

Por Roly Villani

El concepto de Business Process Management (administración del proceso de negocio o BPM, por su sigla en inglés) apareció como una tendencia que propone abandonar la visión de la compañía como una serie de áreas compartimentadas, y busca pensarla en forma transversal. La idea es tomar a la empresa como una combinación de acciones que involucra a varios sectores, más que como una colección de oficinas que repiten tareas y no saben qué sucede en la sección de al lado. Al fin y al cabo, lo que el cliente ve no es la estructura de la empresa, sino la celeridad con que se desarrolla el requerimiento y la eficacia del negocio.

Los manuales de management repiten, entonces, que un proceso de negocio es un conjunto de actividades orientadas a cumplir con un objetivo, por gente a la que se le han asignado roles específicos. Sin embargo, cada vez está más claro que esa eficacia no se logra sólo con una buena reingeniería de los procesos —que sin duda es indispensable—. Aquí aparecen las aplicaciones de BPM, que son plataformas para la integración de la empresa, con eje en sus procesos.

Como sistema, es la evolución natural del workflow o herramienta de flujo de trabajo. A diferencia de su predecesor, el BPM no posee un único objetivo (automatización de los procesos), sino que es un sistema que integra las distintas áreas de la compañía, independiente-

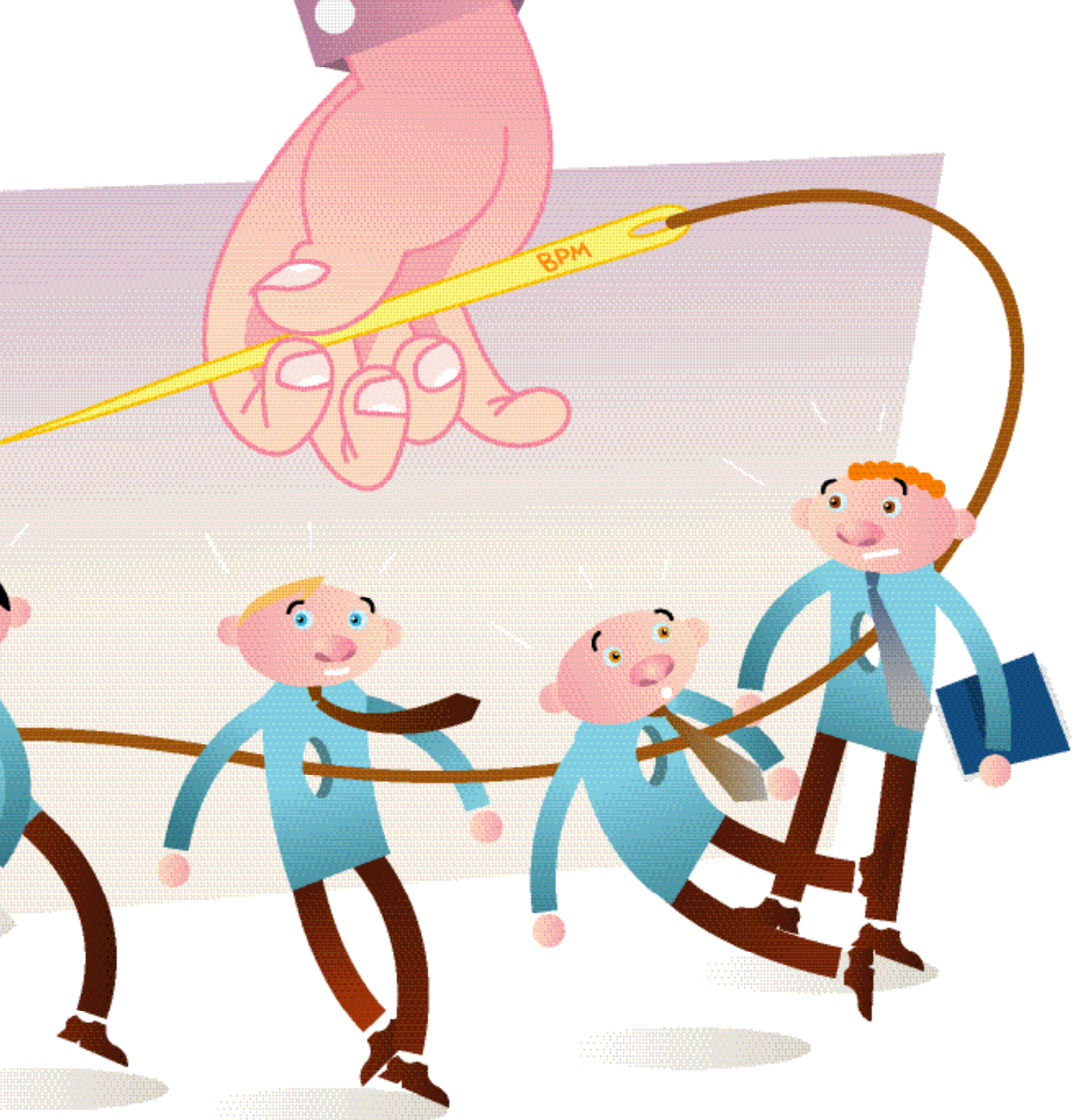
mente de la plataforma en que se desarrolla. Pero ¿cuál es fuerza de esta tendencia? Los analistas opinan que, tarde o temprano, la reestructuración de los procesos se va a dar en todas las empresas. Por eso, el tema aparece como una asignatura para el año que se inicia. La consultora Trends Consulting Argentina elaboró una muestra con empresas de rango alto y de allí surgió que un tercio afirmó tener presupuesto para iniciar proyectos vinculados a BPM.

MÁS ALLÁ DEL FLUJO

Esto es lo que intuyó Gonzalo Delger, gerente de Administración y Finanzas de QBE ART, aseguradora con mayoría de ca-



TIEMPOS de transversalidad



Algunos temen que sea una nueva moda tecnológica. Pero para los expertos y usuarios el BPM es mucho más que la evolución natural del workflow. Y aseguran que es la herramienta ideal para gestionar en forma integral la compañía y administrar mejor la carga de trabajo entre las distintas áreas.

pitales australianos: “Teníamos un software muy viejo, una adaptación de un sistema de seguros generales, y nosotros queríamos repensar la empresa sin tener que atarnos en nada a las soluciones existentes”. Fue así como pensaron en la posibilidad de armar un sistema que tomara como base a los procesos (que por definición son transversales) y desde allí desarrollar las necesidades de cada departamento. Como QBE tenía su base de datos sobre Oracle, empezaron por contactar a ese proveedor pa-

propios sobre Visual Basic. El costo del proyecto fue de aproximadamente US\$ 50.000.

SIN PAPELES

La automatización de los procesos produce un efecto inmediato en el ahorro por prevención de errores, ya que como consecuencia directa de la eliminación de papeles se elimina también la posibilidad de perderlos. Nexus es una empresa chilena de administración de



Foto: Gastón Fernández

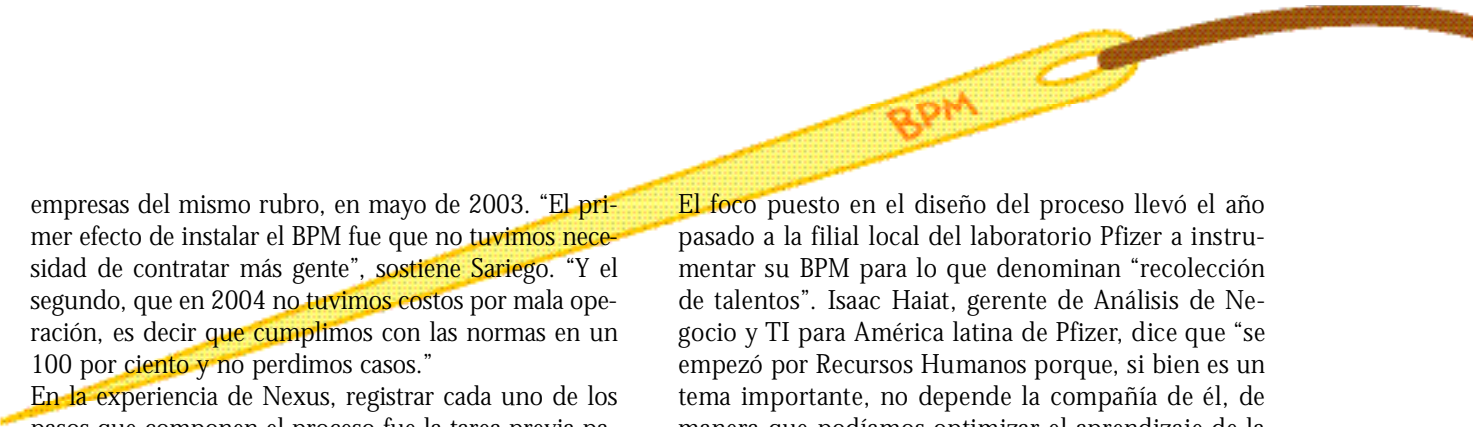
“Toda la información sobre los procesos de la compañía está cargada en la herramienta BPM, así el procedimiento es independiente de la habilidad del usuario.”

GONZALO DELGER, gerente de Administración y Finanzas de QBE ART.

ra consultar por una herramienta de workflow. “Pero nos demandaba demasiado hardware”, argumenta Delger. La otra opción evaluada fue el producto de XNear Argentina, filial local de la empresa chilena del mismo nombre, que pertenece al holding Cibergroup. Según el gerente, “demandaba menos recursos, es muy flexible y fácilmente escalable, además de poseer una tecnología naturalmente integrada a Internet”. Delger subraya el carácter de la relación con su proveedor: “Siempre pensamos en ellos como nuestros socios estratégicos. Nos capacitaron, nos ayudaron a empezar y ahora somos completamente libres de seguir nuestro desarrollo sin depender de nadie”. Esto fue central, para que la ART hiciera crecer la herramienta de workflow original a un verdadero sistema de gestión con el corazón en el flujo de trabajo. De hecho, QBE no tiene un sistema ERP. El Xnear, que corre sobre un sistema operativo Solaris sobre servidores Sun, entrelaza los subsistemas Contable, Siniestros, Cobranzas y Facturación, que son desarrollos

medios de pago y tarjetas de crédito que tiene una cartera de 1,8 millón de clientes y factura US\$ 18 millones al año. Según Rafael Sariego Cisterna, su gerente de Investigación y Tecnología, el manejo de reclamos de los clientes se estaba volviendo problemático. “Las normativas involucran plazos desde que el cliente efectuó el reclamo, de modo que si la respuesta no es rápida, es un costo que debemos asumir nosotros —explica—. Llegó un momento en el que estimamos que, con los volúmenes de objeciones que manejábamos, teníamos que aumentar el personal en un 70 por ciento.”

Para automatizar esos procesos, se evaluó la oferta local de Xnear y la solución del proveedor estadounidense Ultimus, uno de los proveedores de BPM más importantes en el ámbito internacional, que trabaja en la región latinoamericana con Technology For Solutions, integrador con base en la Argentina. La gente de Nexus se decidió por esta última, por una cuestión de robustez de la herramienta y por consultas a la base instalada en



empresas del mismo rubro, en mayo de 2003. “El primer efecto de instalar el BPM fue que no tuvimos necesidad de contratar más gente”, sostiene Sariego. “Y el segundo, que en 2004 no tuvimos costos por mala operación, es decir que cumplimos con las normas en un 100 por ciento y no perdimos casos.”

En la experiencia de Nexus, registrar cada uno de los pasos que componen el proceso fue la tarea previa para una correcta estrategia de automatización. Un ejemplo: antes, con cada reclamo debían incorporar como documentación la fotocopia de la tarjeta; en cambio, ahora se escanea y esa información fluye a través del sistema como imagen electrónica, al igual que el resto de los papeles. “De esta manera, tanto el cliente como los bancos pueden saber en qué punto está cada caso y en cuántos días se resuelve”, explica el ejecutivo. Nexus invirtió alrededor de US\$ 90.000 en la solución que, en virtud de la optimización del proceso, tuvo un retorno de la inversión de 11 meses.

PARAR LA PELOTA

Para Raúl Bauer, director de Trends Consulting Argentina, “lo interesante de un BPM es que se puede equilibrar la carga de trabajo de cualquier proceso administrativo o industrial”. De allí surge la premisa que para sacarle el jugo a esta herramienta es fundamental buscar los obstáculos de la empresa y rebalancear o descentralizar las tareas que la componen. Y, para eso, es necesario un trabajo de recopilación de la información dispersa, previo a la instalación del sistema BPM. Delger, de la aseguradora QBE, explica que, cuando se instaló el BPM en la compañía, “fue necesario sentarse con algunas de esas personas que centralizan la información en una empresa, gente que resuelve todo pero que cuando faltan o están sobrecargados de trabajo generan parálisis. A esas personas les preguntamos ¿qué se hace cuando surge una situación X? ¿A quién se notifica? ¿Quién autoriza? Así, toda esa información ahora está cargada en la herramienta y el proceso es independiente de la habilidad del usuario”.

El foco puesto en el diseño del proceso llevó el año pasado a la filial local del laboratorio Pfizer a instrumentar su BPM para lo que denominan “recolección de talentos”. Isaac Haiat, gerente de Análisis de Negocio y TI para América latina de Pfizer, dice que “se empezó por Recursos Humanos porque, si bien es un tema importante, no depende la compañía de él, de manera que podíamos optimizar el aprendizaje de la instalación del BPM”.

¿UN RIVAL PARA EL ERP?

Desde la arquitectura del sistema, el BPM se propone como más flexible que los conocidos sistemas de gestión, o ERP, en la medida en que éstos atienden modularmente cada área de la empresa. Los proveedores de BPM suelen hacer eje también en el alto costo de implementación de los sistemas de gestión enlatados, que incluyen el “fee” de mantenimiento y que demandan reinversiones cada vez que hay cambios en los procesos. No obstante ello, la rivalidad no es tan drástica. Todos los BPM pueden correr sobre los ERP más conocidos y utilizar la misma base de datos, con lo cual puede lograrse una buena combinación de ambas filosofías. En los casos analizados, si bien QBE ART prescindió del uso de ERP, en Nexus lo integraron con SAP. Pablo Iacub, presidente del proveedor local de ERP, Calipso Software, sostiene que, “los ERP van a incorporar las funcionalidades de automatización de procesos, como ya lo hicieron con el CRM”.

El circuito arranca en cualquier área de la empresa en la que se genera una vacante. Ahí se disparan una serie de acciones que tienen que ver con el chequeo del perfil y termina con el reclutamiento del personal nuevo. “Arrancar con un proceso relativamente simple nos permitió aprender mucho sobre cómo se va modificando el trabajo y ahora ya tenemos automatizados sectores más críticos, como el área de Finanzas.” Haiat sostiene que la necesidad de reorganizar la empresa surgió de la dirección de la misma, y eso fue lo que motivó la búsqueda de distintos proveedores de BPM. “Evaluamos Ultimus, FileNet, GXflow y Pectra”, recuerda. Finalmente se decidieron por este último producto, desarrollado por el proveedor local Prominente, porque obtuvo la mejor relación costo beneficio.

Las sucesivas reconfiguraciones de los sistemas legacy es otro de los escollos que los BPM ayudan a resolver. “Veníamos desarrollando aplicaciones muy aisladas para

“Iniciamos un proyecto para optimizar procesos, al que se sumó la necesidad de soportar nuevas operatorias.”

PABLO RECEPTER, gerente de Sistemas del Banco Credicoop.



Foto: Gastón Fernández

CON LA VISTA AL FRENTE

En el banco Credicoop, la decisión de incorporar BPM surgió como resultado de una suma de necesidades. Por un lado, se están preparando cambios estructurales en los sistemas de información. “Al mismo tiempo, comenzamos un proyecto de optimización de procesos y se sumó la necesidad de soportar nuevas operatorias”, explica Pablo Recepter, gerente de Sistemas del banco. Si bien la solución de BPM todavía no está operando, el directorio del banco ya se decidió por IBM. “Fuimos evaluando aplicaciones focalizadas en BPM, soluciones de manejo de contenido y de plataforma de aplicaciones.” De ese universo, “evaluamos la vigencia y proyección estratégica de la solución en temas de funcionalidad, arquitectura, tecnología y viabilidad de la solución, más los costos del proyecto”, apunta el gerente de Sistemas. El banco invirtió aproximadamente US\$ 300.000 entre software y servicios asociados, para una solución que incluye Websphere Business Integrator Modeller, Server Foundation y Monitoring.

Los objetivos que el Credicoop se plantea están vinculados a ganar flexibilidad para soportar cambios en el circuito de negocios, explotando todo lo posible la independencia relativa de esos procesos y de las aplicaciones frontales con respecto a los sistemas de back end.

ESCENARIO FUTURO

Los usuarios de estas herramientas aseguran haber encontrado beneficios adicionales en la mejora de la calidad del servicio y en el gerenciamiento de la empresa. Es el caso de Nexus, donde, según Rafael Sarriego Cisterna, “antes de la instalación del BPM la encuesta de calidad de servicio nos daba 36 por ciento de imagen buena o muy buena, y a los seis meses de implementado, teníamos

el 84 por ciento”.

En lo que hace al manejo de la empresa, Isaac Haiat dice que en Pfizer la instalación del sistema les permitió medir con mucha precisión: “Al tener las distintas variables de un proceso cargadas en el BPM, establecemos costos y métricas para cada paso; por ejemplo, procesar un pago”.

El desafío que se plantea, tanto a los negocios como a la herramienta del BPM, es la integración de los procesos inter-empresa. Si bien hay pocas referencias de estos pasos en el mercado local, la propia lógica del proceso lleva necesariamente a conectar a cada compañía con sus clientes y sus proveedores, casi como un paso natural. Es aquí donde los BPM se emparentan con otros middleware de integración como Netweaver de SAP o Sonic de Progress. Pero, antes que mirar hacia afuera, la prioridad será tener la casa en orden. ■

Claves para el CEO



- * Organizar los procesos de la compañía en forma transversal.
- * Automatizar y registrar los procesos, para independizarlos de las personas.
- * Integrar los sistemas de información.



Claves para el CIO

- * Vincular a las diversas áreas con BPM.
- * Complementar la herramienta de BPM con el ERP y la base de datos.
- * Establecer métricas para cada paso y auditar los niveles de calidad de servicio.

funciones específicas en cada área, pero que vistas transversalmente eran parte de un mismo proceso —explica Haiat—. Ahora, cada acción que se ejecuta no es parte de una oficina sino de un proceso, por eso fue tan importante que la tecnología de Pectra permitiera integrar todo lo que teníamos desarrollado.”

La empresa invirtió US\$ 145.000 en licenciamiento corporativo, que permite usarlo para circuitos administrativos, siempre y cuando se corran desde un mismo servidor. En el caso de Pfizer, México funciona como cabeza para Latinoamérica, y da el servicio al resto de la región.