

## Caso: REDBANC: cómo la tecnología debe guiar el diseño de los procesos

La Intraweb debía representar en la práctica la lógica de la empresa. Primero a nivel operacional, para luego integrar otros procesos del negocio con un mayor valor agregado que la simple unión de los fluios de trabajo.

Una vez que Redbanc tuvo un resumen claro de sus procesos, categorizados y organizados, comenzó la etapa de implementación. Esto implicó, entre otras cosas, definir la infraestructura y herramientas para hacer los cambios en los procesos operacionales.

Redbanc tenía vigente un plan tecnológico que orientaba las decisiones sobre gran parte de los ámbitos que había que definir, como por ejemplo qué bases de datos o qué tipo de servidores debían usarse, entre otros. Era necesario combinar e integrar lo que Anticipa proponía con lo que Redbanc tenía definido como arquitectura (orientación hacia arquitecturas de servicios SOA). El objetivo era lograr el máximo nivel de integración entre lo nuevo y lo existente, pero el tiempo y los costos indicaban que era necesario abordarlo por etapas.

La Intraweb debía representar en la práctica la lógica de la empresa. Primero a nivel operacional para luego, en el futuro cercano, integrar otros procesos



del negocio con un mayor valor agregado que la simple unión de los flujos de trabajo. Hoy tiene más de 300 funcionalidades. Evidentemente, nadie está capacitado para usarlas todas.

## Cambiando sobre la marcha

Finalmente la Intraweb fue subdividida en grandes componentes: el framework estructural<sup>1</sup>, los módulos operacionales y los flujos de trabajos. Todo sobre una infraestructura principal y otra de contingencia, que debía ser capaz de dar respuesta a un modelo que requería de alta disponibilidad.

Se obtuvo finalmente el diseño externo completo. Anteriormente habían identificado y valorizado las funcionalidades; en esta etapa, ya tenían una propuesta tecnológica.



## ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



El cambio en la forma de operar a través de la Intraweb debía ser especialmente bien administrado, porque la empresa seguía en marcha. Se empezó a notar que los requerimientos envejecían y la velocidad de respuesta de la empresa para operar de la nueva forma era menor a la esperada, lo que obligó a replantear el proyecto por partes, por funcionalidades, porque era necesario empezar a operar con los distintos módulos inicialmente desacoplados para evitar su obsolescencia.

La inter-operación e integración de todos los procesos demoró más de lo previsto y algunos sistemas se alimentaban manualmente, porque la parte que lo alimentaba automáticamente no estaba lista aún.

En un momento fue desalentador porque se veía que el ahorro era insignificante y que los cambios no satisfacían lo hecho por la Intraweb. La empresa había cambiado en 3 años y el ahorro pleno no se palpaba en toda su magnitud.

Pero como en cualquier cambio, lo importante era ver el vaso "medio lleno" y no "medio vacío", por lo que se redoblaron esfuerzos en difusión y capacitación, para lograr que el cambio verdadero se concretara. Esto fundamentalmente haciendo ver que el crecimiento futuro de los negocios dependía de un modelo operacional escalable en todos sus planos, sin papeles y lo más automático e integrado posible.

Finalmente y después de un período de cuatro años, la Intraweb se encuentra operativa en todos sus flujos de procesos y la organización está debidamente integrada.

## Pregunta para reflexionar:

• ¿Cómo haría para reducir al mínimo la brecha entre la evolución normal de la empresa y la reingeniería de los mismos procesos que estarán implementándose sobre la Intraweb?



<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Es una estructura de soporte definida, mediante la cual otro proyecto de software puede ser organizado y desarrollado.