



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 gentes, 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

casi secundario en una iniciativa de estas con respecto a motivos culturales, organizacionales. Hay también empresas en Europa, en Alemania, que tienen el estilo americano y viceversa.

¿Cuáles serían sus recomendaciones para una empresa mediana de software que desea implementar

BPM, tanto para sus procesos internos, desarrollo, gestión, PQR, etc. como para los servicios que ofrece a su cliente?

Liliana Sierra

Normalmente, cuando una empresa mediana entra a competir en una variedad y amplitud de servicios tiende al fracaso porque no se va a diferenciar en el merca-

do. Tiene que concentrarse en un servicio especial y desarrollar las competencias para eso. En BPM existen alternativas que tendría que identificar para el nicho de mercado que quiere abordar y determinar las capacidades, la estrategia, el producto, el servicio a los clientes y cuál es su valor agregado, pero necesita un diferenciador. ■

El éxito es más metodológico que tecnológico

Carlos Robles, director de Arquitectura de Procesos del Grupo Aval, entidad que en el año 2000 comenzó la automatización de procesos, habló de la experiencia y los retos con las nuevas tecnologías.

Un proyecto de BPM se enfoca en automatizar un proceso de negocio utilizando un conjunto de herramientas tecnológicas: BPA (*Business Process Analysis*), BPMS (*Business Process Management Suite*), BRMS (*Business Rule Management System*) o BI (*Business Intelligence*), entre otras”.

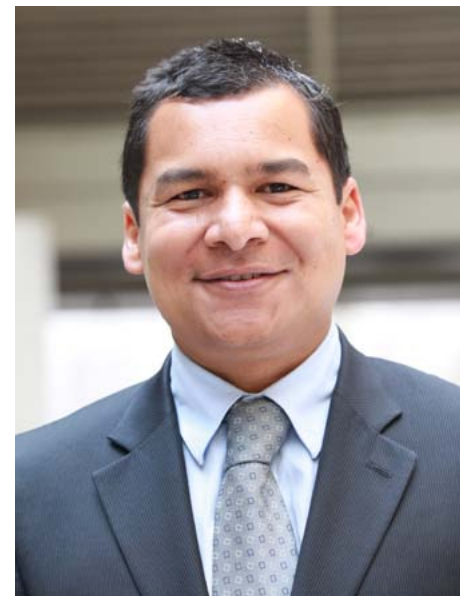
Con esta definición, Carlos Rafael Robles, del Grupo Aval, inició su intervención, en la que explicó que la sola herramienta de manejo de procesos no es suficiente para hacer la automatización, porque se necesita conjugar muchas de estas para que el proyecto salga bien. Y ‘automatizar’ lo escribe con comillas porque es un término que, a su juicio, le ha hecho daño a BPM. “Se necesita mejorar el proceso antes de automatizarlo, porque BPM no lo va a mejorar. Lo que hace es nivelar tecnológicamente el negocio con esos requerimientos atrasados y responderle a la velocidad que, como soporte, estaría comprometido a hacer desde un principio. BPMS toma un proceso como yo lo pinto y lo ejecuta como está pintado. Luego deja los datos para que se analice cómo se ejecutó y para mejorarlo”, agregó.

Así mismo las nuevas tecnologías implican retos, dijo. El cambio de versión en los procesos es algo natural, pues a medida que van surgiendo nuevas necesidades, es necesario actualizar. Por ese motivo, si los usuarios no están pidiendo una modificación después de la primera versión, algo hicieron mal en el camino. También advirtió que no podemos demorarnos en ejecutar esos cambios de versión porque el negocio está esperando que sea más rápido.

Agregó que “BPM es una disciplina de gestión empresarial que combina procesos, personas y tecnologías para apoyar las estrategias del negocio. Todo es importante y necesito tener conducta cuasimilitar para la medición y la mejora”.

Para él, la herramienta incluye modelado, ejecución, monitorización y optimización; eso es un proceso que puede iniciarse como un proyecto pero se convierte en un programa que concierne al ciclo de mejora continua.

El conferencista alertó que generalmente el dueño del proceso se ocupa en la operación y no en el análisis requerido



Carlos Robles es ingeniero de sistemas de Los Andes, máster en gestión de organizaciones.

para esa mejora y recomendó como estrategia contar con un CoE (*Center of Excellence*) que concentre la información, trabaje la metodología y se encargue de organizar este tema en la institución.

Se debe buscar que el proyecto de BPMS se demore menos, y la metodología de BPA se conozca en todos los niveles de la organización. “Es un reto viable que necesita tiempo e inversión. El proveedor se va y si ustedes no desarrollan estas metodologías quedarán con problemas”, concluyó Robles. ■