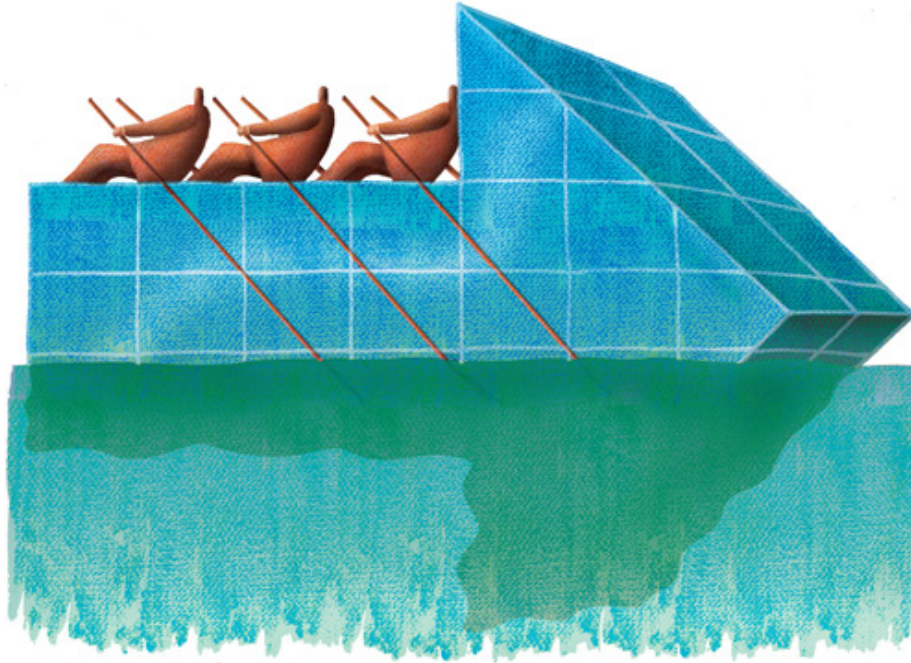


## Caso: Redbanc: principios básicos de la nueva forma de operar

Desde el año 2008 las personas que trabajan en REDBANC han podido ver las sinergias o las interacciones que se han producido entre las pequeñas INTRAWEBS que conforman la gran INTRAWEBS, y han comprendido el valor en la práctica.



En el caso anterior vimos cómo REDBANC hacía sus fundamentos tecnológicos e instalaba los cimientos para contar con una buena arquitectura tecnológica. El proceso de instalación y uso de la INTRAWEBS ha tomado seis años. Hoy la compañía está empezando a ver los resultados concretos de las sinergias que se esperaban y en la empresa tienen muy claro que la obtención de más valor forma parte de un proceso continuo que no terminará, dado que es parte del funcionamiento evolutivo de la organización.

Desde el año 2008 las personas que trabajan en REDBANC han podido ver las sinergias o las interacciones que se han producido entre las pequeñas INTRAWEBS que conforman la gran INTRAWEBS, y han comprendido su valor en la práctica.

El proyecto INTRAWEBS fue una idea innovadora acorde a los tiempos actuales y fue avanzando en el tiempo a medida que se iban agregando y modificando elementos dentro del framework, como la Intraweb de ATM<sup>1</sup>, de proveedores, entre otros. En un inicio se veía cada unidad por separado y no era posible advertir todavía la unión entre ellas, ya que cada una tenía sus propias reglas. Eran fábricas con sus motores y sus propias reglas de evolución. Ciertamente, había desintegración que el tiempo y la evolución de la organización se esperaba fuera corrigiendo.

En algún momento, los motores se empezaron a interconectar. Por ejemplo, en el flujo del pago a proveedores, lo que se hizo fue automatizar el proceso, eliminando el papel y efectuando todo a través del portal interno con lógica WEB. Éste proceso no necesariamente se interconectaría con otro, porque en realidad lo que se hizo fue reemplazar un camino y automatizarlo.

En el caso de la INTRAWEB de cajeros automáticos, se permitió que los clientes de REDBANC, que son los bancos, realizaran sus peticiones electrónicamente y no a través de papel como lo efectuaban desde hace mucho tiempo. De esta forma, la información entraba a un flujo electrónico que alimentaba un modelo de datos, que al mismo tiempo nutría a la INTRAWEB de facturación. Esta última había partido mucho antes que su alimentador, por lo que se alimentaba de manera manual. En la medida que cada INTRAWEB empezó a levantarse comenzó a producirse la sinergia y automatización de procesos. Había que tener una visión global.

## Múltiples aplicaciones

De esta forma se empieza a observar no sólo como se unen, sino también posibles nuevas aplicaciones. Hoy, por ejemplo, a la INTRAWEB de proveedores se le está agregando la base de datos de los mismos, para que no sólo se pueda acceder a la información del pago de facturas, sino que también se puedan visualizar los contratos que se han firmado y que las justifican, la historia de ese proveedor, la [trazabilidad](#), los proyectos realizados con él, las calificaciones asignadas a su trabajo, entre otros.

Con toda esa información como input, se podrá alimentar un sistema de ranking, que permitirá ordenar y calificar a las empresas de acuerdo a su aporte real y comportamiento. Hoy, la base de proveedores corresponde a una INTRAWEB pequeña, pero se espera que luego pueda interconectarse con otras y que termine siendo una base de datos de gran valor al negocio y a la gestión.

La INTRAWEB y su integración creciente de procesos automatizados, que todavía no es completa, ha producido la liberación de personas, ganancias en tiempo, y aumentos significativos de calidad en lo que se hace y produce. A medida que empiecen a interconectarse más motores, mayores serán los ahorros y beneficios de calidad, oportunidad e información.

Claro que todo este proceso que hoy vemos en la metodología ETAN ordenado y estructurado no se vivió de igual forma en REDBANC. En la práctica, la organización los fue visualizando a través de las interdependencias de los sistemas, antes de ver las sinergias y beneficios reales.

En el proceso de implementación, que ha sido largo y continuo, ha habido confusión y cansancio, como lo hay en toda gran tarea de cambio. Había muchos sistemas que se alimentaban a mano porque todavía no estaba listo el eslabón que los nutría de información. Aparecieron personas detractoras del tema, quienes cuestionaban si servía que hubiese partes de la organización que no funcionaran solas. La respuesta era siempre que sí, que era parte del proceso. La idea principal en ese momento era liberar el sistema antiguo hasta que la fuente de datos estuviera produciendo de manera automática.

La idea que REDBANC quería comunicar a su gente era que no se puede administrar un supermercado de productos y servicios como se hace con un kiosco de diarios, y que si REDBANC quería ser una empresa que fuera creciendo con el tiempo, ya no había vuelta atrás. Había que perseverar en la INTRAWEB e implantar los cambios culturales para propiciar la máxima integración.

Hoy varios lo han empezando a entender y vivir. Otros, los menos, todavía prefieren el papel, principalmente fundado en temores a perder el trabajo y también porque es mucho más fácil seguir trabajando en lo ya se sabe. Hay otras personas que no lo ven con miedo sino como un desafío que los favorece. Gracias a todo esto, hoy se encuentran gozando de algunos de los beneficios de este proyecto.

---

### **Pregunta para reflexionar**

Si usted tuviera el rol de Gerente de Desarrollo de la INTRAWEB dentro de REDBANC, ¿Qué recomendaciones concretas haría para que las siguientes implementaciones fueran en menos tiempo y con mayor recepción positiva dentro de la organización?

---

<sup>1</sup> Son los cajeros automáticos.