

Optimizar los procesos para aumentar la eficiencia



Por Nicolai Pogrebnyakov

Investigador Post-doctorado, IESE

Julio de 2009



Año tras año, los principales indicadores revelan la preocupante situación de la productividad en España, que afecta negativamente a la capacidad competitiva de las empresas españolas. Insuficiente inversión en I+D y escasa innovación de los procesos aparecen como dos aspectos claves de este problema, muy por encima de otros factores.

A pesar de que la mejora de los procesos corporativos es una necesidad ampliamente conocida y sentida por los directivos, el crecimiento económico de los últimos años ha venido posponiendo la toma de decisiones sobre este aspecto en favor de otras necesidades de la empresa, supuestamente más perentorias. Sin embargo la crisis ha vuelto a poner el problema sobre la mesa y lo está haciendo de forma urgente e imperiosa: en el actual contexto la eficiencia de los procesos corporativos y su gobernabilidad ágil y flexible es una condición indispensable para la competitividad, es decir para la supervivencia.

La obtención de esta mejora de los procesos corporativos es precisamente la razón de ser del Business Process Management o BPM. Esta estrategia de racionalización y automatización guarda muchas similitudes con los estudios que en su día inició Frederick Winslow Taylor a principios del siglo XX con el fin de mejorar los procesos industriales, que el calificó de gestión científica. En la actualidad estas ideas se aplican no sólo a la industria sino a todo tipo de procesos corporativos de las organización y la presencia de tecnologías de la información, en particular los sistemas ERP, han facilitado la aparición de las soluciones BPM, que permiten identificar y eliminar duplicidades e integrar recursos de los distintos departamentos. Así pues, el BPM no se ocupa de qué tipo de actividad desarrolla la empresa, sino que estudia cómo hace esa actividad

para establecer la manera más eficiente de llevarla a cabo. Sus planteamientos están levantando un creciente interés y se prevé que la demanda de herramientas de BPM supere a la de soluciones de Business Intelligence. Gartner espera que este mercado pase de un millardo de dólares (1.000 millones) en 2007 a 2,6 millardos en 2011.

El hecho de que el mundo corporativo e institucional dedique de forma creciente su atención y su presupuesto a las soluciones de BPM se debe a la conjunción de varios factores. El primero es que el actual contexto económico exige la optimización de todos los recursos disponibles, entre ellos los procesos corporativos, que cada vez se entienden más como valores estratégicos de la empresa. Pero estos procesos pueden tener menos valor si –como ocurre en muchas empresas con una actividad compleja y que operan en entornos cambiantes – enmascaran todo tipo de ineficiencias, desde duplicidades pasando por vericuetos absurdamente intrincados hasta cuellos de botella. Afortunadamente, el BPM permite depurar y mejorar los procesos y, si es necesario, mediante sucesivas fases de optimización pueden convertirse en un activo cada vez más valioso de la empresa.

La segunda razón del éxito de este tipo de aplicaciones va más allá del escenario actual, ya que las tendencias inherentes al mercado global tienden y seguirán tendiendo a apartar del mismo a las empresas menos eficientes, que no son capaces de agilizar y optimizar sus procesos industriales.

En tercer lugar, juegan un papel importante las nuevas leyes y normativas, que obligan a los responsables de las empresas y de la administración pública a garantizar su cumplimiento. Los procedimientos convencionales no han sido concebidos para este tipo de tareas pero sí el BPM, que permite adaptarse con flexibilidad y monitorizar todos los numerosos aspectos que contempla este conjunto de nuevas normativas vigentes.

Y en cuarto y último lugar, todo hay que decirlo, estas aplicaciones se han visto mejoradas y depuradas sustancialmente en los últimos años, de modo que ahora están en condiciones óptimas para cumplir sus objetivos.

Naturalmente, el éxito en la implantación de una solución de BPM requiere que se den determinadas condiciones. La primera e imprescindible es que la empresa pueda determinar con exactitud cuál es el funcionamiento real de sus procesos de negocio. Este paso parece obvio pero en la práctica resulta la clave del éxito, ya que las organizaciones del siglo XXI son de por sí cada vez más complejas, con sistemas heterogéneos y procesos intrincados, que se complican continuamente por la creciente interacción con socios, usuarios, clientes y proveedores. La experiencia demuestra que siempre hay más tareas duplicadas de las que inicialmente se piensa, más cuellos de botella e ineficiencias de las que se sospecha. En consecuencia, la implantación de soluciones de BPM exige definir previamente con claridad estos procesos para depurar unos, eliminar otros y crear los nuevos. Una tarea que se verá facilitada por el conjunto de metodologías, tecnologías y métricas que utilizan los especialistas, que permiten detectar estas ineficiencias en el proceso de modelización y ayudan a mejorar la calidad y los plazos.

Una vez superada esta fase de delimitación y modelización de los procesos se abre la puerta al éxito del proyecto. Sin embargo, en la práctica es frecuente que primero se implanten proyectos con objetivos limitados a un único proceso y en un determinado departamento. Esta implantación progresiva permitirá saltar posteriormente al conjunto del departamento y a la empresa, paso a paso y a medida que los resultados y las condiciones lo aconsejen.

Sin embargo, sea cual sea la fórmula elegida, el objetivo del BPM es siempre el mismo: conseguir unos procesos de negocio más ágiles y eficaces, ajustados al cumplimiento de los plazos y de la normativa, y capaces de crear el valor empresarial imprescindible en la empresa competitiva del siglo XXI.