

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/305490007>

BPM: Business Process Management

Article in *Computerworld* · July 2016

CITATIONS

2

READS

1,848

2 authors, including:



[Christian A. Estay-Niculcar](#)

Universitat Oberta de Catalunya

243 PUBLICATIONS 387 CITATIONS

SEE PROFILE



BPM

**BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT**

bPM (Business Process Management) es la más importante y efectiva disciplina estratégica empresarial para enfrentar los retos y desafíos de la actual economía global y competitiva. Por esta razón, BPM es un componente clave en la agenda estratégica de cualquier directivo, ya no para tener éxito, sino para subsistir. Sin BPM no hay sostenibilidad organizacional; sin una estrategia BPM no hay éxito.

El desafío sigue siendo diseñar estrategias BPM que permitan: implementar procesos sostenibles de mejora e innovación continua, superar la complejidad de alinear todos los componentes organizacionales, y vencer las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a lo tradicional.

En Ecuador, por ejemplo, Andrés Soriano, Jefe de procesos y mejora de la innovación y Andrés Arosemena, Director de desarrollo tecnológico y sistemas en Ingenio San Carlos apostaron por la implementación. "La empresa venía madurando la idea de integrar sus fuentes de información, las mismas que tecnológicamente se encontraban en distintas soluciones informáticas, como islas dentro de una organización basada en una estructura jerárquica-funcional.

Los líderes de este proyecto en Ingenio San Carlos cuentan que posterior se logró llevar a cabo el proyecto ERP, el cual culminó con la implementación de SAP. "Lo interesante es que al hoy en día la plataforma BPM utilizada inicialmente permite llevar el modelado y documentación de los procesos, mientras que SAP nos permite llevar todos los procesos que el Ingenio requiera, sean nuevos o rediseñados".

Así es como BPM se convierte en una disciplina de alta gestión empresarial que es parte alto management y no es solamente una moda, un software o un BPR (Business Process Re-engineering) que intenta levantar y modelar procesos. BPM, sobre todo, introducirá innovación y mejora continua en el ADN de la empresa.



Artículo por: Christian A. Estay-Niculcar, PhD en Proyectos de Innovación Tecnológica, CEO y Co-Fundador de EstayConsulting y equipo Computerworld.

UNA ESTRATEGIA EXITOSA



4%

de empresas
usan siempre BPM



11%

de empresas
nunca las ha usado

60% - 80%

de iniciativas BPM no han sido exitosas por falta de estrategia y de planificación.

AL USAR BPM

se reduce costos entre
40% - 70%.

se reduce tiempo de trabajo entre
50% - 80%.

se mejora un
+80% de calidad
+70% de rendimiento

se incrementa la motivación de empleados y
satisfacción del cliente entre
50% - 80%.

Fuente: Trends 2016 report, P. Trkman,
BPMteca.com 2016

ESTRATEGIA

TRANSFORMACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Bernhard Hitpass, Director Ejecutivo, BPM Center de la Universidad Santa María de Chile, señala que cuando muchos profesionales a escala mundial escuchan de BPM, lo asocian a proyectos de reingeniería o a diseño y automatización de procesos. Profesionales informados o

expertos en procesos saben que BPM, más que TI, es una disciplina que opera en dos grandes ámbitos: como modelo de gobernabilidad de gestión corporativa orientada a procesos, y como disciplina de gestión operacional de un proceso o línea de negocio.

BPM requiere que el C-level asuma en mayor grado la transformación que genera el pensamiento de procesos en los negocios, pues una iniciativa BPM construye una visión de negocio y una forma distinta de pensar y ejecutar la estrategia empresarial.

BPM se considera el medio para transformar una organización tradicional funcional a una orientada por procesos de negocio (BPO, Business Process Orientation), y que no consiste en la implantación de tecnología BPM. No reconocer este hecho limita el alcance, acorta la finalidad y aleja el éxito total sin ver resultados positivos y crecientes en las cuentas de resultados y beneficios de una empresa.

EL CAMINO DEL ÉXITO

Al iniciar una estrategia BPM hay que realizar dos actividades para que se sepa cómo opera y cómo se despliega en la organización y así poder introducir la nueva estrategia.

- ⊗ Un illustrative workshop para entender BPM, exponer las expectativas de una inversión BPM, y orientar las acciones hacia el cliente.
- ⊗ Un discovery workshop para ayudar al due diligence del cambio esperado para una BPO sostenible y resiliente, lo

cual requiere observar tanto la capacidad de la cultura organizacional (valores, actitudes y comportamientos, recompensas y retribuciones, compromiso de la alta dirección, entre otros aspectos), como la flexibilidad de la estructura organizacional.

Este reconocimiento ayuda igualmente a identificar cuando la organización no puede asumir ciento por ciento una iniciativa BPM "de golpe" y debe abordar una estrategia escalonada BPM a través de un modelo de madurez BPM (BPM Maturity Model, BPMMM o BPM3).

Estas decisiones ayudan primero a definir y tomar la decisión de iniciar, o no, el proyecto BPM, y segundo, establecer las líneas de acción del proyecto: alineamiento estratégico, gobernanza, métodos, TIC, personas y cultura.

Andrés Soriano, Jefe de Procesos y Mejora de la Innovación de Ingenio San Carlos en Ecuador, señala que

los procesos son elementos psicotécnicos que dependen de un flujo conductual, desde niveles estratégicos hasta los operativos, y por esto encontrar el balance perfecto entre ser eficiente y flexible (capacidad de cambio) sin perder la alineación con la estrategia de negocio es el gran reto de quienes desarrollan estos proyectos.

PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICO

Existen dos dimensiones a trabajar. La primera es la dimensión organizacional del cambio del negocio, abordando aspectos tales como:

- ⊗ *Determinación y compromiso con la nueva visión y enfoque;*
- ⊗ *Determinación de estrategia, el retorno de inversión y los KPI (Key Performance Indicator);*
- ⊗ *Identificación de relaciones externas y Acuerdos de Niveles de Servicio (o SLA);*
- ⊗ *Inclusión de la voz del cliente y minimización de la sobreingeniería de procesos;*
- ⊗ *Identificación de Roles y responsabilidades clave, Habilidades y entrenamiento necesario, y carga de trabajo; y*
- ⊗ *Reconocimiento de los pivotes institucionales y culturales que marcan la gestión diaria o del día-a-día, el Business-As-Usual, y las reglas de negocio, y que pueden ser la línea base del cambio (aquello a transformar) o de la rigidez (aquello a mantener).*

La segunda es la dimensión de procesos de negocio, abordando aspectos de: modelado de procesos (diseño y análisis), despliegue de procesos (implementación, compromiso, medición y control) y optimización de procesos (evaluación, simulación y mejora continua).

En la segunda dimensión cobran relevancia dos siglas/conceptos:

a) BPMN (Business Process Model and Notation, a veces denominado BPN) o las técnicas de modelado gráfico estándar empleados en describir los procesos de negocio (por ejemplo BPMN 2.0).

b) BPMS (Business Process Management Software, o también llamados BMS/BPM suite) o los software BPA (Business Process Analysis) usados en BPMN.



UN CAMBIO CERTERO EN TU NEGOCIO



NUESTROS SERVICIOS

• CONSULTORÍA

• ASESORÍA

• FORMACIÓN

• ACOMPAÑAMIENTO

• I+D+i

• ESTUDIOS

Ecuador • España • Chile

+593 2 332 6154

info@estayconsulting.com
www.estayconsulting.com

Estay Consulting



PLANIFICACIÓN

UNA ESTRATEGIA BPM REQUIERE UNA PLANIFICACIÓN RIGUROSA



Pedro Robledo, Director del Máster Tecnológico en BPM de la Universidad de la Rioja y Director de BPMteca.com en España, destaca la importancia de reconocer y saber explotar las tendencias marcadas ahora por un mercado BPM en ebullición, con enormes expectativas de desarrollo exponencial alimentadas por varios motivos principales:

Bernhard Hitpass (Director Ejecutivo, BPM Center, Universidad Santa María de Chile) señala antes de comenzar con un proyecto BPM lo primero es evaluar el grado de satisfacción de sus clientes, a través de las siguientes preguntas: ¿Los productos y servicios tienen la calidad exigida por el cliente, ¿Cumplen con los tiempos esperados?, ¿El costo es razonable?, y ¿Cumplen con las regulaciones exigidas?

Si el diagnóstico es regular o negativo, significa que la empresa no tiene control sobre sus procesos de negocio (servicios que entregan) y la solución es cambiar el enfoque antiguo, feudal de gestión a una gestión BPM.

4 de 10 empresas serán desplazadas por la disrupción digital en los próximos 5 años, con un 25% proactivas a ella y un 45% que señala que no es un tema crítico. BPM dentro de la planificación de negocio facilita esta proacción y supervivencia en el mundo digital.

BPM permite 100% en trazabilidad y visibilidad de procesos en las compañías.

- 1** La disrupción de SMACT (Social, Movilidad, Analítica/ BigData, Cloud e IoT) y que en BPM permite nuevas oportunidades de innovación empresarial sin precedentes.
- 2** La necesaria transformación digital de las organizaciones, dónde es necesario la modificación de los procesos transversales.
- 3** El interés de los fabricantes BPMS ya establecidos y los nuevos jugadores por vender licencias de sus soluciones con propuestas novedosas, que se están expandiendo por todo el mundo.

Andrés Soriano, Jefe de Procesos y Mejora de la Innovación, Ingenio San Carlos en Ecuador, señala que lo prioritario es un resultado concreto en reducir costos o incrementar ventas/ producción, pero involucrando a todas las áreas y agrupándolas en dos grandes dimensiones en términos de procesos (Infraestructura –definiciones de diseño para adquisición de recursos– o Estructura – definiciones de gestión y organización para armonizar el flujo–), y lo segundo es tener “paciencia” con la estabilización de los procesos (post-proyecto). Igualmente saber que estamos ante un proyecto organizacional, en el que se requiere control de la Gestión del Cambio Cultural en el Talento Humano, lo que depende del proceso de aprendizaje de cada individuo y es dependiente del contexto del negocio.

Kay Winkler, Directora y Socio en NSI Soluciones Et Presidente del capítulo ABPMP de Panamá, explica que es prioritario tener claro que se deben aplicar metodologías probadas, dedicar una fase de descubrimiento y de entendimiento de BPM, usar metodologías Agile entre procesos (no necesariamente dentro de los procesos) y trabajar con un framework maduro (por ejemplo el BPM CBOK -BPM Common Body of Knowledge-).

40% de las organizaciones con iniciativas BPM usan servicios en la nube (cada vez de formas más creciente) para dar soporte al menos del 10% de sus procesos de negocio dentro de los proyectos BPM, principalmente en Norteamérica y Latinoamérica.

Estas recomendaciones no pueden dejar fuera la necesidad de contar con procesos de selección y de due diligence estrictos y robustos por parte de consultoras especializadas en procesos integrales BPM -no limitados al contexto TIC solamente- con el fin de escoger de forma adecuada (por ejemplo):

Metodologías y frameworks probados de BPM, técnicas BPMN y suites BMS; y, expertos, proveedores y personal competente y disponible durante el proyecto BPM y -al menos- durante su fase de consolidación organizacional, despliegue cultural, e infusión en el negocio.

**REVISE
NUESTRA
EDICIÓN
284**



WWW.COMPUTERWORLD.COM.EC

¿QUÉ DEBE PLANIFICARSE?

Recomendaciones al C-Level

- ⊗ La continuidad del negocio y el impacto sobre el business-as-usual.
- ⊗ Los requerimientos y expectativas del cliente.
- ⊗ El mapa y la arquitectura de los procesos organizativos.
- ⊗ Análisis organizacional e identificación de procesos organizacionales.
- ⊗ Monitorización del desempeño humano (dueños de procesos, responsabilidades) y de procesos (métricas, criterios de efectividad)
- ⊗ Oportunidades de mejora y de innovación.
- ⊗ Campaña de información y de formación.
- ⊗ La gestión del cambio estructural, cultural y organizacional.

EXPERIENCIAS

BUENAS Y MALAS PRÁCTICAS DE NEGOCIO Y DE PLANIFICACIÓN

b PM cuando se asume con una visión de negocio y una planificación estratégica disciplinada requiere considerar varias prácticas que se pueden resumir en los siguientes casos y experiencias. Bernhard Hitpass, Director Ejecutivo, BPM Center de la Universidad Santa María de Chile, señala diversas experiencias a tener presente:

- ⊗ La tendencia es que las empresas globales y exitosas están direccionadas con metodologías orientadas a proceso, de lo contrario no lograrían el grado de eficiencia que muestran.
- ⊗ En América Latina, la mayoría de las empresas, incluso las grandes organizaciones, se dirigen con estructuras funcionales (feudos) y no tienen control sobre sus procesos de negocio.
- ⊗ La nueva generación de profesionales que saben del verdadero BPM, aún se encuentran en cargos técnicos o mandos medios.
- ⊗ Existe una presión hacia la alta dirección, pero hasta el momento y según encuestas que realiza anualmente a organizaciones, no se visualiza un compromiso de alta dirección para adoptar estas capacidades.

Al momento de iniciar un proyecto BPM hay otras prácticas a considerar:

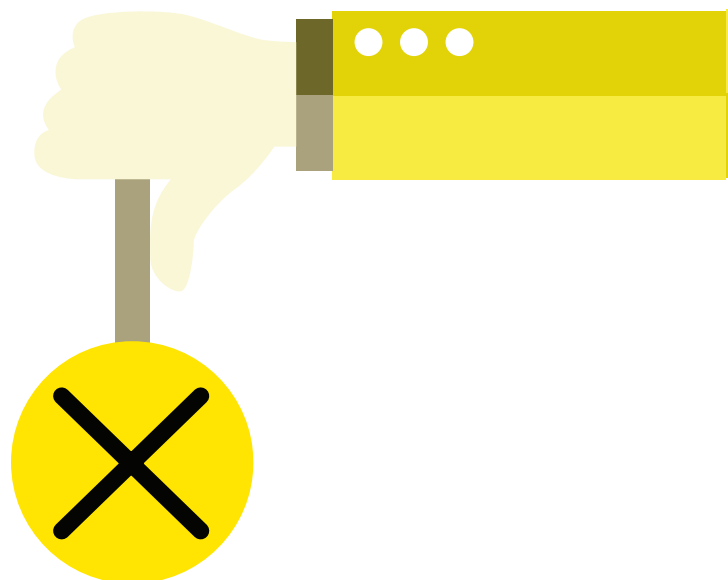
- ⊗ BPM es exitoso cuando existe una estrategia empresarial que alinea todo el llamado C-level, y se tiene claro que toda la organización debe orientarse al beneficio del cliente y al pensamiento de procesos.
- ⊗ BPM es transversal a cualquier organización, incluyendo el área TIC dado su rol relevante en la transformación digital, pero sin ser la única área a involucrar. Este planteamiento integral, evita inversiones en software y en consultorías TIC que luego no retornan el valor de negocio esperado y suelen "quebrar" al proyecto BPM.

⊗ BPM es una transformación que requiere un análisis sistémico del negocio y su entorno, y del impacto de esta relación. Para hacerlo se requiere de la comprensión, la organización y la cultura, y la detección de oportunidades crean un sistema orientado al logro de resultados sostenibles, rentables, viables, medibles y adaptativos.

⊗ BPM tendrá éxito si además de tener en cuenta buenas prácticas y evitar malas prácticas, diagnostica la madurez de la organización en cultura de procesos y en manejo de estrategia. Será necesario definir un Plan Director (y si es preciso una oficina de proyectos) y conseguir un proyecto liderado por la más alta dirección.

⊗ BPM debe estructurarse como una estrategia continua con el apoyo de la alta dirección, y no como un proyecto puntual.

Ante falta de experiencia, Pedro Robledo, Director del Máster Tecnológico en BPM de la Universidad de la Rioja y Director de BPMteca.com en España, recomienda a las organizaciones comenzar con un piloto con cierto grado de criticidad, de mediana envergadura (3 a 5 meses), que ofrezca valor a la organización, que permita validar la complejidad técnica





futura (pero que no sea muy complejo), que tenga apoyo del personal, y que se lidere por un alto cargo.

Lo importante en este piloto es aplicar buenas prácticas que eviten: falta de compromiso de la alta dirección, resistencia al cambio, un modelo de financiación mal establecido, proyectos no alineados con los objetivos estratégicos, falta de implicación de los participantes del proceso, considerar el proyecto como tecnológico, selección incorrecta del primer proceso (muy ambicioso o con poca relevancia), falta de un equipo BPM multidisciplinar, insuficiente formación en BPM, no fijar objetivos medibles de mejora, entre otros.

Ejemplos de buenas y malas prácticas

Caso 1. UNILEVER. Desarrolló en los años 90s del siglo pasado un proyecto para pasar a nivel global, de su tradicional enfoque de silo a uno de cadena de valor y de procesos. Consiguió la estructura ágil a nivel global que le ha permitido ser exitosa, pero aprendió que:

- ✗ No es relevante dar demasiado tiempo al modelado y dar mucho presupuesto a la tecnología.
- ✗ No deben olvidarse las diferencias culturales entre personas, especialmente entre los países y regiones donde tenía presencia.
- ✓ Es clave usar un enfoque pragmático de su modelo operativo final, pues aportó la guía necesaria para alinear procesos, tecnologías, y estructura organizacional.

Caso 2. Compañía global de componentes de automóvil. Asumió un proyecto de BPM integrando un ERP debido a que suele considerarse un caso probado de éxito, no obstante fue un fracaso por:

- ✗ Fragilidad para asumir el cambio y falla en capturar el cerebro y el corazón de los colaboradores.
- ✗ Falla en alinear BPM con la estrategia del negocio y de los estrategas.
- ✗ Dar mucha relevancia a las herramientas tecnológicas, y dar un exceso de fervor y celo por el método, en detrimento de los resultados.

.....

Caso 3. CITIBANK Alemania. En el 2002 su división de consumo llevó adelante un proyecto de "industrialización" (término usado por moda, hoy sería de digitalización) para mejorar sus procesos. Consiguió resultados exitosos gracias a prácticas como:

- ✓ Ofrecer workshops continuos y sesiones cortas de medio día para informar de los beneficios de gestionar los procesos. Además, acoplar el entrenamiento ofrecido a la carrera profesional.
- ✓ Generar proyectos de 100 días con beneficios rápidos que justificaban la mejora continua de los procesos.

.....

De los tres casos se destacan las siguientes buenas prácticas:

- ✓ Obtener siempre el compromiso y 'sponsorización' de los altos ejecutivos y de los interesados, con una adecuada gestión de expectativas
- ✓ Vender continuamente los beneficios de BPM mostrando beneficios en corto plazo y validar los progresos con relación con los objetivos de negocio y la meta deseada.
- ✓ Comprender la verdadera madurez BPM y BPO de la organización y construir desde su cultura.

PREGUNTAS CLAVE DE BUENAS PRÁCTICAS

¿PORQUÉ COMENZAR UNA INICIATIVA BPM? PARA GENERAR INDICADORES DE ÉXITO DEL PROYECTO BPM.

- ⊗ Mejorar productos existentes, crear nuevos productos, o crear nuevas líneas de negocios para seguir siendo competitivos.
- ⊗ Ahorrar costes y/o mejorar productividad.
- ⊗ Mejorar satisfacción en el cliente y mantener competitividad.
- ⊗ Mejorar coordinación de la gestión o mejorar respuesta organizacional
- ⊗ Gestionar riesgos sean del ámbito gubernamental o privado.
- ⊗ Reducir resistencia al cambio cultural .
- ⊗ Mejorar gestión de recursos TIC.
- ⊗ Fusiones o adquisiciones.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE BPM? GENERAR INDICADORES DE ÉXITO DE BPM EN LA ORGANIZACIÓN.

- ⊗ Romper los silos organizativos.
- ⊗ Cumplir objetivos y aumentar el desempeño y productividad empresarial.
- ⊗ Conocer qué, quién y cómo se hacen las cosas y delimitar y asumir responsabilidades.
- ⊗ Modelar, auditar, controlar, interoperar, monitorear, optimizar, acelerar, automatizar y madurar procesos y sus oportunidades de mejora y sus metas y objetivos.
- ⊗ Identificar y prevenir problemas.

- ⊗ Crear valor y mejorar experiencia de usuario (UX) y de empleado (EX).
- ⊗ Responder adecuadamente a cambios de forma ágil y efectiva.
- ⊗ Innovar y mejorar continuamente dentro de un marco optimizante y de aprovechamiento de recursos.
- ⊗ Transformar la cadena de valor.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES CLAVE DE ÉXITO QUE PERMITEN ALINEAR BPM A LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO?"

- ⊗ Estrategia imperante y cómo relacionar procesos e información.
- ⊗ Elección, dirección y despliegue del alineamiento estratégico.
- ⊗ Maximización del margen de la cadena de valor.
- ⊗ Identificación, Homologación, Estandarización, Informatización, Documentación y Automatización de procesos.
- ⊗ Compromiso de dueños de procesos.
- ⊗ Desempeño y Coordinación organizacional.
- ⊗ Inversión TIC.
- ⊗ Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, especialización, entrenamiento y empoderamiento de colaboradores.
- ⊗ Uso de sistemas de mejora continua.
- ⊗ Cultura organizacional, diseño organizacional y cambios organizacionales.
- ⊗ Nivel de implementación y compromiso de cambios propuestos.

BPM EN LOS NEGOCIOS

97%

aumento de eficiencia
y mayor transparencia
en procesos – Helaba
Landesbank



20%

de mejora de margen, 12-18%
incremento en capacidad –
General Electric

**40%
/50%**

de ahorros en sector banca – Report
2016 NSI-ABPMP Panamá



50%

reducción de costes
operacionales – US
Marine Corp

Hewlett Packard
Enterprise

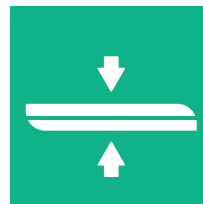
Almacena más por menos



HP 3PAR StoreServ

Increíblemente sencillo de
instalar, adquirir y actualizar.

HP 3PAR StoreServ 8000 Storage
es un sistema de almacenamiento fácil
de desplegar, aseguir, escalable y a prueba de futuro
ya sea que tenga planificado virtualización de servidores



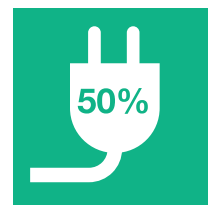
Garantía
HP Get Thin



Duplique las máquinas
virtuales por cada
servidor



Ahorro de costos
operativos



Reduzca gastos
de energía

Encuétralo en Intcomex Ecuador

INTCOMEX
ECUADOR

Quito

Yáñez Pizón N26-67 y La Niña
PBX 397 300

Guayaquil

Ciudadela Adace Calle B N.206
y Caller Sexta- PBX 370 5200

LA DIMENSIÓN TIC

Kay Winkler, Director y Socio en NSI Soluciones & Presidente del capítulo ABPMP de Panamá, señala que implantar BPM es la esencia de una organización. Esta decisión debe reconocer que hay diversas tecnologías ligadas a estas suite y por eso se requiere de una adecuada.

El liderazgo CIO debe ser multifuncional, interprofesional, y con amplia experiencia en proyectos organizacionales y tecnológicos para enfrentar un proyecto y una inversión BPM.



USD 2700 MILLONES ES EL GASTO EN SUITES DE BPM QUE SE ESTIMÓ EN EL 2015

– GARTNER

Entre suite con mucha presencia en Europa o EEUU se tiene: ACTIVITI, AgilePoint, Appian, AuraPortal, Bonita Open Solution. BP Logix, DST BPM, IBM BPM, INTALIO, jBPM, K2, Kofax BPM, Newgen BPM Software, Oracle BPM, Pegasystems BPM, PNMsoft, ProcessMaker BPM, RunMyProcess, Enterprise BPM Alliance, SAP BPM, Tibco BPM Software, Whitestein BPM. A nivel regional Kay Winkler (Director y Socio en NSI Soluciones & Presidente del capítulo ABPMP de Panamá) destaca otras como: Process Maker, Bonitasoft, K2, Bizflow, IBM BPM, Apia Statum (de Uruguay), Newgensoft (en el Caribe), Bizagi (sobre todo en Colombia), o Flokzu (Uruguay).

Pedro Robledo (Director del Máster Tecnológico en BPM de la Universidad de la Rioja y Director de BPMteca.com, España) señala que hay un amplio rango de tecnologías existentes. Mientras que Andrés Soriano, Jefe de Procesos y Mejora de la Innovación, Ingenio San Carlos en Ecuador, señala que al momento de escoger un BMS es importante que cubra el ciclo básico BPM para la mejora continua de los procesos de negocio: planificación, definición, diseño/rediseño y modelado del proceso, automatización e integración, y, ejecución, monitoreo y optimización.

Esto produce gran confusión en el mercado, pues además de las Suite existen soluciones para las etapas y otras puntuales según el alcance.

Para conocer más sobre los rangos de tecnologías y suite BPM ingrese a:

www.computerworld.com.ec



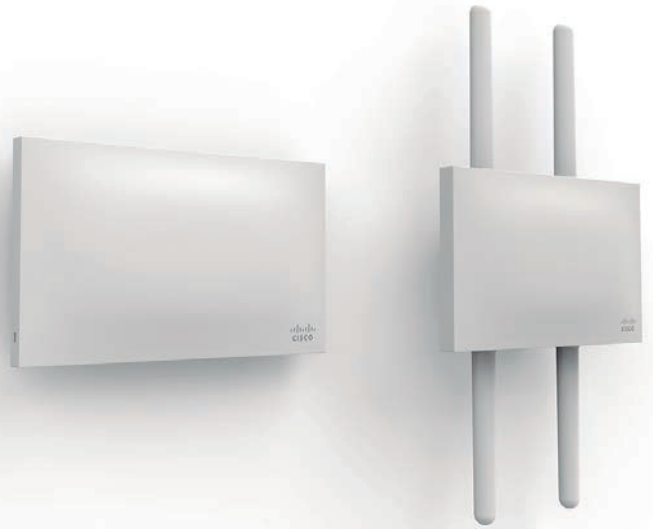
En el caso del Banco del Desarrollo del Ecuador, Luis Sandoval, director de políticas de financiamiento y Nancy Rodríguez, Project Manager de BPM en la entidad, comentan que la organización tenía la necesidad de tener un mejor control sobre su proceso de financiamiento, tanto en matriz

como a nivel de sucursales, por lo que se optó por este modelo de gobernabilidad de gestión corporativa, orientada a procesos, y como disciplina de gestión operacional del proceso.

Los directivos aseguran que la alta dirección ha apoyado este modelo de gestión por los resultados obtenidos y esta solución por sí sola se ha mantenido, a pesar de los cambios de autoridad que se han tenido, ya que al presentar el proceso en línea, los más beneficiados son la alta dirección, ya que pueden mirar de manera directa el estado del trámite, y en tiempo real.



"Como beneficios podemos indicar que se tiene un trabajo proactivo, es decir ya no se trabaja sobre lo que mi percepción indica en donde debo mejorar el proceso, es sobre datos reales de tiempos de ciclo del proceso, cuellos de botella y otros factores que nos permiten realizar las mejoras oportunas, jamás un proceso es estático si fuera así no necesitaríamos un modelo de gestión como BPM, que nos permite en tiempos pequeños dar una solución oportuna al negocio."



Intcomex

es ahora el distribuidor autorizado
de Cisco Meraki,
líder en Cloud Networking

Más información

Diego Peña

Cisco Systems Brand Manager Ecuador

dpena@intcomex.com

PBX 397 3000 Ext. +593115

