Gestión de procesos de negocio

DUMMIES

Aprende:

- Cómo BPM puede ayudar a su organización
- Cómo ser más ágil
- Cómo tener más capacidad de respuesta ante las necesidades de sus clientes
- Cómo transformar las oportunidades de mercado en flujos de ingresos



Brian Underdahl

Gestión de procesos de negocio PARA DUMMIES

2ª EDICIÓN LIMITADA DE IBM

por Brian Underdahl



Gestión de procesos de negocio para Dummies[®], 2ª edición limitada de IBM

Publicado por: John Wiley & Sons, Inc. 111 River St. Hoboken, NJ 07030-5774 www.wiley.com

Copyright © 2013 por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en un sistema de recuperación o la transmisión de cualquier parte de esta publicación por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, grabación, escaneo u otros métodos, salvo en la forma autorizada por las secciones 107 o 108 de la Ley de Derechos de Autor de Estados Unidos de 1976, sin el consentimiento previo por escrito de la editorial. Las solicitudes de permiso a la editorial deben enviarse al Departamento de Autorizaciones, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030; tel.: (201) 748-6011; fax (201) 748-6008, o en línea en http://www.wiley.com/go/permissions.

Marcas comerciales: Wiley, el logotipo de Wiley, Para dummies, el logotipo del personaje Dummies, A Reference for the Rest of Usl, The Dummies Way, Dummies.com, Making Everything Easier y la imagen comercial relacionada son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de John Wiley & Sons, Inc., y/o de sus filiales en los Estados Unidos de América y en otros países, y no se pueden utilizar sin permiso por escrito. IBM y el logotipo de IBM son marcas comerciales registradas de IBM. Todas las demás marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares. John Wiley & Sons, Inc., no está asociada a ningún producto o proveedor mencionados en este libro.

LÍMITE DE RESPONSABILIDAD/AVISO DE EXENCIÓN DE GARANTÍA: LA EDITORIAL Y EL AUTOR NO REALIZAN DECLARACIÓN NI GARANTÍA ALGUNA RESPECTO DE LA EXACTITUD O INTEGRIDAD DEL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO Y, ESPECÍFICAMENTE, SE EXIMEN DE TODAS LAS GARANTÍAS, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE IDONEIDAD PARA UN FIN CONCRETO. NO SE PUEDEN CREAR NI PRORROGAR GARANTÍAS POR VENTAS O MATERIALES PROMOCIONALES. ES POSIBLE QUE EL CONSEJIO Y LAS ESTRATEGIAS INDICADOS EN ESTE LIBRO NO SEAN ADECUADOS PARA TODAS LAS SITUACIONES. ESTE TRABAJO SE VENDE CON EL BIEN ENTENDIDO DE QUE LA EDITORIAL NO SE DEDICA A PRESTAR SERVICIOS LEGALES, CONTABLES NI OTROS TIPOS DE SERVICIOS PROFESIONALES. SI SE REQUIERE AYUDA PROFESIONAL, DEBEN CONTRATARSE LOS SERVICIOS DE UN PROFESIONAL COMPETENTE. NI LA EDITORIAL NI EL AUTOR SON RESPONSABLES DE LOS DAÑOS QUE SE ORIGINEN A RAÍZ DE ESTE DOCUMENTO. EL HECHO DE QUE UNA ORGANIZACIÓN O SITIO WEB SEA NOMBRADO EN ESTE TRABAJO COMO CITA O FUENTE POTENCIAL DE INFORMACIÓN ADICIONAL NO SIGNIFICA QUE EL AUTOR O LA EDITORIAL APRUEBEN LA INFORMACIÓN QUE LA ORGANIZACIÓN O EL SITIO WEB PUEDAN PROPORCIONAR O LAS RECOMENDACIONES QUE PUEDAN DAR. ASIMISMO, LOS LECTORES DEBEN SER CONSCIENTES DE QUE LOS SITIOS WEB DE INTERNET QUE APARECEN EN ESTE TRABAJO PUEDEN HABER CAMBIADO O DESAPARECIDO ENTRE LA REDACCIÓN Y LA LECTURA DEL LIBRO.

Si desea obtener información general sobre otros productos y servicios, o si desea crear un libro para Dummies personalizado para su empresa u organización, póngase en contacto con nuestro Departamento de Desarrollo de Negocio en los Estados Unidos llamando al 877-409-4177, escribiendo a info@dummies.biz, o visitando www.wiley.com/go/custompub. Si desea información sobre licencias de la marca For Dummies para productos o servicios, póngase en contacto con BrandedRights&Licenses@Wiley.com.

ISBN 978-1-118-82560-0 (rústica); ISBN 978-1-118-82607-2 (libro electrónico)

Fabricado en los Estados Unidos de América.

10987654321

Sumario

Introducción	1
Acerca de este libro	1 2 2 2 2
Capítulo 1: ¿Qué es BPM?	5
BPM: un modelo de negocio flexible, ágil y escalable Cómo BPM beneficia a su negocio	5 6 7 8 9 9 10 11 11 12 13 14
Capítulo 2: Introducción a BPM	17
Evaluar las necesidades de la empresa Elegir el proyecto adecuado Análisis de procesos Empezar poco a poco, demostrar	19 19
el valor de negocio y escalar Transformación: realizar cambios Demostrar el valor Conocer las opciones	21 21
Opciones de funcionalidad Tiempo de rentabilización	22

r restaciones adicionales de valor anadido	
Valoración de los principales proveedores de BPM.	23
Conocer la ventaja de IBM	24
BPM con SOA	24
Implementación rápida de procesos	
Una plataforma de BPM social y colaborativa	
Prestaciones de gestión de contenidos,	
flujo de trabajo y colaboración	26
Blueworks Live	26
Capítulo 3: Introducir BPM en su organización	.29
Planificar, planificar y planificar	29
Elegir el proyecto/proceso adecuado	
Convencer al equipo directivo	30
Convencer a sus colaboradores	
Crear una solución de BPM	
Situación típica de proyecto de BPM	32
Recursos para proyectos de BPM	
Recursos de software	33
Recursos humanos	34
Recursos de hardware	34
Documentar su proceso	
Documentar los cambios	35
Conocer la arquitectura de BPM	
Documentar los procesos	
Simulación de procesos	
Capítulo 4: Mejorar la automatización de	
BPM con la gestión de decisiones	.39
¿Qué es la gestión de decisiones?	39
Impulsar la mejora de procesos	40
¿Qué son las reglas de negocio?	
Reglas de negocio dispersas	
Sistemas de gestión de reglas de negocio	
Conocer los eventos de negocio	
Procesar los eventos de negocio	
Combinar BRMS y BEP	
Automatizar y mejorar la toma de decisiones	
Situaciones reales	
Uso de BRMS y BEP en el sector	
de los servicios financieros	45
Uso de BRMS y BEP en otros sectores	
Fl nanel de la analítica en la gestión de decisiones	

Capítulo 5: Historias de éxito de BPM	51
Crear una planificación gestionable para el futuro Mejorar la asistencia y la seguridad de los pacientes. Introducir un proceso intuitivo de gestión de la formación	53
Optimizar la agilidad y la rentabilidad de la inversión	
Conseguir la excelencia en los procesos	
Capítulo 6: Diez motivos para elegir BPM de IBM	63
Facilidad de uso	63
Prestaciones de SOA dinámica	63
Entorno de usuario basado en roles	64
Prestaciones de BAM integradas	64
Modelo de programación avanzada	
Escalabilidad y rendimiento	
Documentar y ejecutar procesos en el cloud	
Operational Decision Manager	
Más allá de la tecnología: asegurar	
el éxito con servicios de BPM	66

Reconocimientos de la editorial

Estamos orgullosos de este libro y de las personas que han trabajado en él. Si desea obtener información sobre cómo crear un libro para Dummies personalizado para su empresa u organización, escriba a info@dummies.biz o visite la web www.wiley.com/go/custompub. Si desea información sobre licencias de la marca para Dummies para productos o servicios, póngase en contacto con BrandedRights&Licenses@ Wiley.com.

Entre las personas que han ayudado a sacar este libro al mercado se encuentran las siguientes:

Adquisiciones, editorial y webs verticales

Editora del proyecto: Carrie A. Burchfield

Director editorial: Rev Mengle

Representante de Desarrollo del Negocio: Sue Blessing

Especialista en proyectos de publicación personalizada:

Michael Sullivan

Servicios de composición

Coordinadora de proyecto principal: Kristie Rees

Diseño y gráficos: Christin Swinford

Revisor: Lindsay Amones

Publicación y editorial para Technology Dummies

Richard Swadley, vicepresidente y editor ejecutivo del grupo

Andy Cummings, vicepresidente y editor

Mary Bednarek, directora ejecutiva, Adquisiciones

Mary C. Corder, directora editorial

Publicación y editorial para Consumer Dummies

Kathleen Nebenhaus, vicepresidenta y editora ejecutiva

Servicios de composición

Debbie Stailey, directora de los servicios de composición

Desarrollo de negocio

Lisa Coleman, directora, Desarrollo de Marca y Nuevos Mercados

Introducción

Está listo para enfrentarse a la gestión de procesos de negocio (BPM) en su empresa? ¿Quiere mejorar la eficiencia, conseguir más agilidad y ser más rentable? Si es así, está en el lugar adecuado.

BPM es una forma de enfocar la gestión de la organización para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. BPM permite que las organizaciones sean más eficientes y más capaces de cambiar. BPM es exactamente lo que necesita su organización para hacer frente a los retos del entorno empresarial moderno.

Acerca de este libro

Gestión de procesos de negocio para Dummies, segunda edición limitada de IBM, le muestra lo que es BPM y cómo puede ayudar a su organización. Verá cómo las soluciones de BPM de IBM le ayudan a obtener muchas ventajas, desde una mayor satisfacción del cliente hasta una mayor agilidad para adaptarse a los cambios de las condiciones del mercado.

Organización del libro

Este libro se divide en seis capítulos, que se pueden leer en el orden que se quiera. Esta sección contiene un breve resumen de lo que encontrará en cada capítulo, de forma que pueda ir directamente al que le interese más.

Capítulo 1: ¿Qué es BPM?

El capítulo 1 analiza el nuevo modelo de negocio ágil de BPM y le muestra por qué tiene sentido que su organización la utilice.

Capítulo 2: Introducción a BPM

El capítulo 2 le muestra cómo puede evaluar las necesidades de su empresa y cómo seleccionar un primer proyecto que sea adecuado. Además, verá qué opciones de BPM puede utilizar. Cada una tiene sus ventajas, como la reducción del coste, la mejora de la agilidad y el incremento de la eficiencia.

Capítulo 3: Introducir BPM en su organización

En el capítulo 3 se analiza el proceso de planificación para la introducción de BPM en su empresa. Verá como crear una solución de BPM y cómo asegurarse de documentarlo todo correctamente.

Capítulo 4: Mejorar la automatización de BPM con la gestión de decisiones

El capítulo 4 trata la gestión de decisiones y le muestra cómo impulsar la mejora de procesos. Finalmente, verá cómo puede automatizar y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Capítulo 5: Historias de éxito de BPM

En el capítulo 5 verá varias historias de éxito que le muestran cómo las soluciones de BPM de IBM ayudan a empresas de todo el mundo a ser más ágiles y tener más éxito.

Capítulo 6: Diez motivos para elegir BPM de 1BM

El capítulo 6 expone los diez motivos principales para elegir una solución de BPM de IBM. Écheles un vistazo: quizás uno sea suficiente para convencerle de dar el paso.

Iconos utilizados en este libro

Este libro utiliza los siguientes iconos para llamar su atención sobre información que le puede ser útil.



La información de los párrafos marcados con el icono 'Recuerde' es importante y, por tanto, se repite para mayor claridad. De esta forma podrá detectar claramente la información cuando consulte el libro en el futuro.



El icono 'Consejo' le aporta información muy útil. Descubrirá cómo sacar el máximo provecho de los consejos de expertos en la materia, o una forma fascinante de implementar BPM o de ahorrar tiempo o dinero.



Este icono marca los puntos donde se da información técnica. Lo sentimos, es inevitable... y se supone que se trata de información útil.



Los párrafos que llevan el icono de advertencia le avisan sobre obstáculos habituales que puede encontrar.

Capítulo 1

¿Qué es BPM?

En este capítulo:

- ► Analizaremos BPM como modelo de negocio nuevo y ágil
- ▶ Veremos qué beneficios aporta BPM a su negocio
- ► Veremos cómo pasar a BPM
- ► Iremos más allá de las herramientas actuales

on la mejora de los procesos se consiguen menores costes, mayores beneficios, empleados motivados y clientes satisfechos. La gestión de procesos de negocio (BPM) es un método pensado para conseguir mejores procesos combinando la tecnología y la experiencia. BPM es una acción colaborativa de distintas unidades de negocio y del mundo de TI, y promueve un nuevo paradigma de procesos de negocio eficientes y lógicos.

En este capítulo, le presentaremos BPM y verá qué beneficios puede aportar a su negocio. También verá por qué ahora es un buen momento para implementarla y por qué las herramientas que utiliza actualmente no bastan.

BPM: un modelo de negocio flexible, ágil y escalable

En el entorno de negocio tan dinámico de hoy en día, las organizaciones tienen que ser ágiles para responder puntualmente a los retos que se les presentan. BPM le proporciona esta agilidad dándole un control más directo sobre los procesos operativos. Podrá sacar más partido de la tecnología y toda la empresa tendrá mayor capacidad de respuesta, lo que le permitirá conseguir los objetivos establecidos.

BPM le ayuda a crear valor para la empresa mediante el crecimiento, el rendimiento mejorado, una mayor productividad,

mayor eficacia del personal y mejor servicio de atención al cliente. Todas estas mejoras son el resultado directo de la mejora de los procesos.



BPM puede ayudar a su organización a ser más ágil de varias formas:

- Mayor productividad: En el entorno económico de hoy, tiene que conseguir más cosas con menos recursos. La aplicación de principios de BPM permite que su empresa incremente la productividad.
- Rapidez en la comercialización: Cuando se tiene una nueva idea o un nuevo producto, el BPM eficaz le permite estar entre los líderes y no entre los seguidores que tardaron demasiado en aprovechar el nuevo nicho.
- Llegar al mercado global: BPM le puede ayudar a optimizar y escalar las operaciones de la cadena de suministro a fin de aprovechar las oportunidades cuando se produzcan.
- Cumplimiento de las normativas: Estar al día del cumplimiento normativo, así como de los requisitos de regulación y de gobierno corporativo, puede ser muy caro y requiere mucho tiempo. Con BPM, podrá controlar estos costes.
- Agilizar la innovación: Necesita un entorno empresarial en el que no sólo se fomente la innovación, sino que forme parte de las operaciones cotidianas. También en este caso, BPM puede hacerlo posible.



Las organizaciones ágiles y flexibles tienen la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y de llevarse el gato al agua.



Los métodos como Six Sigma y Lean Six Sigma, así como el trabajo de los expertos en control de calidad como Deming, están totalmente integrados en la metodología de la BPM. En realidad, BPM le permite sacar provecho de estos métodos para conseguir unos beneficios aún mayores para su empresa. Si desea obtener más información sobre Six Sigma, lea el libro *Six Sigma para Dummies*.

Cómo BPM beneficia a su negocio

La propuesta básica de valor operativo de BPM es la capacidad de procesar más con menos esfuerzo y con mayor calidad. Por eso, BPM se ha convertido en una disciplina básica para las

empresas que quieren aumentar sus ingresos rápidamente y, al mismo tiempo, quieren contener el coste de los recursos.

Los procesos de negocio son omnipresentes en todas las organizaciones. Estos procesos representan todas las acciones que llevan a cabo las organizaciones de todos los sectores. Algunos de ellos están muy estructurados, como los procesos para la fabricación de grandes volúmenes, mientras que otros, como la atención médica, tienen que adaptarse a las necesidades de pacientes concretos y, por tanto, están menos estructurados.

Quizás no crea que las acciones que se llevan a cabo en su organización son procesos de negocio, pero sí que lo son. Cuando intenta mejorar las operaciones, está iniciando un proyecto de mejora de procesos. Está claro que quiere aprovechar metodologías y tecnologías avanzadas para conseguir unos resultados coherentes, repetibles y más eficientes en este proyecto de mejora. BPM le ayuda a definir y gestionar sus procesos de negocio para conseguir los objetivos establecidos.

Toma de decisiones más rápida

La velocidad y la agilidad son factores muy importantes para conseguir el éxito de cualquier negocio. Los restaurantes de comida rápida son un buen ejemplo de ello. Eche un vistazo a cualquier restaurante de este tipo durante la hora del almuerzo. Sirven muchas más comidas que el restaurante típico por la simple razón de que este sector es rápido. Las personas suelen tener un tiempo limitado para comer, y saben que el restaurante de comida rápida les servirá con rapidez. A los clientes no les gusta tener que esperar para recibir productos o respuestas.

Éste es un ejemplo excelente para ver cómo la gestión eficaz de los procesos de negocio puede incrementar mucho la velocidad de una operación. Si utilizan BPM, sus gestores tendrán libre acceso a los datos y, también, a sistemas bien definidos que les ayudarán a tomar decisiones más rápidamente.

Lo habitual es que, cuando las organizaciones piensan en la mejora de procesos, se centren en ordenar las distintas tareas que forman el proceso de principio a fin. Sin embargo, las decisiones que se toman durante el proceso también son muy importantes. BPM le puede ayudar a automatizar decisiones operativas de gran volumen para que se puedan tomar más rápidamente y de forma repetible. De esta forma, los gestores consiguen las herramientas que necesitan para tomar las decisiones importantes de forma más rápida y fácil.

Toma de mejores decisiones

Como BPM puede ayudarle a asegurarse de que los gestores tengan toda la información, éstos podrán tomar decisiones mejores. Asimismo, si utiliza BPM para ayudarle a automatizar muchos procesos de toma de decisiones, podrá estar seguro de que la mayoría se tomen de forma más coherente. Como estas decisiones se basan en reglas muy bien definidas, es probable que estén en la línea de los objetivos de su organización.



BPM también le permite ver el proceso en acción y ver cómo las decisiones afectan a los resultados. En consecuencia, podrá hacer algo más que limitarse a reaccionar, ya que podrá modificar el proceso para gestionar mejor nuevas oportunidades o amenazas. BPM le proporciona las herramientas necesarias para mejorar los procesos y las decisiones de forma preventiva. Esta mejora de los procesos básicamente significa que las decisiones no sólo se toman más rápido, sino que son mejores.

Toma de decisiones financieramente sólidas

Además de tomar decisiones mejores y más rápidas, su empresa puede plantear el requisito sine qua non de que sean financieramente sólidas. Ninguna empresa puede mantenerse activa por mucho tiempo si tira el dinero. Prácticamente todas las decisiones que se toman afectan a los resultados.

BPM le permite crear procesos que se pueden cuantificar desde el punto de vista de los resultados financieros. Si usa BPM, las decisiones tomadas pueden ayudar a maximizar los resultados financieros gracias a que minimizan el tiempo dedicado, maximizan el uso de recursos y reducen los residuos a la mínima expresión. Gracias a BPM, el equipo directivo ya no actúa a ciegas a la hora de tomar decisiones financieras importantes, y puede ver el panorama global para tomar decisiones fiscalmente responsables para la empresa.

BPM le ayuda a automatizar el proceso de toma de decisiones usando un método de reglas de negocio. Como las reglas de negocio se definen sobre una base financiera sólida, estas decisiones automatizadas también se basan automáticamente en una base financiera sólida.



El resumen es que BPM puede ayudarle a mejorar su proceso de toma de decisiones haciendo que sea más rápido e inteligente y haciendo que aporte decisiones financieramente responsables.

Por qué tiene sentido pasarse a BPM

Cada organización tiene múltiples procesos en marcha, pero también es probable que haya una cierta inercia porque las personas están acostumbradas a hacer las coses de una forma determinada. Seguro que todos los implicados están de acuerdo en que se pueden realizar mejoras, pero si no ven el panorama general, no verán la necesidad de realizar cambios.

Desgraciadamente, si oculta la cabeza en el suelo como un avestruz, se le llenará la nariz de tierra y las partes más vulnerables del cuerpo quedarán expuestas. Eso es precisamente lo que hacen las organizaciones que ignoran la necesidad de realizar cambios. Los problemas no van a desaparecer, sino que la competencia les adelantará y ganará la carrera.

La base de BPM consiste en transformar los procesos rígidos e independientes en servicios de negocio flexibles y ordenados que actúan juntos para crear un valor de negocio importante. Esta transformación puede ayudar a la organización a adaptarse a un clima empresarial y unos retos económicos globales que cada vez evolucionan más rápido.

Un mercado duro

Las empresas pocas veces tienen todo un mercado para ellas. De hecho, la mayoría de empresas tienen que hacer frente a retos cada vez mayores para mantener su cuota de mercado. En la mayoría de casos, las empresas tienen que hacer frente a una competencia cada vez más numerosa.



No puede quedarse sentado y esperar a ver qué pasa. Si lo hace, pronto verá que la competencia se queda con todos sus negocios.

¿Qué tiene que hacer para ser competitivo en unos mercados muy exigentes? He aquí unos cuantos aspectos muy importantes:

- ✓ Mejorar la productividad: Para competir y ganar, tiene que ser rentable. Una de las mejores maneras de mejorar la rentabilidad es mejorar la productividad. Si puede mejorarla de forma que le cueste menos proporcionar los productos o servicios, será mucho más fácil competir contra competidores de bajo coste.
- Mejorar la toma de decisiones: La automatización del proceso de toma de decisiones conlleva tomar decisiones más rápidas, mejores y con mayor responsabilidad fiscal basándose en las reglas de negocio. Evidentemente, esta automatización también tiene efectos positivos en la productividad.
- ✓ Mejorar la flexibilidad: Parece que las exigencias del mercado cambian de hoy para mañana, así que la flexibilidad y la agilidad forman parte de las claves para conseguir el éxito. Si no puede aportar a los clientes lo que quieren mañana, más le vale dedicarse al negocio de los látigos de carruaje... no hay mucha demanda, pero tendrá para usted solito un mercado de productos obsoletos que nadie quiere.

Esperar no hará que mejoren las cosas

Es evidente que estamos viviendo una época de dificultades económicas. Muchas personas y organizaciones consideran que la mala situación económica es un motivo para sentarse y esperar que las cosas mejoren antes de tomar decisiones. Según su razonamiento, es como si no hacer nada no costará nada. A primera vista, podría parecer que tienen razón si pasan por alto el hecho de que no hacer nada genera grandes oportunidades para la competencia. Puede estar seguro de que, mientras usted está ocupado en no hacer nada, la competencia estará intentando ser más productiva, más flexible y más rentable.



Si espera que las mejoras se produzcan por sí solas, tiene muchas probabilidades de fracasar. El mejor momento para introducir mejoras positivas en sus procesos de negocio es cuando la situación es complicada. Después de todo, las personas que forman parte de su organización seguramente son conscientes de la situación actual del negocio, y saben que la empresa tiene que seguir siendo competitiva.

Aprovechar las oportunidades

Las épocas difíciles generan oportunidades excelentes para las personas y las organizaciones que están dispuestas a invertir en el futuro. Mientras los demás se dedican a quejarse y a no hacer nada, usted puede empezar a planificar e implantar cambios que garanticen un futuro rentable para su organización.

Con BPM, no sólo mejorará los procesos actuales, sino que creará y desplegará nuevas competencias y mejorará la rentabilidad de la inversión. En realidad, si implementa BPM ahora, podrá realizar los cambios necesarios más rápido y con un coste muy inferior, y podrá aprovechar mejor los recursos existentes, con lo que tendrá un efecto todavía más positivo en la rentabilidad de la inversión.

Gracias a BPM, los beneficios serán mayores de lo esperado. Por ejemplo: sus clientes probablemente recibirán un mejor servicio de atención y estarán más satisfechos, mientras que sus colaboradores y proveedores se comunicarán mejor, recibirán respuestas más rápidas y tendrán una empresa con la que es más fácil hacer negocios.

Estos cambios situarán a su empresa en una buena posición para aprovechar las nuevas oportunidades de una forma que hoy en día no es posible. BPM le ayudará, tanto si decide optimizar las operaciones actuales como si prefiere desarrollar nuevos procesos y aplicaciones.

Por qué las herramientas actuales no bastan

Si ha leído todo el capítulo hasta llegar aquí, ya debe de tener claro que BPM puede aportar unos importantes beneficios a su organización. Aun así, es posible que tenga la oposición de personas que creen que las herramientas actuales ya son más que adecuadas. En este apartado, veremos qué otras opciones tiene y por qué no están a la altura.

Compra de un paquete de aplicaciones

En muchos casos, puede comprar un paquete de aplicaciones que se supone que está pensado para resolver las necesidades de un proceso o función concretos. Desgraciadamente, los paquetes de aplicaciones pocas veces son una buena solución a causa de estos cuatro factores:

✓ Tiempo de rentabilización: La mayoría de las aplicaciones requieren que se empiece con el modelo de datos central de la aplicación y su funcionalidad básica. Se puede dedicar muchísimo tiempo a la implementación de funciones que no son relevantes directamente para su problema de procesos, pero que son necesarias para la ejecución correcta de la aplicación. Si trabaja con BPM no existen estos costes de puesta en marcha, ya que empieza con los procesos actuales.



Según Forrester Research, hubo un momento en que el promedio de tiempo para la instalación de nuevas aplicaciones era de 14,5 meses, y el 36% de los proyectos se entregaban tarde. Si se compara con las instalaciones habituales de BPM, podemos decir que en ese mismo tiempo se habrían implantado tres o cuatro versiones de un proceso, cada una de las cuales habría generado un valor de negocio significativo.

Riesgo de adopción: A menudo los usuarios se resisten a aprender cómo funciona una aplicación totalmente nueva. Peor todavía: si las prestaciones de la aplicación no se ajustan a las necesidades de los usuarios, no se utilizará y la eficiencia del proceso irá a peor.

En cambio, las soluciones líderes de BPM pueden llevar el proceso a las herramientas que los usuarios ya conocen, como Microsoft Outlook. El uso de herramientas familiares elimina prácticamente todos los obstáculos para la formación y la adopción. Además, BPM permite que los equipos de proyecto se dediquen exclusivamente a las prestaciones específicas que necesitan los participantes en el proceso. No se pierde tiempo identificando qué prestaciones de la aplicación no se utilizarán o deberán personalizarse.

Respuesta al cambio: Una vez que se ha instalado el paquete de aplicaciones, las organizaciones suelen encontrarse con dificultades para mantener la aplicación en sincronía con las prioridades cambiantes de los procesos de negocio. Las aplicaciones no suelen estar diseñadas para

- adaptarse a cambios frecuentes, sino que se centran en estandarizar acciones y procesos. De hecho, personalizar una aplicación estándar a menudo implica problemas y costes adicionales.
- Ámbito de expansión: Los requisitos de mejora de procesos pueden proceder de cualquier parte de la organización. El primer problema podría estar en la incorporación de nuevos empleados en el proceso, y el siguiente en la gestión de la logística de los envíos. Comprar aplicaciones específicas para cada uno de estos problemas de procesos no sería práctico. En cambio, se puede utilizar un paquete de BPM (BPMS) para mejorar cualquier proceso.

Ampliación de una aplicación existente

La mayoría de las organizaciones ya tienen aplicaciones que utilizan en sus procesos de negocio. Evidentemente, se tiene que evaluar a fondo el uso de estas aplicaciones. Si ya tienen una aplicación implantada, algunas empresas valorarán la posibilidad de ampliarla para ayudar a potenciar la mejora de áreas de proceso clave.



Si sigue este camino, se encontrará con varios problemas:

- ✓ Coste: El coste de adquisición de módulos adicionales y las herramientas de desarrollo necesarias para personalizar la aplicación existente puede ser considerable: es más costoso que adoptar BPM. Además, en muchos casos, para ampliar las aplicaciones se requieren habilidades únicas y caras. A menudo, las aplicaciones deben ampliarse utilizando lenguajes de propiedad específicos de la aplicación. Contratar consultores con estos conocimientos puede ser caro. En cambio, las principales soluciones de BPM se basan en estándares, muchos consultores tienen las competencias y conocen las tecnologías básicas necesarias desplegarlas.
- ✓ Complejidad: Ampliar paquetes de aplicaciones suele complicar las futuras actualizaciones; a veces son significativamente más complejas o prácticamente imposibles. La mayoría de los proveedores de aplicaciones aconsejan a sus clientes que no amplíen o personalicen sus aplicaciones. Para que sea posible realizar actualizaciones en el futuro, le sugieren que realicen una implementación estándar (sin personalizaciones).

Además, ampliar una aplicación transaccional para apoyar funciones de gestión de procesos a menudo implica que las empresas tendrán que desarrollar funciones personalizadas

como el flujo de trabajo y la generación de informes, que exponen a los equipos de desarrollo al mayor riesgo: verse limitados por la aplicación existente en aspectos como el modelo de datos o la interacción del usuario, al mismo tiempo que deben desarrollar nuevas funciones complejas específicas para la gestión de procesos. Además, si amplía un paquete de aplicaciones, se puede dar el caso de que el proveedor de la aplicación no quiera o no pueda dar soporte a la aplicación resultante.

✓ Falta de desarrollo: A pesar de que muchos proveedores de aplicaciones añaden procesos a sus aplicaciones y plataformas, sus ofertas aún no están desarrolladas plenamente. Actualmente, las prestaciones de gestión de procesos que ofrecen los proveedores de grandes aplicaciones no pueden impulsar la mejora de procesos en el mismo grado y con la misma velocidad que los BPMS maduros.

Desarrollo tradicional de aplicaciones

También existe la posibilidad de desarrollar internamente una aplicación totalmente nueva. Después de todo... usted dispone de personal de TI, ¿no? En realidad, la mayoría de las empresas tienen capacidad para desarrollar aplicaciones internamente. Así, no es extraño que estas empresas evalúen si pueden utilizar su desarrollo tradicional de aplicaciones en vez de utilizar un BPMS.



Hay dos ámbitos en los que el desarrollo tradicional de aplicaciones resulta poco adecuado para impulsar la mejora de procesos:

- ✓ Requisitos: En un estudio, Forrester Research detectó que el 57% de los proyectos de desarrollo tradicional de aplicaciones estaban mal dimensionados y que el 30% tenían requisitos inalcanzables. Y se pueden obtener los mismos porcentajes (o peores) si se utiliza el desarrollo tradicional de aplicaciones para la mejora de procesos. En cambio, los índices de éxito de los proyectos de BPM (superiores al 90%) indican que BPM puede ser una tecnología superior para adecuarse al requisito de mejora de procesos.
- ✓ Tiempo de salida al mercado: Los proyectos de BPM suelen entregarse antes, son más baratos y son más fiables que la mayoría de los proyectos de desarrollo de aplicaciones. ¿Cuánto más rápidos? Basándonos en la encuesta de IBM a clientes que tienen prestaciones de desarrollo de

aplicaciones existentes (por ejemplo, desarrollo basado en Java), vemos que BPM proporciona un incremento de la productividad en prácticamente todas las fases de la entrega del proyecto.

La ventaja de BPM

Si se compara con otras soluciones, BPM le ofrece mejoras de la productividad por varios motivos:

- Funciones integradas: Las herramientas que necesita para definir las mejoras y la implantación de procesos, como la modelización, el flujo de trabajo o la simulación, suelen venir integradas en los BPMS.
- Entorno de desarrollo cohesionado: Como las herramientas necesarias ya están integradas en el paquete de BPM, dichas herramientas están diseñadas para funcionar conjuntamente, lo que simplifica la implementación y la gestión del cambio.
- Herramientas de desarrollo gráfico: Los principales paquetes de BPM admiten el desarrollo gráfico de soluciones de procesos, en vez de requerir una programación compleja y de gran nivel técnico. Esto acelera el desarrollo y reduce las habilidades técnicas necesarias para desplegar BPM.



BPM simplemente permite que las empresas creen una plataforma para mejorar los procesos más fácil y rápidamente. Sin embargo, en muchos casos puede ser difícil justificar la inversión en BPM en lugar de seguir los caminos tradicionales, como comprar o crear una aplicación personalizada. BPM ofrece una rentabilidad de la inversión alta, un desarrollo rápido y las herramientas para impulsar la mejora de los procesos. Asimismo, puede ayudar a su organización a ser más ágil y a hacer frente a los retos del futuro.

Capítulo 2

Introducción a BPM

En este capítulo:

- Entenderemos la estrategia y los objetivos empresariales de su organización
- ▶ Elegiremos un proyecto significativo
- ► Conoceremos la gama de productos de BPM
- ► Analizaremos el software de IBM para BPM

on toda la complejidad del entorno empresarial de hoy en día, entrar en el mundo de BPM puede parecer un poco complicado. La clave para conseguir el éxito consiste en utilizar el método adecuado, uno que empiece con un análisis preciso centrado en el valor de negocio y que luego se amplíe para aprovechar los éxitos que se vayan consiguiendo.

En este capítulo, verá cómo empezar a utilizar BPM evaluando las necesidades de su empresa, eligiendo el proyecto adecuado y echando un vistazo al mercado de BPM.

Evaluar las necesidades de la empresa

Para empezar a utilizar BPM, tiene que empezar por evaluar las necesidades de su empresa. Toda mejora satisfactoria de un proceso tiene que empezar por el valor de negocio y ser impulsada por éste. Tiene que entender la estrategia y los objetivos empresariales que impulsan la iniciativa de mejora del proceso.



Empiece por analizar los procesos actuales para detectar los que, si se mejoran, conseguirán la mayor rentabilidad de la inversión: la 'fruta madura', por decirlo de alguna forma. Una vez haya identificado los proyectos de procesos candidatos y les haya dado prioridad según las necesidades de su empresa, ya estará listo para empezar a trabajar en un primer proyecto.

Pero... ¿cómo evaluará las necesidades de la empresa? Está claro que la evaluación tiene que empezar por conocer el negocio. Hágase las preguntas siguientes:

- ✓ ¿Qué procesos de negocio causan menor satisfacción entre los clientes?
- ✓ ¿Qué procesos plantean problemas evidentes?
- ∠ ¿Dónde están los cuellos de botella?
- ¿En qué punto es evidente que la eficiencia mejorada puede ayudarle a ahorrar dinero?
- ✓ ¿Qué líderes es más probable que apuesten en favor de los proyectos de BPM y ayuden a conseguir el éxito?

El análisis de su negocio es un primer paso importante para mejorar los procesos, pero también tiene que ir con cuidado para no caer en análisis excesivos. Recuerde que toda iniciativa para la mejora de procesos tiene que poder conseguir éxitos cuantificables en un período razonable para que los implicados sigan participando y para seguir recibiendo financiación.



Una de las mejores formas de enfocar el proyecto inicial consiste en seleccionar uno que no sólo satisfaga sus necesidades de negocio sino que también se pueda implementar con cierta rapidez. Si empieza con un proyecto manejable, podrá desarrollar sus habilidades de mejora de procesos y aportar valor al negocio en seguida. Si elige un proyecto adecuado podrá conseguir un compromiso y financiación continuados, así como el éxito de otros proyectos que quiera emprender en el futuro.



La BPM es un esfuerzo colaborativo que implica a las unidades de negocio y al personal de TI, así que asegúrese de que ambos estén convencidos antes de empezar para asegurar el éxito final del proyecto.

Elegir el proyecto adecuado

Seguramente le van a observar desde todos los niveles de la empresa. Por tanto, tiene que elegir un proyecto que sea significativo pero que se pueda implementar en un período de tiempo razonable.



El éxito de BPM empieza por la documentación de los procesos actuales. Después de todo, lo que no se puede medir no se puede gestionar.

Análisis de procesos

La detección y el diseño son los primeros pasos que debe emprender para entender los procesos de negocio. En esta fase del proyecto, visualizará, documentará y modelará procesos actuales o nuevos. En algunos casos, es posible que quiera reestructurar procesos actuales, mientras que en otros querrá crear procesos nuevos desde cero.

BPM es un sistema que sirve para gestionar las acciones del negocio utilizando un marco de procesos operativos. Un proceso de negocio es un conjunto de tareas y actividades que cumplen un objetivo organizativo concreto. BPM maximiza la eficacia de los procesos de negocio siguiendo unos pasos determinados:

- 1. Determinar el mejor proceso dada la situación actual.
- 2. Establecer cómo hacer que el proceso opere de la forma más eficaz.
- 3. Implementar controles para conseguir una eficacia continua.

Una vez haya entendido los procesos actuales, tendrá una base de referencia para medir el progreso y la mejora. Con BPM podrá conseguir una mejora continua en lugar de tener que llegar al estado ideal con una única acción de gran envergadura. Básicamente, los proyectos de BPM siguen un método iterativo que permite conseguir dicha mejora continua.

Como parte del análisis de procesos, busque procesos rotos o por debajo del nivel que causen cuellos de botella en el sistema actual. Aunque casi todos los procesos de la empresa se podrían optimizar, durante el análisis de procesos es muy importante empezar por detectar los procesos que causen problemas importantes. Recuerde que, como BPM permite mejorar de forma continua, la optimización es posible en cualquier momento.



Aunque su personal de TI tiene un papel clave en la implementación del proyecto de BPM, también tiene que utilizar la experiencia de las unidades de negocio que ya conocen los procesos actuales. Ambos equipos tienen que participar al máximo para conseguir que el proyecto de BPM tenga éxito.

Empezar poco a poco, demostrar el valor de negocio y escalar

Muchos expertos en BPM le dirán que, para tantear el terreno, empiece por un proyecto pequeño pero de cierta importancia. Igual que con cualquier tecnología que desconozca, tendrá que superar la curva de aprendizaje. Para hacerse una mejor idea de cómo empezar por algo pequeño y luego escalar, imagínese un partido de béisbol y piense en él como si fuera un negocio.

Su objetivo es ganar el partido. Pero hay una serie de procesos que sirven para conseguir el objetivo final. Por ejemplo: cuando le toca batear al otro equipo, el suyo necesita tener a un lanzador, un receptor, jugadores interiores y jugadores exteriores. En cambio, cuando su equipo es el que tiene que batear, tiene que concentrarse en golpear la pelota y correr todas las bases. Ya hemos desglosado el partido en dos grandes procesos. Sin embargo, estos dos procesos también se pueden y se deben desglosar hasta llegar a los procesos concretos que tiene que llevar a cabo cada jugador.

Suponga, por ejemplo, que ha identificado un área problemática porque los corredores de bases no pasan de la primera. Puede definir un proceso que se llame 'correr todas las bases hasta llegar a la meta'. Aunque este proceso sólo es una parte del partido, mejorarlo podría tener un efecto importante en la capacidad del equipo de ganar partidos.

Seguramente su negocio no es un equipo de béisbol, pero la lección es la misma. Puede empezar a trabajar con BPM con un proyecto pequeño pero importante, que pueda influir en el éxito de su negocio. Luego puede iniciar la escalada y utilizar BPM para abordar otros procesos.



En muchos casos, los procesos que usted desarrolla durante la implementación de BPM se pueden reutilizar en otros ámbitos. Esta reusabilidad le puede ayudar a aprovechar los esfuerzos dedicados al proyecto de BPM.

Transformación: realizar cambios

Un proceso de negocio suele implicar organizaciones, departamentos, sistemas y aplicaciones, así que todos los componentes deben estar bien integrados y organizados.

Con BPM, un motor de reglas de negocio ayuda a automatizar decisiones que antes se tomaban de forma manual, y también separa la lógica de decisión y las aplicaciones para que se puedan tomar buenas decisiones de forma rápida y fácil. Necesita realizar un seguimiento y análisis integral de los procesos para capturar los indicadores clave de rendimiento en tiempo real, así como otros indicadores, para poder evaluar y controlar el rendimiento de los procesos. Sobre la base de los datos de rendimiento del proceso, se pueden emprender acciones correctivas para aumentar o modificar los procesos a fin de que sean más eficientes.

Demostrar el valor

No hay duda de que toda la empresa estará pendiente de usted cuando inicie su primer proyecto de BPM. Por este motivo es muy importante que desarrolle una serie de métricas que le permitan cuantificar el rendimiento de los procesos antes y después de la implementación de BPM. Tiene que poder mostrar las mejoras basándose en números reales. Por ejemplo, es posible que pueda demostrar que:

- ✓ El tiempo de procesamiento de facturas se ha reducido en un 50%.
- Cada procesador de reclamaciones ha podido completar un 25% más de elementos.
- ✓ Los costes del departamento se han reducido en un 15%.
- ✓ Se ha duplicado el número de pedidos on-line.

Evidentemente, usted cuenta con sus propias mediciones para demostrar el valor de BPM. De todas formas, tiene que pensar en estos parámetros durante la planificación del proyecto.

Conocer las opciones

Hay varios tipos de negocio, y la familia de BPM también incluye varios tipos de productos. Todos ofrecen una serie de prestaciones básicas, como la reducción de costes, la mejora de la agilidad y el incremento de la eficiencia, pero son distintos entre ellos.

Opciones de funcionalidad

Una solución de BPM debe ofrecer funciones que le ayuden a reducir los costes optimizando y automatizando procesos de forma efectiva. Además, estas funciones tienen que incluir la capacidad de modelar correctamente los procesos de negocio, llevarlos a la implementación y mejorarlos de forma iterativa.

Por otro lado, dicha solución tiene que ofrecer funciones avanzadas de generación de interfaz de usuario para incrementar la productividad del usuario. Asimismo, tiene que utilizar reglas de negocio que controlen las operaciones de los procesos.



Un elemento clave de las funciones es el manejo efectivo de eventos de forma que la información relevante se pueda entregar sin problemas a los usuarios finales. Si se asegura de que los usuarios tengan la información que necesitan cuando la necesitan, la eficiencia operativa se incrementará notablemente y los costes se reducirán.

Tiempo de rentabilización

Cuando trabaje en su primer proyecto de BPM, tenga en cuenta el tiempo necesario para recuperar la inversión. Con toda la empresa pendiente de su proyecto, será mejor que elija una solución de BPM que sea fácil de usar y que tenga un tiempo de respuesta corto.

Entre los factores que influyen en el tiempo de rentabilización se encuentran los siguientes:

- El nivel de las habilidades que deben tener los usuarios.
- La rapidez de la conexión entre el sistema de BPM y los sistemas y las aplicaciones en uso.
- Ayuda y formación por parte del proveedor.
- Una metodología probada para conseguir valor de negocio rápido.

Los proveedores de BPM con experiencia en distintos sectores le pueden ofrecer soluciones basadas en su experiencia.

Prestaciones adicionales de valor añadido

Los mejores proveedores de BPM ofrecen prestaciones adicionales de valor añadido como las siguientes:

- Detección de procesos.
- ✓ Manejo de los indicadores clave de rendimiento.
- Apoyo a la mejora continua de los procesos.

Las soluciones de BPM que se basan en estándares del sector en lugar de utilizar normas propias son más fáciles de mantener y ofrecen mayor valor.

Valoración de los principales proveedores de BPM

Muchas empresas buscan formas de mejorar su eficiencia y rentabilidad. Por ello, BPM se ha convertido en un aspecto clave para muchas de ellas porque se han dado cuenta de que los procesos más eficientes y eficaces reducen costes y les permiten mejorar el servicio de atención al cliente.

Muchos proveedores ofrecen soluciones de BPM, pero los líderes de este segmento son los siguientes:

- ✓ IBM: IBM ofrece la gama más amplia de soluciones de BPM, que satisfacen distintas necesidades. IBM puede tratar todo tipo de requisitos de procesos, que cubren una amplia gama de necesidades de negocio. Gracias a más de 5.000 proyectos con clientes, IBM tiene una gran experiencia en habilidades y servicios y proporciona un tiempo de rentabilización acelerado con servicios prescriptivos y definidos para cada fase del cambio.
- ✓ Pegasystems: Este proveedor se centra en soluciones basadas en procesos y empaquetadas que responden a necesidades de negocio concretas. Sus soluciones siguen cualquier enfoque de BPM basado en reglas que resuelva necesidades de procesos concretos. A continuación, los usuarios tienen que adaptar estas soluciones y las reglas

de negocio subyacentes. La solución de Pegasystems suele ser más adecuada para los procesos que requieren muchas decisiones, que suelen pertenecer al sector de los servicios financieros.

✓ Software AG: Este proveedor se centra en las necesidades de organización y de flujo de trabajo a nivel de enlace entre programas en lugar de prestar servicio a la interacción humana o a las necesidades de los procesos basados en documentos.

Conocer la ventaja de 1BM

En lugar de forzarse a adaptar sus procesos de negocio a un marco rígido ya existente, IBM le ofrece una amplia gama de soluciones de BPM que se pueden adaptar a sus necesidades con total precisión. IBM Software for Business Process Management puede cumplir todos los requisitos de procesos.

BPM con SOA

En BPM con SOA, los procesos de negocio, las tareas humanas y las reglas de negocio son ejemplos de componentes de servicio estructurados para su reutilización e integración flexible. La integración no sólo funciona dentro de BPM con SOA, sino también en sistemas empresariales implantados en toda la empresa y con sistemas externos.

SOA mejora la agilidad en la integración del negocio y la reutilización de la inversión en software. Los analistas de negocio pueden utilizar BPM con SOA para modelizar procesos de negocio integrales que se implementan como componentes de SOA reutilizables.

El estilo de BPM con SOA a la hora de desarrollar BPM seguramente está más cerca del estilo tradicional de la TI que otras soluciones de BPM, porque, aunque los analistas de negocio crean los modelos de procesos básicos, los desarrolladores de TI tienen un papel más importante en el producto final.

Implementación rápida de procesos

Las implementaciones rápidas de procesos que prestan una atención especial a la colaboración entre equipos de proyecto proporcionan un modelo de desarrollo muy sencillo. Los

analistas de procesos de negocio trabajan conjuntamente con los desarrolladores durante todo el ciclo de implementación de forma rápida e iterativa.

Una característica clave de la arquitectura es el modelo compartido, en el que los modelos creados durante la fase de diseño son los mismos que se utilizan en el tiempo de ejecución. El modelo observado en el diagrama del proceso durante la fase de diseño es exactamente el mismo que se ejecuta en el motor de procesos.

Otra característica importante es que todo componente diseñado se puede volver a reproducir inmediatamente en el entorno de creación. Esta reproducción se puede realizar porque cada fase del modelo de procesos tiene una implementación definida que puede ser una tarea humana, un paso automatizado o una regla de negocio. Las tareas complejas también se pueden diseñar y reproducir en la herramienta de diseño. Esta interacción elimina las barreras existentes entre el diseño y la ejecución, y fomenta la estrecha colaboración entre unidades de negocio y de TI.

Una plataforma de BPM social y colaborativa

IBM proporciona una plataforma de BPM que facilita la visibilidad, el gobierno y la colaboración en procesos de negocio de todos los implicados de la empresa. IBM ofrece una plataforma de software común para la mejora de los procesos y el gobierno del ciclo de vida de BPM, aporta la potencia y la solidez que requieren las soluciones empresariales esenciales para la misión de la empresa, y aporta la simplicidad necesaria para conseguir implicar a la empresa mediante la colaboración. La analítica incorporada y las prestaciones de búsqueda están diseñadas para ayudarle a mejorar y optimizar sus procesos de negocio ahora y en el futuro.

IBM adopta un enfoque social de BPM en lo que se refiere al diseño y la gestión de los procesos que mejora notablemente la colaboración entre los implicados en el proyecto de toda la empresa. Gracias a sus sólidas funciones sociales y colaborativas, IBM proporciona una plataforma de BPM que fomenta la colaboración y el uso de herramientas creadas pensando en el usuario de negocio.

Prestaciones de gestión de contenidos, flujo de trabajo y colaboración

Las funciones de gestión de contenidos, flujo de trabajo y colaboración entre departamentos y en toda la empresa son un punto importante para la gestión de contenidos empresariales y son una buena elección para los proyectos de BPM relacionados con la creación, el montaje, la distribución y el mantenimiento de documentos. Estas prestaciones admiten nativamente los contenidos activos, así que muchos procesos relacionados con los documentos pasan inmediatamente a disposición del diseñador de procesos.

Asimismo, las prestaciones de gestión de contenidos, flujo de trabajo y colaboración son muy adecuadas si la empresa considera importante conservar al personal y gestionar los registros. Estos aspectos son vitales en los litigios y el cumplimiento normativo, y también lo es el soporte a auditorías.



El uso de BPM con SOA en su solución de BPM tiene sentido en el caso de procesos de ciclo de vida de contenidos, flujos de trabajo para la captura de documentos, gestión de casos y procesos relacionados con la permanencia del personal.

Blueworks Live

La solución de BPM para la detección de procesos es Blueworks Live, un producto basado en el entorno cloud. Blueworks Live permite que los trabajadores con conocimientos saquen partido de los beneficios que aporta BPM en un entorno cloud para capturar, entender, colaborar y mejorar los procesos cotidianos que hacen avanzar su negocio.

Blueworks Live facilita que las empresas se introduzcan en BPM, tiene un precio competitivo, es fácil de usar y tiene una interfaz elegante y sencilla. He aquí algunas de sus prestaciones:

- Automatización de procesos simples.
- Comunidad de BPM integrada.
- Dashboards y generación de informes incluidos.
- Control.
- Detección y documentación de procesos complejos.

Blueworks Live es un producto SaaS (software como servicio) que puede aprovechar para impulsar la transformación de su negocio cuando implemente nuevos modelos de negocio, incremente la velocidad y la innovación y reestructure procesos de negocio. Asimismo, tiene plantillas específicas para cada sector a fin de ayudarle a resolver los retos y problemas con rapidez.

Capítulo 3

Introducir BPM en su organización

En este capítulo:

- ▶ Veremos cómo poner en marcha su proyecto de BPM
- Conoceremos los elementos básicos para la creación de una solución de BPM
- ▶ Prestaremos atención a los detalles: documentación del proceso

Para utilizar BPM en su organización, tiene que realizar una planificación previa. Cuando se realizan grandes cambios, estar bien preparado determina las posibilidades de éxito del proyecto. Además, la decisión de añadir BPM no la toma usted solo: necesita el apoyo del equipo directivo y de sus colaboradores.

En este capítulo verá cómo realizar la planificación necesaria para que su proyecto se ponga en marcha, le presentaremos los pasos básicos para crear su solución de BPM y verá lo importante que es asegurarse de documentar perfectamente el proceso.

Planificar, planificar y planificar

Evidentemente, usted quiere que su proyecto de BPM sea un éxito. Si no, no dedicaría ni un minuto a desarrollarlo. Sin embargo, la clave para conseguir que BPM tenga éxito es planificar, planificar y planificar. No todos los proyectos salen bien, y los de BPM no son una excepción a esta regla. Toda organización que ponga en marcha un proyecto de BPM tiene la esperanza de que todo salga bien, pero hay varios aspectos que pueden hacer fracasar el proyecto:

- Elegir un proyecto no adecuado.
- Elegir un proceso no adecuado.
- La falta de una comunicación adecuada.
- ✓ La falta de colaboración entre socios.
- Una coordinación ineficaz.
- ✓ La no convicción de un participante clave.

Cualquiera de estos elementos puede ser un desastre para su proyecto de BPM, así que la planificación inicial tiene que tenerlos en cuenta para conseguir el éxito.

Elegir el proyecto/proceso adecuado

En el capítulo 2 hemos analizado el concepto de elección del proyecto adecuado. Y, evidentemente, la elección del proceso adecuado dentro del proyecto está muy relacionada. Repetimos: tiene que empezar con el análisis de los procesos para saber cuáles van a sacar más partido de la implementación de BPM. Con este análisis descubrirá si está desarrollando una lista de procesos a los que se tienen que otorgar prioridades para saber por dónde empezar.



No confunda los documentos de requisitos con el análisis de procesos. Los documentos de requisitos indican los resultados deseados, mientras que el análisis de procesos examina cómo se hacen las cosas.

Cuando realice el análisis, estudie distintas variantes para visualizar posibles formas de cambiar los procesos. Recuerde que uno de los impulsores clave de la implementación de BPM es la mejora de los procesos. Que algo se haya hecho siempre de una manera determinada no significa que sea la mejor forma de hacerlo, ni la más eficiente, ni la más lógica.

Convencer al equipo directivo

Convencer al equipo directivo para la adopción de BPM puede consistir, básicamente, en demostrar el valor económico de BPM para la organización. BPM aporta valor porque con los procesos mejorados se consiguen menores costes, mayores beneficios, empleados motivados y clientes satisfechos. Los ejemplos más espectaculares del valor económico conseguido mediante la mejora de procesos proceden de empresas que han adoptado la metodología Six Sigma y Lean Six Sigma.



Un estudio reciente indica que, con un cambio de una sigma, las empresas consiguen una mejora de aproximadamente el 20% del margen, así como incrementos de capacidad, reducción del número de empleados y, también, de la inversión de capital. Empresas como General Electric han adoptado estos métodos y la BPM a causa de estos beneficios económicos. GE también ha convertido la gestión de procesos de negocio en una parte central de su cultura corporativa, desde la base hasta el director general. Al principio, es posible que no consiga este tipo de compromiso de todo el equipo directivo. De todas formas, esto no debería ser un problema porque incluso una inversión básica en BPM puede conseguir un retorno significativo que, a su vez, genere un soporte más sólido cuando los ejecutivos vean los resultados.

Sin ningún rediseño de procesos, Gartner, empresa de investigación con sede en Connecticut, indica que las empresas aún pueden esperar conseguir mejoras operativas significativas para cualquier proceso determinado. Gartner afirma que simplemente 'haciendo explícitos las transferencias de estado actual, los plazos y las responsabilidades, normalmente se obtienen mejoras de más del 12% en la productividad'. Para muchos procesos se trata solamente del inicio de las mejoras de eficiencia.

Incluso, hace unos años, Gartner informó de que el 78% de los proyectos de BPM conseguían una tasa interna de rentabilidad (TIR) superior al 15%. Además, por lo general, estos proyectos se despliegan con rapidez (el 67% en menos de seis meses y el 50% en menos de cuatro), así que las empresas han podido conseguir un valor notable con retornos rápidos impulsando la mejora de los procesos con BPM.

Convencer a sus colaboradores

Convencer al equipo directivo sólo es el primer paso (vea el apartado anterior). También necesita convencer a sus colaboradores para que participen en el proyecto de BPM. Para hacerlo, tiene que demostrarles que ellos también podrán sacar provecho de BPM.

A ellos les interesa la propuesta básica de valor operativo de BPM, que es la capacidad de procesar más con menos esfuerzo y con mayor calidad. La mayoría de los procesos tienen pérdidas significativas a causa de la acción manual, malas transferencias entre departamentos y la incapacidad general de controlar el proceso global. El despliegue inicial de una solución de BPM elimina estos problemas y consigue resultados visibles mediante resultados reales y cuantificables.



Una vez mejorada la eficiencia, algunas de las mejoras más importantes que se consiguen con BPM suelen corresponder a la mayor eficacia de los procesos. Estos incrementos de la eficacia suelen expresarse en el contexto de una mejor gestión de las excepciones o de mejores decisiones. Por ejemplo: un proveedor de servicios de telecomunicaciones vió que, si controlaba mejor su proceso de conflictos por facturas, podía reducir la suma que pagaba cada trimestre en aproximadamente el 10%. Su despliegue de BPM le ayuda a identificar duplicados, investigar los conflictos de forma más completa y aplicar políticas de pago más coherentes. Para los procesos que están regulados, este nivel de control y coherencia proporciona un beneficio añadido: se evitan multas a causa de una ejecución del proceso incorrecta, incoherente o lenta. Estos tipos de mejora de la eficiencia son importantes para sus colaboradores porque les interesa que sus departamentos tengan buena reputación.

Asimismo, les interesa la agilidad que proporciona BPM. En una organización moderna, la capacidad de cambiar rápidamente es esencial. A menudo es propiciada por nuevas oportunidades, pero en determinados casos las nuevas normativas requieren efectuar cambios en los procesos. Sean cuales sean los motivos para cambiar, sus colaboradores apreciarán el hecho de que BPM les permita adaptar rápidamente los procesos cuando necesiten hacerlo.

Crear una solución de BPM

La creación de una solución de BPM suele seguir una ruta relativamente predecible. En la mayoría de casos, se producen varias iteraciones bastante rápidas durante el desarrollo y el ajuste de la solución.

Situación típica de proyecto de BPM

Aunque cada proyecto es distinto, es bastante sencillo crear una hoja de ruta que muestre el desarrollo habitual. Aquí tiene un ejemplo de situación típica:

1. Fase de valoración

- a. Diseño de alto nivel
- b. Planificación y alcance del proyecto

2. Primera iteración

- a. Desarrollo del marco de la aplicación
- b. Definición del modelo de objetos inicial
- c. Definición del conjunto inicial de reglas
- d. Creación del flujo de reglas
- e. Despliegue básico en el entorno de desarrollo
- f. Creación del plan de gobierno inicial

3. Segunda iteración

- a. Conexión de la base de datos en producción
- b. Reajuste del marco
- c. Adición de nuevas reglas
- d. Actualización del flujo de reglas

4. Tercera iteración

- a. Reajuste de los puntos de integración
- Reajuste del modelo de objetos
- c. Adición de más reglas
- d. Actualización del flujo de reglas
- e. Formación de los usuarios

Según las necesidades del proyecto, pueden producirse más iteraciones antes de que el proyecto se considere completo. De todas formas, como las iteraciones se producen en ciclos muy cortos, el proceso entero de desarrollo se realiza muy rápido.

Recursos para proyectos de BPM

Usted tiene que asignar determinados recursos a su proyecto de BPM. Normalmente son software, personas y hardware.

Recursos de software

Algunos proveedores proporcionan componentes con licencias individuales o requieren software adicional para apoyar el desarrollo de BPM. Los paquetes de BPM que se basan en estándares del sector, como los de IBM, es más probable que se puedan desplegar con éxito utilizando los componentes de

infraestructura existentes de la organización. La mayoría de los proveedores de BPM admiten la capacidad de comprar BPM a nivel de departamento y ampliar esta licencia a la empresa a medida que los requisitos aumentan. Este proceso le ayudará a incrementar el tamaño de su BPM más lentamente.

Recursos humanos

Asegúrese de asignar personal que pueda manejar la implementación del proyecto. Normalmente, debería contar con las siguientes personas:

- Un director de proyecto
- Un experto en la materia
- Un o dos analistas de negocio
- Un o dos desarrolladores

Este equipo básico de proyecto alinea las organizaciones de TI y de negocio para asegurar el éxito del proyecto.

El tamaño reducido del equipo del proyecto demuestra la productividad que BPM aporta para proporcionar una mejora de procesos. Normalmente no necesitará más de cinco o seis personas.

Si quiere conseguir una mejora continuada de los procesos, el equipo de proyectos de BPM tiene que dedicarse a proyectos de BPM continuados. Su equipo no tiene que trabajar en un único proyecto y deshacerse, sino que los miembros tienen que aprovechar la experiencia conseguida en proyectos finalizados para ayudar a conseguir el éxito en otros proyectos de BPM. La dotación de personal del equipo de BPM es una inversión continua que se incrementa y compensa a medida que va añadiendo procesos nuevos.

Recursos de hardware

En realidad, los costes de hardware continuados correspondientes al desarrollo de proyectos de BPM son comparables a las necesidades de despliegue de otras aplicaciones. Los proveedores de BPM le proporcionarán los requisitos mínimos de hardware, pero no es probable que escondan ninguna sorpresa.

Documentar su proceso

En todo proyecto de BPM la documentación tiene un papel importantísimo. En realidad, el proceso de documentación empieza en la fase inicial del proyecto.

Documentar los cambios

Antes de iniciar su proyecto BPM, la observación de algunos indicadores de resultados de referencia puede ayudarle a ver los cambios que van a tener lugar después de la implantación de BPM. Implemente el control y la gestión de determinados procesos centrales y capacitadores. De esta forma, podrá valorar su progreso y medir las mejoras.



El uso de programas como Six Sigma en su organización es una gran ayuda porque esta capacidad le permite medir directamente las mejoras. Los programas de aprovechamiento de BPM como Six Sigma aportan todavía más valor.

Cuando establezca el sistema de medición de resultados de referencia, tenga presente que puede no existir una correlación directa entre cada uno de los procesos existentes antes y después de la implantación de BPM. Esta falta de correlación entre procesos se produce porque BPM ayuda a eliminar determinadas tareas que no aportan valor añadido.

Conocer la arquitectura de BPM

BPM tiene una estructura o arquitectura especial que ayuda mucho a documentar los procesos. Aunque las implementaciones de BPM pueden variar, algunos de los principales componentes son prácticamente comunes. Entre ellos se incluyen los siguientes:

- Un espacio de trabajo que incluye interfaces de usuario, control de procesos, dashboards de gestión y bandejas de entrada de tareas.
- Un entorno de ejecución donde encontrará el motor de reglas de negocio, el motor de procesos y el de analítica.

- Un repositorio de metadatos que contiene descripciones de activos de procesos, relaciones de procesos y políticas de procesos.
- Una caja de herramientas de diseño de procesos que habilita la modelización de procesos, la definición de reglas de negocio, la definición de indicadores clave de rendimiento y el diseño de interfaces de usuario.
- Un nuevo entorno de desarrollo de servicios que incluye adaptadores de servicios web, conexiones con funciones existentes y herramientas para la creación de servicios.

Documentar los procesos

En el entorno de BPM, el diseño y la definición de procesos tienen lugar en un entorno gráfico. En la mayoría de casos, las herramientas de diseño de procesos permiten que los analistas de negocio utilicen técnicas de arrastrar y soltar para crear las definiciones de los procesos.

Gran parte de las herramientas de desarrollo de BPM utilizan una notación estándar de modelización (básicamente, un lenguaje de programación simplificado) para definir el modelo de los procesos. Normalmente, se utiliza la Business Process Modeling Notation (BPMN) o el XML Process Definition Language (XPDL). El uso de una de estas notaciones de modelización permite estandarizar las definiciones de procesos de negocio y, por tanto, compartirlas entre herramientas.

Básicamente, el diseño de un proceso se parece mucho a un diagrama de flujos, donde los procesos son los cuadros del diagrama y las reglas de negocio definen el flujo de la lógica. Así, por ejemplo, es posible que usted tenga un proceso que tramite las quejas de los clientes. La primera parte del proceso se activa cuando se recibe una queja. En ese momento, se llega a un punto de decisión impulsado por una regla de negocio que encamina las quejas de los clientes más importantes a un equipo de élite del servicio de atención al cliente. En el caso del resto de clientes, sus quejas se dirigirán al equipo habitual de servicio de atención al cliente.

El diseño del proceso está compuesto por varios servicios y reglas de negocio, y se beneficia de la colaboración entre analistas de negocio y personal de desarrollo. El personal del ámbito del negocio aporta las definiciones y los desarrolladores crean el modelo a partir de ellas. En algunas implementaciones de BPM, los analistas de negocio pueden tener un papel de más peso en el conjunto del proceso de diseño.

Las reglas de negocio son el núcleo de cualquier proyecto de BPM. Estas reglas son las políticas y los procedimientos que automatizan el proceso de negocio. En un proyecto de BPM, las reglas de negocio se gestionan desde un motor de reglas al que pueden acceder los directivos empresariales. Como resultado, les es mucho más fácil ver y modificar las reglas de negocio sobre la marcha.



La capacidad de los directivos empresariales y de otros usuarios autorizados para cambiar reglas del motor de reglas es uno de los puntos clave para alcanzar la agilidad que ofrecen las soluciones de BPM. En lugar de redefinir todo el proceso, con tan sólo añadir o modificar una regla el sistema puede adaptarse al momento a un cambio de condiciones.

Las reglas de negocio controlan el enrutamiento del flujo de trabajo en un proceso de BPM. En algunos casos, estas reglas de negocio crean excepciones como la que encamina las quejas de los clientes VIP al equipo de élite. En otros casos, estas reglas toman decisiones automáticamente. Por ejemplo: una regla puede aprobar automáticamente un pedido de un cliente con buena reputación si dicho pedido no supera un umbral determinado.

Simulación de procesos

La implementación de BPM le permite probar los procesos antes de llevarlos a producción. Este proceso de prueba se llama *simulación*, y los procesos se ejecutan en escenarios hipotéticos para que pueda realizar los ajustes necesarios y adecuar el modelo.

Con la simulación de procesos podrá ver cómo reacciona su modelo ante distintas situaciones, y podrá ver informes que desglosan los datos analíticamente. En algunos casos, puede utilizar datos históricos recopilados en procesos reales y ejecutar estos datos en la simulación para poder comparar el funcionamiento del modelo con el de los procesos actuales.

Cuando realiza una simulación de procesos, obtiene documentación valiosa que le muestra en qué puntos tendrá que efectuar cambios para mejorar la eficiencia o el funcionamiento

del modelo. La documentación creada le puede mostrar todos los requisitos de recursos, así como si el trabajo circula libremente por todo el modelo.

La simulación de procesos es uno de los pasos iterativos que tienen lugar en el desarrollo de un sistema de BPM efectivo. Lo habitual es descubrir la importancia de analizar los resultados de la simulación, realizar los cambios necesarios y volver a realizar la simulación (posiblemente tenga que hacerlo varias veces).



Los modelos de BPM proporcionan la agilidad necesaria para que pueda seguir realizando mejoras incluso cuando ya esté en producción. No tiene que quedarse atascado en la fase de pruebas. En general, es mejor tener previsto que se realizarán modificaciones cuando el sistema de BPM ya esté en marcha.

Capítulo 4

Mejorar la automatización de BPM con la gestión de decisiones

En este capítulo:

- ▶ Entenderemos qué es la gestión de decisiones
- ▶ Impulsaremos la mejora de procesos
- ► Automatizaremos y mejoraremos la toma de decisiones

na vez tenga en marcha el proyecto inicial de BPM, puede conseguir aún mayores beneficios incorporándole tecnologías de gestión de decisiones a fin de incrementar la automatización de procesos y facilitar el mantenimiento de la lógica de decisión que guía a los sistemas de negocio. En este capítulo verá qué es la gestión de decisiones y cómo puede utilizarla para que su sistema de BPM sea todavía más eficiente y tenga más capacidad de respuesta.

¿Qué es la gestión de decisiones?

Si ha leído el capítulo 1, ya sabe que la propuesta básica de valor operativo de BPM es la capacidad de procesar más con menos esfuerzo y con mayor calidad. Para conseguir los objetivos competitivos de crecimiento y productividad, las organizaciones tienen que encontrar la forma de automatizar inteligentemente decisiones operativas de gran volumen. ¿Por qué? Porque, si no, la única forma de satisfacer las demandas de crecimiento sería contratar un número proporcional de personas para manejar cargas de trabajo cada vez mayores tanto en la atención al cliente como en el back office.

La gestión de decisiones es un enfoque que combina el software y la experiencia humana para automatizar y mejorar la toma de decisiones. Implica poder proporcionar a los sistemas de negocio operativos la mejor decisión posible en el momento actual sobre la base de los datos y del contexto situacional, y también poder utilizar datos para adquirir conocimiento que se pueda utilizar para mejorar continuamente las decisiones. La gestión de decisiones también es clave para conseguir una mayor agilidad empresarial en el sistema de BPM.

Impulsar la mejora de procesos

Existen dos tecnologías de software que son importantes para el enfoque de la gestión de decisiones y que ayudan a tratar mejor la toma de decisiones en los procesos y entre ellos. Estas dos tecnologías de software son los sistemas de gestión de las reglas de negocio y el procesamiento de eventos de negocio (BEP). Estas tecnologías trabajan en equipo para hacer más inteligente la toma de decisiones automatizadas en los procesos.

¿Qué son las reglas de negocio?

Quizá ya haya visto antes el término *reglas de negocio*, pero a lo mejor no tiene totalmente claro qué significa. Las reglas de negocio son declaraciones condicionales que se utilizan para definir decisiones basadas en políticas de negocio. Por ejemplo: un banco puede utilizar una regla de negocio que declare 'si el crédito del cliente es superior a 720, otorgarle un descuento del 0,25% en los tipos de interés del préstamo'.

En el contexto de BPM, las reglas de negocio se utilizan para distintos propósitos:

- Decisiones sobre el inicio de procesos.
- Decisiones de enrutamiento.
- Activadores y alertas de excepciones.
- Priorización de procesos y casos.
- Determinación del resultado del negocio en determinados puntos del proceso.

Las reglas de negocio se pueden utilizar para orientar a las personas implicadas en actividades de un proceso y para dar respuestas a decisiones totalmente automatizadas.



Dentro del código de la aplicación, las reglas de negocio suelen expresarse con declaraciones del tipo 'if-then-else', que se introducen con un lenguaje de programación o script técnico. Este tipo de lógica de programación determina qué parte del programa se va a ejecutar a continuación en función del valor de una variable. En muchos casos, las reglas de negocio se basan en una serie de condiciones interrelacionadas y múltiples entradas de datos. Esto puede hacer que el código de las reglas sea difícil de desarrollar y mantener, y que impida que lo entiendan quienes no pertenecen a los departamentos de TI.

Reglas de negocio dispersas

Desgraciadamente, en la mayoría de organizaciones las reglas de negocio están repartidas en distintas ubicaciones. Algunas están incrustadas en aplicaciones, otras se escriben en manuales de procedimientos u otros documentos, otras se definen en los modelos de procesos y muchas más pueden estar en la cabeza de expertos en la materia con experiencia, como los gestores de políticas.

Esta dispersión e inclusión de las reglas en distintas ubicaciones hace que las organizaciones tengan que hacer frente a una presión constante a la hora de afrontar los cambios y la evolución constante de las decisiones. Esto puede provocar muchos problemas:

- Agilidad organizativa reducida causada por lo lento que es realizar cambios en sistemas críticos y probarlos.
- Baja productividad de los empleados causada por el exceso de acciones que tienen que realizar a mano.
- Mayor carga del personal de TI porque tiene que mantener reglas de negocio en distintos sistemas.

Está claro que, para aprovechar al máximo la experiencia y el conocimiento acumulado de la empresa, se tienen que gestionar con eficacia todas las reglas de negocio relevantes y necesarias en los procesos y aplicaciones. Puede hacerlo externalizando la lógica de decisión basada en reglas de los sistemas que utiliza y gestionándola de forma centralizada, de forma que todos los sistemas que necesiten las reglas de negocio puedan acceder a ella.

Este enfoque facilita la definición, el mantenimiento, la compartición y el control de las reglas de negocio mejorando la eficiencia del proceso porque permite automatizar muchas más decisiones de las que se requieren en cada proceso.

Sistemas de gestión de reglas de negocio

Como las reglas de negocio son tan importantes para la organización, tiene sentido contar con un sistema que sirva para gestionarlas. Los sistemas de gestión de reglas de negocio (BRMS) son plataformas de ejecución y desarrollo de aplicaciones integradas que le permiten definir, desplegar, supervisar y mantener con precisión la lógica de decisión que utilizan los sistemas operativos. Una de las ventajas más claras de un BRMS es que la lógica de decisión está separada del código de la aplicación. Esta separación significa que la lógica de decisión se puede entender, mantener y reutilizar en todos los departamentos de la organización de forma fácil y sencilla.

Como BRMS separa las reglas de negocio y el código de la aplicación, los expertos de negocio (a diferencia del personal de TI) pueden definir y gestionar la lógica de decisión; así se reduce el tiempo y esfuerzo necesarios para actualizar esta lógica en los sistemas en producción y se aumenta la capacidad de la organización para responder a los cambios en el entorno de negocio.

Los BRMS incluyen prestaciones de gestión y ejecución de reglas. Como resultado, las reglas de negocio externalizadas pueden gestionarse más fácilmente cuando cambian, y se pueden utilizar en varios sistemas de operaciones para automatizar las decisiones correspondientes a transacciones, procesos e interacciones con los clientes.

Gracias a la adopción del enfoque BRMS, las organizaciones pueden manejar más eficazmente los problemas asociados a la lógica de decisión incrustada tradicional. Conseguirá mayor visibilidad y acceso a las reglas de negocio, y también la capacidad de definirlas y automatizarlas más fácilmente para utilizarlas en sus sistemas de operaciones. Este acceso y visibilidad conlleva unos requisitos menores de tiempo y recursos para implementar cambios en la lógica de decisión y también mejora la precisión, la calidad y la coherencia de las decisiones automatizadas en todos sus sistemas críticos.

Conocer los eventos de negocio

Aunque el término *evento de negocio* le pueda hacer pensar en campañas publicitarias o en anuncios de la empresa, en el contexto de BPM un evento de negocio es un cambio de estado en la empresa que es relevante para el negocio. Estos eventos pueden ser cualquier cosa, desde la transmisión de una etiqueta de RFID hasta la entrada de un pedido en línea e, incluso, datos procedentes de sensores localizados en un centro de producción. Evidentemente, la cantidad de eventos de negocio que tienen lugar en la mayoría de organizaciones es inmensa.

Esta cantidad ingente de eventos de negocio que se producen constantemente y que puede ser necesario controlar a lo largo del tiempo hacen que sea virtualmente imposible identificar, controlar, correlacionar y entender todos dichos eventos sin la ayuda de la tecnología. Las organizaciones pueden verse agobiadas por todos estos eventos y, en consecuencia, pueden no detectar oportunidades y amenazas. De hecho, muchas no tienen forma real de conseguir que sus directivos y dirigentes conozcan el contexto que proporciona este flujo constante de información basada en eventos.

Procesar los eventos de negocio

Su empresa necesita detectar y responder a muchos eventos que se producen cientos o miles de veces cada día. El procesamiento de eventos de negocio (BEP) es una tecnología que resuelve las necesidades de procesamiento de los eventos en toda la empresa.

BEP permite que la organización detecte y responda a patrones de eventos (incluyendo la ausencia de un cambio esperado) que se producen en un momento concreto o durante un período definido de tiempo. Las soluciones de BEP interactúan automáticamente con distintos sistemas de la empresa para maximizar el valor de las interacciones comerciales.

Si utiliza BEP, las organizaciones pueden aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado y, también, reconocer y prevenir los problemas de forma automatizada. En muchos casos, las organizaciones no se pueden permitir responder a todos estos eventos eficazmente sin la ayuda del BEP: el precio sería prohibitivo. En cambio, si incorporan este procesamiento como parte del enfoque de la gestión de decisiones para conseguir la mejora de los procesos:

BEP le puede ayudar a predecir los valores futuros de los indicadores clave de rendimiento basándose en tendencias históricas y cíclicas.

BEP le puede ayudar a gestionar los procesos de múltiples canales y activar las alertas cuando los valores estimados indican que existe un problema.

Igual que en el caso de las tecnologías de BRMS y de BPM, BEP está diseñado con el usuario empresarial en mente. Los usuarios trabajan desde una interfaz gráfica de usuario que permite a los usuarios empresariales de toda la empresa gestionar por sí mismos la lógica de procesamiento de eventos sin tener los conocimientos ni la experiencia de los programadores u otro personal de TI. Este diseño orientado al usuario resulta en una reducción significativa del tiempo y el esfuerzo necesarios para definir y mantener las situaciones basadas en eventos que pueden utilizar los sistemas empresariales.

Las soluciones de BEP habituales admiten un amplio rango de requisitos de aplicación:

- Un gran volumen de tipos distintos de evento de negocio procedentes de distintas fuentes.
- Eventos de negocio situados en patrones complejos que se producen al azar en el tiempo y pedidos que tienen una naturaleza predictible.
- Cambios frecuentes en la lógica de procesamiento de eventos que requieren una implementación rápida.

Combinar BRMS y BEP

Individualmente, tanto BRMS como BEP pueden aportar un gran valor a su organización. Además, cada vez hay más analistas que están convencidos de que las reglas y los eventos se complementan de forma natural y que, una vez combinados, proporcionan un mecanismo continuo de análisis de patrones de datos y automatización de decisiones. Como resultado, si utiliza ambas soluciones combinadas, tendrá el mayor potencial posible para conseguir una agilidad óptima y resultados de negocio positivos en los procesos. Por ejemplo:

- Reglas de negocio: Le ayudan a automatizar, gestionar y controlar las decisiones; recopilar conocimientos organizativos y mejores prácticas, y aplicar políticas internas y normativas externas.
- Eventos de negocio: Detecta eventos y patrones de eventos en tiempo real para facilitar el conocimiento de la situación y la respuesta.

Combinación de BRMS y BEP: Permite organizar y reajustar la información, las acciones y las respuestas de la empresa, y permite la automatización inteligente y receptiva de decisiones. BEP identifica en seguida cuándo se producen los patrones y BRMS aplican algoritmos de razonamiento complejo a los datos para tomar la decisión adecuada según el contexto de la situación.

Automatizar y mejorar la toma de decisiones

Usted quiere que su organización sea eficiente y rentable. Automatizar y mejorar la toma de decisiones operativas en los procesos es un método muy rentable para conseguir estos objetivos. Como parte del proceso organizado con BPM, muchas de las decisiones cotidianas que se toman sobre la marcha pueden automatizarse en lugar de requerir la intervención humana cada vez. Y cuando hay personas implicadas, el uso del BEP y BRMS proporciona una orientación inteligente y receptiva a cada participante en el proceso.

Situaciones reales

A veces, la mejor forma de entender la potencia real de la tecnología es ver ejemplos de cómo funciona en el mundo real. Este apartado incluye algunos ejemplos reales de la potencia combinada de BRMS y BEP para crear ventajas empresariales tangibles.

Uso de BRMS y BEP en el sector de los servicios financieros

Igual que en otros sectores, los líderes del sector de los servicios financieros tienen que hacer frente a una competencia más numerosa y a mayores presiones para ofrecer mayor valor a los clientes.

Si usan una combinación de BEP y de BRMS, los directivos financieros pueden crear soluciones que mejoran las prestaciones de toma de decisiones operativas en toda la empresa y habilitan oportunidades de venta cruzada y de venta sugestiva en tiempo real a clientes en distintos canales.

Por ejemplo: con BEP, los empleados bancarios pueden realizar un seguimiento de la conducta de sus clientes cuando éstos navegan por las ofertas de la web de la empresa, envían

solicitudes mediante formularios web o por correo electrónico, consultan a un operador del centro de atención telefónica, hablan con un empleado de sucursal sobre un posible préstamo o realizan una transacción en un cajero automático.

Cuando BEP detecta situaciones en las que se puede actuar, BRMS aplica a los datos algoritmos de decisiones basados en reglas. Por ejemplo: BRMS pueden procesar datos de eventos procedentes del BEP contra información específica de clientes (calificación de crédito, historia de compras y otros datos individualizados) para determinar las mejores oportunidades de venta cruzada y venta sugestiva que se pueden ofrecer a un cliente en un momento dado, incluyendo la determinación de si el cliente puede participar en la oferta en cuestión.

BRMS y BEP pueden coordinar acciones de respuesta con otros sistemas a fin de proporcionar la oferta al cliente usando el canal adecuado. Esta respuesta a decisiones se puede automatizar completamente, por ejemplo, ofreciendo a los clientes interesados y que puedan optar a la oferta la oportunidad de tener protección contra descubiertos cuando efectúan un reintegro a través de un cajero automático. También puede proporcionar orientación sobre decisiones y proporcionar información sobre búsquedas recientes del cliente en la web o sobre las consultas que haya realizado a un centro de atención telefónica a empleados dedicados a préstamos o a empleados de oficina para que éstos puedan realizar sugerencias de venta cruzada o de venta sugestiva cuando interactúen con el cliente en cuestión. En muchos casos, se tiene que iniciar una aplicación de BPM para seguir una serie de acciones relacionadas con una oferta.

Este sistema ofrece a entidades financieras de todo tipo la capacidad de conseguir mejores resultados empresariales:

- Tomar mejores decisiones sobre productos de crédito y de otros tipos en el punto de venta y durante el proceso de apertura de cuentas, entre todos los canales y para todos los productos financieros.
- Poder ofrecer asesoramiento financiero personalizado, estimulando el valor del cliente y la fidelidad a la empresa.
- Optimizar las oportunidades de venta cruzada y de venta sugestiva para conseguir el crecimiento de la 'cuota de cartera' y, al mismo tiempo, reducir el riesgo con procesos coherentes y automatizados.

Maximizar las oportunidades para los mejores clientes e incrementar los índices de crecimiento con ofertas dirigidas para atraer a nuevos clientes.

Uso de BRMS y BEP en otros sectores

He aquí otros ejemplos que requieren la capacidad de detectar patrones basados en eventos y de determinar respuestas de decisión precisas:

- Una empresa de servicios energéticos que controla los datos procedentes de contadores inteligentes y luego determina qué alertas de patrones de eventos se tienen que inspeccionar con personal de operaciones sobre el terreno.
- Una empresa de asistencia sanitaria controla los dispositivos de control de pacientes y los resultados de las pruebas, y luego utiliza esta información para detectar situaciones que requieren una valoración y/o intervención preventiva.
- Un minorista que coordina sus interacciones con los clientes en canales como la web, tiendas y centros de atención telefónica de forma que pueda ofrecer promociones más relevantes según la conducta real de los clientes.
- Una aseguradora valora las reclamaciones recibidas en el momento de su presentación para detectar posibles fraudes y luego redirige los casos de alto riesgo para que se les someta a una revisión especial.

La necesidad de tomar buenas decisiones operativas no es específica de un sector concreto, así que las soluciones de gestión de decisiones que utilizan BEP con BRMS son aplicables a prácticamente todos los sectores y para propósitos variados. He aquí algunos de los usos habituales:

- ✓ Prevención y detección de fraudes: El seguimiento de eventos, la correlación de patrones de eventos y la ejecución de valoraciones de riesgo automatizadas permiten que las empresas adopten un enfoque proactivo para identificar y detener el fraude en reclamaciones, el blanqueo de dinero, el pirateo de dispositivos móviles, estafas de phishing, la manipulación de contadores u otros equipos y la suplantación de identidad.
- ✓ Personalización de promociones: Desde las compañías de transporte y de viajes hasta las de telecomunicaciones y venta minorista, las soluciones de gestión de decisiones que utilizan BEP y BRMS permiten que prácticamente todas las

empresas que utilizan promociones puedan personalizar sus ofertas basándose en una gran variedad de datos, entre los que se encuentran las siguientes: compras y peticiones históricas, búsquedas o peticiones recientes y el estado del cliente en el programa de fidelidad (o cambio reciente del estado).

✓ Optimización de la cadena de suministro y la fabricación:
Cualquier empresa que se base en una cadena de suministro
o de fabricación para hacer negocios puede beneficiarse de
la transparencia y la agilidad que una solución de gestión
de decisiones robusta puede aportar a su organización.
Usar una combinación del BEP y de BRMS puede ayudar a
las empresas a realizar el seguimiento de consumibles y el
inventario en distintos puntos de control y proporcionar
opciones de sustitución en tiempo real para los elementos
retrasados o que no están en inventario, y también poner
en marcha acciones de resolución o procesos motivados
por la falta de productos en inventario u otras alteraciones
críticas.

BRMS y BEP actúan juntos para habilitar una automatización de decisiones inteligente y con capacidad de respuesta, con lo que las empresas de prácticamente todos los sectores pueden trabajar de forma inteligente y conseguir mejores resultados empresariales.

El papel de la analítica en la gestión de decisiones

Este capítulo se ha centrado principalmente en el papel de las tecnologías en la automatización de las decisiones operativas. Pero... ¿cómo pueden las organizaciones determinar las mejores definiciones para sus soluciones basadas en reglas y eventos? En algunos casos, las definiciones se hacen explícitas en los objetivos de las organizaciones, las políticas de empresa o los requisitos normativos. En otros casos, para determinar estas definiciones se tienen que analizar los datos de los sistemas de empresa, así como de fuentes externas: esto sucede cuando se requiere el uso de tecnologías de analítica como parte de la gestión de decisiones.



Se pueden utilizar distintos tipos de tecnologías analíticas, que se clasifican según estas tres categorías:

- Analítica descriptiva: Uso de vistas históricas y actuales de datos de operaciones de negocio para proporcionar soporte a las decisiones a personas y sistemas.
- Analítica predictiva: Descubrir conocimiento en los datos que se puede utilizar para crear modelos que representen las relaciones existentes entre las entradas de datos y las salidas/resultados.
- Analítica prescriptiva: Determinar distintas opciones para conseguir los objetivos de negocio usando técnicas matemáticas que generen alternativas sobre la base de un conjunto de objetivos, requisitos y restricciones.



El uso de las distintas tecnologías analíticas depende de los requisitos del negocio y de los datos de los que se disponga. Si desea obtener más información sobre este tema, lea 'The Analytics Journey', de Irv Lustig, Brenda Dietrich, Christer Johnson y Christopher Dziekan, publicado en *Analytics Magazine*. También puede visitar esta web: www.analyticsmagazine.com.

Aunque cada tipo de analítica es adecuado para resolver un tipo de problemas distinto, todas se centran en mejorar los resultados de las decisiones. Si las organizaciones integran la tecnología de BEP y de BRMS con la analítica, pueden facilitar la mejora continua de la definición de la lógica de decisión en sus procesos y sistemas de negocio críticos.

Capítulo 5

Historias de éxito de BPM

En este capítulo:

- Analizaremos el éxito de algunas empresas
- ▶ Veremos las soluciones de BPM de IBM en el mundo real

Si ha leído el resto de capítulos del libro, ya tendrá una noción básica de lo que es BPM y se habrá hecho una idea de los componentes que trabajan juntos para crear una solución de BPM integral. En este capítulo, podrá echar un vistazo a historias de éxito reales de BPM y ver cómo las soluciones de BPM de IBM han ayudado a organizaciones de todo el mundo.

Crear una planificación gestionable para el futuro

Una asociación médica crea una planificación gestionable para el futuro.

Una asociación médica con arquitectura empresarial y tres líneas de negocio (servicios, investigación y análisis de aplicaciones) tenía redundancias y, posiblemente, procesos repetibles que no se compartían. Esta asociación representa a centros académicos médicos acreditados de los Estados Unidos y de Canadá, grandes hospitales universitarios y sistemas sanitarios, así como a numerosas sociedades académicas y científicas. A través de sus múltiples programas y servicios, la asociación quiere reforzar la atención médica a nivel mundial prestando apoyo a una amplia gama de acciones educativas, de investigación y de atención al paciente dirigidas por las entidades asociadas.

Esta asociación lleva 60 años creciendo sin parar, incorporando nuevos miembros y aplicaciones. La falta de procesos de la empresa se había hecho patente en distintos ámbitos clave. Por ejemplo: la organización no tenía ningún proceso para determinar

el valor de negocio de los requisitos que los miembros formulaban, y a menudo desarrollaba componentes que no eran necesarios o que ya existían.

En algunos casos, los procesos se desarrollaban ad hoc. Cuando la asociación recibía una petición de datos médicos, el empleado encargado tenía que ponerse en contacto con varias personas hasta que averiguaba cómo conseguir los datos. Con tan poca visibilidad sobre los procesos, era prácticamente imposible realizar un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento o proporcionar parámetros sobre procesos.

La asociación implementó el producto IBM Blueworks Live y trabajó conjuntamente con IBM para descubrir y modelizar sus procesos. Empezó por introducir un proyecto en la aplicación Blueworks Live. En seis meses, ya tenía 15 proyectos. Cuando la asociación empezó a utilizar procesos de modelización, se dio cuenta de que necesitaba tener un mayor conocimiento de estos procesos a medida que tenían lugar. Por tanto, la organización implementó el software IBM Business Process Manager, que proporciona al equipo directivo este conocimiento de los procesos y ayuda a los agentes implicados a realizar cambios continuamente. Además, el software Business Process Manager puede permitir que la asociación cree un punto de referencia final y procese modelos para proyectos, incluyendo los índices de referencia y los parámetros. Así que, una vez se ha completado el proyecto, la organización puede volver atrás y asegurarse de que las aplicaciones desarrolladas respondan a las expectativas.



He aquí algunas de las ventajas de este plan:

- Conocimiento de las necesidades de los datos de clientes, de forma que la organización pueda actuar de forma más proactiva en relación con la analítica y la gestión de los datos.
- La asociación puede confeccionar una hoja de ruta más manejable con soluciones pequeñas, viables y de gran impacto en lugar de elaborar extensos proyectos plurianuales.
- Mejor visibilidad de los proyectos, que permite optimizar la información oculta y conseguir una visión más global.

Para obtener información adicional acerca de IBM Blueworks Live o de IBM Business Process Manager póngase en contacto con el representante de marketing o Business Partner de IBM o visite los siguientes sitios web: ibm.com e ibm.com/bpm.

Mejorar la asistencia y la seguridad de los pacientes

Una plataforma de gestión de cuidados de IBM transforma las operaciones hospitalarias y consigue innovar en los procesos.

Creado en 1998 a raíz de la fusión de cinco instituciones sanitarias, The Ottawa Hospital (TOH) es uno de los mayores hospitales universitarios de Ottawa (Ontario, Canadá). Este hospital, que tiene cuatro campus repartidos por la ciudad, cuenta con aproximadamente 1.200 camas, 12.000 empleados y 1.500 médicos.

El equipo directivo y los administradores de The Ottawa Hospital se habían marcado un objetivo ambicioso: querían situar al hospital en el 10% superior del ranking de centros científicos y sanitarios académicos en cuanto a atención al paciente y calidad en América del Norte. Para conseguirlo, el hospital tenía que poder gestionar, cuantificar y mejorar su rendimiento en varios parámetros clave. Así, pues, el hospital contrató a un vicepresidente primero y a un director de informática. El hospital creía que podía utilizar su experiencia previa en la gestión de procesos en el sector industrial para ayudar a transformar el hospital.

Con el tiempo, The Ottawa Hospital ha hecho frente a varios retos. La tasa de ocupación, por ejemplo, ha crecido un 110% o más. Al mismo tiempo, el hospital ha visto cómo la complejidad de las afecciones de los pacientes se iba incrementando. Esta complicación de las afecciones implica que los pacientes necesitan recibir atención de distintos departamentos, que tienen que poder comunicarse y colaborar con eficacia.

Sin embargo, The Ottawa Hospital descubrió que, con esta mayor complejidad, los profesionales sanitarios dedicaban más tiempo a buscar información y recursos, lo que restaba tiempo a la atención a los pacientes. En consecuencia, podían producirse retrasos en la atención a los pacientes, cosa que afectaba a la experiencia global del paciente. Asimismo, esta mayor complejidad significaba una carga importante para los cuidadores, ya que tenían que asegurarse de disponer de toda la información necesaria antes de tomar decisiones y de tratar a los pacientes.

Para crear una plataforma integral de gestión de procesos de cuidados y resolver el tema de la complejidad, The Ottawa Hospital contrató a IBM a fin de que le ayudara a crear una plataforma integral que tuviera el objetivo de mejorar el flujo y la seguridad de los pacientes, así como la calidad de la atención prestada y la experiencia global de los pacientes. Esta plataforma estaba basada en la integración de distintos productos de IBM e incluía la gestión de procesos de negocio y la gestión de decisiones operativas. Esta plataforma de gestión de procesos de cuidados, diseñada para que fuera fácilmente ampliable, aprovechaba las prestaciones de los productos de IBM para mejorar el flujo de pacientes y otros procesos operativos.



Éstas son algunas de las prestaciones clave de la plataforma de gestión de procesos de cuidados:

- Prestaciones de comunicación de bucle cerrado para asegurarse de que las comunicaciones internas de los procesos se envíen, reciban y provoquen las acciones adecuadas.
 - Así, por ejemplo, los proveedores pueden introducir solicitudes de consulta detalladas, realizar el seguimiento de las respuestas y seguir los procedimientos y las políticas de escalado determinados. Asimismo, un médico de hospital puede enviar una petición al médico de cabecera de un paciente para preguntarle sobre un diagnóstico anterior.
- ✓ La capacidad de ver y mantener el 'círculo de atención' de un paciente, una interfaz visual sencilla y fácil de usar que identifica a los implicados en el cuidado del paciente y que facilita que se comuniquen y colaboren.



- El círculo de atención ayuda a los miembros del equipo de cuidadores a ver qué servicios se utilizan en cada momento para el cuidado del paciente, así como los que ya no se utilizan, y también les ayuda a identificar a las personas concretas que pueden prestar dichos servicios, con lo que se resuelve la naturaleza dinámica de la asignación de recursos del hospital.
- Un plan de acciones multidisciplinares que permite que los proveedores asignen tareas, controlen las acciones y puedan ver la cadena completa de acciones; así el equipo se puede comunicar y colaborar mejor y reduce el tiempo dedicado a la búsqueda de información sobre los pacientes.
- ✓ Los parámetros para realizar el seguimiento de los procesos se puede comparar con datos históricos y en tiempo real, de forma que la información procedente de los procesos que se estén ejecutando se puede utilizar para tomar decisiones inmediatas y más informadas.

Así, por ejemplo, saber los tiempos de respuesta históricos de varios doctores y sus especialidades puede ayudar a elegir el doctor más adecuado para una consulta de Urgencias, equilibrar las habilidades y prever un tiempo de respuesta. Esta evaluación comparativa también proporciona la información necesaria para poner en práctica cuidados basados en indicios determinando qué procesos funcionan y qué cambios deben realizarse en los procesos para que mejoren los resultados.

BPM de IBM permite que el equipo directivo colabore con los médicos y el personal del hospital, ya que captura su información sobre los procesos que aplican cada día. Una vez modelizados los procesos, ya se pueden modificar y mejorar, eliminando los cuellos de botella o superando las brechas en la comunicación con una coordinación automatizada.



Uno de los procesos que se ha mejorado con las herramientas de IBM es el de los ingresos. Antes de que un paciente sea ingresado en un departamento desde Urgencias, el doctor de Urgencias tiene que consultar a un médico del departamento en cuestión. Antes era muy difícil realizar estas consultas en el momento oportuno. Con esta nueva solución, si no hay respuesta en el tiempo estipulado, se activa un aviso para garantizar que haya una respuesta. Esta prestación de solicitud de consulta de bucle cerrado desde Urgencias elimina los contactos perdidos y garantiza el cumplimiento puntual. Todos los implicados, desde el doctor de Urgencias hasta la familia del paciente, sabe qué puede esperar y puede organizarse.

Antes de utilizar la solución de IBM, la gestión del proceso de alta de los pacientes no estaba tan coordinado como cabía esperar. Antes de que se produjera el alta se necesitaban varias aprobaciones, que variaban según el tipo de enfermedad o lesión, el estado del paciente en el momento del alta y el cuidado posthospitalario que fuese necesario. Así, por ejemplo, el alta tras una operación de cadera requería la autorización del médico, el farmacéutico, el terapeuta físico y el terapeuta ocupacional. De esta forma, si el médico decidía que se podía dar de alta al paciente antes de lo previsto, todo el equipo tenía reorganizarse para llevar a cabo los procedimientos pertinentes. Antes, como los cambios en los planes se detectaban manualmente, las pruebas finales no se podían planificar puntualmente y se producían retrasos innecesarios en el alta. Ahora que los índices de ocupación de los hospitales están creciendo, este tipo de retrasos ejerce una mayor presión en la cola de pacientes y su acumulación.

Gracias a la plataforma de gestión de cuidados, todo el mundo puede ver la fecha actualizada prevista para el alta, basándose en la última información aportada por el equipo de cuidadores. Las reglas de negocio notifican automáticamente a los especialistas y al personal el cambio de estado del paciente. Además, se pueden realizar las acciones necesarias, se pueden dar citas y aplicar los planes de alta en el momento oportuno, lo que ayuda a que el paciente avance rápidamente por el proceso de alta y que esté bien informado en todo momento.

Si desea obtener información adicional sobre cómo IBM puede ayudarle a mejorar su gestión de procesos, póngase en contacto con el representante o Business Partner de IBM o entre en: ibm.com/bpm.

Introducir un proceso intuitivo de gestión de la formación

Unificar sistemas en un único proceso con la gestión de procesos de negocio de IBM.

Hanson es el mayor proveedor de materiales de construcción pesados del Reino Unido. Fabrica áridos (roca triturada, arena y grava), hormigón prefabricado y preamasado, asfalto y materiales relacionados con el cemento, así como varios productos de construcción, como ladrillos y tejas, bloques de hormigón ligero y denso y hormigoneras pavimentadoras. Hanson forma parte del grupo HeidelbergCement, que tiene más de 53.000 empleados en todo el mundo. HeidelbergCement es el líder mundial en la producción de áridos, y ocupa posiciones destacadas en la de cemento, hormigón y materiales de construcción pesados.

El negocio de Hanson en el Reino Unido se ha ampliado gracias al crecimiento orgánico y, también, mediante una serie de adquisiciones de empresas. La compañía heredó, pues, una amplia gama de sistemas de TI que soportan distintos departamentos y áreas funcionales. Como parte de una estrategia de consolidación de TI, la empresa decidió estandarizar los procesos usando aplicaciones de planificación de recursos empresariales (ERP) de SAP a fin de gestionar el negocio principal, al mismo tiempo que conservaba las mejores soluciones tácticas para determinadas funciones especializadas.

Teniendo este reto presente, Hanson decidió implementar IBM Business Process Manager para proporcionar una capa de abstracción entre el usuario y los sistemas subyacentes. Esta solución permitió que Hanson modelara, desplegara y controlara nuevos procesos de negocio organizando los servicios que ya prestaban los sistemas de TI existentes con el fin de ofrecer una experiencia fluida a los usuarios finales.

El objetivo del proyecto inicial era reajustar los procesos de gestión del aprendizaje de Hanson. La solución de gestión del aprendizaje que utilizaba la empresa era relativamente difícil de manejar y era conocida por su poca fiabilidad, que causaba problemas del departamento de Recursos Humanos y a los gestores de toda la empresa.

Una vez visto que el sistema de gestión de aprendizaje era el mejor candidato para la primera implementación, Hanson creó un equipo de proyecto formado por personal de TI, RRHH, Salud y Seguridad, y gestores de las principales divisiones de negocio.

La solución contaba con una interfaz de usuario sencilla que mostraba a cada tipo de usuario la información más relevante para su perfil. El director de una línea de negocio, por ejemplo, ve una lista de todos los empleados que dependen directamente de él, así como los cursos formativos que han realizado y los que son obligatorios para determinados roles. Si falta una parte de la formación obligatoria, o si cree que una formación de desarrollo adicional beneficiaría a un empleado concreto, el director puede seleccionar los cursos adecuados usando una interfaz de 'carrito de compra' muy sencilla. Cuando se procesa la cesta, los cursos obligatorios se aprueban automáticamente y se envían al sistema de presupuestos, mientras que la formación de desarrollo entra en un flujo de trabajo que la envía al departamento de RRHH para que la apruebe o la rechace.

Desde el punto de vista del departamento de RRHH, la solución ofrece informes mensuales de las excepciones de los procesos estándar: peticiones urgentes que llegan cuando ya se ha cerrado el presupuesto, nuevos participantes que necesitan una formación obligatoria básica cuanto antes y gente que han reservado plaza en las actividades formativas pero que, al final, no pueden asistir a ellas.

Este proceso facilita la flexibilización del presupuesto para cubrir las peticiones no previstas y dar una respuesta más eficaz a las necesidades del negocio. Esta función de informes centrales también facilita la recopilación de datos para realizar auditorías de sanidad y seguridad.

En el futuro, el siguiente paso para Hanson será integrar una solución de gestión de contenidos en la plataforma de gestión de procesos de negocio, que será un recurso valioso para futuros proyectos. Asimismo, incrementará las funciones del sistema de gestión del aprendizaje, ya que permitirá que toda la documentación formativa y todos los certificados se almacenen en un único repositorio central y que se reduzca mucho el papeleo.

Optimizar la agilidad y la rentabilidad de la inversión

Las reglas de negocio y las herramientas de gestión de procesos de IBM aceleran la mejora en procesos clave.

Horizon BlueCross BlueShield of New Jersey (Horizon BCBSNJ) es la aseguradora sanitaria más antigua de Nueva Jersey, y atiende a más de 3,6 millones de personas con una amplia gama de productos y servicios de seguros médicos, dentales y de recetas.

Como empresa, su problema era que se había constituido en una época en la que todo se hacía a mano y con mucho papeleo, y que prácticamente todos los procesos críticos habían seguido siendo manuales hasta hacía cuatro años, cuando la empresa había puesto en marcha una iniciativa para la mejora de los procesos de negocio. A fin de conseguir que mejoraran tanto los procesos como los objetivos de negocio subyacentes, Horizon BCBSNJ tenía que hacerse más eficiente en la gestión de procesos de negocio y conseguir una innovación de los procesos rápida, automática y continuada.

Para resolver este problema, Horizon BCBSNJ se asoció con IBM y Prolifics, un socio comercial de primer nivel de IBM, para desplegar BPM y las herramientas de sistema de gestión de reglas de negocio de IBM. La compañía colaboró con Prolifics para crear un centro de excelencia en BPM con el fin de proporcionar a Horizon BCBSNJ metodologías, mejores prácticas y patrones de diseño para el ciclo de vida de los proyectos de mejora de procesos relativos a la contratación, la gestión de siniestros y la coordinación de las prestaciones.

Ahora, los analistas de negocio de Horizon BCBSNJ utilizan BPM de IBM para identificar y documentar los procesos de negocio que afectan a los colaboradores de la empresa y para automatizar, crear y desplegar soluciones de BPM en un portal. BPM de IBM ofrece una plataforma que ayuda a mejorar la visibilidad de los procesos de negocio y a incrementar su disponibilidad, mientras que IBM Operational Decision Manager permite que la empresa cree y centralice el acceso a las reglas de negocio para ayudar a los procesadores de reclamaciones a cumplir las mejores prácticas. Las herramientas de IBM proporcionan una plataforma para la innovación y mantienen bajos los costes, incrementan la agilidad y la visibilidad de los procesos y mejoran significativamente la eficiencia de cada proceso clave de la empresa.



Otras ventajas incluyen:

- Menor tiempo de procesamiento de las reclamaciones estándar: 20 a 30 minutos menos cada una.
- ✓ Se genera una rentabilidad de la inversión del 300% para cada proyecto de mejora de procesos internos.
- Mayor satisfacción de clientes y proveedores gracias a que los procesadores se pueden concentrar en reclamaciones más complejas.

Conseguir la excelencia en los procesos

IBM Blueworks Live ayuda a una cooperativa de crédito a conseguir el galardón CPEx.

Elevations Credit Union es una de las mayores cooperativas de crédito de los condados de Boulder y Broomfield, en Colorado. Fundada en 1952 con menos de 100 USD en activos, ahora dispone de 900 millones de USD en activos. Elevations proporciona una amplia gama de productos y servicios financieros a sus 80.000 asociados, incluyendo cuentas corrientes y de ahorro, préstamos para automóviles, estudios y empresa, líneas de crédito hipotecario y tarjetas de crédito. Esta organización también dispone de asesores financieros que ayudan a sus asociados a realizar una planificación financiera (inversiones, planes de jubilación, estrategias de ingresos y planes de transferencia de patrimonio).

Aunque muchas organizaciones tienen que llegar a un compromiso entre factores enfrentados como el éxito financiero y la satisfacción de los asociados, Elevations Credit Union supo entender que conseguir la excelencia en los procesos era una de las mejores formas de eliminar la necesidad de establecer dicho compromiso. Por ello, Elevations decidió presentarse al prestigioso Malcolm Baldrige National Quality Award, que reconoce la excelencia en siete aspectos clave:

- Liderazgo
- ✓ Planificación estratégica
- Orientación al cliente
- Medición, análisis y gestión del conocimiento
- Orientación a la plantilla
- Orientación a operaciones
- Resultados

Para ayudar a la organización a conseguir este objetivo, el director general se centró primero en el Colorado Performance Excellence (CPEx) Award, que es un reconocimiento a las organizaciones que aplican satisfactoriamente los criterios de Baldrige para conseguir la excelencia en el rendimiento. El CPEx Award era el trampolín perfecto para presentarse (y, en su caso, conseguir) el Baldrige Award.

Cuando Elevations preguntó a sus equipos acerca los procesos existentes, se dio cuenta de que muchos de ellos no disponían de documentación básica sobre los procesos, y que desconocían las dependencias internas de los procesos de la organización.

Así, pues, Elevations buscó una solución que respaldara las expectativas de sus iniciativas de mejora de procesos y utilizó el producto Blueworks Live para crear un mapa de procesos global de la empresa que incluyera todos los procesos divididos en categorías. Gracias a Blueworks Live, el personal de la organización pudo conseguir una visión clara de la importancia de los procesos y cómo estaban vinculados entre ellos. Creó procesos de flujo de valor, que mostraban desde un punto de vista más estratégico cómo pasar de la necesidad de un asociado a la solución efectiva de dicha necesidad y, luego, cómo cuantificar el feedback.

Elevations ajustó sus procesos para mejorar los niveles de satisfacción de los asociados. Por ejemplo: utilizó el proceso de feedback de los asociados para detectar que el intervalo de tiempo entre el envío de una solicitud de préstamo en línea y la recepción de la respuesta frustraba a los asociados. Así, pues, la organización estableció rápidamente un proceso mejorado de solicitud de préstamos. Antes, los agentes de seguros revisaban cada solicitud de préstamo y enviaban la respuesta al asociado por correo electrónico, y esto tardaba dos días hábiles o más. Ahora, si la solicitud de préstamo cumple los requisitos de suscripción de pólizas estándar, los asociados reciben una respuesta inmediata, y los agentes de seguros sólo tienen que revisar los préstamos que no cumplen los requisitos.

Asimismo, la organización reestructuró el proceso de hipotecas. Con Blueworks Live, Elevations identificó puntos de redundancia y cuellos de botella en el proceso, y consiguió una reducción del 80% de los tiempos de ciclo y mejoró los índices de satisfacción de los asociados. Además, Elevations estableció nuevos procesos para garantizar la comunicación con los asociados durante el proceso de hipoteca.

Aunque empezó el trabajo de mejora de proceso en un momento financieramente inestable, consiguió una serie de indicadores de rendimiento realmente impresionantes:

- ✓ Incremento durante el año en curso del 47,4% en hipotecas respecto al año anterior.
- ✓ Incremento del 13% de asociados desde 2009.
- ✓ Incremento del 11% de depósitos desde 2009.
- ✓ Incremento del 13% de activos desde 2009.
- ✓ Incremento del 49% de valor neto desde 2009.

Tan sólo un año después de poner en marcha su iniciativa de mejora de procesos, Elevations se presentó al CPEx Award y lo consiguió. Elevations prevé que Blueworks Live le permitirá seguir desplegando innovaciones de procesos en toda la empresa.

Si desea más información, póngase en contacto con el representante de ventas o Business Partner de IBM, o visite: ibm.com/software/integration/blueworks-live o www.blueworkslive.com.

Capítulo 6

Diez motivos para elegir BPM de IBM

En este capítulo:

- ▶ Veremos los diez principales elementos diferenciadores de IBM
- Se decidirá por IBM como proveedor

En este capítulo, verá los diez motivos principales para elegir a IBM como proveedor de una solución de BPM para su organización.

Facilidad de uso

IBM proporciona un coste total de propiedad mejor que el de otras soluciones de BPM. Sus costes de explotación se reducirán porque IBM proporciona una arquitectura de tiempo de ejecución coherente y escalable en todas sus funciones. El coste del cambio se reduce sobre la base de los puntos estructurados de agilidad, así que en algunos casos el coste de desarrollo de TI puede ser cero, y en otros será marginal.

Prestaciones de SOA dinámica

La arquitectura orientada a servicios (SOA) de IBM le permite crear soluciones ágiles sobre la base de prestaciones de SOA dinámica. Con IBM puede capturar la lógica empresarial con XML/metadatos en lugar de utilizar los lenguajes de programación tradicionales. Esto le permite soportar distintos grados de abstracción y prestaciones para ser más ágil y flexible. Esta agilidad también se aplica a la selección de servicios, reglas, eventos de negocio, políticas de servicio del negocio y servicios empresariales. Puede gestionar el cambio con confianza.

Entorno de usuario basado en roles

IBM permite que el usuario de negocio gestione los procesos con la tecnología Web 2.0 Mashup. Esta tecnología permite utilizar interfaces de usuario adaptables y flexibles en ámbitos de negocio basados en roles. Los ámbitos de negocio basados en roles proporcionan un acceso a la información que facilita los datos sobre capacidades de procesos adecuados a las personas adecuadas.

Prestaciones de BAM integradas

Las soluciones de IBM facilitan la conversión de mediciones y conocimiento en acciones. Proporcionan la capacidad de dejar el control y la gestión del cambio en manos de los usuarios de negocio. Asimismo, IBM proporciona analítica predictiva avanzada y en tiempo real y, también, seguimiento de acciones comerciales detallado con indicadores clave de rendimiento. Además, ofrece indicadores clave de rendimiento predeterminados.

Modelo de programación avanzada

Con las soluciones BPM de IBM tendrá un control granular sobre la ejecución de instancias de procesos individuales a través de una infraestructura y un modelo de programación que mantendrán a su empresa en un estado uniforme en todo momento. IBM proporciona integridad transaccional para procesos, y la combina con modelos de programación avanzada y funciones de tiempo de ejecución.



El entorno operativo BPM de IBM se ejecuta en un modo accesible, seguro y con prestaciones de recuperación en caso de siniestro a fin de que pueda ejecutar aplicaciones muy complejas y vitales con total confianza.

Escalabilidad y rendimiento

Las soluciones BPM de IBM le proporcionan un entorno robusto, seguro y escalable que admite una amplia gama de plataformas. Las soluciones BPM de IBM están pensadas para que crezcan, se amplíen y resuelvan sus necesidades futuras. Estas soluciones incluyen una alta disponibilidad con soporte vertical y horizontal.

Documentar y ejecutar procesos en el cloud

Blueworks Live es fácil de usar, se usa desde el navegador y tiene una estructura tipo wiki. Esto permite que los implicados, tanto los que trabajan en la empresa como fuera de ella, puedan participar y colaborar en la mejora de los procesos. Y también pueden participar personas de todos los departamentos, centros y ubicaciones. Con Blueworks Live, la aplicación de los procesos deja de estar en manos de unos pocos y se abre a toda la organización. Así es: la plataforma Blueworks Live es la plataforma central de comunicación para recopilar, compartir y mejorar la forma de trabajar de su organización.



Pero no se limite a creernos. Inscríbase hoy para una prueba gratis de 30 días en www.blueworkslive.com/signup/trial.

Operational Decision Manager

IBM Operational Decision Manager ofrece una gestión de las reglas de negocio que añade flexibilidad y rendimiento a sus sistemas de empresa con una potente función de automatización de decisiones en todos los procesos y aplicaciones. Entre sus herramientas se encuentran las funciones necesarias para admitir la definición de reglas, el despliegue, el mantenimiento y el gobierno con entornos específicos para usuarios técnicos y no técnicos que participen en la gestión de las reglas. Además, IBM proporciona prestaciones de ejecución de reglas de primera clase que se pueden ejecutar en múltiples sistemas operativos y plataformas, lo que permite activar la automatización de decisiones en toda la empresa.

IBM Operational Decision Manager admite prestaciones avanzadas de procesamiento de eventos de negocio para detectar, evaluar, correlacionar y responder a los patrones de eventos que pueden producirse a lo largo de un período de tiempo. Estas prestaciones se pueden ver con interfaces de usuario gráficas, no programadoras, que permiten que el personal de TI gestione el entorno de eventos de negocio mientras que los usuarios empresariales pueden gestionar las definiciones de eventos.

Más allá de la tecnología: asegurar el éxito con servicios de BPM

Tener éxito en BPM requiere algo más que una tecnología de moda. BPM requiere una planificación estratégica previa para establecer qué objetivos tiene la organización y en qué punto tiene que incorporarse BPM. IBM WebSphere Services for BPM cuenta con consultores cualificados que tienen conocimientos avanzados, tanto técnicos como de modelización de procesos, que han ido acumulando en múltiples proyectos y que le harán empezar el viaje hacia BPM con buen pie. La clave es conseguir éxitos pequeños y rápidos que se puedan escalar a toda la organización, y los consultores de IBM aportan métodos y mejores prácticas probados que le garantizan la consecución de sus objetivos.

Ha llegado el momento de utilizar BPM para dar a su organización la ventaja que buscaba.

En el dinámico entorno de negocio de hoy, su organización tiene que estar siempre a punto para convertir las señales del mercado en acciones estratégicas. BPM le ayuda a actuar rápidamente cuando encuentra oportunidades perdidas que quedan atrapadas en procesos operativos cotidianos. Si recurre a la potencia tecnológica como ventaja competitiva, toda la empresa será más ágil, lo que le permitirá conseguir los objetivos. BPM crea valor mediante el crecimiento, el rendimiento mejorado, una mayor productividad, mayor eficacia del personal y mejor servicio de atención al cliente.

- Incremente su productividad: en el entorno económico de hoy, tiene que conseguir más cosas con menos.
- Aplique principios de BPM: ayudarán a que su empresa incremente la productividad.
- Aproveche las nuevas oportunidades de mercado: con BPM, puede crear mercado y dejar atrás a la competencia.
- Llegue al mercado global: BPM optimiza las operaciones de la cadena de suministro para aprovechar las oportunidades que se presenten.
- Acelere la innovación: deje que BPM transforme su organización en una máquina de innovar.



Abra el libro y encontrará:

- Formas de cumplir la normativa.
- Consejos para controlar los costes.
- Cómo IBM le puede ayudar a transformar su organización con BPM.

Con Dummies es más fácil!™

Visite Dummies.com^o

Encontrará vídeos, ejemplos paso a paso, artículos sobre procedimientos y cosas que comprar.



ISBN: 978-1-118-82560-0 N.º: WSM14002-ESES-01 No apto para reventa.