

# Propuesta de valor para el negocio



En la jornada de la mañana participaron, Clara Meneses, Marlon Dumas, Rodolfo Sandoval, Edwin Rozo y Carlos Robles.

El “Primer Foro de BPM (*Business Process Management*): propuesta de valor para el negocio” contó con la participación de Marlon Dumas, invitado internacional y pionero en el tema, quien habló sobre la minería de procesos, empleada para descubrir procesos a partir de registros de información. También intervinieron especialistas de diferentes sectores de Gobierno e industria y consultores en soluciones BPM.

**H**ablar de BPM es hablar del futuro de las organizaciones. No se trata solo de metodologías, procesos y automatización. Es una disciplina para gestión de negocio, que cada vez se perfecciona más en el mundo, de la mano de la arquitectura empresarial, con herramientas y servicios para la mejora continua y el consecuente ahorro de tiempos, costos y errores.

Esta disciplina es para empresas deseadas de ofrecer servicios como una organización integrada, mostrar una sola cara al cliente, ser ágiles, aportar al mejoramiento continuo, y reducir costos de operación, señaló el profesor Óscar González del DISC (Uniandes), durante la introducción al Foro. Una adecuada integración operacional facilita la comunicación entre las unidades de negocio y la interacción entre las personas de cada área y sus sistemas

de información. En esta tarea, la automatización juega un papel importante y a veces definitiva.

La intervención del profesor González, se centró en el marco metodológico de BPM, ilustrando tres aspectos principales:

- No es para todas las organizaciones, pero sí para la gran mayoría.
- La propuesta de valor no se logra solo con la automatización.
- La medición y análisis continuo hacen perdurable una iniciativa BPM.

Así mismo habló de su experiencia aplicando BPM en el sector de animación y videojuegos del país y anunció que este año Los Andes lanza la Maestría de Tecnologías de Información para el Negocio (MBIT), cuyo objetivo es formar directivos de TI. “Es gerencia de procesos de negocios y de TI, y BPM es administración de negocios y administración de tecnología”.

“BPM tiene sus raíces en el movimiento de gestión de calidad total (*Total Quality Management*) que viene de la manufactura, del *Toyota Quality System* y otros movimientos relacionados”, explicó Marlon Dumas, profesor en la Universidad de Tartu, en Estonia, en una entrevista para esta revista.

### Marco metodológico BPM

Una iniciativa BPM debe partir de una etapa de análisis de arquitectura de negocio. Su rumbo debe estar alineado con los principios y el plan estratégico de las empresas: no es lo mismo si está enfocada en costos que en satisfacción del cliente.

Al entrar en una etapa de gestión de proyectos, una descomposición de procesos mostrará cuántos se tienen (50, 100, 200...). Para comenzar hay que priorizar, diagnosticar, cruzar procesos contra diferentes escenarios con el fin de entender su impacto al negocio. Se busca determinar por cuál conjunto empezar y enfocar los esfuerzos de mejoramiento continuo.

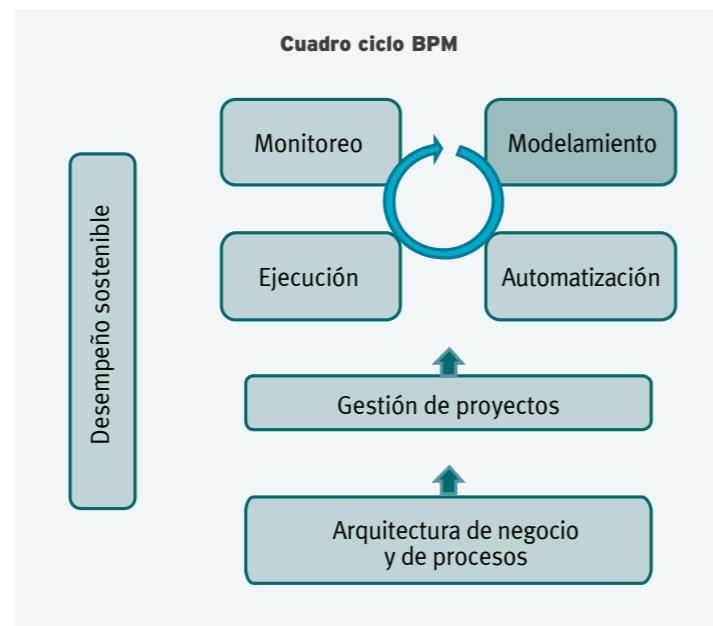
Este mejoramiento continuo corresponde a un ciclo iterativo y tiene cuatro fases principales: modelamiento, automatización, ejecución y monitoreo.

En el primero se crean modelos de procesos. Puede ser un diagrama que representa el flujo de información o la integración operacional entre diferentes actores en una organización. En esa etapa hay dos momentos, de análisis y de diseño. “Tenemos que proponer —dijo el profesor González— cómo mejorar, por lo cual, de cierta forma, estamos identificando sus problemas”.

Después de identificar y modelar los procesos, se pueden establecer costos, recursos y porcentaje de utilización, y con estas métricas de calidad, pensar en automatizarlo en un sistema BPM (BPMS).

En la fase de ejecución, una vez están integrados sistemas, información, personas y áreas, se pasa a producción y los usuarios interactúan con este programa. Los interesados y el dueño del proceso podrán saber cómo está su empresa porque la tecnología permite controlar y conocer en tiempo de ejecución el desem-

El mejoramiento continuo corresponde a un ciclo iterativo y tiene cuatro fases principales: modelamiento, automatización, ejecución y monitoreo.



“Una iniciativa BPM debe partir de una etapa de análisis de arquitectura de negocio. Su rumbo debe estar alineado con los principios y el plan estratégico de las empresas”.

peño del proceso en cuanto a tiempos, clientes y demás.

“Podremos saber los resultados de la implementación de la iniciativa BPM. Finalmente lo que queremos es tomar estos indicadores para soportar nuestra toma de decisiones”, explicó González. Para que la propuesta no muera a los pocos meses, agregó, hay una fase de desempeño sostenible, transversal a las iniciativas BPM, en la que se deben gerenciar los procesos de negocio para lograr apropiación, capacitar y medir los resultados. ■

#### Más información

Óscar González Rojas, doctor en Ingeniería de la Universidad de los Andes, Ph.D en Ciencias de Vrije Universiteit Brussel (Bélgica) y profesor asistente del DISC. o-gonzal@uniandes.edu.co <http://sis-temas.uniandes.edu.co/control-o-descontrol-del-negocio-gestion-de-procesos-de-negocio-o-gestion-de-procedimientos/>



Óscar González

### Aplicación en un sector de animación y videojuegos

En el país hay muchas empresas pequeñas de animación y videojuegos que no pueden competir en el ámbito internacional, escalar ni crecer, porque sus recursos son limitados. Lo expuesto por el profesor Óscar González muestra como una solución BPM permite internacionalizar este sector a través de una integración operacional interempresas (ver 6º Foro de Contenidos Digitales).

Se busca que las empresas compartan recursos humanos, licencias, tecnologías y experiencias enfocados hacia el desarrollo colaborativo de proyectos. La solución BPM facilita la administración de estos proyectos a través de la automatización de procesos de desarrollo de contenido digital. Se consultaron 4 compañías, analizaron 17 procesos de negocio y propusieron mejoras a cada uno de ellos. Algo que funcionó muy

bien —explicó González— fue tener la especificación de todas las dimensiones de los procesos con mucho detalle, con todos los modelos identificados y diseñados, pues permitió iniciar la etapa automatización, que era el objetivo.

Al respecto agregó que aunque sean procesos creativos y se piense que se restringe su flexibilidad al automatizarlos, la lección aprendida es que todos ellos se pueden modelar, dependiendo del nivel de granularidad en el que se definan. Esto permite entender cuál es el nivel de automatización que se quiere.

González presentó un modelo de plantillas de proceso, con actividades y recursos predefinidos, cuyo uso permite personalizar e instanciar rápidamente cada uno dando flexibilidad tanto al proceso como al negocio.

### Participantes en el foro

**Marlon Dumas**, Universidad de Tartu, en Estonia.

**Oscar González**, profesor del DISC (Uniandes).

**Rodolfo Sandoval**, de e-Strategia.

**Clara Meneses**, Business Manager en Bizagi.

**Liliana Sierra**, líder de soluciones de negocio (AIS Colombia) IBM.

**Edwin Orlando Rozo**, director de Operaciones de Soaint Colombia.

**Carlos Robles**, director de Arquitectura de Procesos del grupo Aval.

**Gerardo Rivera Bozón**, Solutions Specialist de Oracle.

**Luis Enrique Arce**, Senior Manager IT Effectiveness

## Minería para generar y conocer los procesos como son



Marlon Dumas habló sobre como será BPM en el futuro.

Marlon Dumas habló sobre el estado en que se encuentra BPM y lo que pasará con esta disciplina, cuyo avance comparó con el de la mercadotecnia. También explicó en qué consiste la minería de procesos y sus aplicaciones en distintos sectores.

La nueva generación de prácticas BPM se basará en evidencias, será una ciencia reproducible, soportada en lo que observamos y en datos que estamos continuamente monitoreando. También veremos una convergencia con la inteligencia de negocios, que está dando lugar a una