

La mejora de procesos desde el punto de vista estratégico. Una oportunidad a corto plazo.

Un recorrido sobre las posibilidades de apoyo estratégico y operativo derivado de las nuevas herramientas de BPM (Business Process Management) disponibles en el mercado.

Por Jesús Círrera i Soler

BPM es una disciplina que trata los procesos de negocio como un activo de la empresa con el fin de mejorar sus capacidades y actuación frente al mercado. Gartner la describe como “una aproximación estructurada a los procesos que incluye métodos, políticas, métricas y software para optimizar de forma continua las actividades de la empresa”.

Un proceso de negocio consiste en una agrupación de actividades y decisiones coordinadas que nos llevan a alcanzar un objetivo. En la empresa, y en la vida, los procesos están presentes en todas las rutinas diarias; representan el ADN de la empresa; y normalmente son multifuncionales y multipersonales, ya que en ellos intervienen diferentes departamentos y responsabilidades, sin los cuales sería imposible conseguir el resultado deseado. Así pues, el proceso de venta requiere del vendedor, del análisis de disponibilidad de producto, de la preparación de la mercancía, etcétera. De poco serviría controlar exclusivamente una de sus partes para asegurar el buen servicio final percibido por el cliente y, por otra parte, la desincronización de alguno de sus componentes hará que, independientemente de que otra o varias de sus actividades sean eficientes, el resultado final no cumpla con su objetivo.

En el día a día existen cientos de procesos, desde los más simples a los más complejos. Es vital, más en estos tiempos, que se ejecuten orquestada, ágil y eficientemente. Su mejora continua, de la mano de las mejores prácticas en el mercado o de investigación interna, hará a nuestra empresa más competitiva reduciendo costos e ineficacias, y mejorando el resultado final: menos tiempo, más calidad, más y mejores ventas, etcétera.

En los procesos se integran flujos de actividades con información/documentación (desde otros sistemas o desde el propio proceso), toma de decisiones a través de reglas de negocios y coordinación de personas para conseguir un objetivo. Las necesidades cambiantes del mercado y de los elementos que se combinan en los procesos de negocio, hacen que tengan vida propia y que puedan diseñarse, automatizarse parcialmente y revisarse para su mejora de forma continua ya que el entorno requiere de ajustes periódicos para optimizar nuestra competitividad.

En un entorno de alto crecimiento de mercado, las ineficiencias en la ejecución de los procesos pueden pasar desapercibidas, enmascaradas por los buenos resultados comerciales, pero en épocas de crisis se convierten en la clave para la supervivencia. Las empresas líderes de cada

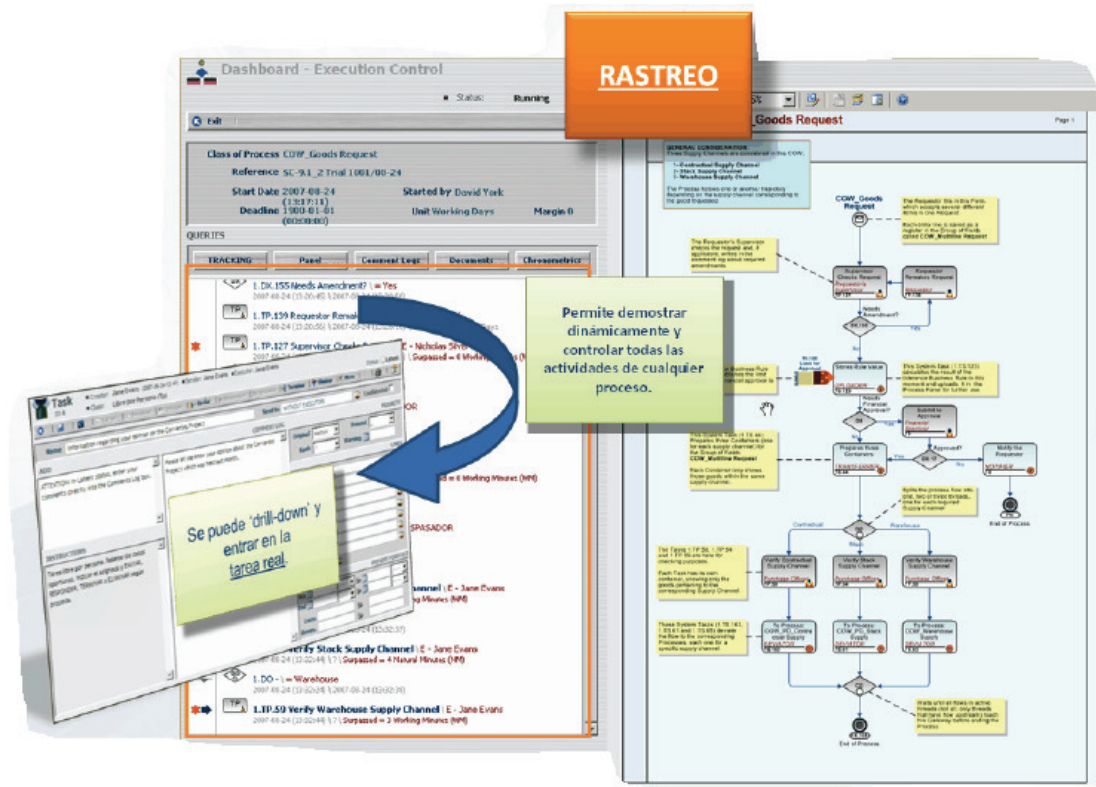
sector lo son gracias a la calidad de sus procesos de negocio, donde el cliente interno y externo resultan beneficiados en su perfecta ejecución, diferenciándose de la competencia: entregas rápidas, menores costos de producción, etcétera.

En una empresa los expertos en organización y procesos se encargan de inventariar y establecer periodos de revisión y mejora continua de los mismos. Las soluciones BPM, y su capacidad para efectuar una rápida y directa automatización, han hecho que surjan importantes oportunidades para avanzar en el rendimiento de la organización. Por ello, y por el estado de competitividad actual, muchas empresas revisan su forma de trabajar para reducir costos y mejorar su eficiencia. Estos sistemas que apoyan a esa rápida revisión y mejora se han convertido en prioritarios. Según Gartner, las 10 primeras prioridades en las empresas en 2009, según las necesidades de optimización de recursos sin perder capacidad competitiva, fueron:

1. Mejora de Procesos de Negocio
2. Reducción de costos
3. Mejorar el rendimiento de la organización
4. Atraer y retener a nuevos clientes
5. Incrementar el análisis y uso de la información
6. Crear nuevos productos y servicios
7. Mejora de eficiencia en campañas
8. Manejo eficiente de iniciativas para el cambio
9. Expandir la relación actual con los clientes
10. Expandir a nuevos mercados/geografías

Los trabajos de diseño, documentación y seguimiento continuo de los procesos incluyen un ciclo de vida basado en la identificación del proceso necesario, su documentación y modelización, la ejecución, seguimiento y análisis, y finalmente permitir una optimización y mejora continua.

En la actualidad las empresas más agresivas abordan proyectos de automatización y gestión que apoyan a su ejecución en el día a día, de la mano del equipo tecnológico y de sistemas, así como la automatización parcial o total, que permite sistematizar y asegurar el cumplimiento de un flujo de negocio a través de aplicaciones específicas desarrolladas a tal efecto. Todo ello enmarcado en un entorno dinámico como el de los negocios y competencia, requieren de ajustes continuos (cambio de reglas de negocio, etc.), y se convierten en muchos casos en un dolor de cabeza para TI (Tecnologías de Información) ya que requieren de revisiones constantes para su adaptación a los nuevos requerimientos de mercado o a la estructura cambiante de la empresa.



Cada vez más las necesidades de velocidad y adaptación flexible son la clave para mejorar la competitividad empresarial, y TI su aproximación a soluciones “personalizadas y de desarrollos especiales” puede tener problemas en facilitar la evolución necesaria y al costo adecuado. Es ahí donde los sistemas BPM de nueva generación pueden ayudar decisivamente a la competitividad, aportando rapidez, flexibilidad y capacidad de respuesta a nuevas necesidades, hasta ahora no disponibles en el mercado.

A nivel estratégico, las empresas deberían animar a la revisión continua de nuevas formas de trabajo y flujos de negocio, a la automatización de las tareas que permitan mejorar su rendimiento, y a la coordinación efectiva de los elementos y personas involucradas en las diferentes tareas que hacen posible su presencia en el mercado. Esto era complejo sin contar con herramientas apropiadas de diseño, automatización y seguimiento, hasta ahora. ¿Cuántas empresa pueden determinar, en tiempo real, su eficacia en producción, entregas o gestión de pedidos, hace una hora, ayer, hoy...? ¿Cuánto tiempo precisa su organización para cambiar un proceso de negocio si han detectado una posible ineficiencia? ¿Cuántos conocen los costos reales/actualizados y tiempo de ejecución real de sus procesos? ¿Cuántos se atreverían a efectuar un cambio en la forma de trabajar frente al cliente de un día para otro?

Las soluciones BPM podrían ofrecer respuestas eficaces a las preguntas anteriores. También servirían para realizar mejoras de forma inmediata, análisis y pruebas casi en tiempo real en los procesos de negocio de la empresa. La primera gran ventaja de las herramientas de BPM es inherente a las funciones de diseño e implantación de los procesos, que ahora recaerán en los responsables directos de los mismos y no en departamentos de TI o de organización. Estas herramientas permitirían que TI sólo tenga que

apoyar a las implantaciones a través de la conectividad con los diferentes sistemas de gestión e información actuales y en preparar la plataforma tecnológica del nuevo sistema BPM, de forma que diseño, implantación, monitorización y mejora continua serán ahora responsabilidad de los propietarios del proceso. Este MUY relevante cambio libera a TI de su involucración directa en la comprensión de las necesidades de los usuarios, en la puesta en marcha y mantenimiento de las soluciones implantadas. El área de organización se convierte en “coach” de los responsables del proceso en cuestión.

Las últimas soluciones BPM manejan un entorno sencillo y enfocado a usuarios no técnicos, pero si expertos en sus necesidades, y soportan todos aquellos aspectos que son precisos para el diseño, documentación, prueba, ejecución y seguimiento de los procesos de negocio. Si cambia una tarea, un responsable o una regla de negocio, solo serán precisos unos minutos para que el nuevo proceso, con los cambios necesarios, funcione a pleno rendimiento.

Los beneficios se centran en la flexibilización del diseño y mantenimiento de los procesos, en la posibilidad de dinamizar los cambios y de permitir las pruebas necesarias para su optimización continua, asegurando la disponibilidad de 100% de elementos (información, reglas de negocio, etc.) en cada toma de decisiones. También mejora la interacción y diálogo entre los diferentes intervinientes del proceso, control dinámico del rendimiento de nuestra organización y, como consecuencia final, la mejor eficiencia (costo/ingresos) en cada uno de ellos.

En la continuación de este artículo en la próxima edición de GESTION, hablaremos acerca de los componentes y funcionalidades más habituales de las herramientas de BPM (Business Process Management).