

# NEBES

C O N S U L T I N G

Nebes Consulting LLC  
William Nebes III, Fundador y Presidente  
[bill@consultorianebes.com.mx](mailto:bill@consultorianebes.com.mx) | (m) +1-603-305-7450  
<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

## **Mejora de procesos: La único que debes tener en cuenta para tener éxito**

He dirigido muchos esfuerzos de mejora de procesos para muchas empresas a lo largo de los años, pero mi experiencia en una de ellas se destaca del resto. El reto que enfrentaba era llevar el negocio de Fortune 200 a través de una transición que cambiaba el juego de sus múltiples sistemas y procesos empresariales existentes hacia un proceso y plataforma únicos para el ingreso y cumplimiento de pedidos.

Las tiendas físicas de la empresa, el catálogo y los negocios de comercio electrónico crecían internamente. Sin embargo, su división de negocio a negocio (B2B, por sus siglas en inglés) la parte de la empresa que vendía a negocios, se basaba en crecimiento interno y adquisiciones. Cada uno de estos canales tenía su propio ingreso de órdenes y sistemas de soporte ('back-end'). De hecho, cada uno tenía su propio sistema de cadena de suministro y centro de distribución. Por ejemplo, en un típico mercado importante de Estados Unidos, había un centro de distribución que sólo hacía envíos a clientes de negocio a negocio. A pocas millas de distancia, había otro centro de distribución que sólo hacía envíos para clientes de catálogo. Esto generaba redundancias, duplicidad de esfuerzos y desperdicio en la cadena de suministro y en los gastos de inventario. Pero si la empresa podría simplificar, agilizar y economizar, esto también representaba una gran oportunidad.

Fui invitado para dirigir un equipo multifuncional de 250 personas que se encargaba de llevar todos los canales hacia una plataforma y ordenar procesos que pudieran aceptar, procesar y enviar pedidos a lo largo y ancho de los Estados Unidos. Si tenía éxito, el ahorro sería enorme en términos de reducción de costos fijos. Por ejemplo, se estimó que la empresa podría reducir a la mitad el número de sus centros de distribución en todo el país. Y podrían reducir posteriormente su inversión en inventario y sus costos de transporte. Además, con un proceso común, simplificado y actualizado en todos los canales, lo más

probable es que proporcionaran un mejor servicio al cliente y más transparente. El proyecto implicaba pasar a un sistema unificado de ingreso y entrega de pedidos para todos los canales.

En ese momento, esta mejora de procesos era el proyecto más importante de la empresa. Las apuestas eran altas. Si tenía éxito, el ahorro sería increíble. Si lo activábamos y fracasábamos, los daños serían espantosos. Siempre podíamos recurrir al viejo sistema, pero eso también tenía riesgos.

Adicionalmente, nuestra consigna era crear un modelo de conversión. Para construirlo tuvimos que deshacer, reconstruir y poner en marcha el primer centro de distribución multicanal de la empresa. Si bien yo era el dueño de ambos proyectos, todo esto no podría hacerse sin la gran ayuda y esfuerzo de las personas que me reportaban y del resto del equipo. El proyecto era enorme y complejo. Pero fue un punto clave que ha permanecido conmigo y es un sello distintivo para cualquier proyecto de mejora de procesos que he emprendido desde entonces.

*Antes de cambiar algo, debes entender a fondo: a) cómo funciona ahora y (b) cómo quieres que funcione en el futuro.*

Si tú eres el gerente de operaciones, entonces eres dueño del cambio. Pide al equipo del proyecto que te entregue un análisis detallado y un diagrama de flujo del proceso que está en construcción: cómo funciona ahora, cuál es el cambio propuesto y cómo funcionará después del cambio. Antes de comenzar cualquier cambio, revisa cuidadosamente el análisis y los diagramas de flujo que te entreguen. Asegúrate de tener una vista a nivel del suelo. Pregunta todo. Fomenta en el equipo del proyecto a anticipar y dar cuenta de posibles obstáculos y desviaciones. Preguntas: ¿Cuál es el régimen de pruebas antes de iniciar y cuál es el plan de respaldo si las cosas fallan?

Aprueba el plan únicamente cuando estés satisfecho con que cumple con estos criterios:

1. Es completo en todos los aspectos.
2. Es práctico y viable. Que se pueda avanzar hacia cada etapa de la propuesta con el equipo de mejora de procesos.
3. Es lo más simple posible. A veces nos complicamos demasiado. Eso, en sí mismo, podría ser una señal de que no hay una comprensión completa de cómo el proceso que se está

cambiando funciona realmente. La mejora óptima es la que resulta ser una rutina simplificada y sencilla que, no obstante, logra todos los objetivos previstos.

4. Es completo y es preciso al 100%. Puedo garantizar que si la investigación y la documentación son sólo un 80% correcta, el 20% que se falta pondrá en peligro el éxito de tu proyecto.

La falta de ejecución al 100%, el descuido y / o la falta de atención a los detalles darán como resultado un esfuerzo fallido que reducirá y potencialmente retrasará la transición de un proceso al siguiente. O en el peor de los casos, lo detiene. Por lo tanto, cuando escuches acerca de cambios de sistema que fallaron o de empresas se quebraron porque cambiaron de su sistema antiguo a su nuevo sistema, puede ser una falla de hardware. Pero lo más probable es que se haya fracasado en entender completamente cómo el sistema y el proceso iban a funcionar originalmente y cómo va a funcionar bajo la nueva propuesta.

También es crítico comprender a fondo las demandas de tráfico de tus procesos y sistemas actuales y cómo estos se comparan con el aumento de la actividad que tu negocio encontrará bajo el nuevo proceso. Para este proyecto, estábamos pasando de transacciones manejadas por muchos sistemas hacia una sola plataforma de ingreso de pedidos. Se predijo que esto crearía un salto gigantesco en la actividad, la cual tendría que ser procesada por un sistema. Y teníamos que estar listos y ser capaces de manejarlo.

El desempeño del equipo fue extraordinario. Lo logramos a tiempo y dentro del presupuesto. Lo más importante, cuando cambiamos al nuevo proceso y sistema y activamos el recién reconstruido centro de distribución multicanal y el sistema, ¡todo funcionó! Basado en nuestro éxito, la empresa ha podido reducir los gastos, reducir los centros de distribución, reducir la inversión en inventarios y en costos de transporte, así como mejorar la satisfacción del cliente; todo esto, paralelo al constante crecimiento del negocio. Exitosamente dirigimos esta empresa de Fortune 200 desde el punto A al punto B, porque ¡sabíamos dónde estaban el punto A y el punto B!

Si tu empresa necesita un proceso de mejora, me encantaría hablar contigo. Por favor, envíame un correo electrónico o comunícate directamente –

Bill Nebes  
Fundador y Presidente

Nebes Consulting LLC

[bill@consultorianebes.com.mx](mailto:bill@consultorianebes.com.mx) | (m) +1-603-305-7450

<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

