

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. ■