

¿Cómo implementamos *la idea*?

● POR ISABEL RODRÍGUEZ, GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA Y OPERACIONES DE DELOITTE

Si bien sabemos que tener la idea, el compromiso con ella y una estrategia para convertirla en un negocio son de las cosas más relevantes en un emprendimiento, y parte fundamental para su éxito, no debemos olvidarnos de que esa idea debe ser implementada, puesta en acción, ejecutada.

Es habitual pensar que esto último es lo más fácil, que es cuestión de conseguir el financiamiento y lo demás se va “desarrollando solo” en base a actividades comunes que en toda empresa se realizan, como producir, vender, facturar, cobrar, pagar, contabilizar, etc.

En esta edición vamos a comentar la importancia de pensar, diseñar, documentar y ejecutar las actividades del emprendimiento, desde su concepción, con un enfoque de gestión por procesos, y con foco en cumplir con los resultados establecidos en la estrategia.

Cabe recordar que la estrategia nos define cómo competiremos y cómo crearemos valor a nuestro cliente como explicaba Jorge Ivan Gómez en la edición de junio de 2017 de esta misma revista. Entonces, con eso claro, o al

menos definido, si, por ejemplo, nos diferenciaremos en precio, si ofreceremos más de una versión del producto o si pondremos el foco en la calidad, etc., definamos cómo lo ejecutaremos.

Desde la creación del emprendimiento debemos pensar en cómo vamos a operarlo, y también en cómo controlaremos si estamos haciendo lo que planificamos y de la forma que lo queríamos. Podremos habernos equivocado, pero cuando definimos la estrategia nos planteamos, ya sea formal o informalmente, objetivos y metas, parte de las cuales seguramente influyeron en la decisión de nuestros inversores a sumarse al proyecto. Otras, serán metas internas, y también necesarias para alcanzar esos resultados “prometidos”.

Lo que nos encontramos con frecuencia en las organizaciones en operación es que están concebidas verticalmente por especialización y el foco de responsabilidad se establece sobre la función, es decir, las organizaciones son vistas como silos.

LA GESTIÓN POR PROCESOS O BPM

Una orientación de la organización a los procesos cruza los si-

los de la estructura para integrar esfuerzos en torno a un objetivo común. El enfoque de gestión por procesos o BPM (*Business Process Management*) surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos.

En la actualidad la gestión por procesos se aplica en empresas de todo el mundo, y cada vez con menos inversión en tecnología y recursos se obtienen beneficios en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio, redundando en menores costos y tiempos de respuestas más rápidos.

Esta concepción es algo que en una empresa establecida cuesta mucho cambiar, pero tarde o temprano lo deben hacer. Un emprendimiento que está definiendo su modelo operativo desde cero, está en el momento ideal para diseñarlo bajo este enfoque.

Las empresas que utilizan con éxito sus procesos para gestionar el negocio se concentran básicamente en dos aspectos claves:



identificar la propuesta de valor adecuada para sus clientes y asegurar que sus procesos operativos funcionan eficaz y eficientemente para maximizar el valor entregado.

Lo primero que debemos hacer es definir el mapa de procesos de la organización, es decir, listar los procesos recurrentes y clasificarlos según sean centrales, sustantivos al negocio o den soporte. Tengamos en cuenta que un proceso es un conjunto de actividades recurrentes mediante las cuales se transforma un conjunto de entradas en un conjunto de salidas valiosas para un cliente del proceso, ya sea un cliente interno o externo.

Para ser más claros, supongamos que ya tenemos definido el mercado, el producto, la estrategia, entonces ahora debo preguntarme, ¿cómo voy a operar?, ¿cuál va a ser mi modelo operativo?, ¿qué procesos van a llevar adelante las operaciones del negocio de acuerdo con la estrategia definida?, ¿qué actividades son realmente necesarias para operar el negocio?, ¿cómo debería realizarlas?, ¿qué recursos necesito?

Supongamos que el emprendimiento se trata de fabricar y vender calzado deportivo con suelas intercambiables según el uso que se le quiera dar, ya sea correr, caminar, jugar al fútbol sobre pasto o en sala, jugar al tenis, etc. Los procesos centrales podrían ser diseñar el modelo

del zapato, fabricarlo o importarlo (si por ejemplo tercericé su fabricación en China), comercializarlo: definir los canales de venta, la entrega y distribución, etc. Los procesos de soporte serían la facturación, la cobranza, los pagos a proveedores, la liquidación de sueldos, etc. A la vez que defino los procesos y detallo sus tareas debo pensar qué recursos llevarán adelante esas tareas, pudiendo ser recursos humanos propios o de terceros, manuales o digitales.

Algunas de las características a tener en cuenta cuando defino y diseño los procesos es que estén alineados a los objetivos y al plan estratégico de la organización; provean valor tanto a los clientes externos como a la propia organización; estén orientados hacia los clientes externos e internos; sean eficaces, eficientes y flexibles para responder con rapidez a los cambios cada vez más frecuentes del entorno; se desarrollen en un adecuado ambiente de control interno; tengan un alcance bien definido; proporcionen el *feedback* necesario para asegurar que el *output* del proceso sea el deseado; tengan un responsable o "dueño del proceso" desde su inicio hasta su fin.

Debemos tener en cuenta, además, la posibilidad actual de automatizar y robotizar cada vez más las tareas que antes eran necesariamente manuales. Lo más habitual es que tienda a tercerizar procesos de soporte que

son estándares para cualquier tipo de negocio, aunque podría contratar afuera la fabricación y la distribución de mi producto, esto dependerá de la estrategia definida. En el caso de tercerizar algún proceso definiré cuales son las entradas, las salidas y un SLA (*Service Level Agreement*) a cumplir por el proveedor.

AUTOMATIZACIÓN DE TAREAS

Como mencionábamos, los procesos se podrán ejecutar, total o parcialmente, en forma física, por ejemplo, papeles que se trasladan de un puesto al otro o, como es cada vez más frecuente, en forma digital, es decir, registrando y procesando las tareas en una computadora o incluso en dispositivo móviles. En este sentido cuando pensamos en poner en práctica nuestra idea, también tenemos que pensar qué plataforma tecnológica vamos a necesitar, qué *software* soportará nuestras operaciones. Hoy día podemos acceder a múltiples plataformas y herramientas por un costo mensual o anual, arrendando un servicio o incluso pagando por uso, evitando así costos fijos o altas inversiones. Esto aplica para todo tipo de soluciones de *software*, como ser herramientas de presupuestación, BPM, ERP, CRM, facturación electrónica, portales *web*, *marketing*, *analytics*, etc. En particular las herramientas BPMS y RPA (*Robotic Process Automation*) se especializan en la automatización de procesos,

integrando las tareas realizadas por personas con las que se ejecutan directamente por un *software* y, a su vez, prevén desde el inicio la generación de indicadores de ejecución y resultados.

MONITOREO DE RESULTADOS

Por último, debemos definir cuáles son los resultados que espero al ejecutar esos procesos, cuáles son las métricas para medir el desempeño y la ejecución de esos procesos. Por ejemplo, si el proceso fuera la liquidación de sueldos o la facturación de mis ventas, cuántas facturas planifico que se harán en determinado plazo, cuántos errores como máximo espero tener, cuánto es el tiempo que estimo que llevará procesar cada una de esas facturas.

Esos indicadores y sus metas de desempeño esperadas deberán estar alineadas con la estrategia definida. Es decir, la estrategia me delineará qué medir y qué resultados esperar, para que al compararlo con la realidad me indique si tengo que tomar alguna acción en la ejecución de los procesos. Esas métricas pueden ser costos, cantidades, plazos, recursos, entre otras.

CONCLUSIÓN

En resumen, la creación de una visión transversal sobre las operaciones del negocio se constituye en el primer paso para identificar los procesos sobre los cuales actuar de cara a maximizar el desempeño, en la cada vez más di-

fícil tarea de crear valor para los clientes.

Lograr este enfoque de gestión por procesos desde el inicio es algo que un nuevo emprendimiento le lleva ventaja a una empresa ya establecida, dado que, por sus vicios y rutinas, le costará descartar o redefinir procesos que ya no le agregan mayor valor, porque quedaron obsoletos, porque repiten actividades o porque se podrían repensar y redefinir desde su concepción.

Y, no solo pensemos en qué procesos debo llevar adelante, sino también, ¿qué soporte, recursos se necesitan para su adecuada ejecución?, ¿qué resultados se deben esperar?, ¿cómo deberían ser monitoreados esos resultados?, ¿cómo asegurarme que la ejecución de estos procesos logre crear valor para clientes y otros interesados clave?

El resultado de aplicar este enfoque será un activo para el negocio, que no solo me permitirá operar la nueva empresa, sino que también facilitará su crecimiento ya sea por un proceso de internacionalización o de franquicia. Disponer de procesos definidos, documentados, automatizados y monitoreados sentará las bases para replicar o escalar el modelo operativo.