

CASO DE ESTUDIO**Eliminando desperdicio invisible en la industria de servicios**

Una firma de investigación de mercados globales afina su análisis de datos e implementó un nuevo sistema de gestión que le permite aumentar sus utilidades y el servicio a clientes

Cliente

Un proveedor multimillonario de datos de mercado, análisis y servicios de consultoría para generar reportes personalizados, con locaciones en todo el mundo.

Reto

La consolidación del mercado redujo la base de clientes de la compañía. Al ser comprados por una firma privada, se necesitó reducir costos, desarrollar nuevas habilidades y crear una cultura orientada al cambio.

Solución

TBM desarrolló el nuevo sistema de gestión de la compañía incluyendo el diseño del programa, capacitación, desarrollo del equipo de liderazgo y facilitación de proyectos. TBM implementó soluciones para mejorar la productividad y reducir los tiempos del proceso, tiempos de ciclo y costos.

Resultados

Las utilidades superaron los \$5 millones de dólares. Los ahorros de mano de obra excedieron las 245,000 horas. Los tiempos del proceso y ciclo mejoraron 20% y el trabajo sin valor agregado y las demoras se redujeron en más de 40%.

Puede parecer contradictorio, pero como sabe cualquiera que haya trabajado en un negocio de servicios, entre más personas se involucren en el trabajo, más tiempo toma terminarlo.

Las transferencias son las principales culpables. Cada transferencia interrumpe el flujo de trabajo y agrega tiempo de espera. Estandarizando los procesos y eliminando trabajo innecesario y círculos viciosos, se puede reducir rápidamente los tiempos de ciclos, tiempos del proceso y tiempos de respuesta al cliente, frecuentemente, en un cincuenta por ciento o más.

Después de la adquisición por una firma patrimonial, los nuevos líderes de la empresa de información de mercados, análisis y servicios de consultoría, que desea permanecer anónima para propósito de este caso de estudio, sabía que había grandes oportunidades de afinar la recolección de datos y procesos administrativos. También necesitaban alinear los requerimientos de mano de obra con los estándares actuales del mercado, y querían que la compañía fuera capaz de responder mucho más rápidamente a las preguntas y solicitudes de los clientes.

Una misión para el cambio

Cualquier negocio que sea una fuente de dinero, especialmente una que ha sabido mantener altos márgenes de utilidad y una participación del mercado mayoritaria por décadas, constantemente atraerá nuevos competidores. Para esta compañía, la nueva tecnología de la información y la facilidad en comunicaciones globales habían facilitado a nuevas firmas tomar parte del negocio ofreciendo inteligencia comparable a menor precio. Al mismo tiempo, la consolidación del mercado estaba disminuyendo la base de clientes de la firma.

A pesar de estas presiones, debido a la fama de la baja rotación y las redes arraigadas, una atmósfera de complacencia y derecho permeaba la organización. Para lograr ventas, la compañía había utilizado inversiones externas para completar las adquisiciones, pero había carecido de un proceso de integración. Las firmas adquiridas fueron, en general, dejadas a su suerte mientras continuaran alcanzando las metas EBITDA.

Los nuevos dueños reconocieron la oportunidad de reducir gastos operativos y mejorar el servicio a clientes con una oferta de servicios integrada, y revertir la baja en ventas y participación en el mercado. Lo primero que hicieron fue reemplazar la mayor parte del equipo de liderazgo con ejecutivos con una visión similar para el futuro de la compañía.

Ya sea obtenido desde dentro de la empresa o traído desde fuera, la rápida transformación de cualquier empresa a menudo requiere un nuevo liderazgo. Pero eso es sólo el comienzo.

“El liderazgo tiene que establecer nuevas expectativas, lo que es bastante obvio”, dice David Pate, Director de Desarrollo de Negocios de TBM. “Pero las grandes y audaces metas son inútiles si no hay un mecanismo de apoyo real para ayudar a las personas que atienden a clientes cada día, para comprender y hacer lo que hay que hacer de manera diferente. Aquí es donde muchas iniciativas de cambio y transformación fallan”.

Los equipos kaizen reducen tiempos y eliminan demoras para preguntas de clientes

Uno de los primeros eventos kaizen para la firma de investigación de mercado perfilada en este caso de estudio, fue el proceso para responder a dudas de clientes y auditorías. La meta era reducir tiempos del proceso y eliminar demoras, y mejorar la estandarización. En ese tiempo, tomaba tres horas o más a los clientes recibir respuesta de una simple pregunta. Preguntas más complejas podían tomar semanas.

Después de la capacitación inicial, el equipo kaizen mapeó el proceso de preguntas del cliente, que les permitía ver todos los pasos por primera vez.

Comenzaron a identificar oportunidades de mejora. Para afinar el flujo de trabajo, como se hace en muchos procesos orientados al servicio, crearon listas verificables y árboles de decisión, rutas estandarizadas, algunas tareas automatizadas, otras a prueba de error y reasignación de responsabilidades de tomas de decisión.

El equipo completó muchas de las oportunidades identificadas en el plan de implementación durante el evento. Otras, que requerían una fuerza de trabajo más compleja y cambios de tecnología de información que fueron completadas en seis semanas.

En total, el equipo kaizen eliminó la mitad de los puntos de decisión documentados, demoras, tareas sin valor agregado y círculos viciosos. Como resultado, preguntas simples de clientes podían ser respondidas en un promedio de cinco minutos. Respuestas a preguntas de auditorías podían ser provistas en poco más de una hora, comparado con dos a siete días que tomaba antes.

Un Sistema de Gestión es necesario para asegurar que las ganancias individuales y acumulativas de cada evento se sostengan. En esta compañía, los campeones ejecutivos y líderes de mejora, se reúnen cada dos meses para revisar resultados, riesgos y prioridades. El equipo de mejora central se reúne cada mes para discutir tácticas, compartir mejores prácticas y revisar planes de capacitación y comunicación. También se reúnen semanalmente para discutir el trabajo planeado, mantener alineación y evitar duplicación.

La compañía usa un sistema en línea de planeación y reportes kaizen para dar seguimiento al estatus, evaluación de oportunidades y otras mejoras de proyectos. Para asegurar el impacto del programa en el desempeño financiero los ejecutivos establecen una expectativa inicial de que cada negocio debe completar por lo menos un evento por trimestre por cada 125 empleados.

Durante 18 meses la compañía completó más de 200 eventos en colección de datos y producción, entrega y apoyo, recursos humanos, finanzas y otros departamentos.

Más de 5 millones de dólares en ahorros anuales

- Documentado y verificado por contabilidad
- Justifica fácilmente los gastos de consultoría y mano de obra

Reducción

Reducción de 245,000 horas de trabajo

Aumento del 90%

En velocidad de recopilación de datos

Reducción

De cargas administrativas para los equipos de ventas

Mayor velocidad I&D

Mayor colaboración en el desarrollo de productos para lograr traer ofertas al mercado de 3 a 5 meses más rápido

Momento para un método que funciona

La oficina corporativa de la compañía desarrolló iniciativas de mejora a lo largo de los años. Incluyeron TQM (Gestión de Calidad Total), reingeniería de procesos de negocios y Six Sigma. Limitado en alcance a las áreas operativas, cada uno logró algunos cambios positivos, pero los resultados financieramente medibles eran lentos y difíciles de obtener. Liderados por un selecto grupo de expertos, ninguno de los programas realmente tocó a los empleados de la línea frontal.

TBM trabajó junto con el cliente para implementar un nuevo método que uniera aspectos clave de metodología de procesos de mejora Lean y Six Sigma. El CEO y los dueños de la firma patrimonial privada establecieron que las metas iniciales del programa eran liberar capacidad, reducir costos y al mismo

tiempo mantener altos niveles de calidad, e introducir una cultura de mejora orientada al cambio. “Cuando iniciamos, muchos ejecutivos pensaron que alguno de los cambios reducirían la calidad del servicio al cliente,” recuerda Pate. “Algunos empleados sintieron que el programa era para justificar despidos, que era en realidad la situación en un mercado en contracción”.

Los gerentes introdujeron cada proyecto como una oportunidad para descubrir qué pasos podían ser eliminados del flujo de trabajo existente mientras se mantenía la calidad de servicio. Participar en el programa, completar la capacitación y convertirse en facilitadores certificados del proyecto, le ofreció a los empleados nuevas oportunidades y un sentido de seguridad del empleo.

“Si respetas a las personas y eres sincero con ellas sobre que está sucediendo y por qué, darán el paso y se unirán al proceso”

— David Pate,
Director de desarrollo de negocios de TBM

El apoyo al personal incluía un equipo de mejora central con un gerente de cambio dedicado por cada 200 empleados. Con la ayuda de facilitadores de TBM, los gerentes ayudaron a organizar y liderar los eventos de mejora iniciales, conocidos como eventos “Kaizen”.

También se aseguraron que se completara el trabajo de seguimiento. Adicionalmente al equipo de mejora central, facilitadores certificados internos introducidos en cada área funcional liderean la mayor parte de los eventos Kaizen.

“Como demostraron claramente los resultados en este caso, cuando se combinan de manera inteligente Lean y Six Sigma son tan efectivos en los servicios como en la manufactura”

— David Pate,
Director de desarrollo de negocios de TBM

Lecciones para líderes de cambio de la industria del servicio

En retrospectiva, los líderes del equipo de mejora de la compañía ofrecieron algunos consejos a otros ejecutivos del negocio de servicios que pudieran estar considerando un método similar.

1. Limitar el alcance de los eventos mejorará los resultados. Muchos de los primeros eventos trataron de atender más de lo que el equipo podía resolver efectivamente en un periodo de tiempo limitado.
2. Eliminar pasos adicionales y actividades que no agregan valor, acelera los ciclos y mejora la calidad para reducir la oportunidad de error.
3. Medir y presentar resultados concretos, verificados por el departamento de contabilidad, permite credibilidad en toda la organización.
4. Enfocarse demasiado en la reducción de costos al principio, disminuirá el entusiasmo de los empleados.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

[in](#) [twitter](#) [youtube](#) | tbmcg.mx

