

## IBM CREDIT

### PROBLEMA

IBM Credit Corporation, subsidiaria de propiedad total de IBM, que si fuera independiente se contaría entre las 100 compañías de servicios de Fortune. Su negocio es financiar los computadores, los programas y los servicios que vende IBM Corporation. Es un negocio muy del agrado de la compañía matriz, pues financiar las compras de los clientes es sumamente lucrativo.

En sus primeros años, la operación de IBM Credit era un modelo de expediente burocrático. Cuando llamaba un vendedor para solicitar financiamiento para un cliente, se comunicaba con una de catorce personas sentadas en torno a una mesa en una sala de conferencias. La persona que recibía la llamada anotaba la solicitud en una hoja de papel. Ése era el primer paso.

En el segundo paso, alguien llevaba el papel a las oficinas del piso superior, donde estaba el hartamente de crédito, y allí un especialista registraba la información en un sistema de computador y verificaba la capacidad de crédito del cliente. El especialista escribía los resultados de la investigación en una hoja de papel y la despachaba al siguiente eslabón de la cadena, que era el departamento de prácticas comerciales.

Este departamento, tercer paso, estaba encargado de modificar el contrato corriente de préstamo según lo que el cliente hubiera solicitado. Prácticas comerciales tenía su propio sistema de computador. Cuando terminaba, una persona del departamento adjuntaba las condiciones especiales al formulario de solicitud. A continuación, la solicitud pasaba al encargado de fijar el precio, cuarto paso, el cual introducía los datos en un computador personal para sacar una proyección electrónica y determinar el tipo de interés que se debía cobrar al cliente. Anotaba ese tipo de interés en una hoja de papel, la cual junto con todas las demás le entregaba a un grupo de oficina, paso quinto.

Allí un administrador convertía toda esta información en una carta de cotización para enviársela por Federal Express al vendedor en la sucursal.

El proceso total consumía seis días en promedio, aun cuando algunas veces tardaba hasta dos semanas. Desde el punto de vista del vendedor, este ciclo era demasiado largo porque le daba al cliente seis días durante los cuales podía buscar otra fuente de financiación, o ser seducido por otro vendedor de computadores, o simplemente se podía desanimar de hacer la compra. Entonces el vendedor llamaba por teléfono - y llamaba y llamaba - a preguntar: "¿Qué pasa con mi negocio? ¿Cuándo va a salir?" Nadie le podía decir, pues la solicitud estaba en algún punto de la cadena.

En sus esfuerzos por aligerar este proceso, IBM Credit trató de hacer diversas cosas. Por ejemplo, resolvió instalar una oficina de control que pudiera contestar las averiguaciones del vendedor acerca del estado de su negocio. Es decir, que en lugar de que cada departamento trasladara la solicitud de crédito al paso siguiente de la cadena, la entregaba a la oficina de control, que era donde se recibían las llamadas originales. Allí un funcionario iba apuntando la terminación de cada paso antes de dar curso al expediente. Este arreglo resolvió efectivamente uno de los problemas: La oficina de control sabía dónde estaba cada solicitud en el laberinto y le podía dar al vendedor la información pertinente. Infortunadamente, esa información se lograba a costa de agregar más tiempo al ciclo.

**SOLUCIÓN**

Por último, dos ejecutivos de IBM Credit concibieron una idea brillante. Tomaron una solicitud de financiamiento, la llevaron ellos mismos durante todos los cinco pasos, y le solicitaron al personal de cada oficina que dejara a un lado cualquier cosa que estuviera haciendo y que tramitara esa solicitud como lo haría normalmente, pero sin la demora de que se quedara en una pila de papeles sobre el escritorio de algún empleado. Así descubrieron que para realizar el trabajo efectivo se necesitaban en total sólo noventa minutos - una hora y media. El resto del tiempo - que ya era más de siete días en promedio - se consumía en pasar el expediente de un departamento al siguiente. La administración había empezado a examinar el meollo mismo de la cuestión, que era el proceso global de concesión de crédito. En realidad, si por arte de encantamiento la compañía pudiera duplicar la productividad del personal de cada individuo de la organización el tiempo total del ciclo se reduciría solo en 45 minutos. El problema no estaba en las tareas ni en las personas que la realizaban sino en la estructura del proceso en si. En otras palabras era el proceso lo que había que cambiar, no los pasos individuales.

Al final, IBM Credit cambió a sus especialistas - investigadores de crédito, fijadores de precios, etcétera - por generalistas. En adelante, en lugar de mandar una solicitud de oficina en oficina, una sola persona, llamada estructurador de negociaciones, se encargó de tramitar toda la solicitud desde el principio hasta el fin: no más pases laterales.

¿Cómo pudo un generalista reemplazar a cuatro especialistas? El viejo diseño se basaba, en realidad, en un supuesto muy arraigado (pero profundamente escondido): que cada solicitud era única en su clase y difícil de tramitar, por lo cual se requería de la intervención de especialistas sumamente altamente calificados. En realidad, el supuesto era falso; la mayoría de las solicitudes son sencillas y claras. El viejo proceso había sido súper diseñado para manejar las solicitudes más difíciles que la administración pudiera imaginar. Cuando los altos ejecutivos examinaron con cuidado el trabajo de los especialistas, encontraron que éste era poco más que trabajo de oficina: encontrar una calificación de crédito en un banco de datos, meter números en un modelo estándar, sacar cláusulas de rutina de un archivo. Estas tareas están perfectamente dentro de la capacidad de un solo individuo, siempre que éste cuente con el apoyo de un sistema de computador fácil de manejar y que le dé acceso a toda la información y herramientas que utilizarían los especialistas.

IBM Credit desarrolló también un nuevo sistema muy refinado de computador para apoyar a los estructuradores. En la mayoría de las situaciones, el sistema les da a éstos la guía que necesitan para proceder. En situaciones realmente difíciles, pueden obtener ayuda de un pequeño grupo de verdaderos especialistas - expertos en investigación de crédito, fijación de precios, etcétera. Aun aquí, los pases laterales desaparecieron porque es estructurador y el especialista trabajan en equipo.

La mejora del rendimiento que se alcanzó con la reingeniería fue extraordinaria. IBM Credit redujo su ciclo de siete días a solo cuatro horas; y lo logró sin aumento de personal, sino más bien con una pequeña reducción en el número de empleados. Al mismo tiempo el número de negociaciones que despacha se centuplicó.