



Deje la zona de confort **¡MEJORE SU EMPRESA!**

Gestión

Consultoría

Sin importar el giro, tamaño o situación de su negocio, implemente una estrategia integral que examine su forma de trabajar. Con ésta optimizará procesos y obtendrá beneficios económicos
¡No pierda tiempo!

Todas las organizaciones tienen áreas de oportunidad para mejorar su desempeño y rentabilidad. Su identificación, análisis y corrección forman parte de los esquemas de calidad y mejora continua de procesos. En ocasiones se llega a una zona de confort y estabilidad que genera cierto desinterés por estos esquemas. Si el negocio va bien y tiene una buena posición de mercado, el cambio se percibe menos urgente y los directivos pueden postergar correcciones o medidas desagradables.

En tiempos de bonanza se pueden demorar las decisiones difíciles como cerrar una línea

de producción poco rentable o hacer un ajuste de personal, pero bajo mucha presión, esas decisiones se vuelven impostergables. Por eso, aunque no sea la forma deseable, una crisis genera el escenario para tomar decisiones que de otra forma no se asumen como urgentes.

Estrategia integral

La mejora de procesos de negocio es una estrategia integral que analiza de manera profunda las prácticas de una organización, cuyo objetivo es identificar oportunidades para optimizar procesos y operaciones, además de obtener beneficios económicos. Estos se pueden alcanzar de diferentes maneras, como con soluciones a la medida diseñadas por expertos: en alguna industria la oportunidad estará en el área de investigación y desarrollo, pero en otra en administración o en la fuerza de ventas.

Es importante advertir que los resultados económicos y operativos de la mejora se dan de manera progresiva, y si bien generan ahorros importantes, es probable que no resulten de una sola e impactante solución, sino de varias iniciativas pequeñas y medianas en diferentes áreas.

GESTION

Todos los giros y tamaños

Si el giro industrial es importante para seleccionar herramientas y estrategias, el tamaño de la organización es menos relevante, porque la eficiencia operativa aplica a todas aquellas que tienen posibilidad de entrar en competencia. Debe descartarse la falsa idea de que estas iniciativas son exclusivas de los corporativos que disponen de muchos recursos humanos y/o financieros. Los empresarios medianos y pequeños también pueden obtener resultados con los medios a su disposición.

Las Pymes pueden perder de vista que no se busca cambiar la organización de arriba hacia abajo y de la noche a la mañana, de hecho, una estrategia de cambio puede incluir varias iniciativas. Es importante priorizar y comenzar con aquellas de bajo costo pero que generen ahorros importantes y de corto plazo, es decir, esos quick hits que ayudan a fondear proyectos de mayor aliento. De esta manera se facilita la toma de decisiones, se establece cierto orden y se pueden ver resultados de inme-

diato. Los responsables de todo esto son, sin duda, los altos directivos de la empresa, pero la realidad muestra que muchas de las mejores ideas provienen de la gente en los niveles operativos.

Una buena estrategia comienza con un análisis general de la empresa. Esto permite identificar los aspectos que requieren más atención y que tendrían mayor impacto sobre costos o ingresos. Es muy importante hacer una buena planeación y definir objetivos, alcances, los responsables, las métricas, incluso los incentivos cuando se alcancen las metas.

Para que éste sea exitoso, se requiere una visión holística de la organización; es muy importante estudiar cada proceso por completo. De esta manera se iluminan aspectos poco conocidos, como el detalle de los costos y los factores que los alteran; muestra los procesos dentro de la organización, sean de producción o administrativos, apoyos informáticos, organigrama y riesgos a los que están expuestas sus diferentes áreas.

Después de lograr las metas del programa de mejora en su organización, verifique que haya continuidad

Con esta información ahora es posible buscar marcos de referencia y definir hacia dónde quiere ir la empresa, cómo se quiere ver y contra quién quiere competir. Esto implica utilizar marcos de referencia o manuales de procesos y mejores prácticas, aplicaciones informáticas especializadas para ciertas industrias, entre otros. Es posible que en estas fases tempranas ya se hagan evidentes algunas oportunidades para generar ahorros inmediatos y alimentar el entusiasmo.

Prioridades, metas y objetivos

Otra fase importante en un modelo de mejora es la determinación de las metas y objetivos que deben ser precisos y realistas. Si no se hace así, se corre el riesgo de que el ejercicio se diluya en buenos deseos. Es muy bueno que se quieran mejorar los tiempos de entrega pero, ¿Cuánto?, ¿En qué plazo?, ¿A qué costo?

Muchas empresas creen que la implementación es lo último, que ahí se acaba todo. Lo cierto es que no se mejora si no se puede medir y no se mejora en el largo plazo si no se sigue midiendo todo el tiempo. Si una empresa se impone el reto de entregar los pedidos en 24 horas, debe asegurarse de lograr este tiempo de respuesta en la fecha establecida, pero luego verificarlo al mes o al cabo de cada ciclo de venta. Parece obvio, pero es muy frecuente que las metas alcanzadas se degraden cuando dejan de estar en la mira.

Un programa de mejora de procesos tiene ventajas y beneficios a muy diferentes niveles, pero una conclusión general es que mejora la competitividad de la organización y la vuelve más flexible, productiva, valiosa y rentable. El análisis detallado de los procesos administrativos y operativos permite distinguir las actividades estratégicas de las que no agregan valor o que duplican esfuerzos. De paso se conocen otros datos útiles: el costo de cada trabajo o transacción, el valor de las cuentas críticas, los subsidios cruzados o el rendimiento por línea de producción.

Empresas que han hecho un esfuerzo de mejora pueden presumir menores tiempos para llegar al mercado, menos desperdicios, devoluciones y servicios de garantía de sus productos, ciclos de inventario más cortos, menor rotación de personal, entre otros. Además, con un mejor cono-



cimiento del organigrama, se pueden delimitar responsabilidades, describir los roles con precisión y evitar áreas de conflicto.

Una cultura basada en el desempeño, con esquemas de medición de metas, desarrolla el trabajo en equipo, profesionaliza la gestión y estandariza los métodos y procedimientos. Esto es benéfico para mejorar el servicio a los clientes internos y externos, que encuentran una organización mejor integrada.

En términos económicos, una estrategia de mejora de procesos puede ser significativa, incluso espectacular, con retornos muy sólidos. En casos de éxito, la corrección de desviaciones ha generado ahorros de 15 a 20 por ciento.

Siempre es buen momento para implementar un programa de mejora de procesos, pero en épocas de crisis económicas es imprescindible para mantenerse y prepararse para la siguiente fase de crecimiento. Para quienes hace mucho que no miran hacia el interior de sus organizaciones, es una oportunidad de averiguar dónde están parados, qué están haciendo y si lo hacen bien.

Todas las empresas tienen áreas de oportunidad. Las crisis sacuden el confort alcanzado durante años de estabilidad. Ante el panorama de grandes organizaciones que se derrumban y se reestructuran, ese tsunami podría alcanzar a muchos que se creen a salvo. No hay empresa que no quiera ahorrar 5 ó 10 por ciento de su presupuesto y pasarlo a resultados. »

Los autores son socio de la Práctica de Asesoría en Riesgos de KPMG en México y socio a cargo de KPMG en México, respectivamente. asesoria@kpmg.com.mx