

SUSTENTABILIDAD

CÓMO BLINDAR A SU NEGOCIO CONTRA LA CRISIS EN 5 PASOS

¿Qué tan duro le ha pegado la reciente crisis financiera a su negocio? ¿Estaba preparado para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, a sus costos y rentabilidad?

Imagine un escenario en el cual su negocio funcionara con los mínimos recursos necesarios manteniendo e incrementando su clientela, y en el que tiene la agilidad de adaptarse a cambios de mercado con mucha más facilidad.

Lograr lo anterior es posible en su empresa sin importar su tamaño o la complejidad de sus procesos a través de lo que llamamos “los cuatro pasos para un blindaje contra la crisis” y se resuelve a nivel de procesos de negocio con metodología y tecnología de gestión de procesos de negocio (BPM). En términos generales consiste en cuatro pasos.

PASO #1: Identifique, analice y formalice sus procesos de negocio.

Cualquiera pensaría que toda empresa tiene identificados y documentados sus procesos críticos de negocio, sin embargo, es común lo contrario. Una de las ventajas de BPM, es que puede comenzar a ver resultados desde el primer paso. Gartner, una reconocida empresa analista de tecnologías de información en un estudio reciente comenta: “el simple hecho de hacer explícitos los procesos, las responsabilidades de cada actividad y los tiempos requeridos para su ejecución, pueden producir mejoras en eficiencia de más del 12 por ciento”.

En primera instancia, vale la pena establecer lo que es un proceso de negocio. Como principio, un proceso es un conjunto de actividades o tareas estructuradas con un inicio y un término definidos y realizados en forma secuencial con el fin de obtener un resultado que puede ser un servicio o un producto para un cliente (interno o externo). A continuación ofrecemos un listado con ejemplos de procesos de negocio comúnmente identificados y agrupados por área dentro de una organización.

Cómo Blindar a SU Negocio contra la Crisis en Cinco Pasos

Administración

Monitoreo del Desempeño
Planeación Estratégica
Procesamiento de Solicitud de Cheques
Relación con Inversionistas

Contabilidad

Administración de Activos
Cierre / Consolidación Contable
Control Presupuestal
Facturación
Procesamiento de Reportes de Gastos

Finanzas

Gestión Presupuestal
Inversiones de capital
Planeación Financiera
Tesorería y Gestión del Efectivo

Recursos Humanos

Administración de Prestaciones
Compensaciones
Comunicación Corporativa
Contratación / Orientación
Entrenamiento Organizacional
Gestión de Asistencia
Gestión de Ingreso / Salida de Empleados
Nómina
Planeación de Sucesión
Procesamiento de Comisiones
Reclutamiento
Revisión del desempeño individual

Manufactura

Desarrollo de Capacidades para la Manufactura
Ensamble
Fabricación de componentes
Manufactura
Manufactura por pedido

Operaciones

Abastecimiento
Administración de Gastos de Materiales
Administración de Información de Productos
Administración de Instalaciones
Administración de Inventarios
Administración de Pedidos
Administración de Resolución de Problemas
Administración de Servicio de Tecnología de Información
Administración del Conocimiento
Administración y Control de Activos Fijos
Almacenamiento de Materiales
Auditoría de Instalaciones y Diseño de Soluciones
Auditoría Interna
Compras
Compras de Materiales

Diseño de Procesos
Diseño y Desarrollo de Productos
Gestión de Almacenes
Gestión de Bienes Raíces
Gestión de Contratos de Nivel de Servicio
Gestión de Devoluciones
Gestión de Documentación Regulatoria
Gestión de Garantías
Gestión de Programas
Gestión de Relaciones con Proveedores
Gestión de Servicios Profesionales
Gestión de Solicitud de Cotización y Contratos
Gestión del Ciclo de Vida de Productos
Gestión del Servicio
Gestión Documental de Productos
Inventario Físico
Logística de Embarques
Logística Integrada
Mesa de Ayuda a Clientes
Planeación de la Cadena de Suministros
Planeación de la Demanda
Planeación del Mantenimiento
Planeación y Programación de Producción
Procesamiento de pago de Siniestros
Procesamiento de Siniestros
Provisionamiento del Servicio
Reservación de capacidad
Solicitud / Autorización de Crédito
Surtido y Despacho de Pedidos

Promoción y Publicidad

Análisis e Investigación de Mercados
Gestión de la Publicidad
Gestión de Lanzamiento de Productos
Mercadotecnia de Productos y Marcas
Planeación y Programación de Publicidad
Prueba de Mercado
Publicidad

Ventas

Administración de Cuentas de Clientes
Administración de Distribuidores / Revendedores
Administración del Ciclo de Vida de Clientes
Adquisición de Clientes
Autoservicio de Clientes
Gestión de Canales de Venta
Gestión del Ciclo de Ventas
Identificación de Requerimientos de Clientes
Operaciones de Sucursal
Planeación de Comisiones de Venta
Planeación de Ventas
Rentabilidad de Clientes / Productos
Servicio de atención a clientes
Servicio Post - Venta

Cómo Blindar a SU Negocio contra la Crisis en Cinco Pasos

Haga una lista de los principales procesos que realiza su organización e identifique cuáles son los procesos críticos para el desempeño del negocio. Seguramente, surgirán sin mayor análisis un conjunto de procesos que hayan demostrado generar problemas en el pasado. Sin embargo, proponemos una forma estructurada de discriminar el impacto de sus procesos de negocio. Esto se puede lograr con el siguiente ejercicio:

Califique el impacto que tiene el realizar con eficacia y eficiencia cada uno de los procesos (del cero al 5) en dos dimensiones: la primera es evaluar el efecto financiero que puede representar el realizar el proceso bien o mejor. Esto es válido tanto desde el punto de vista de reducción o contención de costos como para el efecto de incrementar los ingresos. Por ejemplo: ¿Si realizamos este proceso en forma expedita y a un menor costo, podemos esperar una reducción en los costos? o bien ¿Si realizamos este proceso en forma fluida y eficaz, podemos esperar una mejor respuesta del mercado que se refleje en un aumento en los ingresos?; el segundo es el efecto que puede tener el hacer el proceso bien o mejor ante la perspectiva de captación, satisfacción y retención del cliente. Por ejemplo: ¿Si realizamos este proceso en forma expedita podremos hacer más placentera la experiencia que tienen nuestros clientes al trabajar con nosotros?

Nota: Otros factores de gran importancia a tomar en cuenta en este análisis, son los de carácter obligatorio o regulatorio que si no se realizan adecuadamente pueden ser un factor de riesgo para la supervivencia de la organización, por ejemplo: cumplimiento a normas de la industria, normas de transparencia, de ecología o de cumplimiento con entidades regulatorias. También habrá que considerar los procesos que soportan la misión y los valores de la organización, tales como: impacto social o ambiental, salud y desarrollo de los trabajadores, etc. El considerar estos factores en el análisis podrá agregar peso específico a la selección de los procesos críticos para la organización.

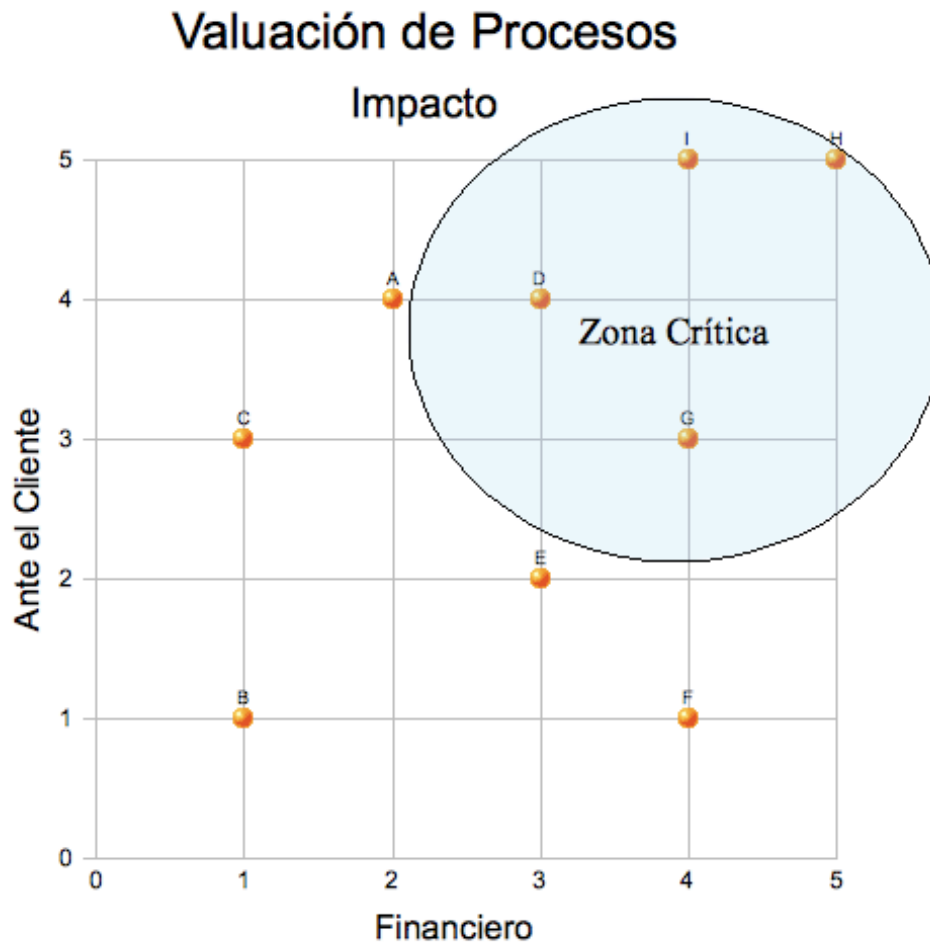
Ejemplo: Tabla de evaluación para la selección de procesos críticos para el negocio.

Proceso	Impacto Financiero	Impacto Ante el cliente
A	2	4
B	1	1
C	1	3
D	3	4
E	3	2
F	4	1
G	4	3
H	5	5
I	4	5

Cómo Blindar a SU Negocio contra la Crisis en Cinco Pasos

Es importante que esta evaluación se realice en concenso entre el “dueño” o persona responsable de cada proceso, la alta dirección y los “clientes” y “proveedores” internos del mismo. La evaluación será mucho más valiosa si se puede tomar en cuenta la opinión del cliente final. Para estos efectos se puede partir de información recabada mediante de encuestas de satisfacción al cliente.

Una vez completada la matriz, se podrán graficar los resultados en ambas dimensiones como la que muestra a continuación. Los procesos que se encuentren en el cuadrante superior derecho, serán los procesos “críticos” para el negocio; es decir, los de mayor impacto en los resultados financieros y de mercado para la organización, y por ende los que conviene mejorar en forma prioritaria.



Gráfica 1: Análisis de impacto de los procesos de negocio.

Cómo Blindar a SU Negocio contra la Crisis en Cinco Pasos

Paso #2: Diagrame, Analice y Rediseñe los procesos de negocio críticos para hacerlos más eficientes y eficaces.

Existe en el mercado una variedad de herramientas para diagramar procesos. Algunas, como Blueprint® de Lombardi permiten integrar toda la documentación relativa a los procesos incluyendo responsables por actividad, tiempos de ejecución, políticas y procedimientos e incluso generar un análisis de áreas de oportunidad por el proceso completo y por actividad. Sugerimos que la herramienta que elija se apegue a los estándares de diseño de procesos conocidos como BPMN o notación BPM.

Las definiciones alcanzadas en este ejercicio permiten:

1. Formalizar el proceso entre sus actores clarificando lo que se espera de cada uno en su ejecución
2. Acordar los niveles de servicio (SLA) por proceso y por actividad o conjunto de actividades donde sea requerido
3. Identificar las oportunidades de mejora del proceso

Paso #3: : Rediseñe sus procesos apegándose a principios de diseño

Daniel J. Madison, consultor experto en rediseño de procesos, propone estos principios para el modelado de procesos de negocio:

- ★ Diseñe el flujo alrededor de actividades de valor agregado, no por función ni por departamento
- ★ El trabajo se realiza donde tenga mayor sentido hacerlo
- ★ Provea un solo punto de contacto para clientes y proveedores donde sea posible
- ★ Considere cada intercambio entre los actores como una oportunidad para el error, entonces tenga la menor cantidad de personas involucradas en el desempeño del proceso
- ★ Si las cosas que entran en un proceso se agrupan en forma natural, diseñe un proceso (o ruta) por separado para cada grupo
- ★ Primero rediseñe, después automatice - nunca al revés
- ★ Integre previamente la información que va a ser requerida en actividades posteriores
- ★ Capture la información una sola vez y compártala ampliamente
- ★ Asegure 100% de calidad al inicio del proceso

Cómo Blindar a SU Negocio contra la Crisis en Cinco Pasos

- ★ Asegure un flujo continuo de la “secuencia principal” (aquellas actividades que directamente agregan valor al cliente de cada proceso)
- ★ Busque espacios en su proceso para crear un “generalista” en lugar de múltiples especialistas
- ★ Donde tenga sentido, baje la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles
- ★ Use simulación, prácticas de laboratorio o realice juego de roles para probar los nuevos diseños de proceso libre de riesgo
- ★ Si el proceso involucra el manejo de complejidad, considere el uso de equipos de trabajo multi-funcionales. Procure localizar estos equipos en un solo sitio y si esto no es posible, procure la colaboración por medio de redes
- ★ La gente que labora en el proceso deben estar muy involucrados en el análisis, diseño e implementación de las mejoras
- ★ Nombre a un consultor de procesos para aquellos procesos que involucren varias funciones en la organización

Paso #4: Implemente los nuevos procesos. Automatice los procesos de negocio e integre sus sistemas de información para que trabajen en forma orquestada.

Una vez redefinidos los procesos, impleméntelos y busque su automatización donde sea posible y viable en esta etapa. Si el proyecto lo justifica presupuestalmente, considere implementar un sistema BPMS (Business Process Management Suite) para automatizar e integrar sus procesos. Esta tecnología ofrece beneficios de alto valor estratégico proporcionando: Alta eficiencia, eficacia y la agilidad necesaria para adaptar sus procesos a las cambiantes necesidades de sus clientes. Si quiere saber más sobre cómo justificar una inversión en tecnología BPM, le recomendamos leer el documento “¿Por qué adoptar una iniciativa BPM?...un caso de negocios” disponible en nuestro sitio www.valoreninfo.com en la sección de descargas.

Por otra parte, si decide esperar para hacer una inversión de este tipo, su negocio podrá disfrutar de muchos beneficios al realizar sus procesos mejorados aún cuando no estén completamente automatizados e integrados con sus sistemas tradicionales de información. La gestión orientada a procesos, no pretende ser una iniciativa para lograr transformar su organización en un solo golpe. BPM es una metodología iterativa (figura 1) a través de la cual se van realizando logros incrementales, y está diseñada para quedarse como parte intrínseca y estratégica de nuestra gestión de negocios.

Cómo Blindar a SU Negocio contra la Crisis en Cinco Pasos



Figura 1: Ciclo de Vida de BPM

Paso #5:: Integre las prácticas de mejora de procesos como parte de su gestión de negocios. Forme Centros de Excelencia en su organización.

La gestión orientada a procesos, está tomando mucho empuje hoy en día. Si busca la sustentabilidad para su organización, BPM es una forma muy recomendable para realizarla siempre que se adapte como parte de la cultura de su empresa.

Acerca de RT&I consultores

Fundada en el año 2000, RT&I es una empresa Mexicana de consultoría en mejora de procesos de negocio y en tecnología BPMS. Consulte nuestra página www.valoreninfo.com o llámenos al +52(55) 1163 9795 para más información sobre cómo transformar a su organización a través de mejoras sustentables y de alto impacto estratégico.