

# Como incrementar la agilidad y flexibilidad de los procesos de negocio con BPM

*Carlos Ordeñana*  
*IBM*  
*carlos@es.ibm.com*

Madrid, 15 de noviembre de 2011



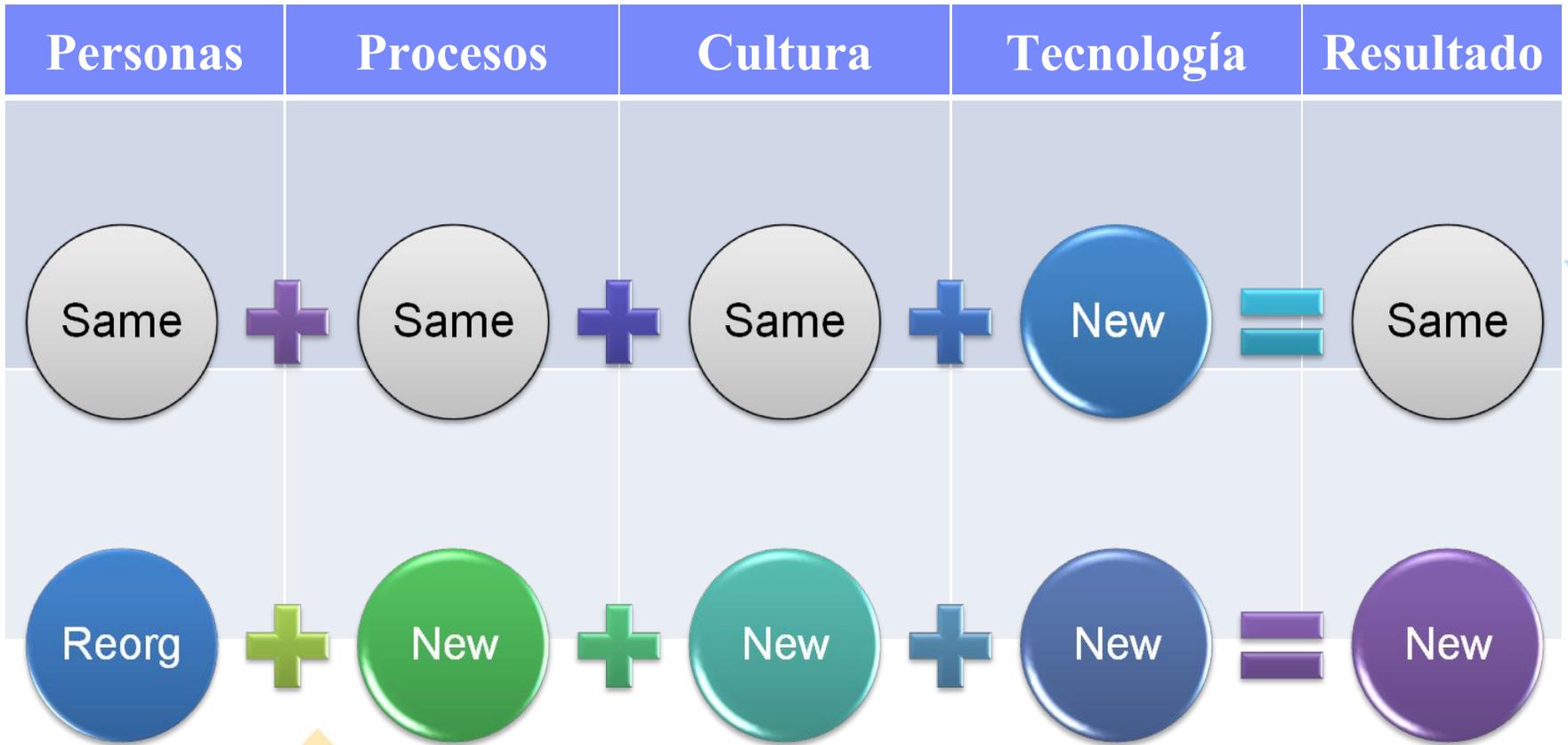
# Estamos Llegando a un Punto de Inflexión

No podemos  
trabajar más

No podemos dedicar más  
recursos

**Tenemos que trabajar de un modo  
más inteligente**





**Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.**

- Albert Einstein -



# ¿Cómo podemos mejorar?

Vamos a Fijarnos en los Procesos de Negocio



# ¿Qué es un Proceso de Negocio?

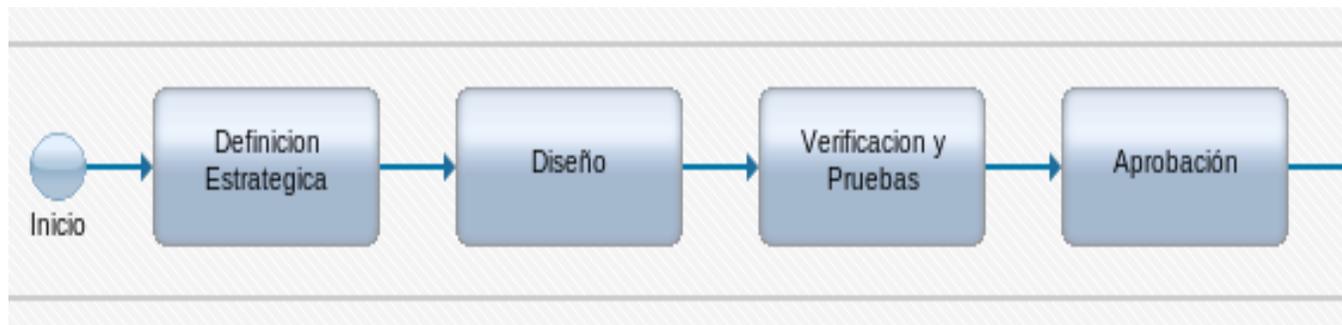
Conjunto de actividades de negocio que son desencadenadas por un acontecimiento y conducen a un resultado estable



## Los procesos de Negocio están en Todas Partes



# Ejemplo



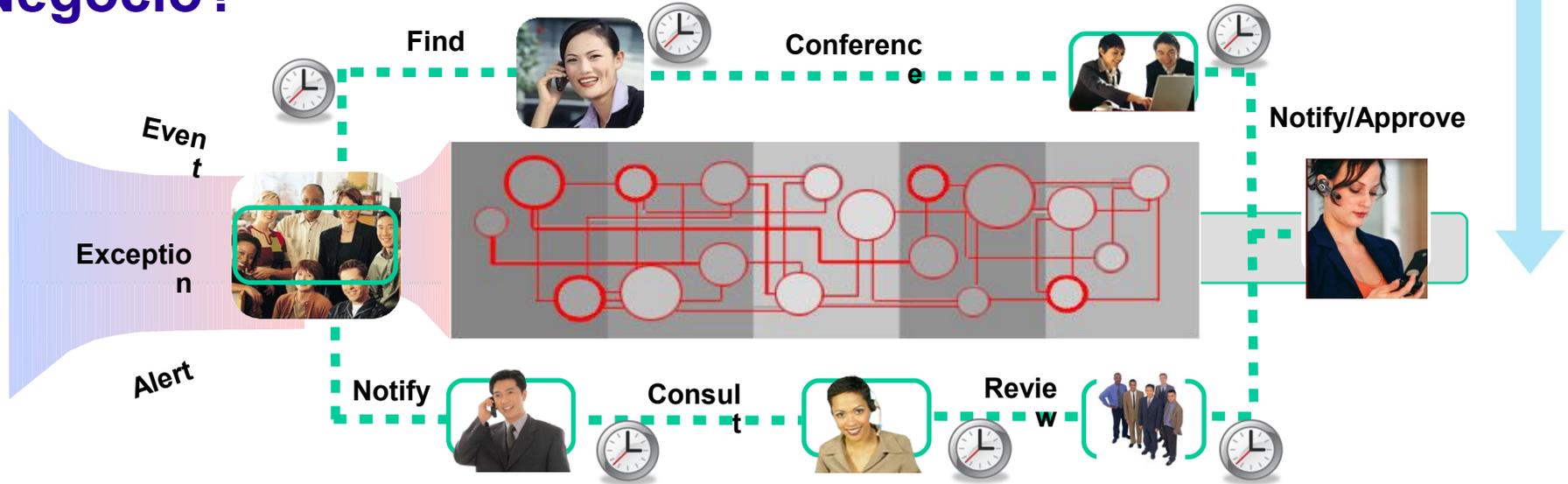
## Necesidad del Negocio

Reducir los tiempos de lanzamiento de producto, así como una mejor coordinación, exactitud, visibilidad y agilidad de los procesos.

EL CLIENTE lanza **miles de productos** cada año. La aprobación, localización y lanzamiento en **130 países** para cada uno de estos productos no es sencillo de manejar.

El tiempo de latencia para poner un producto en el mercado era de más de **ocho meses**. Deseaban **mejorar estos tiempos** y que los procesos fuesen **más eficaces**.

# ¿Cómo son las Comunicaciones en los Procesos de Negocio?



- **Latencia** desde la detección de un evento hasta la respuesta
- Los Procesos de Negocio **se paran** en puntos claves debido a la necesidad de intervención humana
- **Tiempo crítico gastado** en comunicaciones entre los usuarios y los que toman las decisiones
- Los Procesos son vulnerables a los **errores humanos**

# ¿Cómo Hacemos para Mejorar?

## VISIBILIDAD y CONTROL

Es difícil mejorar el rendimiento del proceso, si usted no sabe cómo su negocio se está comportando actualmente



Qué métricas son valiosas para identificar los puntos de mejora



Fijar objetivos (KPIs) y rangos basados en las métricas identificadas



Un seguimiento continuo de KPIs y actuaciones según sea necesario para lograr los objetivos deseados

Un proceso de negocio **GESTIONADO** es aquel en que los implicados en el proceso y sus responsables tienen **VISIBILIDAD y CONTROL** sobre el mismo para poder realizar acciones correctivas para conseguir mejores resultados.

# ¿Qué Necesitan los Procesos de Negocio?

*Cambio en la  
orientación: del  
producto al cliente...*



## **AGILIDAD**

*... orquestando personas,  
objetivos, tiempos,  
actividades, eventos...  
llevando la eficiencia a su  
máximo grado*

*... y cada actividad en  
armonía con el conjunto*



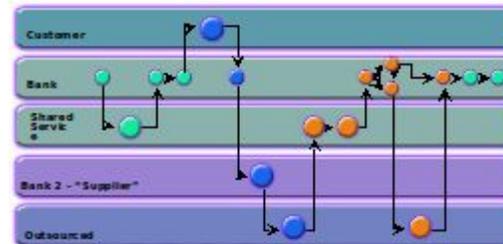
# ¿Qué es BPM?

Disciplina empresarial que toma la **INFORMACIÓN de los Procesos de Negocio** y la pone a disposición de usuarios y directores, con

el fin de eliminar las **INEFICIENCIAS**, reducir **COSTES** e impulsar la **PRODUCTIVIDAD**, acelerando la **INNOVACIÓN** y **OPTIMIZANDO** el Negocio de forma **CONTINUA**

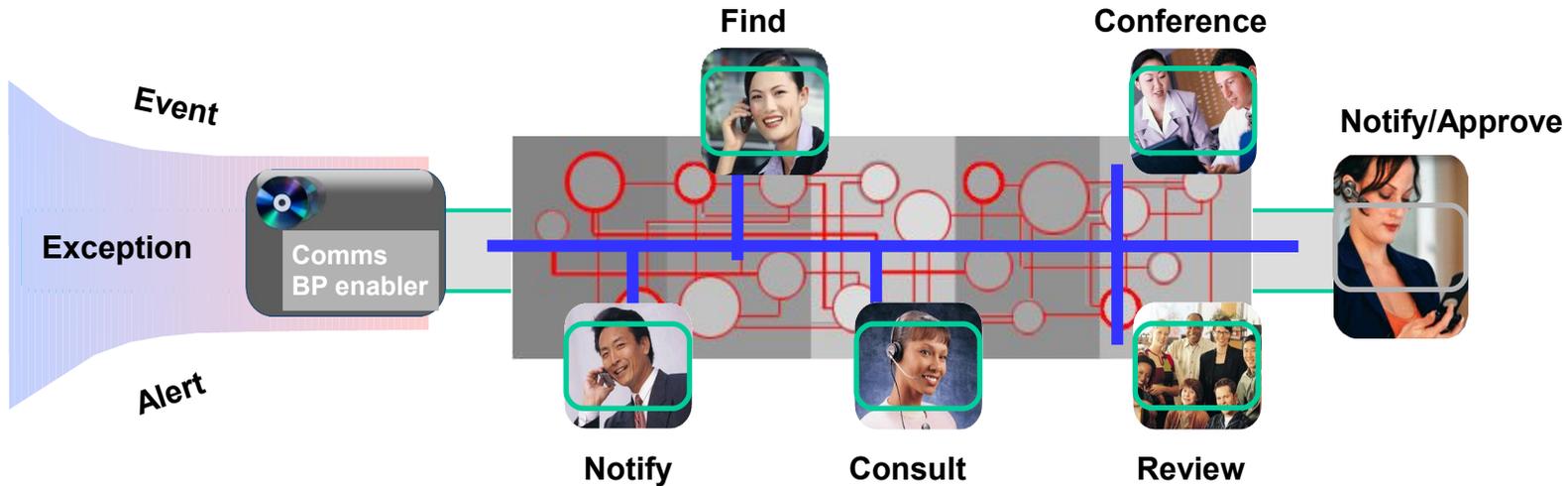


▪ **Decisiones de manera automática sobre procesos en tiempo real y según las**



**aporta VISIBILIDAD, CONTROL y AGILIDAD**

# BPM aporta VISIBILIDAD, CONTROL y AGILIDAD para trabajar de un modo MÁS INTELIGENTE



- El trabajo se prioriza y asigna **automáticamente**
- **Dirigido:** se guía al usuario en la toma de decisiones
- **Seguimiento:** acciones
- Visibilidad en **Tiempo real** y control del proceso
- Se reducen las excepciones en un 80%
- Se es más **eficiente**

## La Solución con BPM

Implementación y despliegue de 2 procesos , con IBM BPM, y despliegue en sus unidades operacionales de 130 países, en 1 mes.

El primer proceso desplegado soporta el **lanzamiento de producto** y es utilizado por la organización de marketing, los departamentos de negocio y los distintos países.

El segundo proceso implementado es el de **retirada de producto del mercado**. El sistema apoyado en BPM soporta la aprobación y los requisitos de visibilidad para la eliminación de un producto de un mercado específico. Los datos recogidos son visibles a todos los países y sus usuarios.



# Objetivos y Beneficios

## Objetivos perseguidos

- El Sistema recoge datos de los países para lanzar un nuevo producto
- Negocio comparte sus planes de acción con cada país de lanzamiento
- Permite a los países llevar a cabo el plan de acción
- Ayuda a los departamentos de negocio y a los países a cumplir con un compromiso común.

Solución de **IBM BPM** para **diseñar, controlar, optimizar y gestionar los ciclos de vida de los procesos** en toda la organización.

## Beneficios

### Países:

- **Visión completa** sobre todos los lanzamientos de producto posibles
- **Participar** en la definición de la oferta y la evaluación
- **Seguimiento** el progreso de proyectos de creación de oferta
- **Compartir** la visión de lanzamiento con otros países.

### Departamentos de Negocio:

- **Informar** a los países de nuevos lanzamientos y cambios
- **Recibir información** de los países sobre la evolución de oferta
- Obtener una **visión** sincronizada del cumplimiento de los países
- Anticipar las **excepciones**.

**Todas las partes capitalizan la experiencia** de la puesta en marcha



# BPM es importante porque incrementa la productividad

40%



Con **BPM** se reduce hasta un **35%** el retrabajo

5%



“

con el simple hecho de explicitar la asignación de tareas, los tiempos esperados para su realización y las responsabilidades, normalmente se observan incrementos de la

productividad de más del **12%**.

GARTNER



# ¿Cómo se hace BPM?

# Business Process Management. Ciclo de Vida

## Descubrir ideas que posibiliten la innovación

Descubrir y modelar el conocimiento que se tiene de los procesos, implícito en:

- Aplicaciones y sistemas,,
- normativas,
- procedimientos
- La cultura empresarial

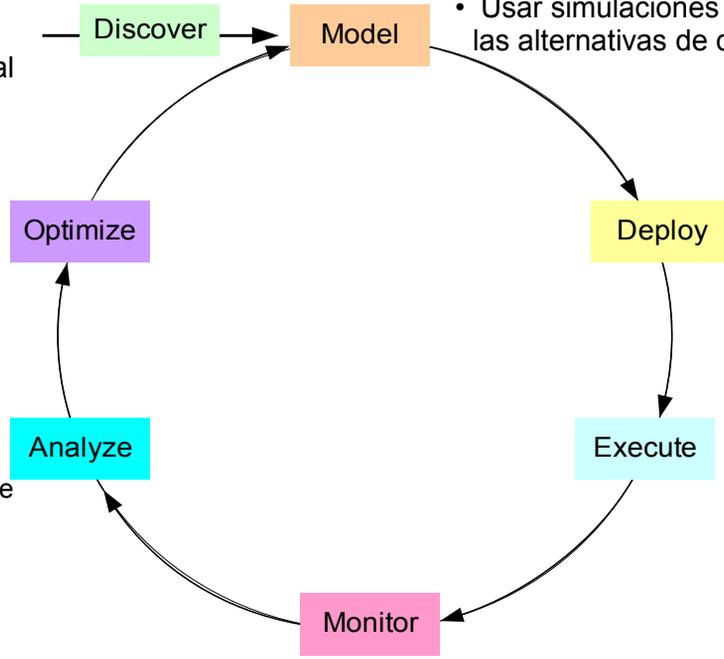
- Modelar los procesos para su despliegue
- Utilizar los modelos para explorar las oportunidades de mejora
- Usar simulaciones para explorar las alternativas de diseño

**Maximizar el valor de las interacciones**

La mejora de los procesos es una actividad continua basada en el análisis de los resultados y el rendimiento de los procesos

Se mide el rendimiento del proceso sobre un período de tiempo mediante métricas y análisis de negocio para conducir las estrategias de mejora y descubrir oportunidades para la innovación

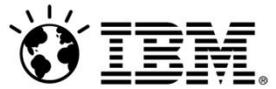
Las actividades se focalizan en el negocio y se realizan las intervenciones técnicas necesarias para mantener de forma correcta los procesos



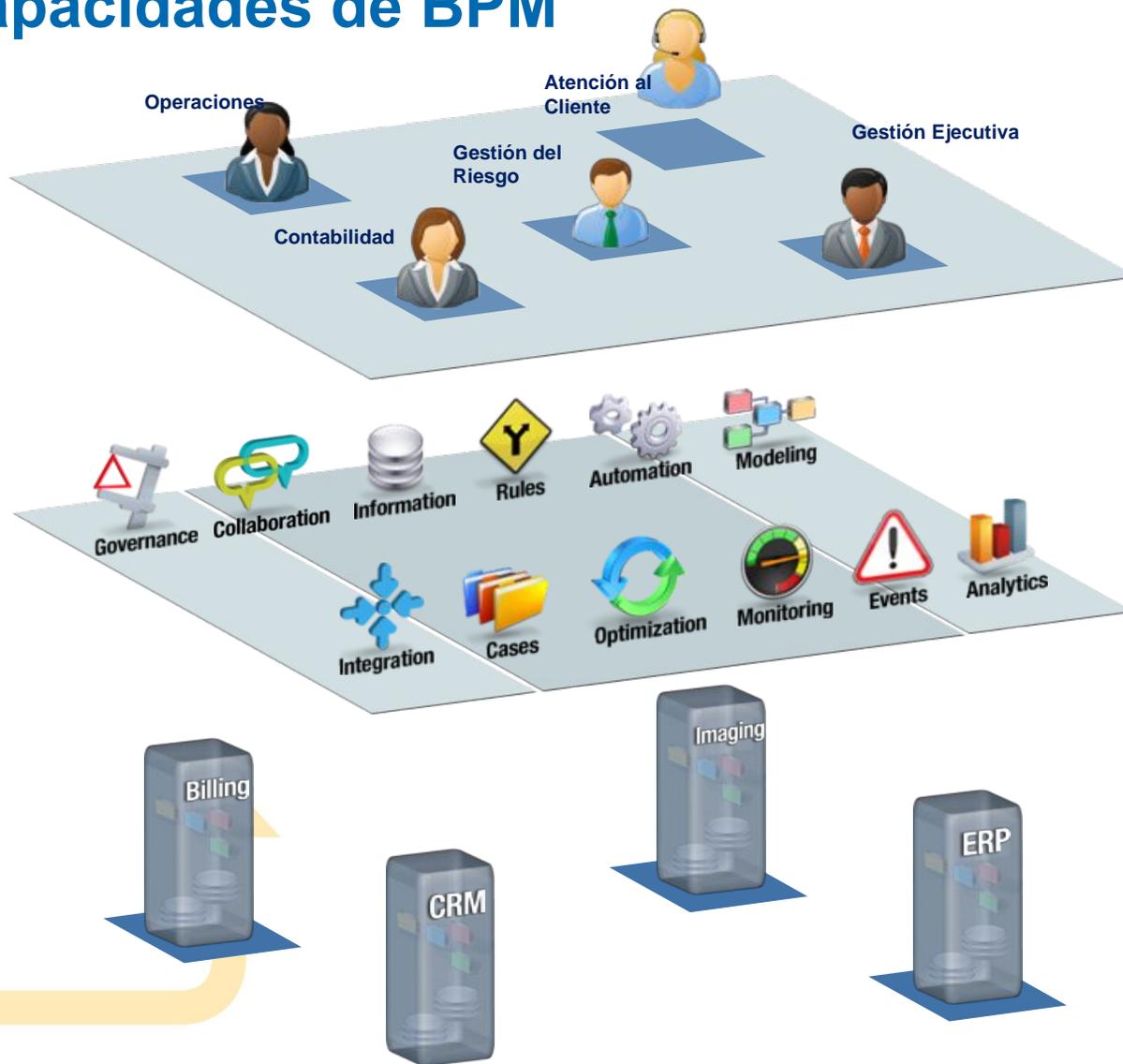
Poner los procesos a disposición de todos los participantes incluyendo PERSONAS, APLICACIONES Y OTROS PROCESOS

Asegurar que los procesos se lleven a cabo por todos los participantes con la intención que fueron definidos (como está expresado en los modelos)

**Optimizar la productividad y los recursos**



# Capacidades de BPM

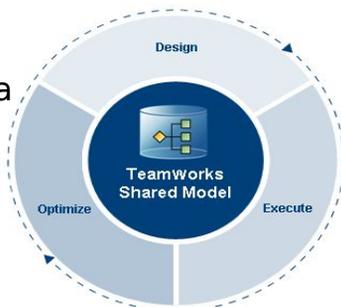


-  • Modelización
-  • Monitorización
-  • Automatización
-  • Gobierno
-  • Optimización
-  • Reglas
-  • Información
-  • Expedientes
-  • Eventos
-  • Integración
-  • Colaboración
-  • Análisis

# Reglas Fundamentales

## Integrar Equipos

- Tecnología + metodología
- Acortar los ciclos
- Habilitado por la plataforma BPMS



## Foco en el Proceso

- Alinea personas y tareas con resultados valiosos
- De principio a fin en lugar de silos
- Multifuncional



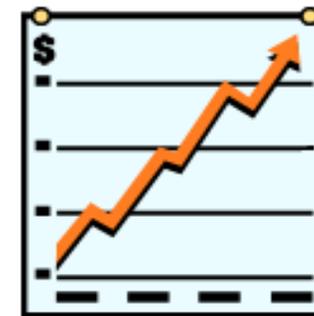
## Medir

- Visibilidad del rendimiento del proceso y de las personas
- Métricas significativas para el negocio
- Cuantifica el impacto de mejora del proceso



## Optimizar

- Mejorar el proceso para maximizar el valor del negocio
- Identificar y eliminar cuellos de botella
- Eliminar actividades que no aportan ningún valor



Eliminar las barreras IT conectando Estrategia con Operaciones



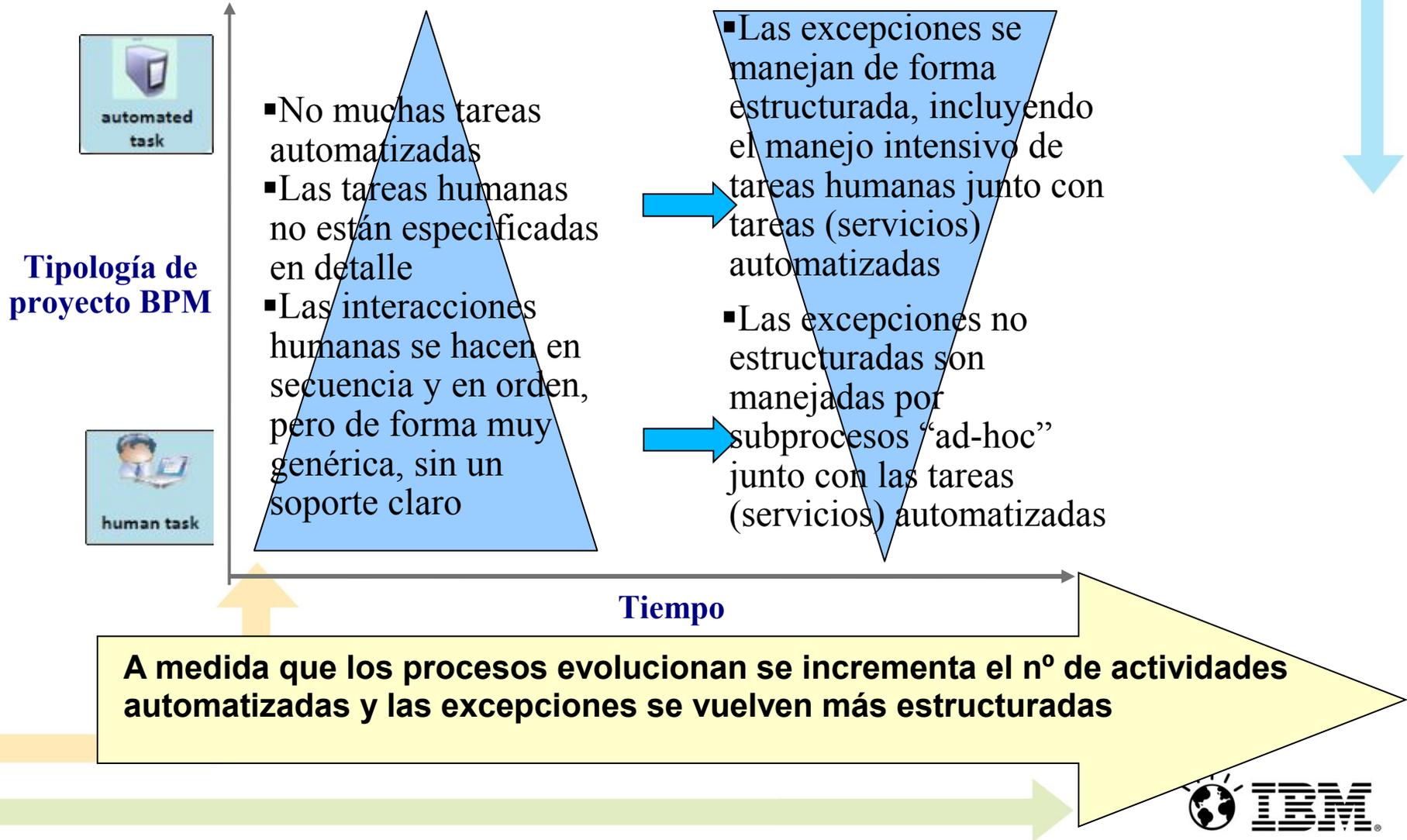
# Algunas lecciones aprendidas



- 1.- Los procesos tienen que ser definidos por la línea de negocio (LoB), pero alineado e integrado con IT.
- 2.- Enfoque realista. Empezar con un proceso que sea viable y del que esperemos obtener beneficios.
- 3.- Elegir una metodología BPM y seguirla.
- 4.- Es posible obtener resultados en 10-12 semanas. En caso contrario, algo estamos haciendo mal.
- 5.- Una estrategia BPM sin procesos en producción no es real, no aporta valor.
- 6.- BPM no es sólo un tema relacionado con la tecnología, es muchísimo más. Antes de iniciar un proyecto BPM, es fundamental invertir tiempo y recursos en transmitirlo a la organización.
- 7.- SOA es una solución de IT. BPM es de negocio. Habrá casos en que BPM pueda necesitar de SOA.



# Evolución en la forma de abordar proyectos en BPM



# IBM Business Process Manager V7.5

Process End-Users  
Process Owners



Business & IT Authors

Process Designer



Authors & Admins

IT Developers



Integration Designer

Process Center

Governance of Entire BPM Life Cycle

Shared Assets    Versioned Assets    Server Registry

BPM Repository



Process Server

BPMN    Rules    Monitoring    BPEL    ESB

Out-of-box  
Process Portal

Configurable  
Business Space

Optional  
Microsoft Add-ons



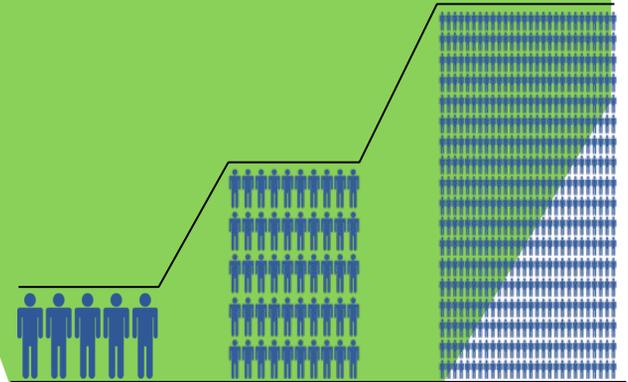
# Piensa grande

Comienza pequeño

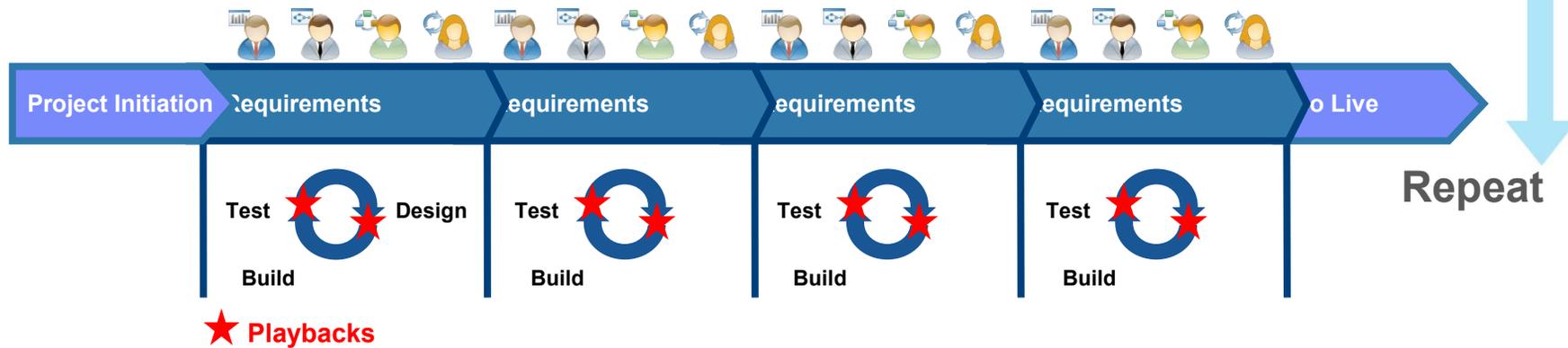
Escala rápido

*“Complexity should not be viewed as a burden to be avoided; we see it as a catalyst and an accelerator to create innovation and new ways of delivering value.”*

Juan Ramon Alaix, President,  
Pfizer Animal Health



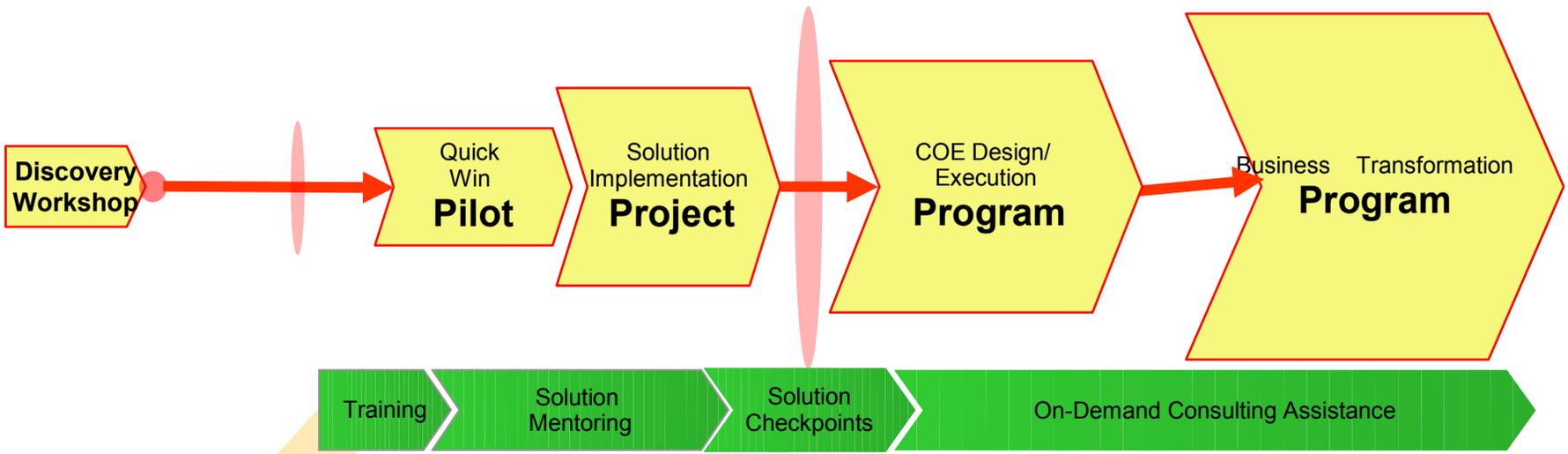
# Modelo de desarrollo iterativo



## Beneficios

- **Pequeñas iteraciones** llevan al proceso final.
- Realizando “**Playbacks**” iterativos validamos continuamente el proceso.
- La **Colaboración entre negocio e IT**, permite priorizar según el valor de negocio y el esfuerzo técnico necesario.
- Procesos ejecutables permiten realizar pruebas antes del despliegue.

# Próximos pasos en BPM



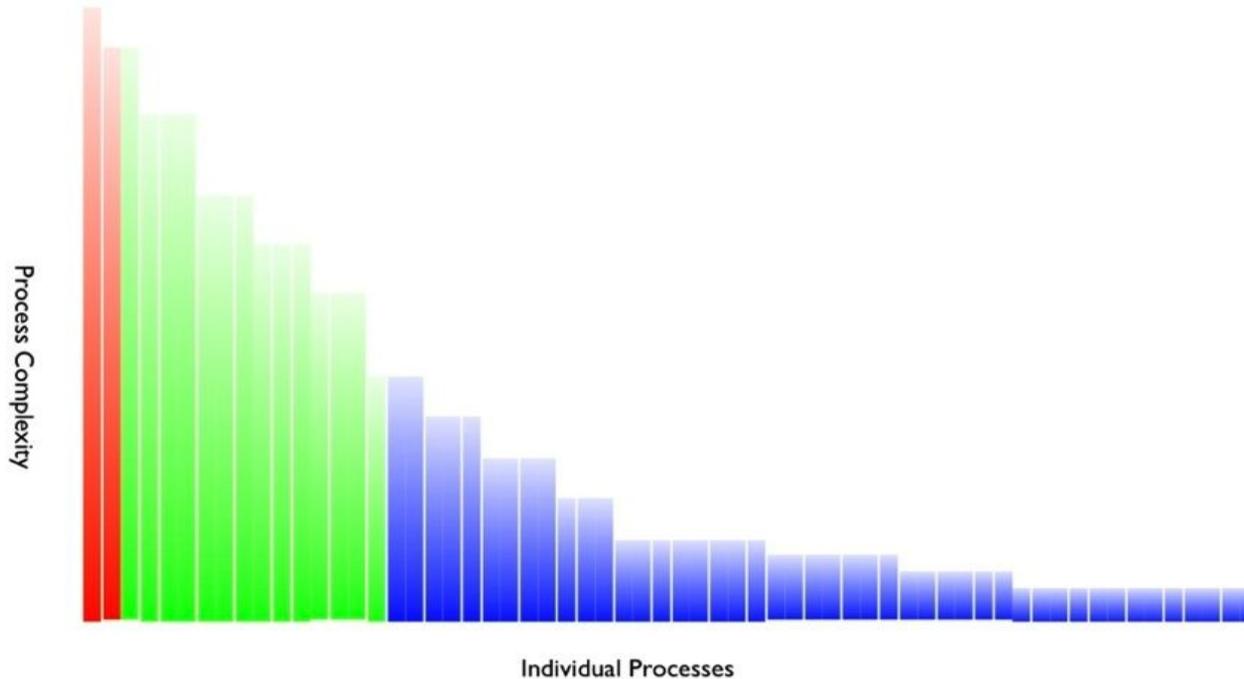
# Vodafone

## Reto: Automatizar y unificar el proceso de Televenta a Particulares

- La Solución BPM proporciona:
  - La gestión de los procesos de televenta
  - un punto común de entrada de información y de interfaz con los sistemas de Vodafone
  - escalabilidad, integración y automatización de los flujos de trabajo a través de la organización,
  - a cada actor la información necesaria para realizar su actividad, recogiendo el resultado de la ejecución de la misma y continuando con el flujo establecido
  - colaboración entre departamentos
  - implementación rápida de procesos, con foco en la colaboración entre equipos.
- Resultados y Beneficios:
  - Rápida implantación de los cambios en los procesos de negocio para adaptarse a las necesidades del mercado
  - Se unifica el método de trabajo de las agencias
  - se simplifica el seguimiento de la actividad de las agencias, proporcionando informes y obteniendo KPIs globales para todas, permitiendo a Vodafone establecer comparativas y objetivos comunes

# Banco Espirito Santo

## Distribución de procesos por complejidad



2.5%



Highly complex processes (global enterprises)

22.5%



Somewhat complex processes common to (global + Mid-Market)

75%



Simple processes common to all sizes of businesses (global + MM + GB)



0

2,000

8,000

# Obsidiana (Bankinter Consumer Finance)

## Reto: Solución End to End para proceso y gestión de tarjetas de crédito y débito

- La Solución BPM proporciona:
  - Control y monitorización de los procesos.
  - Orientación a la mejora continua.
  - Gestión SLAs.
  - Optimización y simulación.
  - Modelo Colaborativo.
  - Máxima capacidad de integración con sistemas y canales.
  - Pensando en la simplicidad en el puesto de trabajo.
- Resultados y Beneficios:
  - Conexión directa de las políticas de riesgo con la estrategia de concesión de tarjetas. Ajuste sin desarrollos IT de la realidad del mercado a la estrategia de la compañía.
  - Reducción coste de gestión de partners estimada: 60%
  - Mejora del time-to-market estimada: 3 meses a 1 mes.
  - Reducción del coste de emisión de tarjeta estimado: 30%.

# IBM es líder de mercado ... por soluciones y experiencia

Simplicity

Power

**IBM  
Business  
Process  
Manager**

Visibility

ince

**Gartner**

Publication Date: 27 May 2011

Research

ID Number: G00213079

## IBM Simplifies its BPM Strategy and Portfolio to Put "Business" Back in Business Transformation

Janelle B. Hill, Michele Cantara

At its recent Impact 2011 event, IBM announced sweeping changes to its business process management (BPM) strategy and portfolio. These changes were designed to better address the needs of business stakeholders interested in BPM as an approach for growing and transforming their businesses. Here, we examine the implications of these announcements. Business process improvement leaders and application managers should use this research to understand IBM's future directions for BPM and plan their migrations.

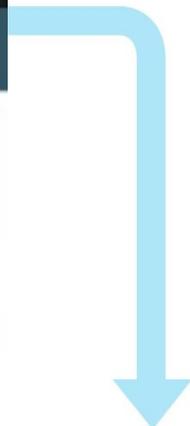
Ta

Rank 2009	Rank 2010	Rank Change	Vendor	2008	2009	2010	Share (% 2009)	Share (% 2010)	Growth (% 2009)	Growth (% 2010)
1	1	-	IBM	378.2	453.6	535.6	22.9	24.1	19.9	18.1
2	2	-	Oracle	151.7	202.4	218.7	10.2	10.1	33.4	8.1
4	3	+1	Adobe	151.6	159.7	194.8	8.1	9.0	5.4	22.0
3	4	-1	Pegasystems	116.7	166.1	177.3	8.4	8.2	42.3	6.8
5	5	-	Software AG	146.2	152.9	164.7	7.7	7.6	4.6	7.7
6	6	-	Fujitsu	84.5	93.1	94.8	4.7	4.4	10.1	1.9
7	7	-	Tibco	70.2	65.4	69.3	3.3	3.2	-6.9	6.0
8	8	-	Global 360	58.9	59.8	68.9	3.0	3.2	1.5	15.1
9	9	-	Applan	24.5	43.9	62.3	2.2	2.9	79.0	41.9
11	10	+1	Metastorm	37.8	40.0	41.7	2.0	1.9	5.8	-4.4
15	11	+4	Cordys	16.3	21.3	36.4	1.1	1.7	31.0	71.0
12	12	-	DST Systems	31.4	30.0	32.1	1.5	1.5	-4.3	6.9
13	13	-	Autonomy	26.3	26.8	29.3	1.3	1.4	1.9	9.4
16	14	+2	Singularity	27.6	19.4	21.8	1.0	1.0	-29.9	12.5
-	15	-	Progress Software	0.0	0.0	19.4	0.0	0.9	0.0	0.0
			Others	417.0	449.2	396.9	22.6	18.4	7.7	-11.2
			Total	1,738.9	1,983.6	2,166.0	100.0	100.0	14.1	9.2

Source: Gartner (April 2011)

**1** in BPMS market share\*

Over **5000** BPM customers worldwide and growing 



# ¿Por qué abordar un Proyecto de BPM?



## ■ Para:

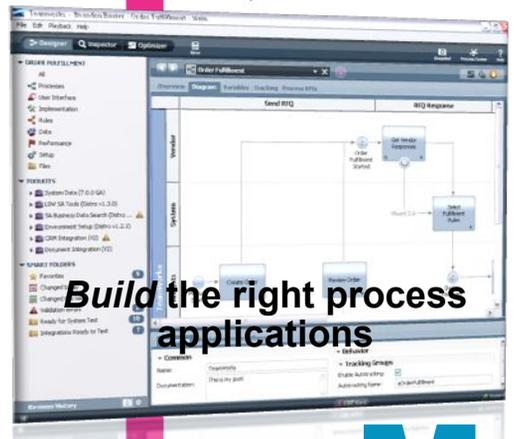
- reducir los Costes **OPTIMIZANDO LOS RECURSOS**
- que las personas sean más **PRODUCTIVAS** y **RENTABLES**
- reducir el riesgo financiero al obtener mayor **VISIBILIDAD** del Negocio
- tener una mayor percepción del **CLIENTE**

## ■ Porque la Industria está abordando **PROYECTOS** de Optimización de Procesos

**porque Racionalizar los Procesos de Negocio  
produce BENEFICIOS**



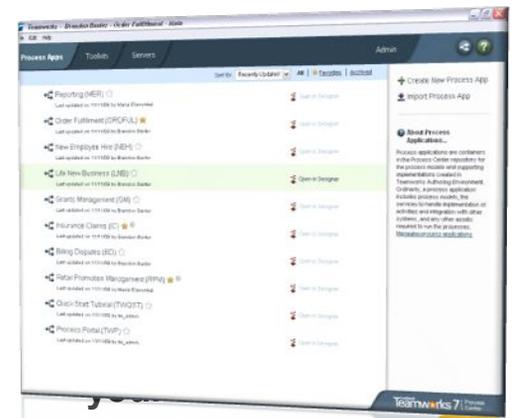
# Business Process Manager



**Build the right process applications**



**Improve processes with inherent visibility**



# Muchas gracias

*Carlos Ordeñana*  
**IBM**  
*carlos@es.ibm.com*

