

El desafío del equilibrio

SERVICE TALK

LA REVISTA DEL FORO DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO TI

itSMF España

itSMF
E S P A Ñ A

Service Talk - año 2012. Publicación editada por *itSMF* España. AÑO VII EDICION I

ITIL

itSMF

ESPAÑA



SERVICE TALK *itSMF* España

itSMF España Publicación Service Talk - año 2012

Equipo Editorial

Director: Marlon Molina - Tecnofor **Contenidos:** Daniel Rodríguez - Generalitat de Catalunya

Traducciones: Marcos Fernández - Altran



Antonio Valles
Gedos

Lean Management: La clave para un outsourcing de primera clase

El 2011 ha sido el año de Lean-IT: han aparecido publicaciones y foros, se ha llevado a cabo el I European Lean IT Summit, han surgido de la nada nuevos esquemas de certificación y se han impartido clases y conferencias por todo el país.

Esto probablemente ha sido motivado porque se acabaron definitivamente las vacas gordas y ahora nos enfrentamos a una larga temporada de vacas flacas; los directivos buscan maderos a los que agarrarse y poder seguir entregando los niveles de servicio demandados dentro de unos niveles de calidad aceptables y, sobre todo, dentro de las restricciones económicas propias de esta nueva coyuntura.

El Pensamiento Lean es una filosofía de gestión que maximiza el valor aportado optimizando los recursos necesarios para tal finalidad. Se mueve siempre siguiendo una serie de principios, que podemos resumir en el siguiente gráfico:

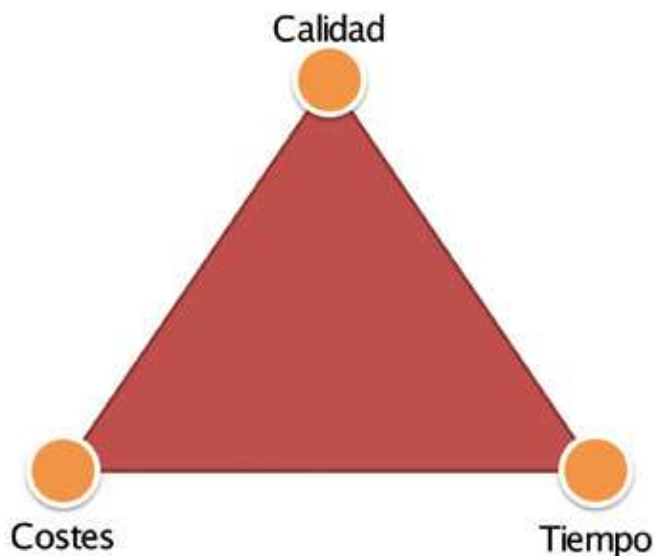


En estos momentos, un proveedor de servicios IT en modalidad de outsourcing o prestación de servicios continuados se encuentra con la necesidad acuciante de: cumplir con los requisitos del cliente (lo equivalente en el modelo tradicional de entrega de servicios por “cumplir las exigencias del contrato” o “satisfacer los SLA”); probablemente reducir los importes de estos contratos (hacer más con menos); y, a la vez, satisfacer sus propias necesidades de rentabilidad (mantener los márgenes de beneficio).

Así, nos encontramos en una situación en la que por una parte la demanda tira del beneficio hacia abajo y mantiene, si no aumenta, la tensión sobre las exigencias de nivel de servicio y por otra parte el proveedor se ve en la obligación de mantener el beneficio obtenido por la prestación, de modo que alguno de los puntos del triángulo de los servicios se verá afectado.

Pero esto no tiene por qué ser necesariamente así. La primera lectura es que si disponemos de menos financiación, habrá que dar menor rendimiento o peores niveles de servicio, pero es aquí donde Lean-IT nos puede ayudar especialmente a evitarlo. Veamos cómo siguiendo los diferentes principios que hemos presentado anteriormente:

IDENTIFICAR EL VALOR: Lean asume que los atributos de un producto o servicio que constituyen el valor aportado para el consumidor son variables y que por lo tanto debemos realizar una alineación permanente de las características de nuestra prestación con estos atributos, lo que repercute directamente en la necesidad de mantener un contacto permanente con el cliente/consumidor para identificar en cada momento qué es lo importante (para él), ajustando la producción a esas



necesidades. Desde el punto de vista del proveedor de servicios esto significa que necesitamos contratos lo suficientemente flexibles como para soportar fácilmente variaciones en las necesidades, en los ámbitos, en los niveles de servicio entregados y, lógicamente, en los niveles de facturación. Por lo tanto se debe trabajar en equipo para formalizar estos contratos ágiles con mecanismos de facturación variable.

Por otra parte, un proveedor de servicios con espíritu Lean no sólo se centrará en el cumplimiento del contrato; pondrá su interés en el propósito de su cliente... ¿Recuerdas la definición de servicio según ITIL? “Un medio de generar valor al cliente facilitando los resultados que desea obtener...” esto es lo que significa ese interés en el propósito: entender y facilitar los resultados que el cliente desea obtener.

IDENTIFICAR, REPRESENTAR Y OPTIMIZAR EL FLUJO DE VALOR:

Como dicen Mike Rother y John Shook en su libro “Learning to See”: “siempre que hay un producto para un cliente, hay un flujo de valor. El reto consiste en verlo”. Este principio Lean hace aflorar uno de los principales problemas organizativos que existen: la jerarquía es a nivel funcional, a nivel de unidades organizativas, mientras que el flujo de valor hacia el cliente/consumidor es transversal a las unidades funcionales.

Cuando se aprende a representar y ver el flujo de valor se puede detectar una multitud de actividades que se realizan y que no aportan nada a esos parámetros o atributos de valor que hemos identificado en el punto anterior: es lo que el Pensamiento Lean denomina waste (desperdicio, ineficiencia, derroche), cuya eliminación permitirá optimizar el flujo, dejándolo libre de todas estas actividades que sólo incorporan más tiempo de proceso, más volumen de actividad y más ineficiencia global.

Aquí es donde entra en juego la posibilidad de hacer más con menos, hacer más de lo que aporta valor, más de lo que al cliente le sirve para lograr su propósito, con menos consumo de recursos, con menos ineficiencia y con menos actividades que no aportan valor. En el fondo, estamos hablando de poder lograr los objetivos marcados utilizando

menos recursos, con lo que podremos ajustar el presupuesto tal y como nos lo exigen los tiempos que corren al tiempo que podremos mantener los niveles de servicio esperados.

FACILITAR EL “PULL”: Durante las sesiones de formación en Lean Thinking es habitual realizar simulaciones o juegos de mesa en los que se demuestran algunos de los conceptos explicados durante las clases. Uno de estos juegos consiste en simular primero un sistema basado en PUSH (empujar la producción hacia el mercado, producir en base a previsiones y tratar de acertar a que el producto se consuma en el momento esperado) y posteriormente otro sistema basado en PULL (en el que son la demanda y el consumo el disparador de la producción, principio básico para la producción Just in Time). Los resultados de estos juegos son espectaculares en cuanto a ver mejoras en el resultado final (no sólo en la productividad, sino también en los resultados económicos: se produce ajustadamente a lo que se puede vender y por lo tanto no hay sobrecostes de almacenamiento, sobre-stock, materiales, etc...)

Pero nosotros, en IT, no nos movemos en una cadena de montaje. Lo nuestro no es una producción en serie con poca variabilidad en el producto entregado y por lo tanto las herramientas Lean no se pueden aplicar directamente sin modificaciones; nos movemos en el mundo de los servicios, intangibles, variables y con una característica fundamental que los hace únicos: la coproducción. El usuario sincroniza el acto del consumo con el acto de la producción que realiza el área de IT (no es así en el 100% de los casos, pero sirve como generalización). Es por eso que en esta situación el PULL o acto de “estirar de la cadena de producción” se convierte en un factor crítico. Debemos facilitar el consumo y debemos conseguir alisar en lo posible la demanda.

En el caso de nuestro hipotético proveedor de lo que podremos llamar “LeanSourcing”, el hecho de estar permanentemente cerca del cliente, co-planificando la demanda y pensando con él maneras de conseguir que ésta tenga el mínimo posible de picos, hace que el proveedor pueda organizar mucho mejor los recursos necesarios, usar los recursos adecuados, planificar sus propias necesidades de contratación y de formación, racionalizar, en definitiva, sus costes.

Un ejemplo interesantísimo de este caso se produce cuando vemos a empresas que tienen externalizado su AMO (Application Management & Operations) y que colaboran con su proveedor para planificar la demanda de nuevos desarrollos y evolutivos en ventanas a 3 meses vista. Cuando esta planificación se hace de forma apropiada el cliente consigue a las personas más adecuadas para cada uno de los trabajos y el proveedor, con un conocimiento previo de la demanda que tendrá del cliente, puede planificar mejor sus equipos e incluso planificar sus necesidades futuras de contratación y de formación.

BÚSQUEDA DE LA PERFECCIÓN: Este principio asume que la perfección es un estado utópico, inalcanzable, pero no por ello debemos tirar la toalla, sino que debemos iniciar actividades de adaptación continua a las necesidades de ese “blanco móvil” que es el valor desde el punto de vista del consumidor. Bajo este paraguas aparecen las herramientas de mejora continua, tanto del sistema de producción como del producto/servicio producido.

Aquí aparece el trabajo en equipo para aprovechar la inventiva, imaginación y conocimiento de todo el personal, hacer participar a los diferentes integrantes del flujo de valor en las propuestas de mejora y un concepto importantísimo en toda iniciativa de gestión Lean: Walk the Gemba, pasear, visitar, conocer cómo se realiza el trabajo de verdad (Gemba es una palabra japonesa que tiene el significado de “lugar donde se encuentra la verdad” y “lugar donde se produce la acción”). Usando expresiones más castizas, comprenderemos mejor cuáles son las necesidades de mejora del sistema productivo si somos capaces de ponernos en la piel de cada uno de los que intervienen en el flujo de valor; y podremos comprender las necesidades de mejora del producto/servicio que entregamos si nos ponemos en la piel del consumidor/usuario que utiliza nuestros productos/servicios.

Otro ejemplo especialmente interesante del grado de comprensión que se adquiere cuando se vive el Gemba es el caso de una empresa en la que, después de varias sesiones destinadas a plantear las mejoras necesarias en la gestión de facturas de proveedores, el analista se pasó una mañana validando facturas y conformando albaranes. Mientras lo iba haciendo, iba exclamando “¡Pero este trabajo lo he hecho ya dos veces!”, “¡Aquí me faltaría un campo para registrar esta información!” o “¡Necesito una consulta que agilice este paso!”

Un LeanSourcer no desarrollará su trabajo de manera deslocalizada

sin exigirle a su cliente que los equipos de trabajo puedan visitar, ver y vivir de vez en cuando el Gemba del usuario, sentir sus problemáticas y poder así plantear mejoras a los servicios entregados.

En conclusión, cumplir con la exigencia que ponen los clientes hoy en día de hacer más con menos sin perder la calidad es un reto que se puede conseguir traduciendo esa consigna por “hacer lo necesario, bien a la primera, y con el menor consumo de recursos posible”, que es justamente el leitmotiv de la gestión Lean, aunque para ello es preciso que ambos componentes de la ecuación, cliente y proveedor, trabajen en equipo para conseguirlo. Se construye de esta forma un sistema productivo en el que todos ganan y, gracias a este beneficio mutuo, se consolidan relaciones de larga duración en las que el cliente y el proveedor se convierten en partners.

