

# Clase: Cómo cimentar su ventaja competitiva

# Mapeando y diseñando los procesos para digitalizarlos



Una llave vital para la real transformación de los negocios está justamente en el entendimiento de los procesos que involucra. Los procesos son el eje del sistema operativo de todas las organizaciones, sean estas públicas o privadas.

Estos son los 18 principios fundamentales del mundo de los procesos:

- 1. Entre las buenas ideas y el éxito, median los procesos
- 2. Todo lo que se hace en una empresa puede traducirse en procesos
- 3. Toda organización es, en los hechos, una gran colección de procesos interrelacionados
- 4. Un "proceso" organizacional es un conjunto de actividades relacionadas lógicamente combinadas para generar algo de valor para el cliente (productos, bienes, servicios información, otros). Es decir, entran cosas, se transforman, y salen cosas
- 5. Los procesos reflejan cómo es una empresa por dentro y determina su capacidad de crecimiento
- 6. Los procesos "pegan" objetos, tecnología, personas, información, otros procesos
- 7. Hay procesos más automatizables que otros. Mientras más automático, menos error
- 8. Todo es causa-efecto. Los procesos formalizan las cadenas de causas y efectos
- 9. Los procesos tienen responsables y clientes (internos o externos)
- 10. Los procesos responden a objetivos, no a organizaciones: cruzan fronteras organizacionales, es decir, operan entre sub-unidades organizacionales
- 11. Hay procesos formales e informales
- 12. Normalmente es distinto cómo uno cree que operan los procesos y cómo funcionan en los hechos



# ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



- 13. Los procesos son eminentemente colaborativos, y todos los procesos involucran gente y tecnología.
- 14. No existen en la realidad procesos aislados. Los procesos siempre co-existen con otros procesos y se integrarán a otros en el futuro. Se requiere una visión general de todos ellos. En cada organización hay un nivel de complejidad del conjunto de procesos
- 15. Todos los procesos tienen un trade off entre costo y su contribución al objetivo
- 16. Los procesos tienen 3 grandes criterios de evaluación: eficacia, eficiencia, adaptabilidad, en ese orden de importancia. Los tres son inseparables
- 17. Mejorar procesos es un proceso en sí mismo. Hay que caminar antes de correr
- 18. Los procesos idealmente deben poder aprender en el tiempo de los conocimientos que provienen de las personas, de ellos mismos y de otros procesos.

Lo que importa es la complejidad de los procesos; éstos normalmente cambian con el tamaño de la organización, así como sus interrelaciones tanto internas como externas.

**Un proceso de negocios**, es un conjunto de actividades lógicas de negocios interrelacionadas, que combinadas entregan algo de valor para el cliente.

**Un proceso operativo** es un conjunto de actividades lógicas que apoyan algún proceso de negocios, administrativo, de control y/o de gestión.

#### De la buena idea a los resultados

Se ha comprobado en la práctica, que automatizar y digitalizar adecuadamente los procesos de negocios, aumenta la productividad, genera una fuerte reducción de costos, y los clientes reciben mejor atención.

Establecido "el tesoro" - el cómo encontrarlo y sacarlo - ahora viene la pregunta de cómo traerlo. Ello corresponde exactamente al gran tema de los <u>procesos</u>. Entre las ideas y los resultados están precisamente los procesos. Sin éstos, los resultados no son nunca sistemáticos, y menos predecibles (en los grados que corresponde).

Los procesos no son, como se insinuó, una estrategia de negocios. Corresponden sólo a la estrategia de resultados. Si uno no sabe dónde quiere ir, los procesos no resuelven el problema.

En síntesis, un proceso es una especie de nodo sistémico de una organización. Se compone de entradas, cambios o transformaciones, y salidas. A su vez tiene, en su interior, un conjunto de variables que determinan su calidad, costos y valor que genera. Algunas de estas variables son el número de tareas que lo componen, la velocidad con que se ejecuta cada una de ellas, el número de personas que participan, los sistemas que apoyan las tareas, los controles existentes, los estándares de calidad con que opera, entre otros. Estos reflejan como son verdaderamente por dentro las empresas, tanto desde un punto de vista operativo, de procedimientos, de interrelaciones y de conocimiento, entre otros.

Los procesos tienen "clientes". Estos pueden ser internos y externos. Los procesos se mueven y operan a través de distintas unidades (departamentos) de la organización y de entidades externas que se requieren para cumplir adecuadamente con cada uno de ellos. Es decir, no siguen la lógica tradicional de los "organigramas". Por eso, una llave vital para la real transformación de los negocios está justamente en el entendimiento de los procesos que involucra.





Por la naturaleza misma de las empresas, los procesos **siempre** co-existen con otros procesos propios y/o de terceros, y no hay duda que se integrarán crecientemente a otros en el futuro. Para competir adecuadamente y responder a las exigencias de negocios actuales, se requiere una visión general y conjunta de todos ellos. Se necesita igualmente que los procesos se diseñen e implementen con esa capacidad de integración e interoperabilidad, la que será una condición de funcionamiento básica con el tiempo.

Los procesos deben tener una razón de existencia. Es decir, existen porque agregan algún valor al quehacer de la empresa. Todos los procesos, en consecuencia, tienen un trade-off entre costo y contribución al objetivo. Ambos aspectos se deben controlar idealmente para todos los procesos, y en forma obligatoria, al menos para los procesos críticos del negocio de cada empresa. El énfasis de cada proceso en el costo y/o en la generación de valor, ciertamente dependerá de la estrategia de cada empresa.

### Diseñar procesos para crear valor

Sabemos por otro lado que todos los procesos involucran gente, *workflow*, tecnología y sistemas. Es la forma cómo éstos se integran e interactúan lo que hace definitivamente la diferencia entre las empresas. Hay que poner inteligencia en el diseño e implementación con mejoras evolutivas, buscando que los procesos se encuentren alineados con el valor que se requiere generar. Este último a nivel de clientes, proveedores y aliados, o cualquier otro participante de interés.

Resulta clave, en consecuencia, "conocer" cómo son los procesos de las empresas, pues en los procesos está la generación de valor que se espera de ellos y así logramos "conocer" por dentro esa empresa. Diseñar nuevos procesos en una empresa, definidos los modelos de negocio y de atención, es un paso obligatorio en la creación de valor.

En organizaciones tradicionales, los procesos pueden ser improvisados, desconocidos, invisibles, informales, ineficientes, sin mediciones, sin definiciones, e incluso hasta mal administrados. En las buenas organizaciones modernas son justamente lo contrario. Los procesos se encuentran alineados a un modelo de ventas y servicio, que se orienta al modelo de negocios, son conocidos, monitoreados, operan con estándares de calidad y se mejoran continuamente. Son una fuente continua de generación de conocimiento para la organización.

Al diseñar nuevos procesos, o modificar los actuales se debe buscar satisfacer tres grandes criterios:

- a. Que sean eficaces: que hagan lo que deben hacer y no otras cosas
- b. Que sean eficientes: que logren su objetivo al mínimo costo y máximos resultados
- c. Que sean adaptativos: que puedan evolucionar de acuerdo al negocio y su entorno

Los buenos procesos logran resultados sistemáticos, de manera eficiente. Se mueven sin respetar jerarquías, administran gran cantidad de información y generan conocimiento. Tienden puentes entre las tecnologías y las personas. Pueden ser pro-activos, muchos pueden ser automatizados y digitalizados.



## ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



La buena administración de procesos otorga mayor flexibilidad y agilidad para la adaptación al cambio. Es un mecanismo poderoso de integración, formaliza los aspectos de la planificación que se pueden formalizar, alinea actividades con objetivos, permite "pensar" de manera sintética, da pie al mejoramiento continuo.

Hay procesos que se prestan mejor que otros a la automatización y digitalización. Los errores que se producen en los procesos son directamente proporcionales a la cantidad de decisiones que se deben adoptar durante éstos. Los errores están frecuentemente asociados a las personas. Por ello, todos los procesos críticos deberían ser automatizados y digitalizados, y estar apoyados por bases de conocimientos formales e informales.

