

## Ciente

SMT Laboratories – empresa dedicada a pruebas de materiales con 850 empleados trabajando en 27 laboratorios en EUA, RU, Alemania, Países Bajos, Francia y Bélgica

---

## Desafío

Dinamizar operaciones en un esfuerzo para mejorar la calidad, reducir tiempos de entrega y mejorar la productividad – mediante un concepto típicamente orientado a las organizaciones manufactureras.

---

## Solución

Una serie permanente de eventos kaizen demostró ser una buena coincidencia con la cultura de la compañía y su dispersión geográfica. A la fecha, han organizado más de 80 eventos kaizen en las 27 instalaciones del laboratorio

---

## Resultados

Una mejor calidad significa que en vez de usar tres días para una tarea determinada, por ejemplo, ahora el laboratorio puede hacerla en un día y medio, posibilitando realizar la misma cantidad de trabajo con menos personas, mejorando así la productividad. Aún más, la calidad (medida en términos de bien hecho a la primera) en un laboratorio ha mejorado del 95 al 98.5 por ciento hoy.

## TBM Ayuda a SMT Laboratories a Mejorar la Calidad del Servicio de Pruebas de Calidad

Como empresa dedicada a ayudar a sus clientes a asegurar la calidad de sus materiales y productos, Stork Materials Technology (SMT) confrontó un interesante desafío: a principios de 2006, la empresa decidió que ya era tiempo de mejorar la calidad del servicio que prestaban.

Pero la calidad no era la única preocupación de SMT. “Nuestros clientes les dirán que cuando nos envían algo, lo quieren inmediatamente de vuelta”, explicó Arnout Lijesen, Director de Estrategia y Operaciones de SMT. De modo que la devolución representaba un problema también, tanto como el servicio a clientes, la productividad y el hacer un uso más eficiente del espacio disponible en piso.

La verdad es que la compañía necesitaba dinamizarse. Con 850 trabajadores trabajando en 27 laboratorios en EUA, RU, Alemania, Países Bajos, Francia y Bélgica – muchas de las cuales habían sido adquiridas en años recientes – SMT percibió que esta era una buena oportunidad para estandarizar prácticas y procedimientos en todas las locaciones. Conscientes de que los procesos Lean estaban diseñados para ayudar a los fabricantes a mejorar su calidad, los líderes de SMT comenzaron a estudiar la posibilidad de usar el concepto Lean para mejorar la calidad en un ambiente no manufacturero. Lijesen dijo que ya habían probado otras herramientas antes de pensar en Lean, pero que no habían tenido mucho éxito. “Estuvimos un tanto temerosos al principio”, dijo, “porque no somos una empresa manufacturera. De modo que la palabra ‘manufactura’ nos asustaba un poco. Pero luego aprendimos a valorar el verdadero significado de Lean”.

### Aprendiendo a hacer más con menos – y a hacerlo mejor

SMT comenzó a trabajar con TBM en diciembre de 2006 y rápidamente se dieron cuenta de que los eventos kaizen eran especialmente adecuados para la cultura y dispersión geográfica de su compañía. A la fecha, han realizado más de 80 eventos kaizen en las 27 locaciones del laboratorio. Uno de ellos se realizó en noviembre de 2007 en Minnesota, en donde los objetivos a incluyeron mejorar la calidad del trabajo y reducir los tiempos de entrega. En específico, de acuerdo con Lijesen, SMT pretendía:

- Mejorar la calidad en un 50 por ciento
- Reducir los tiempos de entrega en un 50 por ciento
- Mejorar la productividad en un 30 por ciento



## Un Éxito Lean Fuera de la Manufactura | Caso de Estudio

¿Los resultados? Lijesen manifestó que la calidad mejoró definitivamente y que en vez de usar tres días para realizar un trabajo, por ejemplo, el laboratorio descubrió la manera de hacerlo en un día y medio. Y todo esto fue posible usando menos gente, con lo que mejoró la productividad. De hecho, la calidad (en términos de cómo se mide al hacer bien el trabajo desde la primera vez) en ese mismo laboratorio en Minnesota, mejoró del 95 por ciento de mediados de 2008 a 98.5 por ciento el día de hoy.

“Es difícil decir con seguridad que después de esto los clientes vendrán corriendo a nuestras puertas”, admitió Lijesen, “pero sí sentimos que hemos sido capaces de mejorar la calidad y de reducir los tiempos de entrega en todos nuestros laboratorios de manera consistente – y sentimos que eso alienta a que nuestros clientes acudan a nosotros y se queden con nosotros”.

### Mejorando las mejoras

Su primera reunión con TBM fue como una revelación para SMT. “Al revisar las metas que habíamos establecido al principio, se hizo evidente que no sabíamos lo suficiente acerca de Lean como para entender plenamente cómo nos ayudaría a transformar nuestra empresa”, explicó Lijesen. “Recuerdo estar sentado con TBM durante esa primera reunión, escuchando todas estas referencias al 50 por ciento de mejora por ahí y un 120 por ciento por allá. Vimos las cifras y pensamos que no eran realistas. Pero de todos modos decidimos intentarlo”.

Lo que Lijesen y sus colegas descubrieron en breve fue que – aunque sonara muy dramático – lograr mejoras a tales niveles era verdaderamente posible. “Sólo que no teníamos un verdadero marco de referencia en ese punto”, manifestó. “Luego descubrimos que nuestro rendimiento era de tan sólo 70 u 80 por ciento en algunos indicadores. Ahora estamos constantemente en un 98 y 99 por ciento. Es sólo que no creo que hayamos estado conscientes de lo poderoso que esto puede ser para nosotros ni qué tan lejos nos puede aún llevar”.

En cierto modo, dijo Lijesen, la experiencia Lean es similar al sentir de un maratonista: “Si nunca antes se ha corrido en un maratón, el objetivo muy probablemente será sólo de llegar a la línea de meta. Pero al correr el segundo maratón, uno se asegura de hacerlo mejor que la primera vez. De modo que una vez establecido el punto de partida, ya puede verse que la jornada va tomando forma. Uno sigue encontrando nuevas formas de hacer las cosas, haciendo que los procesos sean más efectivos, más precisos y más repetibles”.

Agregó: “Ahora, después de dos años, creo que podemos decir que la totalidad del concepto de mejora continua ha ayudado a transformar nuestra cultura. Nos gustaría ser una de esas empresas que está constantemente en movimiento, tratando de mejorar y ser mejores – en el área de ventas, de operaciones, en recursos humanos”.

### Facultar al equipo

SMT ha dado el nombre de “Facultar” a su programa Lean. Pero al principio, según Ari McKee-Sexton, gerente de comunicación comercial de la compañía, había muchos empleados que más que sentirse facultados, se sentían amenazados. “Había gente extraña y cambiando los flujos y ambientes de trabajo que habían permanecido sin cambio durante décadas”, declaró. “Se percibía cierto rechazo, en parte a nivel emocional. Lo que me sorprendió es lo rápido que se disipó ese rechazo y se adoptó el programa. Una vez que algunos personajes respetados en cada locación se comprometió con la nueva metodología y luego a medida que la gente comenzó a ver los números reales que demostraban las dramáticas mejoras en productividad o calidad, el programa se vendió solo. La clave fue involucrar a todos en el proceso y mantener la transparencia – el ver que los gerentes se subían las mangas y se ponían a trabajar durante largas jornadas junto con los técnicos y aceptando las aportaciones que hacían todos los integrantes del equipo, fue lo que realmente cautivó los corazones y las mentes de todo el personal.”

## Un Éxito Lean Fuera de la Manufactura | Caso de Estudio

El programa y sus actividades Lean y Seis Sigma se han convertido en una iniciativa esencial en SMT que todos los empleados pueden reconocer y definir en todas sus locaciones.

El equipo trabaja de tiempo completo y va de un sitio a otro y de evento en evento y es tarea del "Personal Lean" local de cada sitio el sostener las mejoras y mantener las buenas prácticas implementadas. "Es un sistema muy poderoso para la creación del tipo de cambio cultural que necesitamos para que prevalezca la mejora continua", dijo McKee-Sexton. "Y en cada evento kaizen o 5 S's, se incrementó el nivel de lo que resulta aceptable en un ambiente laboral y flujo de trabajo. El desperdicio, la ineficiencia, el potencial de problemas de seguridad y la redundancia simplemente resultan ya intolerables para nuestros equipos".

### Asumiendo el compromiso

Tanto Lijesen como McKee-Sexton aceptan que la incorporación de Lean y Seis Sigma es una tarea ingente. Señalaron que se necesita de un enorme compromiso por parte de la alta directiva con una estructura permanente de mejora continua en toda la organización. Y dijeron que el traer a personal nuevo con experiencia en Lean y el capacitar al personal actual resultaron pasos muy importantes. Y una última recomendación de Lijesen: "Trabajar con un consultor de confianza es una excelente manera de lanzar el programa con menos demoras, errores y problemas de las que se experimentarían al hacerlo sin esa ayuda".

Preguntas y Respuestas con TBM: Usar el concepto Lean en una organización no manufacturera

### ¿Cómo se trasladan los principios clave de Lean de la industria manufacturera a otros ambientes?

¿Cómo se trasladan los principios clave de Lean de la industria manufacturera a otros ambientes?

Virtualmente, todas las empresas – aún aquellas en ambientes no manufactureros – confrontan retos en común cuando se trata de control de procesos, tales como:

- Reducir los costos de mano de obra
- Administración de múltiples proveedores / contratistas externos
- Mayor velocidad, flexibilidad y soporte administrativo a lo largo del desarrollo y venta de productos, el procesamiento de pedidos y el servicio a clientes
- Mejorar el ciclo de pedido-a-efectivo

Todos estos procesos están sujetos al desperdicio. Pero en un entorno no manufacturero, puede ser más difícil identificarlo. La práctica Lean permiten que los negocios de todo tipo identifiquen los pasos de un proceso, determinar cuáles agregan valor y entender quién hace qué – y en qué orden. Eso hace posible desarrollar nuevos procesos, documentar el trabajo estándar y ver claros beneficios.

¿Qué tipo de metas – y resultados – serían los más adecuados para las organizaciones no manufactureras?

Aquí aparecen algunos ejemplos de mediciones de procesos administrativos típicos:

- Menos gastos fijos (ventas, general, administrativos)
- Precisión en los pedidos
- Ciclos de pedido-a-efectivo más cortos
- Mejores tasas de cierre en ventas principales
- Más ventas por cliente
- Mayor velocidad al mercado
- Mejor nivel de satisfacción del cliente



TBM Consulting Group , Inc.  
Calzada San Pedro #250  
Col Miravalle  
Monterrey, N.L. 64660  
01800 843 9999  
www.tbmcg.mx