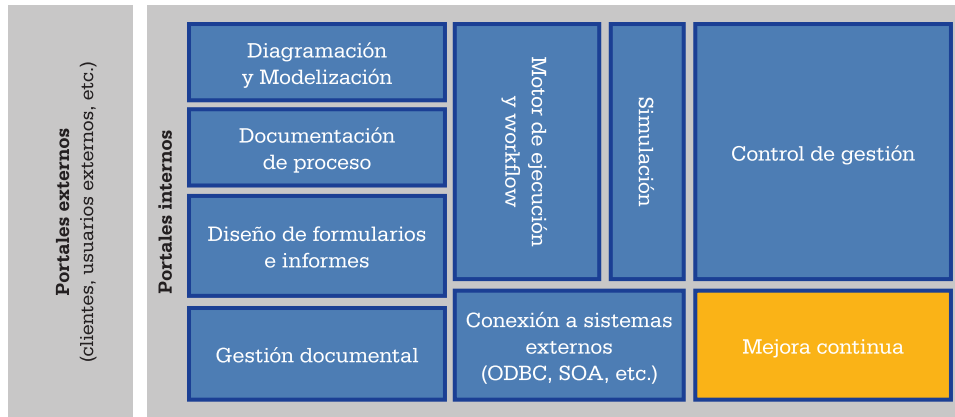


La mejora de procesos desde el punto de vista estratégico.

Una oportunidad a corto plazo

En la primera entrega de este artículo, iniciamos un recorrido por las posibilidades de apoyo estratégico y operativo derivado de las herramientas de última generación de BPM (Business Process Management). En esta segunda parte hablaremos acerca de los beneficios que aporta a las empresas la implantación de las nuevas herramientas de BPM. Empezamos explicando los componentes más habituales en las soluciones de BPM, que incluyen:

Funcionalidad	Descripción
Diagramación y Modelización de Procesos	Incorpora una herramienta que permite el diseño del flujo y las decisiones del mismo de forma gráfica. Se identifican en él las diferentes tareas, los participantes, las alternativas, reglas de negocio usadas e interconexiones necesarias con sistemas o bases de datos que soportan la información requerida para el manejo del proceso.
Documentación estandarizada del proceso	Creación de la documentación correspondiente al diseño anterior y que pueda usarse tanto para referencia, análisis o implantación del proceso, o como para formación de los diferentes intervinientes.
Diseño de formularios y vistas para la ejecución y apoyo del proceso	Muchos sistemas de nueva generación disponen de potentes herramientas de diseño de la interacción entre los usuarios y participantes (empleados, clientes, proveedores etc.) y el proceso. Esta interacción incluye el diseño de formularios, portales web, documentos de creación en tiempo real (personalizados y adaptados para cada decisión tomada), etc. Esto permite incorporar nuevos elementos a la interacción, como puede ser la visualización de trazabilidad, es decir, del camino recorrido por un determinado proceso (por ej. cuándo y quién intervino en la recogida del pedido, que documentos se integraron, que aprobaciones se realizaron, etc.), o también las instrucciones para completar la fase en la que se encuentra el proceso en este momento.
Gestión documental	En la era digital es casi imprescindible eliminar el movimiento físico de documentos, asegurando la disponibilidad de los necesarios en cada toma de decisiones. Estos sistemas son capaces de integrar, presentar, modificar, almacenar e incluso certificar/firmar la documentación dentro de un proceso. Incluye desde documentos externos, los cuales serán importados o escaneados, a documentos creados internamente, ya sea con herramientas de productividad como Excel, Word o Powerpoint, incluso creados automáticamente en tiempo real para personalizarlos según el cliente y sus necesidades (por ej. ofertas, contratos, etc.).
Motor de ejecución y workflow	Con los elementos anteriores y ya disponiendo de los diagramas de flujo, reglas de negocio y formularios apropiados, los procesos podrán ya ejecutarse, de forma inmediata, dentro del motor de BPM, sin precisar de programación alguna, a excepción de haber parametrizado las conexiones necesarias con los sistemas y bases de datos donde se encuentra la información requerida para el proceso. Para simplificar estas integraciones necesarias, las nuevas arquitecturas SOA (Service Oriented Architecture) ya disponible en muchos sistemas ERP, BPM y herramientas de gestión, o los conectores a través de ODBC, permiten un rápido diseño y desarrollo de los aspectos más técnicos, siendo estos desarrollos reusables en cualquier otro proceso que lo precise. En sí mismo, este componente de integración debe considerarse como una pieza clave en el sistema BPM adquirido ya que SIEMPRE será preciso disponer de la facilidad de acceso a alguna de la información residente en otros sistemas de la organización (lectura, actualización, creación de información en sistemas externos).
Simulación	Este aspecto de los sistemas BPM permite, antes de poner en funcionamiento el proceso creado o modificado, efectuar las pruebas correspondientes de estabilidad y rendimiento. Esto puede efectuarse lanzando lotes de trabajo teóricos para el proceso diseñado, o bien manejando de forma adecuada un sistema de nuevas versiones del proceso, las cuales permitan visualizar su rendimiento real antes de ponerlo en real de forma definitiva. Esta es una ventaja imposible de conseguir con los desarrollos a medida ya que su costo y tiempo sería inapropiado e inaccesible. Esta capacidad de prueba previa provee a la organización de la mejor forma de mejorar constantemente su rendimiento.
Control de Gestión	Aquí contamos con dos aspectos diferentes. De una parte, la monitorización de la ejecución y rendimiento de los procesos, lo cual puede cambiar radicalmente el concepto de cuadros de mando ya que dispondremos de seguimiento en tiempo real. ¿Qué está sucediendo con las entregas? ¿Cómo están evolucionando las quejas/reclamaciones? ¿Cuántos pedidos hemos conseguido esta mañana entre las 10 y las 12? Por otra, integra el sistema de reportes de rendimiento, algo clave para el establecimiento de plazos y objetivos de mejora continua.
Integración interna y externa	Los procesos deben tener un marco de actuación, pero ahora el marco no tiene por qué ser sólo interno, es decir, para la involucración única de los empleados de la empresa, aunque algunos de ellos si lo seguirán siendo (RRHH por ejemplo). Los nuevos sistemas BPM permiten que la ejecución y seguimiento de procesos llegue hasta los llamados stakeholders de la empresa. Así, un cliente, un proveedor o un accionista pueden formar parte de un proceso específico y estar 100% involucrados en el diseño y monitorización del mismo (desde la petición de información de un cliente, hasta el pedido enviado a un proveedor). Estos sistemas BPM permiten que los procesos comiencen en diferentes portales de acceso, desde el portal WEB abierto a los clientes o proveedores, a los portales residentes en nuestra Intranet.



No todos los sistemas BPM del mercado disponen de las mismas funcionalidades y será necesario analizar nuestras necesidades para poder determinar la idoneidad del sistema elegido, teniendo en cuenta el alcance deseado, el costo y su facilidad de uso.

Los beneficios esperados de una buena implantación deberían enmarcarse en las siguientes facetas:

- *Enfoque estratégico, no solo táctico, y priorizado de los procesos.*
- *Disminución importante en el tiempo de traslado de trabajos dentro del proceso y mejora del control de rendimiento del mismo.*
- *Automatiza tanto las áreas internas de la empresa como la interacción necesaria con terceras partes (clientes, proveedores etc).*
- *Clara visibilidad de los procesos de las empresas, dimensión, costos y tiempos.*
- *Flexibilidad y agilidad para adaptación al cambio.*
- *Integrar la información del negocio dispersa en diferentes sistemas, reduciendo el tiempo de acceso a la misma para la correcta toma de decisiones.*
- *Adquirir la habilidad para diseñar, simular y monitorear procesos de manera automática y con mínima participación de usuarios técnicos.*
- *Permitir una ruta de mejoramiento y eficiencia continua al convertir actividades ineficientes en menores costos a través de uso de tecnología enfocada en procesos.*
- *Reducir costos futuros de integración, mejoras y mantenimiento al adquirir tecnología ya preparada para abordar el cambio.*
- *Asegura la participación y colaboración de todo el personal en el proceso.*
- *Enfocada al servicio hacia el cliente interno y externo.*
- *Incrementa el número de actividades ejecutadas en paralelo.*

- *Enfóquese a resultados a corto plazo pero con visión estratégica a medio. (Diseñe métricas que le aseguren que consiga las ventajas competitivas deseadas y ponga en marcha un sistema de monitorización inmediato).*
- *Priorice la implantación de forma que se reflejen resultados importantes en un plazo breve y refuercen la nueva cultura orientada a la eficiencia.*
- *Asegure que comprende claramente las necesidades para una buena implantación (formación del equipo de trabajo, asesoramiento adecuado para las primeras implantaciones, visión de cliente interno/externo en el diseño).*
- *Recuerde que usted está implantando una nueva solución que debería ayudarle a mejorar "cualquier proceso", es importante elegir bien el sistema y futuro compañero de viaje, que no le limite en su desarrollo. (Potente, manejo de estándares, flexible, que simplifique la integración de información y sistemas actuales)*
- *Analice los problemas técnicos que pueden afectar a la solución y que deben tener una clara viabilidad en la puesta en marcha definitiva: capacidad de proceso para correr el motor de BPM, ancho de banda si usted desea ejecutar los procesos en remoto (con usuarios web), cantidad de usuarios potenciales del sistema, etc.*

La mejora de procesos de negocio es una de las áreas más sensibles de optimización y donde se pueden obtener resultados en muy corto plazo, que impactarán de forma importante en su capacidad para competir, pero asegure que no se convierte en un costo, si no en una excelente inversión.

Por todo ello, parece obvio que existe una gran oportunidad para la mejora de eficiencia y calidad de gestión interna y externa, a través de la automatización y rediseño de procesos con sistemas BPM, aunque se deben considerar algunas recomendaciones, con el fin de no cometer los errores que se dieron en sistemas que prometían grandes beneficios (por ej. CRM/BI) y que, en muchos casos, significaron más un costo que una mejora de competitividad.

Jesús Cirera i Soler desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de marketing. Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (Universidad de Barcelona, EAE, Consultores Españoles, London Business School, Insead). En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM (Itineribus, Indra, IBI, HP, Oracle, NCR, Auraportal, Grupo Más, etc.).