

# Master Lean Management:

- Lean Manufacturing y técnicas Kaizen
- Profundización al Lean Management
- Gestión de Proyectos Lean

Formación avanzada para crear especialistas Lean Management

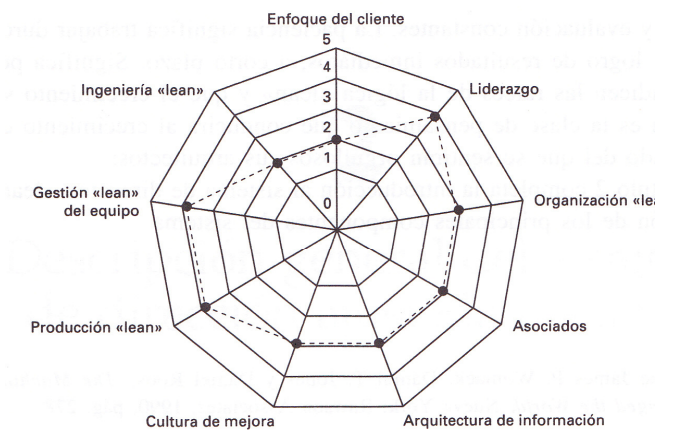


Gráfico "Radar Chart" Lean

**L**ean-**S**igma

# Índice

- Pág. 2**      **Introducción sobre el Master.**
- Pág. 3**      **Estructura general del Master.**
- Pág. 4**      **Tipo de empresas y número de jornadas.**
- Pág. 5**      **Exposición Lean Management.**
- Pág. 6**      **Programa. Fase 1: Lean Manufacturing y técnicas Kaizen.**
- Pág. 8**      **Programa. Fase 2: Profundización al Lean Management.**
- Pág. 11**     **Programa. Fase 3: Gestión de Proyectos Lean.**

# Introducción sobre el Master

LeanSigma Consultores hemos creado una formación avanzada y especializada dirigido a gerentes, ingenieros y responsables de implantación de estos sistemas de gestión en sus empresas, de manera que en un corto espacio de tiempo los asistentes sean verdaderos especialistas en la exitosa implantación estratégica Lean, generadores de resultados.

Las personas que recibirán esta formación avanzada pueden ser personas que conozcan el sistema de gestión Lean, pero necesiten ampliar su formación en aspectos estratégicos de Dirección Lean, para realizar labores de implantación inter-funcionales y estratégicas exitosas en sus propias empresas. También está dirigido a consultores Lean Manufacturing que necesiten perfeccionar su preparación en Dirección Lean para sus propias empresas clientes.

Nuestros formadores-consultores tienen una dilatada y exitosa experiencia de años como expertos en la visión estratégica de las compañías y en toda la gestión Lean, capaces de interrelacionar todos los departamentos de las empresas, conocedores de todas las herramientas específicas y con experiencia demostrada en la implantación Lean en todo tipo de empresas y sectores. Y por supuesto con gran capacidad asertiva y comunicativa.

# Estructura general del Master

El programa consta de tres fases:

1ª. Programa Lean Manufacturing y técnicas Kaizen, con la introducción de la simulación: “Creación de empresa eficiente”, que aporta gran valor experiencial a los asistentes.

2ª. Programa Profundización al Lean Management : Proponemos trabajar los conceptos Lean Management, de manera que se vean representados todos los departamentos o estructura de las empresas: departamentos de gestión, administración, logística, planificación, operaciones, cuentas, incluso compras y ventas.

3ª. Programa Gestión de Proyectos Lean: Trabajaremos este punto de manera que los asistentes tengan muy claro cómo se gestiona la implantación de proyectos Lean, tomando ejemplos de proyectos de implantación Lean en empresas.

# Tipo de empresas y número de jornadas

Es un proyecto formativo dirigido a grupos de profesionales de empresas medianas, grandes y multinacionales:

- Gerentes y Comités de Dirección.
- Directores de Operaciones, producción, logística, planificación.
- Responsables de implantación Lean.
- Consultores y formadores Lean Manufacturing-Management.

Planificación de tiempos. 28 jornadas:

- |  |              |
|--|--------------|
| 1. Lean Manufacturing y técnicas Kaizen: | 9 jornadas.  |
| 2. Profundización al Lean Management:    | 15 jornadas. |
| 3. Gestión de Proyectos Lean:            | 4 jornadas.  |

- Programas y tiempos adaptables a las necesidades de nuestros clientes -

# Exposición Lean Management

Lean Manufacturing-Management es un sistema de gestión que consigue optimizar los costes, aumentando la calidad del producto o servicio, en un entorno de orientación al cliente y en buen clima laboral.

Se basa en la eliminación o reducción de todas aquellas actividades que no generan valor (wastes-desperdicios) al producto o servicio final. ¿Por dónde se escapa la productividad?

Utilizando la metodología VSM (Value Stream Mapping) se identifican los wastes-desperdicios de todos los procesos de la compañía y así se conocen las mejoras a realizar.

Implantando las herramientas Kaizen y buenas dosis de sentido común, se conseguirá en poco tiempo una empresa altamente competitiva, generadora de resultados.

Los asistentes tendrán una formación completa para alinear e integrar la planificación del desarrollo estratégico a largo plazo, con las metas de mejora diarias, para hacer que una empresa esté orientada al cliente, sea flexible, tenga costes ajustados y esté lista para enfrentar los desafíos de nuestra época.

El programa de Dirección Lean provee directrices simples y herramientas a los directivos que necesiten:

- Diagnosticar las 9 áreas claves de excelencia de fabricación ligadas a “0” desperdicios.
- Desarrollar una visión de empresa, analizando las capacidades necesarias para el futuro y desarrollarlas.
- Transformar el plan de desarrollo en políticas anuales de mejora y desplegarlas por toda la organización.
- Supervisar y guiar las actividades para asegurar el progreso hacia las metas anuales, usando un sistema de análisis e información inter-funcional.

**Programa.**

**Fase 1:**

**Lean Manufacturing y técnicas Kaizen**

# Lean Manufacturing y técnicas Kaizen

## 1. FORMACIÓN EXPERIENCIAL: LEAN MANUFACTURING TRAINING.

Simulación: "Diseño y creación de una empresa eficiente".

## 2. CONCEPTOS LEAN MANUFACTURING.

### 2.1. Conceptos 1:

Flujo, Orden y Limpieza, Distribución en Planta, Visualización.

### 2.2. Conceptos 2:

Ritmo, Tiempo Ciclo, Cambios de referencias o productos, Balanceado.

### 2.3. Conceptos 3:

Sistema Pull, Flexibilidad, Inventarios.

## 3. HERRAMIENTAS LEAN MANUFACTURING.

### 3.1. Herramientas 1:

VSM, Diagrama Flow, Cursos Analítico, Las 5s, Layout, SLP, Fábrica Visual.

### 3.2. Herramientas 2:

Takt Time, Cronos Ciclo, Balanceado-Nivelado, Poka-Yokes, antierrores, SMED, TPM.

### 3.3. Herramientas 3:

Kanban, Milk Round, Células Flexibles, Estandarización.

## 4. HABILIDADES LEAN MANUFACTURING Y MEJORA CONTINUA.

4.1. La comunicación y el trabajo en equipo.

4.2. Mejora continua y ciclo PDCA.

4.3. Lean Manufacturing y Lean Management.

**Programa.**

**Fase 2:**

**Profundización al Lean Management**

# Lean Management (1/6)

1. **INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE DIRECCIÓN LEAN. (LEAN MANAGEMENT)**
  - 1.1. Conceptos Lean Management.
  - 1.2. El poder de la producción Lean.
  - 1.3. Diferencias entre producción Lean y producción en masa.
  - 1.4. La producción Lean requiere una dirección Lean.
  - 1.5. La gestión y el liderazgo Lean vs. la gestión en masa.
  - 1.6. Planificación estratégica tradicional y planificación Lean. Conexión plan estratégico- actividades diarias, aprendizaje organizacional, implicación de los empleados, gestión inter-funcional.
  - 1.7. La conversión hacia una empresa de Cero despilfarro.
  - 1.8. Conclusiones.
  
2. **SISTEMA DE DIRECCIÓN LEAN. 9 CLAVES DEL DESARROLLO.**
  - 2.0. Conceptos.
  - 2.1. Estructura del desarrollo.
    - 2.1.1. Tres piedras angulares del crecimiento: Estrategia, estructura y potencialidades.
    - 2.1.2. 9 claves de desarrollo.
    - 2.1.3. Puntos de control. 5 niveles de aprendizaje organizacional.
  - 2.2. El procesos de renovación en la empresa.
  - 2.3. El ciclo de mejora estratégica y sus fases.
  - 2.4. Concepto Cero Delta.
  - 2.5. Herramientas de la dirección Lean.

# Lean Management (2/6)

- 3. SISTEMA DE DIRECCIÓN LEAN. ESTABLECIMIENTO DE UNA VISIÓN Y CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO.**
  - 3.1. ¿Qué es una visión?
  - 3.2. Pasos de establecimiento de una visión.
    - 3.2.1. Visión del futuro.
    - 3.2.2. Análisis de las capacidades nucleares.
    - 3.2.3. Revisión de la visión.
    - 3.2.4. Despliegue de la visión.
  - 3.3. Creación de una estrategia de desarrollo.
  - 3.4. Pasos de creación de una estrategia de desarrollo.
    - 3.4.1. Realizar un diagnóstico corporativo.
    - 3.4.2. Revisión de la información estratégica.
    - 3.4.3. Definir claves estratégicas.
    - 3.4.4. Producir un plan de desarrollo.
  
- 4. HERRAMIENTAS DE LA DIRECCIÓN LEAN, ENCAJE DEL DIAGNÓSTICO CORPORATIVO INTERFUNCIONAL DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN LEAN.**
  - 4.1. ¿Quién realiza el diagnóstico corporativo interfuncional?
  - 4.2. Cuestiones del diagnóstico.
  - 4.3. Tablas de progreso de la gestión Lean.
  - 4.4. Cuadros e impresos del diagnóstico corporativo.
  - 4.5. Sistemas de evaluación del diagnóstico.

# Lean Management (3/6)

## 5. PASOS EN EL DIAGNÓSTICO CORPORATIVO.

### 5.1. Preparación.

- 5.1.1. Desarrollo del cuestionario.
- 5.1.2. Informe de la unidad diagnosticada.

### 5.2. Diagnóstico de visita a las unidades.

- 5.2.1. Preparación del impreso de diagnóstico.
- 5.2.2. Anotación de observaciones.

### 5.3. Análisis, calificación y prescripción a corto plazo.

### 5.4. Reconocimiento de los logros.

### 5.5. Puntos claves del diagnóstico de unidades de trabajo.

## 6. PUNTUACIONES DEL DIAGNÓSTICO.

### 6.1. Uso de las tablas de progreso para puntuar.

### 6.2. Uso de los criterios de puntuación.

- 6.2.1. Método fiable: ¿Ha adoptado la empresa un planteamiento sistemático para identificar y desplegar las mejores prácticas?
- 6.2.2. Extensión del despliegue: ¿Se ha desplegado adecuadamente la práctica en toda la empresa?
- 6.2.3. Amplitud de la integración inter-funcional: ¿Se ha integrado adecuadamente la práctica a través de las líneas funcionales?
- 6.2.4. Resultados: ¿Cuál es la significación de los resultados globales?

### 6.3. Matriz de puntuación del diagnóstico.

### 6.4. Determinación de la puntuación para el conjunto de la empresa.

- 6.4.1. Marcador de la dirección Lean.

# Lean Management (4/6)

## 7. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DEL LEAN MANAGEMENT.

### 7.1. Fase 1: Enfoque.

- 7.1.1. Paso 1: Seleccionar un tema de mejora y establecer una meta global.
- 7.1.2. Paso 2: Definir claves críticas y metas para cada una de ellas.
- 7.1.3. Paso 3: Determinar los puntos de control críticos.
- 7.1.4. Paso 4: Redactar planes de despliegue propuestos.
- 7.1.5. Paso 5: Estimación de efectos financieros.
- 7.1.6. Paso 6: Resumen.

### 7.2. Fase 2: Estandarización.

- 7.2.1. El proceso de estandarización.
- 7.2.2. Actividades del equipo de enfoque.
- 7.2.3. Actividades de los equipos de despliegue.
- 7.2.4. Actividades de ejecución de los equipos de acción.

### 7.3. Fase 3: Adherencia.

- 7.3.1. Actividades de adherencia de los equipos de acción.
- 7.3.2. Actividades de adherencia del equipos de despliegue.
- 7.3.3. Actividades de adherencia del equipo de enfoque.

### 7.4. Fase 4: Reflexión.

- 7.4.1. Paso 1: Recoger información.
- 7.4.2. Paso 2: Identificación de desfases de resultados críticos.
- 7.4.3. Paso 3: Identificación de desfases y barreras emergentes.
- 7.4.4. Paso 4: Análisis de desfases y barreras.
- 7.4.5. Paso 5: Resumir.

## 8. CONTINUACIÓN DEL CICLO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

# Lean Management (5/6)

## 9. LEAN ACCOUNTING.

9.1. Evolución de la ecuación del beneficio.

9.2. Los sistemas de gestión de costes y beneficios esperados en el Lean Management.

9.3. Transición de la gestión tradicional a la gestión Lean.

9.3.1. Evolución de los sistemas de costes tradicionales.

9.3.2. Críticas a los modelos de costes tradicionales.

9.3.2.1. Costes de los productos poco ajustados, variabilidad de los costes.

9.3.2.2. Modelo del método de las secciones homogéneas.

9.3.2.3. Los sistemas de costes estándar.

9.3.2.4. Inadecuación de los sistemas de control.

9.3.3. Razones de la crisis de los modelos tradicionales.

9.3.3.1. Motivos de inadaptación al cambio del control de gestión.

9.3.3.2. La contabilidad tradicional y la mejora continua.

9.3.3.3. Irrelevancia para la toma de decisiones.

9.4. Necesidad de sistemas diferentes en un entorno Lean.

9.4.1. El nuevo rol de la contabilidad. La contabilidad de dirección estratégica.

9.4.2. Objetivos básicos de la contabilidad bajo esta nueva perspectiva.

9.4.3. El sistema de costes ABC.

9.4.3.1. Determinación del coste de las actividades, centros de actividad y medidas de actividad.

9.4.4. El VSC. Value Stream Costing. Gestión de costes por cadena de valor.

9.4.4.1. Problemas con los sistemas de costes tradicionales.

9.4.4.2. Necesidad de una contabilidad diferente de apoyo a la producción Lean.

9.4.4.3. El Value Stream Costing.

9.4.4.4. Funcionamiento del VSC.

9.4.4.5. Implementación del VSC.

9.4.4.6. Cálculo del coste del producto.

# Lean Management (6/6)

## 10. TEORÍA DE LAS LIMITACIONES (TOC).

### 10.1. Teoría y práctica de la Teoría de las Limitaciones.

- 10.1.1. Introducción.
- 10.1.2. Técnicas de la Teoría de las Limitaciones.
- 10.1.3. Los efectos del exceso de inventario en las operaciones.
- 10.1.4. Contabilidad del valor.
- 10.1.5. Las prioridades del TOC.
- 10.1.6. El sistema de programa D-B-R.
- 10.1.7. Sistemas sincronizados.
  - 10.1.7.1. Principios de sistemas sincronizados.
- 10.1.8. La gestión de las limitaciones. El proceso de Mejora Continua.
  - 10.1.8.1. Paso 1. Identificar las limitaciones del sistema.
  - 10.1.8.2. Paso 2. Decidir cómo explotar las limitaciones del sistema.
  - 10.1.8.3. Paso 3. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.
  - 10.1.8.4. Paso 4. Elevar las limitaciones del sistema.
  - 10.1.8.5. Paso 5. Si se ha roto una limitación, volver al paso 1.

### 10.2. Los Procesos de Razonamiento.

- 10.2.1. Los Procesos de Razonamiento. Una visión general.
- 10.2.2. Consideraciones iniciales.
- 10.2.3. ¿Qué cambiar? Árbol de la Realidad Actual.
- 10.2.4. Eliminación de conflictos.
- 10.2.5. Desarrollo pasos siguientes.
  - 10.2.5.1. Árbol de la Realidad Futura.
  - 10.2.5.2. Árbol de Prerrequisitos.
  - 10.2.5.3. Árbol de Transición.
- 10.2.6. Sumario de los Procesos de Razonamiento

**Programa.**

**Fase 3:**

**Gestión de Proyectos Lean**

# Gestión de Proyectos Lean (1/3)

Identificar aquello que hay que gestionarlo como un proyecto. Proyecto Lean. Entrenar las herramientas específicas de gestión. Comprender el dinamismo del enfoque organizativo necesario. Sistematizar: selección-formalización-planificación-alcance-costes-seguimiento de riesgos-control.

1. **Gestión de proyectos Lean: Fases, áreas de conocimiento y procesos.**
  - 1.1. ¿Qué es un proyecto y un proyecto Lean? Programas y planes. En qué consiste el Project Management. Dirección de proyectos de empresa.
  - 1.2. Gestión por proyectos. Estructuras jerárquicas y estructuras matriciales. Director de Proyecto Lean: aptitudes, capacidades, funciones y responsabilidades.
  - 1.3. Fases y ciclos de un proyecto Lean. Áreas de conocimiento. Tabla de procesos por grupos de procesos y áreas de conocimiento.
2. **Gestión de la Integración y Planificación del proyecto.**
  - 2.1. Coordinación de todos los aspectos del proyecto. Acta de constitución.
  - 2.2. Identificar los requerimientos del cliente y las partes interesadas y gestionar sus expectativas al inicio y durante el proyecto.
  - 2.3. Toma de decisiones sobre cómo asignar los recursos y coordinar las actividades a realizar. Anticipación a problemas.

# Gestión de Proyectos Lean (2/3)

## 3. Gestión del Alcance del proyecto.

- 3.1. Definición de todos los trabajos y actividades a realizar.
- 3.2. La Estructura de Desglose de Tareas (EDT).
- 3.3. Identificación y detalle de los entregables y los requerimientos del producto o servicio.
- 3.4. Proceso: Recoger requerimientos del cliente – definir alcance – crear la EDT – seguimiento y control del alcance.

## 4. Gestión del Tiempo del proyecto.

- 4.1. Estimar la duración total a través de la duración de cada tarea. Función de los recursos asignados.
- 4.2. Estimar los recursos necesarios. Estimar duración de actividades y elaboración de cronograma. Supervisión del cumplimiento del cronograma.

## 5. Gestión de Costos del proyecto.

- 5.1. Estimar los costes de cada recurso. Elaborar presupuesto a partir de la agregación de los costes de cada actividad.
- 5.2. Control de presupuesto. Evitar sobrecostes que repercutan en el beneficio esperado.

## 6. Gestión de la Calidad del proyecto.

- 6.1. Asegurar que el proyecto cumple con los requerimientos de calidad del cliente y a cuyo cumplimiento nos hemos comprometido. Gestión no sólo en la calidad del producto final sino en la calidad de los procesos de gestión de proyecto.

# Gestión de Proyectos Lean (3/3)

## 7. El Equipo de proyecto.

- 7.1. Características necesarias del equipo de proyecto.
- 7.2. Roles y responsabilidades de sus miembros.
- 7.3. Competencias de los integrantes: Comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas.
- 7.4. Sistematización de sus reuniones.

## 8. Gestión de la Comunicación del proyecto.

- 8.1. Identificar parte interesadas y necesarias que deben recibir información del proyecto.
- 8.2. Elaboración de plan de comunicación.
- 8.3. La distribución de la información.
- 8.4. Expectativas de los interesados y su gestión.
- 8.5. Report de avance.

## 9. Gestión de Riesgos en el proyecto.

- 9.1. Riesgos positivos u oportunidades, riesgos negativos. Su identificación.
- 9.2. Evaluar para cada riesgo la probabilidad de que ocurra y el impacto que puede producir en nuestro proyecto. (Introducción AMFE).
- 9.3. Plan de seguimiento, avisos, plan de respuesta.
- 9.4. Priorización según criterios: De mayor impacto y de probabilidad de ocurrencia.

# Lean-Sigma

*experiencia focalizada a resultados*