

Boletín de Asesoría Gerencial*

Business Process Management (BPM)

No. 11 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

*connectedthinking

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

▶ Business Process Management (BPM)

▶ Introducción

▶ El concepto de BPM

▶ Los beneficios de BPM

▶ BPM en la práctica

▶ La tecnología de BPM

▶ Conclusiones

▶ Créditos / Suscribirse

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)



Business Process Management (BPM)

La competitividad es uno de los elementos principales en el cual se centran las acciones empresariales en la actualidad. Lograr condiciones que permitan competir con mayores oportunidades, exige de las empresas desarrollar ventajas competitivas en su forma de operar.

El origen de estas ventajas está en las actividades que desarrollan, por lo que la eficiencia en los procesos de negocio representa un objetivo de vital importancia para los directores y la alta gerencia.

Para apoyar este objetivo, las herramientas y metodologías para gestión de procesos han venido evolucionando con el paso del tiempo.

Desde los inicios de la transformación industrial aparece la ejecución de procesos implícitos en las prácticas de negocio; luego en la década de los 80 aparece el concepto de calidad total, seguido en la década de los 90 por el BPR (mejor conocido como reingeniería de procesos), el cual si revisamos los resultados de su aplicación, logró grandes éxitos, como también fracasos importantes.

A continuación, surge la gestión de flujo de documentos que logra su máximo posicionamiento a finales de la década de los 90 y comienzo del siglo XXI. En los últimos años, ha surgido la necesidad de alinear la estrategia, la operación de negocio y el desarrollo de la tecnología de información. Este hecho ha generado nuevas formas de gestionar los procesos en las organizaciones.

Business Process Management (BPM) se erige como una nueva tendencia para aumentar la eficiencia del negocio y generar las ventajas competitivas que exige el mercado. A partir de este momento surgen una serie de interrogantes relacionadas con este nuevo esquema de gestionar proceso ¿Qué comprende el concepto de BPM? ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Cómo se implementa en una organización? ¿Qué es un sistema BPMS y que características tiene?

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)



Introducción

En el contexto de mejoramiento de procesos, Business Process Management (BPM) constituye una de las tendencias en gestión, que permite de forma explícita y colaborativa manejar sistemáticamente todos los procesos de negocio de una organización.

Por ejemplo en una empresa de distribución de alimentos se reciben solicitudes de pedidos, estos pedidos se transforman en ordenes de compras y pedidos pendientes una vez verificado el inventario, las ordenes de compras dan origen a una factura y a una orden de despacho que activan el proceso de preparación de la mercancía a despachar con su nota de entrega y la hoja de ruta para el transporte. El ciclo llegará a su fin al momento de recibir la nota de entrega y la copia de la factura firmada por el cliente.

Una solución BPM permite integrar reglas del negocio, procesos y aplicaciones impactando lo menos posible a la organización.

BPM se apoya en la tecnología de información para automatizar tareas y dar agilidad a los cambios requeridos por las organizaciones.

La tecnología que permite la implantación y adopción de BPM constituye una categoría nueva de sistemas informáticos denominada Business Process Management System (BPMS). A diferencia de los sistemas de información tradicionales basados en la gestión de datos, estos sistemas se especializan en la gestión de procesos de negocio, donde la unidad a considerar son los procesos. Tienen la capacidad de administrar el ciclo de vida de los procesos del negocio, permitiendo el modelaje de los procesos, integrando los usuarios internos y externos, las reglas del negocio, las aplicaciones y los servicios que permitirán la ejecución de los procesos.

Además de proporcionar facilidades para la realización de simulación, optimización, monitoreo y análisis de comportamiento.

Los beneficios de BPM para las organizaciones son muy numerosos. Aporta una visión a los directores sobre la dinámica de los procesos llevados de manera inconsciente por parte del personal de las organizaciones y posibilita su adaptación rápida por medio del uso de herramientas tecnológicas, para agilizar la adopción del cambio en la forma de operar de las organizaciones

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)



El concepto de BPM

La decisión de mejorar los procesos de negocio como un camino para lograr mayor desempeño en los resultados de las organizaciones no es un tema nuevo, ya que desde principios de siglo se han venido abordando los procesos con diferentes metodologías con el fin de elevar los resultados financieros de las empresas. Sin embargo, con el paso del tiempo estas iniciativas han abordado el problema de mejoramiento desde ópticas que no integran los elementos que impactan directamente en los resultados de la actividad organizacional.

Con el transcurrir del tiempo, la visión sobre los procesos y las iniciativas de mejoramiento organizacional fueron cambiando y se evidenciaron esfuerzos por realizar mejoras en las actividades del negocio, que se percibían como de mayor importancia por su impacto en el desempeño financiero.

De esta óptica se originaron los sistemas conocidos como ERP (Enterprise Resource Planning), los cuales participaron como elementos de almacenamiento y consulta de información del proceso, pero no disponían de los mecanismos suficientes para controlar la gestión de los procesos de negocio de manera integral.

En la actualidad estamos frente a un escenario en el cual los procesos requieren ser gestionados independientemente del funcionamiento de los sistemas. Ellos constituyen el foco y la fuente primaria de iniciativas de automatización e integración de información, necesarios para responder rápidamente a los cambios exigidos por la dinámica del mercado. La gestión de procesos de negocio en estos términos ha dado origen a una nueva etapa en la gestión de procesos denominada Business Process Management (BPM).

Podemos decir que BPM, es la disciplina de modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos para incrementar la rentabilidad de un negocio. Desde este punto de vista, el objetivo de la gestión de procesos esta concentrada en el aumento de la rentabilidad.

De manera general, la rentabilidad es un concepto que se aplica cuando se desea medir los resultados obtenidos en la realización de una actividad económica, luego de haber asignado unos recursos (humanos, tecnológicos, financieros) para la obtención de dichos resultados. En otras palabras, la rentabilidad nos da una medida del rendimiento que un capital ha obtenido en un periodo determinado. BPM por lo tanto pretende aumentar la relación entre los beneficios que se generan y los medios utilizados.

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)



El concepto de BPM (continuación)

De manera integral podemos entender a BPM como el mejoramiento de la gestión de los procesos de negocio de una organización de principio a fin, a partir de la definición deliberada, colaborativa e incremental de la tecnología; para alcanzar claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa y disciplina de mejoramiento continuo, necesarias para cumplir las expectativas de los clientes.

Es importante resaltar los beneficios comúnmente asociados a esta nueva forma de gestionar los procesos.

Los beneficios de BPM

La aplicación de BPM trae consigo una serie de beneficios para las empresas. Los casos en los cuales se ha utilizado el concepto, han reportado beneficios que van desde la mejora en las capacidades de dirección de la empresa, pasando por la reducción de obstáculos al momento de reaccionar ante cambios del mercado, hasta adquirir mayor capacidad de análisis sobre el desempeño de la empresa. Los siguientes son otros beneficios identificados:

- Visibilidad de los procesos de las empresas.
- Mayor flexibilidad y agilidad para adaptación al cambio.
- Posibilidad de integrar la información del negocio dispersa en diferentes sistemas.
- Dirigir los esfuerzos de la empresa de una manera planeada y alineada con los objetivos estratégicos.

- Adquirir la habilidad para diseñar, simular y monitorear procesos de manera automática y sin la participación de usuarios técnicos.
- Adquirir 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 y mantenimiento al adquirir tecnología ya preparada para abordar el cambio.

Lograr estos beneficios es el resultado de la aplicación metódica de prácticas de gestión, de la implantación y adopción de formas automatizadas de operar y estratégicamente seleccionadas. A continuación se describe la forma de llevar a la práctica un proceso de mejoramiento bajo el concepto de BPM.

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)

BPM en la práctica

La implementación de BPM involucra la articulación de la estrategia, los procesos y la tecnología de una empresa para generar valor al negocio. A diferencia de los modelos de gestión anteriores, BPM se concentra en la articulación de las iniciativas estratégicas con los procesos de negocio, apalancados en estándares tecnológicos que facilitan su despliegue alineado en las operaciones diarias de la organización (Ver figura N° 1).

Para lograr esta articulación, es necesario desarrollar una serie de procesos que permiten alinear de manera controlada, los aspectos estratégicos del negocio, a través de la identificación y articulación de los conceptos claves del proceso y la asociación de los componentes tecnológicos que permitan flexibilizar los cambios en la cotidianidad empresarial.

En la práctica, la implantación de esta disciplina de mejoramiento requiere por parte de la empresa una dosis de pensamiento en procesos de negocio y la utilización de Tecnologías de Información centradas en procesos (Ver figura N° 2).

Pensar en procesos de negocio significa que las acciones de cambio que se ejercen sobre el proceso, son evaluadas y planeadas teniendo en cuenta las diferentes dimensiones que juegan en la dinámica del mismo. Esto quiere decir que el proceso se evalúa revisando las actividades que se llevan a cabo, buscando eliminar aquellas que no adicionan valor e identificando las políticas, reglas de negocio y normas que determinan las decisiones que la organización toma sobre el proceso.

De igual manera, se examinan los trabajos y roles que la empresa destina a la realización del proceso, con el fin de gestionar las barreras culturales, paradigmas, conocimientos y competencias requeridas para su realización. De igual manera se analiza la estructura de la organización, con el fin de coordinar las diferentes áreas, jerarquías y dependencias que influyen su desempeño.



Para visualizar la figura haga click en el ícono.

Figura N° 1. BPM articula la estrategia, los procesos y la tecnología de una organización.



Para visualizar la figura haga click en el ícono.

Figura N° 2. Dimensiones del proceso en BPM.

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)



BPM en la práctica (continuación)

Las condiciones físicas ejercen especial influencia sobre determinados procesos, ya que las condiciones ambientales y geográficas pueden determinar mejoras o reducciones en la generación de valor en determinada actividad del negocio.

Las habilidades y competencias del talento humano que participa en la operación del proceso, constituyen otro de los pilares al abordar el proceso de mejoramiento. Finalmente la infraestructura de información y comunicaciones son examinadas para identificar los repositorios de información y las actividades del proceso modelado bajo BPM que consulta o almacena información en otros sistemas del negocio.

La identificación de estas interfaces constituye un factor de éxito en la implementación de proyectos de automatización, ya que en ellos están generalmente los mayores esfuerzos en la implementación de plataformas tecnológicas y se utilizan para dimensionar el alcance de las diferentes fases del proceso de mejora.

La gestión de estos componentes requiere tecnología para actuar con agilidad y facilitar procesos de cambio.

La tecnología de BPM

Inicialmente y de manera general, un BPMS puede ser definido como un conjunto de utilidades de software para definir, implementar y mejorar procesos de negocio que cumplen con un grupo de características técnicas necesarias para aplicar el concepto de BPM (Ver figura N° 3).



Para visualizar la figura haga click en el ícono.

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)



La tecnología de BPM (continuación)

Estos sistemas permiten manejar el ciclo de vida del proceso a través de características funcionales y no funcionales que posibilitan definir, modelar, implementar y mejorar el proceso durante su operación.

Un sistema BPMS está en capacidad de realizar las siguientes operaciones:

- Modelamiento de procesos de negocio.
- Provee entornos de desarrollo de aplicaciones para colaboración entre procesos de negocio.
- Generación, actualización y publicación de documentación de procesos.
- Simulación de procesos de negocio para evaluar su comportamiento en situaciones de carga exigidas en determinados momentos del proceso.
- Integración de información proveniente de otros sistemas de negocio.

- Automatización de procesos.
- Colaboración entre las empresas que participan en la cadena productiva de la organización.
- Despliegue de aplicaciones que apoyan el proceso en condiciones tales que no se requiere mayor conocimiento y experiencia de un usuario final.
- Análisis de procesos y comportamiento de la operación.
- Gestión del ciclo de generación, publicación y consumo del conocimiento generado en la operación del proceso.

Estas características constituyen la base sobre la cual se desarrolla el modelamiento, simulación e implementación de procesos en una compañía. La flexibilidad y agilidad en el diseño de procesos se basan en la abstracción de la realidad que plasma el arquitecto de negocio y las posibilidades del sistema para representar esta realidad gráficamente.

Los sistemas BPMS incluyen funcionalidades para representar la interrelación de las diferentes dimensiones del proceso de manera gráfica.

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)



Conclusión

La implantación del concepto de BPM y los BPMS, está emergiendo como un factor clave y estratégico, el cual las organizaciones están adoptando con más frecuencia para innovar, mejorar y gestionar sus procesos y bajo estándares internacionales, alineados con la estrategia de negocio para asegurar la efectividad del proceso y crear valor en la cadena productiva de la empresa.

Constituye un nuevo paradigma para abordar procesos de mejoramiento que aumenta la eficiencia y facilita integración entre diferentes compañías. Se lleva a la práctica integrando la estrategia los procesos y la tecnología, la cual emplea estándares de modelamiento para permitir una comunicación fluida y con menor esfuerzo entre procesos de negocio y las compañías del sector.

Constituye una alternativa para la búsqueda de ventajas competitivas, para afrontar escenarios de competencia en mercados nacionales e internacionales.

Boletín de Asesoría Gerencial

Business Process Management (BPM)

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas.

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono máster: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Figura N° 1. BPM articula la estrategia, los procesos y la tecnología de una organización.

Regresar al boletín Aumentar Imprimir

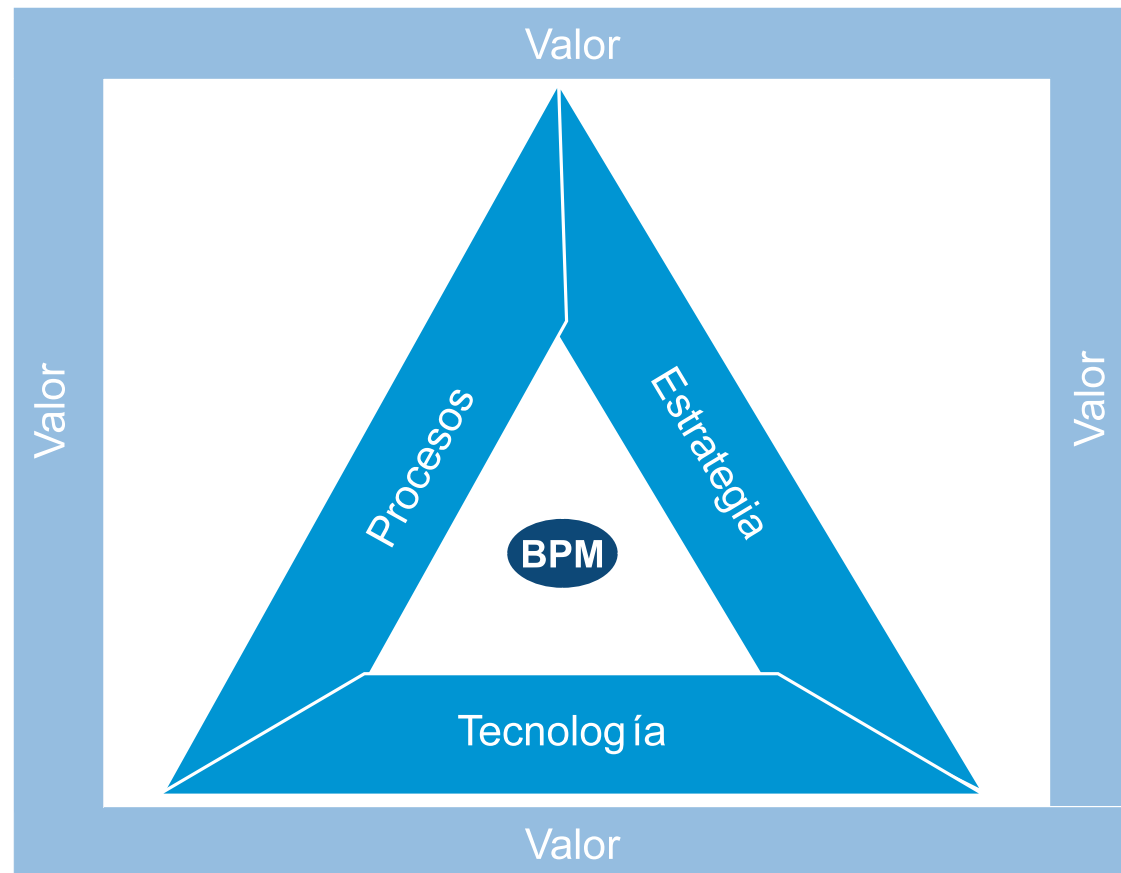


Figura N° 2. Dimensiones del proceso en BPM.

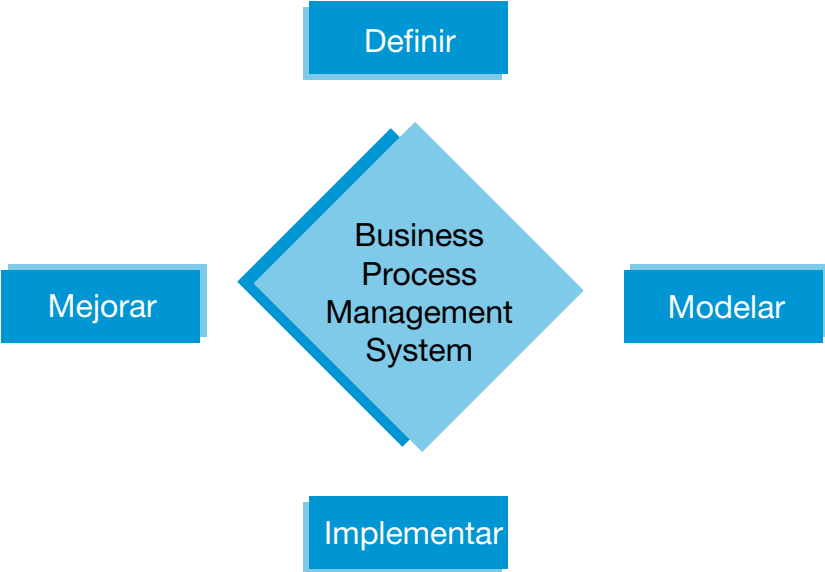


Figura N° 3. Business Process Management Systems (BPMS)

