



Cambiar los procesos tradicionales



Pablo Lledó

Profesor - Consultor

pablolledo@masconsulting.com.ar

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 en que vivimos. Sin embargo, como estos procesos ya están arraigados en la compañía, nadie intenta cambiarlos.

Ahora, ¿por qué nadie se anima a cambiar estos procesos tradicionales por algo mejor? El problema de muchas empresas que no quieren cambiar sus procesos tradicionales simplemente se justifica en la "tradición" o "costumbre". Algunas empresas no se han preguntado si esos procesos, que pueden haber sido muy útiles en el pasado, lo siguen siendo hoy.

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

EL CASO DE LAS AEROLÍNEAS EN LATINOAMÉRICA

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 o *hubs* (Panamá, Lima, Costa Rica, San Salvador) y aviones con gran capacidad de pasajeros. De esta forma, 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 manejan estas aerolíneas, y sus estrategias se basan en ello.

Ahora bien, ¿qué opina el pasajero al respecto? Cuando se realizan encuestas de satisfacción, los pasajeros



generalmente responden que sus tres necesidades principales son las siguientes:

- Seguridad
- Precio razonable
- Punto a punto

Al parecer, las aerolíneas 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.

En la historia a continuación, se puede leer uno de los tantos ejemplos de este problema, que surge por seguir implementando y expandiendo un proceso tradicional.

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*.

PENSAR EN EL CLIENTE

¿No será hora de que las aerolíneas exploten el 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 superaeropuertos (*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; sin embargo, 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. ■

¿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. No hace mucho tiempo dicté un seminario en Quito y tuve que regresar a Mendoza. La fortuna me acompañó y conseguí lugar en una de las mejores conexiones para llegar 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 exigencia 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, 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 cola que tuve que enfrentar fue para realizar el check-in de mi vuelo. Mi tercera cola fue para poder pagar el impuesto de salida, aunque veinte minutos no estuvo tan mal. Luego, siguieron dos pequeñas colas muy interesantes. Una persona tenía que comprobar que el impuesto de salida que pagué fuera real y, seguidamente, otro oficial revisaba que me hubieran inspeccionado el impuesto. La sexta cola fue para hacer 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, y tuve que esperar en el aeropuerto dos horas para cambiar de aeronave. Obviamente, allí también hubo largas colas para revisión de equipaje, porque la seguridad internacional de los grandes aeropuertos así lo ha decidido. Afortunadamente, luego de la cola que corresponde, pude embarcar rumbo a Santiago de Chile sin retrasos en el vuelo. En Chile, tuve que bajar del avión y me volvieron a revisar el equipaje después de hacer otra cola de espera. Luego de varias horas, y una cola más, pude embarcar para Mendoza. Tuve la 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 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 récord: ¡dieciocho horas de viaje y solo catorce colas! Esto es poco usual, ya que generalmente algún vuelo se retrasa y un promedio de veinte horas 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 récord lo hago en treinta horas, luego de hacer escala por todos los *hubs* que existen en Latinoamérica. ■



Foto: medios de internet