



¿Por qué se deben gestionar las empresas por procesos?

Whitepaper



1. ¿QUÉ SON LOS PROCESOS DE NEGOCIO?

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos coordinados que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un determinado fin.

Esta definición es universal y sirve para todo tipo de procesos. Por Ejemplo, el proceso de "ver una película de cine" podría ser: leer la cartelera para determinar la película que nos gusta, coger un taxi, sacar la entrada, comprar un cartucho de palomitas y sentarse en la butaca.

Es pues, una realidad innegable que toda empresa u organización está gestionada internamente mediante procesos (aunque no se sea consciente de ello) ya que todas sus actividades se realizan **coordinadamente** para alcanzar determinados fines.

De hecho, la **suma de todos los Procesos conformaría la actividad total de la empresa**. O, dicho de otro modo, toda la actividad que desarrolla cualquier empresa u organización es la suma de sus procesos. Algunos de estos procesos podrán ser sencillos y sin necesidad de ser definidos o escritos (por ejemplo, la entrega de un documento de un empleado a su supervisor para su aprobación y validación), y otros complejos y muy estructurados.

Pero todos ellos deben ser gestionados.

Como las actividades empresariales pueden ser **espontáneas** o **rutinarias**, podemos diferenciar dos clases de procesos:

- Las **actividades espontáneas**, como cuando un jefe quiere preguntar a un subordinado sobre el resultado de un encargo anteriormente realizado y este debe investigar las acciones realizadas, pueden gestionarse mediante procesos de Workflow Libre, que no están afectos a Diagramas predeterminados, sino que se van generando libremente, en la medida que se va necesitando, por las personas que van interviniendo creando un Proceso Libre.
- Las **actividades rutinarias** se gestionan mediante Procesos estructurados, es decir, conjunto de tareas coordinadas cuya estructura ha sido diseñada con antelación, pudiendo ser utilizada de manera repetitiva a lo largo del tiempo.

A estos procesos se les llama **Procesos de Negocio**.

*Como puede verse el concepto de Proceso es muy amplio, y cuando se habla de **Procesos de Negocio** hay una gran confusión. Se habla del "Proceso de Mejora continua" del "Proceso de Calidad" etc. En efecto, son procesos en cuanto que se realizan actividades para llegar a unos fines, pero no entran en la consideración de Procesos de Negocio BPM.*

Cuando se habla de **procesos de negocio** se hace referencia a Procesos **Operativos** y **Gestionables**, o sea a **flujos de tareas coordinadas** para resolver un asunto concreto.

Por tanto, todos los procesos de negocio tienen un **Inicio**, un **Desarrollo** y una **Finalización**.

1. Se **inician** cuando, en el día a día, ocurre en la organización un evento que debe ser resuelto.
2. En su **desarrollo** se realizan las actividades (llamadas Tareas) necesarias para su resolución, que pueden ser de dos tipos:
 - **Tareas Personales** que se realizan mediante el trabajo de una determinada persona.
 - **Tareas de Sistema** que realizan el trabajo de forma automática mediante sistemas mecánicos (físicos o lógicos) sin intervención humana.
3. Y se **finaliza** cuando ha sido resuelto, tanto si es con éxito como sin éxito.

2. GESTIÓN POR FUNCIONES VS GESTIÓN POR PROCESOS

Aunque, como se ha dicho en el capítulo anterior las empresas han trabajado siempre 'mediante' procesos, tradicionalmente los sistemas de gestión de las empresas han estado concebidos y estructurados para trabajar por **Funciones**. Este enfoque está basado en que "si se optimizan todas las funciones que se realizan, se optimiza la gestión de la empresa".

Esto no es cierto. Falta aquí una variable importante que es la **coordinación**.

Imaginaros un equipo de futbol cuajado de estrellas pero que cada jugador va a su aire. Fracaso.

2.1. La gestión por funciones y la información que genera

La Gestión por Funciones es la que se ha utilizado siempre, y aún se utiliza en la mayoría de las organizaciones.

Esta forma de gestionar la empresa precisa de una rígida estructura jerárquica soportada en áreas, departamentos, secciones, etc. ya que se basa en controlar, analizar y optimizar las **actividades** que realiza cada empleado (o máquina): facturar, visitar a clientes, estudiar y aprobar propuestas, etc., sin tener en cuenta los procesos para los que se realizan estas actividades.

Y la **información** que se genera es tratada de dos formas **diferentes e independientes**:

1. La gestión de la **Información Estructurada** (datos) que se genera en la empresa se maneja mediante herramientas (hardware y software de gestión) que, por una parte, ayudan a optimizar el trabajo de las personas, y por otra, ofrecen informes y análisis basados en los contenidos de las bases de datos.
2. De igual forma, la gestión de la **Información No Estructurada** (documentos y/o contenidos) que se genera en la empresa se maneja mediante otras herramientas del mismo tipo, aunque diferentes (Gestión Documental, ECM, Etc.) e independientes.

2.2. La gestión por procesos y la información que genera

Sin embargo, la Gestión por Procesos está basada en la **optimización**, no de las acciones o funciones, sino la Optimización y Mejora Continua de los **procesos**.

En la Gestión por Procesos, cuando un evento que ocurre en el día a día pone en marcha un proceso, las **funciones** y **actividades** del proceso también se optimizan, pero, además, se optimiza la **coordinación** de estas acciones del proceso de principio a fin, alineándolas con la cultura y los objetivos de la entidad.

*Los procesos diseñados dentro del **BPMS** pueden trabajar cómodamente de manera **integrada** con software de gestión previamente existente en la empresa, como **ERP** y **CRM**, aunque es previsible que las empresas irán gradualmente modelizando mediante procesos **BPMS** las actividades de las aplicaciones de **ERP** y **CRM**, para **sustituir dichas aplicaciones por los procesos modelizados**, consiguiendo así mayor automatización, flexibilidad, seguridad y potencia, además de la unificación global de la operativa empresarial.*

Esto permite un control exhaustivo de la **información** que se genera en la empresa, así como una uniformidad y cohesión de esta:

1. **Información Estructurada.** Todos los datos creados, modificados o eliminados, no solo en los procesos sino, también, en las **aplicaciones** con las que la empresa trabaja: **ERP**, *legacy*, etc. (y que habrán sido **integradas** en la suite) e incluso los que provienen de la integración con **dispositivos externos**, ya provengan de artefactos que se utilizan en la empresa o bien capturados automáticamente de internet.
2. **Información No Estructurada.** Documentos de todo tipo que hayan sido creados, aportados por los externos (clientes, proveedores, etc.), archivados, consultados, firmados o eliminados. Así como los Contenidos digitales.
3. **Información Relacionada.** Elementos de gestión (empleados, cuentas, proyectos, etc.) conectados con el resto de elementos a través de redes de relaciones a nivel 1:1, 1:N y N:N así como con los procesos y los documentos.
4. **Información de Reglas.** Reglas de Negocio, estrategias, procedimientos y normativas, tanto internas como de obligado cumplimiento, de comportamiento **textual** (interpretable) o **mecánico** (automático).
5. **Información sobre Actividades.** Sobre personas, grupos y roles que intervienen en la ejecución de los Procesos y de las tareas de Workflow Libre (actividades menores o no estructuradas), así como sobre los tiempos, consumos y costes previstos y realizados, con sus desviaciones, etc.
6. **Información de Control y Análisis.** Control de Costes y Rentabilidad y acceso directo a Tiempos, Vistas, *Business Intelligence*, etc. por cada proceso y por los conjuntos de procesos que se quiera analizar, así como del total de la empresa.

De esta forma se centraliza toda esta información en una **plataforma integral** que proporciona una **visión única y holística** de todos y cada uno de los elementos de gestión, ya provengan de su base de datos o de las de las **aplicaciones integradas**, por lo que no son necesarias herramientas externas como MDM (Master Data Management o Gestión de Datos Maestros), CDI (Integración de Datos de Clientes) o SMI (Sistema Multicanal Integrado) que en realidad, al ser aplicaciones adicionales, complican la gestión y análisis de datos.

Este enfoque de gestionar los procesos de negocio es relativamente nuevo y está cambiando para siempre la forma de gestionar las operaciones de las empresas y de cualquier organización en el mundo, permitiendo **mucha mayor efectividad**.



3. LA GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO

Aunque no existen definiciones “oficiales”, puede considerarse a **BPM** (Business Process Management) como el modelo empresarial enfocado a gestionar los procesos de negocio alineándolos a la misión, visión, cultura y objetivos de la entidad.

La metodología para determinar la forma en que debe funcionar la entidad está basada en:

1. Realizar un **análisis** de la situación de la entidad aplicando diferentes criterios, métodos, modelos y normativas (ISO, EFQM, DAFO, ISO, Six Sigma, etc.).
2. Identificar los **procesos** que se realizan.
3. Definir y Documentar las **actividades** de su flujo.
4. Determinar sus elementos de **medición**.
5. Y crear un **mapa de procesos** de toda la entidad que permita “entender la empresa” bajo este nuevo punto de vista que es BPM.

Con estas acciones se construye una **infraestructura de procesos** del negocio **alineada con el plan estratégico y los objetivos de la entidad**, y se **comunica y forma** a todos los implicados para conseguir de ellos la **aceptación** de los cambios que la nueva forma de trabajar supone, así como la **motivación** necesaria para su cumplimiento.

Pero no es suficiente.

Se pueden tener los mejores procesos del mundo, pero si las personas que participan en un proceso no hacen su trabajo como se ha determinado, no sirve para nada.

No es que las personas no quieran hacer el trabajo encomendado, es que el día a día se come nuestras buenas intenciones, y el cumplimiento de las normativas va degenerando poco a poco.

La realidad es que un proyecto BPM, aunque correctamente resuelto, no será eficaz sin unas herramientas que se encarguen de asegurar que todas las actividades de los distintos departamentos y secciones de la entidad se realicen bien, a su tiempo y por las personas adecuadas.

Así pues, como ayuda a estos trabajos de BPM empezaron a utilizarse herramientas ad-hoc que por evolución natural fueron cada vez más y mejores. Así, hasta la llegada del **BPMS**.

3.1. Digitalización y automatización de los procesos

Como el resto de disciplinas de gestión empresarial, BPM está soportado sobre herramientas de hardware y software. **BPMS** (Business Process Management Suite), como su nombre indica, es el **software que soporta BPM**.

A diferencia de BPM, BPMS tiene un enfoque eminentemente **práctico**, ya que en su implementación lo que se hace es **introducir en el sistema** los planteamientos teóricos de **BPM** en los que ya se han tenido en cuenta los análisis que la empresa haya realizado aplicando criterios, métodos, modelos y normativas como ISO, EFQM, DAFO, Six Sigma, etc., para que el propio sistema se encargue de:

1. **Automatizar** en la medida de lo posible su operativa de trabajo
2. **Optimizar** la operativa que no pueda ser automatizada
3. **Controlar** su estricto cumplimiento
4. Proporcionar los **análisis** necesarios para su **mejora continua**.

Esta introducción de los planteamientos de BPM se realiza básicamente a través de la **Modelización** de los Procesos y las **Reglas de Negocio**. Las dos tienen el mismo propósito: decirle al sistema cómo debe funcionar la empresa.

*Modelizar un proceso es determinar cómo debe actuar al ser ejecutado. Las **Reglas de Negocio** son las normativas y procedimientos de aplicación general en una organización. Así pues, **BPMS ya incluye necesariamente los planteamientos teóricos de BPM**.*

BPMS debe llegar a ser el **sistema global de gestión** de la empresa, ya que las tareas (actividades que se desarrollan en la empresa) se relacionan entre sí y se enlazan con cualquier información, sea documental o de interacción con otros elementos como cuentas, empleados, proyectos, etc.

De esta forma, en un nivel alto de maduración de BPMS, el conjunto de tareas coordinadas construye un Sistema Estructurado que actúa como una red que, además de construir la actividad empresarial, permite el acceso inmediato a toda la información de la empresa, respetando siempre los permisos de acceso otorgados a cada empleado.

*Cuando una suite BPM se pone en funcionamiento para la gestión de las actividades empresariales, todas las tareas de la empresa se crean, se desarrollan y se registran dentro del sistema de tal manera que nada escapa al control y se produce automáticamente un **empuje imparable** que induce a la realización de los cometidos con perfección, lo cual se traduce en un espectacular aumento de eficacia en toda la organización.*

Así pues, el alcance de una herramienta **BPM** de máximo nivel es universal. Se puede automatizar de manera sencilla cualquier proceso, incluyendo los de Recursos Humanos, Control de Calidad, Compras, Relaciones con Clientes (CRM), Cadena de Suministro, Gestión del Riesgo, Ventas, Facturación, así como otros específicos de la empresa.

Las empresas que implementan un BPMS a nivel corporativo mejoran TODA la entidad, sacan a la luz los puntos débiles y fortalecen las actividades más importantes, siendo más **Flexibles, Competitivas y Eficientes**. Además de la superior potencia y flexibilidad operacional se consigue un gran ahorro de costes empresariales y un importante Retorno sobre la Inversión (ROI). Estos resultados mejoran considerablemente si se utiliza un **iBPMS**.

***iBPMS** es un término acuñado por **Gartner** (la agencia de investigación y análisis de la industria tecnológica más importante a nivel global) para designar la **Gestión por Procesos de Negocio Inteligente**. Es la **evolución** natural de los sistemas BPMS.*

3.2. La forma de trabajar por procesos digitalizados

Básicamente, **la forma de trabajar** con BPMS en el día a día es la siguiente:

1. Una vez iniciado cada uno de los procesos de la entidad, el propio sistema va **conduciendo** la corriente a cada persona que debe ejecutar alguna acción, en función del Modelo de Proceso.
2. Cada una de estas personas, al recibir en su agenda personal la tarea, **realiza su trabajo** siguiendo las Instrucciones de la tarea, expone sus opiniones y termina la tarea.
4. La propia tarea **conduce y facilita el trabajo** del ejecutor mediante **formularios**, que contienen todos los datos y documentos necesarios para que pueda realizar su trabajo sin salir de la tarea, aunque éstos estén en otras aplicaciones de la entidad, con las que quedarán integradas.

El ejecutor no tiene que buscar la información; la información viene a él.

Además, como resultado de estos trabajos, el sistema registra las **intervenciones** de cada usuario, así como los **datos** y **documentos** creados, modificados y eliminados, y **actualiza de forma automática** las fichas de cada elemento de gestión determinado por la empresa: empleados, clientes, proveedores, proyectos, etc., así como la base de datos de la que se extrae (también de forma automática) la **Monitorización e Inteligencia** de la empresa.

3.3. Gestión automática de la información (con AuraPortal)

Para convertir toda esta gran cantidad de información en **conocimiento útil y relevante** para la entidad, se debe **estructurar** en Controles, Vistas, Consultas, Reportes, Análisis, Informes, etc.

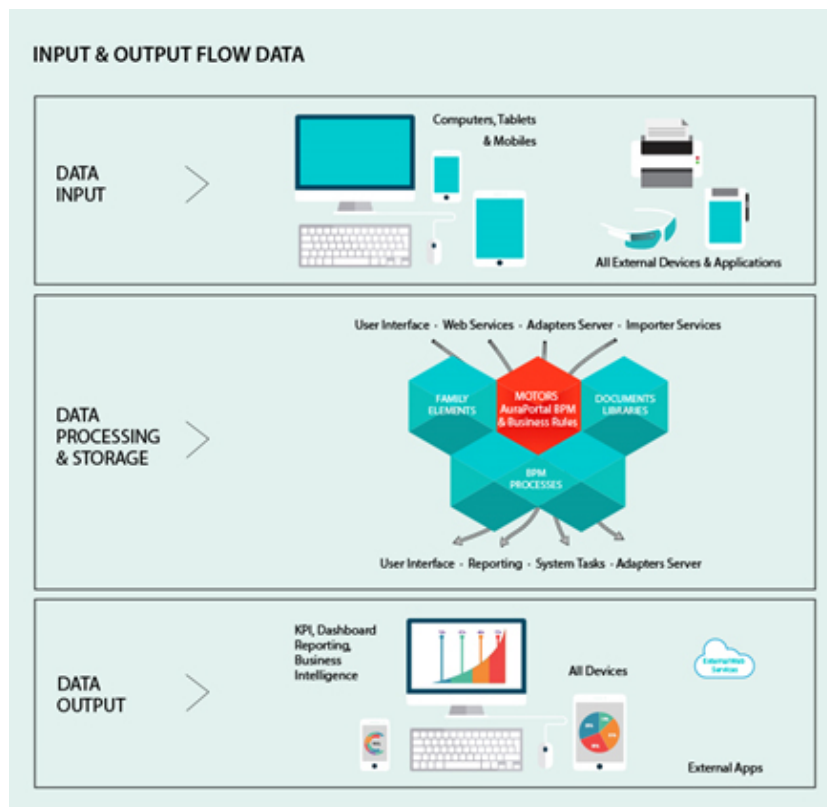
Así, al trabajar con en el día a día:

- Cada proceso que se ejecuta **registra** toda la **información** que generan las actividades a lo largo de su flujo, tanto la que introducen los usuarios **manualmente** como la que se genera **automáticamente** por el sistema o por la **integración** con las aplicaciones externas, sensores y otros dispositivos, etc., incluidos los registros de los valores de **KPI** (Key Performance Indicators) definidos con el fin de analizar el rendimiento de los procesos para la toma de decisiones.

AuraPortal permite diseñar cualquier tipo de KPI que se desee, que podrá ser analizado posteriormente con las diversas herramientas de inteligencia.

- De esta forma, toda esta información queda **automáticamente registrada** y **organizada** según la estructuración que se haya determinado, para que las herramientas de Inteligencia de la suite: BAM (Business Activity Monitoring), Cuadro de Mandos, BI (Business Intelligence), Reportes, etc. **automaticen** también la observación, el control y el análisis de los hechos y los datos de la organización.

En la página siguiente se presenta un **esquema del flujo de la información** (Input, Procesamiento y Almacenamiento y Ouput) cuando se trabaja con AuraPortal.



1. Entradas de Datos

La información (cualquier tipo de archivo de datos o documentos) es introducida en la suite:

- De forma **Manual**, por el trabajo de las personas, tanto **Empleados** como **Externos** (clientes, agentes, subcontratados, etc.) mediante computadoras, tabletas, smartphone o cualquier dispositivo móvil.
- **Automática**, por el sistema mediante transmisión directa de valores de resultados, mediciones y, en general, todo tipo información, provenga de **artefactos** que se utilizan en la empresa o de **Internet**, o de aplicaciones, máquinas, sensores, etc. **integrados** en el sistema a través de Web Services, Adapters Server, Servicios de Importación, etc.

2. Procesamiento y Almacenamiento

Una vez introducida la información en el sistema, quedará almacenada según su destino en las **Familias de Elementos de Gestión** (empleados, cuentas, proyectos, etc.) y/o en las **Bibliotecas** de documentos y/o directamente en los **Procesos**, siendo procesada y gestionada por el **Motor BPM** y las **Reglas de Negocio** en el trabajo diario.

Algunos ejemplos:

- 1- En un proceso bancario de Evaluación de Riesgo Crediticio de una Hipoteca, el sistema capturaría de Internet el valor actual del Índice de Referencia a aplicar, generando los cálculos del riesgo de forma automática siempre con el valor actual.*
- 2- La información publicada en Internet de la previsión de 'intensa nevada' en una determinada zona alertaría de forma automática a una empresa de logística, reorganizando (manual o automáticamente) las rutas, modificando las previsiones de entrega, generando avisos, etc.*

3. Salida de Datos

Toda esta información, ya convertida en **conocimiento útil** mediante la acción de las Personas, Reportes, Tareas de Sistema, Adapters Server, etc. quedará a disposición de las personas apropiadas y en tiempo real.

