

La Transformación Integral de Negocios

¿Renovarse o morir?

El dinámico entorno de los negocios actuales plantea una disyuntiva a las empresas que solían ser exitosas y competitivas: **renovarse o morir**.

Así de drástico. No basta solamente con realizar pequeñas iniciativas para reducir los costos en un área, para incrementar las ventas o para reducir los niveles de inventario. Las pequeñas mejoras locales no tienen un impacto real en toda la organización. Las organizaciones que pretendan mantenerse en el negocio deben dejar de preguntarse ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo? o ¿Cómo podemos hacer más rápido lo que estamos haciendo? y empezar a preguntarse ¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Por qué estamos trabajando de esta manera?

Seguramente usted se preguntará: pero ¿Por qué reinventar a las empresas? La respuesta es sencilla; las empresas se encuentran constituidas sobre principios que han quedado obsoletos ante el enorme cambio de entorno en los negocios. No es difícil darse cuenta que hoy en día las empresas se mueven en un ambiente vertiginoso y de alta competencia. ¿Usted cree que se puede ser el mismo cuando los mercados se han globalizado y existe libre competencia? Ahora la competencia es feroz y los clientes tienen una gran cantidad de opciones para elegir. Para posicionarse y ganar la carrera se requiere estar entre los mejores. Es necesario agregar valor a la oferta. No basta con mejorar levemente los precios o aumentar en un pequeño porcentaje la calidad. Es preciso ser superior en precio, calidad y tiempos de entrega. Todo a la vez, y además es necesario sostenerse. No basta tocar la cima en un momento dado; hay que tener la capacidad y visión para mantenerse ahí. Los demás también están jugando y tienen el mismo objetivo. Puede estar seguro de que todos lo están intentando. Los directivos capaces deberán responder al reto de mantener su compañía por encima de sus competidores.

¿Y que me dice de la revolución tecnológica?. Cómo se puede seguir aferrado a las formas tradicionales si hoy en día usted puede anunciarse, vender o incluso capacitarse a través de Internet, por ejemplo. Los sistemas de información y las telecomunicaciones han venido a cambiar la manera de hacer negocios y las operaciones internas de las compañías.

Además, las compañías de hoy están buscando expandir sus horizontes y abarcar mayores zonas geográficas. Esto implica estar a tiempo, en el lugar en que el consumidor lo requiere, sin aumentar los precios o disminuir la calidad del producto. Las fronteras se siguen abriendo y esto representa nuevas oportunidades, pero también grandes retos a su capacidad para estar siempre en el lugar preciso ofreciendo la mejor oferta del mercado.

Como ve, las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los clientes, la competencia y el cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones.

Es preciso, pues, comenzar a pensar de modo no convencional. Es preciso mejorar no en un 10%, no en un 100%, no en un 500%. Es preciso mejorar de una manera asombrosa. Es necesario replantear el esquema y desarrollar un modelo hecho para el nuevo entorno. Esto es precisamente lo que plantea la transformación integral. Esta transformación busca avances decisivos; no haciendo mejoras a los procesos existentes, sino descartándolos por completo y

cambiándolos por otros enteramente nuevos. Orientación al cliente, enfoque en procesos, nuevas habilidades del personal y uso eficiente de la tecnología son pilares de esta corriente que permitirá a las empresas establecer un esquema de punta en los próximos años.

Ante esto, usted se estará preguntando ¿Todos requieren transformarse? ¿No habrá alguien que se salve? La respuesta es: prácticamente nadie. No importa la posición de la empresa; en cualquier caso existe un buen motivo para advertir los beneficios de la transformación integral. Considere los siguientes tipos de compañía y analice.

1. Las que están en graves dificultades porque no tienen más remedio, están desesperadas, han chocado con una muralla y están a punto de cerrar.
2. Las que todavía no tienen problemas pero los prevén porque siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de los faros permite ver un obstáculo que se les viene encima.
3. Las que están en óptimas condiciones pero ven a la transformación integral como una manera de aumentar su ventaja sobre los competidores. Para éstas, es como si al salir a pasear en una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista, vislumbraran la incomparable oportunidad para detenerse a levantar una muralla para cerrarles el paso a los demás.

¿Suena bien no? tal vez ahora usted esté pensando que es fácil y que no existe una razón para no hacerlo. O probablemente ahora tenga más miedo que antes, porque está consciente de que el cambio debe ser radical. Pues bien, como generalmente ocurre, no hay razón para estar en alguno de los extremos. Ciertamente hacer una transformación integral no es fácil. Es más, cabe aclarar que hacerla es una labor de dimensiones monumentales. Se requiere combinar liderazgo, experiencia, visión, trabajo en grupo, así como métodos y técnicas formales.

Y, por supuesto, debe definirse una estrategia inteligente que permita lograr un cambio radical —y resultados espectaculares— con el mínimo de riesgo.

Si hasta este punto usted sigue interesado, siga detenidamente los siguientes elementos, ya que forman parte de la estrategia que debe utilizarse al desarrollar e implantar un proyecto de transformación integral.

Estrategias claves

Tomar la decisión de aplicar la transformación integral es todo un reto, pero más importante resulta asegurar, mediante todos los medios posibles, su aplicación exitosa. Erróneamente, muchos conciben a la transformación integral como un proceso creativo donde hay que sentarse en un escritorio y comenzar a pensar cómo rehacer las cosas. No caiga en este error. Es bastante más arduo que eso. Se requiere un enfoque de avanzada. Una estrategia que contemple los riesgos y los minimice. Aquí hablaremos de tres estrategias claves para tener éxito en la transformación integral y mantener bajo control los grandes riesgos que esta clase de proyectos tiene: **a) Diseñe y sobre todo implante la solución integrando los procesos de negocio, la tecnología y la gente.** Si omite a alguno de ellos, seguramente los resultados le dejarán insatisfecho. **b) Comience con un diagnóstico y definición de la transformación integral.** Estudie la posición de la empresa y sus condiciones actuales, para establecer un plan de bajo riesgo que permita dividir el proyecto en etapas que arrojen beneficios económicos para financiar el proyecto y consolidar las iniciativas de mejora. **c) Implante de acuerdo al plan, siguiendo el enfoque de olas,** es decir, desarrolle e implante primero los proyectos tácticos y rápidos, que contienen las mejoras enfocadas de corto plazo y prepare con eso el camino hacia los proyectos de mejoras radicales y espectaculares.

1. Solución Integral: procesos, tecnología y gente



El enfoque de la transformación integral debe estar fuertemente basado en la integración armónica de Procesos, Tecnología y Gente como elementos fundamentales de la composición de una empresa.

Si no está convencido piense en esto: imagine que revisa y rediseña sus procesos considerando la misma tecnología que tiene actualmente. Peor aún, imagine que ni siquiera tiene. ¿Cómo cree que sea el resultado?. Discreto. Por supuesto, mejorar los procesos así, es mejor que no hacer nada. Pero los grandes avances en tecnología pueden ayudarlo a hacer cosas que ahora tal vez ni siquiera imagina.

Ahora piense que la actitud de la gente y su cultura no se mueven ni un centímetro. Imagine que no cambia su orientación a funciones por procesos, su sentido de la burocracia y la manera en la que ve al cliente. Además, piense un poco en la resistencia que va a oponer a los cambios, al considerar que la nueva forma de trabajar lo puede superar o que le quitará poder. Puede estar seguro que si no tiene las técnicas para involucrarlo y manejar el cambio cultural, el proyecto puede fracasar o en el mejor de los casos, nuevamente el resultado será discreto.

Ahora véalo desde otro punto de vista. Considere que la implantación de nuevos sistemas de información como ERP's y CRM's le dará el estado deseado. Suponga que el sólo hecho de automatizar las operaciones actuales puede resultar en mejoras espectaculares. Si sus procesos son incorrectos, la solución con tecnología será igualmente incorrecta.

O bien, trate de mejorar la posición de la empresa implantando únicamente programas de capacitación y planes de vida y carrera que pretendan dotar a la gente de nuevas capacidades para hacer frente a los retos del negocio. De nada servirá tener gente capaz, si lo es en formas y métodos que han quedado obsoletos.

El nuevo modelo de negocios debe contemplar **procesos diferentes, tecnología de punta y una nueva cultura organizacional** con capacidades para afrontar los retos del ambiente de negocios actual.

A saber:

Procesos optimizados

El fundamento de la transformación integral está basado fuertemente en el **análisis de los procesos del negocio** o mejor conocido como el BPM (Business Process Management) y debe orientarse al flujo de éste dentro de la organización, rompiendo las barreras departamentales. Cada uno de los procesos debe estar enfocado al cliente —externo o interno— y alineado con la estrategia del negocio.

Una práctica recomendada cuando se rediseñan procesos es el *benchmarking*, que consiste en evaluar las mejores prácticas de negocios en el mundo y establecer el intervalo que existe entre ellas y el de su compañía. No se trata solamente de imitar el proceso líder, sino en determinar los indicadores de desempeño que se consideran más altos en la industria y trabajar en el rediseño de los procesos para alcanzar valores similares o por lo menos cercanos. Algunos de los indicadores típicos que se buscan con esta evaluación son: tiempo del proceso, cantidad de recursos involucrados, costo, valor del proceso para el cliente, calidad de los resultados, entre otros.

Los procesos deben estar diseñados de tal manera que:

- Estén orientados hacia las necesidades del cliente
- Sean horizontales (eliminación de doble esfuerzo)
- Sean controlables y medibles
- Sean susceptibles de ser mejorados continuamente
- Sean de fácil comprensión
- Tengan una mínima dependencia de formatos manuales

Organización y gente con nuevas capacidades

El 90% de los proyectos de cambio fracasan por no considerar adecuadamente al personal. Usted puede diseñar conceptualmente una solución avanzada que considere un proceso de negocio totalmente nuevo y tecnología de punta, y suponer que llegado el momento la gente se adecuará a la nueva forma de trabajar. Definitivamente no confíe en eso. El cambio traerá consigo resistencia. Una gran cantidad de ella. El cambio cultural debe manejarse desde el momento mismo en que comience con el proyecto. Deberá implementar una gran cantidad de actividades para administrar el cambio entre el personal, y lograr extraer de ellos sus mejores virtudes para que se adapten al cambio y lo acepten. Ellos serán fundamentales en el éxito.

En el nuevo esquema, se deben inculcar nuevas capacidades en la gente. Cada persona debe orientar su esfuerzo en satisfacer al cliente, desempeñarse en forma cooperativa dentro de grupos de trabajo, quedar facultado para la toma de decisiones y tener habilidades multidisciplinarias.

2. Diagnóstico y preparación para la transformación integral

Mucho cuidado con pretender aplicar la transformación integral sólo por sentimiento o por que está de moda.

No trate de iniciar sin haber analizado la posición de la empresa o del proceso que pretende *transformar*.

El primer paso antes de realizar cualquier cambio o movimiento que impacte en el negocio es:

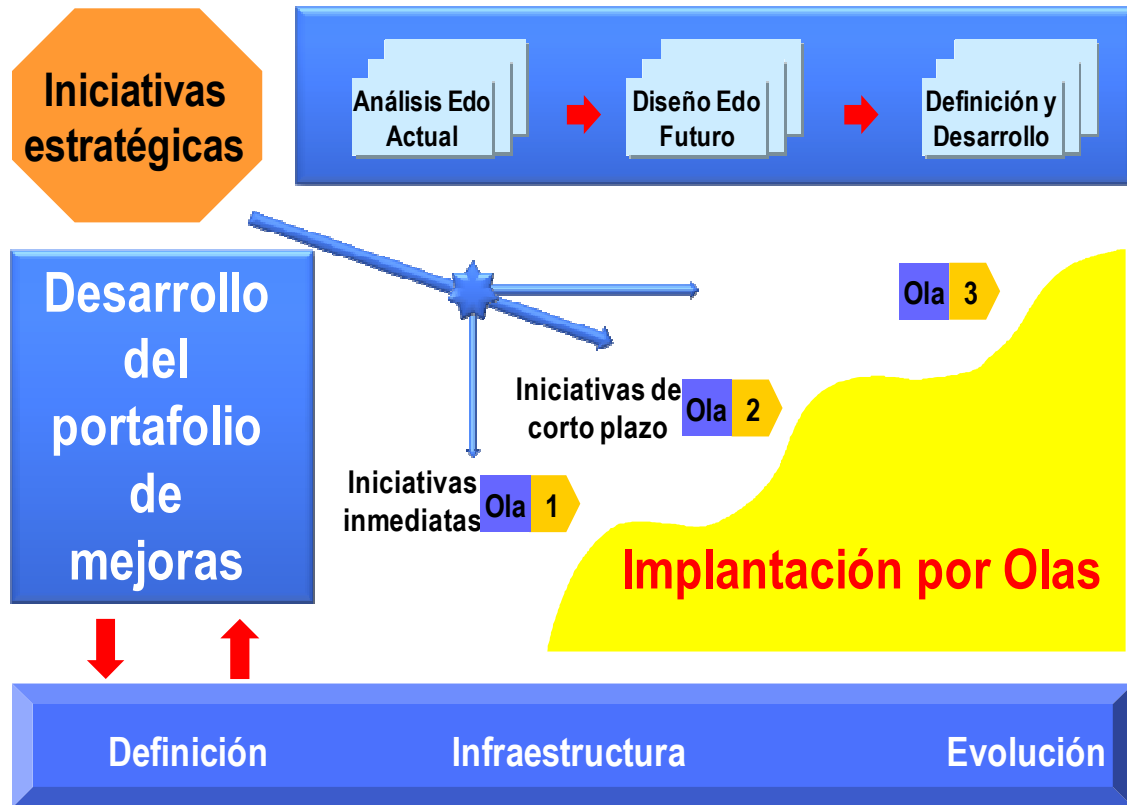
Desarrollar un diagnóstico para evaluar diferentes aspectos de la organización y orientar correctamente las iniciativas de mejora. También llamado el “**Portafolio de Mejoras**”. Se debe evaluar el posicionamiento de la empresa, su estrategia, los procesos y su desempeño, la tecnología existente y la cultura del personal y de la organización, para identificar oportunidades de mejora y establecer todo un portafolio de proyectos de mejoramiento que permitan transitar con riesgo controlado hacia la innovación del negocio.

Este portafolio, que considera los tres elementos mencionados con anterioridad —**procesos, tecnología y gente**—, permitirá consolidar las oportunidades e iniciativas de mejora y alinearlas con la estrategia del negocio, estableciendo el estado de salud actual de la compañía y la estrategia para lograr la visión de estado futuro que se desea.

3. Implementación por olas

Una vez que se tiene el portafolio de mejoras con los proyectos por desarrollar, el siguiente paso es implementarlo mediante un enfoque por *olas*. Aunque podríamos decir que esta idea se basa en el desarrollo e implantación de proyectos en etapas, es más adecuado usar la palabra olas, porque son precisamente oleajes que provocan cambios importantes en la organización e impulsan a otras olas hacia la orilla. La idea es obtener beneficios tangibles paso a paso sin tener que esperar la conclusión de todos los proyectos.

Las olas iniciales tienen por objetivo lograr mejoras discretas en el corto plazo —que pueden tener carácter táctico o estratégico— y que ayudarán a soportar y financiar las fases siguientes en el camino hacia el estado ideal en un futuro de mediano y largo plazo.



¿Qué no debemos de olvidar en la transformación integral?

1. Lograr un Nivel de mejora espectacular
2. Establecer un tablero de control para la medición del desempeño
3. Cambiar el enfoque departamental al de procesos (BPM)
4. Establecer la implantación de los cambios bajo el enfoque de olas
5. Usar a la tecnología como habilitador
6. Diseñar un plan de cambio en la cultura organizacional

La transformación integral trae consigo también una serie de cambios mayores en la cultura organizacional, como el ya mencionado cambio de estructura departamental al de equipos de proceso. La estructura organizacional de la compañía tiende a hacerse plana, sin tantos niveles jerárquicos. Otros aspectos dignos de mencionar tienen que ver con la forma en que la gente cambia su percepción acerca del trabajo:

- Las tareas simples y especializadas son reemplazadas por trabajo multidimensional.
- El trabajador pasa de ser controlado por los niveles de supervisión a ser facultado para la toma de decisiones en su ámbito de trabajo.

- La preparación necesaria para la realización del trabajo pasa del entrenamiento a la educación, logrando también el crecimiento personal de los individuos de la organización.
- Los criterios de ascenso del personal cambian de rendimiento a habilidad, evitando con esto las promociones dadas por el simple hecho de la permanencia.
- Los valores del personal cambian de un enfoque en el que lo más importante es complacer al jefe a que lo primordial es complacer al cliente.

Es imposible no ver el cambio del entorno actual y el cambio que necesitamos hacer en las empresas. No es momento para aferrarse a las prácticas tradicionales o pasadas. Lo que en el ayer era éxito no necesariamente hoy lo será. Si su temor es más grande que su impulso para arremeter con fuerza con estas nuevas ideas, sólo acuérdesese de lo siguiente: **su principal competidor ya empezó a hacerlo.**