



HABILITA EL DEEPWORK DIGITALIZADO EN TU EMPRESA

Roberto Palacios


“Usted no gana para trabajar. Usted gana para resolver problemas, crear soluciones y encantar a los clientes. Trabajar no es el fin, es solo un medio.” Ricardo Amorim, Economista Brasileño.


En el libro de *DeepWork*, Cal Newport define dos tipos de actividades que una persona realiza dentro de una organización: *Deep Work* (trabajo Profundo) son todas las actividades que crean valor e implican una alta concentración, implican usar las capacidades al límite y son difíciles de replicar; y lo contrario, *Shallow Work* (trabajo superficial) que son aquellas actividades que generan un valor mínimo, repetitivas y fáciles de replicar. Si podemos extrapolar la misma lógica a una organización completa, una alta proporción del tiempo, la gente está en el segundo tipo de actividades, afectando en la productividad y eficiencia en generación de valor. Además de explicar las razones de este balance, nos gustaría presentar un enfoque con tecnología de automatización y analítica, a través del cual podemos cambiar a un balance deseado y asignar más esfuerzo al primer tipo de actividades de mayor valor.

Las preguntas clave a contestar son, ¿cuánto esfuerzo (tiempo - gente) está involucrado en el primer tipo de actividades (*Deep work*) y cuánto en el segundo (*Shallow Work*)? ¿cómo debería ser esta mezcla? ¿cómo cambiar la mezcla para generar valor a la organización?

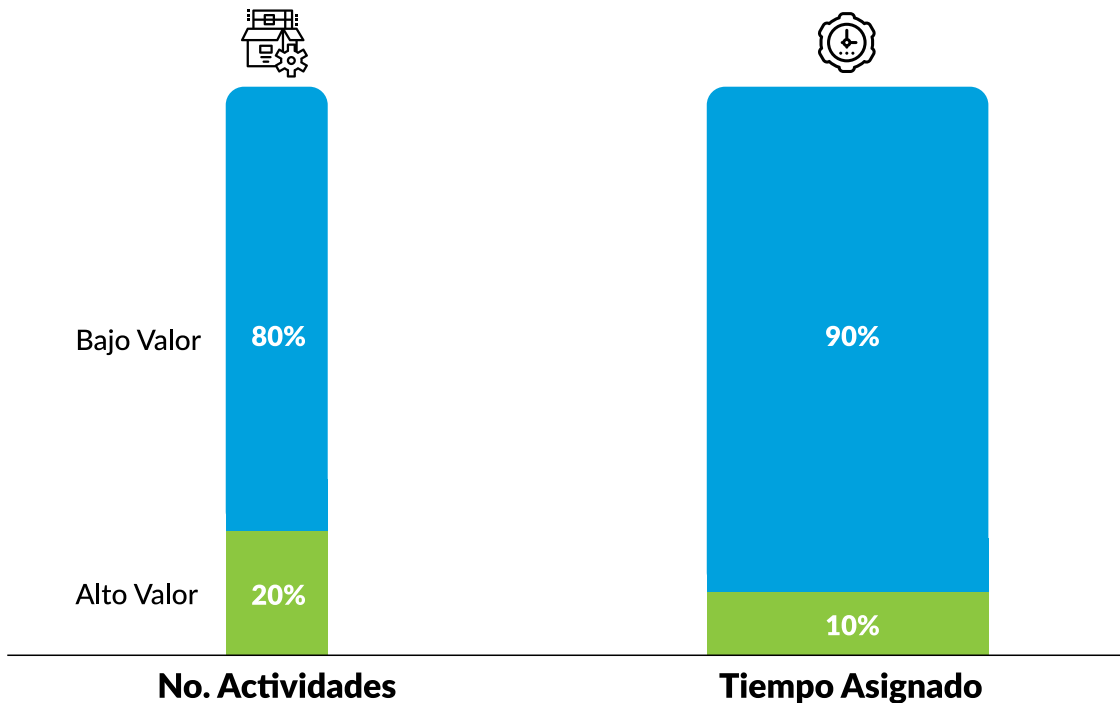
Actividades de alto vs. bajo valor

Para llevar los conceptos presentados a nivel organizacional, corramos el ejercicio en cualquier ciclo dentro de un negocio, clasificando las actividades en categorías de bajo (BV) y alto valor (AV) y cuantificando el número de horas hombre asignadas. Por ejemplo, en los ciclos de *Order to Cash* y Ciclo Comercial en una empresa de productos de consumo, las actividades típicas (no exhaustivas) pueden dividirse de la siguiente forma:

Ciclo	Bajo valor	Alto valor
 <p>Ciclo Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Captura manual de pedidos de clientes • Generación de reportes comerciales • Búsqueda de noticias de la competencia y mercado relevante. • Programación de rutas de visita a clientes actuales y potenciales. • Preparación de información comercial para venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de clientes • Reuniones f2f con clientes para conocer necesidades en desarrollo • Predicción de la demanda usando variables exógenas • Iniciativas de upselling / crossselling en base actual de clientes • Colaboración con clientes para mejorar rotación y servicio • Desarrollar un mejor entendimiento de clientes o consumidores de cada canal

Ciclo	Bajo valor	Alto valor
 <p>Ciclo Order to cash</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar inventario, especialmente cuando existe un faltante • Programación de las rutas de entrega • Programar la operación para picking • Programar carga en cada anden • Solicitar y confirmar transporte (terceros) • Facturar pedidos y generar documentación de salida • Seguimiento a rutas de entrega • Ajustar entregar por solicitud de clientes • Tramitar devoluciones • Responder a quejas o requerimientos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones f2f con clientes para conocer necesidades en la entrega y servicio postventa • Planeación y optimización de inventarios • Acciones para prevenir sobre / sub-inventarios • Optimización de plantillas operativas • Reducción de merma operativa • Optimización de layout para reducción de flujos de materiales

Las actividades de alto valor no necesariamente son hechas por un área específica, pero son críticas para mejorar el desempeño completo del ciclo, si pudiéramos hacer un análisis del esfuerzo medidos en horas -hombre esta división se mostraría algo como:



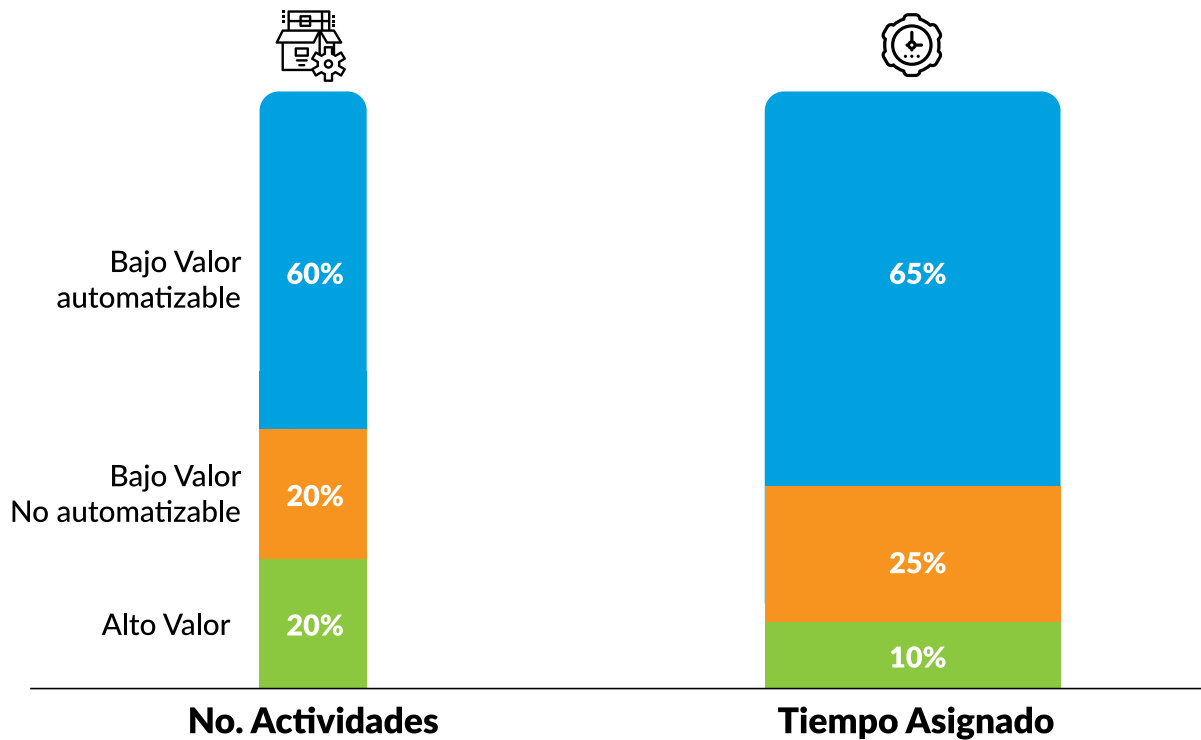
Un gran porcentaje del tiempo de las personas involucradas en el ciclo están asignadas a las actividades de bajo valor y muy poco a actividades que pudieran generar más valor para el negocio. Lo urgente y necesario gana siempre a lo deseable y no urgente. En los rediseños de procesos estas actividades de alto valor se identifican claramente como algo crítico por hacer, pero no hay tiempo o recursos suficientes para hacerlas.

En cualquier ciclo de negocio es casi la misma historia con porcentajes diferentes, una gran parte del tiempo – esfuerzo de las personas esta en actividades de bajo valor, repetitivas y fáciles de replicar, y poco tiempo a generar mayor valor en mejorar el desempeño, conocer mejor el mercado, sus clientes y como desarrollar mejores productos y servicios alrededor de estos.

Balance actual vs. ideal

Ajustar el balance entre los tipos de actividad es crítico para la sostenibilidad del negocio; no hacer una actividad de alto valor tiene sus consecuencias en el largo plazo como bajar el nivel de servicio, pérdida de clientes de alto valor, costo alto de servir, etc. El impacto no es inmediato, pero en el largo plazo reduce las posibilidades de tener éxito, aun contando con un producto o servicio altamente diferenciado.

Asumiendo que todas las actividades son necesarias para el corto y largo plazo, ¿cuál debería ser una asignación de esfuerzo ideal? ¿cómo lograr ese balance? Para contestar la primera pregunta podemos clasificar las actividades de bajo valor en una escala de potencial de automatización. Para fines prácticos podemos verlas en dos grupos en número y tiempo asignado:



Estas actividades de bajo valor se dividen en automatizables y no-automatizables. El primer grupo son aquellas actividades que tiene las siguientes características: altamente repetitivas, reglas simples y datos estructurados; por ejemplo, Captura de pedidos de clientes recibidos en archivos PDF. Las segundas actividades, difíciles de automatizar, están aquellas que son lo contrario (poco repetitivas, reglas complejas y datos no-estructurados) por ejemplo: Recibir llamadas de clientes para quejas.

En Sintec Consulting tenemos la experiencia de haber rediseñado cientos de procesos de negocio de varias industrias, actividades de bajo valor automatizables estimamos en al menos un rango de 50 a 60% en número de actividades y tiempo asignado sería un 60-80% de este grupo.

Habilitadores para cambiar el balance

Es factible conseguir el rebalanceo del esfuerzo entre actividades de bajo y alto valor pero se necesitan habilitadores tecnológicos para digitalizar procesos, automatizar actividades y optimizar decisiones con reglas de negocio. Estos habilitadores los podemos listar de la siguiente forma:



Digitalizar actividades

El primer paso para cualquier proceso o actividades es digitalizarlo, hoy en día aún es difícil de entender por qué algunas actividades implican la captura de información que alguien previamente lo hizo; lo que no existe son soluciones digitales que construyan estos puentes entre sistemas o entre el mundo real y digital. Tomando el ejemplo del ciclo OTC, algunas de las iniciativas de digitalización serían:

- Portal para que clientes capturen sus pedidos, preferencias de horario en la entrega y proporcione información de los pedidos
- Desarrollo en web y app para seguimiento en tiempo real de las rutas de entrega con geocercas, captura de evidencia real de la entrega, alertas, etc.

Automatizar actividades

Este segundo bloque de iniciativas incluye el uso de bots o RPA (*Robotic Process Automatization*) para sustituir la interacción humana con sistemas de información bajo el entendimiento que son tareas altamente repetitivas, sujetas a error e implican una asignación alta de tiempo. Además, en el largo plazo estas actividades son altamente desgastantes para cualquier persona y normalmente son causa de alto nivel de estrés y finalmente rotación voluntaria. Algunas funciones que son sujetas a automatización son:

- Captura de pedidos que se reciben en archivos, email, portales, etc. y se tienen que pasar al ERP.
- Proceso de facturación de los pedidos de clientes surtidos.
- Generación e impresión de todos los documentos necesarios para entregas
- Solicitudes y confirmaciones de transporte a terceros
- Generación de reportes diarios, semanales y mensuales



4

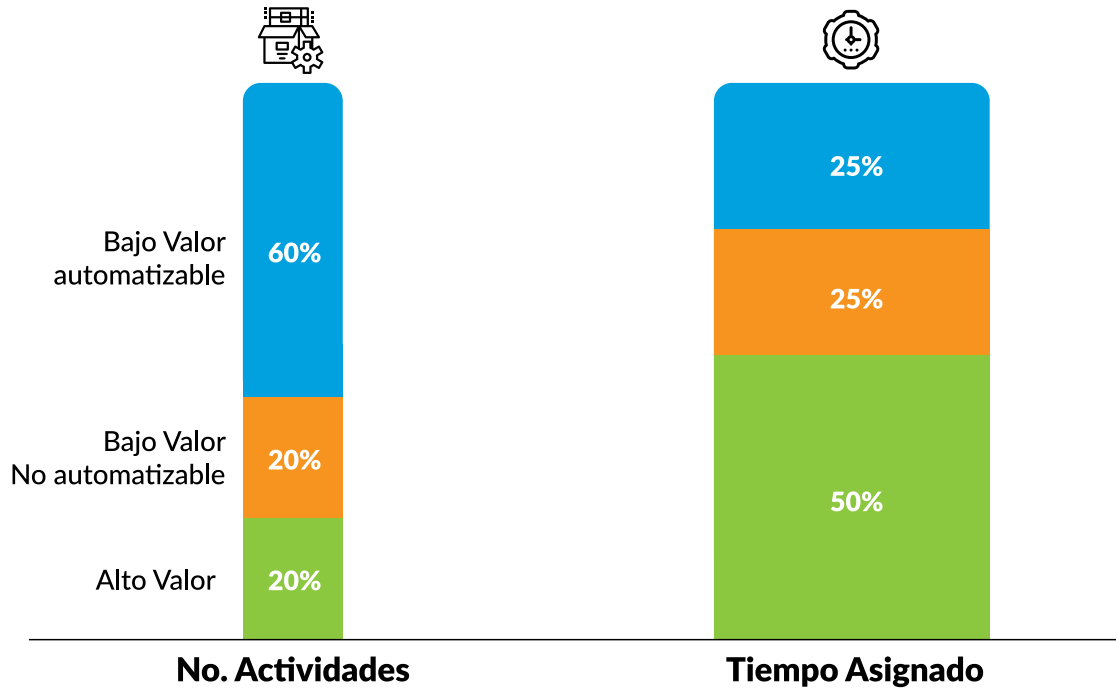


Optimizar decisiones

El tercer grupo de iniciativas es el desarrollo de modelos de analítica avanzada que optimizan decisiones clave en cada ciclo. Estas iniciativas se empiezan a mezclar con actividades de alto valor porque implican mejorar el desempeño del ciclo completo, no solo operarlo. Siguiendo el mismo ejemplo del ciclo OTC, algunos ejemplos son:

- Programación dinámica de rutas de entrega
- Asignación de inventario bajo reglas de negocio
- Modelos predictivos de la demanda
- Modelos de sugerencia de ventas acorde con segmento e historial de compra

Estos tipos de iniciativas deben ser estimados en valor de negocio e inversión para ser priorizados acorde con el impacto y tiempo que implican. No hay una ruta única y depende de las necesidades de corto plazo y lo que el negocio busque desde el punto de vista estratégico. Un balance ideal en el largo plazo es tener alrededor de un 50% de tiempo en la operación y resto en mejorar el desempeño de cada ciclo, así como generar un mayor valor a los clientes.



Esta mezcla va a depender de cada industria; lo más importante es reconocer que la asignación del tiempo/esfuerzo debería estar enfocado en reducirlo en las actividades de bajo valor e incrementarlo en las de alto valor que generan un mayor valor en futuro

No es reducir personal sino mayor enfoque a actividades de alto valor.

Después de definir, cuantificar y planear estas iniciativas es bastante factible que el escenario final del ciclo completo sea reducir la cantidad de personas (por mayor productividad), sin embargo tener solo ese objetivo es algo parcial se debe buscar diseñar e implementar procesos y prácticas que generen alto valor con el objetivo de mantenerse y mejorar el desempeño en el futuro de cada ciclo de negocio.

Como todo, si nuestro tiempo se dedica a actividades para generar mayor valor en el largo plazo será una inversión más atractiva. La ventaja que hoy tenemos es que el uso de ciertos habilitadores tecnológicos, nos ayuda a no abandonar las actividades de menor valor y necesarias, sino eficientizarlas y automatizarlas.

Acerca del autor



Roberto Palacios,
Socio Sinte Digital, Mty
roberto.palacios@sintec.com

Ha liderado procesos transformacionales en empresas líderes de Latinoamérica en industrias de consumo, construcción y retail. Como líder de Sintec Digital, es el responsable del desarrollo y ejecución de estrategias innovadoras en la cadena de valor, basadas en analítica avanzada y en productos digitales.