

**Domingo, 3 diciembre 2006**

## **Levantar los procesos tradicionales**

**Por: Pablo Lledó**

Las líneas a continuación nos harán reflexionar sobre aquellos procesos tradicionales ineficientes que tenemos impregnados en algunas organizaciones y no nos animamos a cambiar convencidos de que son un mal necesario.

### **Aversión al cambio**

A lo largo de los años, las empresas han construido procesos burocráticos para gestionar proyectos que, en algunos casos, ya no son aplicables a los tiempos modernos en que vivimos. Sin embargo, como estos procesos ya están arraigados en la compañía y funcionan "bien", nadie tiene intención de cambiarlos. Como habrá podido observar, la palabra "bien" apareció entre comillas, ya que estos procesos anticuados podrían ser mejorados a los fines de alcanzar una empresa eficiente y evitar conflictos innecesarios.

Ahora bien, ¿por qué nadie se anima a cambiar estos procesos tradicionales por algo mejor? A continuación, relataremos una historia para responder a esta pregunta.

### **Experimento de los tres gatos**

Unos científicos decidieron realizar un experimento. Encerraron a tres gatos en una habitación y pusieron un vaso de leche en una esquina. Rápidamente uno de los gatos quiso ir a tomar leche y los científicos les tiraron un chorro de agua fría a los tres gatos. Otro gato intentó tomar leche, y el chorro de agua fría cayó sobre ellos. Luego de recibir varias mangueras de agua fría, los gatos, que no tienen ni un pelo de tontos, aprendieron la relación que había entre intentar tomar de ese vaso de leche y el agua fría. Ergo, ninguno de ellos volvió a intentarlo. Los científicos sacaron a un gato de la sala y colocaron un gato nuevo. El pobre gato recién llegado lo primero que intentó hacer fue ir a buscar el vaso de leche, pero los dos gatos antiguos le dieron una paliza salvaje para que no lo hiciera, ya que no querían saber nada con el agua fría. El gato nuevo, aprendió la lección rápidamente, "a ese rincón no voy más", dijo. Luego sacaron a otro de los gatos antiguos y colocaron uno nuevo. Este gatito también recibió una paliza de sus compañeros cuando intentó acercarse a la leche. Por último, los científicos cambiaron al tercer gato antiguo por otro nuevo, que también recibió la golpiza de sus compañeros cuando quiso ir en búsqueda de la leche. En la sala ya no quedaba ninguno de los tres gatos originales, sin embargo ninguno se animaba a ir en busca del vaso de leche por miedo a una represalia de sus compañeros. Los científicos se fueron y desconectaron la manguera con agua. Pasaron los años y ningún gato se arrimó al vaso de leche. Si alguno lo hubiera hecho, no habría pasado nada, pero ninguno lo hacía porque el proceso tradicional decía: "¡eso no se hace!".

El problema de muchas empresas que no quieren cambiar sus procesos tradicionales para gestionar proyectos de otra forma, muchas veces se justifica en "tradición" o "costumbre". Como podemos deducir de la historia anterior, algunas empresas no se han preguntado si esos procesos históricos, que pueden haber sido muy útiles en el pasado, siguen siendo válidos en el mundo de hoy.

## Los procesos tradicionales

En la década de 1920 Henry Ford revolucionó la era industrial con su línea de ensamblado para la producción masiva en serie. Luego, el sociólogo y economista Frederick Taylor mejoró el esquema productivo de Ford con lo que se denomina la “teoría científica de la administración” que se basaba en departamentos funcionales rígidos.

Si bien, estos métodos de producción han sido muy útiles y eficientes, el mundo globalizado sufrió varios cambios. Uno de ellos fue pasar del poder de la oferta (productores) al poder de la demanda (consumidores).

En el mundo de hoy, seguir pensando que lo ideal es implementar procesos de producción masiva para aprovechar economías de escala, podría ser un grave error.

Analicemos el caso de las líneas aéreas para explicar este concepto.

Las grandes líneas aéreas latinoamericanas y su visión de crecimiento, se basan en utilizar grandes aeropuertos hub (Panamá, Lima, Costa Rica, San Salvador) y aviones con gran capacidad de pasajeros. De esta forma se logran economías de escala para mantener bajos costos operativos y un bajo margen de marcación en los pasajes. Este es el concepto de éxito que está impregnado en estas aerolíneas y sus estrategias se basan en ello.

Ahora bien, ¿alguien se ha preguntado qué opina el pasajero al respecto? Cuando se realizan encuestas de satisfacción, los pasajeros generalmente responden que sus tres necesidades principales son:

- Seguridad.
- Precio razonable.
- Punto a punto.

Al parecer, las aerolíneas han olvidado, o hacen oídos sordos, a la necesidad del cliente “punto a punto”. Esto significa que varios pasajeros estaríamos dispuestos a pagar más si alguna aerolínea nos ofreciera viajar directamente desde nuestro lugar de origen hasta el destino final.

El concepto de grandes hubs y grandes aviones va totalmente en contra de la necesidad punto a punto. En la historia a continuación se puede ver uno de los tantos ejemplos de este problema, que surge por seguir implementando y expandiendo un proceso tradicional.

## ¿Cómo viajar de Quito (Ecuador) a Mendoza (Argentina)?

Los miles de viajeros frecuentes que vivimos en pequeñas ciudades, estamos atrapados en los procesos tradicionales de las aerolíneas latinoamericanas. Recientemente finalicé uno de mis seminarios en Quito y tuve que regresar a Mendoza. Gracias a Dios, tuve muy buena suerte y conseguí lugar en una de las mejores conexiones punto a punto para llegar rápidamente a mi casa. Luego de salir del hotel, tres horas antes del vuelo, llegué al aeropuerto dos y media horas antes del horario de partida. Esto fue arriesgado, ya que la tendencia moderna es estar en el mostrador del aeropuerto tres horas antes de un vuelo internacional, si uno no quiere que luego le digan: “lo sentimos mucho, pero como no se presentó a tiempo, le dimos de baja a su boleto”. Al llegar al aeropuerto tuve que hacer mi primera cola para poder ingresar al recinto, donde un oficial en el acceso solo se olvidó de pedirme mi grupo sanguíneo. La segunda gran cola que tuve que enfrentar fue para realizar el check-in de mi vuelo, aunque una hora no fue para tanto en relación a las colas tradicionales de los grandes hubs. Mi tercera cola fue para poder pagar el impuesto de salida, aunque veinte minutos no estuvo tan mal. ¿Por qué no

pagar ese impuesto en el mismo mostrador del check-in? Luego, siguieron dos pequeñas colas muy interesantes. Una persona tenía que comprobar que el impuesto de salida que pagué fuera real y, paso seguido, otro oficial revisaba que me hubieran inspeccionado el impuesto. La sexta cola fue para hacer el control de migraciones y, la séptima, para que me chequearan el equipaje de mano. Por suerte, ya estaba en la recta final, y luego de una octava cola y larga espera logré subir al avión. El vuelo hizo escala en Guayaquil, donde estuvimos solo cuarenta y cinco minutos, y luego partió rumbo a Lima. En Lima bajamos del avión, y tuve que esperar en el aeropuerto dos horas para cambiar de avión. Obviamente, allí también tuve que aguantar las largas colas para revisión de equipaje, porque la seguridad internacional, de los grandes genios del hub aeroportuario, así han decidido que sea. Muy afortunadamente, luego de la cola que corresponde, pude embarcar rumbo a Santiago de Chile sin las famosas sobre esperas por retraso de vuelos. En Chile tuve que bajar del avión y me volvieron a revisar el equipaje después de hacer la cola de espera que corresponde. Luego de varias horas de espera en Chile, pude embarcar para Mendoza, después de otra cola. Tuve la gran suerte de que la neblina chilena no suspendiera todos los vuelos, como habitualmente sucede. Una vez que llegué a Mendoza hice la gran cola de migraciones, cuarenta y cinco minutos, y la famosa cola para revisar por cuarta vez mi equipaje de mano. A eso le sumamos la espera del equipaje que venía en el avión, que también fue revisado. La verdad es que todo salió espectacular y llegué a mi casa en tiempo record: ¡dieciocho horas de viaje y solo catorce colas! Esto es poco usual, ya que generalmente algún vuelo se retrasa y un promedio de veinte-veintidós horas de viaje es lo común. Y mejor no le cuento qué sucede cuando se pretende viajar desde San Pedro Sula (Honduras) hasta mi casa, donde un viaje record lo hago en treinta horas, luego de hacer escala por todos los hubs que existen en Latinoamérica. Ni qué hablar de mi último viaje a Santo Domingo (República Dominicana), que luego de dos vuelos cancelados, la odisea para llegar se transformó en un viaje de cuarenta y nueve horas. La lección clara es que podrían levantarse muchos de los procesos tradicionales, que en realidad no tienen ningún valor desde el punto de vista del cliente.

### Cambiar los procesos tradicionales

¿No habrá llegado la hora de que las aerolíneas exploten este nicho de mercado de los que estamos dispuestos a pagar más por un punto a punto?

Eso sí, para ello habrá que levantar por completo los procesos tradicionales asociados con súper aeropuertos hubs y grandes aviones. El nuevo concepto debería basarse en procesos que impliquen pequeños aeropuertos eficientes, que cuiden la seguridad con el mínimo de controles necesarios, y utilicen pequeños aviones para unir directamente pasajeros entre dos ciudades pequeñas.

Tal vez esta idea suena utópica, y muy lejana por el momento, pero si se sigue desarrollando el modelo tradicional, ni siquiera con nuevos combustibles alternativos de bajo costo se podrá alcanzar la necesidad del cliente de punto a punto.

Por último, algunas alternativas para conseguir el punto a punto suelen ser trenes o colectivos. Sin embargo, hay algunas empresas que están copiando el modelo de procesos burocráticos aeroportuarios solo porque ellos así lo hacen y se olvidan de la necesidad del cliente. Si no me cree, dé una vuelta por la moderna terminal de ómnibus de Neuquén (Argentina), donde el manejo de equipaje es con despacho y recolección en cintas transportadoras copiadas del modelo aeroportuario. Parece que se olvidaron que en el pasado el pasajero podía llegar a tomar un colectivo cinco minutos antes de su partida y demoraba cinco minutos en bajarse con equipaje incluido. Esto lo han cambiado por un preembarque de cuarenta y cinco minutos y una espera para retiro de equipaje de otros treinta minutos. Obviamente, ¡con el impuesto de salida que corresponde para administrar todo esto!

Si no se pueden eliminar los procesos tradicionales, por lo menos deberíamos intentar NO seguir imitando aquellos procesos que descuidan las necesidades del cliente.