

Más allá de la calidad total

En la década del 70, términos como "calidad total" y el sistema TQM (Total Quality Management) comenzaban a imponerse en la gestión no sólo de la industria, sino en áreas de servicios, educación y gobierno. Luego llegaron el Six Sigma, la metodología Lean y el BPI (Business Process Management). En el nuevo siglo, y de la mano de una competencia cada vez más ardua y global, el enfoque predominante es hacia la "satisfacción total del cliente". Esto requiere, en palabras de Steve Towers, consultor de negocios y creador del método CEM (Customer Expectations Management), un enfoque "de afuera hacia adentro, es decir, centrado en el cliente y no en el producto o servicio".

Towers, fundador de Bennu BPM Group y asesor externo de numerosas compañías -entre ellas el Citibank-, estuvo en Buenos Aires convocado por la consultora de management y procesos Paradigma para difundir el método que creó junto a su colega Terry Schurter, entre las compañías locales.

Una diferencia fundamental entre el sistema que propone Towers y los que le precedieron es que "el CEM no se enfoca a hacer las cosas bien, sino a analizar primero si esas cosas son necesarias". "Gran parte de lo que se hizo en los últimos años es tratar de corregir efectos en lugar de ir hacia las causas", apunta. En otras palabras, es preciso "entender primero lo que el cliente quiere para saber si se está haciendo lo correcto, en una visión de afuera hacia adentro (*outside-in*).

Según el experto norteamericano, "las compañías *inside-out* acostumban a conducir mensa-



jes centrados en sí mismas, mientras que las organizadas *outside-in* se presentan como un centro de servicios, independientemente de los productos que vendan". Y agrega: "Estamos en lo que llamo la cuarta ola de los procesos de calidad. En las tres previas el foco estaba puesto en el producto y los procesos, hoy está puesto en el cliente" (*ver gráfico*).

El CEM es un enfoque de gestión y negocios válido tanto para industrias, empresas de servicios, comercio, ONGs u organismos de gobierno, sin importar el tamaño de estas organizaciones. "Aplicando este método se puede lograr un aumento de los ingresos, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos, un efecto conocido como triple corona (*triple crown*)", dice Towers y cita el caso de una aerolínea, South West, que lleva "57 cuatrimestres de rentabilidad positiva, en un sector mayormente deficitario". ¿Cuál es su secreto? Que esta aerolínea enfoca su negocio hacia el cliente y todos sus procesos empiezan y terminan con él. Desde

la reservación *on line* y el *check-in*, hasta que llega al aeropuerto y la aerolínea se encarga de llevarle las maletas al hotel, si se trata de un ejecutivo que va directamente a una reunión", explica.

Pasos a seguir

Para implementar el sistema CEM, "el primer paso es definir objetivos concretos a lograr, en términos de satisfacción del cliente". El segundo paso es conocer qué actividades hay que hacer para lograr cada objetivo. "Para organizar exitosamente el trabajo debemos definir 'paquetes' o 'categorías descriptivas' de los tipos de trabajo que se realizan en la organización", señala Towers.

Luego hay que detectar los puntos críticos (*key points*), analizarlos, ver para qué sirven y qué valor agregan a mi negocio. De esta forma podemos determinar si hay pasos que sobran o recursos que se desperdician. (Por ejemplo, enviar documentos en papel que se pueden reemplazar por envíos electrónicos). Y hay dos opciones: mejorarlos o eliminarlos.

La idea es evitar actividades y procesos que simplemente se llevan a cabo por costumbre o inercia. Muchas de las más exitosas compañías en el mundo ya incorporaron este enfoque. Además de South West, también FedEx, Virgin Mobile, Citibank Zara y Best Buy. "Antes de realizar cada proceso hay que pensar si realmente agrega valor. No se trata de corregir fallas, sino de ir hacia sus causas", enfatiza Towers, co-creador del método. El espíritu del CEM es simplificar los procesos y eliminar aquello que no es necesario ni aporta valor al negocio. El éxito llega por añadidura.

M.G.E.

“Evolución de los sistemas de calidad”

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Fue el método en boga durante la década del 70 para gestionar la calidad en todos los estratos de una organización. Este sistema constaba de una serie de normas y estrategias para lograr, mediante cambios incrementales en los procesos, un mejoramiento continuo de los productos y servicios.

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI)

Surgió en los 80, como un sistema superador del TQM. Sus premisas centrales fueron: definir la estrategia y objetivos de la organización (quiénes somos, qué hacemos y para qué); determinar quiénes son los clientes y alinear los procesos para lograr los objetivos organizacionales. Uno de sus conceptos claves era el de “reingeniería” (cambios) de los procesos organizativos, para lograr una reducción de los costos. Desafortunadamente, el término quedó asociado a las reducciones de personal y se transformó en un eufemismo de despidos.

SIX SIGMA

Este conjunto de prácticas desarrolladas por Motorola en los 80 se basa en mejorar los procesos eliminando defectos, y en la premisa de que todos los procesos de negocios pueden ser mensurados, analizados, mejorados y controlados. Para alcanzar un nivel de calidad cercano a Cero Defectos se necesita el compromiso de toda la organización, partiendo de los niveles más altos.

MÉTODO LEAN

Este enfoque se basa en la producción de bienes y servicios utilizando menos esfuerzo humano, menos espacio y menores costos en definitiva. Está basado principalmente en el método de producción de Toyota, pero también incorpora algunas premisas del sistema Six Sigma.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

En la intersección entre el Management y las Tecnologías de la Información, el BPM propone una serie de herramientas para diseñar, controlar y analizar los “procesos operacionales de negocios”. El término refiere a los procesos repetitivos que hacen a la operación del día a día, en contraposición a las decisiones estratégicas que deben tomar los altos ejecutivos de las compañías.

CUSTOMER EXPECTATION MANAGEMENT (CEM)

El sistema creado por Steve Towers y Terry Schurter propone un cambio en la definición del negocio, no ya en términos de producto o servicio, sino del cliente. Este enfoque “de afuera hacia adentro” es lo que permite a las organizaciones lograr un triple beneficio: reducir costos, mejorar sus servicios y aumentar los ingresos.

LUNES 29 DE DICIEMBRE DE 2008
EL CRONISTA COMERCIAL

CUSTOMER EXPECTATION MANAGEMENT MÁS ALLÁ DE LA CALIDAD TOTAL

En la década del 70, términos como “calidad total” y el sistema TQM (Total Quality Management) comenzaban a imponerse en la gestión no sólo de la industria, sino en áreas de servicios, educación y gobierno. Luego llegaron el Six Sigma, la metodología Lean y el BPM (Business Process Management). En el nuevo siglo, y de la mano de una competencia cada vez más ardua y global, el enfoque predominante es hacia la “satisfacción total del cliente”. Esto requiere, en palabras de Steve Towers, consultor de negocios y creador del método CEM (Customer Expectations Management), un enfoque “de afuera hacia adentro, es decir, centrado en el cliente y no en el producto o servicio”.

Towers, fundador de Bennu BPM Group y asesor externo de numerosas compañías -entre ellas el Citibank-, estuvo en Buenos Aires convocado por la consultora de management y procesos Paradigma para difundir el método que creó junto a su colega Terry Schurter, entre las compañías locales.

Una diferencia fundamental entre el sistema que propone Towers y los que le precedieron es que “el CEM no se enfoca a hacer las cosas bien, sino a analizar primero si esas cosas son necesarias”. “Gran parte de lo que se hizo en los últimos años es tratar de corregir efectos en lugar de ir hacia las causas”, apunta. En otras palabras, es preciso “entender primero lo que el cliente quiere para saber si se está haciendo lo correcto, en una visión de afuera hacia adentro (outside-in).

Según el experto norteamericano, “las compañías inside-out acostumbran a conducir mensajes centrados en sí mismas, mientras que las organizadas outside-in se presentan como un centro de servicios, independientemente de los productos que vendan”. Y agrega: “Estamos en lo que llamo la cuarta ola de los procesos de calidad. En las tres previas el foco estaba puesto en el producto y los procesos, hoy está puesto en el cliente” (ver gráfico).

El CEM es un enfoque de gestión y negocios válido tanto para industrias, empresas de servicios, comercio, ONGs u organismos de gobierno, sin importar el tamaño de estas organizaciones. “Aplicando este método se puede lograr un aumento de los ingresos, el mejoramiento del servicio y la reducción de costos, un efecto conocido como triple corona (triple crown)”, dice Towers y cita el caso de una aerolínea, South West, que lleva “57 cuatrimestres de rentabilidad positiva, en un sector mayormente deficitario”. ¿Cuál es su secreto? Que esta aerolínea enfoca su negocio hacia el cliente y todos sus procesos empiezan y terminan con él. Desde la reservación on line y el check-in, hasta que llega al aeropuerto y la aerolínea se encarga de llevarle las maletas al hotel, si se trata de un ejecutivo que va directamente a una reunión”, explica.

Pasos a seguir

Para implementar el sistema CEM, “el primer paso es definir objetivos concretos a lograr, en términos de satisfacción del cliente”. El segundo paso es conocer qué actividades hay que hacer para lograr cada objetivo. “Para organizar exitosamente el trabajo debemos definir ‘paquetes’ o ‘categorías descriptivas’ de los tipos de trabajo que se realizan en la organización”, señala Towers.

Luego hay que detectar los puntos críticos (key points), analizarlos, ver para qué sirven y qué valor agregan a mi negocio. De esta forma podemos determinar si hay pasos que sobran o recursos que se desperdician. (Por ejemplo, enviar documentos en papel que se pueden reemplazar por envíos electrónicos). Y hay dos opciones: mejorarlos o eliminarlos.

La idea es evitar actividades y procesos que simplemente se llevan a cabo por costumbre o inercia. Muchas de las más exitosas compañías en el mundo ya incorporaron este enfoque. Además de South West, también FedEx, Virgin Mobile, Citibank Zara y Best Buy. “Antes de realizar cada proceso hay que pensar si realmente agrega valor. No se trata de corregir fallas, sino de ir hacia sus causas”, enfatiza Towers, co-creador del método. El espíritu del CEM es simplificar los procesos y eliminar aquello que no es necesario ni aporta valor al negocio. El éxito llega por añadidura.

M.G.E.

“Evolución de los sistemas de calidad”

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Fue el método en boga durante la década del 70 para gestionar la calidad en todos los estratos de una organización. Este sistema constaba de una serie de normas y estrategias para lograr, mediante cambios incrementales en los procesos, un mejoramiento continuo de los productos y servicios.

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI)

Surgió en los 80, como un sistema superador del TQM. Sus premisas centrales fueron: definir la estrategia y objetivos de la organización (quiénes somos, qué hacemos y para qué); determinar quiénes son los clientes y alinear los procesos para lograr los objetivos organizacionales. Uno de sus conceptos claves era el de “reingeniería” (cambios) de los procesos organizativos, para lograr una reducción de los costos. Desafortunadamente, el término quedó asociado a las reducciones de personal y se transformó en un eufemismo de despidos.

SIX SIGMA

Este conjunto de prácticas desarrolladas por Motorola en los 80 se basa en mejorar los procesos eliminando defectos, y en la premisa de que todos los procesos de negocios pueden ser mensurados, analizados, mejorados y controlados. Para alcanzar un nivel de calidad cercano a Cero Defectos se necesita el compromiso de toda la organización, partiendo de los niveles más altos.

MÉTODO LEAN

Este enfoque se basa en la producción de bienes y servicios utilizando menos esfuerzo humano, menos espacio y menores costos en definitiva. Está basado principalmente en el método de producción de Toyota, pero también incorpora algunas premisas del sistema Six Sigma.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

En la intersección entre el Management y las Tecnologías de la Información, el BPM propone una serie de herramientas para diseñar, controlar y analizar los “procesos operacionales de negocios”. El término refiere a los procesos repetitivos que hacen a la operación del día a día, en contraposición a las decisiones estratégicas que deben tomar los altos ejecutivos de las compañías.

CUSTOMER EXPECTATION MANAGEMENT (CEM)

El sistema creado por Steve Towers y Terry Schurter propone un cambio en la definición del negocio, no ya en términos de producto o servicio, sino del cliente. Este enfoque “de afuera hacia adentro” es lo que permite a las organizaciones lograr un triple beneficio: reducir costos, mejorar sus servicios y aumentar los ingresos.