



## Servicios para la Distribución y la Logística

### Programa "LEAN LOGISTIC" O LA LOGÍSTICA AJUSTADA

## LO QUE SIGNIFICA LEAN LOGISTIC

Si siempre es importante incrementar la productividad y la competitividad aunque en una situación crítica como la que estamos sufriendo actualmente hace que sea crucial y nos debe permitir no solo sobrevivir sino adelantarnos a las nuevas situaciones que nos vamos a encontrar. Los sistemas organizativos tradicionales han demostrado su falta de flexibilidad para adaptarse a estos cambios tan drásticos y, para ello, deberemos adoptar otros enfoques que, aunque no nuevos, no están suficientemente extendidos.

Este modelo de competitividad, productividad y flexibilidad se denomina Gestión Lean (Lean Management)

Desarrollado por Toyota, adoptado por grandes empresas a nivel mundial, el Lean Enterprise Institute está difundiendo por todo el mundo a través de la red de Institutos de la Lean Global Network.



Para poder conocer lo que esto significa podemos utilizar las palabras de:

**Lluís Cuatrecasas Arbós**

*Presidente del Instituto Lean Management España*

Y nos dice que:

“La gestión lean busca obtener productos y servicios por medio de procesos gestionados de manera que el producto fluya de forma constante y regular, de forma que:

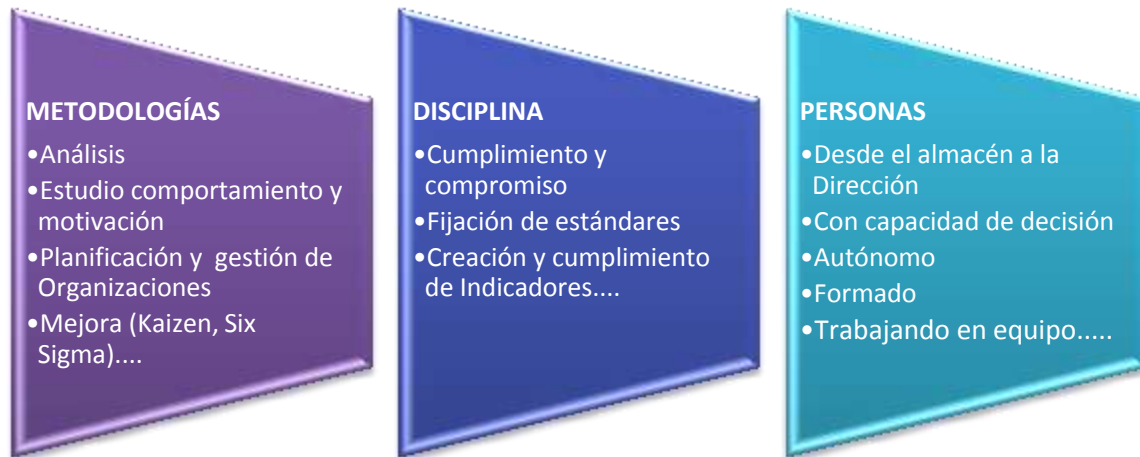
- **Los procesos estén integrados** –en la mayor medida posible– por actividades que confieren el valor al producto (eliminando las que no lo hacen, los despilfarros) y, por tanto, a bajo coste, sin necesidad de recurrir a las Economías de escala
- **El producto se produzca y mueva en pequeños lotes** –y por tanto, con rapidez en la respuesta, además de nuevas reducciones de coste.
- **No exista apenas necesidad de stock**, ni de materiales ni de producto en curso, ni acabado – nuevas reducciones en el coste, pero también respuesta más rápida al no haber material parado.”

Un enfoque que surgió para la mejora de Producción (Lean Manufacturing) y en el que la logística era fundamental, ahora lo exportamos a la empresa de **servicios de logística** que frecuentemente suele ser donde se aporta el valor al cliente con la personalización de su pedido, sobre todo en aquellos casos en los que los fabricantes están dispersos por todo el mundo y los productos proceden de múltiples continentes

Ese es el enfoque “Lean Logistic” gestionar la empresa de servicios logísticos adoptando todas las herramientas, métodos y habilidades Lean que posibiliten tal evolución en nuestra gestión empresarial.

## EL ELEMENTO FUNDAMENTAL LEAN: EQUIPO HUMANO

Taiichi Ohno expuso con toda claridad lo que es Trabajo Lean: se trata de producir más con menos trabajadores. Esto es lo esencial. De hecho, es lo esencial en cualquier mejora. Más, más y más productividad. Simple, directo y evidente. Pero a veces se pierde de vista. Para conseguirlo nos encontramos con tres grandes líneas conceptuales:



Todas estas grandes líneas podemos afirmar rotundamente que se basan en el Conocimiento. Para el lean es fundamental **cómo se genera y se comunica el saber**.

En el "lean logistic" todo lo que sucede en el almacén tiene un gran protagonismo en la resolución de problemas y en la mejora para generar el máximo valor al cliente al mínimo coste posible. Gran parte del conocimiento no está en los equipos de mandos intermedios, sino en el propio operario, que pasa a ser, a la vez, trabajador manual y mecánicas, el operario de almacén no es ya un puro ejecutor.

El conocimiento de los trabajadores es crítico en las empresas de servicios logísticos con métodos avanzados de gestión, que se basan en los equipos del trabajo, la polivalencia, las reuniones de mejora y la extensión de funciones de los trabajadores. "Lean Logistic" y, en general, cualquier aplicación de los principios de la calidad total incluyen estas prácticas propias del trabajo del alto rendimiento.

## El Método Logispyme

Nuestra amplia experiencia en el sector de la logística obtenida mediante la especialización sectorial, el conocimiento y la experiencia de nuestro equipo profesional nos ha preparado para comprender su negocio desde cualquier perspectiva. Esto nos permite ayudar a nuestros clientes y nos capacita para aportar soluciones específicas de confianza para afrontar los complejos retos que el mercado presenta a las empresas día a día.

Los objetivos buscados:

- Dar a conocer cuáles son los principios básicos y los objetivos que persigue la “gestión ajustada”.
- Facilitar una visión global de la gestión, de las metodologías y herramientas utilizables para conseguir eliminar el desperdicio en la organización en general y en el área logística en particular.
- Comprender cuáles son las características capaces de convertir a la fabricación/prestación en una ventaja competitiva sostenida.
- Sensibilizar a los participantes en la importancia de la continuidad del trabajo Lean.

La base para cualquier implantación de proyectos Lean Logistic son los Workshops y la formación a todos los niveles, tanto de herramientas y métodos como de habilidades necesarias para su implantación.

Esto se realizará en diferentes fases o pasos. Dentro de la primera fase de formación con los directivos y los mandos intermedios de la empresa se busca determinar un Proyecto Piloto de reducción de costes que permita lograr beneficios a corto plazo “Quick Wins” y que nos servirá de hilo conductor para el resto de la formación de los equipos de trabajo.



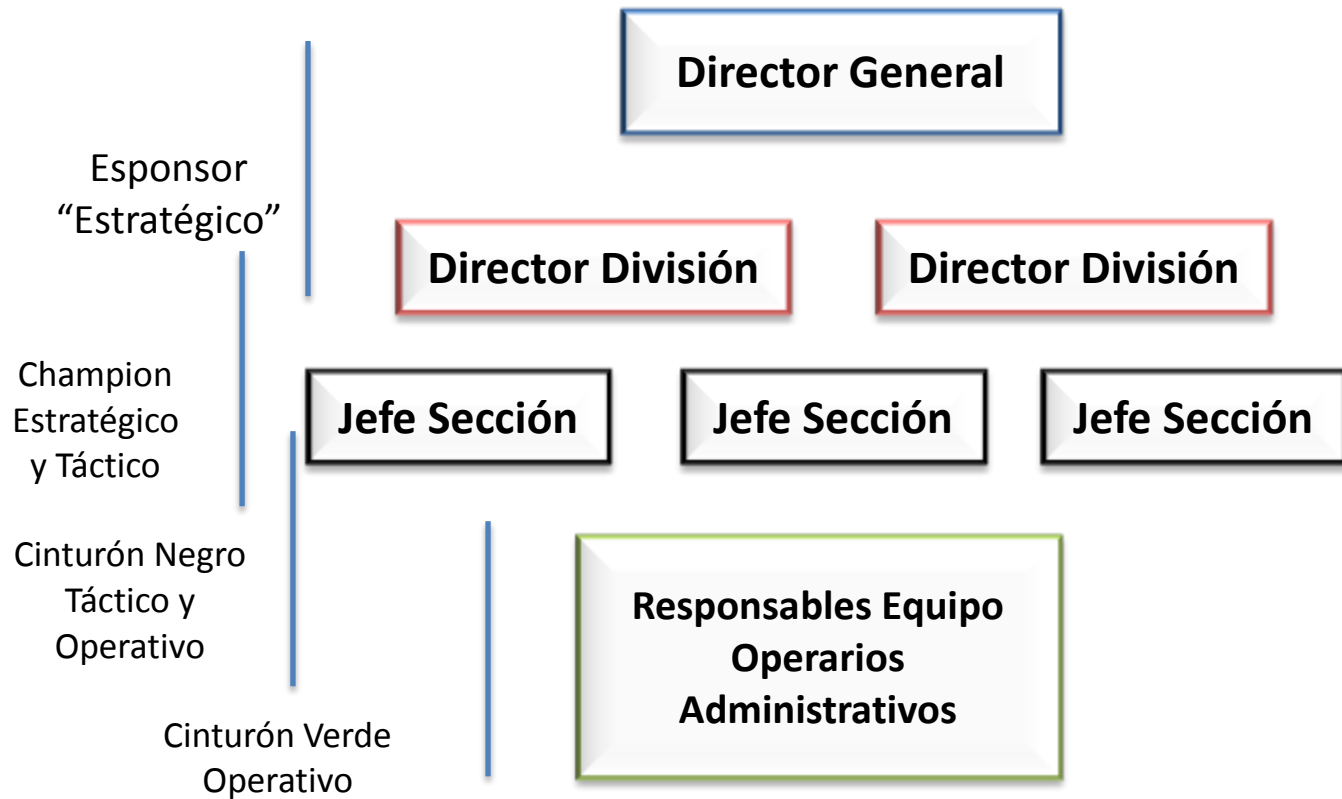
## BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.



## PARTICIPANTES

Lean Logistic abarca a todas las actividades de la empresa y, consecuentemente, todos deberán participar en su implantación.

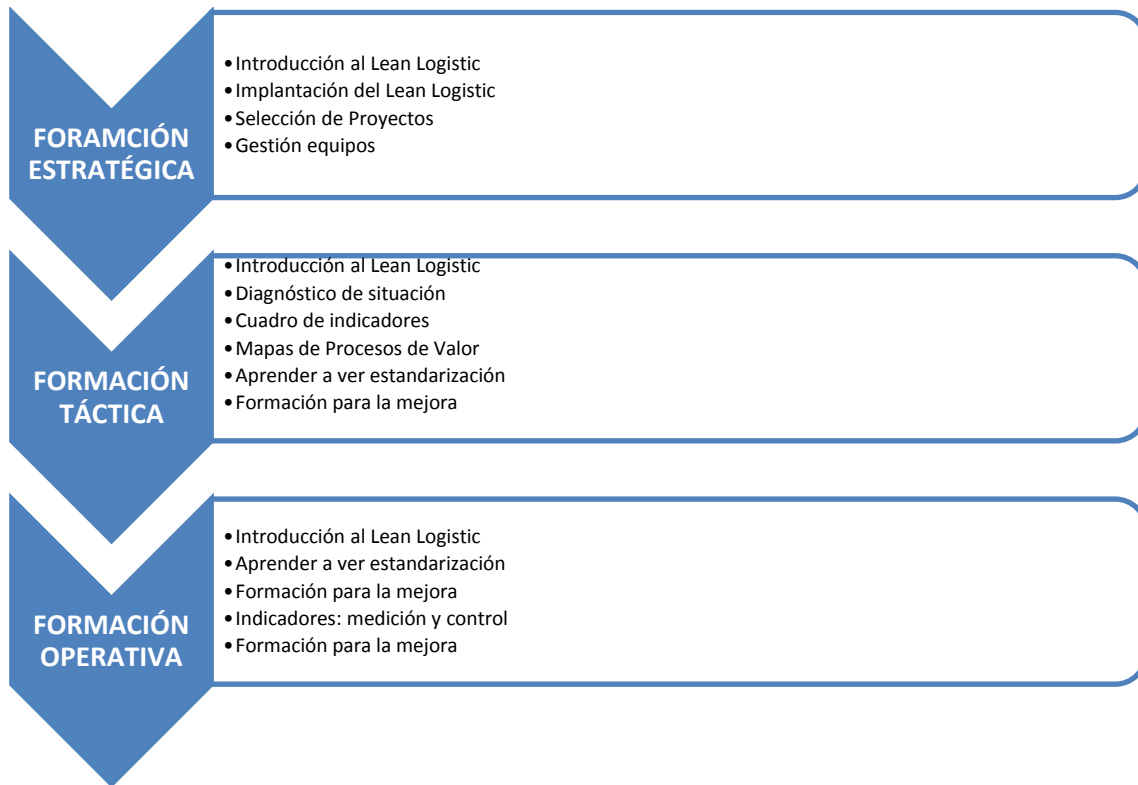
Utilizando terminología propia de Mejora continua y Six Sigma para la mejora continua las funciones de los participantes se reparten de la siguiente manera:



En el gráfico se han reflejado también los niveles de formación necesarios distinguiéndolos en tres grandes bloques:

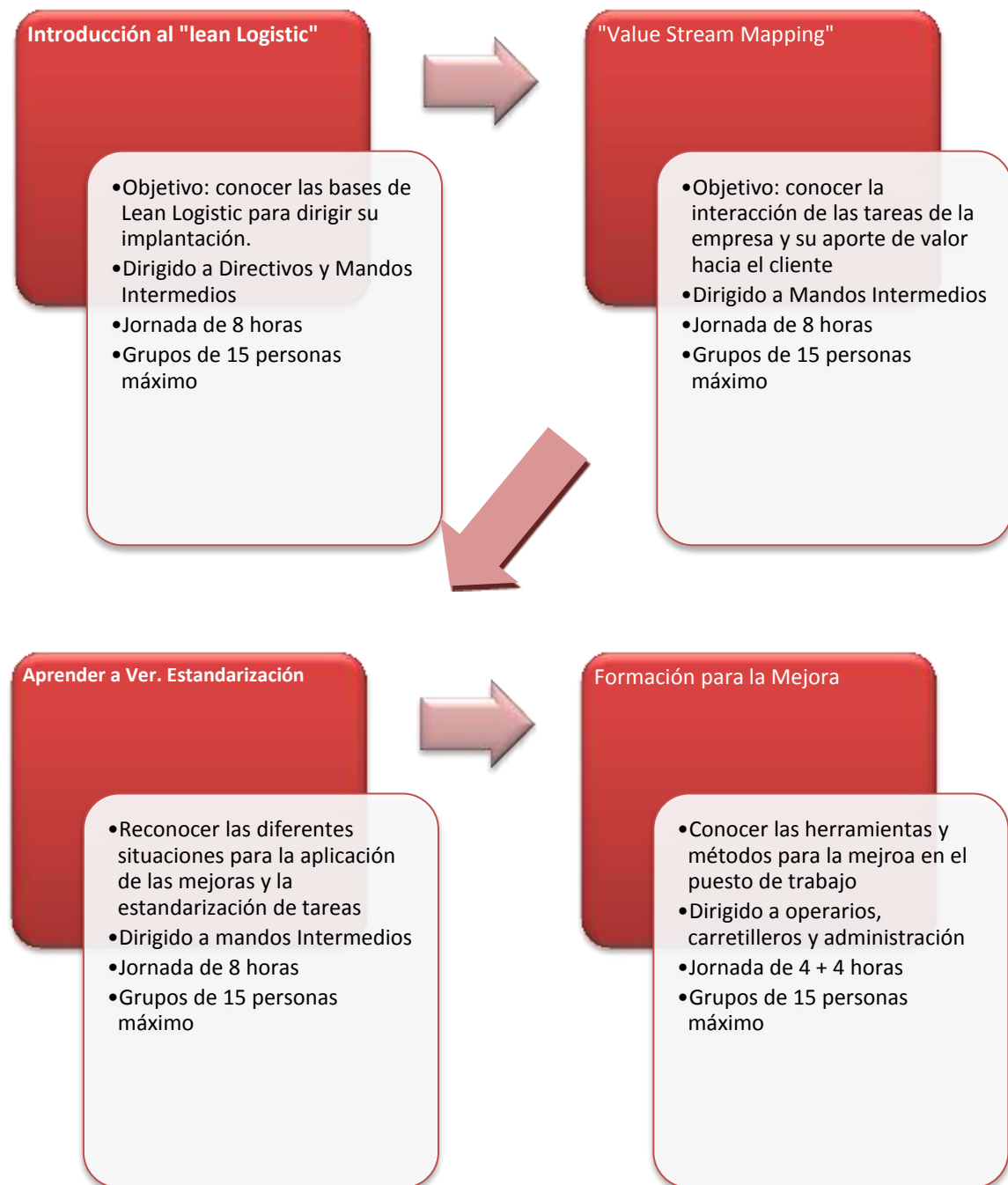
- Estratégico: Conocimientos y habilidades necesarias para la determinación, desde el punto de vista estratégico, de los objetivos a alcanzar por la empresa y el apoyo hacia los equipos
- Táctico: Conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de los proyectos, fases y la conducción de los equipos
- Operativo: conocimientos y habilidades necesarias para la puesta en marcha, medición y actuación en todas las fases del trabajo.

## FORMACIONES DEL METODO BLIFE



De cara a una primera aproximación a la puesta en marcha de lean logistic en una organización del sector de servicios logísticos, nuestra experiencia nos llevaría a proponerles acometer el flujo formativo que a continuación detallamos.

## Flujo Formativo





## Programas Formativos

### Fundamentos del Lean

- Todos los negocios tienen un punto de partida diferente y un conjunto diferente de prioridades. Este Workshop le ayudara a entender qué implica una transformación lean, dónde empezar, qué cuestiones claves hay que plantearse, qué posible secuencia de acciones de mejora podría realizarse y como se debe gestionar el proceso de cambio.

### DIRIGIDO A.

- Para los encargados de llevar a cabo una transformación estratégica lean y para los implicados en su implementación en planta. Se recomienda a los participantes que hayan leído previamente los primeros cinco capítulos del Lean Thinking los principios lean no afectan sólo a las operaciones del almacén y el transporte, sino también a todos los aspectos del negocio - ventas y marketing, la ingeniería, desarrollo de servicios – y, especialmente, a la contabilidad y el control de gestión.

### OBJETIVO.

- El objetivo de este workshop es ayudarle a construir su propia metodología para guiar su transformación lean.

### PROGRAMA

- Los orígenes del Lean Logistic.
- ¿Qué es Lean? - las bases del pensamiento lean.
- ¿Por qué aplicar Lean? - estableciendo en que se beneficia el negocio de una aplicación lean.
- ¿Dónde empezar? – entender la demanda. Aprender a definir correctamente Valor.
- ¿Dónde está el desperdicio? - aprender a ver un Flujo de Valor y las oportunidades de mejora en sus procesos.
- ¿Cómo crear Flujo? – distintas maneras de eliminar los obstáculos que impiden el Flujo ágil.
- Muda/Mura/Muri (Waste/Variaciones/ Prácticas Injustificadas)
- ¿Cómo gestionar el Value Stream?
- Gestionando equipos

## Value Stream Mapping

- En esta sesión se muestra como desarrollar y utilizar mapas de flujo para iniciar la construcción de un proceso o una empresa lean.

El VSM es una representación en el papel (y lápiz!) de cada proceso, movimiento de material y circulación de información proveyendo de la información clave. Es distinto a un diagrama de flujo o a un layout, ya que muestra también los flujos de material e información.

Realizar un mapa de flujo es el paso inicial crítico para iniciar una transformación lean ya que muestra dónde se producen los desperdicios, y donde aplicar técnicas kaizen y Seis Sigma con un efecto máximo. El mapa de flujo nos ayuda a evitar el error común de aplicar herramientas lean individualmente cerrando islas de mejora y beneficios limitados, en algunos casos con abjetivos contradictorios.

El VSM confiere una poderosa visión del flujo en el proceso seleccionado.

## DIRIGIDO A.

- Directores, supervisores, personal del apoyo técnico y personas que impulsen el cambio.

## OBJETIVO.

- Comprender y explicar los beneficios del Mapa de Flujo de Valor (VSM) a otros.
- Hacer un mapa de flujo de valor actual básico.
- Identificar los conceptos lean más importantes.
- Hacer un mapa de flujo de valor futuro básico.
- Desarrollar un plan de puesta en práctica básico.

## PROGRAMA

- La mejora de valor - flujo versus la mejora de proceso
- ¿Qué es un flujo lean?
- Ejercicio: Mapa de flujo (VSM) actual.
- La eficiencia individual versus la eficiencia de sistema
- Construir secuencia.
- Flujos de proceso ininterrumpido
- Planificación a un solo punto.
- Diseñar un flujo lean
- Ejercicio: Mapa de flujo (VSM) futuro.
- Cómo crear un plan para implementar el flujo futuro.

## Aprender a ver. Estandarización

- El trabajo estandarizado es una de las herramientas lean más potentes pero menos utilizada. Observar la situación inicial es el punto base de cualquier iniciativa de mejora. Aprender a observar, establecer unos puntos sobre los que focalizar la vista, fijar unos métricos sobre los que focalizar la mejora estandarizando la forma en que lo vemos; nos sirve como base para detectar el desperdicio y los caminos más eficientes de mejora.
- Estos caminos llevan a estandarizar un proceso más eficiente, nueva base para la siguiente mejora o kaizen y Seis Sigma, y así sucesivamente. La mejora del trabajo estandarizado es un proceso interminable.

## DIRIGIDO A.

- Responsables y todo el personal involucrado en el diseño de las líneas de productividades y de la dotación de recursos a las mismas
- Responsables de la asignación y formación de recursos humanos en los procesos
- Responsables de la programación de la producción, de acuerdo con la demanda
- Supervisores (que deben aprender a detectar los desajustes en los procesos, la correcta operativa en los puestos de trabajo, el cumplimiento de las tareas asignadas y de los tiempos de ciclo de las personas y el cumplimiento de la programación).

## OBJETIVO.

- Entender los fundamentos de la estandarización y la importancia de su papel dentro de un sistema eficaz.
- Utilizar las herramientas trabajo estandarizadas.
- Introducir en sus procesos técnicas de estandarización para:
  - Formación
  - Eliminación de desperdicios
  - Potenciar el canal de mejoras
  - Evaluación de resultados de dicha mejora

## PROGRAMA

- Cómo observar un puesto de trabajo
- Cómo detectar los desperdicios a partir de la observación
- Identificación de los elementos de trabajo..
- Trabajar conceptos básicos con ejemplos.
- Auditorias de la estandarización

## Formación para la Mejora

- La gestión operativa diaria es la que produce la mejora y que ésta se mantenga y aumente en el tiempo.
- Se hace fundamental recibir una formación que nos de una serie de conocimientos para su puesta en funcionamiento en el puesto de trabajo.

## DIRIGIDO A.

- Responsables y todo el personal involucrado en gestión diaria del almacén y el transporte
- Carretilleros
- Operarios de almacén y transporte
- Administración

## OBJETIVO.

- Conocer los fundamentos de la mejora continua
- Ver sistemas sencillos para la puesta en marcha en su puesto de trabajo
- Analizar el puesto y su conexión con el resto de la empresa para poder reducir acciones que no aportan valor.
- Formular los índices que determinan la eficacia en su gestión diaria
- Sensibilizar al operario en la necesidad de la flexibilización del puesto.

## PROGRAMA

- Las 5 "S" en el Almacén
- Mapa del flujo de valor en el puesto de trabajo
- Identificación y fijación de índices
- La Flexibilización en las tareas

