

Caso: Desenterrando el tesoro en Redbanc

¿Cómo seleccionar los procesos claves y cómo alinearlos con el valor?



Para "desenterrar el tesoro", Redbanc necesitaba entender en detalle cómo son los procesos claves para el negocio y la forma de interacción entre ellos. Para trabajar este tema contrató a la empresa ANTICIPA, que efectuó el levantamiento de los procesos relevantes.

La primera fase se llamó "etapa de especificaciones y diseño", y que consistió en confeccionar un mapa general de procesos y sus relaciones, el cual permitió identificar todos los procesos de la organización y su interrelación. Además permitió identificar el área donde "vive" cada proceso.

Al mismo tiempo, se identificaron los DUEÑOS de cada uno de los procesos, es decir, aquellas personas que tienen a cargo una mayor incidencia o responsabilidad sobre cada uno de ellos.

Para efectuar el levantamiento de la Situación actual de cada proceso y subproceso, se efectuaron reuniones de trabajo con los "dueños" o encargados de los procesos, se analizaron documentos internos (leyes, reglamentos y procedimientos) y se efectuaron validaciones de los procesos en terreno, contrastando lo relevado con lo que realmente ocurre en la práctica.

La información obtenida del proceso fue incorporada a un mapa de procesos, el cual se utilizó en las reuniones de trabajo y el cual fue validado primero por el entrevistado y luego se validó en terreno. Lo anterior, fue realizado con la herramienta MAPIT GESTOR DE PROCESOS y RIESGOS, de ANTICIPA.

Se identificó que en Redbanc, al igual que en muchas empresas, el conocimiento de cómo se efectúan las cosas se encontraba en las personas y no en la organización, por lo que debían generar documentación de los procesos, con el objetivo que los conocimientos quedasen en la organización y no sólo en las personas. Las buenas y malas prácticas se iban traspasando de "boca" y eso era ya un tema cultural dentro de la organización. Se quería lograr que los procesos no dependieran, en un alto grado, de las personas.

Al efectuar el levantamiento general de los procesos, la empresa se percató que se le llamaba "proceso" a casi cualquier actividad, y tenían así una lista de al menos 400 "procesos". Al identificar la diferencia entre "procesos" y "actividades", se logró tener aproximadamente 10 grandes procesos que englobaban todas las actividades de la empresa. Por ejemplo, se identificaron los movimientos de los cajeros automáticos: cuáles había que agregar, eliminar y cuáles cambiar de lugar.

Para cada uno de estos procesos se levantaron variables como: tiempos del proceso, responsables, los registros utilizados, descripción de la actividad (Qué y Cómo se hace), sistemas de información de apoyo, estándares de calidad con los que opera, entre otras variables. Con esta información se obtuvo para cada proceso un índice de DIGITALIZACIÓN que se relacionaba directamente con la ADAPTABILIDAD.



ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



Luego de este estudio, ANTICIPA entregó a Redbanc un mapa con cada proceso en su modalidad actual. Con esta información, se efectuó un análisis de los procesos actuales, identificando debilidades u opciones de mejora, en relación a problemas de eficiencia, eficacia, control, de normativa y relativos a los sistemas de apoyo.

A partir del diagnóstico efectuado, se generaron mapas con los procesos futuros propuestos, con recomendaciones y propuestas de mejora de corto y largo plazo y mejoras inmediatas que tuvieran impactos y beneficios concretos, y que también otorgaban mucha visibilidad e impacto positivo; esto, siempre mirando las buenas prácticas y experiencia que pudieran ser aplicados a los procesos. Se buscó tener la máxima adaptabilidad en el modelo propuesto. Ahí surgieron de inmediato las reingenierías, los ahorros, que en algunos casos eran de dinero, en otros de papel, horas u otro recurso. Cada mapa contenía los beneficios del proceso propuesto, que tenían relación con la agilidad, la integración, con compartir conocimiento, con un menor riesgo operacional, ahorros de tiempo, personas, disponibilidad de información, entre otros.

Teniendo ya un cuadro de los procesos, categorizados y organizados, se buscaron aquellos elementos rápidamente automatizables y se definió la estrategia más adecuada de implementación, según los procesos que debían ser convertidos en proyectos de innovación, seleccionando aquellos de alto impacto, alta factibilidad y los que representaban los mayores ahorros, por lo que se propuso atacar el 80% de los procesos.

Ya estaba cerca el paso de diseñar los procesos para iniciar el camino de la digitalización. En algunas áreas se realizaron prototipos de procesos, para que los responsables pudieran examinarlos y especificarlos.

Finalmente, se iniciaron los trabajos orientados a digitalizar los procesos. Cada proceso contaba con las entradas, salidas, participantes, flujos, puntos de orquestación, los elementos centrales, las funcionalidades externas e internas. Esta información se podía visualizar, mediante permisos de acceso, en el interior y exterior de las instalaciones de Redbanc, con la herramienta MAPIT Procesos y Riesgo Operacional de ANTICIPA, a través de una plataforma Web, lo que facilitaba en forma significativa el acceso a la información.

Al final, y como uno de los entregables, se obtuvo un libro con todos los procesos actuales y otro con los procesos propuestos y un resumen de sus beneficios y funcionalidades. Todo fue formalmente documentado y el modelo fue aprobado por Redbanc. Ahora se contaba con la totalidad de las funcionalidades, beneficios de cada proceso, documentos de especificaciones funcionales, ahorro por cada operación, además de la disminución de los tiempos y de la optimización de los procesos. Junto con ello se había iniciado el camino de la digitalización y cambio en la forma de trabajo.

Preguntas para reflexionar:

- ¿Cómo se relacionan los procesos con la generación de valor en una empresa como Redbanc?
- ¿Cuáles son las enseñanzas o aprendizajes que usted sintetizaría en este proceso seguido por Redbanc?

