



# Business Process Management (BPM)

*“Las 10 claves del éxito en la  
Transformación Operativa Por Procesos”*

## Open Class

**Juan Ramón Gutiérrez** – Director Académico

Miriam Ruiz da Silva – Responsable Producción Engel Energy



# Bienvenida y Presentaciones

“BPM today plays a critical role in **driving customer experience** initiatives...from companies looking to **overhaul customer service processes** to companies seeking to deliver more **compelling experiences** that incorporate big data analytics and real-time guidance. “

*The Forrester Wave: BPM Suites, Clay Richardson & Derek Miers, 2013*



## Las 10 claves del éxito en la Gestión de / por Procesos

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



# Bienvenida y Presentaciones



**Juan Ramón Gutiérrez Villar**

Director Académico  
Business Transformation Leader



**Miriam Ruiz da Silva**

Responsable de Producción Engel  
Energy

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



# Clave 1: Tener claros los conceptos y compartirlos

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



# ¿Qué es un proceso?



INSPIRING  
 INNOVATION.  
 EMPOWERING  
 TALENT.





# ¿Qué es un proceso?

## Según la RAE

Un PROCESO es un elemento de gestión que, CORRECTAMENTE DEFINIDO y en COLABORACIÓN con otros elementos ANÁLOGOS nos permite llevar a cabo una ADECUADA gestión empresarial.

## ¿Y si le preguntamos a ChatGPT?

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

El "proceso de negocio" se refiere a una serie de actividades interrelacionadas que transforman inputs en outputs con el objetivo de lograr un resultado específico. Estos procesos son fundamentales para el funcionamiento eficiente y efectivo de una organización.



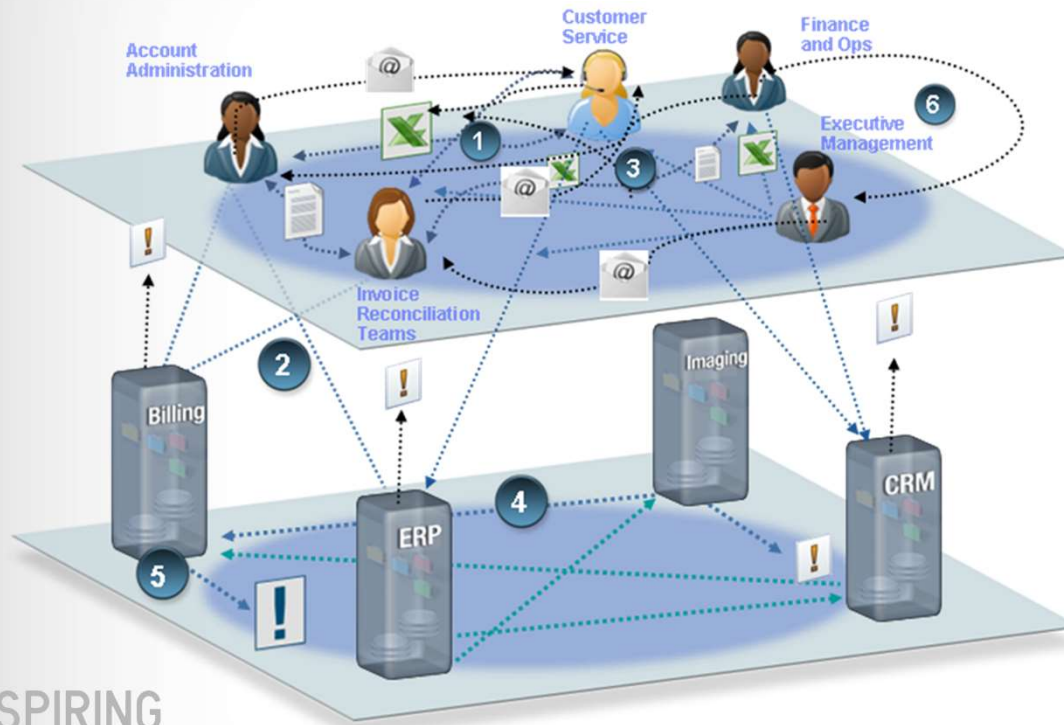
# ¿Qué es un proceso?

*Ahora la definición “no-formal”:*

Un PROCESO es una **concatenación ordenada** de actividades, con un inicio y un final, el flujo de las cuales se dirige mediante la aplicación de **reglas de negocio**. La ejecución del proceso persigue la consecución de un **objetivo**.

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

# Real como la vida misma



- 1 Actividades desestructuradas y dependientes de soporte en papel o correo electrónico.
- 2 Entorno operativo ineficiente que tiene a expandir en num. de sistemas.
- 3 Priorización inconsistente
- 4 Falta de Coherencia e integridad de los datos (con los que decidimos)
- 5 Falta de control de los eventos empresariales
- 6 Falta del visibilidad del rendimiento de la empresa

INSPIRING  
 INNOVATION.  
 EMPOWERING  
 TALENT.

***¿Alguien se ve reflejado en la imagen?***



# Gestión DE/POR Procesos

*¿Es lo mismo? ¿Una simple preposición?*

	Business Administration	New Business Development	Relationship Management	Servicing & Sales	Product Fulfillment	Financial Control and Accounting
Direct	Business Planning	Sector Planning	Account Planning	Sales Planning	Fulfillment Planning	Portfolio Planning
Control	Business Unit Tracking	Sector Management	Relationship Management	Sales Management	Fulfillment Planning	Compliance
	Staff Appraisals	Product Management	Credit Assessment			Reconciliation
Execute	Staff Administration	Product Directory	Credit Administration	Sales	Product Fulfillment	Customer Accounts
	Production Administration	Marketing Campaigns		Customer Dialogue	Document Management	General Ledger
				Contact Routing		

INSPIRING  
 INNOVATION.  
 EMPOWERING  
 TALENT.



# Entonces ¿Qué es BPM?

“La Gestión DE/POR procesos” es la DISCIPLINA que permite al “negocio” en la compañía **MODELAR y MEJORAR** de manera CONTINUA el **rendimiento, la visibilidad y la agilidad** de los procesos de negocio a través de TODA la cadena de valor (en una compañía).

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



DISCIPLINA: Conjunto de reglas o normas cuyo cumplimiento de manera constante conducen a cierto resultado. (Fuente: Diccionario Básico de la Lengua Española)



# Clave 2: Traducir con precisión para Liderar

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.





# Traducir con precisión para Liderar

*¿Qué diferencia hay entre un Proceso y Procedimiento?*

*¿Qué diferencia hay entre una actividad y una tarea?*

*¿Cómo se relacionan las etapas, los estados y los eventos en un proceso?*

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

*¿Cuántas veces has utilizado estas palabras como “sinónimos”?*



# “Traducir”: el gran error

La expresión Business Process Management engloba multitud de conceptos. Para las personas de habla inglesa, el término BPM engloba tanto la “Gestión de Procesos” como la “Gestión por Procesos”.

## Entender para adoptar:

Todo proyecto BPM supone “hacer las cosas de otra manera”, o de manera diferente.

Es muy importante que, cuando LIDEREMOS una iniciativa de BPM en la empresa, **comuniquemos con claridad** para que las personas con las que trabajamos asuman el mínimo esfuerzo en su comprensión/interpretación.



***Utilizar los conceptos con propiedad cataliza el liderazgo.***



# Clave 3: Elegir la casilla de salida

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.





# ¿Por dónde empezamos?

Empecemos por conocer los procesos de la empresa:

*¿Cuántos procesos hay en su empresa?*

*¿Están categorizados?*

*¿Están modelados?*



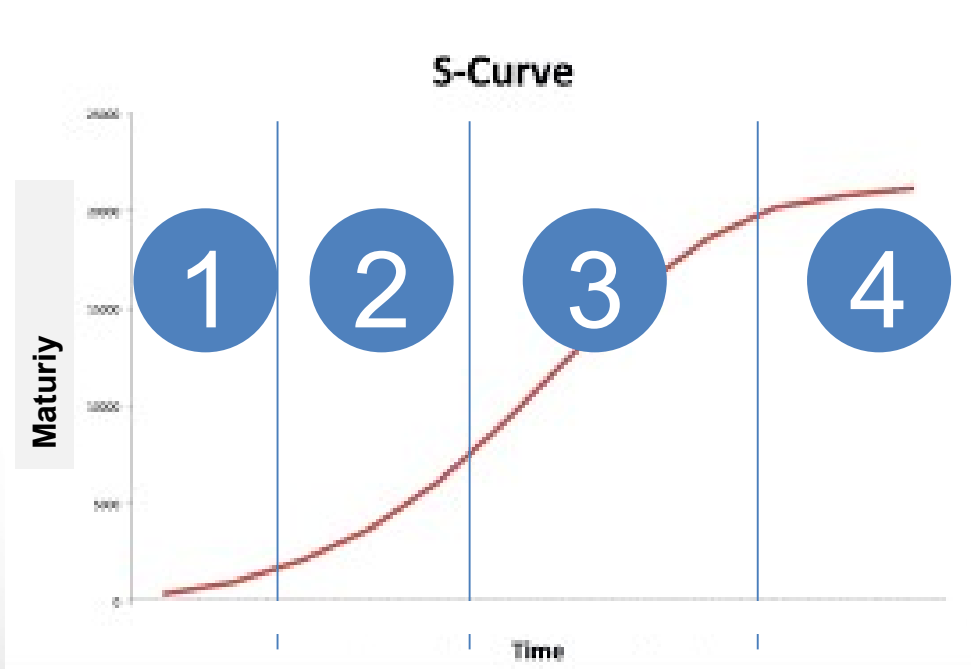
INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT

**¡OJO! INVENTARIO DE PROCESOS ≠ REPOSITORIO DE PROCESOS**



# ¿Y cómo seguimos?: BPM Journey

Todo proyecto de BPM en una compañía se corresponde con un proyecto clásico de TRANSFORMACION OPERATIVA, y como tal, sigue indudablemente las 4 etapas clásicas de este tipo de proyectos.



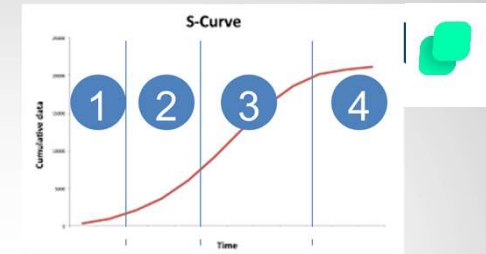
- 1 Emergencia
- 2 Crecimiento
- 3 Consolidación
- 4 Estabilización

MADUREZ

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



# Juguemos a



El “principio básico” de un proyecto BPM es **“aprender continuamente y reutilizar el aprendizaje”**.

1. Aprendemos qué es un proceso, como se define, cómo se implementa, los problemas que conlleva.
2. Paralelizamos y constituimos las bases del crecimiento: CoC (Conocimiento) y Arquitectura de Procesos (Reutilización).
3. Sistematizamos el método de implementación: Industrializamos.
4. Hacemos efectivo el impacto en la organización: Transformación

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

*Un error habitual es plantear un proyecto de TRANSFORMACION de BPM como un Big Bang, intentando abordar cuantos más procesos mejor, de manera simultánea: así, ni se entienden, ni se aprende.*

Lego y su logo son marca registrada ® de Lego Inc.



# Clave 4: Proceso vs Caso; El paradigma disyuntivo.

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.





# Proceso vs Caso

Cuando hablamos de “**Casos**” utilizamos en término “**Proceso**” y cuando hablamos de “**Procesos**” hacemos referencia a “un **caso** en particular”.

**Proceso**

Workflow

Procedimiento

**Caso**

Expediente

Carpeta

Historial

Actividades



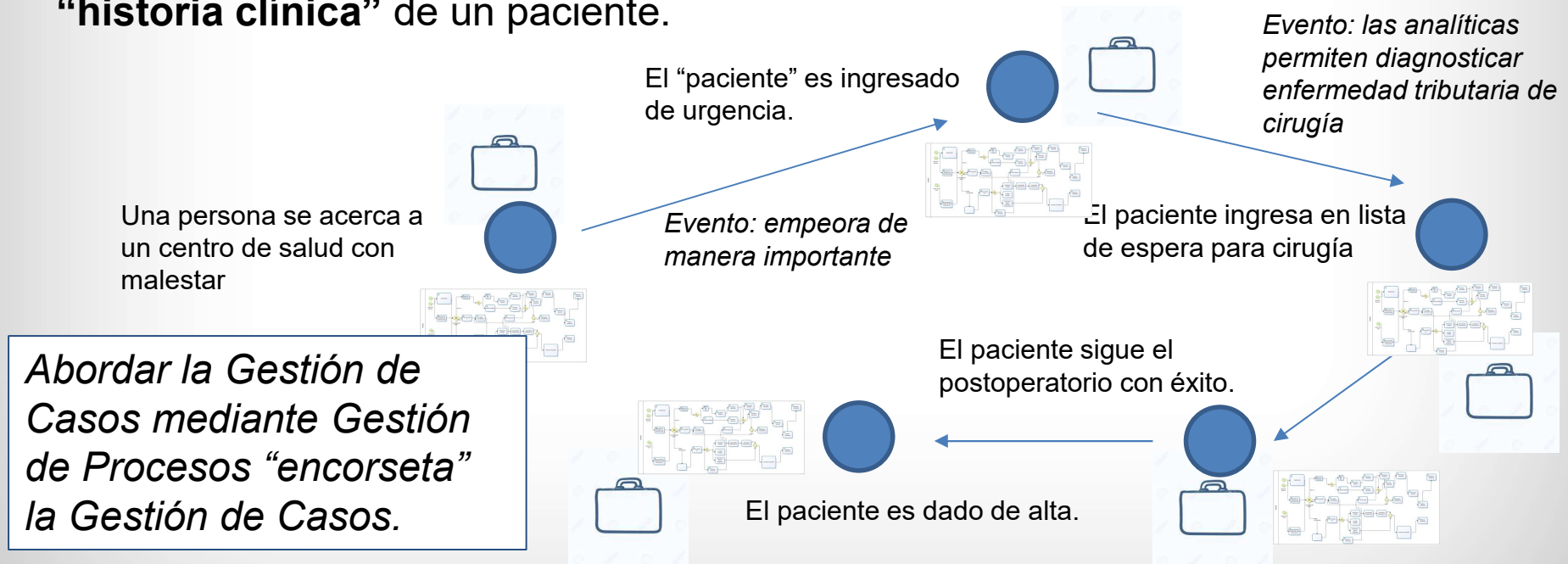
Definición de Caso: Palabra genérica que hace referencia a una situación, suceso, acontecimiento, conjunto de circunstancias, etc., entendidos como una entidad particular y diferenciada.

***¿Cuál es la acepción que más se adecúa a la traducción de Case Management?***

# Case Management: el conserje



La acepción más adecuada para el término “Case” es **Maletín**.  
 No en vano, si hacemos una búsqueda en Internet del término, la gran mayoría de las entradas hacen referencia al ámbito de la salud.  
 La analogía más cercana es, efectivamente, la que hace referencia a la **“historia clínica”** de un paciente.



*Abordar la Gestión de Casos mediante Gestión de Procesos “encorseta” la Gestión de Casos.*



# Clave 5: ¿Necesito software “para hacer BPM”?

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.





Si hacemos una búsqueda en Internet con el término BPM, un gran porcentaje de las entradas hace referencia a soluciones tecnológicas relacionadas con BPM (BPM Suites).

## *¿Necesito una aplicación informática para mi proyecto de BPM?*



Sí, hay varios softwares disponibles para la gestión de procesos de negocio (BPM). Algunos ejemplos populares incluyen:

**Bizagi:** Ofrece herramientas para el modelado, automatización y ejecución de procesos.

**TIBCO ActiveMatrix BPM:** Proporciona capacidades de modelado, automatización y análisis de procesos.

**Appian:** Permite el diseño y ejecución de procesos empresariales, así como la automatización de flujos de trabajo.

**Camunda:** Se centra en la automatización de procesos y la gestión de decisiones.

Antes de elegir un software, **es recomendable evaluar tus necesidades específicas, el tamaño de tu empresa y las características que son prioritarias** para tus procesos de negocio.



# ¿Un “Software” para todo?

Mi respuesta a la anterior pregunta es “NO, no siempre; depende del punto del BPM journey en el que te encuentres”.

Dependerá de si quiero...

**Modelar:** obviamente lo puedo modelar con papel y lápiz.

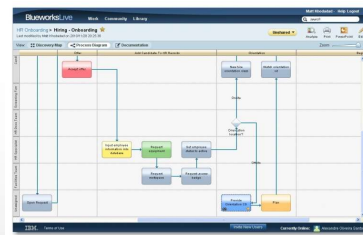
**Optimizar:** identificar las mejoras en una lista, comunicarlasy monitorizar su correcta aplicación.

**Monitorizar:** siempre ha existido el rol de “oteador” y “metrónomo”.

**Automatizar actividades:** la repetición de actividades es una de las mayores fuentes de despilfarro, de errores (falta de calidad) e insatisfacción laboral.



INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.





# BPM y Tecnología

Pero a partir del año 2000, los nuevos lenguajes de desarrollo de aplicaciones supusieron la aparición de herramientas específicas (BPM Suites).

## BPM Suites

Y en particular de 2011, la Alta Capacidad Computacional trajo la aplicación de la Inteligencia Artificial a la Gestión por Procesos

## Inteligencia Artificial

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

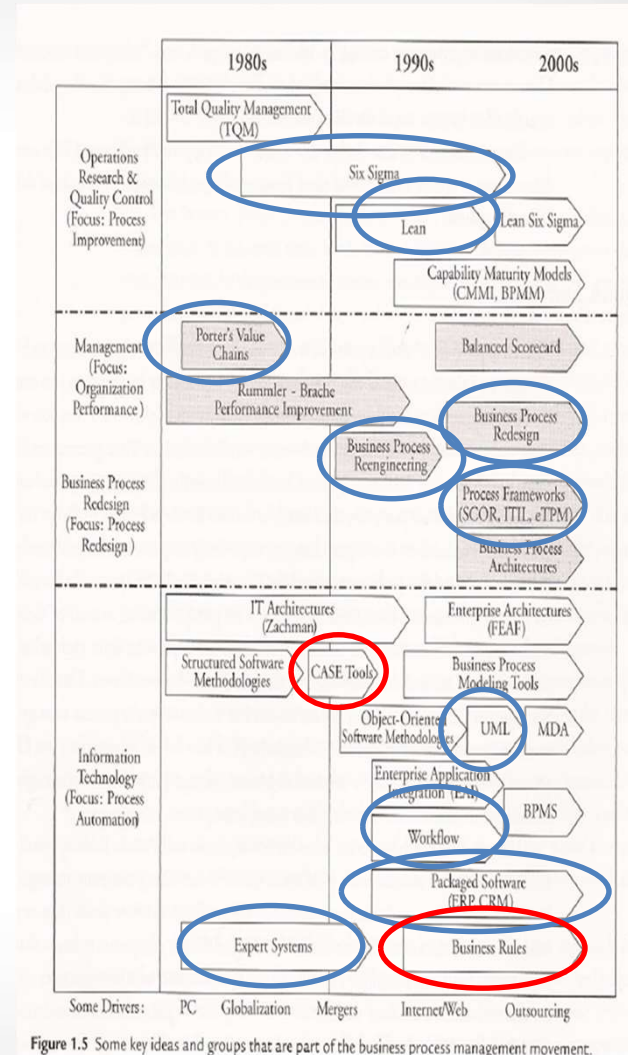


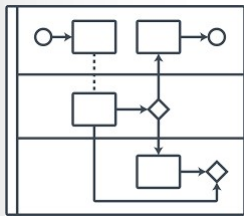
Figure 1.5 Some key ideas and groups that are part of the business process management movement.



# ¿Entonces?

Actualmente existen diferentes soluciones específicas de BPM en el mercado

## Modelado y Documentación



Aprender

## Motores de ejecución de BPM



Robotizar (RPA)

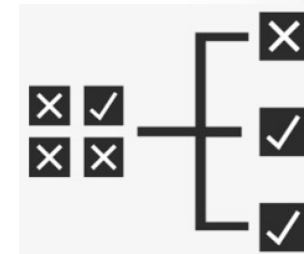
## Monitorización de procesos



BPM Suite

Tendencias

## Reglas de negocio

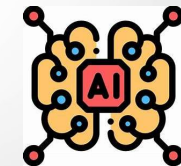


Algoritmos de Decisión

INSPIRING  
 INNOVATION.  
 EMPOWERING  
 TALENT.



Minería de Procesos





# Clave 6: ¿Para quién? ¿Con quién?

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.





# Clave 6: ¿Para quién? ¿Con quién?

Es muy importante identificar claramente:

*¿Quién o quiénes son los más beneficiados de un proyecto BPM?*

*¿Quién conoce realmente el proceso o las reglas de negocio?*

*¿Quién asume el coste de la iniciativa, ya sea en coste/inversión o en esfuerzo?*

*¿Con quién cuento en la compañía para ello?*

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



## ... y remando en la misma dirección

No hay que confundir al “**Process Agent**” con el “**Process Owner**” y menos con el “**Chief Process Officer (AKA COO)**”:

El “**agente del proceso**” es la persona que conoce COMO se ejecuta el proceso, los problemas que tiene cada día, las necesidades, etc.... Pero muchas veces NO tiene la potestad de ACEPTAR CAMBIOS en el proceso.

El “**propietario del proceso**” conoce las razones por las que un proceso se ejecuta de una manera determinada, si bien, pueden no tener una visibilidad detallada de la problemática del proceso a analizar, pero SI TIENE POTESTAD para aceptar cambios en el proceso.

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



## ... y construyendo puentes

Es fundamental que las áreas de NEGOCIO trabajen “codo con codo” con las áreas de TECNOLOGIA.

El BPM Leader debe “**construir puentes**” entre las áreas de Negocio y las de Tecnología ¡¡¡Y algunas veces, no es fácil!!!.

### BIMGap: Business to Implementation Gap

Como en otras tecnologías (p.e. Programación) la descripción funcional de una solución no corresponde con las “piezas de lego” que se utilizan a la hora de “diseñar técnicamente la solución”.

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



# Clave 7: Metodología

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



# Clave 7: Utilizar Metodología Ágil

Está claro: ¡¡¡LA METODOLOGÍA CLÁSICA NO FUNCIONA EN BPM!!!

Los proyectos BPM:

- Son proyectos que esperan tener resultados en **corto plazo**
- Soluciones Incrementales
- Involucración y participación activa



INSPIRING  
 INNOVATION.  
 EMPOWERING  
 TALENT.

**Playback:** Conjunto de actividades **consensuadas y planificadas**, con un objetivo a alcanzar un momento concreto, en el curso de una implementación y que concluye con la **aceptación** de los resultados acordados.



# Hace el camino más eficiente:

Los **escollos** habituales son:

- Alcance Incremental: Aceptar que no planteamos un alcance total del 100% (Pareto 80-20).
- Contar con la disponibilidad de los participantes clave en los playbacks correspondientes.
- La integración con el resto de los sistemas con los que interacciona nuestra solución de BPM.

Las **ventajas** indudables son:

- ✓ Mayor participación en la toma de decisiones.
- ✓ Alineamiento de las áreas de Tecnología y de Negocio: “el roce hace el cariño”.
- ✓ Máxima reutilización: Eficiencia.
- ✓ Mínimo esfuerzo de pruebas
- ✓ Rápido despliegue de la solución.

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.





# Clave 8: Desde el minuto cero

La Gestión del Cambio se inicia **desde que se gesta** la iniciativa BPM, no después:

La reticencia al cambio en BPM se suele deber a:

1. Falta de involucración de los responsables de proceso
2. Falta de “ownership” y de gobierno de la iniciativa, AL MÁS ALTO NIVEL.
3. Falta de Comunicación: Información insuficiente, incoherente o inconsistente.
4. Decisiones de diseño fútiles.
5. Duplicidad de sistemas y falta de ADOPCION de la nueva solución.
6. Sensación de “Gran Hermano”
7. Miedo a la reducción de empleo

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

*Las personas NO son resistentes al cambio, sencillamente temen a lo **desconocido**... más cuando no hay opciones donde elegir... y se manifiestan rechazando el cambio.*



# Vale: ¿Y cómo lo hago?

Para ello es importante:

1. Clarificar las **EXPECTATIVAS** y las **RESPONSABILIDADES** desde el primer momento.
2. Contar con las personas capaces de **TOMAR DECISIONES** sobre las necesidades y modificaciones del proceso.
3. Asegurar que se cuentan con los datos necesarios para tomar las decisiones.
4. **COMPROMISO** de todos los participantes, los jefes de los participantes, y los jefes de los jefes....
5. Sensación de **RESPONSABILIDAD COLECTIVA** frente al éxito del proyecto BPM: “Para lo bueno y para lo malo”.



INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

Fuente: “Making Governance and Process Ownership Work”, Gartner.



# Comunicar y .... Escuchar

Hay que establecer un **plan de comunicación eficiente**; es decir:

1. Definir una VISIÓN común para TODOS los participantes e involucrados.
2. Mantener las comunicaciones SINCRONIZADAS: la desincronía genera efecto de “Teléfono Escacharrado” (rumores, incoherencia).
3. Asegurar que los mensajes evolucionan en cascada y que hay manera de RECUPERAR la opinión: “Cascade and Feedback”.
4. Cuenta con “TOPOS” para TRADUCIR Y AMPLIFICAR el mensaje.
5. Esfuérzate por PERCIBIR la “cadencia del cambio”.

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

Fuente: “Making Governance and Process Ownership Work”, Gartner



# Clave 9: Mente abierta al futuro

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

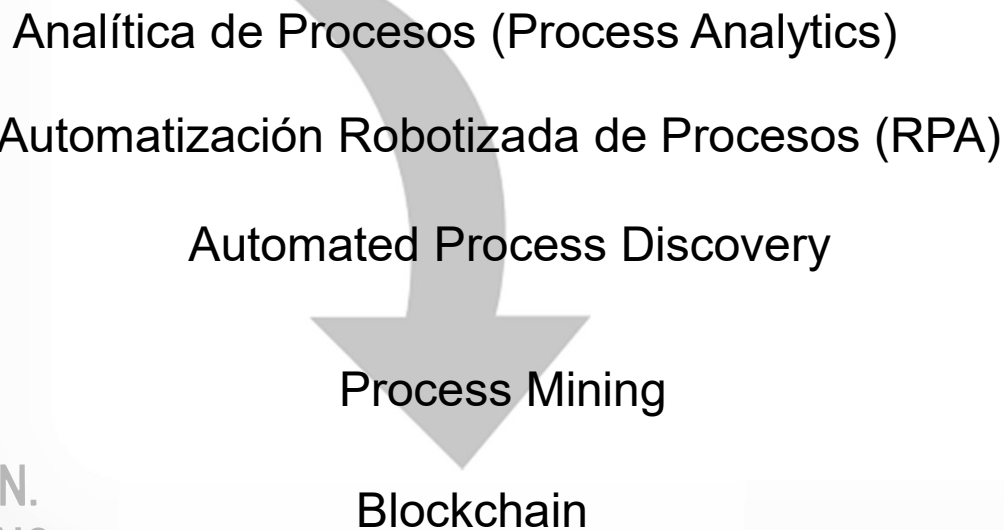




# Pasado, Presente y Futuro

BPM ha existido, existe y existirá.

Surgen nuevas iniciativas realmente excitantes:



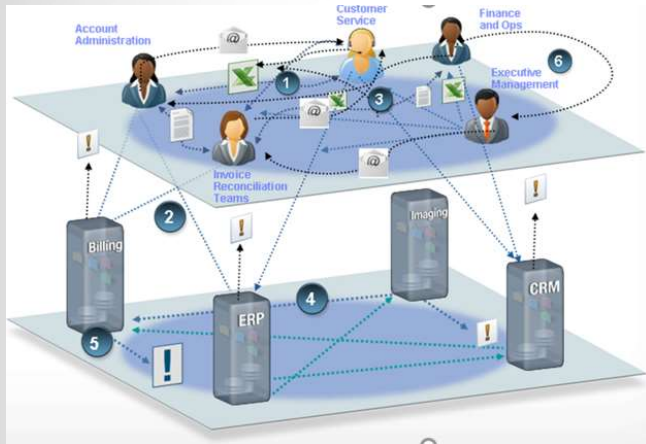
Inteligencia Artificial



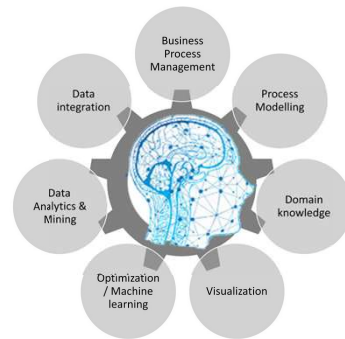
INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



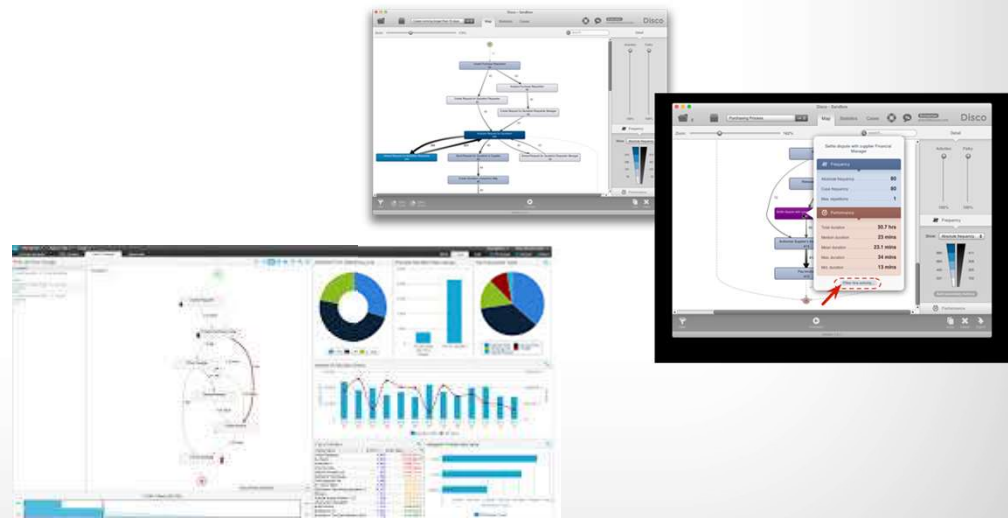
# BPM en el futuro... que ya está aquí



*¿Qué hacemos del volumen ingente de información que generan nuestros procesos?*



INSPIRING  
 INNOVATION.  
 EMPOWERING  
 TALENT.





# Clave 10: Aprender y Aprender

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

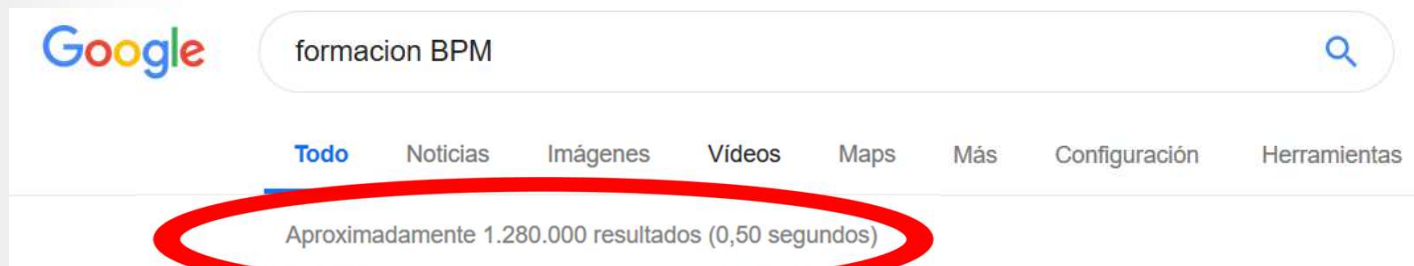




# Clave 10: Aprender y Aprender.

Todo está escrito, pero no todo está leído, menos entendido y todavía menos asimilado como para ponerlo en práctica.

Existen infinitas “áreas” de formación alrededor de BPM: Modelado, Diseño, Lean-Six Sigma, Metodologías, ....



INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

*Aprender sin Formación conlleva el riesgo de “Aprender MAL” y aplicarlo “PEOR”.*



# La Formación ayuda ... a Aprender

3 ayudas del  
20% del importe  
de la matrícula



Inicio > Máster y posgrados > Formación > Curso de formación permanente en Business Process Management (BPM)

## CURSO DE FORMACIÓN PERMANENTE EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

*Fórmate en BPM y aplica la innovación disruptiva en la mejora operativa de tu negocio.*

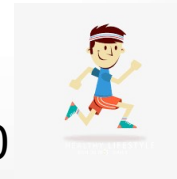
i	Inicio	Duración	Modalidad	Precio
	15/02/2024	3 meses	En línea	2.350€

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.

Matrícula abierta

Inicio del curso (10ª Edición): **15 de Febrero**

Dedicación: 2 días / semana – martes y jueves 18:30



<https://www.talent.upc.edu/esp/estudis/formacio/curs/503000/curso-formacion-permanente-business-process-management-bpm/>

Open Class en Business Process Management (BPM)



# En resumen:

- ✓ Conceptualizar para Liderar.
- ✓ Seguir un camino basado en la experiencia; experimenta.
- ✓ Seleccionar el Software adecuado... o quizás ninguno.
- ✓ Involucrar, ganar el compromiso y hacer participar.
- ✓ Utilizar Metodologías Agiles
- ✓ No descuidar la Gestión del Cambio
- ✓ Mantener un ojo en el futuro.... que ya es presente.

La Gestión de/por procesos nace por allá en 1960; ha existido, existe y existirá, pero, por encima de todo,...

**.... DISFRUTA EL BPM Y DE SUS CLAROS  
BENEFICIOS**

INSPIRING  
INNOVATION.  
EMPOWERING  
TALENT.



**MUCHAS GRACIAS.**

**¿Preguntas?**

[www.talent.upc.edu](http://www.talent.upc.edu)