

# “Los procesos deben proveer información oportuna y confiable”



*Dr. Ricardo Karpovich*

consejo

Profesional de Ciencias  
Económicas de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires

*Fuente: Revista Consejo – Nº 19 – Septiembre 2011 – ISSN 1851-6610*

La incorporación de Tecnología Informática (TI) orientada a la excelencia operativa (en términos de costos, servicios y calidad) y un adecuado retorno sobre la inversión requieren la revisión de los paradigmas del negocio y la forma de integrar las distintas actividades entre la empresa, sus proveedores y sus clientes.

Los nuevos paradigmas se definen en términos de generación de valor, capacidad de reacción, innovación e integración de los procesos. La Reingeniería de los Procesos del Negocio (RPN) consiste en la revisión profunda y el rediseño radical de los procesos orientados a proveer información oportuna, confiable y de mejora de la productividad. Para alcanzar los objetivos antes mencionados se requiere:

- 1 redefinir el cambio en la misión o razón de ser;
- 2 redefinir la cultura de la organización;
- 3 formular los cambios en la forma de operar y controlar las actividades medulares.

Las funciones se definen en el máximo nivel de la organización. Es un grupo de actividades que soporta algún aspecto de la misión de la empresa, describiendo “qué” se hará y no “cómo”.

Los procesos se formulan en el nivel de conducción de las áreas de negocio. Se definen en términos de inputs y outputs (caja negra). Los procedimientos describen de manera eficiente cómo funcionan los procesos.

Cuando se alcanza el mejoramiento radical se pasa a la mejora continua (MC) -KAIZEN en japonés-. La MC no descarta las mejoras radicales, sino que estas se integran en un plan a largo plazo.

El Proceso del Mejoramiento Continuado es una actividad cuya responsabilidad reside en todos los miembros de la organización con la finalidad de definir áreas clave en las cuales el desempeño exitoso asegurará un uso extensivo e intensivo de la TI.

Es fundamental para las necesidades de vinculación organizacional que cada miembro de la empresa entienda los objetivos últimos perseguidos, los caminos para alcanzarlos y cómo se medirá el éxito. Los dirigentes de empresas, frecuentemente, tienen expectativas extremadamente poco realistas sobre el tiempo que demandará la reorganización.

El plazo de implementación real depende de los siguientes factores:

- 1 Cantidad y complejidad de los procesos del negocio.
- 2 Severidad de los cambios a introducir.
- 3 Cantidad y tamaño de los sectores de la organización directamente involucrados.
- 4 Magnitud y tipo de tecnología nueva aplicada.
- 5 Resistencia a la cultura del cambio.

Una forma de disminuir los tiempos y los riesgos en las etapas de análisis, diseño, prueba e implementación del proyecto informático es capitalizar la experiencia del mundo de los negocios. Lo podemos lograr mediante lo que denominamos mejores prácticas, donde es importante la contratación de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) de orden mundial.

El sistema integral ERP debe proveer una base de software única con una misma plataforma que integre a las nuevas tecnologías de la WEB 2.0 a CRM (NdR: software utilizado para la administración de los contactos que una empresa guarda con sus clientes, según sus siglas en inglés) y a los medios de acceso remoto.

El ERP es el hermano mayor de los recursos tecnológicos y, como consecuencia, el de mayor costo y complejidad.