

Edición Completa: Gestión de Procesos de Negocios

Miércoles, 21 de Junio de 2017 - Id nota:627957

Medio : El Mercurio
Sección : Ediciones Especiales
Valor publicitario estimado : \$52403000.-
Página : C10, C11, C12 y C13
Tamaño : 116 x 50

[Ver en formato web](#)

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

EDICIONES ESPECIALES EL MERCURIO CL
SANTIAGO DE CHILE
MIÉRCOLES 21 DE JUNIO DE 2017
EL MERCURIO

VISION GENERAL:

Proyectos BPM requieren el compromiso de toda la organización

Al igual como sucede en otros países, las empresas en Chile están transitando hacia una gestión de procesos de negocios o Business Process Management (BPM), disciplina que se inicia con la arquitectura empresarial (visión, estrategia, modelo de negocio, procesos de negocio, tecnología e informática) y se centra en la ejecución de la ejecución de procesos de extremo a extremo.

“Algunas empresas grandes en el país están implementando procesos utilizando esta visión, justamente porque han visto que al cliente no le importa la estructura interna, le importa solo su capacidad para entregar el producto comprometido”, explica Andrew De La Mare, socio de Asesoría y Consultoría Empresarial de PVC Chile.

Sostiene, sin embargo, que la situación de las pequeñas y medianas empresas es distinta. “Por un lado, tienden a sufrir de escases de los talentos necesarios para llevar a cabo estos procesos, por otro lado, pueden pasar de una estructura organizacional muy paternalista (la del dueño/gerente general) que a veces no permite que se cuestione la forma de hacer las cosas y cuestiona el control”.

De acuerdo a la experiencia de EY, las empresas en Chile están transitando el cambio hacia la gestión por procesos, formando equipos especializados y, en algunos casos, incorporando la visión integral del proceso en sus principales servicios al cliente. “Por ende es posible observar distintos niveles de madurez en función de la industria, las problemáticas que enfrenten y los tamaños relativos de las mismas, ya que suele observarse un mayor impulso hacia la gestión por procesos en empresas de tamaño grande”, destaca Claudio Corbetta, socio de Consultoría en Servicios Financieros de EY.

Hoy, se pueden encontrar implementaciones exitosas de BPM en todo tipo de industrias, desde la banca, al retail, pasando por las telecomunicaciones, entre otras.



“Se diferencia de la administración tradicional en que esta última tiene un foco más jerárquico y de especialización funcional, lo que puede crear resultados o incentivos funcionales que no necesariamente contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización. En BPM, el foco en el proceso ordena el esfuerzo hacia el resultado o producto final, en lugar de los resultados intermedios”. Y es así como existen grandes diferencias con los tradicionales modelos de procesos. Al respecto, Claudio Corbetta indica

“En el diseño de procesos tradicionales se observa un proceso o porción de él con el objetivo de optimizarlo o generar mejoras en algunos de sus indicadores. “En el enfoque de BPM, la organización gestiona a través de sus procesos, definiendo una estrategia para analizar y gestionar sus procesos con responsables definidos y la participación del management de la organización en la toma de decisiones”.

Además, agrega, dan inicio a una cultura de mejora continua, ya que las relaciones que se establecieron para resolver el problema permanecen en el tiempo, lo que genera la capacidad de anticipar las mejoras a las necesidades. Finalmente, enfatiza a la organización en aquello realmente importante: los resultados alineados con los objetivos estratégicos.”

Corbetta señala, por su parte, que gestionar a



Claudio Corbetta, socio de Consultoría en Servicios Financieros de EY



Andrew De La Mare, socio de Asesoría y Consultoría Empresarial de PVC Chile

través de BPM permite a las empresas tener una visión integral de la organización y su funcionamiento, mejorar el gobierno de los procesos y las interacciones o servicios al cliente, además de medir y tomar decisiones de mejora en los procesos, así como lograr agilidad al momento de adaptarse a los cambios que se producen en el mercado.

No obstante, aclara que la gestión a través de BPM requiere el involucramiento del management de la organización en la toma de decisiones, un equipo de personas entrenadas para realizar el levantamiento y con el empoderamiento adecuado para proponer y realizar cambios en los procesos actuales.

El socio de Asesoría y Consultoría Empresarial de PVC Chile recomienda a las empresas interesadas en implementar BPM buscar asesoría profesional que facilite el proceso. “La palabra clave es facilitar. Si la asesoría toma la forma de traer un experto a resolver el problema, seamos en un rediseño tradicional. Se requiere una asesoría enfocada en romper los silos organizacionales, fomentar la colaboración y enseñar a la organización a implementar BPM por sí misma”.

enfrentar algunas dificultades. A juicio de Andrew De La Mare, suelen haber dos problemas. “El primero es que se cae en la trampa de contar a alguien que arregle el problema puntual, en lugar de buscar el equipo de personas que puede ayudar a la organización a aprender a aplicar BPM por sí misma. En lugar de desmontar y entregar al músculo propio, se contrata a un levantador de pesas”.

Y añade: “En segundo lugar, algunas empresas compran un software de BPM sin BPM, suelto pensando que esto resolverá el asunto, pero BPM es un enfoque de organización y personas, el rol de la tecnología de este tipo es solo facilitar en este contexto”.

Claudio Corbetta indica que, en base a la experiencia de EY, las principales dificultades que suelen observarse en las empresas están asociadas a la necesidad de desarrollar la visión integral de los principales procesos de la organización y la generación de acuerdos para elaborar un plan de acciones priorizado e incorporado en su estrategia y a la determinación de beneficios tangibles de realizar una gestión por procesos.

También es relevante entender que un proyecto de estos características no puede ser visto como un proyecto aislado, sino que debe ser parte de un área particular de la organización que se implementa como un todo”, resalta.

QUÉ ES BPM

Pero de qué se trata concretamente BPM. Andrew De La Mare señala que es una disciplina dentro de la función de operaciones, que mediante la identificación, diseño, ejecución

DISTINTAS INDUSTRIAS

Actualmente, empresas de distintos rubros tienen implementados procesos utilizando la visión de BPM. Andrew De La Mare, socio de Asesoría y Consultoría Empresarial de PVC Chile, señala que de acuerdo a la experiencia de su compañía el mayor impacto lo han visto en empresas de servicios masivos. “Aquellas donde existe gran cantidad de clientes y variedad de productos complejos”.

Claudio Corbetta, socio de Consultoría en Servicios Financieros de EY, asegura que ha visto implementaciones exitosas de BPM en todo tipo de organizaciones e industrias, desde la banca, al retail, pasando por las telecomunicaciones, etc. “La gestión por procesos entrega beneficios a todas aquellas organizaciones, donde el negocio presente desafíos de evolución que requieren el trabajo conjunto de múltiples actores, que deban trabajar de forma coordinada para alcanzar un objetivo común”.

BENEFICIOS

Lo cierto es que una empresa obtiene múltiples beneficios si implementa procesos, utilizando la visión de BPM. “Las soluciones diseñadas con una disciplina de BPM ponen al cliente al centro del esfuerzo rompiendo los silos funcionales

DESAFÍOS

Las empresas deben saber qué implementar primero, utilizando la visión de BPM

OPINIÓN

Hacia una exitosa transformación digital

Francisco Rivas, presidente de la Asociación de Empresas de Digitalización y Gestión Documental (Digital A.G.).

Los procesos han tenido una transformación hacia un funcionamiento digital, integrando aplicaciones de negocio del cliente con soluciones Business Process Management (BPM).

La transformación digital es una realidad. Cada vez más empresas e instituciones del Estado convierten sus procesos tradicionales a sistemas basados en herramientas informáticas y de comunicación de última generación.

Hoy, la tecnología ofrece muchas posibilidades, la conectividad es mejor que antes y los precios son accesibles, solo falta que las empresas tomen la iniciativa.

Los beneficios de adoptar tecnologías BPM o Case Management están a la vista; habitualmente las organizaciones se preocupan de tener un proceso más eficiente en la atención al cliente, pero al interior funcionan como siempre.

Las soluciones basadas en BPM son de suma importancia, desde el manejo de papel, hasta la originación de documentos electrónicos y la gestión de la información. Las empresas podrían realizar todos sus



“Hoy, la tecnología ofrece muchas posibilidades; la conectividad es mejor que antes y los precios son accesibles, solo falta que las empresas tomen la iniciativa”.

problemas: barreras geográficas, extravío, obligar a pagar custodia física y un documento puede ser consultado por una persona a la vez. Al hacer un cambio al mundo electrónico, las barreras geográficas desaparecen.

Ahí, se puede ver, tomar decisiones y/o firmar un documento, y estará disponible para que la organización tome otras decisiones en cualquier momento. Se trata de un cambio estructural con beneficios muy amplios.

BENEFICIOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- Mayor trazabilidad y visibilidad al proceso global, haciendo expedito y visible la gestión de casos y el manejo de excepciones, permitiendo el seguimiento de responsabilidades
- Integrar en línea a la organización, a sus distintos usuarios y a los sistemas de información existentes a través del BPM.
- Generar las respuestas, notificaciones, solicitudes, etc. Y posteriormente almacenarlas en PDF.
- Incrementar la eficiencia del proceso, permitiendo menores

tiempos medios de respuesta para el proceso de reclamos y, de esta forma, liberando recursos para otras actividades.

- Administrar alertas que permiten controlar a tiempo los casos que estuvieran en riesgo de incumplimiento de estándares de servicio, enviando una notificación al responsable desde la cual podrá acceder directamente al caso.
- Soportar la toma de decisión sobre imágenes y no papeles, evitando los tiempos muertos de manipulación y traslado de documentos.
- Controlar el control de gestión del proceso. El cliente dispondrá para el proceso objeto de esta propuesta, de una plataforma que le permita gestionar una estrategia de seguimiento continuo, al poder monitorear en línea y en base a ello realizar optimizaciones a su proceso (ciclo virtual), incrementando con ello la eficiencia de su gestión.
- Interoperabilidad e integración del BPM.
- Estándar los procesos.
- Mejorar el uso y la oportunidad de la información.
- Aseguramiento del cumplimiento de las normativas del sector.

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

EDICIONES ESPECIALES
MARTES 21 DE JUNIO DE 2017

GESTIÓN DE PROCESOS:

Las 5 malas prácticas que podrían evitarse al momento de generar valor a un negocio



PH.D. SEBASTIÁN RÍOS
Académico del Departamento de Ingeniería Industrial
Director del Magíster en Ingeniería de Negocios con TI (MIBE)



LUCIANO VILLARROEL
Subdirector del Magíster en Ingeniería de Negocios con TI (MIBE)

Para el Magíster de Ingeniería de Negocios con TI (MIBE) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, controlar alguna de estas prácticas incrementa la probabilidad de éxito de un negocio.

La identificación de las tareas que realiza una organización hasta la mejora del rendimiento de negocio usando Big Data. Para lograr lo anterior, el camino ha sido largo en cuanto al desarrollo de metodologías de mejora continua que permiten identificar y utilizar las "Best Practices" de manera de poder rescatar y utilizar todas aquellas prácticas que funcionan correctamente en todos los componentes de la organización. El concepto de BPM va

más allá de una metodología. Podemos hablar de una filosofía para estructurar una organización y mejorar su productividad en un medio ambiente dinámico. Sin embargo, las personas y las organizaciones tienden a repetir errores comunes para generar valor en sus procesos, que impide que sus proyectos de BPM tengan el éxito esperado. En lugar de presentar una receta para la implementación exitosa de BPM en una organización, comentaremos 5 prácticas fallidas en la "transformación" de una gestión de procesos de negocio.

1 Diseñar componentes de negocio sin un alineamiento con la estrategia ni explicitar una Arquitectura Empresarial (AE) acorde a las necesidades de la organización. Dado que el entorno empresarial y tecnológico está cambiando constantemente, los líderes del negocio deben agregar nuevas capacidades y servicios o seleccionar las tecnologías habilitantes que estén alineadas a la estrategia del negocio. Todo esto se define en una AE que permite identificar los principales componentes de una organización a través del valor del negocio, los procesos, los datos e información, las personas y la tecnología necesarios para ejecutar sus estrategias. Contiene todas aquellas herramientas y estructuras necesarias para soportar la operación del negocio.



Profesionales del Magíster de Ingeniería de Negocios con TI y del Centro de Investigación en Inteligencia de Negocios.

2 Identificar problemas y oportunidades de negocios sin considerar a todos los involucrados en los procesos. Las organizaciones tienden a centrarse en evaluar el impacto de un nuevo Sistema de Información en la AE, olvidándose del impacto en las personas y los procesos. Los líderes de negocio deben focalizar su esfuerzo en el impacto de las personas y los procesos en una AE. Para ello, deben identificar los problemas que tienen en la actualidad y las brechas que se requieren para lograr sus objetivos en el futuro.

3 (Re)disenar los procesos de negocios sin considerar una visión holística de la organización. Comentaré las áreas de mejora continua se centran en las metodologías y el cumplimiento de cada una de sus etapas e indicadores. Sin embargo, se les olvida mirar "desde el balón" cada uno de sus procesos de negocios y los patrones que se pueden obtener de los mismos. Los líderes de negocio deben tener una visión

holística que permita rediseñar sus procesos de manera integral, en lugar de hacerlo de forma aislada.

4 Introducir una tecnología antes de tiempo. La introducción de nuevas tecnologías prematuramente plantea un peligro real de superación de las habilidades del personal y el desarrollo agilo de sus procesos.

Los líderes de negocio junto con las áreas de mejora continua deben evaluar técnica y económicamente los cambios en una organización, reconociendo las ventajas competitivas que ofrece la tecnología, generando soluciones de valor que sean capaces de alinearse a las necesidades del negocio. La medida correcta del éxito no radica en la rapidez que involucra implementar una nueva tecnología, lo que realmente importa es tomar la decisión de inversión correcta y que sea apropiada para el negocio.

5 Realizar cambios sin considerar la conducta de las personas. Por lo

general, las áreas de mejora continua asumen una postura de "si los procesos están bien definidos, los trabajadores solo deben seguirlos". Pero en la realidad, las personas están sujetas a sus propias motivaciones y expectativas, por lo que muchas veces aunque los procesos de negocio sean definidos, las personas no los siguen al pie de la letra.

Por esta razón, el líder del negocio debe construir diferentes mecanismos para comunicar y motivar para lograr una transformación benéfica para el negocio u organización. Por supuesto, está el factor de costo, pero -en general- difícil de hacer.

Evitar los 5 puntos expuestos anteriormente no garantiza el éxito de su programa de transformación organizacional y el desarrollo de la innovación tecnológica, pero, sin duda, aumentará su probabilidad de éxito para generar "valor" a un negocio.

U
EJECUTIVOS

DIPLOMA
DOS

FACULTAD
ECONOMÍA Y
NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

DIPLOMADO EN

Gestión de Procesos de Negocios

Inicio: 13 de Septiembre / 120 hrs. presenciales

Con más de 12 años de trayectoria
Más de 800 alumnos egresados del programa
Sólidos conocimientos para liderar proyectos
Dictado por relatores profesionales y académicos de primer nivel

Director Académico:
Sigifredo Laengle Scarlazetta
Ph.D. Universidad Konstanz, Alemania
Profesor del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información
Director Académico del Diplomado en Gestión de Procesos de Negocios Universidad de Chile

Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile
Diagonal Paraguay 257, Santiago.
Sede Oriente
Av. Andrés Bello 2365, Providencia.

Información / Postulaciones
contacto@uejecutivos.cl
22 978 3565

uejecutivos.cl

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

EDICIONES ESPECIALES MERCURIO CL
SANTO DOMINGO DE LOS RÍOS
MIÉRCOLES 21 DE JUNIO DE 2017



MERCADO CHILENO:

Operaciones y tecnología focalizan proyectos BPM

Según experto, contrariamente, en nuestro país todavía falta usar esta disciplina como un instrumento de planificación y control de gestión integrado.

"Actualmente, el impulso y la dinámica de proyectos Business Process Management (BPM) en Chile se encuentran más enfocados en el área de operaciones y tecnología, que en el uso como un instrumento de planificación y control de gestión integrado", asegura el Dr. Bernhard Hitzpass, director ejecutivo del BPM Center del Departamento de Informática de la Universidad Técnica Federico Santa María (USM).

Si bien destaca que todavía es difícil de predecir como se va a seguir desarrollando el mercado de BPM, hasta el momento se puede observar que se trata de un mercado de nicho y las últimas encuestas no muestran un avance claro de salir de ahí. "Agrega que los profesionales internacionales expertos de BPM plantean que la implementación de BPM se transforma en un beneficio para la empresa, porque permite adaptarse rápidamente a los cambios, el desarrollo de nuevos productos, las exigencias de la industria, entre otros."

"En Chile, el nivel de inversión tecnológica que la empresa privada y pública se encuentra integrado en su gestión es considerable; por tanto, es necesario focalizar esfuerzos a través de la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) más importantes de acuerdo a la realidad nacional".

DIAGNÓSTICO Y TENDENCIAS

Dr. Bernhard Hitzpass comenta que a partir del año 2005 se aprecia a nivel global que BPM ha logrado un cierto prestigio entre el ámbito académico y empresarial

como concepto de gestión, "pero el conocimiento de la disciplina y de los sistemas de información que permiten apoyar la implementación de BPM es todavía prematuro". La empresa consultora de investigación de tecnologías de la información Gartner, señaló que "es posible encontrar una amplia oferta de suite BPM o BMCs en el mercado de software tradicional como open source"; al respecto, el experto señala que en nuestro país la difusión académica de estos enfoques en la implementación de BPM, así como también las metodologías utilizadas, los FCE y las fases de adopción, son tópicos con un bajo nivel de exploración.

"Sin embargo, asegura que en estudios realizados por el BPM Center, desde el año 2012 a la fecha, es posible hacer un diagnóstico y observar tendencias sobre la adopción de BPM en nuestro país. Además, de acuerdo a diferentes estudios de la literatura realizados por Dr. Bernhard Hitzpass, se pueden identificar los FCE para el área de gestión (BPM Governance) y de operaciones (BPM Operational). "BPM Governance, se puede concebir como una estrategia empresarial, por consiguiente se debe contar con un líder de alta dirección que conozca el negocio y demuestre credibilidad. Las encuestas nos revelan que el compromiso con la alta dirección ha aumentado desde el año 2012 al 2015, de un promedio de un sistema manual a uno digital, ordenado y así".

En segundo, destaca que el ejecutivo que impulsa dicho gasto, debe ser valiente al promover esta metodología de optimización ante directivos, jefes internos, como directorio

RECURSOS HUMANOS:

¿Qué características debe tener un ejecutivo para encabezar procesos de negocio?

Un ejecutivo que impulsa un proyecto Business Process Management (BPM) dentro de una organización y empresa debe tener ciertas características. Por ejemplo, debe poseer una visión global y de futuro para proyectar cómo se deben realizar los ajustes para hacer más eficiente una empresa y que está pensando en el tiempo, así como debe contar también con un liderazgo para ser seguido en el cambio, comunicar ideas y persuadir a la organización.

Cristian Carvajal, gerente general de GrupoExpro, explica que lo primero que debe tener en claro un ejecutivo que quiere impulsar la optimización y eficiencia de los procesos de negocio dentro de una empresa, es el negocio en que se encuentra su organización y entender su capacidad industrial. "A partir de ahí, puede identificar las tendencias locales e internacionales que están impactando su rubro y como a futuro pueden afectar su desempeño".

A su juicio, es importante hacer al ejecutivo tomar decisiones que permitan optimizar los procesos de su negocio con una estrategia de largo plazo. "Cuando un ejecutivo toma la decisión de optimizar, esto puede significar mejores gastos en una etapa inicial para la empresa. Puede parecer contradictorio, pero muchos apoyan optimizar con reducir gastos. Ser más eficiente, puede significar gastar más plata hoy, para tener más eficiencia mañana, entendiendo eficiencia como hacer de mejor manera los procesos".

Agrega: "La optimización que permita hacer eficientes los negocios debe ser con una visión de largo plazo, considerando las tendencias que están afectando a la industria. Por ejemplo, invertir en algún software de procesos puede ser considerado un mayor gasto para el ítem de resultados anuales de la empresa, pero podría beneficiar positivamente la eficiencia de los procesos, como hacer de mejor manera los procesos".

En segundo, destaca que el ejecutivo que impulsa dicho gasto, debe ser valiente al promover esta metodología de optimización ante directivos, jefes internos, como directorio



Cristian Carvajal, gerente general de GrupoExpro.

de la empresa, y presentar datos concretos sobre cómo proyecta que el mayor gasto hoy puede significar una optimización y eficiencia en el largo plazo.

CARACTERÍSTICAS PROPIAS

Carvajal destaca que identificar las tendencias mundiales es clave. "Por ejemplo, desde nuestro rubro como proveedores de outsourcing e externalización, vemos que muchas empresas optan por externalizar sus procesos productivos o de servicios para ajustar su dotación de personal a los altibajos de la demanda, buscando hacer eficiente su negocio y no tener una plantilla laboral que exceda sus necesidades, como ocurre en las grandes compañías globales".

Precisa, sin embargo, que la eficiencia no necesariamente va acompañada de la desvinculación de colaboradores de una empresa.

CULTURA DE INNOVACIÓN

Cristian Carvajal, gerente general GrupoExpro, señala que Chile tiene grandes desafíos en optimizar y hacer más eficientes los procesos productivos y de servicios en sus empresas y organizaciones. "Falta desarrollar una cultura de la innovación que implique atreverse a probar cambios en una empresa. La autoridad política debe impulsar la cultura de la innovación, pues la eficiencia en gran medida es una consecuencia de ella".

el proceso, va sea porque consideren que un gasto o bien porque temen ser desvinculados por el cambio. Será importante que el ejecutivo sepa explicar bien por qué el cambio que hará más eficiente el proceso y en qué beneficia a la organización y los colaboradores".

SITUACIÓN CHILENA

Respecto al tema de la innovación y optimización de procesos en la organización en nuestro país, Cristian Carvajal señala que generalmente las empresas globales y algunas medianas poseen departamentos con personas dedicadas a estas tareas. "Sin embargo, las pymes, especialmente las pequeñas empresas, el dueño se encarga de hacer prácticamente todo y no tiene tiempo para tomar un respiro, pues está dedicado a hacer más que a pensar en el largo plazo. En este sector, que es mayoritario en Chile, hay poco espacio para innovar y hacer más eficientes los procesos".

Comenta que también sucede a veces que ejecutivos de mando medio con menor poder de decisión tienen ideas para optimizar procesos, pero les falta autoridad para realizar su propuesta a su jefe. Esta errata comprensión del respecto a las agendas se debe modificar, pues las ideas para hacer más eficientes los procesos pueden venir desde un operario, que día a día trabaja en el proceso, hasta del alto ejecutivo".

KPAZ
Gestión de Procesos (BPM)

La ayuda a descubrir y mejorar sus procesos, para aumentar la eficiencia, flexibilidad y competitividad de su empresa.

- Diseño de Governance y Estrategia BPM
- Descubrimiento y Documentación de Procesos
- Análisis y Diagnóstico de Procesos
- Diseño y Mejora de Procesos
- Implementación y Automatización de Procesos
- Control y Monitoreo de Procesos

José Híjar de la Barra 108, Pto. 3 Oficina 14, Santiago
Fono: 800 835 070 - Mail: contact@kpa.cl
www.kpa.cl

ESTUDIO SOBRE GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO:

Lenta implementación de la gestión de procesos en la región

La investigación, que por primera vez se realizó para tres países (Chile, Panamá y Perú), destaca que la ejecución se encuentra en la primera etapa: la creación de conciencia.

Principal problema es demostrar el valor de la gestión por procesos

Problemas que afectan a la gestión de procesos de negocios:



tuvieran un área BPM y el levantamiento de datos se hizo del 26 de enero al 10 de marzo de 2017.

Entre los datos interesantes que ampo el estudio es que las áreas de procesos son relativamente recientes en las empresas y que dependen principalmente de las gerencias de informática. También destacó que existe poca formalidad en el plan de desarrollo del área de procesos.

Entre los objetivos que tenían las compañías para tener un área BPM figuran reducir costos, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la coordinación; es decir, la orientación hacia la mejora de la productividad, existiendo también un alto nivel de compromiso general. Sin embargo, entre los problemas que afectan al BPM es demostrar el valor de la gestión de procesos, pese a que los Chief Process Officer cuentan con un buen nivel profesional, incluyendo programas de gestión y capacitación. Otro aspecto importante es que las empresas reconocen que el nivel de éxito de la iniciativa BPM es escaso, dado que no existe una planificación de expectativas realista, aunque reconocen que existen diversas oportunidades para mejorar el desempeño.

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

EDICIONES ESPECIALES-MERCURIO.CL
SANTIAGO DE CHILE
MIÉRCOLES 31 DE ABRIL DE 2017

ANÁLISIS:

El desafío de la velocidad

“¿En qué consiste el desafío de la alta administración? Nosotros creemos que la clave está en elegir la velocidad correcta de la innovación de los procesos; es decir, determinar cuán rápido se realiza el ciclo de (re)diseño, implementación y el monitoreo”.

POR DR. SIGIFREDO LAENGLÉ
Profesor asociado
Facultad de Economía y
Negocios, Universidad de Chile.



La gestión de procesos hace realidad la agilidad de una compañía, la convierte en una "empresa en tiempo real". Este es el desafío más relevante para las compañías que enfrentan un entorno cambiante o altamente competitivo. Una empresa en tiempo real es capaz no sólo de diseñar, implementar y monitorear sus procesos, sino que también lo hace a alta velocidad.

Para comprender el desafío de la real-time enterprise, reflexionemos un momento a la

luz de las carreras de fórmula 1. ¿Cómo se gana una carrera de fórmula 1? ¿Cuáles son los factores claves que aseguran el éxito? Es claro que la alta velocidad del vehículo asegura ganar la carrera. De igual forma, en una compañía, la alta velocidad para satisfacer los deseos de los clientes es un elemento clave. Sin embargo, ¿cuáles son los aspectos de fondo que aseguran la alta velocidad en la carrera? Veamos más en detalle.

En el pit-stop de la escuela de Ferrari (ver foto de arriba) es donde se juega gran parte de la carrera, allí se realizan simultáneamente muchas actividades complejas en unos pocos segundos. Ellos necesitan coordinarse con ayuda de sofisticados sistemas de comunicación. Nada se deja al azar, y trabajar con alta precisión y velocidad en tiempo real es fundamental. Desdoblamiento hay un aprecio por la velocidad y el detalle!

Al final de una carrera resurge la cruda realidad de las escuelas. Hay veces que un golpe de suerte permite una buena posición en la carrera. La rotura de motor, o la obligación de abandonar cuando el equipo comete un error técnico,

puede significar acabar en una posición en desventaja. El equipo tiene muchos sucesos en la evolución mecánica y aerodinámica que lo llevarán. Lo que está en juego es conseguir armar algunos segundos. En una carrera todos los equipos presentan evoluciones. El desafío puede adjudicarse de la escuela en cualquier momento. Todo se hace para lograr una óptima "velocidad punta", acumular buenos puntajes.

MONITOREO

Ferri no es todo. Observemos ahora una foto de la testadura de una carrera (ver foto de abajo), esta vez de la escuela McLaren. Se trata de una unidad de telemetría de datos. Allí observamos como un grupo de analistas monitorea el comportamiento del vehículo, segundo a segundo. Los aparatos de telemetría miden la temperatura del motor, la composición del aceite, la relación entre frecuencia y velocidad y otros indicadores de desempeño del vehículo. A cada instante, ellos capturan información y la analizan para saber qué está sucediendo y por qué. Ellos tampoco dejan algún detalle al azar. Con esta información, el equipo debe



El monitoreo detallado del comportamiento del vehículo y del entorno es clave para adaptarse a las condiciones de la carrera.

determinar cuándo hacer un pit-stop y qué ajustar en esos escasos segundos de detención. La velocidad es la clave, pero sólo es posible ser veloz si se dispone de un sistema riguroso y detallado de monitoreo del desempeño.

La medición del desempeño

permite el ajuste del vehículo a las condiciones cambiantes de la carrera. Sin la información amplia y en tiempo real capturada por los aparatos de telemetría,

La coordinación basada en la estandarización de actividades y la capacidad de adaptarse a nuevas maneras de funcionar es el desafío central.

qué consiste el desafío de la alta administración? Nosotros creemos, que la clave está en elegir la velocidad correcta de la innovación de los procesos, es decir determinar cuán rápido se realiza el ciclo de (re)diseño, implementación y el monitoreo. Sabemos que antes un Volkswagen Escarabajo de 1960 y un auto fórmula 1 hay una enorme diferencia de velocidad. Un auto modelo VW Escarabajo es una elección básica, pero es, hoy por hoy, una solución lenta por otro lado, elegí un fórmula 1 es una solución fantástica, pero puede ser muy cara y riesgosa. Las tecnologías están disponibles al alcance de las compañías que quieran elegir un fórmula 1. La habilidad de los gerentes consiste entonces en saber elegir la velocidad de innovación de sus procesos para enfrentar el entorno.

ALTA GERENCIA

Quisiéramos hacer una última pregunta a la alta gerencia. ¿En

KPAZ CONSULTORES SPA:

BPM es clave para la mejora de la productividad

La utilización de un modelo de gestión basado en BPM puede llevar a las organizaciones a producir más, teniendo clientes más satisfechos, y estando mucho mejor preparadas para adaptarse a los rápidos cambios de los mercados, tecnologías o regulaciones.

Durante muchos años, los economistas, académicos, políticos y empresarios han señalado que el gran secreto para el desarrollo de Chile, y su inclusión en el grupo de naciones desarrolladas, pasa por la mejora de la productividad del país. En momentos económicos fluctuantes, como el que enfrenta el mercado nacional, es cuando las organizaciones más deben invertir en la búsqueda o desarrollo de modelos de gestión y tecnologías que les permitan conocer y crear, para diferenciarse de la competencia y alcanzar niveles superiores de productividad.

En KPAZ Consultores, entendemos que Business Process Management (BPM) corresponde a un enfoque de gestión integral de los procesos de negocio, que hace uso de diversas técnicas y herramientas digitalizadas por diferentes disciplinas de gestión y tecnología, y cuyo objetivo es hacer la operación de las organizaciones más eficiente, eficaz y flexible, y con ello mejorar sus niveles de productividad y rentabilidad, además de alinear los procesos con modelos de gestión de excelencia o calidad", explica su gerente general Rodrigo Rohland M.

En definitiva, precisa, la utilización de un modelo de gestión basado en BPM puede llevar a las organizaciones a producir más, con menores niveles de desperdicio, teniendo clientes más satisfechos, y estando mucho mejor preparadas para adaptarse a los rápidos cambios de los mercados, tecnologías o regulaciones. "El impacto que tenga en la productividad de las compañías dependerá del nivel de madurez de la propia organización y del nivel de profundidad de la intervención que se realice". Y agrega: "Es así como un proyecto de diseminamiento o



Victor Sagredo, gerente de Consultoría & Proyectos, y Rodrigo Rohland, gerente general, de KPAZ Consultores.

levantamiento de la situación actual de procesos, permitirá a las organizaciones mejorar su productividad, por ejemplo, a través de la eliminación de errores en la ejecución de las tareas y el ahorro en tiempos muertos, puesto que el producto de un proyecto de este tipo se transforma en un recurso clave para la producción o capacitación del personal, además de ayudar a establecer claramente las responsabilidades de cada participante en la operación."

Por otra parte, Victor Sagredo C., gerente de Consultoría & Proyectos, sostiene que un proyecto de diagnóstico y mejora de procesos, donde se utilizan diversas técnicas tales como Lean, Kaizen, Six Sigma, Benchmark, ProcessMining, etc., permite a las compañías identificar claramente cuáles son las principales brechas o desperdicios en su operación, además de priorizarlas en función de sus definiciones estratégicas, y buscar oportunidades de mejora que les ayude a aumentar sus niveles de productividad y rentabilidad actuales. "La automatización de procesos de negocio, sin duda, también aporta al aumento de los niveles de productividad de las organizaciones, a través de la estandarización de las

operaciones, la disminución de tiempos y de costos, y la digitalización de información de gestión oportuna para la toma de decisiones". Indica que un proyecto de monitoreo y control de procesos, donde se establezcan indicadores de gestión y metas para cada uno de ellos, permite a las organizaciones, entre otras cosas, disponer de información para tomar medidas oportunas ante eventuales desviaciones en los resultados de las operaciones, asegurando una mejora continua de la productividad y la rentabilidad de la institución. "En KPAZ Consultores entendemos claramente cuáles son las principales brechas o desperdicios en su operación, además de priorizarlas en función de sus definiciones estratégicas, y buscar oportunidades de mejora que les ayude a aumentar sus niveles de productividad y rentabilidad actuales. "La automatización de procesos de negocio, sin duda, también aporta al aumento de los niveles de productividad de las organizaciones, a través de la estandarización de las

INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Desarrolla una mirada estratégica de tu organización y lidera proyectos de innovación tecnológica en procesos de negocios

14 años apoyando estratégicamente el fortalecimiento empresarial

Postulaciones
Semestre Otoño:
15 de Enero

Semestre Primavera:
15 de Julio

Duración
3 semestres académicos

Magister en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de la Información

Informaciones

+56 22 978 4835 | mbe@dii.uchile.cl | http://www.mbe.cl/

Partner

PROCESOS DEL NEGOCIO
PROYECTO INNOVACION
IMPLEMENTACION DE OTRAS