

Procesos Críticos de Negocios

Diego Muñoz V.

Vinculado a la idea de rediseño de procesos surge el concepto de *proceso crítico de negocio (PCN)*, que podemos definir como un conjunto de tareas que recorre transfuncionalmente a una empresa en orden a generar un producto o servicio que es recibido por un cliente.

La idea de la transfuncionalidad proviene del enfoque tayloriano de especialización funcional a través de una cadena de producción en serie, donde cada actividad es efectuada por un experto de alta eficacia y eficiencia. Este enfoque es el que posibilitó alcanzar grandes saltos en productividad, los cuales son imposibles en un esquema más artesanal, pero trajo como contrapartida la necesidad de crear áreas funcionales especializadas en las organizaciones. Las áreas funcionales tienden a convertirse en feudos o "silos" (metáfora que relaciona los herméticos depósitos de grano en forma de torres, que funcionan como sistemas estancos, con las gerencias o departamentos), con sus propios objetivos y metas, los cuales no necesariamente concuerdan con los objetivos y metas institucionales globales (como un todo).

Los PCN típicamente comienzan y terminan en el cliente, ya sea que éstos se inicien a partir de la detección de una necesidad potencial o de un requerimiento específico, y culminen con la oferta o entrega de un producto o servicio. Uno de los procesos críticos clásicos para el caso de una empresa

productiva es el *Market to Collect*, el cual parte en un pedido y finaliza en la entrega del producto al cliente, pasando por etapas típicas como: logística interna, programación de producción, producción, control de calidad, distribución, facturación, e incluye la cobranza efectiva como señal inequívoca de aceptación y satisfacción del cliente.

Recientemente tuvimos la experiencia de asesorar a una empresa de manufactura que tenía grandes problemas en su *Market to Collect*, debido a una mala estructuración de su ciclo global (cosa que ellos no aceptaban al comienzo, por supuesto). Pronto descubrimos que había una enorme cantidad de notas de crédito y débito que, además del trabajo adicional que generaban, causaban confusión en los clientes, con perjudiciales efectos comerciales y financieros. Una discusión sobre la estructura global del proceso cambió *sólo el orden* de las principales actividades de manera de resolver el problema de raíz, haciendo el ciclo más eficiente y transparente. Por supuesto que hubo oposición a las transformaciones propuestas: *sí esto lo hemos hecho siempre así, vamos a tener más problemas, veo dificultades legales, etc.* Todos estos argumentos fueron derribados en las reuniones siguientes y los cambios dieron la razón a sus defensores: el éxito fue total y rapidísimo. Otros cambios más complejos fueron alentados por el éxito de esta transformación y el *Market to Collect* fue modificado en forma integral, en términos de formas de trabajo, tecnología y personas.

Los procesos críticos se deben orientar a la satisfacción de los clientes, de manera de establecer una relación perdurable y sostenida en el tiempo,

constituyéndose *en socios de negocios*. El gran juicio al que se debe someter a los PCN dice relación con dos aspectos: cuánto satisfacen a los clientes, y cuán eficiente es su ejecución. Cada una de la etapas que integra a una PCN puede ser vista a su vez como un proceso, el cual puede subdividirse en actividades o en sus procesos, así sucesivamente hasta llegar al nivel de detalle requerido por los objetivos de trabajo a realizar.

Las actividades que constituyen que constituyen una cadena de proceso deben *agregar valor* al producto o servicio, valor que debe ser percibido por el cliente. El valor agregado puede definirse como proporcional a la calidad y al servicio (por ejemplo, a mayor calidad, mayor valor), e inversamente proporcional al costo y al tiempo de ciclo (por ejemplo, a menor tiempo de entrega del producto, mayor valor). Un producto de alta calidad es apreciado por el cliente, así como también este aprecia la atención que recibe de la empresa. Por otra parte, un menor costo o un menor tiempo de ciclo en la entrega del producto, son también altamente valorados por el cliente.

En suma, un adecuado análisis de competitividad o eficiencia de una institución moderna necesariamente debe apuntar al estudio de los PCN, bajo el prisma del valor agregado percibido por un cliente.

Diego Muñoz V., Socio de Surlatina Consultores en el área de Procesos y Tecnología, especialista en gestión, rediseño de procesos y administración del cambio.