



SEMANA NACIONAL PYME 2009
México emprende

KAIZEN en Oficinas y Servicios Administrativos

Raúl A. Cárdenas Elizalde



Agenda

- **Introducción.**
- **¿Qué es Kaizen?**
- **¿Porqué Kaizen?**
- **¿Cómo funciona?**
- **Kaizen en oficinas ¿en dónde?**
- **¿Qué se requiere para implantarlo?**
- **Conclusiones**



Antecedentes

- El curso “TWI” (“Training Within Industries”) en la Segunda Guerra Mundial y la “mejora continua”
- *“Buscar las muchas pequeñas cosas susceptibles de mejora”*
- El curso de “MTP” (“Management Training Program”) impartido por el Dr. Edward Deming en Japón.

KAIZEN

➔ **“KAIZEN”** es una palabra en japonés que significa mejora o cambio hacia el destino correcto.

改 = KAI = Cambiar, Alterar, Corregir.

善 = ZEN = Bueno, Bondadoso, Correcto.

改善 = KAN = Mejora, Cambiar para bien.



Kai = Cambio

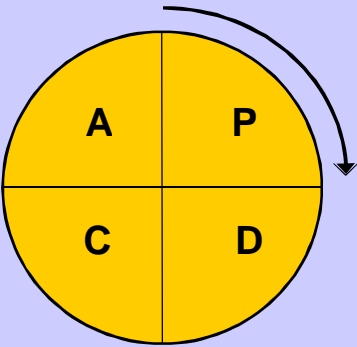
Zen = Bueno

Kaizen = Mejora

www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 5

KAIZEN 改善

➔ **MEJORA, REFORMA, REVISION...**



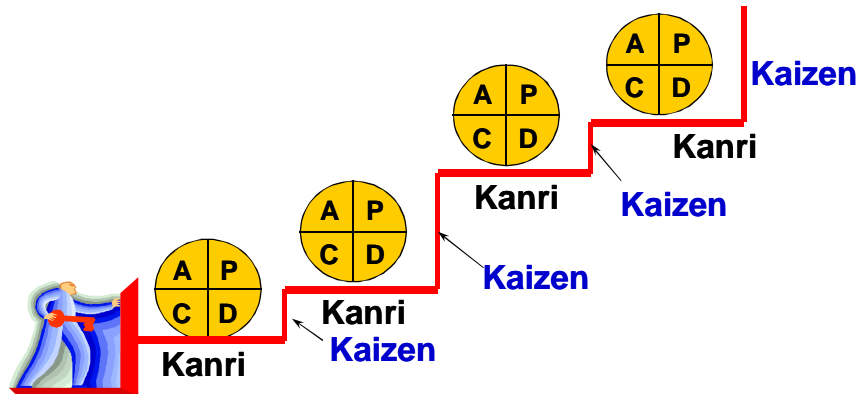
P= Plan
D= Do
C= Check
A= Action

CICLO DE CONTROL

www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 6

Pensamiento de KAIZEN

➔ Toda mejora implica primero una estabilización.

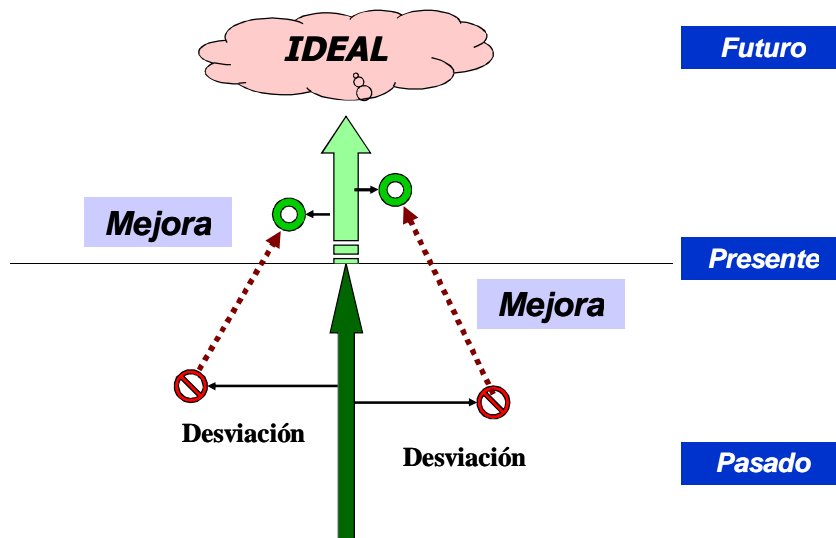


www.keisen.com

Keisen Consultores, Mexico

7

KAIZEN 改善



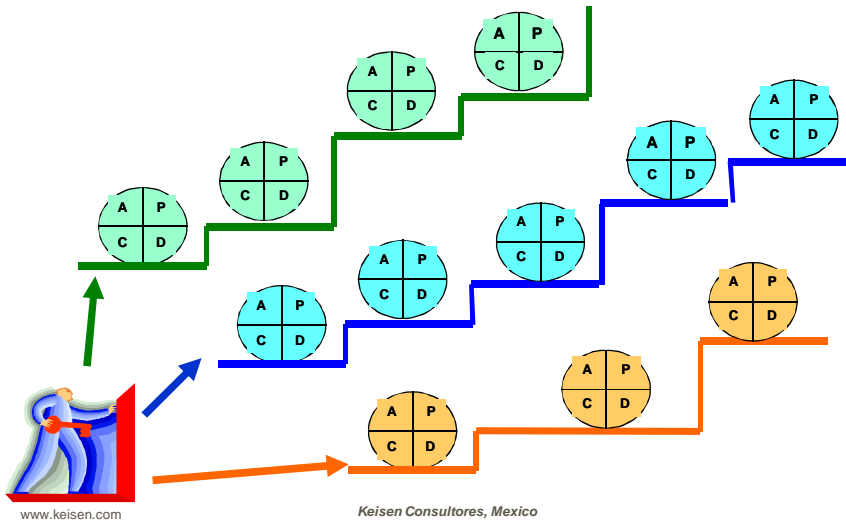
www.keisen.com

Keisen Consultores, Mexico

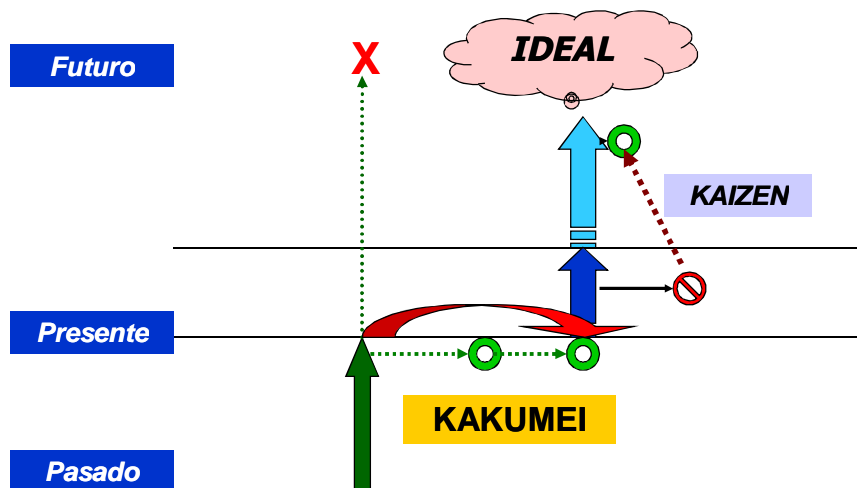
8

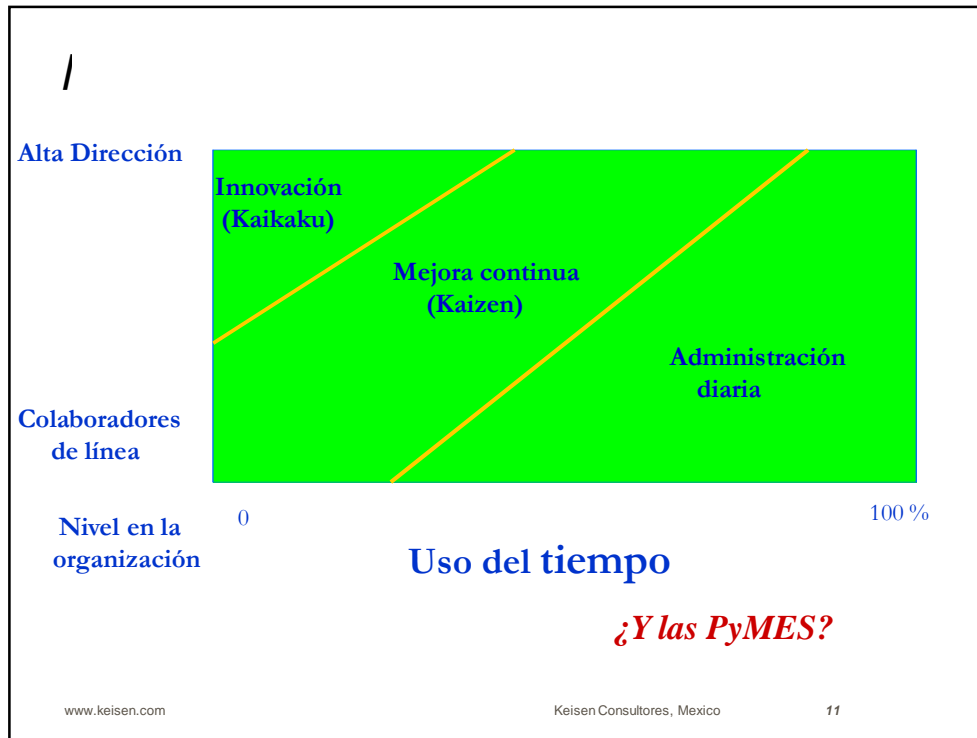
Pensamiento de KAKUMEI

➔ Es necesario iniciar nuevos caminos.



KAKUMEI 革命





ES IMPORTANTE ANOTAR...

➔ **LO que ahora requerimos para ser competitivos es:**

KAIZEN

K2

KAKUMEI

www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 12

¿Por qué KAIZEN?

Necesidad sistémica



www.keisen.com

Keisen Consultores, Mexico

13



Sistema

“Un conjunto de **elementos dinámicamente relacionados** formando una actividad para alcanzar **un objetivo** operando sobre datos, energía y/o materia para proveer información”.

Wikipedia

www.keisen.com

Keisen Consultores, Mexico

14

Pensamiento de totalidad.

➔ Sistema robusto.

$$\frac{a}{b} = \frac{\text{Energía que se transforma en lo que SI Quiero.}}{\text{Energía que se transforma en lo que NO Quiero.}}$$

¿ Reducir lo que no queremos o Incrementar lo que queremos ?

Gente ordinaria.



El Ser Humano quiere Ser Feliz.

Para ello busca su desarrollo.



Recibe reconocimiento por vencer la adversidad.

Para lo cual busca retos y mejoras.



El Ser Humano necesita oportunidades de mejora todos los días para Ser Feliz.

Empresa ordinaria.



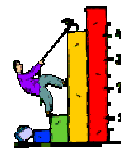
La empresa quiere Ser Feliz.

Para ello busca su desarrollo.



Recibe reconocimiento por vencer la adversidad.

Para lo cual busca retos y mejoras.



La Empresa necesita implantar mejoras todos los días para Ser Feliz.

Gente y empresa extraordinaria.

La empresa necesita implantar mejoras para Ser Feliz.

El Ser Humano necesita oportunidades de mejora para Ser Feliz .

Si pasamos más de 9 a 10 horas en actividades relacionadas al trabajo...

Nuestra Estancia en la Empresa es una Fuente de Oportunidades para Ser Feliz.



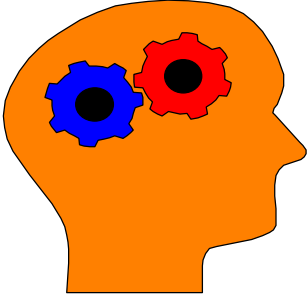
KEISEN
CONSULTORES
S. A. DE C. V.

¿Cómo funciona?



www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 19

Tipos de comportamiento



- **Pensamiento.**
- **Emoción.**
- **Cambios fisiológicos.**
- **Acción.**

www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 20



KEISEN
CONSULTORES
S. A. D E C. V.

Los pequeños pasos:

- **Realizar acciones pequeñas.**
- **Resolver problemas pequeños.**
- **Reconocer los pequeños pero cruciales momentos que el resto del mundo ignora.**



KEISEN
CONSULTORES
S. A. D E C. V.

Kaizen en oficinas... ¿en dónde?


- **Persona.**
- **Procesos.**
- **Información.**
- **Equipos.**




Tomar en cuenta la trilogía “CCTe” (“QCD”) (“Calidad, Costo, Tiempo de Entrega”)



www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 23



➔ **“Mejorar las funciones administrativas en *forma regular* para que *agreguen valor* a lo que hacemos y no se creen mas problemas”**



www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 24



KEISEN
CONSULTORES
S.A. DE C.V.

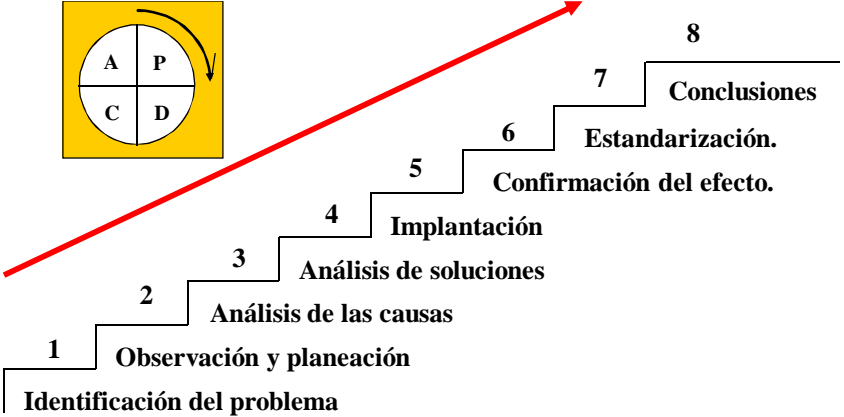
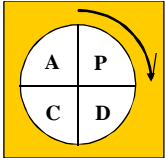
¿Qué se requiere?

Estructura, Conocimiento, Estrategia



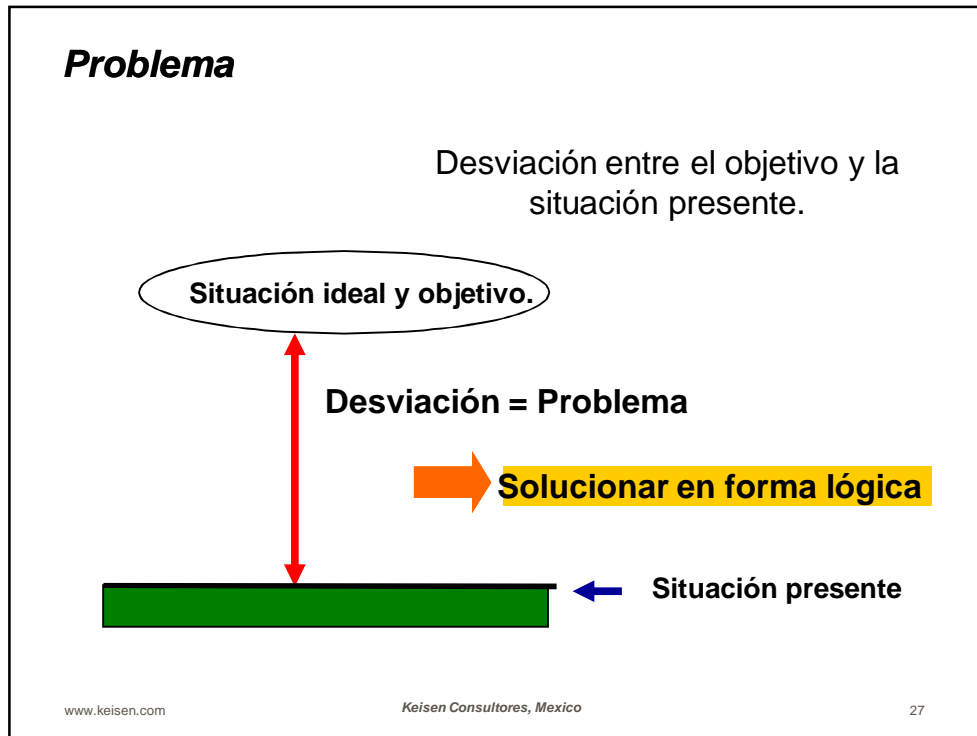
www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 25

Pasos del QC Story.



- 1 Observación y planeación
Identificación del problema
- 2 Análisis de las causas
- 3 Análisis de soluciones
- 4 Implantación
- 5 Confirmación del efecto.
- 6 Estandarización.
- 7 Conclusiones
- 8

www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 26



Son estos problemas??:

- Excesivos gastos.
- Falta de abasto.
- Bajas ventas.
- Tiempo de espera.
- Mala actitud.

- “Sobre ejercicio vs. presupuesto de 1 000 000 pesos”.
- “Negación de medicamento al 38% de los pacientes con receta”.
- “Reducción de 20% en la ventas vs. el trimestre pasado”.
- “1 de cada 2 personas espera 1 hora más que el estándar de calidad definido.”
- “La persona X confirma pero asiste solo a la mitad de las reuniones”.

¿Usted que opina?

www.keisen.com *Keisen Consultores, Mexico* 28

PROBLEMA = Cumplir Objetivos

- ➔ **Paso 1: Definir los fines a alcanzar.**
- ➔ **Paso 2: Medir la situación actual.**
- ➔ **Paso 3: Comparar y medir la magnitud de la desviación.**
- ➔ **Paso 4: Enunciar el problema en función de la desviación.**

Ejemplos de las ideas básicas de Kaizen

5S y Administración Visual (VM)

- ➔ **Como formación inicial hacia la mejora.**
- ➔ **Aplicar herramientas visuales para acciones inmediatas para recuperación,**
- ➔ **Mantener el lugar de trabajo en buenas condiciones**

Siete (7) desperdicios (=muda)

- ➔ **Identificar desperdicios en el lugar de trabajo, y**
- ➔ **Mejorar la eficiencia de trabajo a través de la eliminación o reducción**

Seis (6) pérdidas (equipo).

- ➔ **Mejorar la eficiencia de máquinas a través de la eliminación y/o reducción de pérdidas operativas de máquinas.**
- ➔ **PM = Mantenimiento Productivo**

Tips – ESTRATEGIA de las 5S's

➔ Las 5S tienen su razón de Ser:

- # **Fortalecimiento de la conciencia de mejora:**
 - “Todo se puede mejorar” = Conciencia KAIZEN
- # **Introducción de la persona al método analítico:**
 - “Todo tiene una causa que lo explica” (Relación Causa Efecto).
- # **Administración Visual.**
 - “Todos lo vemos y tomamos decisiones” – Visual Management
- # **Enfoque al proceso estandarizado.**
 - “Todos podemos repetirlo fácilmente” – Estandarización y aprendizaje organizacional.
- # **La formación de hábitos promueve el respeto.**
 - “Todos somos disciplinados”.

Enfoque a la reducción de desperdicio.

➔ Eliminar las 3 MU:

- # **MURI** (esfuerzo físico a mejorar).
- # **MURA** (irregularidad, inconsistencias).
- # **MUDA** (desperdicios, uso ineficiente).

- # **En todas las operaciones utilizando PDCA (PHVA), el trabajo en equipo para mejorar los indicadores.**

3 MU

MURI

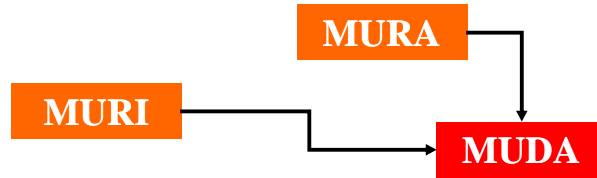
- ➔ Empujar.
- ➔ Cargar.
- ➔ Levantar.
- ➔ Inclinarsse.
- ➔ Acción estresante.

MURA

- Cuello Botella.
- Inconsistencias.
- Variación.
- Diferencias

MUDA

- Actividad innecesaria.
- Desperdicio.
- Obstrucción a un flujo continuo.
- Toda actividad = Trabajo + Muda

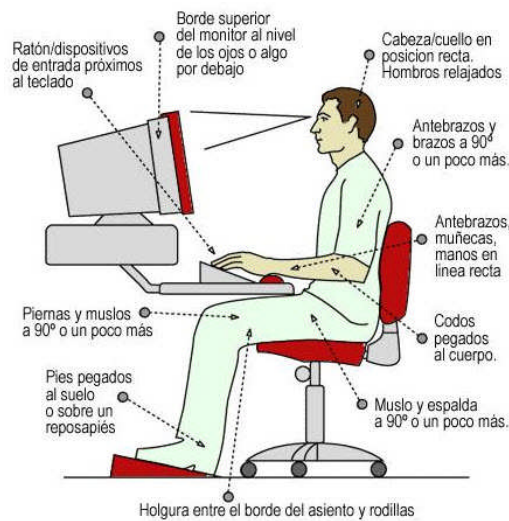


www.keisen.com

Keisen Consultores, Mexico

33

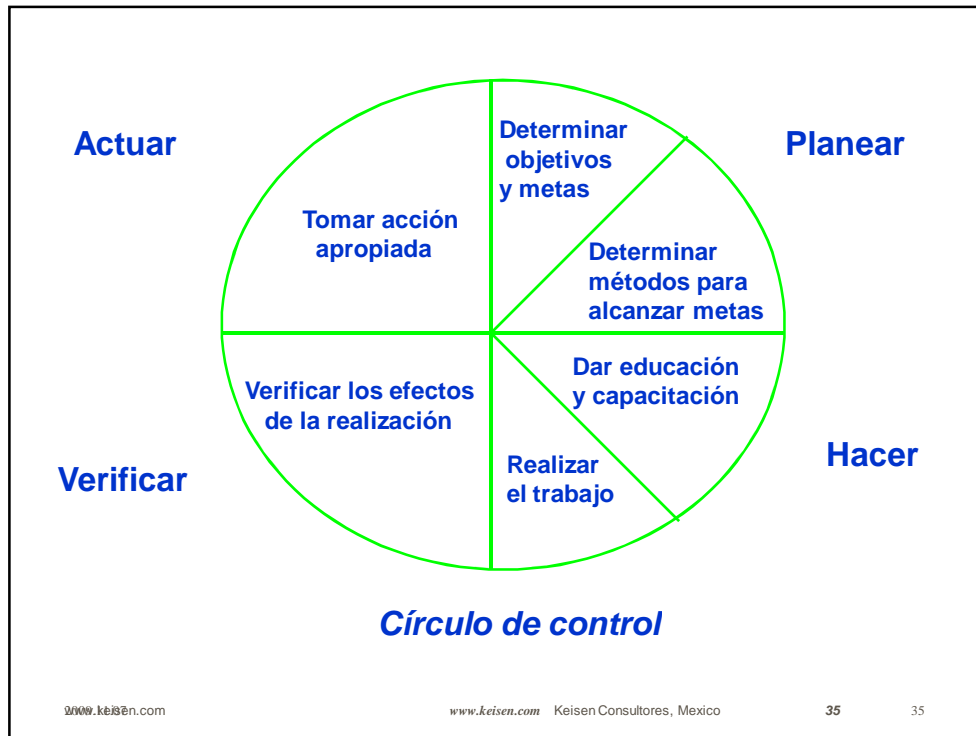
Ejemplos...



www.keisen.com

Keisen Consultores, Mexico

34



Ejemplos y herramientas útiles

- ➔ **¿Porqué no mapear el proceso? Nos permite visualizar en donde podemos mejorar...**
- ➔ **¿Cómo puedo mejorar la ergonomía?**
- ➔ **Recorrido del servicio a cliente que ofrecemos.**
- ➔ **¿Cuáles son las desviaciones que tenemos en las entregas?**
- ➔ **Entre otras...**

Conclusiones.

Reflexiones.

¿Cómo implantarlo?

- **Empezar con un plan de acción.**
- **Integrarlo a lo que ya estamos haciendo en la empresa para mejorar.**
- **Utilizando métricas.**
- **Promoviendo los equipos de trabajo en la implantación.**

Como siempre...

- ➔ **Las personas pueden convertir el trabajo ordinario en mejoras extraordinarias.**
- ➔ **El Ser extraordinario es el simple reflejo de una persona que ve su trabajo como una oportunidad de mejora.**



“Cuando la gente sigue la *dirección correcta, los pequeños movimientos y los más importantes se mantendrán alineados.* De hecho, los pequeños cambios van ligados a los grandes cambios; la gente que toma esas pequeñas decisiones hace que sean posibles los movimientos más grandes. ¿Por qué creen que Toyota ha tenido tanto éxito hasta ahora? Estamos haciendo lo que siempre hemos hecho; somos consistentes. No hay un genio en nuestra compañía. Sólo hacemos lo que creemos que está bien, *tratar de mejorar todos los días cada parte y cada pieza. Cuando 70 años de mejoras muy pequeñas se acumulan, se obtiene una revolución.*”

Katsuaki Watanabe, presidente de Toyota 2007



KEISEN
CONSULTORES
S.A. DE C.V.

Gracias!!!



www.keisen.com Keisen Consultores, Mexico 41