

## **BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio**

Palabras Clave: BPM, Business Process Management, Workflow, Gestión de Procesos de Negocio, Reingeniería de Procesos, Optimización de Procesos, Mejora Continua.

### **¿Qué es BPM?**

Las empresas necesitan constantemente adaptar y mejorar sus procesos, pero frecuentemente están frenadas por aplicaciones y sistemas que no están preparados para explotar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios de forma ágil. El BPM, con sus enfoques evolucionados y sus tecnologías punta, ha emergido como el elemento clave para proveer a las organizaciones de la "Agilidad" y "Flexibilidad" necesaria para responder de forma rápida a los nuevos cambios y oportunidades de mercado.

Popularmente se llama Gestión de Procesos de Negocio (BPM – Business Process Management) a "la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, BPM se enfoca en la administración de los procesos del negocio"<sup>1</sup>.

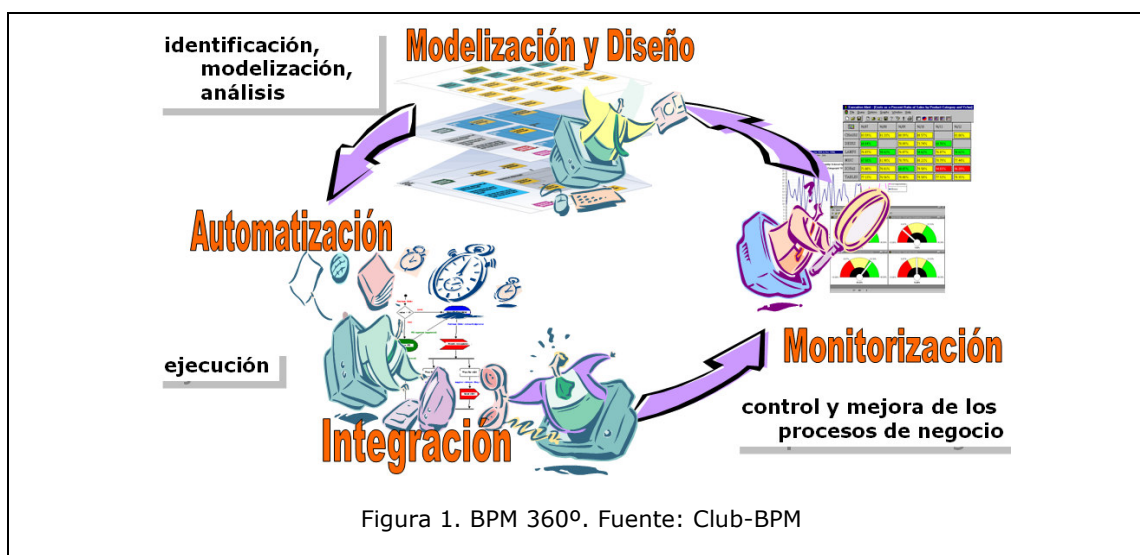
Desde el Club-BPM, matizamos definiendo BPM como "**Un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio. Las mejoras incluyen tanto cambios de mejora continua como cambios radicales.** Resaltamos que no consiste en una solución tecnológica. Es mucho más, es un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión. Y cómo deseamos gestionar esos procesos, ese conjunto nos va a permitir identificar procesos, modelizar, analizar el comportamiento, ejecutar los procesos (automatización), control la ejecución de los procesos y optimizar los procesos para la mejora continua.

En un mundo donde las tres "C", Comunicación, Colaboración y Coordinación ya es la normalidad, se requieren de tecnologías que orquesten los procesos, la organización, los sistemas, y los clientes, colaboradores y otros entes externos.

Pero a su vez, las empresas exigen un alto ROI (Retorno de la Inversión), y ya muchas de ellas han comprobado que este tipo de tecnologías y enfoques lo aporta, consiguiendo espectaculares mejoras y beneficios..

Cuando hablamos de BPM 360º estamos haciendo referencia a cubrir la mejora continua de los procesos de una empresa (Ver Figura 1). Normalmente se partirá de un análisis de la situación actual de los procesos empresariales (Monitorización de los Procesos Actuales, recogiendo algunos indicadores de referencia) que nos indicará qué deseáramos mejorar para conseguir unos resultados empresariales. Una vez conozco que tenemos que desarrollar un proyecto BPM, comenzamos a Modelizar y Diseñar Procesos de Negocio, creando lo que se denomina como Arquitectura Empresarial (se detecta el mapa de procesos de la empresa y se modelizan los procesos para su automatización, así como se definen los nuevos indicadores a controlar para orientarnos hacia los objetivos de negocio). En la Automatización e Integración, se ejecutan los procesos de negocio utilizando motores de Workflow y soluciones de integración de aplicaciones

(para conectarnos con los aplicativos ya existentes) y de datos. Según se van ejecutando los procesos de negocio, se irá controlando el comportamiento mediante la monitorización (detectando cargas de trabajo, cuellos de botella, ineficiencias, buenos resultados, puntos de mejora...). En la monitorización se detectan mejoras a realizar, por lo que se empieza de nuevo el ciclo revisando la modelización y haciendo los ajustes necesarios de diseño. Estamos en un proceso de mejora continua.



Con el término BPM360°, estamos hablando que en BPM tenemos diferentes fases:

- 1.- **Análisis de Procesos:** Analizar los procesos actuales o nuevos para conocer cómo definirlos (definición de tareas, cómo ejecutar dichas tareas, quién realiza las tareas, dónde se realizan, qué datos utiliza, qué reglas de negocio deben cumplirse...)
- 2.- **Diseño de Procesos:** Diseñar los procesos de negocio siguiendo una notación BPM
- 3.- **Ejecución de los procesos de negocio:** automatizar los procesos con un motor de workflow e integrar las aplicaciones y datos para que exista una orquestación adecuada.
- 4.- **Monitorización y Análisis:** Monitorizar las actividades de negocio y relacionar la información de los procesos con la estrategia empresarial para conocer si nos encaminamos a los objetivos o no, y así tomar decisiones reactivas.

## El BPM, clave en las organizaciones

Uno de los principales retos de las organizaciones es conseguir la flexibilidad y agilidad necesarias para adaptarse a los rápidos y continuos movimientos del mercado, gestionando los riesgos operacionales y financieros, incrementando a su vez la rentabilidad empresarial y la satisfacción de sus clientes. Para ello, hoy en día, las experiencias de muchas organizaciones que han implantado Business Process Management (BPM) reportan grandes beneficios, con altísimos ahorros en costes y reducciones importantes en tiempos de servicios a sus clientes, dándose cuenta que BPM junto con sus tecnologías se hacen imprescindibles para convertir los retos en una realidad.

Los procesos y recursos empresariales deben dirigirse hacia la meta estratégica de la empresa, pero debemos ser capaces de conocer qué está impidiendo no llegar a los objetivos marcados, qué cuellos de botella están ocurriendo, cómo solventar las excepciones y cómo orquestar los

procesos y recursos para conseguir el reto buscado. Para lograr tener un conocimiento y control absoluto de los procesos y recursos empresariales, se requieren de tecnologías que orquesten los procesos, la organización y los sistemas con los clientes, colaboradores y otros entes externos que garanticen el buen funcionamiento de la empresa hacia los objetivos empresariales. La solución hay que buscarla en BPM y sus tecnologías SOA, BPA, BRMS, BAM, y BI.

Para tener éxito en la implantación del BPM, las organizaciones no deben de cometer el gran error de centrarse solo en las tecnologías, sino en el conocimiento, dominio y mejora continua de sus procesos, datos, y recursos empresariales. Se sugiere detectar una necesidad de mejora en la empresa para la primera experiencia en BPM, de forma que se haga un análisis del proceso actual, se optimice, y se fijen los indicadores clave que muestren los hitos conseguidos. La monitorización del proceso lleva a una mejora continua.

La gestión de procesos es cada vez una prioridad en el 65% de las empresas. Las organizaciones buscan una agilidad empresarial, que optimice los procesos de negocio, que controle los riesgos operativos, que gestione los recursos y se encamine hacia el cumplimiento de objetivos empresariales.

## Alcance del BPM

El alcance del BPM está conformado por un conjunto de soluciones de software especializado que logra automatizar, a día de hoy y de una manera eficiente, todo el ciclo de vida de los procesos, reglas y servicios de negocio, desde la identificación y modelización, hasta la monitorización, permitiendo así un entorno de Mejora Continua totalmente automatizado.

La figura 2 muestra las distintas tecnologías del BPM por cada una de las etapas del ciclo de vida de la gestión de los procesos del negocio, definiendo así el alcance del mismo.

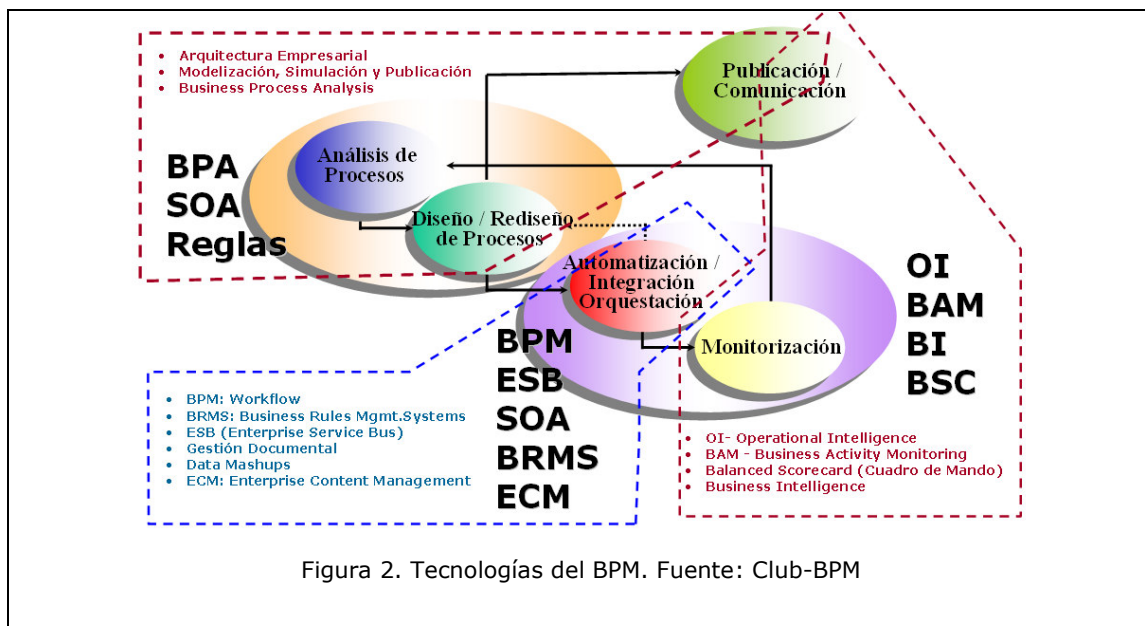


Figura 2. Tecnologías del BPM. Fuente: Club-BPM

## **Arquitectura Empresarial – Modelos de Negocio**

Es determinante que para poder gestionar cualquier elemento empresarial, hay que :

- Tenerlo adecuadamente identificado y definido.
- Asignarle objetivos y metas.
- Disponer de medidas para valorar su actuación.

El Proceso es ese elemento empresarial fundamental e intangible que está presente en toda la organización, pero que aún muchas empresas no lo están gestionando. Por esta y muchas otras razones tales como competitividad, nuevos canales, compras y fusiones, y nuevas tecnologías y soluciones, cada vez hay más empresas que implementan la Gestión de Procesos en sus organizaciones. Para lograr implementar esta gestión, se requiere de un elemento fundamental que se denomina "Modelos de Negocio". Dichos modelos son un conjunto de técnicas y representaciones gráficas plasmadas sobre una base de datos orientada a objetos, y basados en estándares, que permiten representar y entender cuáles son :

- Los puntos de encuentro con los clientes
- Los puntos de encuentro con proveedores, colaboradores y otros entes externos
- Los problemas y oportunidades de mejora
- Los procesos, datos y flujos de información
- La organización
- Los sistemas informáticos
- Los indicadores de gestión y calidad
- 

y como gestionar y optimizar éstos de forma que asegure el más alto grado de satisfacción al Cliente, manteniendo un balance entre nivel de calidad y costes. La utilidad que se le da a los Modelos de Negocio varía de empresa a empresa según sus necesidades, objetivos y prioridades. No obstante, desarrollándolos con los enfoques y técnicas adecuadas, tienen muchas utilidades las cuales se enumeran las más relevantes a continuación:

- Hacer Análisis de Impacto Funcionales, Organizativos y de Sistemas.
- Desarrollar y Evolucionar Sistemas más Integrados, más de Negocio.
- Disponer de una base más sólida al Plan de Sistemas y Tecnología.
- Implantar tecnología BPM / WORKFLOW.
- Mejora continua de Procesos de Negocio (Reingeniería - Rediseño ).
- Apoyar a los procesos de "Benchmarking".
- Diseño y Reestructuración Organizativa.
- Formar y Guiar al personal de la Organización.
- Calidad Total - ISO 9000.
- Diseño y Lanzamiento de Nuevos Productos y Servicios.
- ABM / ABC (Activity Based Management / AB Costing).
- Gestión de Competencias.
- Control Interno.
- Implantar ITIL.

## **Automatización y orquestación de procesos, organización y sistemas**

Muchas organizaciones se han dado cuenta de que aunque han hecho grandes inversiones en tecnologías, sistemas y aplicaciones, aún no han alcanzado el control total de cada proceso, de principio a fin, además de la flexibilidad y agilidad necesaria.

Parte de estas tecnologías, conocida tradicionalmente como WorkFlow, ha evolucionado desde la simple automatización del enrutamiento de documentos y actividades entre personas, a la coordinación y orquestación de los procesos de negocio utilizando todos los recursos (trabajadores, proveedores, organizaciones, aplicaciones, documentos, imágenes, datos, comunicaciones y otros). Además, las tecnologías para la Integración de aplicaciones, motores de reglas de negocio, WebServices, ESB (Enterprise Service Bus), SOA (Services-Oriented Architecture) y otras tecnologías complementarias, están permitiendo implementar soluciones cada vez más eficientes y más ágiles.

Para entenderlo mejor, a través del dibujo de la figura 3 podemos ver que existen diferentes capas en la arquitectura empresarial: Bases de datos, Sistemas y Aplicaciones, Procesos de Negocio y Roles (Clientes, personal, proveedores, partners, etc.). El objetivo de un sistema de workflow es, a través de un motor gestionar de forma automatizada los procesos y flujo de actividades, documentos, imágenes y datos, orquestando e integrando los Recursos Informáticos y los Roles:

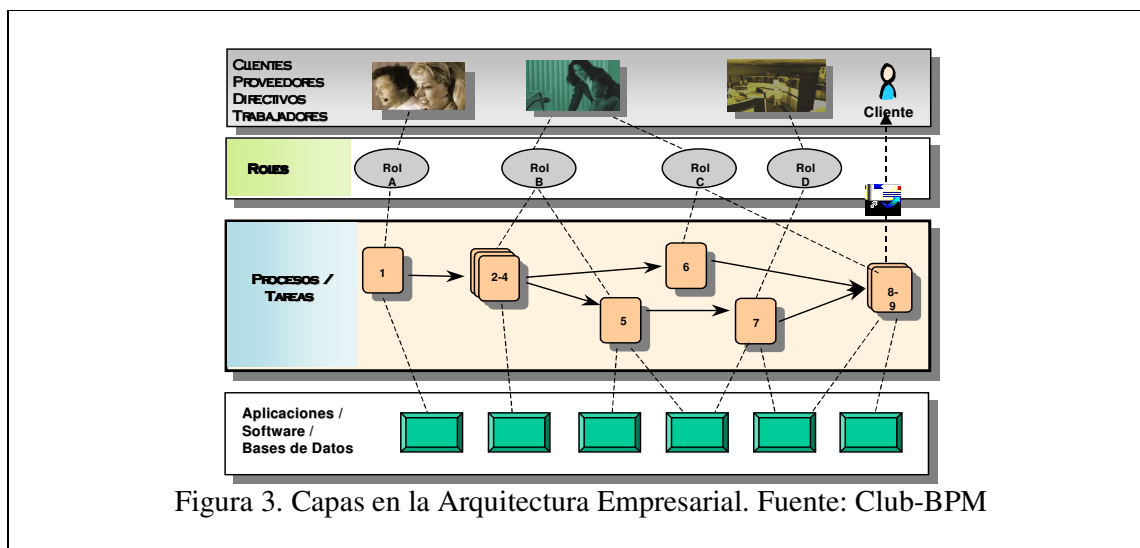


Figura 3. Capas en la Arquitectura Empresarial. Fuente: Club-BPM

Con BPM:

- El trabajo no queda atascado o extraviado.
- Los jefes pueden enfocarse más en los problemas del negocio y del personal, tal como el rendimiento y capacitación individual, mejoras de procedimientos, y casos especiales, más que en la rutina de asignación de tareas.
- Los procedimientos son formalmente documentados y seguidos de forma exacta y estándar, asegurando que el trabajo es llevado a cabo en la forma planificada, cumpliendo a su vez todos los requerimientos y normas del negocio y externos.
- La persona adecuada, dispositivo o sistema es asignado a cada caso, y los casos más importantes o críticos en el tiempo, son asignados primero. Los usuarios no gastan tiempo escogiendo sobre cual caso trabajar, aplazando quizás aquellos casos más importantes pero de mayor dificultad.
- Se logra el procesamiento paralelo, donde 2 o más actividades no dependientes pueden ser realizadas concurrentemente, generando así beneficios en cuanto a reducción de tiempo de los procesos, mejor servicio al cliente y reducción de costes.
- Convertimos el entorno de trabajo de "Reactivo" a un entorno "ProActivo", con todas las ventajas y beneficios que esto conlleva.

## Principales Funcionalidades

En cuanto a las principales funcionalidades que BPM provee, tenemos :

- Asignar actividades a las personas de forma automática y según cualquier criterio, o según cargas de trabajo.
- Recordar a las personas sus actividades, las cuales son parte de una cola de Workflow.
- Optimizar la colaboración entre personas que comparten actividades.
- Automatizar y controlar el flujo de documentos, datos e imágenes.
- Asignarle proactivamente a las personas que deben ejecutar las actividades, todos los recursos necesarios (Documentos, información, Aplicaciones, etc.) en cada una de ellas.
- Definir y controlar "alertas" según criterios de tiempo, de evento o de condición, provocando así algún mensaje a un supervisor, un "escalado" de actividades a otras personas para que las resuelvan, y/o una resignación automática.
- Modificar los procesos y gestionar excepciones "en vivo", o "al vuelo", y desde cualquier lugar, es decir, permitir modificar cualquier instancia de proceso ya iniciada, sin necesidad de volver a iniciarla y sin necesidad de meter mano informáticamente. Además, a través de cualquier navegador para que realmente se pueda realizar desde cualquier lugar.
- Proveer una vista "on-line" para supervisores del estado e histórico de cada instancia de proceso, de cada actividad, y del desempeño de las personas.
- Hacerles llegar a cada persona sus actividades y alertas, independientemente de su ubicación geográfica, a través de la WEB, Email, SMS, o cualquier otro dispositivo móvil.
- Proveer métricas para responsables de áreas, organizadores, gestores de procesos y calidad, tanto para efectos de Mejora Continua como de Indicadores de Calidad y de Gestión.
- Integrarse fácilmente con otros sistemas, aplicaciones y ERPs.
- Proveer un alto nivel de soporte para la interacción humana

## Beneficios

Los beneficios, tanto tangibles como intangibles, son numerosos. A continuación se describen los más importantes :

- Mejora la atención y servicio al cliente.
- Incrementa el número de actividades ejecutadas en paralelo.
- Minimiza el tiempo requerido por los participantes para acceder a la documentación, aplicaciones y bases de datos.
- Disminuye "drásticamente" el tiempo de transferencia de trabajo, información y documentos entre actividades.
- Asegura la continua participación y colaboración de todo el personal en el proceso.
- Disminuye "drásticamente" el tiempo que los participantes, supervisores y administradores necesitan para conocer la situación de un ítem de trabajo (P.ej.: Orden de compra, participación de siniestro, pedido de cliente).
- Simplificación de salidas - "outputs" – automáticas. Documentos Word, Faxes, e-mails, mensajes cortos a móviles, etc.
- Disponibilidad de mecanismos para una mejor gestión y optimización de procesos.

## **Monitorización de procesos y recursos empresariales**

La gestión del rendimiento empresarial es el proceso de medir y analizar indicadores claves con el fin de ser más eficientes y lograr objetivos tácticos y estratégicos, bajo cuatro perspectivas: el aprendizaje y el crecimiento, los procesos de negocio, el cliente, y las finanzas. Los procesos y recursos empresariales deben ser monitorizados con el fin de saber cuáles son sus resultados, su rendimiento, y su comportamiento. Sólo de esta manera podremos implementar en la empresa u organización un ciclo permanente de Mejora Continua, y tener realmente dominados nuestros procesos de negocio.

Las diferentes tecnologías que se están implantando en esta etapa del ciclo, son el BAM (Business Activity Monitoring), el Business Intelligence y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, y el CPM (Corporate Performance Management). La monitorización puede ser activa o en "tiempo real", o más bien pasiva o de análisis posterior. Sea una u otra, ésta permite a las empresas reaccionar a tiempo, cambiar procesos y recursos existentes, e incluso, cambiar sobre la marcha la terminación de aquellos procesos que están fallando.

## **Conclusiones**

La implantación del BPM y los BPMS, está emergiendo como un factor clave y estratégico, el cual las organizaciones están adoptando con más frecuencia para mejorar sus procesos y recursos empresariales. Constituirán uno de los principales ejes de inversión TI en las Empresas y Administración Pública en los próximos años. Claramente la tecnología BPM, combinada con una adecuada Gestión de Procesos, debe tener características específicas para ofrecer flexibilidad y agilidad en la evolución y dinamismo de los procesos de negocio y sistemas informáticos asociados. El primer requisito es que el proceso automatizado debe ser fácil de modificar sin ayuda de un programador, de forma que la barrera del cambio disminuya. La tecnología BPM ha evolucionado en esta dirección con la introducción de descripciones gráficas de los procesos, motores de reglas de negocio, y otros mecanismos, y la posibilidad de modificar el proceso de forma inmediata, sobre la marcha y sin interrupciones.

1 Definición de BPM según la versión española de Wikipedia