

¿POR QUÉ LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEBE PRIMERO COMENZAR CON LEAN SIX SIGMA COMO CAMBIO DE PASO?

Ideas de cómo ahorrar tiempo y dinero en tu esfuerzo digital

Recientemente, tuve la oportunidad de participar en una Transformación Digital (TD) en México con un gran fabricante industrial. Me entusiasmó la perspectiva de aplicar años de experiencia en el aprovechamiento de la tecnología IoT para impulsar el cambio empresarial y cultural para ellos. Al entender sus retos rápidamente, se hizo evidente que lo que más necesitaba el líder de operaciones eran proyectos básicos de Lean Six Sigma como cambios de pasos y escuchar la voz de sus clientes. Posponer su largo y tedioso viaje de Transformación Digital era la recomendación correcta.

No hay necesidad de iniciar un viaje de varios años

Imagínate decirle al líder principal que no necesita contratar a su integrador de sistemas corporativo preferido, a pesar de que las aprobaciones del proyecto ya están firmadas; que no hay necesidad de iniciar un viaje de varios años, a pesar de que todos están preparados para invertir el tiempo. Imagínate cómo explota la burbuja al comentar que lo que realmente necesita es solo un par de entrenamientos Lean Six Sigma de una semana con dos a tres expertos principales y asegurarse de que está integrando la voz de sus clientes. El silencio que siguió a mi evaluación es la razón detrás de este blog. El mensaje dado fue: dar pequeños pasos, afinar, ponerlo en marcha nuevamente, aprender, digerir el cambio, transferir habilidades y luego decidir si

necesita un proyecto de Transformación Digital.

La mayoría de los proyectos que comienzan con un concepto de TD deberían comenzar como proyectos LSS

Redes sociales, universidades, proveedores, convenciones nacionales y seminarios web, todos hablan de TD. Los cinco principales integradores de sistemas han ajustado sus planes de negocios para convertir a sus equipos en pseudo expertos de TD. Para el fabricante industrial, si pretende seguir siendo jugador en la industria, probablemente necesita ayuda para reinventarse y seguir siendo competitivo. Pero en mi opinión, la mayoría de los proyectos que comienzan con un concepto de TD deberían comenzar como proyectos LSS.

¿Por qué? Bueno primero, permítame compartir algo de contexto.

Usted no quiere cambiar sólo por el bien del cambio y terminar peor

Por el bien de la longitud del artículo, voy a suponer que se entiende la promesa de una TD. En pocas palabras, debes cambiar y aprovechar las soluciones digitales. ¿Pero adivina qué? El primer paso en ese camino es recorrer el camino de la mejora. Usted no quiere cambiar sólo por el bien del cambio y terminar peor, ¿verdad? Sucede. La mejor es un importante primer paso.

En mi opinión esto implica comenzar con algo conocido como el principio '5S'. Este principio, cuando se aplica correctamente, permite que una entidad



funcione 'efectivamente'. El Principio '5S' consiste en:

- Ordenar entre lo esencial y lo no esencial dentro del proceso, para asegurar que los procesos estén libres de desorden y operen de manera efectiva.
- Enderezar todos los elementos dentro del proceso para garantizar que los materiales requeridos estén en su lugar, para ayudar a reducir el desperdicio y maximizar la excelencia operativa.
- Brille para asegurarse de que todos los materiales estén limpios, sean identificables y se ubiquen fácilmente para evitar el tiempo de búsqueda.
- Estandarización de los procesos para la coherencia y la simplificación de los pasos dentro del proceso, para evitar un proceso desconectado.
- Mantener un entorno de trabajo seguro y saludable para garantizar el funcionamiento continuo del proceso.

La entidad comercial necesita comprender la creación de valor

Una vez que haya configurado sus avenidas de retroalimentación, puede construir la Cadena de Valor del Cliente. Esto permite que las métricas de medición de voz del cliente aseguren que el negocio se mantenga dentro de un rango u objetivo aceptable. Si esta medida cae fuera de rango, debemos impulsar un análisis de causa raíz para mejorar aún más el proceso. Por último, la entidad empresarial necesita comprender la creación de valor. Se puede agregar valor a un producto o servicio a través de tres vías conocidas:

- 1 Se pueden agregar más productos o servicios, al mismo costo para el cliente. Por ejemplo, vender un modelo más reciente por el mismo precio que el modelo del año pasado.
- 2 El cliente recibe algo por lo que está dispuesto a pagar. Cuando voy a Chipotle, me ofrecen y cobran más por la adición de guacamole a mi burrito.
- 3 Se agrega una característica al producto o servicio, como cuando Starbucks proporciona una funda de cartón corrugado para su vaso disponible de café.

El valor se puede agregar mediante cualquier combinación de estos métodos, a cualquier producto o servicio, pero siempre debe referirse a los comentarios de los clientes que se han recopilado. Si el valor que acaba de agregar no es valorado por el cliente, entonces no es un valor real en primer lugar.

La aplicación de proyectos 5S no atrae a grandes Integradores de Sistemas

Al trabajar primero en la implementación del Principio 5S, optimizando procesos incongruentes y complejos, luego construir una Cadena de Valor para el cliente para agregar valor a su producto o servicio, puede reducir significativamente el tiempo y el dinero que podría haberse invertido en un viaje completo de TD. Sé por qué la aplicación de proyectos 5S no atrae a grandes Integradores de Sistemas. Es difícil alimentar a una empresa de consultoría voraz de empleados de 15 o 300 mil empleados si solo se recomienda estos proyectos ágiles, de duración corta, aunque de alto valor.

Cada semana, detecto problemas de servicio al cliente, problemas de calidad, problemas de productividad en una gran cantidad de empresas. Detecto problemas empresariales en cada visita o junta. Detecto problemas en fabricantes de electrodomésticos, minas, industria metalúrgica y en conglomerados industriales. Lo veo en bancos, aseguradoras, distribuidoras, embotelladoras y productores de alimentos. Las áreas clave que veo afectadas son producción, servicio al cliente, calidad, transformación cultural lo que impacta directamente la confiabilidad empresarial.

... podría resolver fácilmente el 80% de sus problemas

Lo gracioso es que al aplicar proyectos 5S dentro de un proyecto Lean Six Sigma, al integrar 'Reliability as a Service' o incluso a las metodologías de Excelencia Operacional, podría resolver fácilmente el 80% de sus problemas. Estas metodologías probadas atacan merma y aumentan el valor para el cliente. Al hacerlo, podría optimizar el tiempo y los recursos que se habrían im-

¿Por qué la transformación digital debe primero comenzar con lean six sigma como cambio de paso?

plementado en un proyecto de TD potencialmente innecesario. Los problemas aparentemente grandes no siempre necesitan GRANDES Transformaciones Digitales. Tómelo paso a paso y pruebe Lean Six Sigma primero como cambio de paso.

Bio de Autor

Mel Ramos es Socio en **ENABLE**. Anteriormente, fue líder comercial de software para GE Digital en América Latina. Lleva dos décadas implementando proyectos globales en el espacio industrial digital y es considerado el líder de pensamiento detrás del marco de "**Reliability as a Service**". Se graduó de Pomona College en Claremont, CA y actualmente reside en Orlando, FL.

Artículo publicado en:

<https://fernandafamiliar soy/colaboradores/mel-ramos/por-que-la-transformacion-digital-debe-comenzar-con-lean-six-sigma/>