

# La herramienta para el cambio



**Oscar Barros V.**

Ph. D., Director del Magister en Ingeniería de Negocios (MBE), Ingeniería Industrial, Universidad de Chile

Aunque durante las últimas tres décadas ha experimentado un significativo desarrollo, Chile sigue siendo un país lleno de oportunidades. Pero, para poder explotar esas oportunidades que se abren a los espíritus emprendedores, necesitamos urgentemente saldar deudas pendientes con la optimización de los procesos de negocios. Innovar en este sentido es una de las maneras –quizás la más importante– de superar esta traba para llegar a un desarrollo pleno.

La realidad chilena muestra que la mayoría de las organizaciones ha hecho muy poco por renovar sus procesos de negocios. Esto queda demostrado por estudios de la consultora McKinsey que han revelado que la productividad de varios sectores de nuestra economía llega a alrededor de un tercio de la que exhiben en EE.UU. Otros análisis del Boston Consulting Group señalan que la productividad en Chile está estancada. Pareciera ser, entonces, que las organizaciones chilenas se sienten satisfechas con sus resultados, los cuales año a año suelen arrojar cifras positivas, junto con indicadores que en la mayoría de los casos denotan una efectiva creación de valor para sus accionistas. Sin embargo, ésta es una ilusión de trabajo bien hecho, ya que no son competitivas desde el punto de vista de la productividad.

Para que las organizaciones chilenas den un salto cualitativo definitivo y diferenciador en este aspecto es menester que cambien ese paradigma. Deben

replantearse desde sus fundamentos la manera como se concibe el modelo de negocios y la estrategia para llevarlo a cabo, y realizar algo que pocas hacen: diseñar una arquitectura de procesos que permita asegurar que modelo y estrategia se lleven a la práctica en forma efectiva y eficiente. Esto implica diseñar procesos optimizados que introducen las mejores prácticas, incluyendo el uso de analítica para mejorar el manejo de los recursos y el apoyo de las TI para implementarlos. Esto no es teoría. En mi trabajo académico y profesional he desarrollado una metodología y un conjunto de herramientas, que denomino Ingeniería de Negocios, la cual ha sido probada en cientos de proyectos reales, todos los cuales han generado gran valor a las empresas involucradas.

Resumimos un par de casos a modo de muestra. Uno de ellos ocurrió en una conocida empresa del rubro alimentos, envuelta en un complejo escenario que la obligó a un replanteamiento de su estrategia. Gracias a un proyecto de reforma radical, la compañía decidió crecer en número de clientes y, a la vez, mejorar su atención. A primera vista, parecía un objetivo utópico considerando que su cartera superaba los 40.000 clientes, la mayoría pequeños comerciantes. No obstante, se diseñaron nuevos procesos que optimizaron el trabajo en terreno de los vendedores, con planes de visita elaborados de tal forma, que se aseguró una mejor asignación de la cartera al equipo de ventas y una atención garantizada. Esto se hizo por

medio de un modelo matemático y una aplicación computacional que permitió ejecutar el nuevo proceso. De este modo, en sólo 10 meses la oficina comercial donde se desarrolló un plan piloto generó ingresos 20% superiores respecto al año anterior; además, la cantidad y frecuencia de compra aumentaron y la fuga de clientes disminuyó.

Otra experiencia se ejecutó en una firma del rubro papel perteneciente a un gran conglomerado, donde se había realizado una fuerte inversión en software empacado, y no estaba dando los resultados esperados. A fin de resolver el problema se diseñaron nuevos procesos ejecutados por medio de aplicaciones computacionales, destinadas a maximizar la producción usando modelos analíticos. Al quinto mes de operaciones se comprobó un aumento considerable de la producción y también de los ingresos, los cuales se incrementaron en torno a US\$ 1,2 millón.

Pero los ejemplos siempre serán pocos en comparación con el camino que queda por recorrer. En Chile persisten muchos problemas de cultura organizacional que entorpecen el cambio y las empresas más importantes del país aún no exhiben voluntad de querer impulsar esta visión. No obstante, cuando una organización decide dar un giro y consigue dar en el clavo, en poco tiempo puede acreditar notables diferencias.

Esto evidencia que en el diseño de los negocios y sus procesos existe una oportunidad única para que las empresas innoven mejorando el servicio prestado a sus clientes y aumenten su productividad, beneficiando a sus empleados, accionistas y, en definitiva, a todo el país. ■

La satisfacción de las empresas chilenas con sus resultados es una ilusión ya que no son competitivas en productividad.