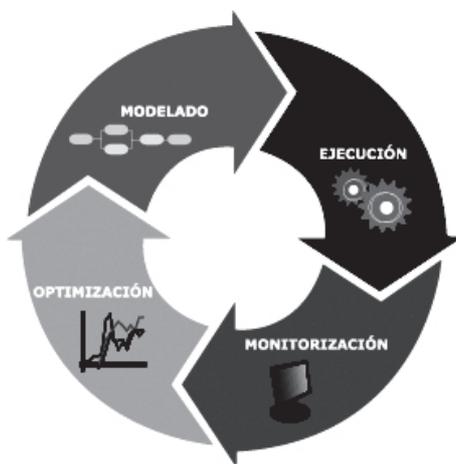


# *La Automatización y Optimización del Funcionamiento de las Empresas y Organizaciones*

Prof. Jesús CAMONES FIGUEROA

Hoy en día existen diversas versiones de software de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) que hacen fácil para todos diagramar, ejecutar y mejorar los procesos de negocio (workflow) sin importar si es una pequeña compañía o una gran organización.

Los sistemas BPM (Business Process Management), también llamados en español Gestión por Procesos constituyen el más moderno y ambicioso esfuerzo de la técnica de software empresarial para abordar la automatización y optimización del funcionamiento de las empresas y organizaciones de toda índole ante la necesidad de dotarse de una eficacia que permita sobrevivir, prosperar y dar el adecuado servicio en el mundo actual de intensa competencia y constantes cambios.<sup>1</sup>



## **LA FINALIDAD DE UN BPM ES...**

Descomponer la actividad global de una empresa u organización en un conjunto de 'Procesos', entidades de funcionamiento relativamente independiente, aunque conectadas con las demás, que pueden ser analizadas con detalle y cuyas acciones repetitivas puedan ser automatizadas, tanto en lo concerniente a los sistemas como a las personas que intervienen, para optimizar tiempos, oportunidades y costes, sin perder la capacidad de adaptación constante y

<sup>1</sup> <http://www.gongolabs.com/es/auraportalbpmsuite/que-es-bpm-gestion-por-procesos>

rápida a los cambios y conservando la coexistencia de métodos seguros con la necesaria flexibilidad para facilitar la intervención activa y fundamental de las personas en los procesos.

Los BPM se potencian grandemente cuando se combinan con un sistema de Reglas de negocio (Business Rules) independiente. Ello da mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios. Se acepta que el ciclo completo de un sistema BPM comprende 4 etapas: Modelización, Ejecución, Monitorización, y Optimización.

## **BENEFICIOS GESTIÓN DE PROCESOS (BPM)<sup>2</sup>**

Cinco son las ventajas claves de la gestión por procesos:

### 1. Innovación mediante análisis

La primera ventaja clave del BPM es que ayuda a las compañías a realizar un análisis de los procesos existentes “sobre el papel” antes de destinar recursos para su realización y mediante análisis de simulación proyectar el retorno de la inversión. El modelado de proceso es el primer paso de casi cualquier metodología de gestión de procesos BPM, y sirve como instrumento para que los analistas documenten los flujos de entrada y de salida de las distintas actividades del proceso. Mediante este trabajo de “laboratorio” se puede alcanzar la innovación en los procesos operativos.

### 2. Eficiencia operacional mejorada

Uno de los drivers comerciales más importantes en la gestión de calidad es la eficiencia operacional - tiempo de ciclos más cortos, optimización de gastos, y la capacidad de manejar trabajo adicional sin aumento de RRHH; la mayor parte de esta ventaja se deriva del componente de automatización del volumen de trabajo.

### 3. Control mejorado de procesos comerciales

Otra ventaja clave del BPM es que ayuda a entregar el control mejorado de procesos comerciales, creando la estandarización de procesos, prescripciones, políticas, y mejores prácticas en la compañía.

Cada unidad de negocio puede tener sus propios procedimientos, mediante su estandarización y utilizando las mismas métricas se consigue obtener “una única versión de la verdad.”

<sup>2</sup> <http://www.e-visualreport.com/beneficios-procesos.html>

#### 4. Agilidad

Ayudando a los negocios a traer nuevos productos y servicios al mercado más rápidamente y responder más fácilmente a exigencias de los clientes. Evitando cuellos de botella (burocracia) e ineficacias se consiguen construir sistemas comerciales y operativos más dinámicos y fluidos.

#### 5. Visibilidad del rendimiento

Al disponer de una única plataforma de gestión de procesos el rendimiento se hace más visible, ya que se proporcionan instrumentos que muestran los valores de los indicadores, dashboard y un sistema de navegación que permite investigar las causas primordiales de cuellos de botella.

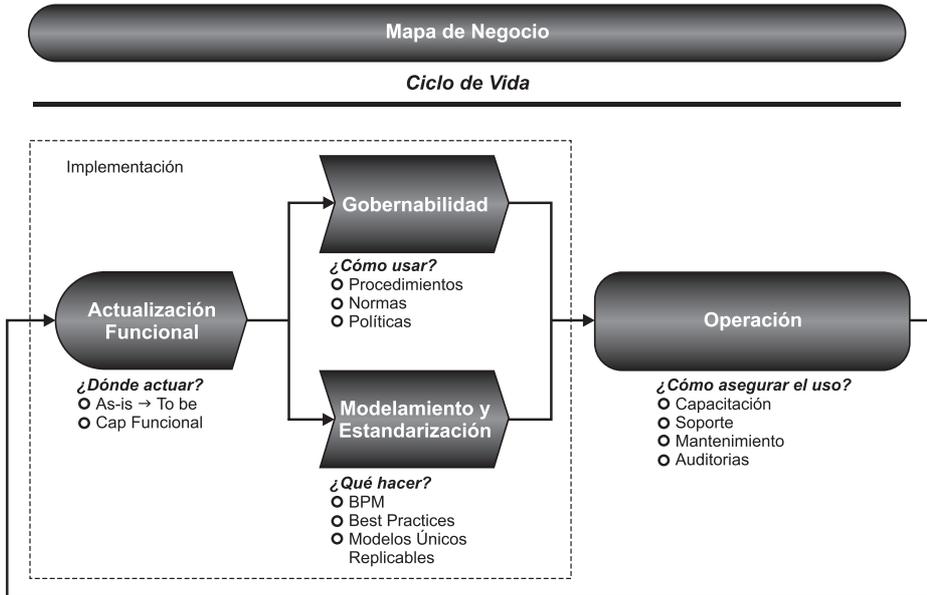
La utilización de indicadores de proceso KPIs, la supervisión de acciones reactivas y proactivas, y el control de alarmas en los objetivos de los procesos son herramientas que en definitiva permiten GESTIONAR su ejecución.

### **LOS EJECUTIVOS CONSIDERAN BPM COMO LA CLAVE PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO<sup>3</sup>**

Capgemini, uno de los principales proveedores mundiales de consultoría, tecnología y outsourcing, ha presentado resultados de su Informe Mundial de Business Process Management. El estudio, realizado entre más de 1.000 de directores senior y responsables de IT, incluyendo CEOs y CIOs de todo el mundo, revela que en el clima económico actual, la gestión de procesos de negocio se considera cada vez más como una preocupación de nivel C entre las compañías que buscan internamente mejorar sus márgenes, su eficiencia y su productividad. En tiempos difíciles, los ejecutivos creen que la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) puede ayudar a reducir gastos –ahorros cruciales para mantener márgenes saludables– más del 60% de los encuestados creen que el BPM debería ser gestionado directamente por la junta directiva. El interés por el BPM está en aumento, más de la mitad creen que sus organizaciones pondrán un mayor énfasis en el BPM durante el próximo año, mientras que el 68% dice que si el clima económico continua siendo un reto, invertirán aún más en el BPM.

<sup>3</sup> <http://www.rhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=85197>

# Estrategia para la Ejecución de un Proyecto BPM



El informe revela que los principales interesados en el BPM son los sectores banca, seguros y las compañías de capital privado, pues recientemente han aumentado su regulación, (MiFID y Basilea III), lo que implica que su cumplimiento es de suma importancia. Más de tres cuartas partes de los encuestados procedentes del sector financiero (78%) identifican la adecuación normativa como la clave para sus negocios, un 48% invertirá más el próximo año para responder a la regulación, lo que impulsa el interés por el BPM, ya que ofrece diversas posibilidades para gestionar los problemas con la adecuación normativa y al mismo tiempo aumenta el valor de la compañía. En el entorno económico cambiante en el que nos encontramos, el BPM también ofrece una mayor agilidad en los negocios, optimiza el mercado time-to-market y responde rápidamente a los cambios del mercado: cuatro de cada cinco entrevistados (78%) que implementaron el BPM para mejorar la flexibilidad de sus organizaciones reportaron un impacto positivo. La gestión de procesos también juega un papel importante en la mejora de la estandarización, la automatización y la supervisión de la actividad del personal, que es de particular interés, sobre todo a raíz de varios incidentes de empleados deshonestos en el sector financiero: el 79% de los encuestados que implementaron el BPM para mejorar la transparencia y la gestión del rendimiento en sus compañías obtuvieron resultados positivos.

Un factor adicional para implementar el BPM es la explosión en los canales sociales como Twitter donde se interactúa con los clientes. Más de la mitad (56%) identifican el aprovechamiento de las oportunidades y la gestión de

las amenazas en las redes sociales como un objetivo de negocio importante, y estos desafíos pueden ser abordados por medio de las soluciones de BPM. Para las empresas que se enfrentan a sus consumidores, CRM emplea cada vez más las soluciones de gestión de procesos, el 78% de los entrevistados que implementaron BPM para mejorar su CRM y la interacción con sus clientes, obtuvo resultados positivos.

Según Jorge Villaverde, Vicepresidente y responsable de BPM en Servicios Financieros de Capgemini España, “cada vez más, las empresas ven cómo las presiones Inside-Out como el coste o la eficiencia están siendo contrarrestadas con las presiones Outside-In que reclaman una mayor flexibilidad, compatibilidad y una mayor focalización en el cliente. BPM se está convirtiendo rápidamente en una parte crucial del panorama de las aplicaciones en todos los sectores y especialmente en el financiero”. Según Miguel Ángel Barrio, director de BPM de Capgemini España, “con los presupuestos descentralizados, los CIOs necesitan tomar un rol activo en la definición de la estrategia de BPM para sus organizaciones. Sin duda, BPM ha alcanzado un punto de inflexión. Las empresas con visión de futuro se centrarán cada vez más en esto aprovechando sus nuevas tecnologías, mientras que las compañías que no se involucren corren el peligro de quedarse atrás.”

En términos más generales, la gestión de procesos está demostrando ser una solución a la necesidad de productividad en un momento dado cuando las compañías buscan crecer pero se encuentran con que la inversión es un bien escaso. Tres cuartas partes de las compañías (74%) dicen que los procesos de gestión refuerzan la satisfacción del personal –ayudando a reducir la duplicación de tareas y mejorando la organización interna– que se traduce en una plantilla más feliz y dinámica. Por ejemplo, los procesos manuales en una compañía de servicios financieros estandarizada e informatizada pueden mejorar drásticamente la productividad y la moral de los empleados. Estos beneficios implican que a pesar de las limitaciones presupuestarias, más de la mitad de las compañías (56%) están anticipando una mayor inversión en maximizar la rentabilidad interna en los próximos doce meses.

Según Gartner Inc., “Los procesos cambian, el acto de alterar los procesos de negocio para adaptarse a las necesidades de la empresa es un pilar fundamental que trae consigo inversiones significativas, potencia intelectual y activos informáticos. Para hacer frente a los diferentes pasos en el cambio de proceso, las compañías han adoptado mejoras en las técnicas de los procesos de negocio (BPI), y muchos han encontrado un valor significativo en la aplicación de la disciplina de gestión de la técnica más novedosa y visible de BPI: Business Process Management (BPM).”

Mientras muchas empresas se están dando cuenta de la importancia de la gestión de procesos, aún se deben hacer varias mejoras. Una de las preocupaciones es el desconocimiento sobre quién debe llevar las riendas del presupuesto para BPM. La encuesta revela como la gestión financiera de BPM se divide entre IT (16%), gestores de negocio senior (18%), departamentos operativos (13%) unidades de negocio (13%) y departamentos de gestión de procesos (12%), lo que, en definitiva, podría minar su efectividad. Los resultados también son muy variados, solo una de cada cinco compañías (32%) no logran medir efectivamente el retorno de inversión (ROI) de la efectividad de su gestión de procesos. La mayoría (55%) subrayan que el principal obstáculo es que se trabaja en silos a través de las organizaciones, evitando la colaboración.