

Lean in 365[®]

Agus Tena **Shop Manager**
Oriol Cuatrecasas **Instituto Lean Management**

**SILEMA is a family-owned company, based in Barcelona.
pioneer in the manufacture of bakery, pastry and catering service.
Present in the market since 1999.**



Agenda

A3 · lean in 365

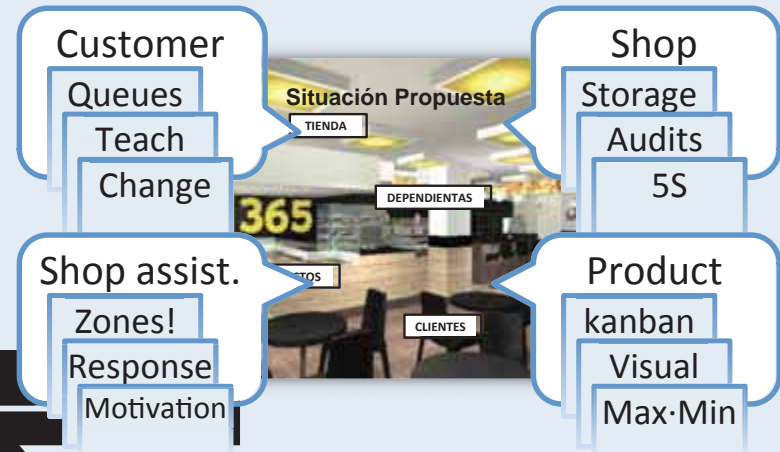
1. Background & Objectives

Products Company Evolution Objectives

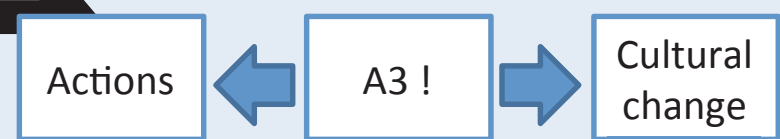
2. Initial Situation



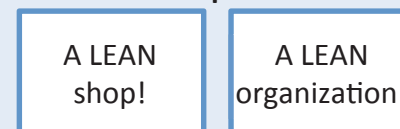
3. Proposed Situation



4. Plan



5. Follow-up



Agenda

A3 · lean in 365

1. Background & Objectives

Products Company Evolution Objectives

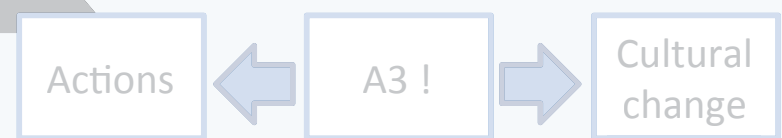
2. Initial Situation



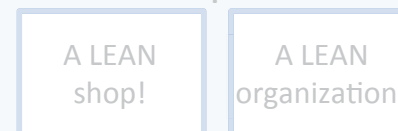
3. Proposed Situation



4. Plan



5. Follow-up



Our Products

Bakery



Cakes



Catering



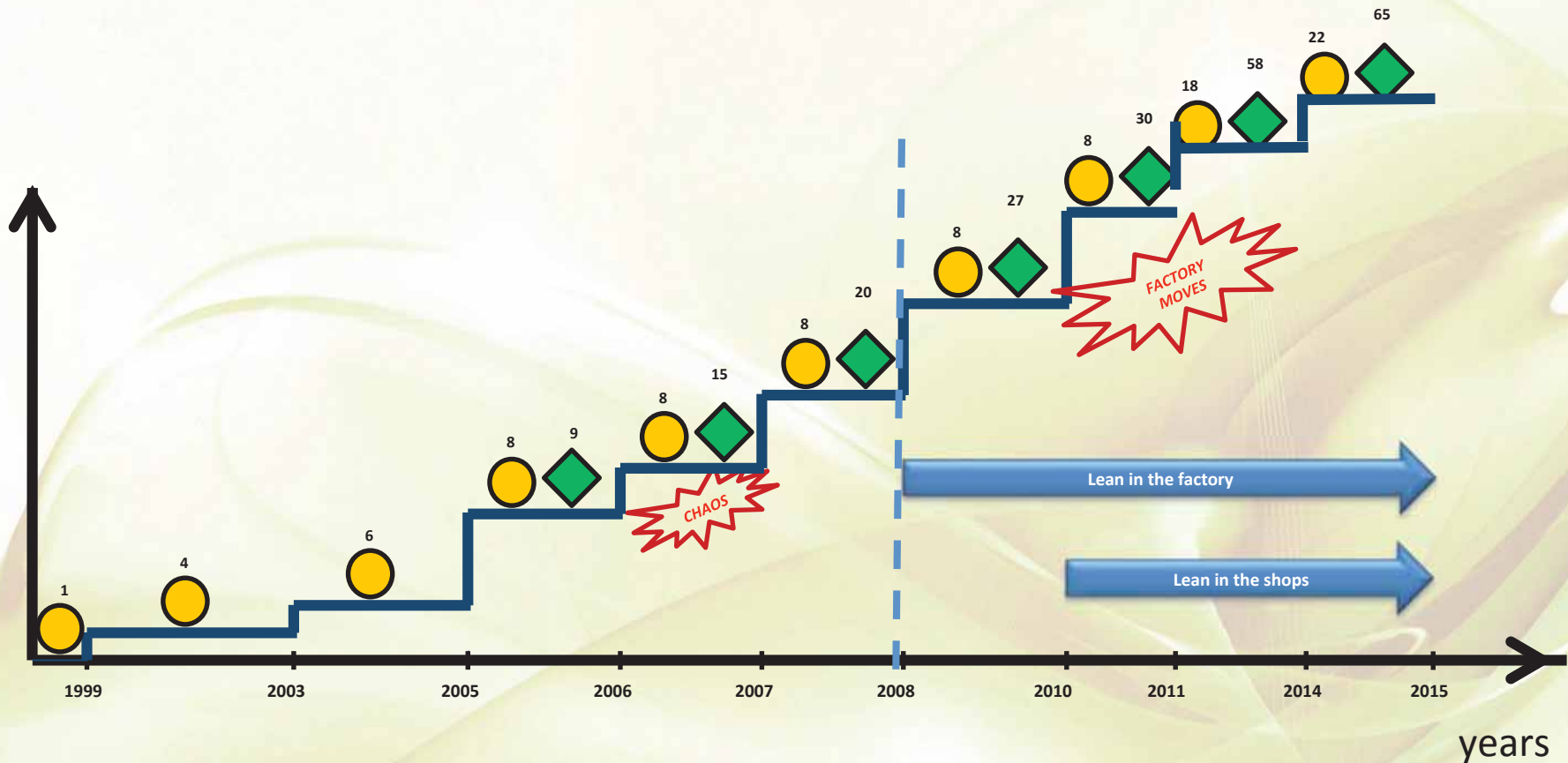
Pastry & Coffee



Food



Evolution



Start **1999** (1 shop)
5 workers
20 Products



2015 (76 shops)
111 workers
317 Products

Why?

- In the factory... we are seeing it from a long time ago.
- And we need some stabilization...
 - Stabilize the situation
 - Grow up... but with quality of life
 - Control the business
 - Product quality
 - Working without stress and in a timely manner?

Objectives



Queues/ Wait
Waste/ Inventories

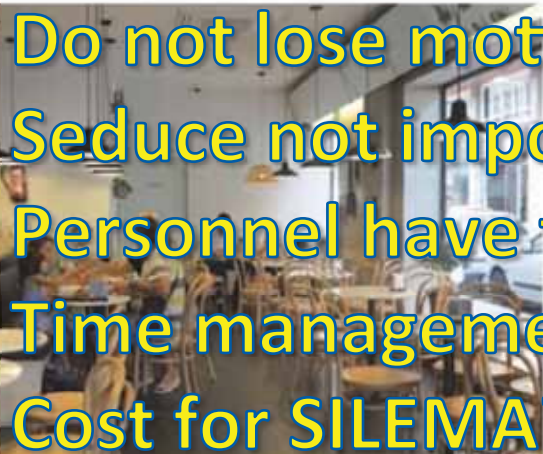


CUSTOMERS



PEOPLE

Shop assistant organization (Schedules...)



Do not lose motivation / Joy
Seduce not impose
Personnel have to be the protagonist
Time management for the deployment
Cost for SILEMA?



US



Agenda

A3 · lean in 365

1. Background & Objectives

Products Company Evolution Objectives

2. Initial Situation

In our shop



... Lean!



Customers

Situación actual

Shop

Shop assistant

Product

3. Proposed Situation

Customer

Queues

Reeduc

Change

Shop assist.

Zonas!

Respons

Motivar

Shop

Storage

Audits

5S

Product

kanban

Visual

Max-Min

4. Plan

Actions

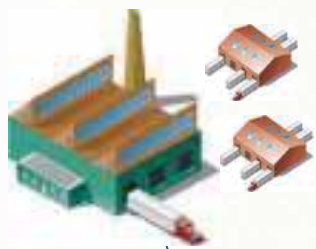
A3 !

Cultural change

5. Follow-up

A LEAN shop!

A LEAN organization!



Factory



T₁

T₂

T₃

T₅

T₄

T₅

T₆

T₇

T₈

T₉

T₁₀

T₁₁

T₁₂

T₂₀

T₁₉

T₁₈

T₁₇

T₁₆

T₁₅

T₁₄

T₁₃

T₂₁

T₂₂

T₂₃

T₂₄

T₂₅

T₂₆

T₂₇

T₂₈

T₂₉

T₃₀

T₃₁

T₃₂

T₃₃

T₃₆

T₃₇

T₃₈

T₅₈

Starting with Lean...



Initial Situation

SHOP



SHOP ASSISTANT



CUSTOMERS

PRODUCTS



Initial Situation

Waiting

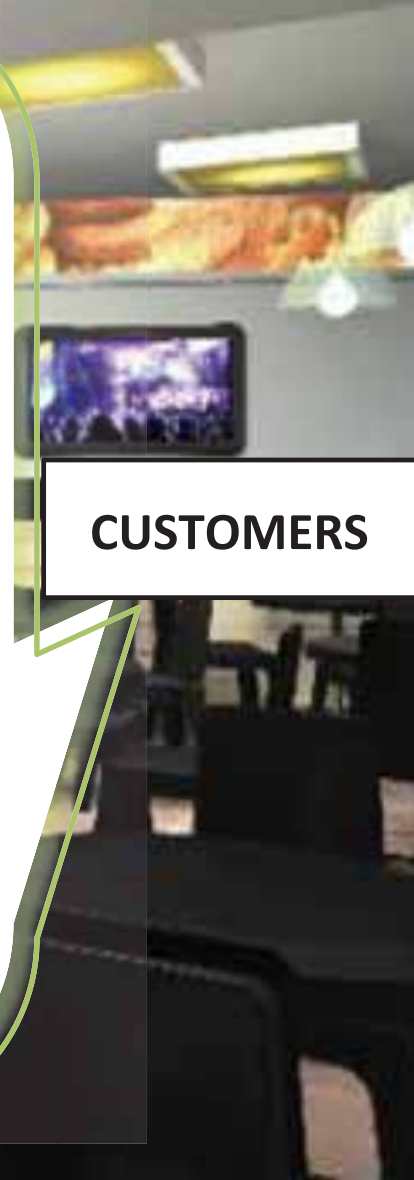


Queues



Anger

CUSTOMERS



Initial Situation

SHOP



Big stock

Disorder

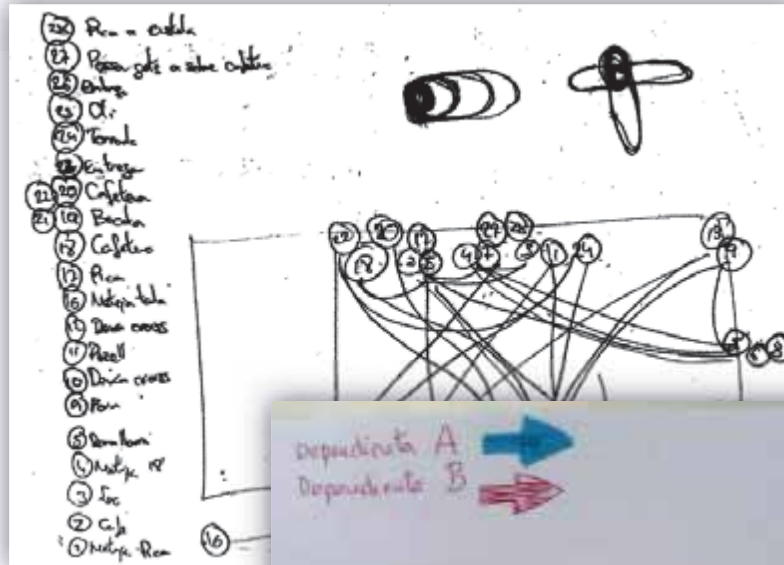


**Unfinished
tasks**

Initial Situation

SHOP
ASSISTANT

CHAOS

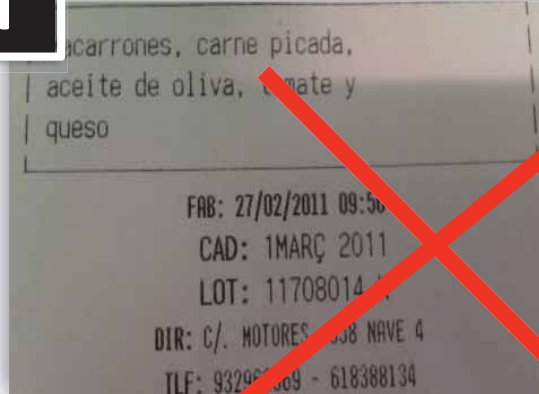


Spaghetti flow
Collisions
movements



Initial Situation

No Control



No FIFO



PRODUCTS

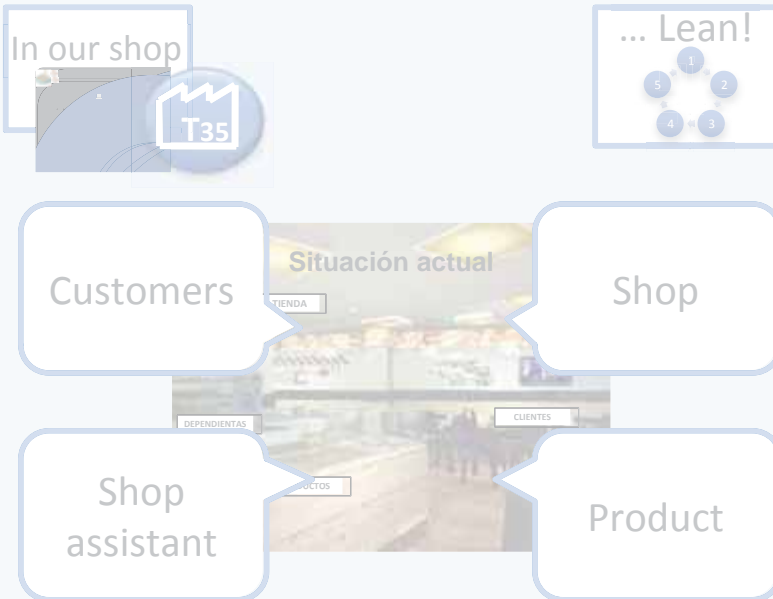
Agenda

A3 · lean in 365

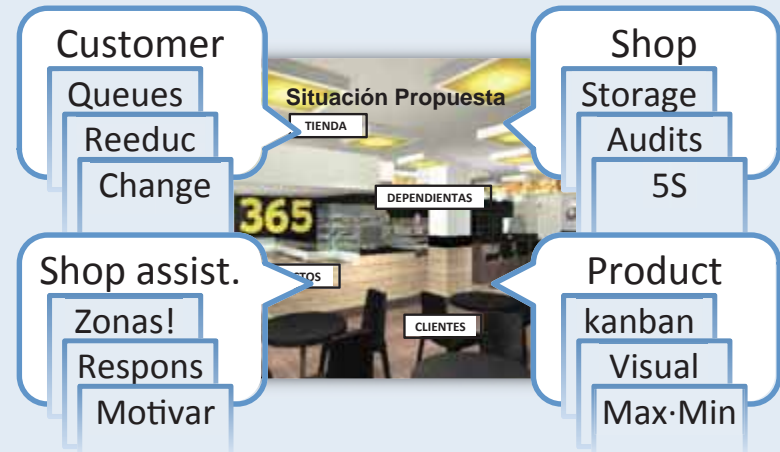
1. Background & Objectives

Products Company Evolution Objectives

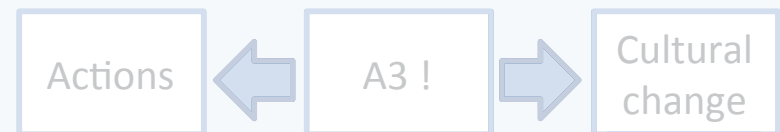
2. Initial Situation



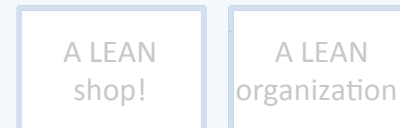
3. Proposed Situation



4. Plan

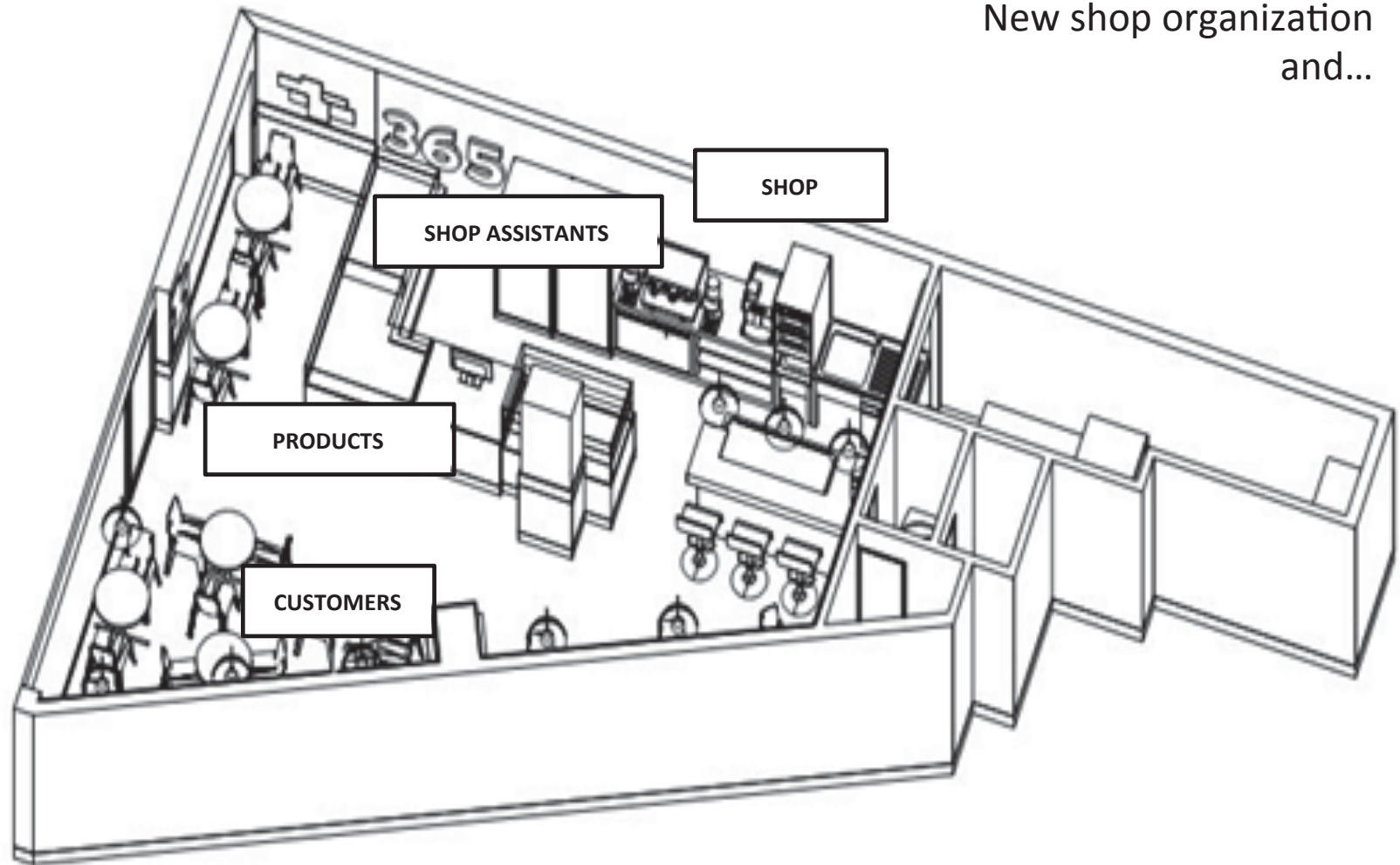


5. Follow-up



Proposed Situation

New shop organization
and...



Standard Definitions

- Standard Work & JI

Shop Assistant A	Shop Assistant B can do,
Sell and offer	
Counter responsible	
Ask to "B" the needed products	
Warn "B" when to clean tables	
Touch the money	
Communicate incidents	
	Refill products
	Sell & Offer
	Bake

Shop Assistant B	Shop Assistant A can do,
Bake	
Wash dishes	
Make the coffee	
Clean tables	
Do orange juice	a
Refill the shop	
	Wash dishes
	Bake



Shop Assistant C
Clean tables
Wash dishes
Bake

Products

Proposed Situation

- Brochette (Kanban)

Takt's
Freshness
Waste



- Freshness



Max and Min



Visual Management

CUSTOMERS

Proposed Situation

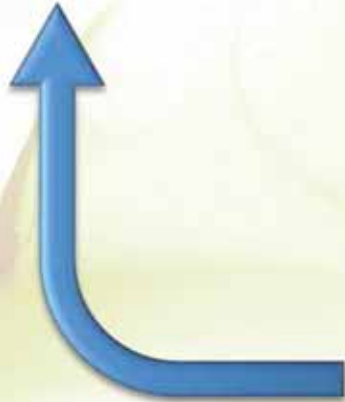
Queue management



Changes



Educate new habits



SHOP

Housekeeping

Proposed Situation

- Shelves (not warehouse)
- Audits
- Definition of tasks and priorities
- 5'S

5S



Task	Assigned To	Due Date	Status
1. Clean	John	2023-10-25	Completed
2. Wash dishes	John	2023-10-25	In Progress
3. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed
4. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed
5. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed
6. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed
7. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed
8. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed
9. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed
10. Wash dishes	John	2023-10-25	Completed



Sort

Set in order

Shine

Standardize

Sustain

Shelves

Proposed Situation



**Visual mgmt
Space
Order
Control**



Audits

Proposed Situation

- Follow-up
- Freshness
- Auto-control

Tenda/Tienda		Data/Fecha					
Num.	Descripció	Criteri	1 MOLT MALAMEN	2 MALAMENT	3 BE	4 MOLT BE	Comentaris
MATERIA PRIMA DISPONIBLE							
11	Nevera	productos	Como minimo 1producto está en cero	Como minimo 1producto está bajo minimo	Como mucho 2productos por encima el máximo	Todos los productos entre máximo-minimo	
13	Mostrador apariencia / Mañana	productos	exceso de genero	como minimo falta 1 producto	hay de todo	hay de todo ordenado por familias	
14	Mostrador frescura / Mañana	productos	como minimo 3 productos estan desechados	como minimo 1 producto esta desechado	Todo correcto	Todo reluciente	
15	Estanteria 1/ Tarde	productos	Como minimo 1producto está en cero	Como minimo 1producto está bajo minimo	Como mucho 2productos por encima el máximo	Todos los productos entre máximo-minimo	
16	Estanteria 2 / Tarde	productos	Como minimo 1producto está en cero	Como minimo 1producto está bajo minimo	Como mucho 2productos por encima el máximo	Todos los productos entre máximo-minimo	
17	Congelador	productos	Como minimo 1producto está en cero	Como minimo 1producto está bajo minimo	Como mucho 2productos por encima el máximo	Todos los productos entre máximo-minimo	
18	Nevera taula/mesa	productos	Como minimo 1producto está en cero	Como minimo 1producto está bajo minimo	Como mucho 2productos por encima el máximo	Todos los productos entre máximo-minimo	
19	Begudes/Bebidas	productos	Como minimo 1producto está en cero	Como minimo 1producto está bajo minimo	Como mucho 2productos por encima el máximo	Todos los productos entre máximo-minimo	

Audits

Proposed Situation

ORDRE OBRADOR

21	Caixes de pa /Cajas de pan	Cajas vacias	más de 2 pilas	2 pilas	1 pila	0 cajas	
22	Nevera	Cosas fuera de lugar	más de 2	2	1	0	
23	Estanteria 1	Cosas fuera de lugar	más de 2	2	1	0	
24	Estanteria 2	Cosas fuera de lugar	más de 2	2	1	0	
25	congelador	Cosas fuera de lugar	más de 2	2	1	0	
26	nevera taula/mesa	Cosas fuera de lugar	más de 2	2	1	0	
27	Resta/Resto obrador	Cosas fuera de lugar	más de 2	4	2	0	
28	Sota/Debajo mostrador	Cosas fuera de lugar	más de 2	2	1	0	
29	Begudes/Bebidas	Cosas fuera de lugar	más de 2	2	1	0	

FRESCURA

31	Piles de pa segons caducitat	Pilas desordenadas	más de 2	2	1	0	
32	Pintxos	bocadillos sin pincho amarillo	más de 10	10	6	2	

ORDRE CAFETERIA

41	Gots/Vasos en cafeteria	sobre la cafeteria	ninguna	menos de 4	más de 24	entre 4 i 24	
42	Taules/Mesas	sin recoger	más de 6	menos de 6	menos de 4	menos de 2	

ORDRE MOSTRADOR

51	Preus/Precios	productos sin	más de 2	2	1	0	
52	Col·locació/Colocación	productos fuera de lugar	más de 2	2	1	0	

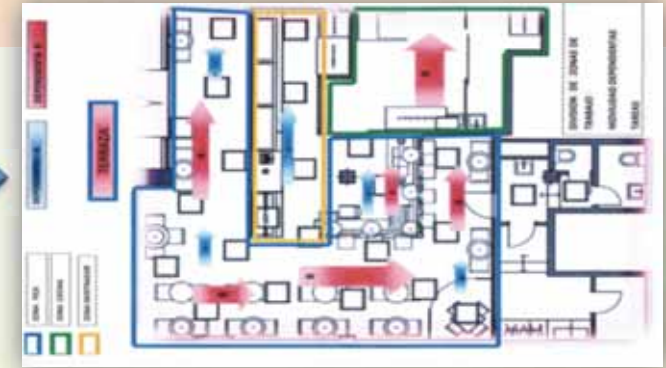
Realitzat per/Realizado por:

Signatura/Firma

Shop Assistant

Proposed Situation

- Area standard & flow movement.
- Specific responsibilities
- Impact – Motivation
 - ↳ resistance



Shop Assistant A

Sell and offer

Counter responsible

Ask to "B" the needed products

Warn "B" when to clean tables

Touch the money

Communicate incidents



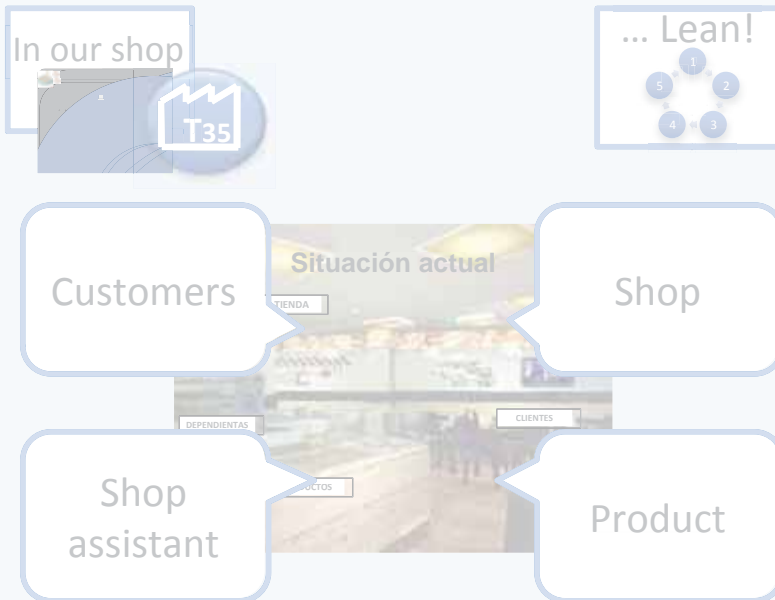
Agenda

A3 · lean in 365

1. Background & Objectives

Products Company Evolution Objectives

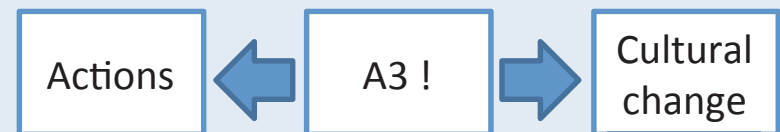
2. Initial Situation



3. Proposed Situation



4. Plan



5. Follow-up



[illegible]

4 ACTIONS				
COUNTERMEASURE	Owner	LT	Real LT	According to plan
0. Observation	Emi/Conxi/Eva	1 to 7 d	1-7 d	😊
1. Explain motivation & objectives	Emi	Day 8	8° d	😊
2. Create zone std	Conxi	"	15° d	😞
3. 5S	Conxi+ shop assistant	"	9° d	😞
4. Calculate min/max	Conxi+ shop assistant	"	9° d	😞
5. Change position	Conxi+ emi	Day 9-10	10° d	😊
6 Follow-upc– observation	Emi/Conxi/Eva	Every day, during 15d	15 d	😊
7. Close	Emi	Day 30	D 65	😞

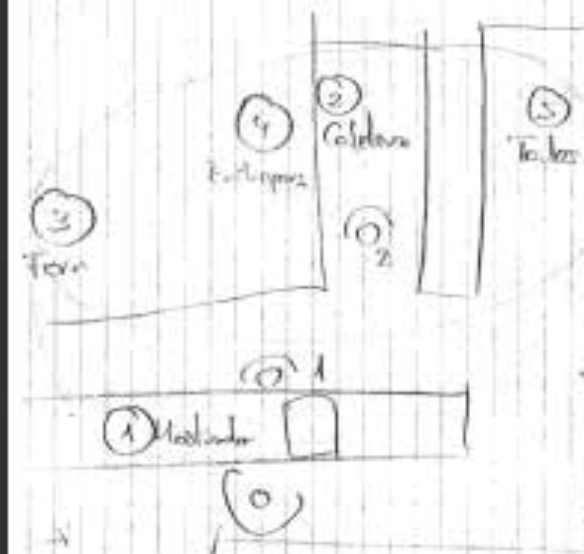
Actions

③ Crear zonas dependientes

① OBJETIVO

Minimizar tiempo espera cliente
 Disminuir caducidad : nuevo → Q
 Tener orden a toda
 Minimizar personal
 Organizar tareas.

② SIT. INICIAL



* Tener las dependencias
 entre de los:

- Camarero auxiliar
- Controlar en la cocina
- Fines para quedar
- Desplazamiento rápido

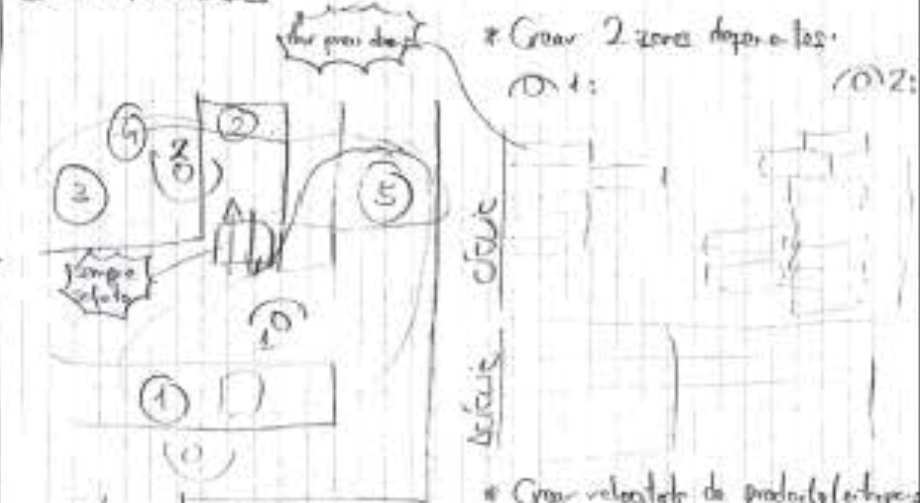
* Client

- Servir a toda
- Espera 45"/cliente
- Top de platos a pedir
- aspirovent server en la

* Productos

- Entrar en el restaurante
- orden
- no control individualizado

③ SIT. PROPOSADA



* A la dependencia de la cocina:

- control
- control de número de trabajo
- distribución de trabajo

* Crear velocidad de producción

- Puntos : control en el punto a ser
- Color : " para ser lo

④ ACCIONES

	Responsable	Dada/duración	Dada/duración REAL	OK/NO
1. Observar	Emi + Conchi + Ene	Hasta el 4 de Feb.	1-7 días	OK
2. Definir zonas dependientes	Emi	4 de Feb.	8 días	NOX
3. Definir zonas dependientes	Conchi	"	9 "	NOX
4. Definir zonas dependientes	Conchi + dependiente	"	9 " (Add)	OK
5. Definir zonas dependientes	"	"	9 "	NOX
6. Definir zonas dependientes	Emi + Conchi + Ene	4 de Feb.	10 "	NOX
7. Definir zonas dependientes	Emi + Conchi + Ene	15 días más de Feb.	15 "	OK
8. Definir zonas dependientes	Emi	15 días más de Feb.	13/11/10	OK

⑤ INDICADORES

	Inicial	Propuesta	Real Set/10	
Desplazamiento	12-25€/hora	0-1€/hora	7€/hora	-55%
Tiempo/cliente	15-60"/cliente	25"/cliente	5	-60%
Productos producidos	12	8	5	-33%
Productos a los 10h desde la mañana	44		2	-95%

Cultural Change

- Learn to:

observe *play*

think *communicate*

- Not be absorbed
- Understand the situation
- Monitoring and perseverance
- Security in the methodology

Agenda

A3 · lean in 365

1. Background & Objectives

Products Company Evolution Objectives

2. Initial Situation

In our shop



... Lean!



Customers

Situación actual

Shop

Shop assistant

Product

3. Proposed Situation

Customer

Queues

Reeduc

Change

Shop assist.

Zonas!

Respons

Motivar

Shop

Storage

Audits

5S

Product

kanban

Visual

Max-Min

4. Plan

Actions

A3 !

Cultural change

5. Follow-up

A LEAN shop!

A LEAN organization!

Indicators

INDICATORS	INITIAL (sept)	PROPOSAL	REAL (oct)	%	1°	REAL (feb +1yr)	%	2°
Money Differences	12-25 €/ shift	0-1 €/shift	7 €/ shift	-72%	☹️	Cents/shift	98%	😊
Time/Customer	200"/customer	25"/cliente	25"/cust	87,5%	😊	25"/cust	87,5%	😊
Trashed Sandwiches	24/day	0/día	day	-79%	☹️	day	100%	😊
Product Counter stacked	11 references	0	2 ref.	-80%	☹️	0 refs	100%	😊

- What does a Lean shop have?

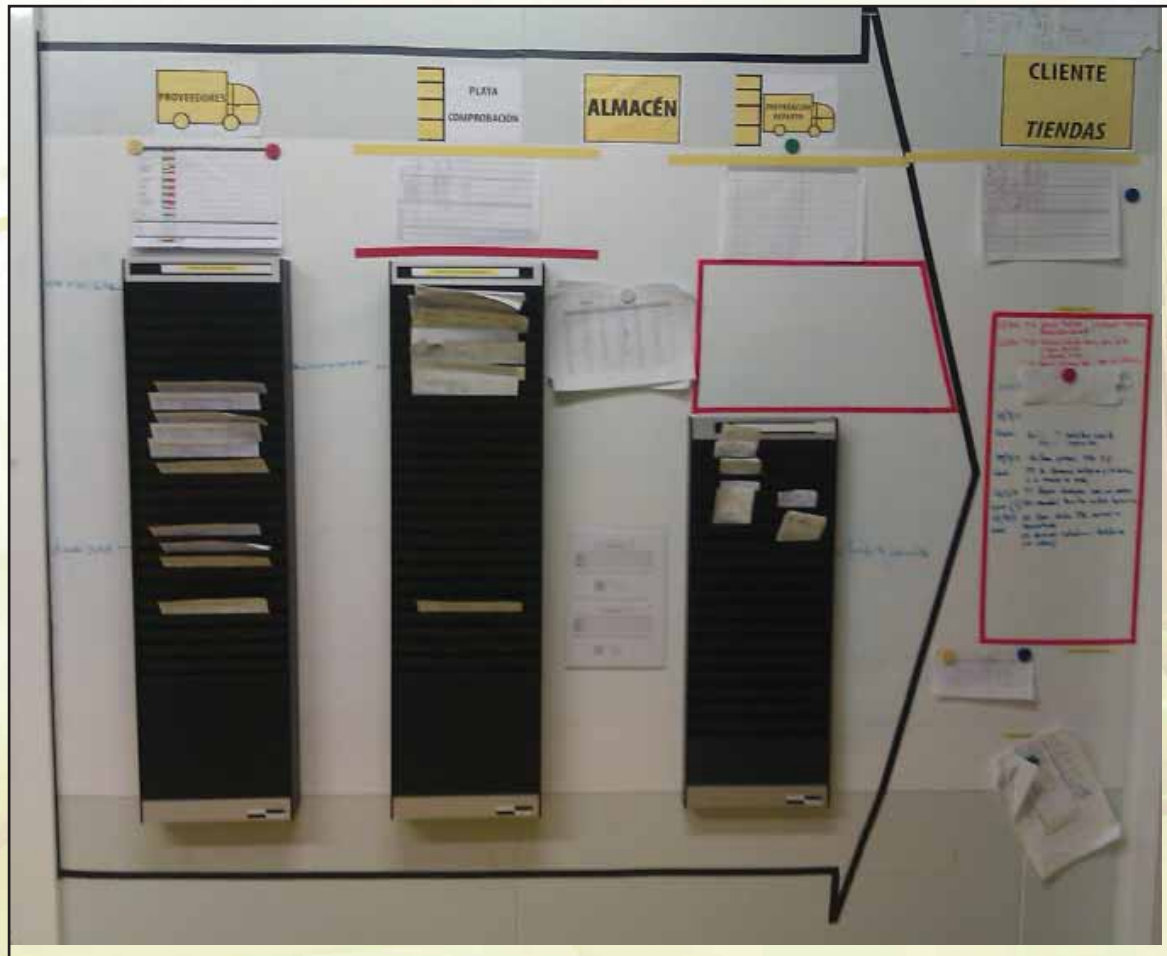


Some
results



What a lean organization has?

- What a lean organization has?



Q&A!

365'



- NOW...

Live Skype ... with Barcelona!!

Thanks!

