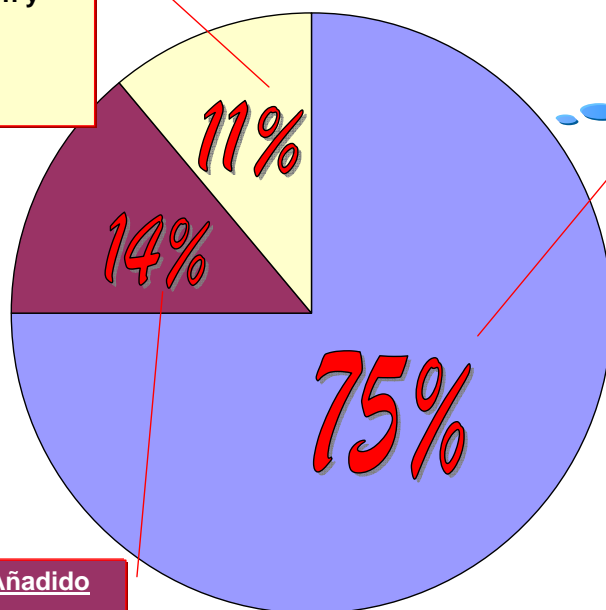


## Innovación en la gestión (y 2)



## Competencia Global y Valor Añadido (1/3)

Descansos, Reuniones, Workshops (Trabajo en equipo), Formación y Actividades de innovación de los proceso.



18 €/hora

Tiempo de Valor Añadido

Lo que el cliente esta dispuesto a pagar

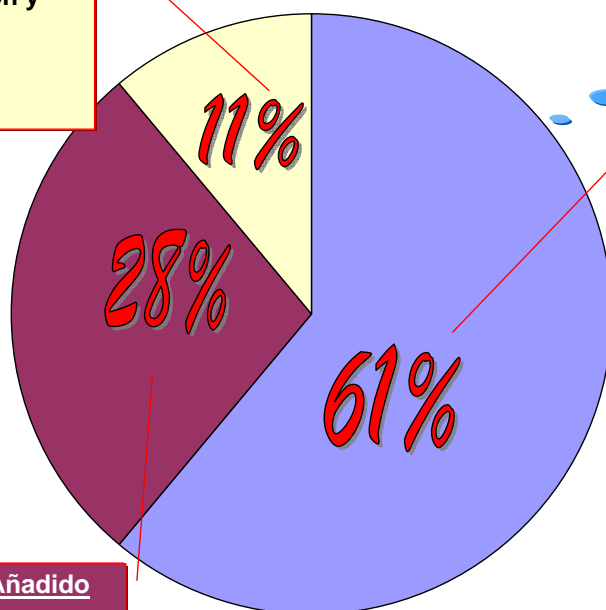
Tiempo de no Valor Añadido

Despilfarros como:

- 1 Sobreinformar, generar más, antes o más deprisa de lo necesario.
- 2 Almacenar y acumular documentación y elementos no necesarios.
- 3 Espera de personas, clientes, colaboradores, proveedores.
- 4 Transferencia de información entre diferentes procesos.)
- 5 Sobregestionar, gestiones no necesarias o demasiado complejas que el cliente no valora.
- 6 Movimiento de las personas improductivos (cualquier movimiento interno en el proceso).
7. Errores, información incorrecta que provoca hacer de nuevo la actividad.
- 8 Talento, no utilización de las habilidades de las personas.

## Competencia Global y Valor Añadido (2/3)

Descansos, Reuniones, Workshops (Trabajo en equipo), Formación y Actividades de innovación de los proceso.



9 €/hora

Tiempo de Valor Añadido

Lo que el cliente esta dispuesto a pagar

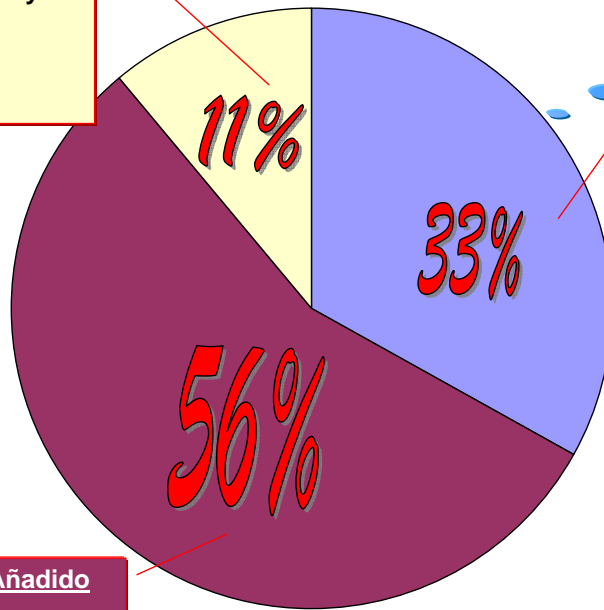
Tiempo de no Valor Añadido

Despilfarros como:

- 1 Sobreinformar, generar más, antes o más deprisa de lo necesario.
- 2 Almacenar y acumular documentación y elementos no necesarios.
- 3 Espera de personas, clientes, colaboradores, proveedores.
- 4 Transferencia de información entre diferentes procesos.)
- 5 Sobregestionar, gestiones no necesarias o demasiado complejas que el cliente no valora.
- 6 Movimiento de las personas improductivos (cualquier movimiento interno en el proceso).
7. Errores, información incorrecta que provoca hacer de nuevo la actividad.
- 8 Talento, no utilización de las habilidades de las personas.

## Competencia Global y Valor Añadido (3/3)

Descansos, Reuniones, Workshops (Trabajo en equipo), Formación y Actividades de innovación de los proceso.



4,5 €/hora

### Tiempo de no Valor Añadido

Despilfarros como:

- 1 Sobreinformar, generar más, antes o más deprisa de lo necesario.
- 2 Almacenar y acumular documentación y elementos no necesarios.
- 3 Espera de personas, clientes, colaboradores, proveedores.
- 4 Transferencia de información entre diferentes procesos.
- 5 Sobregestionar, gestiones no necesarias o demasiado complejas que el cliente no valora.
- 6 Movimiento de las personas improductivos (cualquier movimiento interno en el proceso).
- 7 Errores, información incorrecta que provoca hacer de nuevo la actividad.
- 8 Talento, no utilización de las habilidades de las personas.

### Tiempo de Valor Añadido

Lo que el cliente esta dispuesto a pagar

## OBJETIVO del LEAN OFFICE: Hacer más con menos.

- Innovar en nuestros procesos, que nos permita la mejora...

- ... de nuestros COSTES,

Con menos recursos.

- ... de nuestra CALIDAD,

Con menos controles.

- ... de nuestro SERVICIO,

Con menos gestión.

- ... de nuestra FLEXIBILIDAD,

Con un demanda en cambio constante.

- ...y, en definitiva del 'cash flow' de nuestra empresa .

Para dedicar los recursos financieros liberados a INNOVAR en procesos estratégicos como I+D+i , Marketing y Comercial.

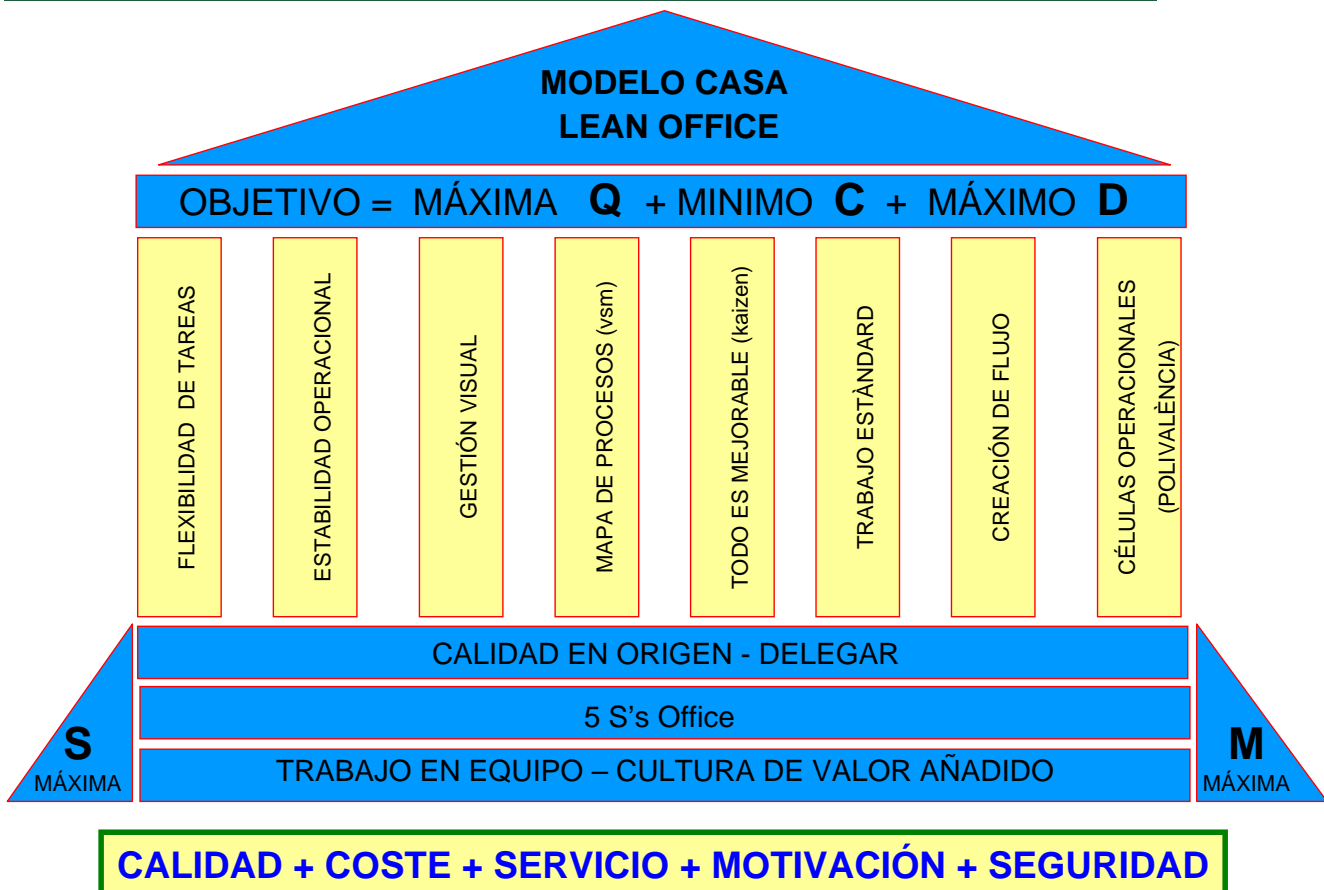
# EXPULSIÓN DE 8 tipos MUDA en OFICINAS

Sobreinformar , Inventario, Desplazar, Esperar, Movimiento, Sobregestionar, Errores y Talento



¡¡¡¡¡CADA ORGANIZACIÓN ESTABLECE SU ESTANDARIZACIÓN!!!!

## CASA LEAN OFFICE Objetivo (QCDSM)



## Barreras al cambio de organización

### Barreras al flujo

- **Actividades que no añaden valor:**  
Archivos, retrabajos, cuestionarios, autorizaciones, duplicidades, ...
- **Perder de vista las necesidades del cliente interno.**
- **No cumplimiento de los plazos.**  
Urgencias constantes.
- **Falta de estandarización y polivalencia.**
- **Falta de comunicación.**
- **Formación insuficiente.**
- **Pérdida de documentos.**
- **Falta de información o acceso a la misma.**

### Barreras a la simplificación

- **Paradigmas.**
- **Flujos de trabajos esporádicos.**
- **Burocracia.**
- **No se considera un problema.**
- **Fronteras departamentales.**
- **Falta de formación.**
- **“El sistema informático no permite hacerlo”.**



## SISTEMAS DE GESTIÓN vs LEAN OFFICE

Pensar en un proceso o función. Contestar con ejemplos

### Objetivos e indicadores

- 1- ¿Ayudan a orientar hacia el “core” del negocio?.
- 2- ¿Permiten identificar elementos no coherentes o que faltan en la organización?.
- 3- ¿Constituyen la base para definir las actividades de mejora?.

### Documentación.

- 4- ¿Ayuda a consolidar el conocimiento?.
- 5- ¿La información relevante en un único documento?.
- 6- ¿Facilidad de comunicación de los requisitos, procesos y procedimientos?.
- 7- ¿Sirve de guía para incorporar nuevas normas?.
- 8- ¿Referente único para empleados, clientes y proveedores?.

### Optimización de la documentación.

- 9- ¿Reducción de la documentación?.
- 10- ¿Flexibilidad para hacer cambios y mejoras?.
- 11- ¿Ahorro de tiempo en la administración de documentos?.
- 12- ¿Los usuarios y/o responsables proponen mejoras en la documentación?.

# SISTEMAS DE GESTIÓN vs LEAN OFFICE

Pensar en un proceso o función. Contestar con ejemplos

Objetivos e indicadores	Documentación.	Optimización de la documentación.
1- ¿Ayudan a orientar hacia el "core" del negocio?.	4- ¿Ayuda a consolidar el	9- ¿Reducción de la
2- ¿Permiten identificar elementos coherentes faltan en organización?	8- ¿Reservente única para empleados, clientes y proveedores?.	12- ¿Los usuarios y/o responsables proponen mejoras en la documentación?.

**Más de 80% de respuestas positivas nos indican que el sistema de gestión es coherente con el Lean Office**

## 'Lean Office': algunos resultados

- ❑ Reducción del 'lead-time' administrativo de 15 a 5 días (una mejora de más del 66%).
- ❑ Ahorro en material de oficina de 30.000€ (50% del gasto).
- ❑ Ahorro de 2.200 horas/año en trabajos administrativos (aumento de la productividad superior al 25%).
- ❑ Reducción de 40.000€ de stock obsoleto, debido a una mejor gestión administrativa (equivalente a más del 5% del valor total de los inventarios).
- ❑ Eliminación de 4Tm de papel (liberando espacios y mobiliario).
- ❑ No inversión en un nuevo servidor informático (Reducción del tiempo necesario para realizar las copias de seguridad. Ahorro del coste de oportunidad de la inversión).



