



¿Por qué adoptar una iniciativa de  
Gestión por Procesos (BPM)?

Un Caso de Negocios

## Índice

<b>El valor estratégico del BPM</b>	<b>3</b>
<b>Caso de Estudio: Logística</b>	<b>4</b>
<b>Beneficios Potenciales de BPM</b>	<b>5</b>
<b>BPM contra otras opciones</b>	<b>8</b>
<b>Costos a considerar en BPM</b>	<b>10</b>
<b>Resumen</b>	<b>11</b>

Desde hace ya algunos años, la mejora en la Gestión de Procesos de Negocios (BPM) se ha convertido en una prioridad de gran importancia para cualquier empresa. Los ejecutivos a cargo de la información corporativa, así como los encargados de tecnologías de información, siguen situando al mejoramiento de los procesos de negocio en el primer lugar entre las prioridades de las respectivas organizaciones de TI)<sup>1,2,3</sup>. Evidentemente, existen numerosas opciones para la mejora de los procesos de negocios: desde una reingeniería completa hasta la adopción de nuevas metodologías en la gestión de procesos – como Lean Six Sigma – o la adición de nuevas capacidades a los sistemas preexistentes. Lombardi cree firmemente que la inversión en software BPM, acompañada de nuevos acercamientos para la instrumentación de proyectos, son la mejor decisión que pueda tomar una empresa en el ámbito de la mejora sustentable de los procesos de negocios.

El presente escrito se dirige a los grupos que desean fundamentar la inversión en BPM para llevar a cabo un mejoramiento en sus procesos: incluye un panorama de todas las áreas de una empresa que pueden beneficiarse gracias al BPM, así como algunos ejemplos concretos de valorización. Asimismo, presenta un estudio comparativo entre la utilización de BPM y otras opciones en la puesta en marcha de un proceso de mejora. Por último, el presente documento presenta una introducción básica a los costos que pueden originarse de la implantación del BPM.

## El valor estratégico del BPM

Los procesos mejorados reducen los costos, incrementan los ingresos, motivan a los empleados y satisfacen a los clientes.

Los ejemplos más sobresalientes del valor económico derivado de un proceso de mejoramiento son puestos por las primeras empresas que adoptaron la metodología Six Sigma (y Lean Six Sigma), y de manera notoria el de General Electric (GE). Mikel Harry – uno de los creadores de la metodología Six Sigma – ha reunido las pruebas documentales del impacto económico originado por la atención a la mejoría de procesos. Por medio del indicador básico de su metodología (Sigma), el Dr. Harry proporcionó un ejemplo tangible de la forma en que algunas empresas - como GE - se beneficiaron de su compromiso en la mejora de procesos:

***Con la mejora en un solo Sigma, las empresas experimentarán un incremento en su margen del 12%; un incremento del 12 al 18% en su capacidad, el 12% de reducción en el número de empleados requeridos, así como una reducción en el capital del 10 al 30% .<sup>4</sup>***

---

<sup>1</sup> “Growing IT’s Contribution: The 2006 CIO Agenda” Gartner EXP, January 2006.

<sup>2</sup> “The 30 Most important IT Trends for 2007”, CIO Insight, November 17, 2006.

<sup>3</sup> “CIOs Rank Their Top Priorities for 2008”, CIO Insight, December 20, 2007.

<sup>4</sup> Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy, Mikel Harry, Richard Schroeder.

Si se considera que GE realizó una mejora de múltiples Sigmas en sus mercados principales, aparecen claramente los factores gracias a los cuales se convirtió en uno de los más importantes competidores en cualquiera de sus mercados: sus costos son inferiores y su calidad es mejor.

Por supuesto, GE también hizo a la gestión de procesos de negocios una parte central de su cultura corporativa, empezando por Director General y hasta los niveles inferiores.

Es probable que la mayoría de los grupos que desarrollan un caso de negocios para BPM no estén en la posibilidad de afrontar un compromiso de igual tamaño, por lo menos al comenzar. Esto no es un problema, pues incluso una inversión básica en BPM puede conducir a resultados significativos. La empresa de investigación Gartner (con sede en Connecticut), indica que, aún sin un proceso de rediseño, las empresas pueden contar con mejoras significativas en su operación, cualquiera de sus procesos. Gartner reporta que, “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%”<sup>5</sup>. Para la mayoría de los procesos, éste sólo es el comienzo de los incrementos de la eficiencia. Más adelante en este mismo documento, se efectuará la comparación entre la inversión en BPMS (Suites de BPM) y otras opciones de mejora de los procesos. En todo caso, desde este mismo momento es posible ver que incluso una inversión básica en software BPM puede producir un valor relevante: en efecto, los proyectos típicos de BPMS están aportando un valor significativo o muy significativo. Hace algunos años, Gartner incluso reportó que el 78% de los proyectos BPM mostró una tasa interna de retorno (IRR) mayor del 15%<sup>6</sup>. Adicionalmente, es característico de estos proyectos el desarrollarse con rapidez (67% en menos de seis meses, 50% en menos de cuatro meses). En conclusión, algunas empresas ya han tenido la posibilidad de obtener un valor significativo, con un rápido retorno de la inversión, gracias a la puesta en marcha de los procesos de mejora por medio del BPM.

## Caso de Estudio: Logística

El concepto de mejora continua se encuentra en el corazón mismo de la propuesta de valor del BPMS: en efecto, la capacidad de mejora continua de los procesos y de obtener aumentos constantes y permanentes en el ROI (retorno de la inversión) es lo que sitúa al BPMS en un sitio especial respecto a otros medios que buscan lograr mejoras en los procesos. En consecuencia, cuando se trata de exponer las ventajas del BPM, es de la mayor importancia no considerar únicamente las primeras iteraciones en este proceso y su valor inmediato, -- es esencial enfatizar también el valor progresivo que se añadirá con el tiempo.

Una empresa de grandes dimensiones, fabricante de computadoras, identificó una oportunidad de mejora en los procesos de sus operaciones logísticas. En ellas, los productos que por alguna razón no podían ser entregados (llamados “envíos en problemas”) le estaban costando varios millones de dólares trimestrales a la empresa, en calidad de ingresos perdidos. El análisis de los procesos confirmó que:

- Eran necesarias mejoras en diversas áreas y considerando que estaban involucrados tanto los departamentos internos como asociados externos, sería difícil obtener un panorama completo del tránsito del pedido a través del proceso de entrega.

---

<sup>5</sup> “Business Process Management’s Success Hinges on Business-Led Initiatives”, Gartner, 25 July 2005.

<sup>6</sup> “Justifying BPM Projects”, Gartner, 2004.

- La ventana de oportunidad que permitiría salvar al embarque era de muy corta duración – 48 hrs.- y para encontrar una solución exitosa, las prioridades de trabajo, el cumplimiento de las tareas y el escalamiento de las mismas eran factores clave.
- La información acerca del estado del pedido a menudo era insuficiente y tardía. La organización necesitaba notificaciones en tiempo real, que le permitieran rescatar a los embarques.

La puesta en marcha inicial del proceso detectaba y notificaba el problema al equipo de servicio al cliente en el instante mismo en que un pedido era marcado como “en problemas”. A su vez asignaba automáticamente los tiempos límite de ejecución y reasignaba las tareas, de manera que se pudieran rectificar inmediatamente los problemas de envío. Este mismo proceso también reforzó los procedimientos habituales, de manera que los encargados del call-center fueran guiados para ofrecer las mejores opciones al cliente.

Los resultados de este manejo proactivo de los procesos condujo a resultados sobresalientes y con cada nueva versión del proceso, pudieron desplazar sus mediciones de Porcentaje de Pedidos Rescatados del 5% hasta cerca del 70%, lo cual significó recuperar más de 2 millones de dólares en cada trimestre. Gracias al crecimiento global de la empresa, esa tasa sigue en aumento<sup>7</sup>. Por otra parte, la compañía aún no termina: está utilizando las capacidades analíticas y de simulación del BPM Suite de Lombardi para definir las siguientes etapas de mejoramiento.

En las versiones de análisis de mercado de BPM tanto de 2006 como de 2007, Forrester confirmó que Lombardi ofrece a sus clientes capacidades de análisis de procesos y de optimización inigualables<sup>8,9</sup>. Además de simular el comportamiento de los procesos de negocios, Lombardi puede diagnosticar cuellos de botella en los procesos, recomendar opciones para resolverlos e incluso guiar el análisis paso a paso para aportar modificaciones al proceso. El equipo logístico identificó nuevos pasos para informar de forma proactiva a los clientes acerca de las entregas pendientes y para dotar a los operadores del servicio al cliente de la capacidad de confirmar los detalles de entrega antes de que ésta tenga lugar.

Con base en los resultados piloto de su más reciente versión del proceso, el equipo considera que existe el potencial para elevar el Porcentaje de Pedidos Rescatados hasta más del 90%.

## Beneficios Potenciales de BPM

La propuesta básica del BPM en cuanto a su valor operativo es su capacidad de procesar más con un esfuerzo menor y con una mejor calidad. De esta forma, el BPM se ha convertido en una piedra angular tecnológica para las empresas que necesitan incrementar rápidamente sus ingresos y a la vez, contener su crecimiento en contrataciones de personal. Estas empresas han hecho su caso de negocios sobre la adopción de BPM, basados en tres beneficios centrales: la eficiencia, la eficacia y la agilidad. Dependiendo de las características de cada proceso, estos beneficios se observan en proporciones diversas y durante ciclos diferentes.

---

<sup>7</sup> “Minimizing Distressed shipments”, Lombardi Software case study.

<sup>8</sup> “Lombardi Raises the Bar in human-Centric BPMS With Rapid Process Design”, forrester Research, 2006.

<sup>9</sup> “Lombardi Leads with an All-Around Powerhouse Human-Centric BPMS”, Forrester Research, 2007.

## Eficiencia

En la puesta en marcha del BPM es típico que una empresa note fácilmente los beneficios en la eficiencia. La mayoría de los procesos presentan un desperdicio significativo debido al trabajo manual, los ineficientes relevos en el proceso entre los diferentes departamentos y una falta general de capacidad para supervisar los avances. La implantación de una solución BPM elimina estos problemas y el beneficio puede apreciarse en el ahorro en recursos de tiempo completo. Por ejemplo, un cliente de Lombardi del sector farmacéutico, durante el primer año ahorró 21,000 horas (10 empleos de tiempo completo).

## Eficacia

Una vez logradas las mejoras básicas en eficiencia gracias a tener procesos más controlados, a menudo las empresas se enfocan a incrementar la eficacia de sus procesos. Este es el ámbito en el cual se obtienen las mayores ganancias. Los beneficios se expresan típicamente en el contexto de un mejor manejo de las excepciones o en una mejor toma de decisiones. Un proveedor de servicios de telecomunicaciones encontró que un mejor control de sus controversias de facturación le aportó una reducción de aproximadamente 3 millones de Dólares en la cantidad que pagaba habitualmente cada trimestre (cerca del 10% de las controversias). La puesta en marcha de su BPM le ayudó a identificar los problemas de duplicación, a investigar las controversias de forma más completa y a instaurar políticas de pago más consistentes. En los procesos regulados, estos niveles de control y de consistencia otorgan un beneficio adicional: evitar las multas causadas por una ejecución del proceso incorrecta, inconsistente o fuera de tiempo. En algunos casos, este beneficio puede expresarse en términos monetarios (por ejemplo, la reducción en el monto de las multas) y con frecuencia, aunque no se le pueda asociar directamente con un beneficio económico, se reconoce la importancia crucial que representa el cumplimiento regulatorio.

## Agilidad

El tercer beneficio clave aportado por el BPM es la agilidad: en la época de la arquitectura orientada a los servicios (SOA Service Oriented Architecture) y de las solicitudes del mercado On-Demand, la agilidad es un concepto que se entiende con facilidad. En el mundo de la administración de procesos es esencial contar con la capacidad de efectuar cambios rápidos: nuestros clientes cambian sus procesos clave de 4 a 7 veces al año. El motivo para efectuar estos cambios puede ser interno o externo. Pueden surgir nuevas oportunidades. Por lo tanto, los nuevos asociados o nuevos clientes pueden requerir que la empresa transforme sus procesos. El BPMS provee de la plataforma necesaria para tener esta capacidad, más rápidamente y de forma más controlada que cualquier otra opción. Las ventajas derivadas de la agilidad siempre contemplan una adaptación más veloz a las regulaciones gubernamentales, gracias a lo cual se eliminan los peligros de multas o demoras en los permisos. Otro ejemplo es la capacidad de transformar algún proceso de manera que éste se adecue a los imprevistos: por ejemplo, una compañía de seguros puede ajustar rápidamente a la alza su umbral de aprobación de reclamaciones ante la presencia de un desastre natural en alguna área específica en el país. Calcular los beneficios netos de la agilidad puede ser difícil; sin embargo, la mayoría de las organizaciones reconoce que la capacidad de adaptar sus procesos con rapidez es una habilidad competitiva decisiva.

A continuación se presenta una lista que puede ser de utilidad para identificar beneficios potenciales en los procesos candidatos de una empresa, de manera que se pueda contar con un panorama general del tipo de beneficios que pueden obtener del BPM:

Beneficio	Ejemplo
<b>Eficiencia</b>	
Eliminación de la captura manual de datos	Reducción de 9 horas a 10 minutos del tiempo necesario para agregar los datos de un nuevo empleado en el sistema de Recursos Humanos.
Reducción de la duración del ciclo de proceso	Reducción de 33 a 7 días en la duración del proceso de compensación de los representantes de ventas.
Reducción del análisis y enrutamiento	Eliminación del 80% del trabajo manual anteriormente requerido para enrutar las excepciones de facturación hacia las personas encargadas de resolverlas.
<b>Eficacia</b>	
Mejor y más rápido manejo de excepciones	Evolución del proceso de rescate de envíos en problemas del 5% en problemas a un 70% de envíos rescatados, recuperando ingresos por USD\$2M por trimestre.
Mejor toma de decisiones	La mejora en los procesos de revisión da como resultado un ahorro de USD\$3M en la solución de litigios sobre facturación, que anteriormente simplemente se pagaban debido al escaso control sobre los procesos.
Ejecución consistente	Un incremento del 92% en la satisfacción del cliente, a partir de la realización de labores proactivas que aseguran que el procesamiento de créditos hipotecarios se lleve a cabo mejor y más rápido.
<b>Agilidad</b>	
Rápido cumplimiento de nuevas normas	El cambio de los procesos relacionados con aduanas después del 11 de septiembre de 2001 en 90 días, cumpliendo con las nuevas normas federales que buscaban una mayor visibilidad de los embarques.
Sustento a nuevos modelos de negocio	Capacidad de cambiar de proveedores de servicios de envío en un lapso de 10 minutos, lo cual permite al fabricante alternar entre proveedores principales cada trimestre, con base en el mejor precio propuesto.

Tabla 1 – BPM - Lista de beneficios

## BPM contra otras opciones

En general, existen tres opciones posibles en lugar de la adopción del BPM para impulsar el mejoramiento de procesos: la compra de una aplicación prediseñada para dirigir un proceso o un área funcional; la adaptación de un software previamente existente o el desarrollo de una aplicación que se amolde a las necesidades de la organización.

### Compra de una aplicación

Con la compra de una aplicación para responder a las necesidades de mejora de los procesos pueden presentarse cuatro problemas: el factor tiempo, los obstáculos para la implantación de la iniciativa, la respuesta al cambio y la expansión de los alcances.

- El factor tiempo. De acuerdo a lo reportado por Forrester Research, en un momento dado, el tiempo promedio en la industria para la instalación de nuevas aplicaciones era de 14.5 meses; además, el 36% de los proyectos era entregado con retraso<sup>10</sup>. Si esto se compara con los datos correspondientes a la instalación del BPM, esta última hubiera puesto en marcha 3 o 4 versiones mejoradas del proceso en ese mismo tiempo, cada una de las cuales hubiera generado un valor significativo para el negocio. Adicionalmente, la mayoría de las aplicaciones requieren que las organizaciones comiencen a trabajar con su modelo de manejo de datos y su modelo de operación: en consecuencia, se puede invertir una gran cantidad de tiempo y costo implantando funcionalidades que no son inmediatamente relevantes para resolver el problema de los procesos y que sin embargo, son necesarias para que la aplicación funcione adecuadamente. Al trabajar con el BPM, en cambio, no se presentan este tipo de costos de arranque.
- Los riesgos de adopción. Con frecuencia, los usuarios se resisten ante la necesidad de aprender una aplicación completamente nueva. Peor aún, si la aplicación no cubre sus necesidades, éstos no la usarán, entonces, la eficiencia del proceso, en lugar de mejorar, empeora. Por el contrario, las soluciones BPM tienen la capacidad de introducir el proceso al interior de las herramientas con las que ya están familiarizados los usuarios, como Microsoft Outlook. Todo esto prácticamente elimina el entrenamiento y los obstáculos contra la adopción del BPM. Adicionalmente, este último permite que los equipos de implantación se enfoquen únicamente a entrenar a los participantes en el proceso en las habilidades específicas requeridas. No se pierde tiempo en identificar cuáles son las funciones de la aplicación que no se usarán o cuáles necesitarán una adaptación.
- La respuesta al cambio. Cuando la aplicación ya está instalada, con frecuencia las organizaciones enfrentan dificultades para conservar la sincronización entre la aplicación y las prioridades cambiantes de los procesos de negocios. Las aplicaciones no fueron diseñadas para ajustarse a cambios frecuentes, sino se enfocan en estandarizar acciones y procesos. La adaptación de una aplicación estandarizada a menudo presenta problemas y costos adicionales, como se verá en la siguiente sección.
- La expansión de los alcances. Las necesidades de mejora del proceso pueden originarse cualquier área de la organización. Mientras que el primer problema puede estar en la contratación de nuevos empleados, el siguiente podría encontrarse en la administración de la logística de los embarques. Comprar aplicaciones específicamente diseñadas para cada uno de estos problemas de proceso no sería práctico. En cambio, un software BPM puede utilizarse para el mejoramiento de cualquier proceso en la organización.

---

<sup>10</sup> Forrester Research, Business Technographics Study on July 2003, Survey of Corporate Executives

## Adaptación de una aplicación existente

Si cuentan con una aplicación preexistente, algunas compañías consideran la posibilidad de extenderla, con el fin de apoyar en la realización de mejoras en procesos clave. Tomar esta opción puede presentar tres problemas: los costos, la complejidad y la inmadurez.

- **Costos.** Los costos incurridos por la compra de módulos adicionales y de las herramientas de desarrollo que son necesarias para la adaptación de la aplicación preexistente a menudo resultan mayores que por de la adquisición de una solución de BPM. Además, la adecuación de aplicaciones requiere con frecuencia de habilidades únicas y costosas. A menudo también las aplicaciones deben extenderse utilizando el lenguaje específico de la aplicación de origen. Por el contrario, las soluciones BPM están basadas en estándares, en las que muchos consultores han sido entrenados en las habilidades y en las tecnologías necesarias para su instalación.
- **Complejidad.** El adecuar una aplicación preexistente generalmente complica la implantación de la futuras actualizaciones, en ocasiones de manera muy pronunciada. La mayoría de los fabricantes de las aplicaciones recomienda a sus clientes evitar las extensiones y las adaptaciones. Sugieren una implantación “sabor vainilla”, con objeto de posibilitar las actualizaciones en el futuro. Adicionalmente, extender una aplicación transaccional para dar soporte a la administración de procesos con frecuencia implica que las compañías se vean obligadas a adaptar según sus necesidades algunas capacidades, como la automatización del proceso administrativo y la elaboración de reportes. Lo anterior expone a los equipos de desarrollo al más grande de los riesgos: verse en la necesidad de desarrollar nuevas capacidades complejas y específicas de administración de procesos limitados por aspectos tales como los modelos de datos y la interacción con el usuario de la aplicación existente.
- **Inmadurez.** Aunque muchos proveedores de aplicaciones están añadiendo la administración de procesos a sus aplicaciones y plataformas, sus propuestas siguen siendo incompletas. Según Gartner<sup>11</sup>, “aunque los grandes proveedores de infraestructuras de middleware y software han incrementado en gran medida su presencia en el mercado, los proveedores del BPMS, que evolucionaron a partir de una formación pura de BPM siguen siendo líderes del mercado, en cuanto a habilidades y visión” y “los proveedores como SAP y Microsoft no están presentes [en nuestra investigación] porque aún no han propuesto un BPMS completo”. En síntesis, las habilidades de administración de procesos ofrecidas por los grandes proveedores actualmente no pueden llevar a cabo las mejoras en los procesos en el mismo nivel ni con la misma velocidad que un BPMS evolucionado.

## Desarrollo de aplicaciones tradicionales

La mayoría de las empresas tiene la capacidad de desarrollar internamente sus aplicaciones. Con cierta frecuencia evalúan la posibilidad de utilizar un desarrollo propio en lugar de adoptar un BPMS. Sin embargo, existen dos áreas en las cuales los desarrollos de una aplicación tradicional son una elección poco viable para llevar a cabo una mejora en los procesos: los requerimientos y el tiempo de puesta en marcha. .

- **Requerimientos.** En uno de sus estudios, Forrester Research reportó que en el 57% de los desarrollos de aplicaciones tradicionales, los proyectos presentaban escasos alcances, y el 30% de ellos presentaba requisitos inalcanzables<sup>12</sup>. Porcentajes semejantes – o aún peores – pueden esperarse de la utilización del desarrollo de aplicaciones tradicionales para la mejora de los procesos. En cambio, la tasa de éxito de los proyectos BPM – más

---

<sup>11</sup> “Magic Quadrant for Business Process Management Suites, 2007”, Gartner, December 2007.

<sup>12</sup> Forrester Research, Business Technographics Study June 2003, Survey of Corporate Executives.

del 90% - sugiere que el BPM es una tecnología superior cuando se trata de realizar con éxito las mejoras de procesos.

- Tiempo de puesta en marcha. Los proyectos BPM por lo general son entregados con mayor rapidez, menos costo y mayor confiabilidad que la mayoría de los proyectos de desarrollo de aplicaciones. ¿Con cuánta mayor rapidez? Basados en nuestra investigación entre los consumidores que cuentan con capacidad de desarrollar aplicaciones, (por ejemplo: basadas en Java), pudimos observar que el BPM arroja mejores resultados en productividad prácticamente en cada una de las fases de entrega del proyecto.

Fases de un proyecto típico BPM	% del proyecto	Mejora en la productividad
Requerimientos y diseño funcional	25%	50%
Desarrollo	50%	20-25%
Control de calidad / pruebas	25%	30%
Implantación en el negocio	N.D.	N.D.

Tabla 1 – Mejoras en la productividad a través de las fases del proyecto (Fuente: Lombardi)

Esta mejora en la productividad se debe a varias razones: en primer lugar, el BPM ofrece la funcionalidad clave necesaria para definir los requerimientos de mejora de procesos: elaboración de modelos, gestión de flujo, simulación, etc. Todas estas son habilidades que los equipos de desarrollo, tendrán que adaptar o integrar, en caso de que estén usando las herramientas de desarrollo de una aplicación tradicional. En segundo lugar, todas estas habilidades ya se encuentran integradas al interior del entorno de desarrollo en los principales suites BPM, como la de Lombardi; esta integración simplifica la implantación y la gestión del cambio. Por último, las BPM suites posibilitan los desarrollos gráficos de las soluciones de procesos, en lugar de necesitar realizarse en un ambiente de codificación compleja. Ésto no solamente incrementa la velocidad del desarrollo, sino significa también que, para el despliegue de BPM, se requiere de personal con un nivel técnico más accesible.

## Costos a considerar en BPM

Gracias a lo ya expuesto, los beneficios del BPM deben aparecer con claridad. Sin embargo, en el otro lado de la ecuación: ¿Cuál es el costo de la instrumentación de este tipo de soluciones? Las principales áreas de costos son: el software, el personal y el hardware. Las secciones que se presentan a continuación proporcionan una introducción a las consideraciones de mayor importancia de cada área.

### Software

Una exposición detallada de los precios de los diversos proveedores de BPM trasciende los objetivos del presente documento. Una organización evaluando BPM debería asegurarse de comprender a fondo lo que está incluido en el “software”. Algunos vendedores distribuyen individualmente los componentes o requieren de software adicional para la implantación del BPM. Por otra parte, las suites de BPM que se basan en los estándares de industria como Lombardi, muy probablemente se desplegarán con mayor éxito usando los componentes de la infraestructura existente en su

organización. La mayoría de los proveedores de BPM contempla la posibilidad de comprar el BPM a nivel departamental y de ampliar posteriormente esas licencias a toda la empresa, a la par que crecen sus necesidades. Lo anterior permite que las compañías que desean un crecimiento incremental del BPM inicien su mejora de procesos a nivel departamental.

## Personal

La organización deberá planear la asignación de un líder de proyecto, un experto en la materia (el proceso), 1 o 2 analistas de negocios y 1 o 2 desarrolladores. Este equipo dedicado a la parte central del proyecto tiene la tarea de alinear a las organizaciones de negocios y de TI, con objeto de asegurar el éxito del proyecto. Generalmente este equipo es conformado por recursos del cliente, de integradores de sistemas que pueden ser contratados por el cliente y por miembros del equipo especialista en implementación de Lombardi como RT&I Consultores. A primera vista, este equipo puede parecer el de un proyecto de tamaño pequeño si es comparado con las tecnologías de desarrollo tradicionales. Este es uno de los valores en la productividad aportado por el BPM en la puesta en marcha de las mejoras de procesos. Por ejemplo, un cliente del Fortune 1000 administra casi el 100% de sus procesos de manufactura y logística a través de Lombardi, con un equipo básico de 5-6 personas. Esta instrumentación da soporte a más de siete procesos de compra y logística. Comparado con el actual equipo de soporte de la implantación SAP, la inversión en el equipo de personas para BPM es sólo una fracción de su gasto general en el personal.

Las compañías que buscan realizar un proceso de mejora continua deben reconocer que esos equipos de trabajo deben estar designados a los proyectos BPM en marcha y evitar que trabajen en ellos para posteriormente dispersarse hacia otros proyectos. Esto implica que las habilidades BPM para el equipo se convierten en una inversión permanente, y que podrá crecer conforme las empresas agreguen nuevos procesos. Al tener conciencia de ello, algunas compañías han establecido Centros de Excelencia (COE), a través de los cuales transitan todos los proyectos de gestión de procesos.

## Hardware

Los costos corrientes en el ámbito del hardware son comparables a aquellos de puesta en marcha de otras aplicaciones: el BPM permite a las organizaciones iniciar con una infraestructura modesta y crecer con el tiempo, a la par que su cartera de procesos. Como siempre, cualquier organización debería recordar establecer un presupuesto para las diversas necesidades del entorno, como el de desarrollo, el de control de calidad y el de producción. Los requisitos de organización, tales como las guías de utilización de CPU, también deben ser tomadas en cuenta, cuando se revisen los requerimientos mínimos de hardware en la estimación proporcionada por el vendedor del BPM.

## Resumen

El BPM es la mejor inversión que pueda hacer una empresa al establecer una plataforma de mejora continua. El reto, para la mayoría de estas compañías, es la fundamentación de la inversión en el BPMS en lugar de adoptar los caminos habituales para la solución de problemas de procesos; como la compra de una aplicación o la adaptación de una aplicación preexistente. En el momento de sustentar la viabilidad del BPM en los negocios, pueden ser de ayuda algunos casos de éxito de proyectos BPM, que proporcionan un marco para valorar esta propuesta o para destacar las áreas de beneficio que pudieron pasarse por alto. Por medio de los relatos de los clientes y de la lista de beneficios delineadas en el presente documento, una organización cuenta con los elementos informativos necesarios para ilustrar y

dar fundamento a la afirmación de que el sistema BPM es la inversión de menor riesgo y más alto retorno que puede hacer una compañía, para llevar a cabo la mejora de sus procesos.

### **Acerca de WebSphere Lombardi Edition**

WebSphere Lombardi Edition de IBM es una plataforma líder en el software de la gestión de procesos de negocios (BPM) para empresas, integradores de sistemas e instancias de gobierno de cualquier tamaño. Ofrecemos tecnología, conocimiento y servicios BPM que han ganado varios reconocimientos, para apoyar a nuestros clientes en la obtención del éxito en sus iniciativas de mejora de procesos. Nuestros productos se han construido a partir de estándares abiertos, para proporcionar priorización y planificación continuos, así como la visibilidad y control de los procesos de negocios; para aumentar la velocidad y flexibilidad de negocios mediante las cuales la organización puede administrar sus actividades de proceso de negocios y de toma de decisiones. La arquitectura del modelo compartido de Lombardi, reduce sustantivamente el tiempo y el esfuerzo de desplegar aplicaciones de procesos, en comparación con otras soluciones de BPM.

Lombardi ha realizado algunas de las más grandes y exitosas instalaciones del BPM en el mundo: entre nuestros clientes se encuentran Allianz Group, Aflac, Banco Espirito Santo, Barclays Global Investors, Dell, El Paso Energy, Fetac, Financial Services Authority, Ford Motor Company, Hasbro, ING Direct, Intel, Maritz Travel, National Bank of Canada, National Institute of Health, Safety-Kleen, T-Mobile, UCLH, Xbridge y numerosas instancias gubernamentales.

### **Acerca de RT&I Consultores**

Fundada en 2000, nos especializamos en llevar a nuestros clientes el conocimiento y la mejor tecnología para asegurar la implementación efectiva de la Mejora Continua de Procesos en sus organizaciones. Visite: [www.valoreninfo.com](http://www.valoreninfo.com).