

Calidad y Procesos

Lean Sigma, un paso más hacia la máxima eficiencia empresarial.

Referencia del Documento: WP-Spain-0806-1

En este *WhitePaper* *encontrará:*

La respuesta a la pregunta **¿Qué es Lean Sigma?**. Los detalles sobre la combinación mejorada de **dos metodologías científicas** que buscan la minimización del gasto.

¿Cómo se utiliza Lean Sigma?. Ejemplos de empresas como Sitel, en la cual la metodología está integrada en el propio sistema de gestión del servicio ofrecido a sus clientes.

Casos de Estudio que detallan la aplicación de la metodología en empresas españolas, reforzando las ventajas de una **filosofía de mejora continua** integrada en los procesos de trabajo y que garantiza una mayor **solidez a largo plazo**.

Introducción

“... Originariamente vinculados a la industria manufacturera, los equipos de Lean Sigma vienen colaborando con éxito en proyectos de la industria de Contact Center ”

En la actualidad nos encontramos en un contexto de crisis en el que todos los indicadores macroeconómicos desalientan la inversión y ponen de manifiesto el mal momento por el que está pasando la economía. Los sectores se convierten, poco a poco, en entornos maduros, altamente competitivos y homogenizados, en los que se globalizan y dinamizan los procesos de mercado. Es en esta coyuntura en la que las empresas se ven obligadas a adaptarse incorporando cambios y mejoras que les permita ser más eficientes en los procesos, más competitivos y rentables, al tiempo que reducen los costes y mantienen, e incluso, incrementan la satisfacción de los clientes.

En este entorno las compañías nos enfrentamos con un dilema: ¿Cómo ser más eficientes manteniendo la calidad del servicio?

Parece que es la eterna pregunta que se hacen las empresas, pero en un periodo de crisis y globalización se hace aún más importante. Encontrar esa relación directa entre el aumento de ventas y el incremento del índice de la productividad manteniendo la satisfacción del cliente exige reducir costes, hacer que los procesos sean más eficientes y reducir al máximo la cantidad de errores.

La globalización y la crisis obligan a las empresas a hacer un ejercicio introspectivo que les sirva para mejorar su proyección en el mercado y, para ello, la metodología que se presenta como la solución mas idónea y eficiente es **Lean Sigma**.

¿Qué es Lean Sigma?

Lean Sigma es la combinación mejorada de dos metodologías científicas llamadas **Lean** y **Six Sigma** que, de forma separada, buscan la maximización de la productividad. Sin embargo, unidas bajo una misma metodología, no sólo se orientan a reducir costes, sino también a maximizar la eficiencia en los procesos y, por lo tanto, a que las empresas que la implementen sean más competitivas en sus respectivos mercados.

En concreto, con el *Lean* y *Six Sigma* Sitel pretende:

Six Sigma	Lean
Eliminar fallos en los procesos. Proporcionar servicios y productos de alta calidad.	Analizar el flujo de los procesos identificando y eliminando desperdicios (esperas, procesos innecesarios, sub-utilización de personal, etc).
Tomar decisiones que se fundamenten en datos y evaluar con indicadores de referencia.	Maximizar la velocidad de los procesos reduciendo gradualmente los ciclos y costes innecesarios de producción.
Incorporación de una cultura de eficiencia basada en la participación de todo el personal a fin de conseguir los resultados programados.	Establecer la base para proveer recomendaciones y mejoras sólidas de impacto a corto y largo plazo.

Son herramientas de análisis que, de forma conjunta, mejoran y hacen eficientes los procesos para poder ofrecer servicios de calidad con costes y tiempos reducidos, al tiempo que facilitan el proceso de toma de decisiones, permiten alcanzar los resultados esperados y logran la satisfacción de nuestros clientes.

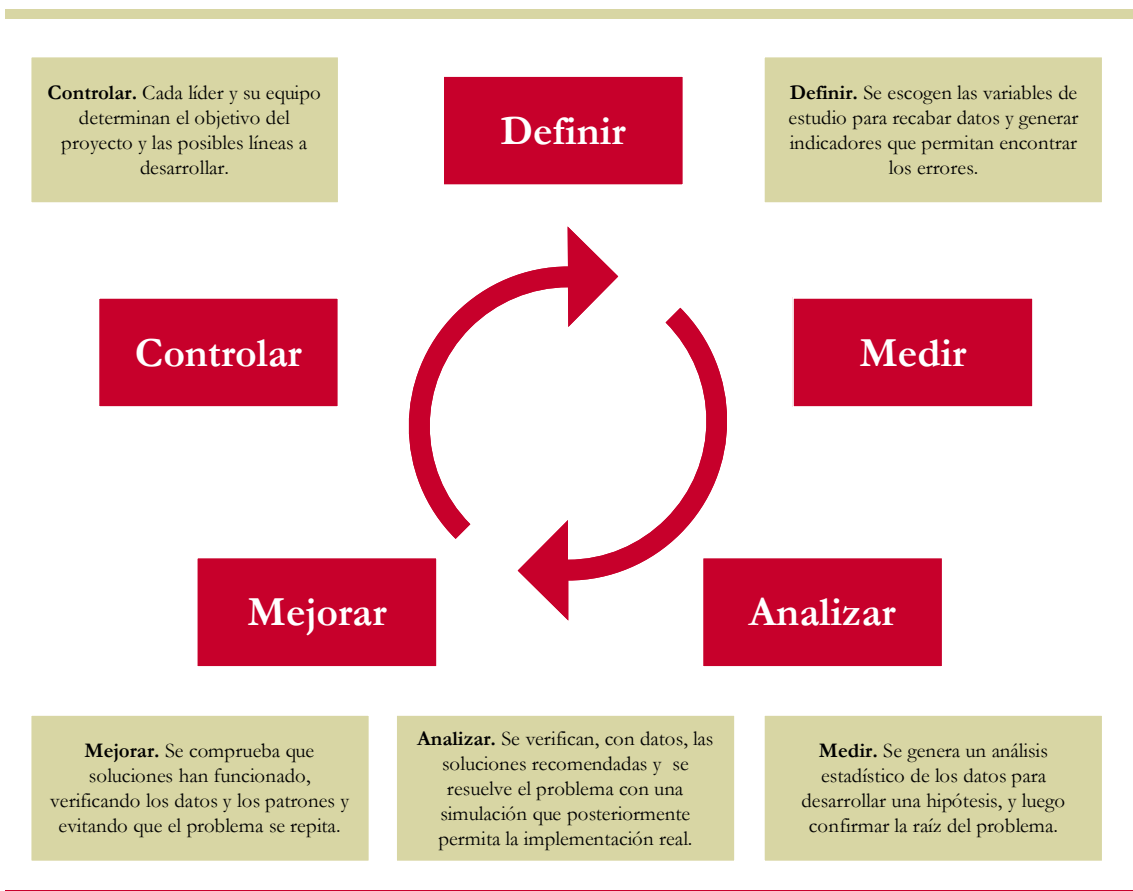
¿Cómo se utiliza Lean Sigma?

La división de *Continuous Improvement* (Mejora Continua) utiliza *Lean Sigma* para fomentar mejoras en todos los aspectos del servicio y del negocio. En el caso de empresas como Sitel, es una metodología que está integrada en el propio sistema de gestión del servicio ofrecido a sus clientes. No se trata de un “producto” adicional, sino más bien de una filosofía de mejora continua integrada en los procesos de trabajo y que garantiza una mayor solidez a largo plazo.

Lean Sigma funciona en base a una metodología estructurada denominada DMAIC¹ por sus siglas: **Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar**. Esta metodología de cinco fases pretende generar un proceso sistemático y disciplinado, lo que permite alinear los objetivos empresariales y financieros de los clientes con los objetivos de cada proyecto. Al mismo tiempo, hace posible la

¹ DMAIC es un acrónimo (por sus siglas en inglés: *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*)

creación de una cultura de empresa y unos hábitos individuales eficientes con capacidad de gestionar cambios eficaces y rentables. La metodología seguida por Sitel es la siguiente:



Ejemplos de empresas líderes e innovadoras como Sitel refuerzan la integración de la metodología **Lean Sigma** con la filosofía y cultura corporativas de la compañía orientando todas las áreas hacia la superación de las expectativas de los clientes mediante la mejora continua, el liderazgo y la innovación.

Cada una de estas fases se implementa gracias a un “**Black Belt**” y/o “**Green Belt**”, el líder de cada proyecto que actúa como un apoyo directo para los equipos de operaciones mediante la aplicación rigurosa de la metodología DMAIC. Esto repercute directamente en la experiencia del cliente final. En el caso de Sitel, los equipos de **Lean Sigma** colaboran en distintos proyectos con objetivos claramente definidos y vinculados a los objetivos específicos de cada cliente para conseguir beneficios concretos.

Con la implementación de **Lean Sigma**, se refuerza la capacidad de mejorar el servicio en las siguientes áreas:

“... En definitiva, Lean Sigma es una metodología que se adapta perfectamente a la situación económica actual.”

Incrementar la Productividad: Con la aplicación de **Lean Sigma** Sitel ha aumentado el índice de productividad de cada uno de los empleados y de los procesos en general. Esto aporta más tiempo y recursos para seguir innovando, y para ofrecer a los clientes un servicio mucho más personalizado.

Mejorar la Colaboración y la Comunicación: La recopilación de datos y su análisis a través de métricas fiables aporta un lenguaje común a los empleados, lo que facilita la colaboración dentro del conjunto de la organización. La metodología **Lean Sigma** incluye la medición de los comportamientos, tendencias y no sólo los aspectos relativos a la actividad elemental de negocio. De esta forma, es posible evaluar el desempeño de manera constante y proporciona un mejor servicio a los clientes en lo largo plazo.

Aumentar la Satisfacción Total del Cliente: La metodología tiene como objetivo final aumentar la satisfacción del cliente y de los consumidores, a la vez que reduce costes y errores en los procesos. Permite un mayor nivel de flexibilidad para ajustarse a las demandas de los clientes en tiempo real a través de la racionalización y simplificación de los procesos.

En definitiva, **Lean Sigma** es una metodología que se adapta perfectamente a la situación económica actual. Esta es la razón por la que, en los últimos años, Sitel ha presenciado como un gran número de empresas en diferentes sectores han incorporado esta metodología a sus procesos productivos y de trabajo, con la intención de destacar en sus respectivos mercados. De hecho, muchas de estas compañías ya están consiguiendo resultados muy positivos. En el ámbito de los servicios, y muy especialmente en el sector de servicios BPO, hasta no hace mucho tiempo, la implementación de **Lean Sigma** no era muy habitual, sin embargo, se ha demostrado que es igualmente efectiva para contribuir a alcanzar la máxima eficiencia en la actividad con los clientes.

Caso de Estudio

▪ Perfil del cliente

Este cliente de Sitel es el primer grupo de transporte aéreo en España y el cuarto de Europa. La compañía, fundada en junio de 1927, está presente en un centenar de aeropuertos de 40 países y forma parte de una de las principales alianzas mundiales *Oneworld* (alianza de aerolíneas que abarca todo el planeta y que ofrece a los clientes alrededor de 700 destinos con las mejores conexiones).

Su principal actividad es el transporte de pasajeros y mercancías, además del mantenimiento, no sólo de su flota de aviones, sino también de las aeronaves de otras compañías aéreas, así como la asistencia a aviones y pasajeros (*conocido como "handling"*) en todos los aeropuertos de España.

▪ Algunos datos del sector

Tras un marcado período de pujanza, caracterizado por una tendencia de crecimiento en el tráfico de aviones, pasajeros y carga, el sector de compañías aéreas en España está sufriendo un sensible descenso en la demanda debido, fundamentalmente, a la desfavorable situación económica que se está viviendo en todo el mundo.

En concreto, desde enero de 2008, se ha registrado una disminución en el nivel de ventas de entre un 25% y un 15%. Además de la bajada de la demanda, especialmente en el última parte del ejercicio. El aumento del precio de los carburantes durante el año 2007 y, en mayor grado durante la primera mitad del ejercicio 2008, ha motivado una importante disminución de la rentabilidad de las empresas de transporte aéreo.

▪ Punto de partida y Objetivos del cliente

Desde hace más de 30 años, la compañía cuenta con un departamento de atención telefónica, que ha ido ampliando paulatinamente sus servicios. Su objetivo es proporcionar el mayor nivel de atención y comodidad a sus clientes, ofreciendo

información acerca de vuelos, tarifas y ofertas y facilitando la realización de reservas, venta y entrega de billetes a domicilio.

Como parte de su proceso continuo de mejora, la compañía se había planteado tres objetivos a medio plazo: desarrollar procesos consistentes que permitan la **reducción del tiempo gestión de llamada (TMO)** en las líneas de atención telefónica 807, **eleva los ratios de las ventas**, y **aumentar los niveles de satisfacción de los clientes**.

▪ Solución de Sitel

“...El cambio de tendencia fue reconocido por todos los involucrados en el servicio de atención”

A fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la compañía, Sitel procedió a un análisis de las tendencias que se habían seguido durante los tres trimestres anteriores. Dicho análisis permitió establecer las bases para el desarrollo de una serie de acciones, a fin de lograr los *Key Performance Indicators (KPI)* acordados con su departamento de atención telefónica. Las principales acciones aplicadas fueron las siguientes:

- 1. La división de los agentes y del equipo de gestión en servicios específicos.*
- 2. Plan de comunicación masivo, involucrando a todos los miembros del equipo en el proyecto de mejora.*
- 3. Revisión de los planes de incentivo y diseño específico para el departamento de atención telefónica.*
- 4. Desarrollo de un plan de formación en ventas a los agentes, centrado en las actividades de sondeo, gestión y cierre de la venta. El nuevo plan proporciona una base para prestar servicios mediante procesos estables con un enfoque estratégico y a largo plazo.*
- 5. Revisión de los procedimientos para una nueva monitorización de calidad a fin de implementar una Arquitectura GOS (Sitel Global Operational System).*

▪ **Resultados conseguidos**

El cambio de tendencia fue reconocido por todos los involucrados en el servicio de atención. Igualmente, se empezaron a detectar tendencias positivas como resultado de la aplicación de los Planes de Acción que se habían diseñado. Los resultados comenzaron a cambiar significativamente con impacto inmediato en los KPIs:

Grafico 1: Nivel de Servicio

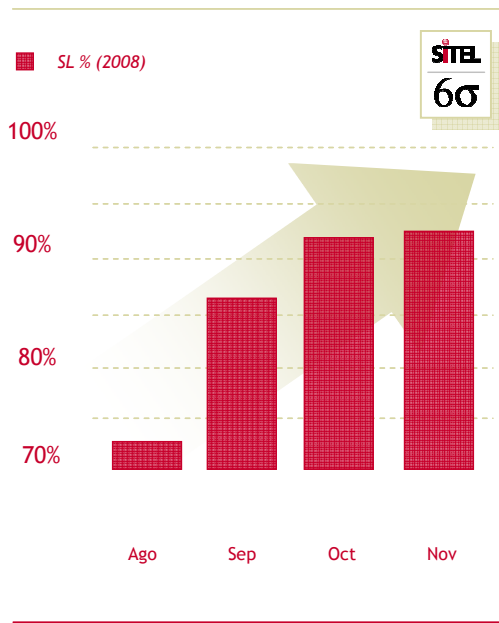


Grafico 2: Tiempo medio de Operación

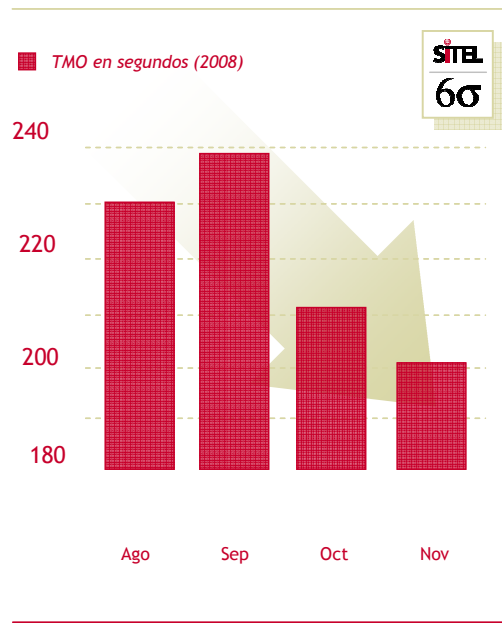
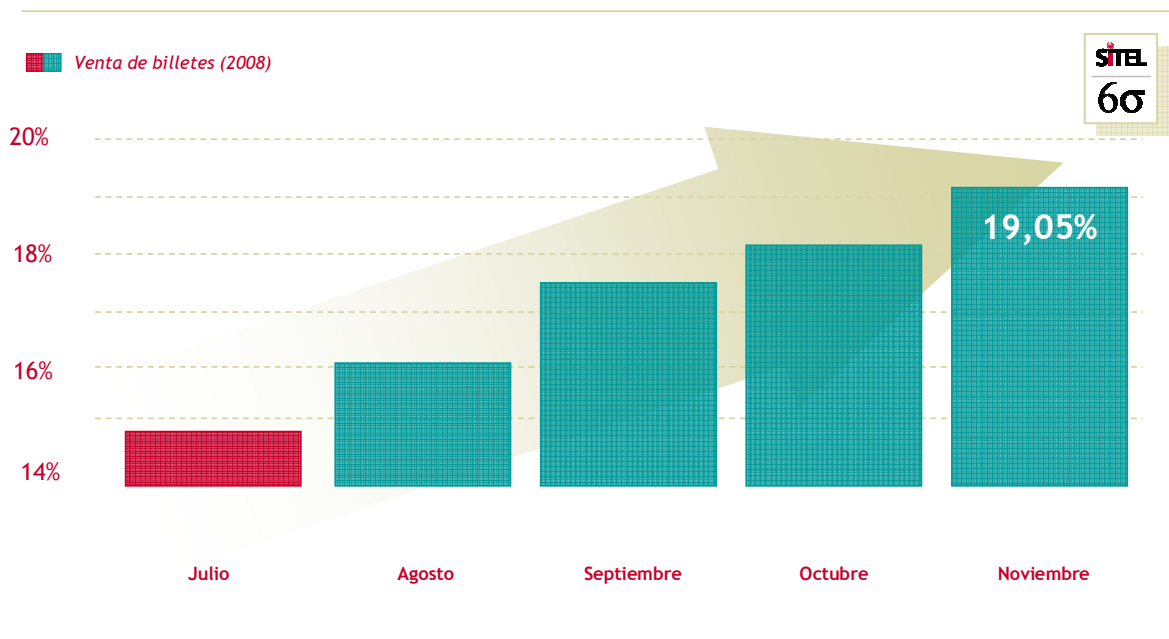


Grafico 3: Promedio de Conversión



El proyecto ha alcanzado sus objetivos preliminares, habiendo conseguido un proceso robusto, predecible y sostenido en los tiempos medio de gestión de contacto y mejorando de forma consistente la conversión de los teléfonos de información y venta.

Sobre Sitel

Sitel es la compañía líder mundial en servicios de Gestión de Relaciones con el Cliente y Externalización de Procesos Empresariales (BPO). Con más de 60.000 empleados en 27 países, la compañía proporciona soluciones a escala mundial desde sus sedes locales y en el extranjero en más de 155 instalaciones en Norteamérica, Sudamérica, EMEA y Asiático-Pacífico. Los servicios galardonados de la compañía brindan pautas estratégicas, escala y diversidad de ofertas a sus clientes, a fin de garantizar los mejores retornos de la inversión. Para más información, visite www.sitel.com.



España
C/Retama 7
28045
Madrid
España
+34 91 379 74 74

Inglaterra
Building 600
Leavesden Park
Hercules Way, Watford
WD25 7GS
+44 (0) 1923 689 600

EEUU
Two American Center
3102 West End Avenue
Suite 1000
Nashville, TN, 37203, USA
+1 866.95.Sitel

Para más información sobre otras localidades, visite www.sitel.com.