



Libro Lean Six Sigma para el servicio

Cómo usar la velocidad “Lean” y la calidad Six Sigma para mejorar servicios y transacciones

Michael L. George
McGraw-Hill, 2003
También disponible en: Inglés

Reseña

Con gran frecuencia en la vida corporativa, se genera ingreso cuando se aprende a querer a la vez el oro y el moro. Bueno, pues prepárese. El autor Michael L. George muestra cómo aplicar tanto “Lean” como Six Sigma a su operación de servicio y lograr las metas que parecían mutuamente exclusivas: trabaje más rápido y agregue calidad. El autor es experto en Lean Six Sigma y explica muy bien cómo casi todas las operaciones de servicio están sentadas sobre un tesoro oculto de posibles ahorros en costos. Utiliza estudios de caso del mundo real como los de Lockheed Martin y Bank One. La clave, sin embargo, se encuentra en escuchar la voz de sus clientes y responder fielmente a la perspectiva que ellos tienen de su servicio. *BooksInShort* recomienda altamente este comprensivo volumen a toda organización de servicio que quiera ser más eficaz y, a la vez, mejor y más amable ante los ojos de sus clientes.

Ideas fundamentales

- “Lean” se usa para acelerar procesos. Six Sigma está diseñado para mejorar la calidad. Los dos funcionan juntos en armonía.
- Eliminar cuellos de botella y acelerar procesos ayudará a eliminar defectos.
- Alrededor de la mitad de sus operaciones de servicio no tiene valor ante los ojos de sus clientes.
- Acepte la definición del cliente de lo que es un defecto, qué es útil y qué es derroche.
- Ésta es la voz crucial del cliente (VOC), el mensaje principal que tiene que atender.
- Las cinco leyes de Lean Six Sigma incluyen “la ley del mercado”, “la ley de flexibilidad” y “la ley de velocidad”.
- Para reducir el trabajo en curso, cree un “sistema de adhesión” que libere recursos de producción cuando sean necesarios, pero no antes.
- “La ley de complejidad y costo” dice que es costoso ser complicado; por tanto, debe simplificar.
- Su complejidad también obliga a sus clientes a luchar para conocer sus sistemas.
- “La ley de enfoque” dice que el 80% del atraso de procesos surge del 20% de las actividades del proceso.

Resumen

A su servicio ... por las utilidades

Pocos líderes de negocio se dan cuenta de que el sector de servicios representa más del 80% del PIB de EE.UU., y que crece rápidamente. Su significado económico es tremendo. En la organización de manufactura promedio, aproximadamente el 80% del costo del producto se origina en funciones de apoyo y servicio – sólo una quinta parte del costo se genera por materiales directos de manufactura y mano de obra. Sin embargo, brindar servicios es generalmente ineficaz. De hecho, los clientes creen que alrededor del 50% de casi todos los costos de servicio y apoyo es una derrocha de tiempo, dinero y esfuerzo. ¿Qué pasaría en su organización si agilizará el proceso de entrega de servicios y redujera los costos a la mitad? Recurra a Lean Six Sigma, que le puede ayudar a lograr grandes mejoras en calidad, eficiencia y satisfacción del cliente.

Cómo combinar “Lean” y Six Sigma

La mayoría de los ejecutivos supone que la calidad y la velocidad de producción son inversamente proporcionales. No es así. Lean Six Sigma muestra que la

aceleración puede verdaderamente, mejorar la calidad. Además, al simplificar los procesos organizacionales con Lean Six Sigma, se benefician tanto los tiempos de respuesta como la calidad.

“Mientras que Six Sigma está más relacionado con defectos de calidad y eliminación de la variación, ‘Lean’ está vinculado a la velocidad, la eficiencia y la eliminación del derroche”.

“Lean” significa maximizar la velocidad del proceso. Como método de mejora en los negocios, ofrece herramientas para analizar flujos de trabajo, determinar la causa de atrasos, y medir y eliminar la complejidad. Elimina cualquier proceso que no agregue valor.

Six Sigma tiene un enfoque distinto. Considera un defecto como una oportunidad para mejorar, y afirma que los clientes definen los defectos. Un defecto es creer que su proceso es excelente cuando su cliente dice que el resultado es defectuoso. La variación causa defectos. Todo proceso tiene un grado de inconsistencia, por minúsculo que sea. Six Sigma usa herramientas basadas en datos para medir y reducir la variación, y así aumenta la calidad y la satisfacción del cliente. Parte del éxito de Six Sigma viene de su impactante influencia cultural. Establece un grupo interno de defensores, llamados “Cintas Negras”, que promueve sus metas y ejecución. Para muchas compañías, el Cinta Negra promedio agrega US\$500.000 ó más a sus ganancias operativas.

“Hay personas que siempre asocian la palabra ‘Lean’ con manufactura (Lean Manufacturing). Es un error. ‘Lean’ es un conjunto de principios que acelera la velocidad de todos los procesos de la empresa”.

Irónicamente, antes se consideraba que Lean y Six Sigma eran rivales, si no excluyentes. Los defensores de “Lean” decían que Six Sigma no resolvía los tiempos de ciclos ni la receptividad. Los expertos en Six Sigma respondían que “Lean” ignoraba las necesidades de los clientes y el problema de la variación. En realidad, los dos van de la mano, pues la velocidad y la calidad están a menudo vinculadas. Si examina los cuellos de botella y los atrasos de producción, verá que casi siempre producen defectos. Lean Six Sigma tiene una razón de ser: llegar a la excelencia en poco tiempo, acelerar la velocidad de los proyectos de mejora y atacar los costos de la complejidad.

Cómo aplicar Lean Six Sigma al servicio

“Lean” y Six Sigma nacieron ambos en los años 80, cuando los negocios se centraban principalmente en manufactura. Los fabricantes de automóviles usaban “Lean” para optimizar la producción. La industria de semiconductores usaba Six Sigma para reducir el derroche y eliminar defectos. No es sorprendente que las primeras compañías que aplicaron Six Sigma al servicio hayan sido las empresas de apoyo de los fabricantes, entre ellas Lockheed Martin, ITT, GE Capital y Caterpillar Finance.

“Si examina su propio proceso con ‘ojos de Lean’, se sorprenderá de todo el trabajo que hace ‘por tandas’ por ser conveniente para usted, pero no para su cliente”.

Six Sigma se basa en estas ideas fundamentales:

- **Apoyo del director ejecutivo** – Los altos ejecutivos deben apoyar la iniciativa.
- **Asignación de recursos** – La compañía debe asignar tiempo y recursos. Los mejores resultados se acumulan cuando las compañías asignan el 1% de sus mejores empleados a defender el sistema a tiempo completo. Los llaman Cintas Negras, Cintas Negras Maestras y Paladines. Otro 3% generalmente se capacita como Cintas Verdes.
- **Capacitación generalizada** – Idealmente, todos los ejecutivos y gerentes reciben capacitación de Six Sigma.
- **Eliminación de la variación** – Determine los elementos “críticos para la calidad” según los clientes, y haga referencia a ellos para orientar el esfuerzo de la organización hacia la eliminación de la variación en calidad. Utilice el enfoque basado en datos, “definir-medir-analizar-mejorar-controlar” (DMAIC, por sus siglas en inglés).

“Es vital tener un equipo de implementación y planes para la comunicación interna y externa”.

“Lean” se basa en estas ideas fundamentales:

- **La meta** – Acelere procesos al reducir toda forma de derroche.
- **El beneficio** – Revele oportunidades hasta ahora ocultas para acelerar la producción.
- **Tiempo de entrega** – El resultado de dividir el monto total del trabajo en curso (WIP, por sus siglas en inglés) entre la tasa promedio de terminación de tareas.
- **Eficacia del ciclo del proceso** – Es el producto del tiempo de valor agregado (tiempo dedicado a hacer cosas que agreguen valor) dividido entre el tiempo total de entrega (la suma de los elementos que consumen tiempo, con o sin valor agregado). Si el tiempo de valor agregado es menor al 10% del tiempo total de entrega, su proceso es ineficaz.
- **Reducción del trabajo en curso** – Para ser más eficaz, reduzca el monto de trabajo en curso. WIP crece cuando hay atraso en la obtención de materias primas y su entrega para producción. El remedio es crear un “sistema de adhesión”, de manera que, al terminar un trabajo, automáticamente se desencadene la provisión de recursos para el siguiente. No ocurren atrasos si los materiales necesarios para la producción se proporcionan siempre justo cuando el trabajo anterior desocupa la cadena de montaje.
- **Agilización de procesos** – Pocos procesos son ágiles. Con frecuencia, más de la mitad del trabajo en curso no agrega valor. El trabajo realizado para corregir errores no es ágil.
- **Visibilidad del trabajo** – Es imposible mejorar el trabajo que uno no ve. El trabajo se ve en la planta de manufactura. Como es visible, se puede ajustar.

Obedezca las leyes

Cinco leyes expresan cómo se unen “Lean” y Six Sigma para mejorar la calidad de las operaciones de servicio:

1. **“La ley del mercado”** – Los clientes definen la calidad. La mayor prioridad deben ser los elementos “críticos para la calidad”, o Ley Cero, pues todo lo

demás depende de ella.

2. **“La ley de flexibilidad”** – La velocidad de un proceso es un factor de su flexibilidad.
3. **“La ley de enfoque”** – Aproximadamente el 80% de los atrasos en un proceso resulta de problemas que incluyen el 20% de sus actividades.
4. **“La ley de velocidad”** – La velocidad en todo proceso es inversamente proporcional al trabajo en curso. Si el WIP es bajo, la velocidad debe ser buena.
5. **“La ley de complejidad y costo”** – La complejidad es el mayor obstáculo. A la larga, cuesta más tiempo y dinero que WIP, la velocidad o los defectos de calidad.

El alto precio de la complejidad

La complejidad es insidiosamente costosa. Si sus ciclos de producción y servicio son eternos, y los costos son altos, es probable que una parte de su proceso esté envuelto en complejidades. Durante 80 años, las compañías se han sentido obligadas a ofrecer a los consumidores lo que ellos quieran, y han creado una plétora de bienes de consumo, cada uno con su propia cadena de producción. En ocasiones, la simplificación es lo mejor para los clientes. Considere unos cuantos costos ocultos de la complejidad:

- **Inconveniencia para el cliente** – Sus clientes deben negociar su complejo sistema y su enredada gama de opciones.
- **Procesos de venta rígidos** – Los sistemas de venta necesarios para apoyar complejas cadenas de producción inmediatamente se vuelven engorrosos, ya sea porque hay que llenar complicadas órdenes de compra, obtener facturas indecifrables o e interminables correos de voz.
- **Impacto en la gerencia** – A la larga, hasta sus gerentes pensarán que muchos productos y procesos requieren demasiado seguimiento. Como regla, entre más compleja sea una organización, menos enfocada estará su gerencia.

“Sólo podemos acelerar el tiempo de los procesos mediante el control (y generalmente disminución) del monto de trabajo dentro del proceso”.

Para la mayoría de las compañías, la reducción en complejidad lleva a una rentabilidad renovada, así que intente algunas estrategias probadas que reducen la complejidad. Primero, use la estandarización para agilizar las tareas. Elimine aspectos de su negocio que no generan rentabilidad aceptable. El acto de reducir complejidad es un movimiento competitivo que puede lograr que su empresa sea ágil y rentable.

La voz del cliente

Reúna y represente la voz del cliente (VOC). Si no escucha la voz del cliente, casi todo lo demás por lo que está luchando será inválido. La VOC puede:

- **Ayudarlo a trazar estrategias en su negocio** – Los clientes le darán datos críticos de distintas tácticas. Le dirán si el producto satisface sus necesidades, cuáles no satisface, qué productos son inútiles o no funcionan bien, y dónde está usted con relación a sus competidores.
- **Evaluar el diseño de su producto o servicio** – ¿Satisface necesidades y da valor?
- **Encontrar soluciones y mejorar procesos** – Incluya clientes en sus equipos de diseño. Pueden ayudarlo a identificar elementos verdaderamente importantes de un producto.
- **Alinear el enfoque de la compañía con las necesidades de los clientes** – VOC puede revelar cualquier falta de relación entre sus prioridades y las de sus clientes. Las empresas crean casi todas las descripciones de cargos y habilidades, independientemente de las necesidades del mercado, así que ayude a los empleados a concebir sus roles en términos de satisfacer las necesidades de los clientes.

Implemente Six Sigma en la implementación de sus servicios

Lean Six Sigma es parte integral de las operaciones de servicio en cuatro fases:

1. **Evaluación** – Asigne al paladín ejecutivo que integrará Lean Six Sigma a la unidad de servicio. Luego obtenga una imagen base que mida el punto de partida como marco de referencia para mejoras futuras. Reúnase con los altos ejecutivos para obtener retroalimentación sobre actividades previas y la necesidad de cambio.
2. **Involucramiento de otros** – Los gerentes y empleados deben estar convencidos de la iniciativa de cambio. Ayude a balancear la necesidad de cambio con la manera en la que mejorará la vida laboral de los empleados. Los individuos con influencia deben ver Lean Six Sigma como una forma de alcanzar mayor éxito personal.
3. **Movilización** – Integre Lean Six Sigma en la cultura operativa de la organización. Encargue a un equipo ejecutivo que supervise la implementación, dedique recursos, establezca una cadena de administración para su adopción, maneje programas de capacitación, seleccione las medidas que usará para medir el éxito, y determine su primera oleada de proyectos.
4. **Control** – En la implementación de Lean Six Sigma, evite lo siguiente:
 - No compartir las mejores prácticas con otros miembros del equipo.
 - No medir adecuadamente los resultados ni hacer los ajustes necesarios.
 - Perder de vista los proyectos prioritarios y no enfocarse en sus actividades.
 - Tener planeados demasiados proyectos Lean Six Sigma.
 - No ver la importancia de aquellos directamente responsables de la implementación.
 - Titubear en el enfoque.
 - Si ven una disminución de clientes, los empleados volverán a sus viejas costumbres.

“Cada una de estas organizaciones reconoció varias verdades fundamentales: 1) ser más rápida puede realmente mejorar la calidad; 2) mejorar la calidad puede realmente hacer que su empresa sea más rápida y 3) reducir la complejidad mejora la velocidad y la calidad. Sin embargo, este ciclo no ocurre a menos que aplique tanto ‘Lean’ como Six Sigma”.

Lean Six Sigma ayudará a que su organización ofrezca a los clientes productos mucho más apegados a lo que en realidad quieren y a hacer esos productos con mayor

rapidez. En última instancia, Lean Six Sigma mejora la calidad de su producto hoy, e influirá profundamente en el diseño del producto mañana.

Sobre el autor

Michael L. George es director ejecutivo de George Group, una importante empresa consultora de Lean Six Sigma. Ha ayudado a numerosas compañías de *Fortune 500* a usar Lean Six Sigma, Lean Manufacturing y Complexity Reduction. Es coautor de *What Is Lean Six Sigma?*
