

## SESIÓN INTERACTIVA: ORGANIZACIONES

### ¿PUEDE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS MARCAR LA DIFERENCIA?

Si usted dirige una compañía grande y exitosa, la administración de los procesos de negocios podría ser justo lo que está buscando. AmerisourceBergen y Diebold Inc. son dos ejemplos. AmerisourceBergen es una de las compañías de servicios farmacéuticos más grandes del mundo, además de que es miembro de Fortune 25, con \$70 mil millones en ingresos en 2009. Ofrece servicios de distribución de fármacos y servicios relacionados, diseñados para reducir los costos y mejorar los resultados de los pacientes; da servicio a los fabricantes farmacéuticos y a los proveedores de servicios médicos.

Debido a su gran tamaño, AmerisourceBergen tiene muchas relaciones complicadas con fabricantes, farmacias y hospitales. Los cambios frecuentes en las condiciones de negocios hacen que los precios de los contratos fluctúen. Cuando esto sucede, tanto el distribuidor como el fabricante necesitan analizar estos cambios y asegurarse de cumplir con sus reglas de negocios y regulaciones federales. El proceso de administrar estos detalles sobre contratos y precios asociados con cada una de estas relaciones consume mucho tiempo y se manejan grandes cantidades de documentos en papel, además de que depende mucho del correo electrónico, teléfono, fax y correo postal. Muchos de estos procesos eran redundantes.

La gerencia de AmerisourceBergen pensaba que la compañía tenía muchos procesos de negocios viejos e ineficientes. Después de un extenso análisis de los distribuidores de BPM, la compañía seleccionó el software Metastorm BPM, el cual ofrece un conjunto completo de herramientas para analizar, administrar y rediseñar los procesos de negocios. Los profesionales de negocios, gerentes y especialistas en sistemas de información pueden crear modelos gráficos enriquecidos de los procesos de negocios, así como nuevas interfaces de usuario y reglas de negocios. Metastorm tiene un motor para implementar procesos rediseñados junto con las capacidades para integrar los procesos que administra con los sistemas externos.

Para su primer proyecto BPM, AmerisourceBergen decidió automatizar e implementar un proceso de contrato colaborativo y devolución de cargos en línea, el cual es responsable de un flujo de efectivo anual de \$10 mil millones. Este proceso maneja el establecimiento de precios y términos con cada uno de los fabricantes de la compañía, también controla la conformidad del fabricante con los términos de los precios y con la paga de las rebajas, en caso de que la compañía se vea obligada a vender a un menor precio para competir. Cualquier disputa o datos imprecisos sobre los precios crean retrasos costosos a la hora de obtener los reembolsos que se deben a la compañía.

Metasource BPM hace posible que todos los cambios en los contratos se registren en el sistema y se validen contra reglas de negocios internas; además permite que AmerisourceBergen se enlace con sus socios comerciales para la BPM colaborativa. Toda la información sobre los contratos se aloja en un solo almacén, lo cual facilita en forma considerable los procesos de investigar los cargos devueltos y comunicar la información sobre precios y contratos con los socios comerciales y entre los departamentos internos.

El proyecto de BPM tuvo éxito; logró reducir la nómina, que hubiera menos disputas, información más precisa sobre los precios y un alto rendimiento sobre la inversión. Este éxito anticipado animó a la compañía a expandir la BPM a otras áreas del negocio y a utilizarla para dar soporte a un programa más amplio de transformación de negocios. AmerisourceBergen utilizó Metastorm BPM en la creación de seis nuevos procesos especializados para administrar y automatizar créditos a proveedores de alto volumen y un alto grado de especialización, que se interconectan con su sistema empresarial SAP.

Para cumplir con las regulaciones federales y específicas de la industria, AmerisourceBergen debe rastrear y relacionar con cuidado todos los créditos directos, indirectos y de terceros con los flujos de entrada y de salida de los productos apropiados. La compañía utilizó Metastorm BPM para crear procesos especializados que se interconectan con SAP, como la habilidad de recibir, rastrear, reconciliar y agilizar todas las diferencias en los créditos, como las discrepancias en las facturas y las órdenes de compra. Una vez que el sistema SAP identifica las diferencias, pasa los créditos a Metastorm BPM para el manejo de excepciones, la resolución y la reconciliación con los datos maestros sobre créditos. Después, los créditos reconciliados se devuelven al sistema SAP. Más de 1.2 millones de documentos de ajuste de crédito/débito y créditos basados en papel se transfieren sin problemas entre Metastorm y SAP de esta manera.

A la fecha, AmerisourceBergen ha automatizado casi 300 procesos y se ha beneficiado a través de un proceso de rastreo de registros más eficiente y preciso, tiempos de respuesta más cortos, una mejor administración en cuanto a los indicadores del desempeño clave y un rastro de auditoría en línea de todas las actividades. Los proyectos BPM de AmerisourceBergen tuvieron resultados tan positivos que la compañía ganó un premio de excelencia global en BPM y flujo de trabajo (Global Excellence in BPM and Workflow) en 2009.

Diebold, Inc. es otra compañía que se reformó a través de la administración de procesos de negocios. Diebold es líder mundial en integración de sistemas

de seguridad y automatización, con 17 000 asociados en 90 países. La compañía fabrica, instala y da servicio a cajeros automáticos (ATM), bóvedas, sistemas de procesamiento de divisas y demás equipo de seguridad que se utiliza en los mercados financieros, de ventas al menudeo y gubernamentales. Diebold tenía la esperanza de usar la administración de procesos de negocios para comprender y mejorar su proceso de cumplimiento de pedidos. La compañía seleccionó la solución BusinessManager BPM de Progress Savvion para esta tarea.

BusinessManager provee una plataforma para definir los procesos de negocios de una organización e implementarlos como aplicaciones accesibles por Web. La plataforma ofrece a los gerentes una visibilidad en tiempo real para monitorear, analizar, controlar y mejorar la ejecución de esos procesos; además puede integrarlos con los sistemas operacionales existentes. BusinessManager recibe y organiza los datos de distintas fuentes para proveer una vista más completa del proceso de pedidos de Diebold. Los gerentes de Diebold pueden rastrear los pedidos en tiempo real en cualquier etapa del proceso, además de predecir el desempeño

futuro con base en los datos del pasado. Como la herramienta permite a los gerentes saber qué tanto tiempo requiere por lo general cada etapa del proceso, éstos pueden pronosticar en dónde deberían estar los pedidos y comparar esa información con la ubicación en donde dice el sistema que se encuentran en realidad. BusinessManager puede detectar si la producción de un artículo está completa y en dónde se encuentran ciertos artículos.

Al quedar complacidos con estas habilidades, los directivos de Diebold utilizaron de inmediato a BusinessManager para otros procesos, como la resolución de problemas. El sistema agrega la entrada de diversas fuentes, como los trabajadores en el campo y en las fábricas. Ahora Diebold puede identificar con rapidez los problemas que provocan los empleados y los clientes, para determinar qué tanto tiempo tardaría en resolverlos.

**Fuentes:** Judith Lamont, "BPM, Enterprisewide and Beyond", *KMWorld*, 1 de febrero de 2010; "Customer Success Story: AmerisourceBergen", [www.metastorm.com](http://www.metastorm.com), visitado el 4 de noviembre de 2010, y [www.progress.com](http://www.progress.com), visitado el 4 de noviembre de 2010.

## PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. ¿Por qué las compañías grandes como AmerisourceBergen y Diebold son buenos candidatos para la administración de procesos de negocios?
2. ¿Cuáles fueron los beneficios de negocios para cada compañía al rediseñar y administrar sus procesos de negocios?
3. ¿Cómo cambió la BPM la forma en que estas compañías operaban sus negocios?
4. ¿Cuáles podrían ser algunos de los problemas para extender el software BPM a lo largo de una gran cantidad de procesos de negocios?
5. ¿Qué compañías están listas para alcanzar las mayores ganancias al implementar la BPM?

## MIS EN ACCIÓN

Busque en internet la frase "proveedor de software BPM" o "BPM a nivel empresarial" y visite el sitio Web de un distribuidor importante de BPM que no hayamos mencionado en este caso. Después responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipos de compañías se han beneficiado de este software?
2. ¿Cuáles son algunas de las funcionalidades importantes que los productos de BPM ofrecen?
3. ¿Se hubiera adaptado mejor esta compañía que Savvion o Metastorm para Diebold o AmerisourceBergen, respectivamente? ¿Por qué sí o por qué no?

La figura 13-4 ilustra el proceso de desarrollo de sistemas. Las actividades de desarrollo de sistemas que se describen se realizan por lo general en orden secuencial. Sin embargo, tal vez haya que repetir algunas de las actividades, o quizás otras se realicen al mismo tiempo, dependiendo de la metodología de creación de sistemas que se emplee (vea la sección 13.4).

## ANÁLISIS DE SISTEMAS

El **análisis de sistemas** es el análisis de un problema que una firma trata de resolver mediante un sistema de información. Consiste en definir el problema, identificar sus