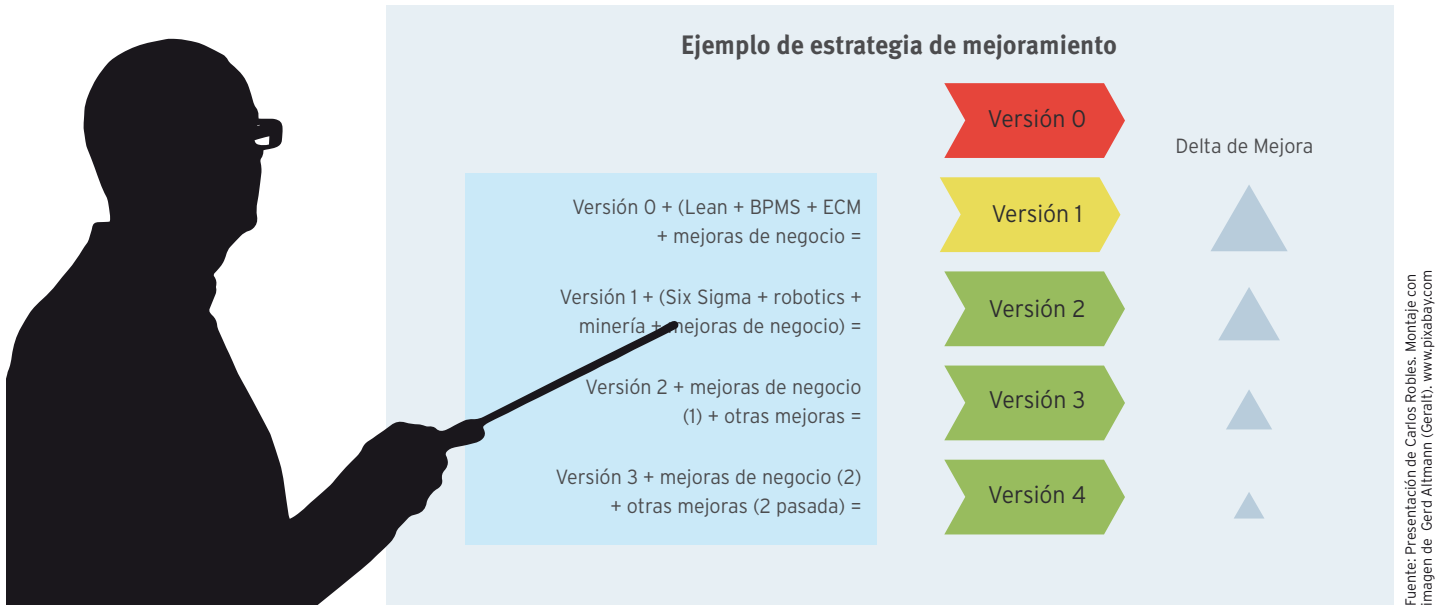


# Mejoramiento y control para proyectos exitosos



Engranaje basado en inventario de procesos, gobierno fuerte, indicador de cumplimiento de metas e informes de reclasificación hacen parte del diseño de esta estrategia. Carlos Robles, director de Arquitectura de Procesos del grupo Aval, explicó en qué consisten.

**U**na arquitectura de procesos exitosa se construye a partir de la estrategia de la compañía, los objetivos para medirla y los indicadores de desempeño. Lograr este engranaje es complejo. Por ejemplo, al aumentar el número de clientes, se afectarán los procesos de ventas y de retención y como esas áreas no funcionan solas, el impacto se extenderá al área de prospectación (entrega insumos a los vendedores), a operaciones (trata de disminuir errores operativos para que los clientes estén satisfechos) y a PQR (atiende peticiones, quejas y reclamos).

El ejemplo anterior lo utilizó Carlos Robles en su exposición sobre “Diseño de una estrategia de seguimiento y control”. Algunos elementos de esa estrategia son los siguientes:

**Inventario de procesos.** En el ensamblaje, por ejemplo, “aparecen muchos cables pelados y muchas cajas que faltan. Parte de la arquitectura es revisar que las cajas estén completas y que todo cuadre”.

**Informe de inventarios.** En un kárdex se registra cada actividad (saldo inicial, cantidad de entradas y de salidas y saldo final) y se asigna un indicador (el flujo, definido con entradas y salidas). “Si el flujo es mayor a 1, me están entrando más casos de los puedo atender y la bola de nieve irá creciendo. Si es igual a 1, estoy en capacidad de sacar el mismo volumen que entra, y si es menor a 1 estoy sacando más procesos. Pero no basta mirar que, por ejemplo, el indicador sea menor, sino con qué proporción estoy descargando los casos del inventario. Hay que ver si el proceso está incrementando o decreciendo instancias”.

**Gobierno fuerte.** Cada proceso debe tener un dueño, responsable de los indicadores operativos. Estos son de resultados (se miden cuando terminó) y de desempeño (se miden cuando se está ejecutando) y dentro de ese conjunto hay unos claves, que se identifican con la K (de *key*). Además, se clasifican en las cuatro dimensiones del *Balanced Scorecard*: perspectiva financiera (dinero); del cliente (satisfacción, cobertura, disponibilidad, *marketshare*), de procesos internos (tiempo de ciclo, capacidad de errores, productividad de la gente) y de conocimiento y aprendizaje.

**Medir la eficacia.** Por ejemplo, ventas es eficaz cuando concreta la operación. “Si 30 % de las solicitudes son rechazadas, tengo un proceso para modificar, porque es más lo que estoy desperdiciando que lo productivo. Posiblemente el problema sea

“ La estrategia de Aval se construyó de tal manera que el analista va acumulando hacia el jefe; este hacia el director, y todos van mirando el árbol de los indicadores”.

Carlos Robles

de prospección. Dentro de la arquitectura debo mirar dónde está el problema”.

**Causales de terminación.** Son indicadores de la eficacia y sobre todo se deben mirar las positivas. “Si el 50 % es de créditos aprobados, la situación es aceptable. Pero si corresponde a clientes que están desistiendo de las solicitudes, tengo un problema en ventas”.

**Informes de reclasificación.** Comparan dos cortes de un proceso cruzando dos inventarios en distintos períodos. Muestran estancamiento, cuellos de botellas y retroceso o que se avanza en la dirección correcta.

**Dimensión.** La estrategia de Aval se construyó de tal manera que el analista va acumulando hacia el jefe; este, hacia el di-

rector, y todos van mirando el árbol de los indicadores”.

**Indicador del cumplimiento de metas.** Está asociado a procesos como el pago de nómina con salario variable por desempeño y es crucial porque cuando se toca el bolsillo cualquier error es grave. ■



Foto: Angie Silva

Carlos Robles enfatizó que la metodología BPM se basa en tres pilares: procesos, tecnología y personas y son estas últimas las que hacen la diferencia.

# Digitalizar, actualización urgente

Juan Manuel Mogollón y Julián Delgado, de Bizagi, enfatizaron que se debe generar una capa de agilidad que conecte empleados, proveedores, socios y dispositivos, para facilitar las modificaciones con rapidez.

El medio de comunicación más grande del mundo no produce contenido, es Facebook; la mayor transportadora no tiene vehículos, es Uber, y la compañía de cine que se impone no tiene teatros, es Netflix. Esto nos indica la urgencia de las empresas de ponerse al día digitalmente”.

Lo dijo Juan Manuel Mogollón, vicepresidente para Latam de Bizagi, emprendimiento que nació cuando él estudiaba en la Universidad de los Andes y que hoy atiende

clientes en varios países, como Basf, Adidas, Colpensiones y Bancolombia.

En la conferencia “El papel del BPM frente a los retos de la transformación digital”, advirtió que cambiar implica mejorar la experiencia del usuario aumentando la optimización y la digitalización de los procesos. “Es como un iceberg; la punta es la experiencia del cliente a través del *contact center*, del teléfono, de la página web o de una sucursal, pero por detrás hay procesos que obligan a orquestrar sistemas, aplicaciones y gente dentro y fuera de la organización”.



Cliente

## Experiencia del cliente digital

Digitalizar el *end to end* de la experiencia del cliente

Digitalizar productos y servicios como parte de un ecosistema de valor

Crear “máquinas” confiables

La tecnología, los sistemas y los procesos para ganar, servir y retener clientes



La empresa

Mejorar las capacidades operacionales en un ecosistema dinámico

Impulsar una rápida innovación centrada en el cliente

Digitalizar para mejorar la agilidad

## Experiencia operacional digital