

debe corregirse. Entre estas variables están razones de la quiebra, tiempo de ciclo, precisión, costo, recurso, nivel de servicio, estándares con otras normas, integración con otros procesos, competencias, habilidades y condiciones de trabajo. ■



Clara Meneses es ingeniera eléctrica y electrónica de la Universidad del Norte y especialista en Comercio Electrónico de Los Andes.

### Colpensiones nació con 120 procesos automatizados

El paso del Instituto de Seguros Sociales a Colpensiones fue una verdadera transformación a nivel organizacional. Este caso ganó un premio a mejor implementación en BPM.

Clara Meneses, de Bizagi, empresa proveedora de BPM, explicó cómo lograron mayor eficiencia, disminuir costos, y tener visibilidad y control en los procesos. Hace tres años el ISS afrontaba 84.000 demandas y 100.000 quejas.

La transición empezó en noviembre del 2011, y en agosto del 2012 salió a la luz Colpensiones con 120 procesos des-

cubiertos, definidos, modelados y automatizados. Actualmente tiene 2000 empleados, 6.5 millones de usuarios que están aportando al sistema y un millón de pensionados. Se realizan 28 millones de actividades cada mes.

Los retos importantes fueron reemplazar la estructura tecnológica de 30 o 40 puntos de atención, responder a las necesidades de los pensionados y bajar los costos. Los puntos de atención aumentaron de 60 a 90, en 49 ciudades del país. De 60 bases de datos descentralizadas del ISS, pasó a tener un punto único de información.

## “El proceso perfecto no existe, se itera para mejorarlo”



Según Edwin Orlando Rozo, tener un proceso en un sistema de gestión de calidad no implica que esté listo para ser automatizado sobre una plataforma.

Seis lecciones que abarcan momentos desde la escogencia del proceso por donde se iniciará la implementación del BPM hasta su interacción con el usuario, fueron expuestas por Edwin Orlando Rozo, director de operaciones de Soaint.

**L**a intervención “Nuestra principal lección aprendida: el BPM con visión de arquitectura empresarial”, incluyó recomendaciones para la adopción exitosa de BPM en las empresas. También evidenció el reto de modernizarse y establecer un lenguaje entre el negocio y la tecnología.

### Lección 1

**¿Por cuál proceso debo comenzar?** Un factor crítico de éxito es la escogencia del proceso inicial o semilla. La clave es identificar un *quick hit* con un claro beneficio de negocio. Y debe buscarse que el nivel de madurez del proceso sea relativamente bajo, por-

que “es más fácil mejorar uno pobremente gestionado que uno cuidadosamente administrado y medido”. El seleccionado debe tener alto impacto, estar enlazado con los objetivos del negocio y contar con un buen nivel de documentación.

Es importante manejar proyectos cortos, porque si gastamos más de seis meses implementando uno, al final habrá cambiado y empezamos a perder esa oportunidad en la automatización.

### Lección 2

**Caso de negocio adecuado.** Su objetivo es capturar el compromiso de los directivos de la organización para obtener su apoyo.

Para ello hay que hacer hincapié en la documentación, en los peligros que acarrea si no se cambia la forma de trabajar, en los beneficios, los costos, los riesgos y en la forma de mitigarlos.

### Lección 3

**Manejo de expectativas.** Automatizar un proceso mal definido solo hace que el proyecto termine más rápido y los problemas

se profundicen o surjan otros. Es importante no caer en parálisis por análisis. No siempre es bueno modelar en un equipo grande porque es difícil poner de acuerdo a mucha gente.

### Lección 4

**Concentrarse en la metodología.** En la implementación de una solución BPM, el producto es importante pero no es el *core*

del proyecto. Una alta responsabilidad en el éxito radica en la metodología.

### Lección 5

**Diseñando y probando con un enfoque de casos de uso y diagramas UML.** No podemos estar pensando en procesos de negocio pero diseñarlos o probarlos pensando en un sistema transaccional, porque eso nos puede tomar más tiempo del esperado.

### Lección 6

**El cliente no está en capacidad de mantener o evolucionar la solución.** Normalmente el volumen y la variedad de componentes que recibimos después de una implementación es alto y los clientes no están preparados para asumirlo. Debemos tener la capacidad de seguir evolucionando esa plataforma. ■

“Automatizar un proceso mal definido solo hace que el proyecto termine más rápido y los problemas se profundicen o surjan otros”.

## Proyectos que se ajustan a las necesidades

Consultores de Oracle, IBM y Bizagi relataron su experiencia en la implementación de BPM en Colombia y otros países.

**D**esarrollar proyectos de administración de procesos de negocios tiene muchas ventajas: hay mayor eficiencia en la operación y por consiguiente reducción de tareas humanas o tiempos. También se obtienen agilidad en las soluciones tecnológicas y visibilidad, lo que permite saber dónde están los problemas y cuál es su impacto.

En síntesis, son soluciones que ofrecen una mirada en tiempo real respecto a un análisis determinado y por ello, según Gerardo Rivera, *Solutions Specialist* de Oracle, ayudan muchísimo a tomar decisiones y a la mejora continua de los procesos organizacionales.

En su intervención, el ejecutivo habló sobre cómo justificar la inversiones en

BPM y citó una encuesta del 2012 hecha por BearingPoint a empresas pequeñas, medianas y grandes. En ella se evidenció que entre los objetivos que perseguían estaba incrementar la eficiencia y la transparencia, así como aprovechar el potencial de la estandarización dentro de la organización. “Un tema curioso que resaltan los analistas es que disminuir costos no es lo que más los trasnocha”, agregó Rivera.

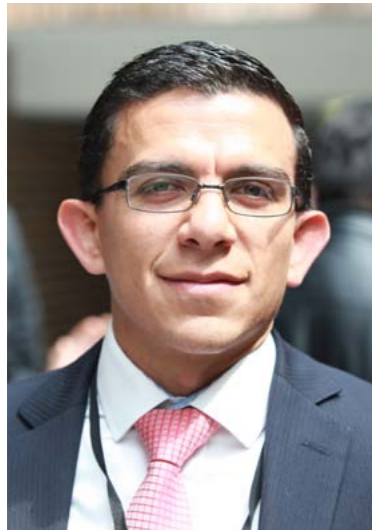
En el estudio también hallaron que los procesos los podían hacer más rápido, obtuvieron ahorros significativos no esperados y disminuyeron los errores, lo cual es señal de eficiencia.

### El mapa de ruta, un factor de éxito

“Comience pequeño y crezca rápido”, es la recomendación para alcanzar el éxito en la

implantación de BPM en una organización, hecha por Liliana Sierra, de IBM. Para ello, es indispensable establecer una guía que facilite saber con claridad quién tendrá el control y la gestión de los procesos y cuáles son las prácticas que se van a acoger.

En su intervención sobre “Adopción de BPM en la práctica y tendencias”, Liliana Sierra, líder de soluciones de negocio de esa compañía, explicó que, por supuesto, el primer paso es saber para qué sirve la herramienta, qué tipo de soluciones tecnológicas existen para gestión de procesos de negocio y qué debe tenerse en cuenta para tomar una u otra decisión. También es definitivo conocer la estrategia de negocio, pues no es lo mismo, por ejemplo, la recuperación del mercado que mejorar la eficiencia o controlar los costos.



Izquierda: Gerardo Rivera, de Oracle.  
Centro: Clara Meneses, de Bizagi.  
Derecha: Lilliana Sierra, de IBM.

La consultora enfatizó en que es importante saber por qué se está automatizando un proceso y cuáles son los beneficios esperados, pues de ello dependerá su diseño. “Si quiero que sea ágil y rápido, será distinto que si me interesa garantizar alta calidad porque voy a tener que introducir muchos más controles”, dijo Sierra. También recordó que el respaldo ejecutivo es fundamental en la gestión del cambio.

Para ella, además, es importante mostrar resultados al definir un proceso clave. Una manera de lograrlo es con planes piloto de cuatro a seis meses en los que se experimenta cómo es trabajar con BPM, de modo tal que vaya permeando la organización, concluyó.

#### Tres casos de Bizagi: Audi Japón, Adidas y Abengoa

La implementación de BPM tiene particularidades según el país, la empresa y la cultura.

Clara Meneses, de Bizagi, contó la experiencia en Audi Japón, en Adidas y en Abengoa. En cada uno se encontró la mejor solución para sus necesidades.

#### Audi Japón

A través de la información de la web de Bizagi, el Departamento de Finanzas de esta compañía automotriz empezó a modelar procesos, aunque no pensaba en una estrategia BPM. Con ese material de internet implementaron la solución solos y luego la consultora analizó en qué estaban trabajando y qué estándar estaban usando.

Audi solucionó un problema puntual en semanas y sin ayuda controlaron costos, tiempos y visibilidad de la aplicación. Después crecieron a cinco procesos más y continúan siendo totalmente autónomos. Por esta implementación, hace dos años Audi ganó uno de los premios globa-

les a la excelencia otorgado por la WfMC (*Workflow Management Coalition*), en su zona geográfica.

#### Adidas

Esta compañía de artículos deportivos tenía un problema organizacional que necesitaba solucionar con BPM. Como premisas debía tener unos datos estructurados y centralizados y ser ágil en la implementación. Quería un proyecto rápido para mejorar la relación entre fábricas y proveedores y aspiraba a volverse autónomo.

Con el apoyo de Bizagi, la empresa logró conectar 500 operaciones de ventas con más de 400 fábricas en el mundo, optimizó la operación en 60% y redujo en 50% el tiempo de contratación de vendedores. En el 2013, Adidas ganó el premio de implementación BPM en Europa.

#### Abengoa

Aunque hace cuatro años ya contaba con 40 procesos automatizados, con datos y métrica y pensaba en la mejora continua, esta multinacional de aplicaciones tecnológicas quería una solución de gestión BPM porque la que tenía no era escalable.

Necesitaba una propuesta a la medida y que, además, le permitiera ser autónoma, obtener agilidad y poder auto-capacitarse. “En Abengoa sacamos 40 procesos más en cuatro meses y hoy en día tiene 400 automatizados en Bizagi y son autónomos”. ■

“A través de la información de la web de Bizagi, el Departamento de Finanzas de Audi, Japón, empezó a modelar procesos, aunque no pensaba en una estrategia BPM”.

Clara Meneses

# La metodología tradicional no funciona

Al finalizar las sesiones de la mañana y de la tarde, hubo sendos paneles, en los que los expositores respondieron preguntas de los asistentes. Estas son algunas de ellas.

La sesión completa de la mañana se puede consultar en <http://forosis.uniandes.edu.co/bpm/1er-forodebpm/>

¿Qué significa cambiar una empresa de enfoque tradicional a un enfoque por procesos?

**Marlon Dumas, profesor en la Universidad de Tartu, en Estonia**

El éxito lo determina que la arquitectura de procesos sea entendida por participantes en diferentes niveles de la organización y por un grupo activo en el ramo de BPM que maneja la mejora continua. Cuando llegamos a ese punto, hemos alcanzado la meta en la iniciativa BPM y eso define una organización orientada a procesos.

¿Qué características de los procesos los hacen más fáciles de automatizar?

**Carlos Robles, director de Arquitectura de Procesos del Grupo Aval**

Más que una característica, es cómo su metodología dice que serán los proyectos. Si someten un proceso a los mismos requerimientos de tecnología de un desarrollo tradicional, tendrán problemas. En los procesos siempre encontrarán actividades resueltas por sistemas de información y, si cuando hacen ese levantamiento, les da que son 18 meses y no trabajan en mejora continua, están en dificultades porque tardarán esos 18 meses. Si deciden salir en 6 meses, con los requerimientos que el departamento de Tecnología alcanza a suplir, sacan la primera versión y a medida que les vaya entregando sus requerimientos, van haciendo la mejora continua.



Clara Meneses, Marlon Dumas, Rodolfo Sandoval, Edwin Rozo y Carlos Robles.

¿Qué acciones han definido para que en las instituciones se reporten sus proyectos y todos estemos comprometidos con esa estrategia BPM?

**Rodolfo Sandoval, fundador y CEO de e-Strategia Consulting Group**

Lo importante para un empresario o un ministro es poder estar informado para tomar las decisiones; sin los datos y el conocimiento de las experiencias de sus genes, sus acciones no van a ser buenas, y en el nivel medio o en el operativo, van a ser malas. Una vez el ejecutivo vea que esto le ayuda en su trabajo, lo adoptará.

¿Qué relación tienen con BPM los procesos de un sistema de gestión de calidad tanto de negocio como de tecnología? ¿Cómo se aplica BPM a empresas que ya tienen este tipo de modelo como CMMI o ISO 9001?

**Carlos Robles**

La buena noticia es que con ISO 9000 ya tienen desarrollada la cultura de procesos en la organización. La mala es que si los documentos están en Word, eso corresponde al 30% de un proceso en BPMN y si los tienen en diagramas de flujo, corresponde al 60% del nivel de detalle que necesitan.

¿Qué diferencias hay entre la adopción de BPM en distintos lugares y culturas del mundo?

**Marlon Dumas**

Existe diferenciación entre países con una tradición de ingeniería industrial muy fuerte, donde las iniciativas BPM son muy sistemáticas y rigurosas como Alemania, Holanda e Israel, en comparación con otros que vienen de la escuela de gestión de negocios y hay énfasis en los aspectos estratégicos de ligar BPM con temas operativos. En Estados Unidos el modelado es