

BPM: Administración de Procesos de Negocio

Por Reynaldo Montelongo*

La administración moderna nos marca que en la actualidad, las organizaciones que no se administren bajo un enfoque de procesos eficaces y flexibles, no podrán sobrepasar los cambios en el entorno y por lo tanto morirán.

Este artículo, mostrará los aspectos básicos del “**BPM**”, por sus siglas en Inglés, “**Business Process Management**” Administración de Procesos de Negocio.

Administración por Procesos contra Funciones

Si pudiésemos definir el concepto de “**Business Process Management**” que en si puede ser muy amplio, podríamos decir que la administración de procesos es ***una disciplina que mide y mejora el desempeño del negocio a través de la optimización y sincronización de todas las actividades desarrolladas en la organización.***

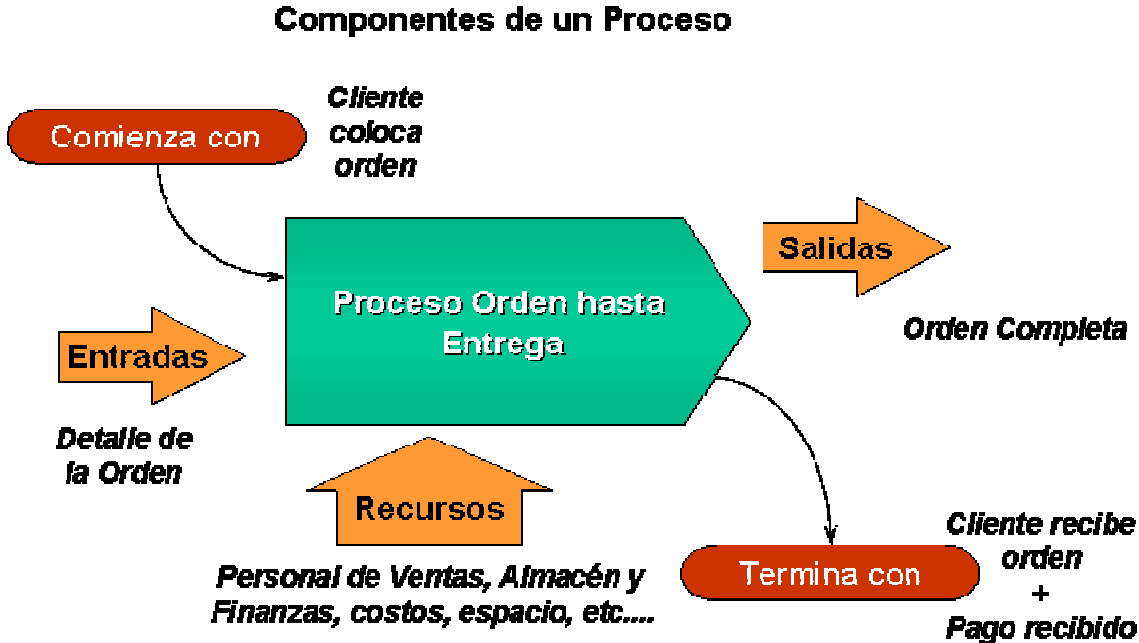
Pero bajo este esquema al hablar de un conjunto de actividades en común que persiguen un objetivo, estamos refiriéndonos precisamente a los procesos. Los procesos como tales en un negocio tal vez sean difíciles de identificar, sin embargo, todos los días nos referimos a ellos e inclusive los vivimos. Tal vez el problema sea que actualmente la mayor parte de las organizaciones se administran por funciones específicas que le cuelgan a sus colaboradores cuando lo mas eficiente es definir que actividades o tareas son las que se tienen que realizar para cumplir con un objetivo en donde éstas se tienen que agrupar, clasificar y luego entonces asignarles recursos y responsabilidades. Puede ser algo complicado en entender, no obstante, en este artículo trataremos de explicarlo y plantear la diferencia entre funciones y procesos.

Cada vez más el concepto administración de procesos de negocio (BPM: Business Process Management) se escucha más entre los ejecutivos y directivos de las principales Empresas de la Región y del País. Es importante mencionar en qué consiste este enfoque y sobre todo entender la metodología del modelaje de procesos.

Definición de Proceso:

Actividades relacionadas, que utilizan los recursos de la empresa (clientes, bienes, productos, gente, equipo, dinero, etc.) para generar un producto final. Tienen principio, fin, entradas, transformación y salidas bien definidos.

Figura 1: Definición de Proceso



En la figura anterior se muestra claramente como un proceso tiene entradas, que a su vez se convierten en salidas, pasando claro por actividades específicas que incluyen el involucrar clientes, proveedores, recursos materiales, humanos, etc. Un proceso también se puede definir como un grupo de actividades relacionadas, ejecutadas en un orden preestablecido, que emplean insumos de la organización y los transforman en un producto y/o servicio con valor para uno o varios clientes internos o externos.

Los procesos son las estructuras por medio de las cuales la organización hace físicamente lo que es necesario para proveer valor a sus interesados (Stakeholders).

Son el medio por el cual la empresa implementa su estrategia y consigue el logro de sus objetivos.

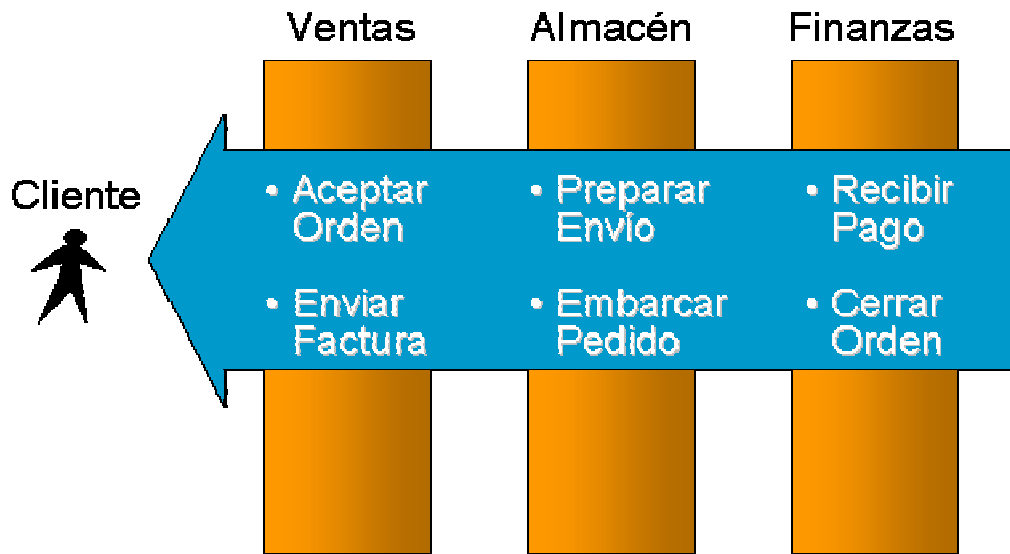
Existen beneficios que se pueden considerar al tener la visión de procesos de una Empresa, entre los cuales podemos encontrar:

- Ayuda a comprender mejor el negocio
- Ayuda a comprender cómo es que el valor se crea
- Describe cómo es que el trabajo es realizado
- Ayuda a identificar riesgos de forma integrada
- Ayuda a comprender el efecto combinado de los controles establecidos para mitigar los riesgos.
- Promueve la colaboración
- Enfoca al grupo en una visión y objetivos comunes
- Facilita la adaptación al cambio
- Facilita la planeación y la organización
- Acorta las líneas de comunicación entre los grupos
- Promueve la eficiencia y mejora continua
- Facilita la supervisión y la medición de resultados con relación al negocio

Cuando se analizan las organizaciones desde el punto de vista de procesos, se tiene que entender las diferencias entre la administración funcional y por procesos. Mientras que el análisis y visión de las funciones es vertical, la de los procesos es horizontal e incluye todos los contactos funcionales o departamentales que el flujo de información requiere.

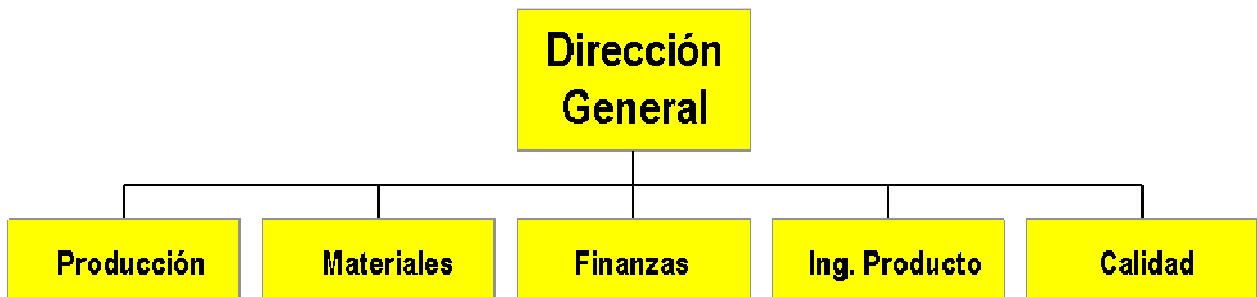
Figura 2: Procesos vs. Funciones

Proceso de Negocios Orden a Entrega



La mayoría de las empresas se organizan funcionalmente, en este caso todo el personal que contribuye al cumplimiento de actividades específicas se agrupa bajo una misma estructura organizativa. Por ejemplo:

Figura 3: Organigrama Funcional



En este caso, existen barreras funcionales o departamentales que impiden que el flujo de información cruce los responsables de cada área, pues no existen responsables de procesos sino de funciones.

Por otro lado, algunas empresas se organizan en torno a sus procesos de negocio donde todos los roles requeridos para conducir un proceso en particular se agrupan bajo una misma estructura organizativa. Por ejemplo:

Figura 4: Organigrama por Procesos

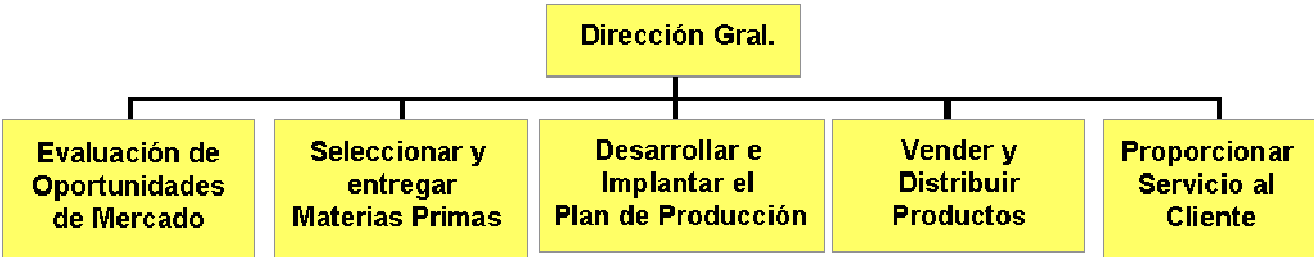
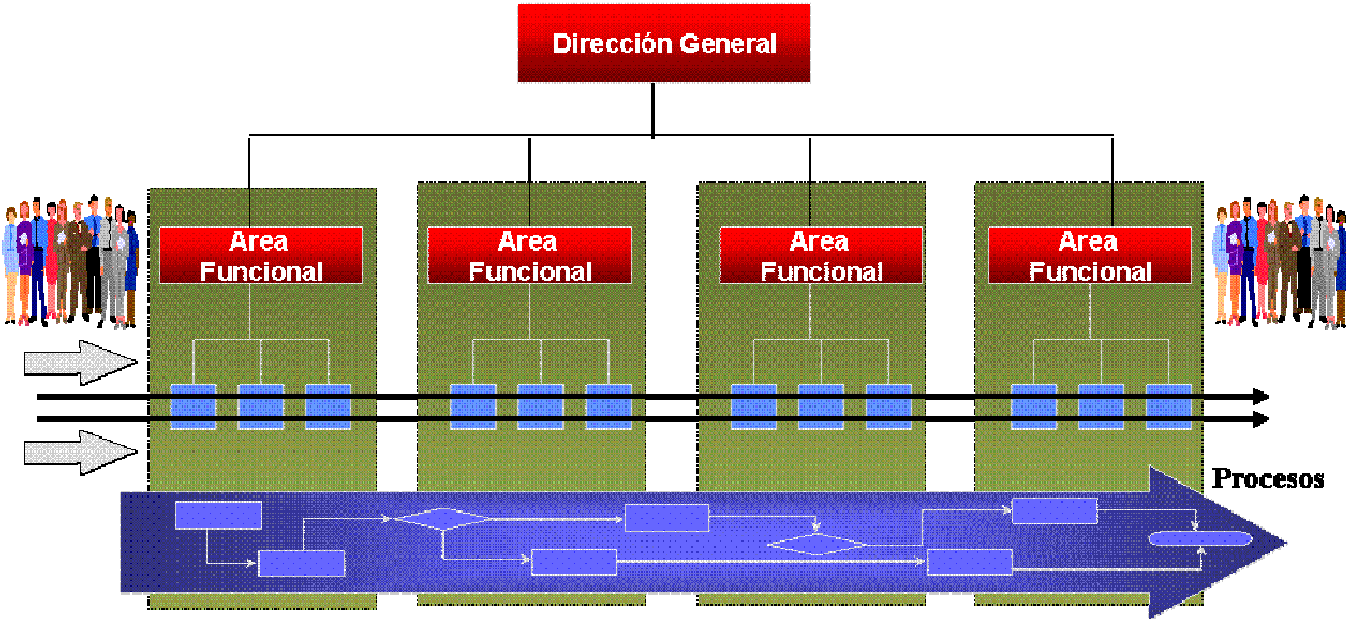


Figura 5: Organigrama Funcional vs. Organigrama por Procesos

(Fuente: Reynaldo Montelongo, Consultor de Procesos)



En las figuras 2 y 5, se aprecia las diferencias entre el enfoque de procesos y el enfoque funcional. Es importante señalar que mientras que las funciones se concentran en las especializaciones de los responsables, los procesos tienen la visión de toda la cadena de valor de la compañía.

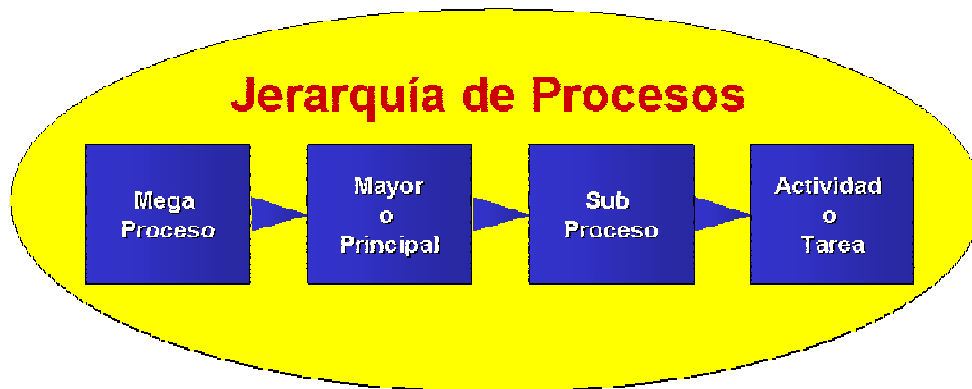
Metodología de Procesos:

La administración de procesos como técnica descansa en el “modelaje de procesos” siendo esta una herramienta primordial para representar gráficamente el estado actual y futuro de las organizaciones desde la vista de procesos.

Otro enfoque del modelaje de procesos consiste en crear un mecanismo para describir y comunicar el estado actual o futuro deseado para un proceso o ciclos de negocio.

Jerarquía de los procesos:

El análisis o descomposición de procesos, se centra en una técnica que va siempre de lo general a lo específico, de tal manera que a través de dicho análisis se obtiene los diferentes niveles de entendimiento de las operaciones de toda organización. A Saber:



Mega-Proceso: El nivel más alto de procesos identificado en una empresa. Típicamente entre 2 y 10 y pueden ser:

- **Ejecutivo:** Funciones para la administración de la empresa. Puede incluir planeación, distribución de recursos, decisiones sobre compensaciones, etc.
- **Soporte:** Contabilidad, legal, sistemas, recursos humanos, etc.
- **Obtención de Nuevos Negocios:** Acciones que se realizan para obtener nuevas ventas: ventas, mercadotecnia, establecimiento de precios y relaciones con terceras empresas.

- **Diseño de Productos o Servicios:** Diseño y generación de productos o servicios, diseño del proceso de manufactura o servicio, la tecnología empleada, los requerimientos organizacionales, y el número y habilidades de la gente.
- **Operaciones:** Desde el trato con los proveedores hasta la satisfacción de los clientes.
- **Soporte Postventa:** Todos los servicios generados después de completar la entrega del producto o servicio principal. Incluye las operaciones de reparación para productos manufacturados o solicitudes de servicio.

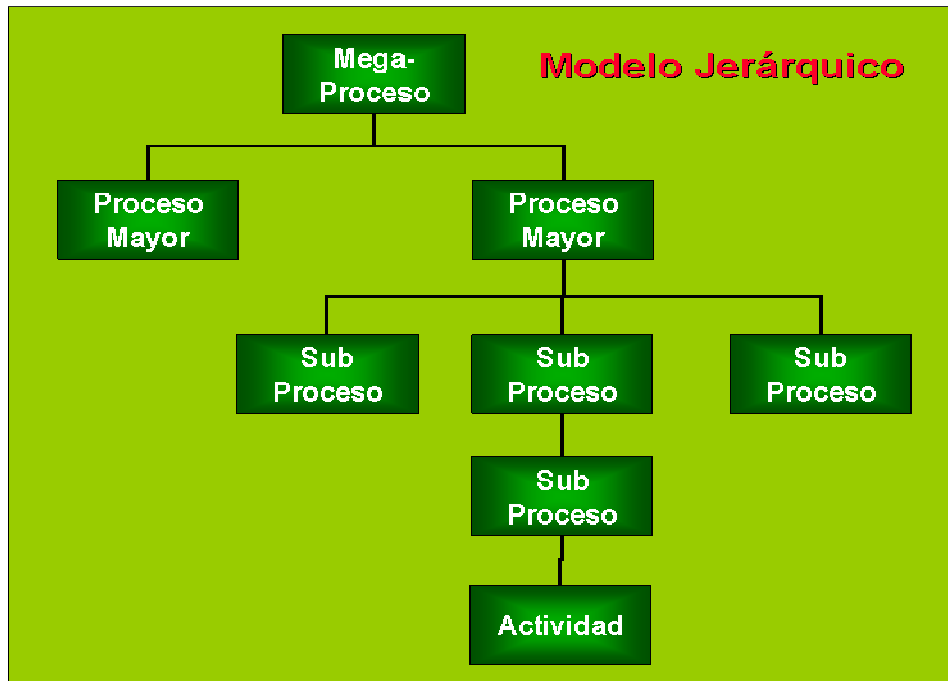
Proceso Mayor o Principal: Proceso de alto nivel, segundo en nivel de descomposición de procesos. Está íntimamente ligado a un mega-proceso, a su vez se divide en subprocesos.

Sub-proceso: Subdivisión de los procesos mayores o principales que representan un conjunto de actividades o subprocesos de menor nivel relacionados. Pueden existir varios niveles, pero al último debe equivaler a una transacción de negocios (Actividades o tareas).

Actividades o tareas: Serie de acciones relacionadas, realizadas por un solo rol, con un modo operacional, a un solo tiempo y en una sola localidad. Es una tarea de trabajo realizable, de manera que sea significativo el monitorear el número de veces que lo realiza una persona, en un período determinado. Los modos operacionales son: en línea, en lotes, individuales, automatizado y manual.

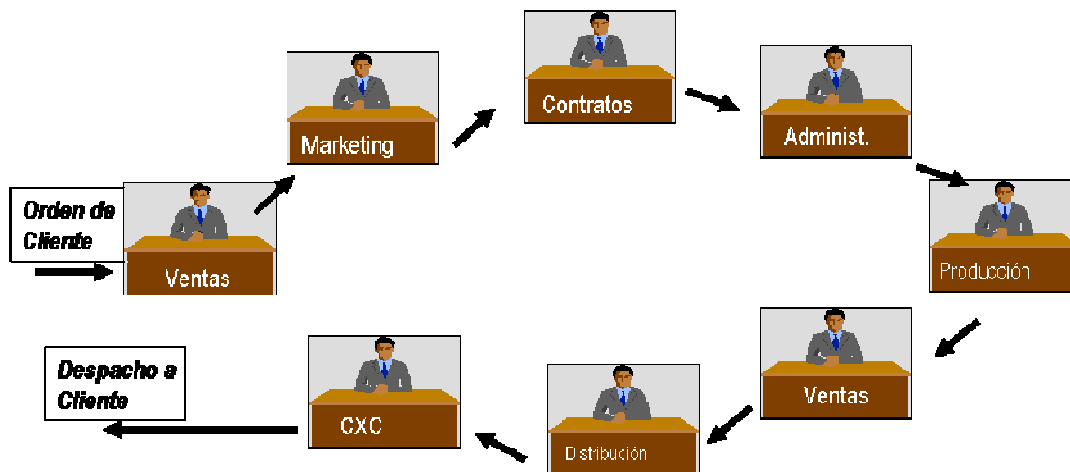
De manera conceptual, el modelo jerárquico de una descomposición de procesos se asemeja al diseño de un organigrama funcional de los que se acostumbra a observar en cualquier organización. Sin embargo, la descomposición como tal es ligada a la jerarquía de cada actividad o transacción de negocio realizada agrupada esta en tareas similares, lo que da como resultado el análisis jerárquico de lo general a lo específico.

Figura 6: Modelo Jerárquico de los procesos



A continuación se muestra un ejemplo del enfoque de procesos con la representación gráfica del “ciclo de venta hasta entrega”.

Figura 7: Ejemplo de un enfoque de procesos



Cada vez que una frontera es traspasada, se pierde Tiempo, Información y Calidad. El riesgo se fragmenta y los controles pueden desaparecer o ser sobre-excedidos

Una vez entendido que todas las organizaciones pueden verse desde el enfoque de procesos, es muy factible que la administración se torne mucho más eficiente y muchos de los problemas actuales de duplicidad de funciones, re-trabajos, no cumplimientos de tiempos, no calidad, etc. se solucionen con mayor rapidez y facilidad.

Como toda técnica moderna de administración el “BPM” no es la panacea, pero si es una disciplina que cada vez más organizaciones adoptan y donde basan su evaluación y análisis de desempeño.

Es muy recomendable que todo “Manual de Operaciones” de toda compañía adopte la técnica de **administración de procesos**, pues de esta manera lograremos alinearlos a los objetivos de la misma, será mucho más fácil comprender qué hacemos, cómo lo hacemos y donde podemos mejorar, por añadidura lograremos la **eficiencia operativa con calidad y servicio de primera para nuestros clientes tanto internos como externos..**

*Por Reynaldo Montelongo
Enero 2008*

*** C.P., MBA y MM, Reynaldo Montelongo es consultor de empresas, reconocido investigador y docente de las principales Universidades de la región, actualmente es Socio Fundador y Director de TIMOGO CONSULTING FAMILY, S.C., Firma dedicada a la consultoría de negocios especializada en procesos, tecnologías de información y finanzas corporativas.**