

Gerencia de Procesos del Negocio (BPM): ¿A qué puede contribuir BPM?

D. Rodríguez, OPS Nicaragua

Resumen

Los gerentes de las empresas modernas están permanentemente buscando formas para alcanzar la eficiencia. Este artículo usó el método genérico basado en los principios de investigación – acción y el método de investigación hipotética deductiva. Actualmente existen muchas definiciones de BPM. Aunque todas ellas tienen algo en común también existen diferencias. Existe un entendimiento entre practicantes e investigadores respecto a lo que es BPM. Aunque se carece de un consenso sobre los objetivos. Podemos considerar llamativo lo planteado por Chenal (2013), que el ámbito define el objetivo de la iniciativa BPM.

Palabras clave: Gerencia de Procesos del Negocio, BPM, ámbito BPM.

Introducción

Los gerentes de las empresas modernas están permanentemente buscando formas para alcanzar la eficiencia. Las cambiantes condiciones del ambiente empresarial, hace necesario que las empresas sean flexibles y se adapten al cambio en base a los requerimientos de los clientes a fin alcanzar las metas del negocio.

Harmon define BPM como: “Una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión por procesos de negocio”. Una definición más amplia la encontramos en la guía de referencia de la Asociación Internacional de Profesionales de BPM: “BPM es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización (Hitpass, 2012).

Se carece de un consenso entre investigadores y practicantes sobre los objetivos de BPM. La Asociación Internacional de Profesionales de BPM lo define como un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como los automatizados. Algunos practicantes como R. Cernes de BonitaSoft afirman que BPM puede verse en diferentes formas. Como una metodología para mejorar la eficiencia, pero también como una herramienta de TI para automatizar los procesos. Lo que parece que coinciden es con la afirmación de Harmon: “BPM es una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión por procesos del negocio.”

Objetivos

Objetivo general:

Evaluar la propuesta AGILe business PrOcess (AGILIPO) y su contribución en la reducción del ciclo de tiempo e involucramiento de los usuarios en las fases de modelado e implementación de procesos.

Objetivos específicos:

- Analizar como AGILIPO contribuye a reducir la brecha entre las fases de modelado e implementación de un proceso crítico del negocio.
- Analizar como AGILIPO incrementa el involucramiento de los usuarios en la fase de modelado.
- Implementar la propuesta AGILIPO en algunos procesos críticos de una organización.
- Evaluar potenciales mejoras a la propuesta AGILIPO.

Marco Teórico

Kopitov y Faingloz (2011) afirman: la evolución en el proceso de métodos de gerencia inicio en 1776 cuando Adam Smith en su trabajo examino los problemas asociados con la división del trabajo. La siguiente etapa corresponde al trabajo de F. Taylor en 1895, el cual enfatizaba que no solo la división del trabajo sino también el crecimiento de la eficiencia en cada operación del trabajo. Los cambios examinados en las condiciones de los años 90 dio la apariencia de un nuevo método de gerencia llamada Re-ingeniería de Procesos del Negocio y fundada por M. Hammer y J. Champy. La idea básica de este método era la necesidad para las compañías de fundamentalmente reconstruir sus procesos del negocio, bajo las nuevas circunstancias, las cuales le posibilitarían alcanzar un incremento en la eficiencia, calidad y otros índices de desempeño empresarial (Hammer, Champy, 1993). Conscientes de la importancia del BPM en los años 2000 ha llevado a la formación de metodologías de gerencia de procesos que se vio reflejado en los estándares de gerencia de la calidad ISO 9001:2000. La siguiente etapa de la gerencia de los procesos que se ha convertido más popular en cada año es el uso activo de tecnologías de información en la gerencia (Smith y Fingar, 2003). La apariencia de esta etapa está asociada con el crecimiento vigoroso de los volúmenes de información, incremento de requerimientos para procesar datos operacionales, crecimiento de las necesidades de controles en línea para las actividades de las empresas (Smith, Fingar, 2003).

Business Process Management (BPM) es una disciplina la que ha estado desde inicios de los años 90, lanzada por un artículo de Hammer 1990 y reforzado por el libro de Hammer y Champy 1993 sobre Re-ingeniería de procesos del negocio.

La metodología BPM tiene dos objetivos principales: capturar los procesos del negocio existentes mediante la estructura representativa de sus actividades y elementos relacionados y representar nuevos procesos del negocio para evaluar su desempeño (Davenport, 1993).

Metodología de trabajo

Este trabajo es uno de los artículos académicos vinculados con la tesis Gestión de Procesos del Negocio (BPM): Evaluando los beneficios de AGILIPO. El objetivo general de esta tesis es evaluar como la implementación de BPM ágil y el ciclo de vida generalizado de BPM, puede contribuir a reducir las brechas entre el negocio y la Tecnología de Información (TI).

Para lograr el objetivo general de la tesis se usara un método genérico, el que fue basado en los principios de investigación - acción y el método de investigación hipotética deductiva. En la figura 1 se muestra este planeación, mostrando una vista esquemática de las fases de la investigación.

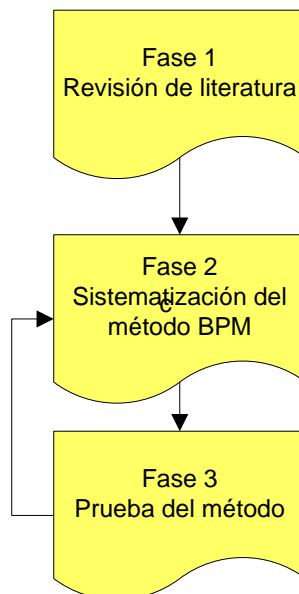


Figura 1. Fases del proyecto de investigación.

En la primera fase se estudiaron los siguientes tópicos: BPM, diferentes métodos de gerencia. Los resultados de la primera fase contribuyen a delinear los principales objetivos del BPM. Los que serán usados en la segunda fase para la sistematización de

BPM. La última fase será la prueba de un método de BPM ágil. Aunque no es parte de este trabajo.

Análisis de Resultados

Algunos practicantes como Ruth Cernes de BonitaSoft afirman: “La gerencia de procesos del negocio o (BPM), puede ser vista en diferentes formas. BPM puede referirse tanto a una metodología para mejorar la eficiencia a través de mejores procesos del día a día y también a una herramienta de TI para automatizar y monitorear estos procesos”. La implementación de BPM puede ser hecha de arriba hacia abajo, pero puede comenzar de abajo. Por otro lado vincula BPM con las estrategias de valor que responden a las necesidades de los CEO¹, COO², CMO³, CFO⁴, CTO⁵, CIO⁶, y otros gerentes de alto nivel (Cernes, 2013). Sin embargo no describen las fases o ciclo de vida BPM que usaría en cada caso.

Cuando se hace bien el BPM incluye tanto el análisis de procesos del negocio en conjunto con la implementación de programas de computadoras para gerenciar los procesos del negocio. BPM es una metodología que puede ser aplicada a cualquier organización o proceso dentro de la organización, desde la pequeña hasta la grande, de las más simples hasta las más complejas. La diferencia es que el BPM también puede ser aplicado directamente en una herramienta TI (Cernes, 2013).

El objetivo clave de BPM es alinear los procesos con las metas del negocio, buscando formas para mejorar estos procesos y establecer mediciones que puedan ser usadas para monitorear el desempeño para la mejora continua y optimización. Idealmente BPM es preferido como una estrategia amplia empresarial, aunque se puede aplicar a un solo proceso (Chenal, 2013). En la figura 2 se observa las tres capas de esta iniciativa.

¹ Chief Executive Officer (CEO)

² Chief Operating Officer (COO)

³ Chief Marketing Officer (CMO)

⁴ Chief Financial Officer (CFO)

⁵ Chief Technology Officer (CTO)

⁶ Chief Information Officer (CIO)

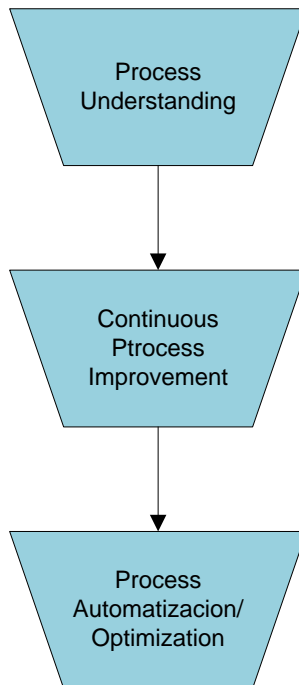


Figura 2: Método holístico BPM – BPM Resource Center

La capa 1: Usando una metodología de procesos para documentar los procesos enfocándose en los primarios. La capa 2: En términos de mejoramiento, es donde una metodología formal debe ser aplicada. La capa 3: Una vez establecido el método de mejoramiento e implementadas las mejoras, un sub-conjunto de procesos pueden ser beneficiados de varias tipos de tecnología (Chenal, 2013)

Algunas de las metodologías más usadas pueden ser útiles en ambientes complejos. Dado que ellas tienen fuertes similitudes en objetivos y técnicas, podemos tener un modelo simplificado del ciclo de mejora continua. Este puede ser comparado con Six Sigma y metodología BPM. (Chenal, 2013). El estándar o metodologías BPM siguen las fases del ciclo de vida: Design, Model, Execute, Monitor y Optimize, los que algunos practicantes se refieren con el acrónimo DMEMO.

Este método lidia con el mejoramiento de un solo proceso. Las habilidades de la organización y la cultura determinarán la metodología que se debe usar (Chenal, 2013). En la figura 3 se muestra el ciclo de vida genérico BPM.

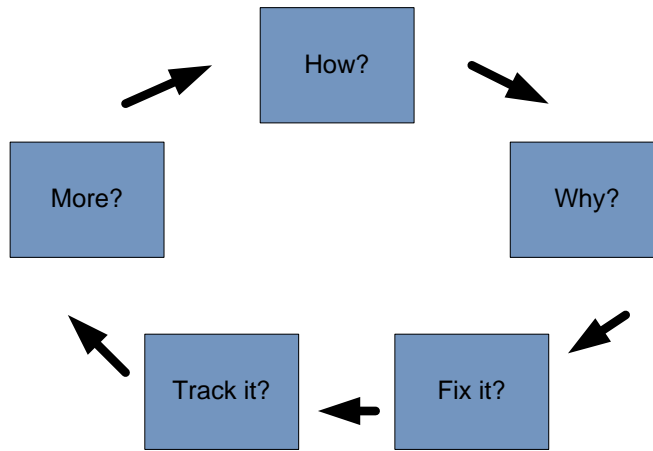


Figura 3: Generic BPM Lifecycle.

El estándar o metodologías BPM común sigue las siguientes fases del ciclo de vida: Design, Model, Execute, Monitor y Optimize, lo cual los practicantes lo refieren con el acrónimo de DMEMO. En la figura 4 se muestra en ciclo de vida BPM.

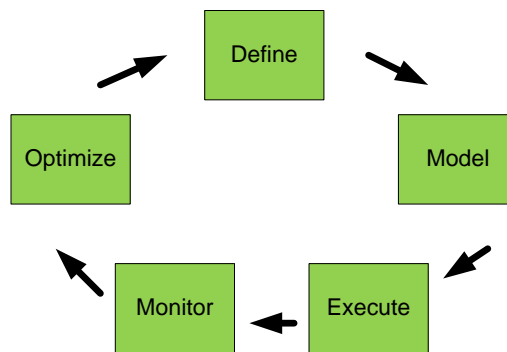


Figura 4: BPM Lifecycle.

El ámbito puede variar de un pequeño proyecto que simplemente documenta e realiza un inventario de todos los procesos hasta un completo proyecto en una organización con la implementación de tecnología BPMS. En una iniciativa BPM, el ámbito y los objetivos determinan el método. El ámbito define el objetivo de la iniciativa: la compañía completa o unidad de negocio o un proceso (Chenal, 2013).

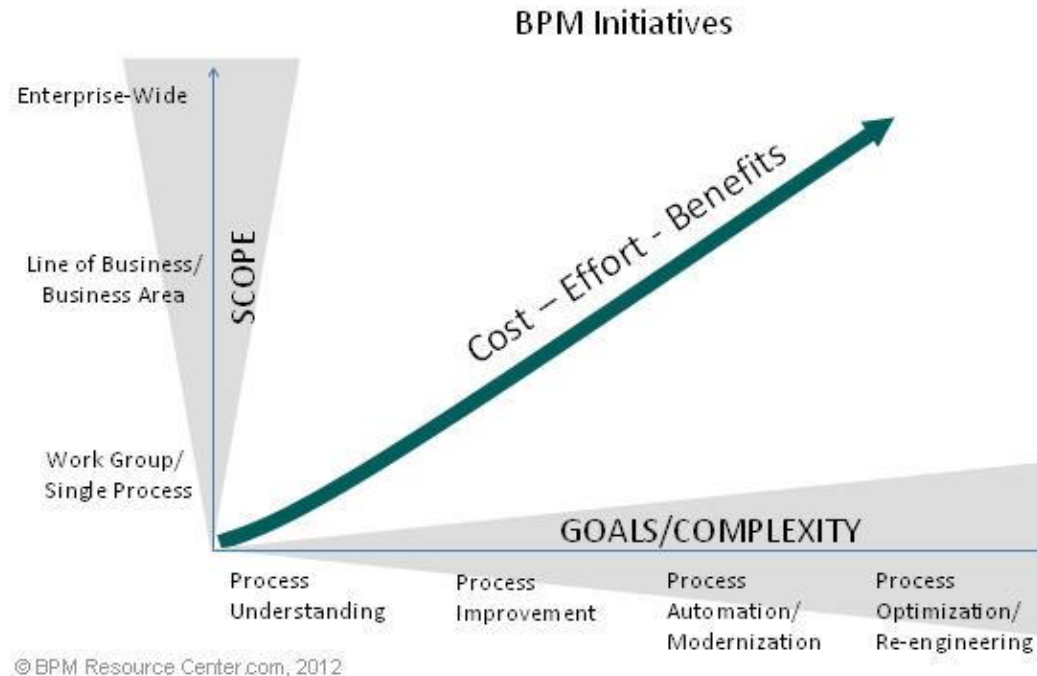


Figura 5: BPM Initiatives, BPM Resource Center

La figura 5 se muestra el costo/ Esfuerzo y Beneficio que podemos esperar al desarrollarse la iniciativa BPM. Todas las iniciativas BPM inician con el proceso de entendimiento de procesos, de estas actividades dependen del ámbito, objetivos y método usado. Si determina que el mejoramiento de procesos incluirá una tecnología de automatización de procesos, lo que significa invertir en una herramienta BPMS [3].

La clave distintiva del BPM como disciplina es agregar enfoque en el diseño de procesos flexibles o dinámicos así como la orquestación de procesos y la automatización a través de la habilitación de la TI. Las soluciones BPM pueden ser entregadas en los ambientes operativos del negocio con o sin la habilitación de TI, aunque siempre haya la eficiencia operativa como el factor clave. La entrega de mejoras del proceso del negocio a través de medios que no son TI, como la documentación de procesos operativos es completamente análoga con la entrega de por ejemplo, los flujos de trabajo habilitados por TI. Ambos tipos de soluciones son soportados por la disciplina BPM. Es importante notar que BPM centrado en la entrega de soluciones y no en la planeación de la empresa. (Jensen, Cline & Owen, 2011).

La parte medular de cualquier metodología BPM debe direccionar todos los aspectos del ciclo de vida de un proceso del negocio estructurado, desde el análisis hasta el diseño, implementación, despliegue, ejecución, y finalmente monitoreo (Jensen et al, 2011).

Aunque los pasos exactos del método puede diferir para los procesos estructurados y dinámicos, el ciclo de vida conceptual general se mantiene igual y es una parte central del lenguaje tribal de BPM (Jensen et al, 2011).



Figura. 6 Generalized BPM life cycle

En la figura 6 se muestra en ciclo de vida generalizado BMP.

BPM es el logro de los objetivos empresariales a través de la mejora, la gestión y el control de los procesos de negocio (Jeston y Nelis, 2014). Harmon define BPM como una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión por procesos de negocio.

La definición de BPM tiene un alcance amplio y abarca tanto la disciplina de gestión como la incorporación de TI para la automatización de los procesos (Hitpass, 2012).

La evolución más dramática en BPM ha sido el crecimiento de aceptar que BPM no solamente es el mejoramiento de los procesos operativos. BPM es una disciplina de gerencia centrada en el uso de procesos del negocio como un contribuyente significativo para alcanzar la estrategia de la organización y los objetivos del negocio mediante el mejoramiento del desempeño significativo y sostenido. Mientras la introducción de la tecnología puede ser un contribuyente útil para muchas organizaciones, BPM no siempre necesita tecnología para ser exitoso. Es mucho más importante tener los procesos correctos antes de considerar la implementación de tecnología (Jeston, Nelis, 2014).

A fin de implementar la estrategia del negocio la gerencia de la organización debe establecer un conjunto de reglas relacionadas a como el negocio debe ser conducido, y esto es el modelo operativo del negocio (Business Operating Model - BOM). La ejecución del BOM requerirá la creación o desarrollo posterior de capacidades del

negocio específicas y esto conlleva a la creación de componentes (Jeston, Nelis, 2014):

- Personas (gerencia del desempeño, estructura organizacional y cultural).
- Procesos (gobernanza y arquitectura).
- Tecnología (estrategia TI y arquitectura) dentro del negocio

Para implementar exitosamente, las actividades BPM deben ser gobernadas y controladas por un marco de implementación consistente. La experiencia en consultorías BPM e implementaciones de practicantes les ha permitido la oportunidad de desarrollar un marco de referencia

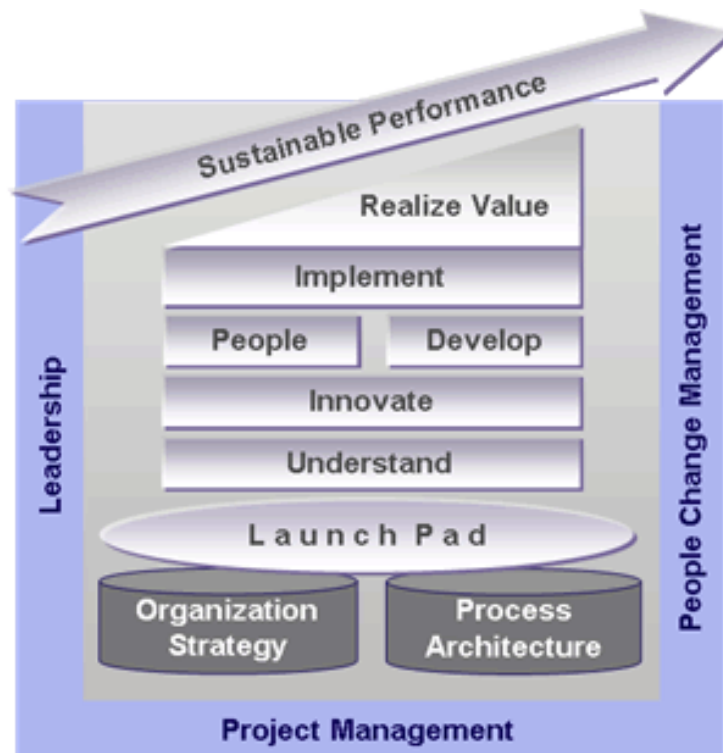


Figura. 7 7FE Framework

En la figura 7 se muestra el marco de referencia 7FE.

Business Process Improvement (BPI) también llamado Business Process Management (BPM) se enfoca en los procesos de cambio del negocio para mejorar su efectividad (Harvard Business School, 2010).

BPM es un marco de referencia sistemático y estructurado para analizar, mejorar, controlar y gerenciar procesos que persigue mejorar la calidad de los productos y servicios. Por ello BPM es un método mediante el cual los programas de calidad de las empresas se llevan a cabo. De esta definición BPM ha evolucionado hacia un marco de referencia de gerencia.. a adopción de BPM y técnicas de gerencia de procesos por las

organizaciones tiene un gran interés en el mundo tecnológico para desarrollar productos y soluciones que apoyen BPM (Chang, 2013).

Actualmente existen muchas definiciones de BPM. Aunque todas ellas tienen algo en común también existen diferencias, sobre todo en el alcance (Hitpass, 2012).

Algunos practicantes como Cernes de BonitaSoft afirman que BPM se refiere a una metodología para mejorar la eficiencia a través de mejores procesos y una herramienta de TI para automatizarlos. Si se hace bien BPM debe incluir ambas formas.

El objetivo clave de BPM es alinear los procesos con las metas del negocio. Esta iniciativa se fundamenta en tres capas: Process understanding, Continuous Process Improvement y Process Automation / Optimization. La metodología BPM común sigue las fases del ciclo de vida: Design, Model, Execute, Monitor y Optimize (DMEMO). Aunque remarca que en una iniciativa BPM, el ámbito y los objetivos determinan el método. El ámbito define el objetivo de la iniciativa (Chenal, 2013). Si bien Chenal afirma que todas las iniciativas BPM inician con el proceso de entendimiento de procesos, de las cuales dependen del ámbito, objetivos y método. Pero en dependencia de los objetivos puede incluir una tecnología de automatización de procesos para mejorar los procesos.

La clave distintiva del BPM como disciplina es agregar enfoque en el diseño de procesos flexibles o dinámicos así como la orquestación de procesos y la automatización a través de la habilitación de la TI (Jensen et al, 2011).

Por otro lado los investigadores como Harmon definen BPM como una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión por procesos de negocio. BPM tienen un alcance amplio y abarca tanto la disciplina de gestión como la incorporación de TI para la automatización de los procesos (Hitpass, 2012).

La evolución más dramática en BPM ha sido el crecimiento de aceptar que BPM no solamente es el mejoramiento de los procesos operativos. BPM no siempre necesita tecnología para ser exitoso. Para implementar exitosamente, las actividades BPM deben ser gobernadas y controladas por un marco de implementación consistente (Jeston, Nelis, 2014)

BPM también llamado BPM se enfoca en los procesos del negocio para mejorar su efectividad (Harvard Business School, 2010).

BPM es un método mediante el cual los programas de calidad de las empresas se llevan a cabo (Chang, 2013).

Conclusiones

Este artículo muestra que si existe un entendimiento entre practicantes e investigadores respecto a lo que es BPM. Aunque se carece de un consenso sobre los objetivos. Por otro lado llama la atención lo planteado por Chenal que el ámbito define el objetivo de la iniciativa.

Además algunos practicantes e investigadores sugieren que aunque los pasos exactos del método pueden variar, el ciclo de vida conceptual general se mantiene.

Bibliografía

- [1] Cernes, R., Speaking to the C-suite about BPM, BonitaSoft , 2013
- [2] Chang, J., Business Process Management Systems: Strategy and Implementation, Auerbach Publications, 2006
- [3] Chenal D., BPM Primer section, http://www.what-is-bpm.com/get_started/bpm_methodology.html, 2013
- [4] Hammer, M., & Champy, J., Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness.2005
- [5] Hitpass, B., BPM: Business Process Management - Fundamentos y Conceptos de Implementación, Bernhard Hitpass Editorial, 2012
- [6] Improving business processes, Harvard Business School Publishing, 2010
- [7] Jensen, C., Cline, O., Owen, M., Combining Business Process Management and Enterprise Architecture for Better Business Outcomes, IBM Redbooks, 2011
- [8] Jeston J., Nelis, J., Business Process Management, Practical Guidelines to successful implementations, Butterworth-Heinernann, 2014
- [9] Kopitov, R., Faingloz, L., Comparison of different approaches to the Management System construction and their influence on the enterprise controllability, International Journal of Business and Management studies, 2011
- [10] Smith H., Fingar P., Harrington, Business Process Management: The Third Wave, Meghan-Kiffer Press., 2003