

LA AGILIDAD DE LOS PROCESOS

Es necesario predisponer de los procesos críticos, para evitar que estos se transformen en cuellos de botella a la hora de gestionar e implementar la estrategia.



ÍNDICE

1. **Introducción (Agilidad y Procesos Críticos) 3**
2. **Como lograr Procesos Ágiles 6**
3. **Las Causas de la Falta de Agilidad 12**
4. **Acerca del autor 14**

INTRODUCCIÓN: AGILIDAD Y PROCESOS CRÍTICOS

La última etapa del modelo de la Excelencia Organizacional, es la Agilidad. Esta representa el mecanismo por el cual la organización predispone los procesos críticos y el capital intangible al logro de la estrategia (ver figura 1).

Para su información, la agilidad de procesos es equivalente en las personas. Mencionaba que esto es lo último que ocurre cuando alguien decide correr la maratón. De nada sirve querer hacerlo si se tiene sobrepeso.

Ahora bien, al igual que el caso de las personas, la “grasa” de los procesos se elimina con ajustes o bien con cirugía mayor (o lo que se ha llamado reingeniería). Por lo tanto, lo que me sugiere esta etapa del modelo es que para gestionar la estrategia y asegurar su ejecución (control de gestión estratégico) debo cerciorarme de predisponer los procesos críticos de la estrategia, es decir, evitar que los procesos se transformen en cuellos de botella a la hora de la implementación.



Veamos un ejemplo. Hace algún tiempo, apareció en un aviso publicitario un aviso por un teléfono específico con prepago. Como me interesé por el aparato llamé a la compañía para preguntar si esa oferta era trasladable a un teléfono con plan. La respuesta de quien me contestó fue que no conocía la oferta, y que por lo tanto no podía responder a mi pregunta. Como la respuesta me pareció insólita le insistí a la vendedora que no podía ser. Esta entonces no encontró nada mejor que comunicarme con su supervisora, quien como tampoco supo qué decirme traspasó la llamada a un técnico (pensando que quizás por lo “complicada” de mi pregunta, éste si me iba a poder contestarme). El técnico obviamente sin tener nada que ver en el asunto, me redireccionó de nuevo al área comercial.

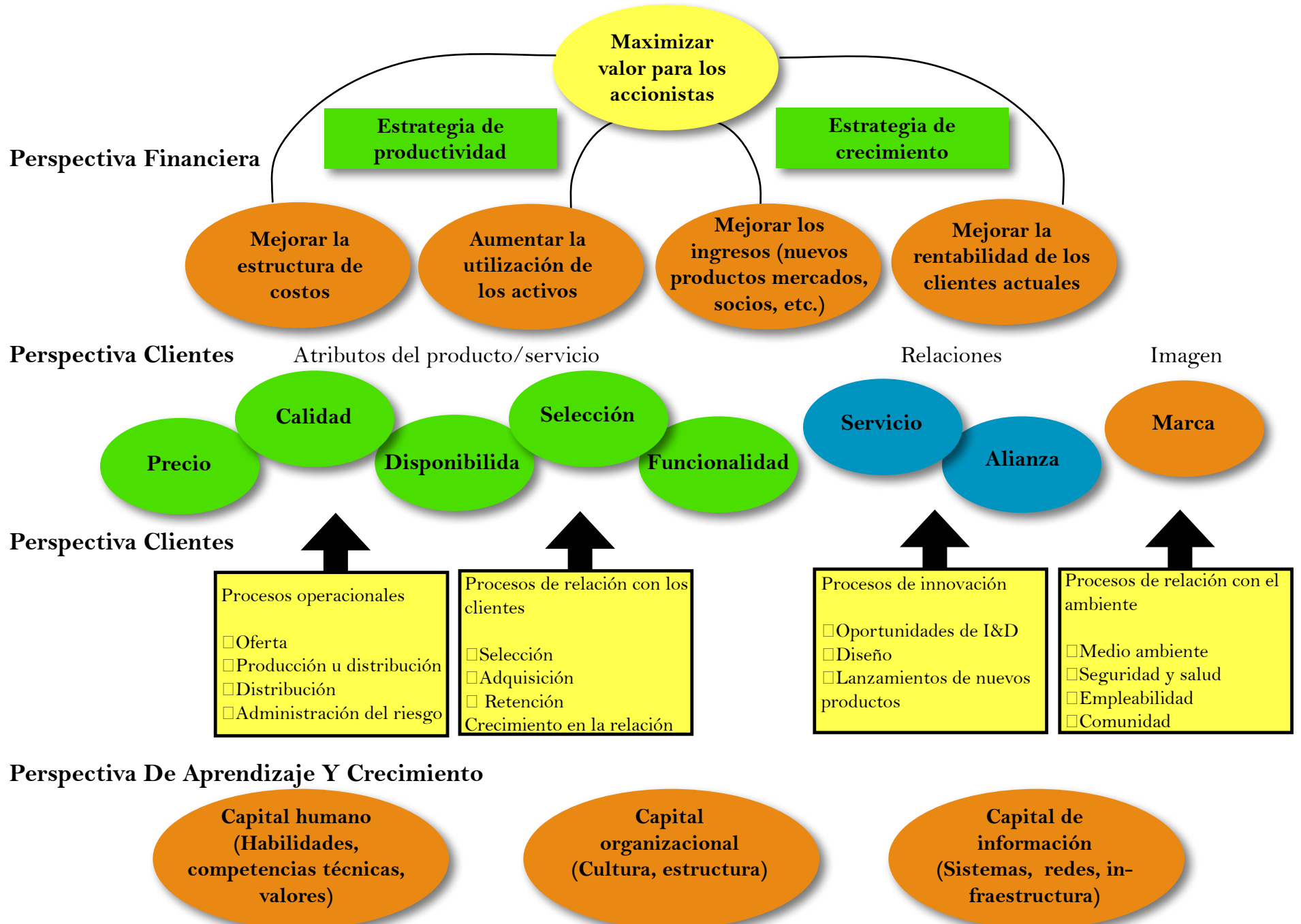
La nueva vendedora, que tampoco tenía una respuesta clara, terminó diciéndome, posiblemente por cansancio, que si se podía, pero con la condición que cambiara de número, es decir, comprara otro plan. Al final, como tenía interés en cambiar de número, renuncié a mi intento de cambio de teléfono y simplemente me resigné a continuar con el que tenía.

Esto es un claro ejemplo, de cuando la estrategia no está alineada con los procesos. En este caso vemos una estrategia comercial muy clara y definida, pero con los procesos comerciales y técnicos poco claros, burocráticos y poco ágiles.



Fig. 1. La agilidad en la empresa

Es la capacidad de los procesos internos de reaccionar a las demandas de la perspectiva de clientes y financiera.





¿CÓMO LOGRAR PROCESOS ÁGILES?

Para lograr procesos ágiles, sugiero seguir los siguientes pasos.

SELECCIONAR LOS PROCESOS CRÍTICOS

La criticidad de un proceso se refiere a su nivel de importancia para alcanzar los objetivos de la perspectiva del cliente y financiera. En otras palabras, para seleccionar los procesos críticos, hay que preguntarse qué debo hacer al interior de la organización para satisfacer plenamente la propuesta de valor al cliente y la estrategia de productividad (se supone, que la relación causaefecto, la estrategia de crecimiento se cumple en la medida que se logre satisfacer al cliente).

Supongamos que un objetivo de la perspectiva de cliente es “Ofrecer siempre los productos más baratos del mercado”. Si ese es el caso, me preguntaré qué debo hacer internamente (perspectiva de procesos) para asegurarme de cumplir con esa promesa. Evidentemente algo fundamental para ello es producir a bajos costos.

Por lo tanto, el proceso crítico en este caso es la manufactura y el objetivo estratégico debiera ser: “Contar con un proceso productivo muy eficiente que fabrique a los costos más bajos del mercado”.

Por otra parte, si uno de los atributos de mi propuesta de valor al cliente es “Otorgar una gran variedad de productos”, mi proceso crítico en este caso es innovar y, mi objetivo estratégico es “Contar con un proceso de innovación que constantemente desarrolle nuevos productos”.

Por lo general, lo que una empresa debe hacer (procesos) cae en cinco categorías:

1. **Operar o producir**
2. **Relacionarse con el cliente**
3. **Innovar**
4. **Ser socialmente responsable**
5. **Gestionar el negocio**

Por lo tanto, a la hora de seleccionar los procesos críticos, lo que uno hace es buscar que los fundamentos para satisfacer al cliente y cumplir con lo prometido al accionista.

MEDIR EL NIVEL DE AGILIDAD ACTUAL DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para saber cuán ágiles son los procesos críticos, debo medir cuatro aspectos, tal como se aprecia en la Figura 2:

Eficiencia

Se cuantifica calculando el tiempo total que toma un proceso (tiempo de ciclo), su costo, la utilización de los recursos (humanos o físicos) y la cantidad de defectos y, errores o duplicaciones.



Efectividad

Se mide conociendo el grado de satisfacción del cliente con el proceso, su calidad y la efectividad que permite el proceso para su posterior mejoramiento.

Flexibilidad

Se mide por su capacidad de alterarse rápidamente si cambian las condiciones del mercado.

Capacidad de Gestión

Se mide conociendo cuán bien es administrado el proceso (autoridades y roles bien definidos, flujos de información y retroalimentación claramente establecidos, indicadores de desempeño bien determinados, etc.).

Idealmente, esas mediciones deben compararse (benchmarking) con otras empresas, para tener además patrones externos.

Lo que uno hace es
buscar que los fundamentos
para satisfacer al cliente
y cumplir con lo
prometido al accionista

INTERVENIR LOS PROCESOS CRÍTICOS DE BAJO DESEMPEÑO

Volvamos a nuestro ejemplo del proceso productivo.

Dijimos que para “Ofrecer siempre los productos más bajos del mercado” (uno de los objetivos estratégicos del mapa en la perspectiva del cliente), teníamos que asegurar el “Contar con un proceso productivo muy eficiente que fabrique los costos más bajos del mercado”.

De esta forma se gestaba otro objetivo estratégico del mapa (en la perspectiva de procesos, que es causa de la perspectiva de clientes). Sin embargo, esto no nos dice que cambios debemos introducirle al proceso productivo para hacerlo más eficiente.



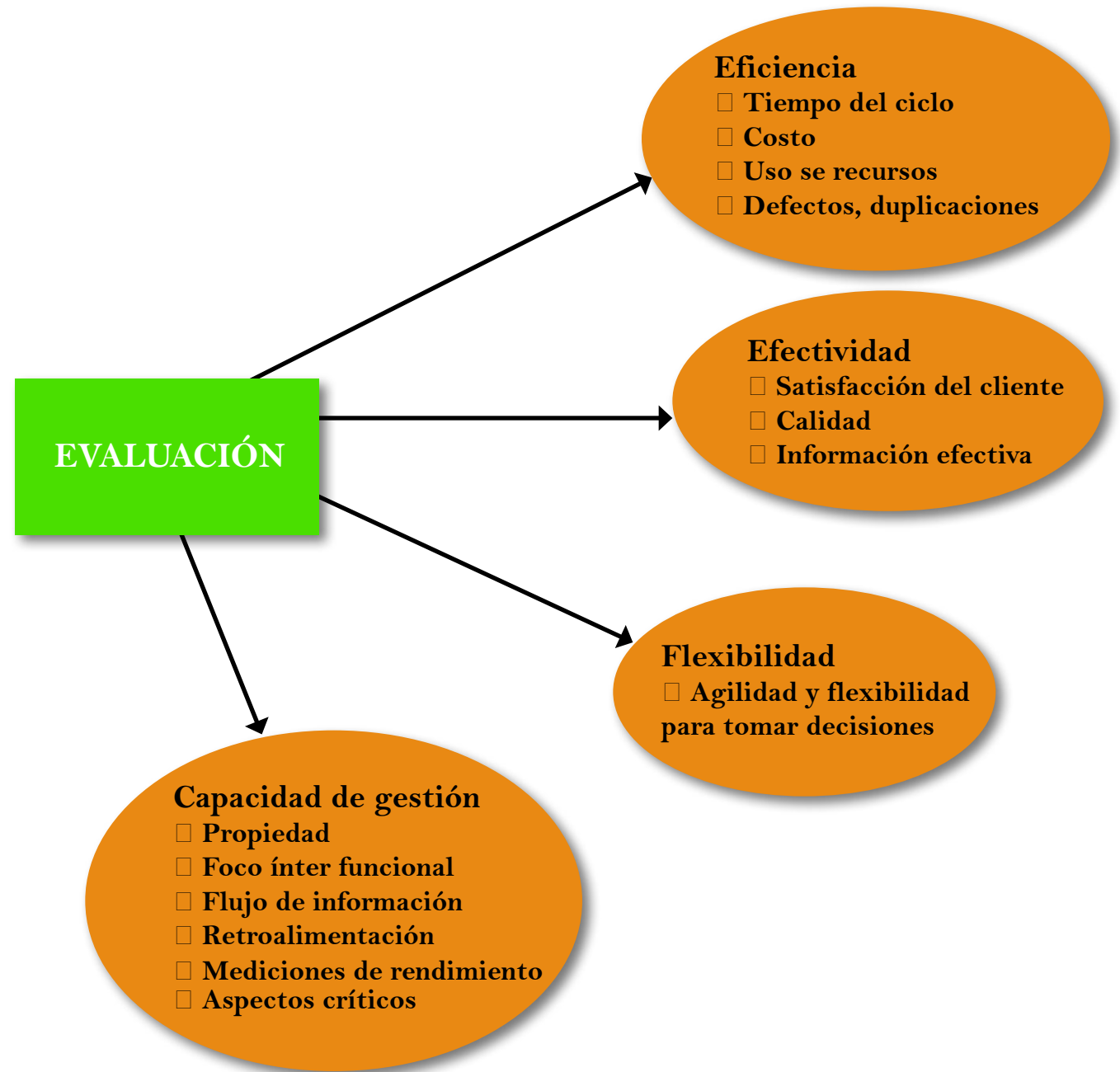


La etapa anterior nos pudo decir, a través de las mediciones que hicimos, en que parte del proceso productivo están las áreas susceptibles de ser mejoradas. Por lo tanto, lo que debemos hacer a continuación es intervenir las actividades y tareas de los procesos críticos, tratando de hacerlas más ágiles.

La agilidad tiene que ver con la velocidad de reacción frente a demandas internas y/o externas. Supongamos que somos una empresa constructora y que estamos construyendo un edificio de departamentos que hemos ya colocado a la venta. Los vendedores han captado que los clientes han demostrado claramente su preferencia por aquellos departamentos que tienen bowindow. Éstos están prácticamente todos vendidos, mientras que los otros no.

La empresa tiene la suficiente sensibilidad como para detectar lo que el cliente quiere pero, por sobre todo, la agilidad para gatillar y movilizar a todas las áreas internas para rápidamente rediseñar los departamentos, considerando para todos un bowindow (partiendo del supuesto que esto no implica un cambio estructural).

Fig. 2. ¿Cómo se evalúa la agilidad de un proceso?



LAS CAUSAS DE LA FALTA DE AGILIDAD

¿De qué forma puedo intervenir un proceso crítico? Actuando sobre las causas inherentes a la falta de agilidad. Estas son típicamente tres:

La Lentitud

Muchos procesos son lentos en su forma de desenvolverse, por la excesiva burocracia a la que están sometidos. La forma de intervenir es por la vía de eliminar del excesivo papeleo, de tener solamente los vistos buenos indispensables (y no el control sobre el control para controlar lo que otros controlan), de descartar tareas que no agregan valor, etc.

Los Errores

Muchos procedimientos son poco ágiles porque están llenos de tareas con errores. Ya hablamos de la necesidad de generar una cultura de hacer bien las cosas y a la primera. El problema de muchas empresas es la cantidad de veces que se debes repartir las cosas para que queden bien. El otro día conversaba con un ejecutivo, quien me decía que, en una de sus vivitas a Alemania, se había quedado sorprendido del bajo nivel de tecnología de información con la contaban las empresas que recorrió.

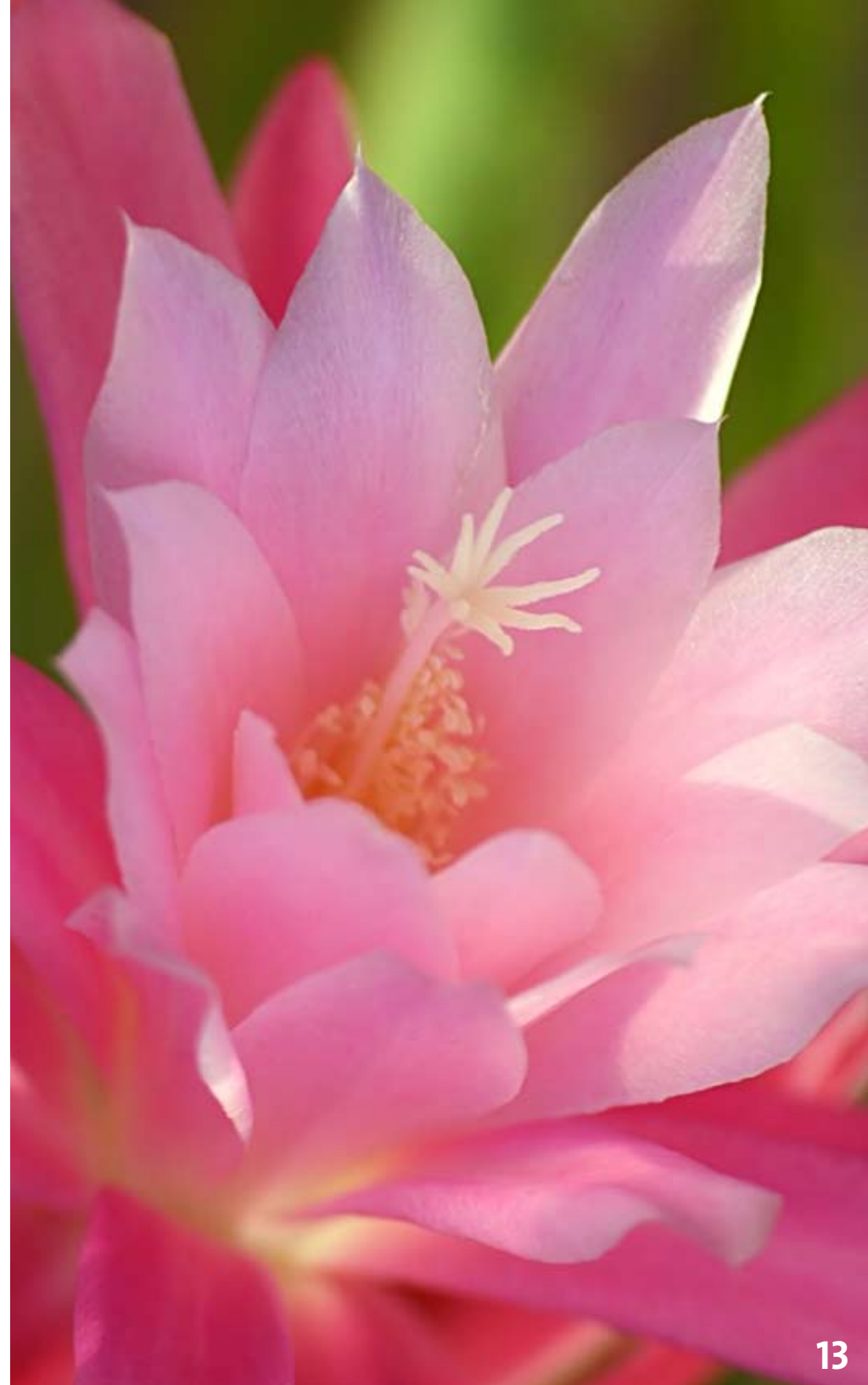


Justamente había ido a Alemania pensando en que iba a encontrar ahí un alto grado de tecnologización. Sin embargo, no fue así. La explicación fue que los alemanes no necesitaban de mucha tecnología ya que los empleados funcionaban responsable y eficazmente.

Las Islas O Feudos

Esta es posiblemente uno de los problemas de fondo más importantes. Muchas empresas son poco ágiles porque las áreas internas han ido generando verdaderos castillos feudales. Como tales, tienen unas grandes murallas, con señores feudales de gran poder, con solo un puente de entrada con protectores infranqueables contra los invasores, etc.

Hay que intervenir de raíz si queremos obtener la agilidad que perseguimos. Para ello, se requiere algo más que reuniones de coordinación. Se necesita definir una estructura horizontal explícita que desbloquee las barreras y permita un trabajo más colaborativo y por ende más ágil. Esto implica asignar y empoderar a señores feudales horizontales que sean capaces de velar por el resultado de toda la comarca y no sólo de su castillo.



José D. Roncal es autor de varios artículos relacionados a estrategias de negocios, finanzas corporativas, contabilidad, mercados de capitales y la economía global. Tiene más de 20 años de experiencia en negocios internacionales, de los cuales en los últimos 15 años fungió como CFO enfocándose en fusiones y adquisiciones globales, alianzas estratégicas internacionales, y operaciones financieras en general. El Sr. Roncal tiene un MBA de Thunderbird University y obtuvo su licenciatura de Florida International University. Ha asistido a programas para ejecutivos de alta experiencia en la universidad de Oxford en Londres.