



Nota técnica:

ABM y un enfoque de mejora continua

Diciembre, 2014

Tabla de Contenido

ABM y un enfoque de mejora continua	3
Paso 1: Identificando Oportunidades de Mejora	4
Arbol de decisión para la identificación de oportunidades de mejora	5
Paso 2: Identificar la(s) causa(s) raíz	8
Paso 3: Identificar Posibles Soluciones	9
Paso 4: Implementar las mejores soluciones.	10
Paso 5: Monitorear la Mejora	10
Ejemplo – Identificación de las causas raíz	11
Conclusiones	15

Costeo & Rentabilidad | Planeación & Proyecciones | Riesgos | Presupuesto | Proyectos de Mejora



Guatemala: +502 2385 7218

Miami: +305 5865 5301

Panamá: +507 261 9339

www.bicongroup.com

©2014 Inteligencia y Estrategia de Negocios, S.A. y subsidiarias. Derechos reservados.



BiCon - Inteligencia y Estrategia de Negocios, S.A. Latinoamérica Responsable: rd@bicongroup.com www.bicongroup.com



Nota técnica

*Resumen preparado por el área de
Consultoría de BiCon Guatemala y Panamá*

ABM¹ y un enfoque de mejora continua

En la historia del libro “A Pick In the Seat of the Pants”, escrito por Roger Von Oech, se ilustra una historia la cual relata dos problemas que enfrentan la mayoría de las organizaciones y sus empleados:

El ABM es una metodología de mejora continua. Se basa en la información proveniente del ABC para detectar los puntos críticos y poder rastrear los procesos que no agregan valor al consumidor. En función de ello el ABM ayuda a detectar y corregir las actividades críticas, generar reingeniería de procesos en los procesos existentes como en futuros procesos e innovaciones y permite enfocarse en la rentabilidad de los clientes.

1. No se puede mejorar las cosas que se dan por sentado, y
2. No se puede mejorar algo que no se entiende.

Si armar un enorme rompecabezas se enfocara de la misma manera en la que la mayoría de los gerentes enfocan el proceso de mejora continua, se verían piezas volando hacia todos lados, con varios grupos de dos o tres piezas armadas, pero nada que se asemeje a una imagen completa, hay excepciones a la regla, pero es una realidad que hemos visto una y otra vez. Un enfoque de un Proceso disciplinado de Mejora Continua de tan solo cinco pasos que utiliza un verbo común y corriente más un sustantivo de un sistema de información de Costeo Basado en Actividades saca lo mejor del conocimiento que se tenía en el pasado, lo mejor de los talentos creativos y habilidades analíticas del presente para lograr una futura meta de Excelencia.

Los empleados y colaboradores a los que se les provee una herramienta práctica como lo es ABM, junto con un objetivo de mejora continua pueden producir increíbles resultados.

¹ ABM y ABC son siglas en ingles que refieren a Administración Basada en Actividades y Costeo Basado en Actividades respectivamente

Los empleados que trabajan en Equipos de Procesos de Mejora Continua, pueden enfrentar los retos que se requieren para alcanzar la excelencia.

- ABC/M consiste en enfocar los esfuerzos de mejora en los “puntos calientes” del costo, supone una búsqueda constante del origen del costo en los procesos y actividades, utilizando herramientas de gestión de calidad como Ishikawa, Pareto o la técnica de los 5 porqués o Diagramas relacionales.

Los siguientes párrafos proveen una introducción a los cinco pasos para la Mejora Continua utilizando la administración basada en actividades:

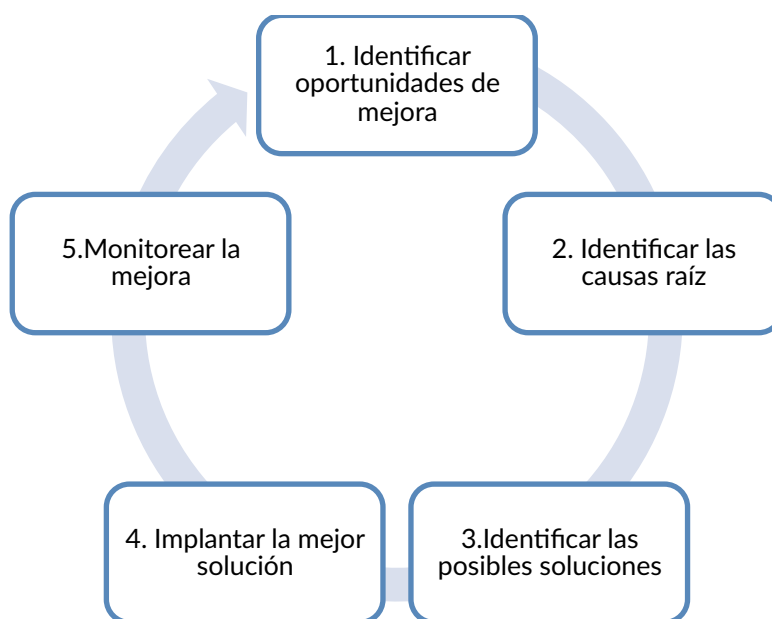


Ilustración 1. Los 5 pasos para la mejora continua utilizando ABC

Paso 1: Identificando Oportunidades de Mejora

Existen dos partes para aproximarse a cualquier oportunidad de mejora o solución de problemas. Primero, admitir la necesidad de mejorar y segundo, definir pasos lógicos para dirigir la necesidad.

El primer paso en un proceso de mejora continua es identificar las oportunidades de mejora. Los pasos restantes se enfocan en cómo se realizará la mejora. Previo a investigar el tiempo y recursos, el equipo de mejora continua debe tener una dirección clara para los esfuerzos de la mejora. ¿Se desea reducir costos de no valor agregado? ¿Se desea mejorar la relación entre actividades primarias y secundarias? ¿Se requiere mejorar la calidad de una actividad de valor agregado?

Al definir claramente las oportunidades de mejora, el equipo podrá evitar algunos de los errores comunes en el proceso, tales como:

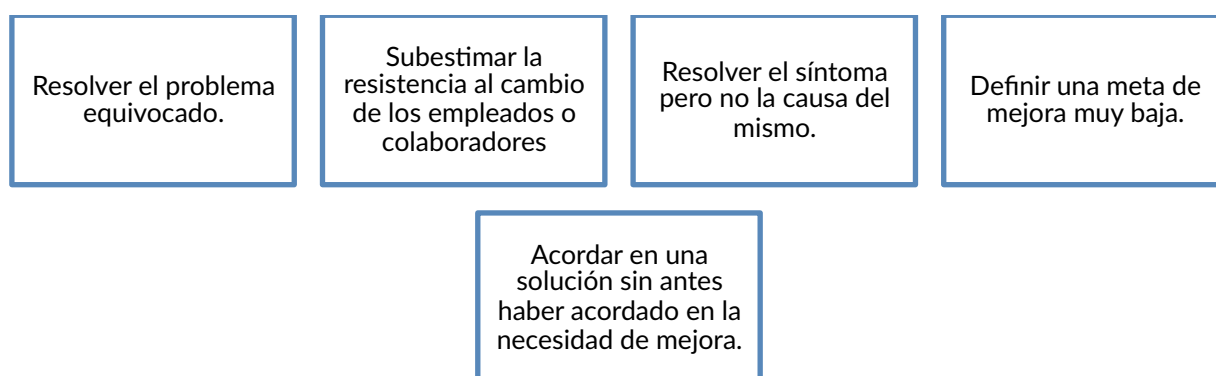


Ilustración 2. Errores comunes en los esfuerzos de mejora

Entonces, ¿en dónde se debe buscar las oportunidades de mejora? Sin lugar a dudas la respuesta es: “del sistema de información de Costeo Basado en Actividades”. El árbol de decisiones ilustra las opciones disponibles para identificar oportunidades de mejora continua.

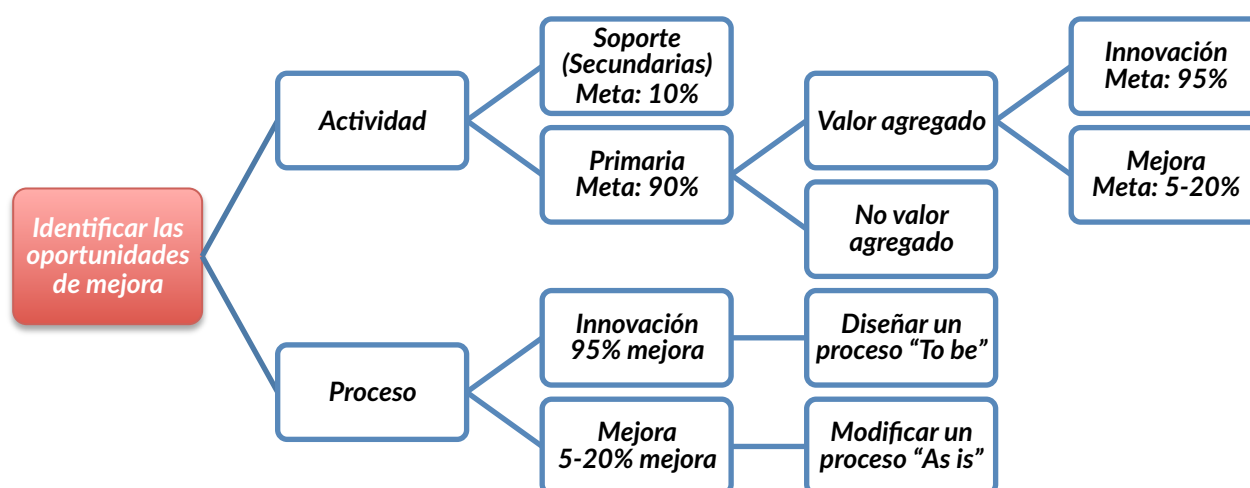


Ilustración 3. Árbol de decisión para la identificación de oportunidades de Mejora utilizando ABM

Árbol de decisión para la identificación de oportunidades de mejora

Una barrera en la búsqueda es el no saber con exactitud qué es lo que se está buscando. Al definir rutas alternativas, los Árboles de Decisiones aseguran que su selección sea la acertada al asegurar que se esté haciendo las preguntas correctas.

El árbol de decisión utilizando ABM ([Ilustración con el árbol de decisión](#)) para identificar oportunidades de mejoras toma dos caminos distintivos: (1) Mejora de Actividad vs. (2) Mejora de Procesos. La mejora de actividades es regularmente más utilizada por un Equipo de Mejora Continua departamental o funcional. Por otro lado, la mejora de procesos, involucra numerosas áreas funcionales y debe ser enfocado

por medio de un equipo de mejora multifuncional. Decidir qué dirección tomar dependerá de las metas u objetivos de la empresa u organización.

- Mejora de Actividad: Existen dos maneras básicas para mejorar una actividad. La opción que sea conveniente dependerá de las metas u objetivos que se tengan en mente.
 - [Opción 1: Mejora en Actividades Primarias vs Secundarias²](#): Un análisis común de actividades primarias vs. actividades secundarias o de soporte revela cuando una organización está invirtiendo demasiado tiempo y dinero en actividades administrativas. La meta debería ser mantener un campo de inversión de recursos, por ejemplo, de un 90% en actividades primarias y un 10% en actividades secundarias (dependerá de la empresa y el tipo de industria). Si un departamento de la organización está invirtiendo en exceso en el campo 90/10 deseado, entonces la mejora en actividades secundarias sería un área en la cual enfocar esfuerzos. Se tienen ejemplos de cómo un Banco realizó un cambio estructural en 3 años, cambiando la relación de actividades primarias vs soporte de 51/49 a 68/32, un benchmarking en bancos comerciales de EEUU indica una buena práctica de 70/30 en la relación primarias vs soporte.
 - [Opción 2: Eliminación de actividades que no agregan valor](#): Un análisis regular revela cuando la organización está invirtiendo aproximadamente el 65%³ de sus recursos en actividades, que agregan valor a los productos y procesos. Por consiguiente, el 35% es invertido en actividades que no agregan valor a la organización. El objetivo debería ser el convertir el porcentaje del monto invertido en actividades que no agregan valor a su mínima expresión. No se espera que se eliminen por completo, existen actividades regulatorias, de cumplimiento o legales, pero provee una meta para con la que la organización nunca quede satisfecha a menos que reduzca su costo de actividades que no agregan valor sustancialmente año tras año.

² Nota: Que el campo de actividades primarias vs. Actividades secundarias esté entre los límites razonables y que el análisis de actividades que no agregan valor vs. Actividades que agregan valor revele costos que no agregan valor relativamente bajos no significa que las oportunidades de mejora no existan.

³ Aunque en referencia a nuestra experiencia y lo que hemos encontrado comúnmente en los proyectos entre el 20% y 30% son las actividades que tienen una alta importancia estratégica.

- Opción 3: Innovar actividades que agreguen valor: Innovar una actividad requiere de realizar una actividad en una manera nueva y radical. Por ejemplo, instalar un sistema de código de barra para realzar y mejorar la actividad “Recibir material”. La meta común en innovación de actividades es un 95% de mejora en el costo, tiempo o calidad de la actividad.
- Opción 4: Incrementar mejorando una actividad que agrega valor: El incremento en la mejora de una actividad regularmente involucra realizar dicha actividad de manera diferente. La mejor manera de mejorar notablemente una actividad es realizando un análisis de atribuciones. Un análisis de atribuciones frecuentemente expone las tareas que no agregan valor, se esconden tras una actividad que agrega valor. El objetivo común de una mejora en actividad va desde un 5 a un 20% de mejora.
- La mejora de procesos: Existen dos maneras de mejorar un proceso: (1) Opción: 5 Innovando el Proceso y (2) Opción 6: Mejorando sistemáticamente un proceso. La mejora de procesos involucra cuestionar los procesos de negocio que existen actualmente en la organización. Como los procesos de negocio trascienden las barreras funcionales o departamentales, el equipo de mejora continua debe ser multifuncional. Las mejoras en procesos de negocios pueden adoptar dos formas: (a) Mejora de Procesos o (b) Innovación de Procesos.
 - Opción 5: Innovación de procesos: La innovación de procesos es realizar el proceso de negocios existente de una manera nueva y radical. El objetivo de la mejora de procesos es obtener un 95% de mejora en la productividad. Las innovaciones en los procesos comúnmente llevan a cambios en la estructura y cultura de la organización.
 - Opción 6: Mejorando sistemáticamente los procesos: Mejorar los procesos involucra realizar los mismos procesos de negocios con un pequeño incremento en la eficiencia o efectividad. Esta opción por lo regular lleva a una mejora de entre un 5 a un 20% en el costo, tiempo o calidad del proceso. Mejorar un proceso puede incluir: eliminar actividades dobles, simplificando actividades, modernizar el proceso y sincronizando las actividades dentro del mismo.

La Gerencia es el responsable de poner la meta en el porcentaje de mejora y el tiempo para completarlo. Utilizando herramientas de análisis, el Equipo de Mejora Continua identificará cual de las seis opciones se adapta mejor a la meta, tales como:

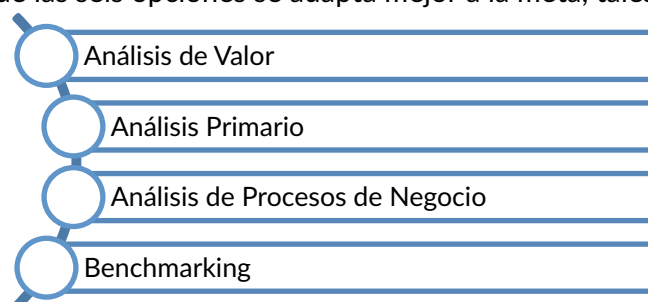


Ilustración 4. Herramientas que ayudan a identificar las opciones de mejora que mejor se adaptarán a la situación de la empresa

Paso 2: Identificar la(s) causa(s) raíz

Las causas tienen impacto en el costo, calidad y tiempo de las actividades o procesos. La causa de una actividad o proceso es generada regularmente por la producción de actividades realizadas por individuos que no están conscientes del impacto que tienen sus labores. Por ejemplo, el problema de la mala calidad puede ser el resultado de un departamento de compras el cual tiene como objetivo reducir los costos de compra en materia prima. Por esta meta, el departamento de compras sacrifica la calidad de la materia prima por un precio menor. Esto, a la larga, la empresa en general sufre debido a actividades extra en las que se invierte para corregir la mala calidad de la materia prima. Por ejemplo, inspección o devolución de materia prima. Otro problema para una empresa de servicios es la insatisfacción del cliente por la manera de formalizar la relación en un proceso de otorgamiento de créditos, en donde la causa raíz es la falta de claridad en políticas para establecer la documentación requerida y la falta de competencia para servir al cliente de parte de los ejecutivos, dos causas raíz. Otros ejemplos significantes que llevan a realizar actividad que están aún sin descubrir son:

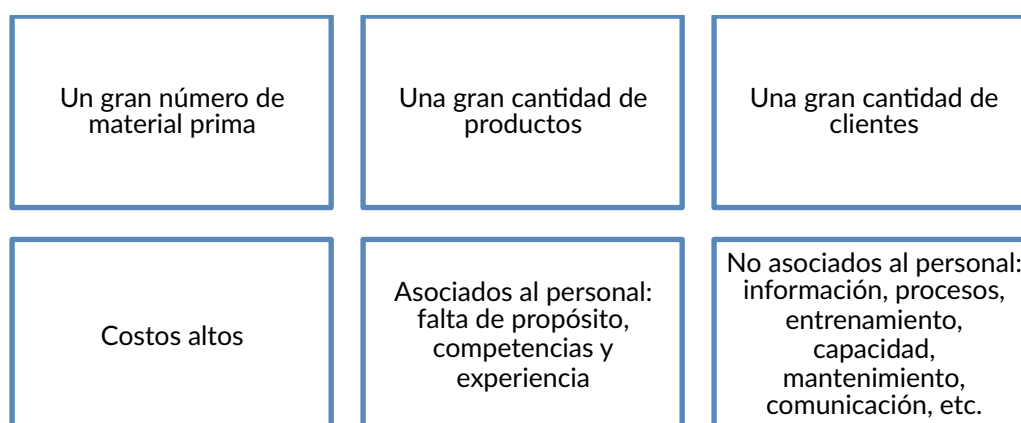


Ilustración 5. Factores del pobre desempeño

Las herramientas de mejora más utilizadas y efectivas para esta paso son:

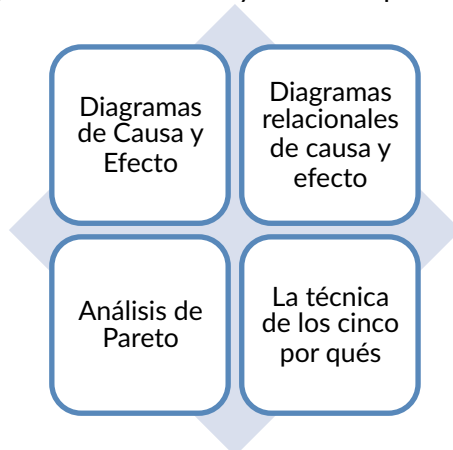


Ilustración 6. Herramientas utilizadas en la búsqueda de causas raíz

Paso 3: Identificar Posibles Soluciones

Frecuentemente, la búsqueda la solución a un problema resulta en algo totalmente imprevisto. Por ejemplo, Alexander Graham Bell estaba tratando de inventar un dispositivo de ayuda para personas con problemas auditivos e invento el teléfono, y Cristóbal Colón estaba en busca de la India cuando descubrió un nuevo mundo. Es importante que cuando las soluciones a la mejora de problemas sean generadas, el equipo de mejora continua debe revisar las mismas para verificar que no haya errores. Luego, el equipo puede evaluar las ideas razonablemente. Para evitar la omisión de posibles soluciones, el equipo debe utilizar herramientas de mejora continua tales como:



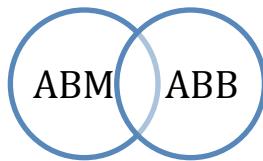
Ilustración 7. Metodologías para la identificación de posibles soluciones

Paso 4: Implementantar las mejores soluciones.

El equipo de mejora continua debe seleccionar la solución que tenga el mayor impacto sobre el problema. Una matriz de evaluación de soluciones es la herramienta más comúnmente utilizada para seleccionar la solución a implementar. Una vez que el equipo de mejora continua haya elegido qué soluciones implementar, deberán desarrollar un plan que consista en los recursos y tiempo necesarios para la implementación de la misma.

Paso 5: Monitorear la Mejora

El equipo de mejora continua debe preguntarse qué tan bien funcionó la solución y qué más puede hacerse. El Equipo debe establecer una evaluación de procesos utilizando herramientas de mejora continua como lo son:



Si la solución no fue exitosa, en términos de obtener todo el beneficio propuesto, intente con otra alternativa. Recuerde que el proceso de mejora continua no tiene fin.

Ejemplo – Identificación de las causas raíz

Vamos a suponer un ejemplo de un proceso de crédito en un Banco dado que, la mayoría de nosotros, probablemente hayamos estado expuestos en algún momento de nuestras vidas. A continuación se presentan la lista de problemas reportados por los clientes, ejecutivos de negocio y gerentes del banco luego de que les llamara su atención el costo del proceso y la productividad del mismo comparado con las metas establecidas.⁴

Lista de Problemas expuestos:

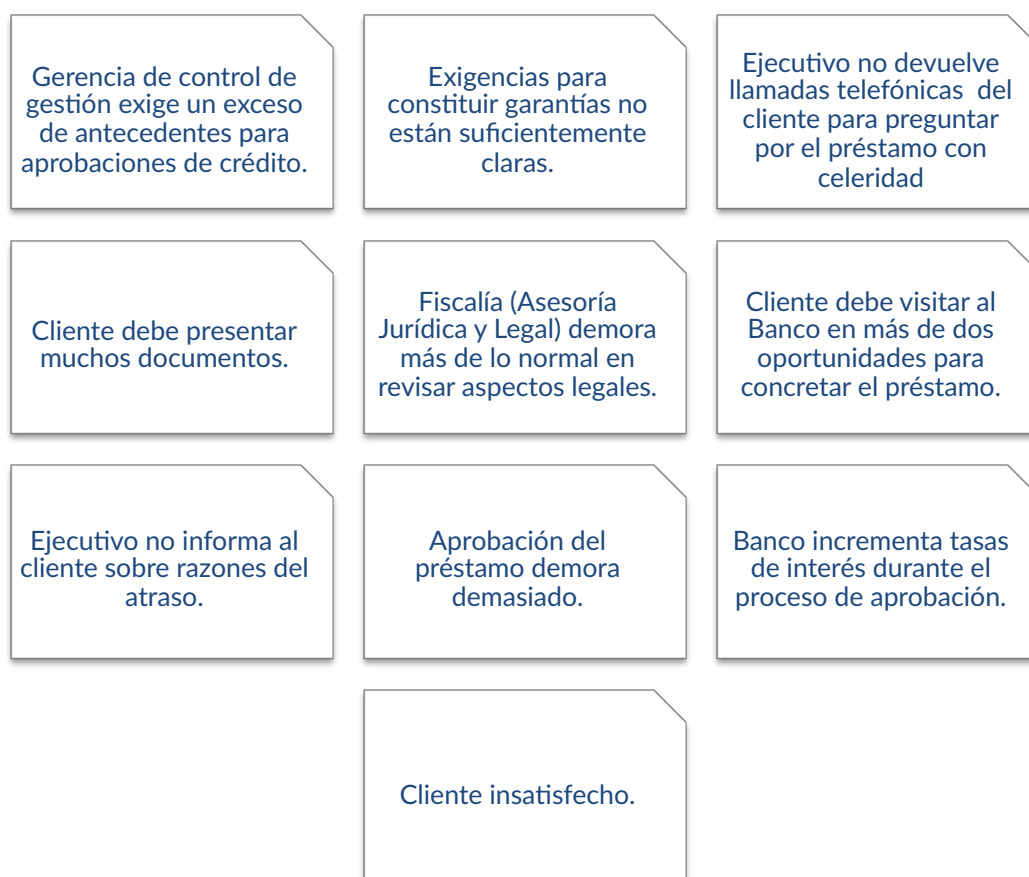


Ilustración 8. Lista de problemas encontrados

⁴ El modelo de Costos ABC permitió enfocar primero la atención de los analistas y gerentes de la institución, para luego ir en búsqueda de una solución a los problemas encontrados

A continuación se procedió a generar un diagrama relacional de causas y efectos, el cual parte de la premisa que los problemas tienen inter-relaciones de dependencia y por tanto permiten en forma natural ordenar las causas y efectos hasta determinar las causas raíz.

Explique cómo prepararía un plan de mejoramiento.

Solución

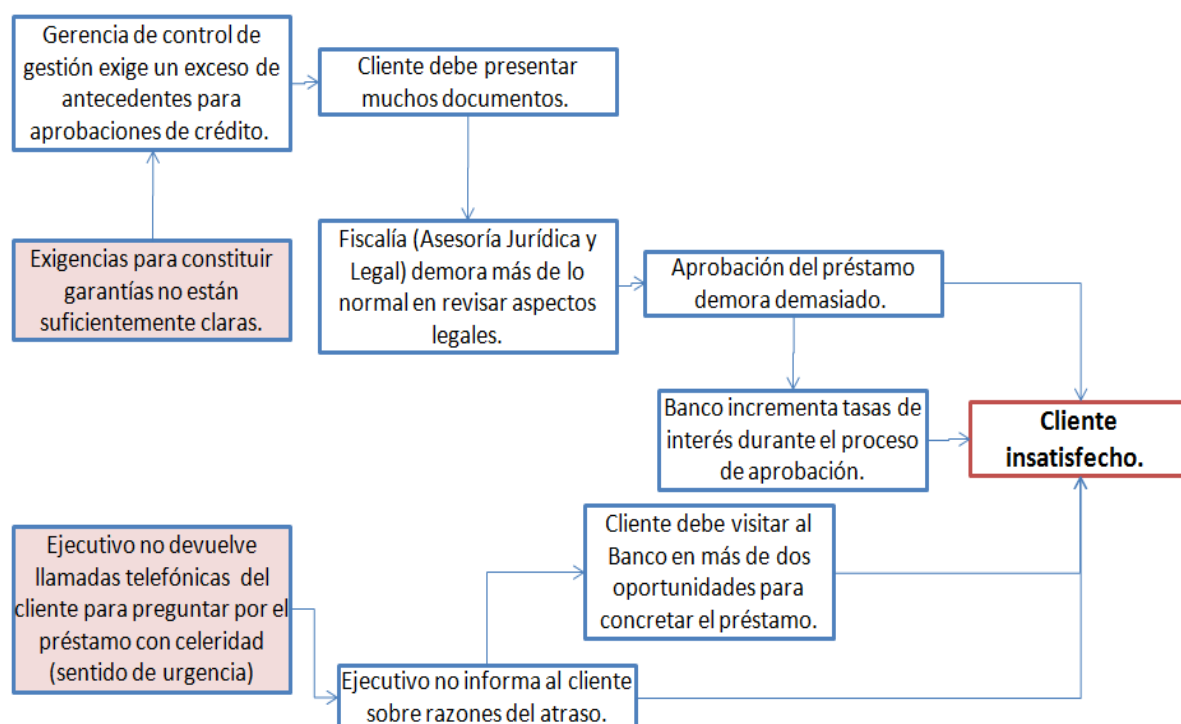


Ilustración 9. Diagrama de relación de causa y efecto que muestra las causas raíz del problema

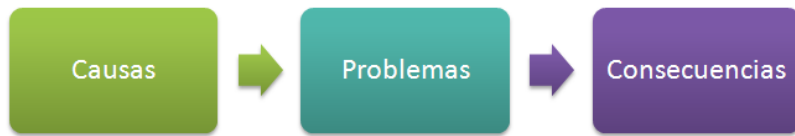
Plan de mejoramiento

El diagrama de causa-efecto, como su nombre lo indica, muestra los efectos y sus causas. El efecto principal del problema bajo análisis es la **insatisfacción de los clientes**. Un plan de Mejoramiento debiera estar basado en la búsqueda de solución a las causas primarias, es decir las que se ubican en el lado izquierdo del diagrama. En este caso el plan de mejoramiento debiera considerar mecanismos para:

- a) Redefinir las exigencias para constituir garantías de manera que se logren disminuir las exigencias de antecedentes para la aprobación de los créditos,
- b) Reducir las visitas del cliente al banco a una o máximo dos oportunidades
- c) Forzar a los ejecutivos para que devuelvan los llamados de los clientes con celeridad (inducción o capacitación en servicio al cliente y las políticas claras del banco con respecto a los tiempos de respuesta).

Comentarios finales al ejemplo

- Los mejoramientos comienzan con la identificación de los problemas
- Para detectar problemas se puede:
 - Observar con una mirada experta
 - Aprovechar los sistemas de control del desempeño
 - Realizar estudios específicos, basados en mediciones
 - Realizar encuestas o entrevistas estructuradas
 - Consideran un levantamiento amplio: empleados de diferentes niveles jerárquicos de la empresa, clientes, proveedores, etc.
 - Se basan en un plan de entrevistas y se utiliza un formulario estructurado
 - Se explica el sentido de la entrevista y se genera un entorno de confianza (anónima)
 - Tienen una duración de aproximadamente 1 hora)
- Los problemas se pueden entender a partir de sus consecuencias y causas
- Las consecuencias últimas típicamente se relacionan con mal servicio y altos costos
- Las causas origen (causa raíz) dan origen a las soluciones: “Vayan a las fuentes de los problemas, porque ellas son las verdaderas fuentes de mejoramiento” (W.E.Demming)



- Las causas raíz pueden ser abordadas mediante acciones y proyectos de mejoramiento
- Las acciones de mejoramiento son de implantación rápida y bajo de costo ("quick hits" o "Low hanging fruits"), no requieren evaluaciones profundas
- Los proyectos de mejoramiento deben ser evaluados en términos de costos, beneficios y efectos laterales.

Conclusiones

1. Definir la oportunidad de mejora de una manera clara y concisa para evitar errores como por ejemplo, resolver el problema incorrecto. Revisar y evaluar las actividades y procesos del negocio para su mejora.
2. Identificar la causa del mal desempeño de la actividad o el proceso. Algunas veces la causa raíz del problema en una actividad o proceso no parece obvia. Utilizar técnicas sistemáticas para resolver problemas con el objetivo de encontrar la causa raíz. El método predilecto en la experiencia de BiCon es el diagrama de relación debido a que en la realidad permite modelar múltiples causas raíz a los problemas o síntomas existentes introduciendo una gran flexibilidad y una visión amplia de las situaciones a mejorar.
3. Identificar posibles soluciones. Generar una lista de las soluciones posibles. La mejor solución puede ser totalmente inesperada, y algunas veces puede ser obvia y fácil de notar.
4. Desarrollar un plan para implementar la mejor solución. Una vez que el equipo haya presentado las posibles soluciones, decidir cuál de ellas es la que tienen mayor posibilidad de éxito o tasa de retorno.
5. Implantar un plan de acción. Asegurarse de seguir el mismo.
6. Medir la mejora. Desarrollar medidas con el objetivo de evaluar constantemente el progreso, verificando que la mejora se implante y sea efectiva. Si no es tan exitosa como se esperaba, implementar otras alternativas.

Para el éxito de la solución de problemas y la mejora continua requiere de creatividad, paciencia, disciplina, progreso continuo, honestidad, hechos y aprendizaje continuo.

Referencias

1. [Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide](#) by Edward Forrest (Feb 1, 1996)
2. [Activity-Based Management: For Service Industries, Government Entities, and Nonprofit Organizations](#) by James A. Brimson and John Antos (Nov 1, 1998)
3. [Activity-based Cost Management: An Executive's Guide](#) by Gary Cokins (Sep 7, 2001)
4. [Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom-Line Results \(Wiley and SAS Business Series\)](#) by Brent Bahnub (Mar 8, 2010)
5. [Common Cents: How to Succeed with Activity-Based Costing and Activity-Based Management](#) by Peter B. B. Turney (May 17, 2005)
6. [Activity Based Management: Improving Processes and Profitability](#) by Brian Plowman (Nov 2001)
7. [Using Activity Based Management for Continuous Improvement: 2000 Edition](#) by Julie Sahm and Tom Pryor (2000)