

Los Sistemas y Tecnologías de la Información facilitan la Transformación de la Cadena de Valor contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas para la Empresa

El conjunto de Procesos de la Organización se denomina Modelo Operativo

La gestión de procesos es el conjunto de medios por los cuáles las personas, los métodos, los procedimientos, las herramientas y las tecnologías se integran para producir un resultado final, que aporte VALOR a la Organización.

- Según el MIT (Ross, J.; 2009), **el modelo Operativo es el nivel deseado de integración y estandarización de los procesos de negocio** para la entrega de bienes y servicios a clientes y colaboradores, de acuerdo a uno de los siguientes modelos: *Coordinación, Unificación, Diversificación o Replicación*.
- **La Arquitectura Empresarial facilita el alineamiento entre SI/TI y el Modelo Operativo** mediante una *Organización lógica* de los procesos de negocio clave y los Sistemas de Información y Tecnología (información, aplicaciones y sistemas).
- **Una alineación entre el Modelo Operativo y la Arquitectura Empresarial permite desarrollar en las Organizaciones los Beneficios de una la Orientación a Procesos:**
 - Flexibilidad para adaptar el modelo de procesos, ante cambios en la Estrategia de Negocio.
 - Facilitar la orientación a la información, y transformación de ésta en conocimiento.
 - Eliminar Silos de Conocimientos y áreas verticales, facilitando la colaboración en la empresa.
 - Facilitar la puesta en marcha de iniciativas de reingeniería de procesos, o mejora continua de modo objetivo, pues se parte de un modelo documentado, trazable y orientado a la toma de decisiones (información).
 - Implantar modelos de eficiencia e innovación en los procesos.

Los Sistemas y Tecnologías de la Información facilitan la Transformación de la Cadena de Valor contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas para la Empresa

Un Modelo Operativo alineado con la Arquitectura Empresarial agiliza la flexibilidad de las Organizaciones

Según el MIT, es muy frecuente que las Estrategias de la Compañía no se comuniquen con claridad, de modo que faciliten el alineamiento con Procesos de Negocio, Sistemas de Información y Tecnología. Así, las TIC son permanentemente percibidas como un «Cuello de Botella» para la implantación de la Estrategia.

- Para hacer que las TIC sean proactivas, y no reactivas, de modo que se facilite su valor al Negocio, las Compañías deben definir un Modelo Operativo.
- El modelo operativo ayuda a marcar las inversiones en TI, así como la flexibilidad requerida por los procesos de negocio de la compañía.
- En función del grado de integración y estandarización de los procesos de negocio se definen los siguientes modelos operativos:

Integración de Procesos de Negocio	Alto	Coordinación	Unificación
	Bajo	Diversificación	Replicación
		Bajo	Alto
		Estandarización de Procesos de Negocio	

Los Sistemas y Tecnologías de la Información facilitan la Transformación de la Cadena de Valor contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas para la Empresa

El Alineamiento SI/TI con el Modelo Operativo permiten y facilitan el rediseño de procesos y la mejora incremental de éstos.

Reingeniería de Procesos. Replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras sustanciales en los indicadores críticos de resultados, tales como el coste, la calidad, el servicio y la rapidez.

Las relaciones entre los procesos se rediseñan hasta reconfigurar la propia cadena de valor de la empresa dado lugar a ventajas competitivas sostenibles.

Los procesos de reingeniería de procesos son puntuales en las organizaciones y coinciden con cambios disruptivos en la Estrategia y Modelo Operativo de las Organizaciones.

Mejora incremental. Se centra en procesos muy concretos y detallados de la operación (subprocesos, actividades, ...). El riesgo operativo es bajo, pero los beneficios para la organización son más limitados. La mejora incremental está relacionada con los procesos de mejora continua de los procesos de negocio establecidos en las organizaciones.

La mejora continua de los procesos unida a proyectos puntuales de reingeniería de procesos permiten generar en las Empresas Ventajas Competitivas Sostenibles.

Los ERPs son sistemas interfuncionales que sirven de marco para integrar y automatizar los procesos clave de la Empresa

Hoy en día, el concepto de ERP está orientado a la Gestión Integral de los Procesos Empresariales

Los ERPs disponen de características comunes, como la compartición de la misma información, interacción estándar de los usuarios con las aplicaciones, así como una operativa que facilita la comunicación e integración de los procesos de negocio que componen la cadena de valor.

Los principales beneficios de la implantación de un ERP en las Organizaciones son los siguientes:

- **Los ERPs actúan creando un Marco de Trabajo** para integrar y mejorar los sistemas internos de la empresa, facilitando la información a lo largo de todos los procesos que componen la cadena de valor.
- **Facilitan la toma de decisiones**, dado que todos los trabajadores del conocimiento interactúan del mismo modo con los procesos y tiene acceso a la misma información.
- **Automatizan y estandarizan** sobre una base applicativa el modelo de procesos de la organización.
- **Ayudan a las compañías inmaduras** a orientarse hacia un gestión por procesos.
- Incorporan como base un **modelo de procesos de referencia**.
- **Una combinación de Aplicaciones a Medida, con un modelo de ERP puede combinar flexibilidad y estandarización** respectivamente para soportar los procesos de Negocio de la Compañía.
- Las últimas generaciones de ERPs están construidos sobre plataformas más abiertas y flexibles que permiten la **interoperabilidad de procesos internos y externos a la Organización**.

Los ERPs son sistemas interfuncionales que sirven de marco para integrar y automatizar los procesos clave de la Empresa

Sin embargo, existen Riesgos en el proceso de alineamiento del ERP con el Modelo Operativo de la Organización

- Un ERP debe facilitar a las Organizaciones la Tecnología para Soportar los Procesos de Negocio alineados con la Estrategia Definida por la Organización. **No es la Compañía quien debe adaptarse al ERP.**
- Es necesario en la Organización llevar a cabo una **Gestión del Cambio** que puede impactar en la **“Cultura de la Compañía”**.
- **Una mala parametrización de los procesos** conlleva una bajada en la productividad, un aumento de los costes y la insatisfacción de Clientes y Proveedores.
- Implantaciones de ERPs con grados de desalineamiento con el modelo de procesos producen **pérdida de “know-how”** en las organizaciones.
- Compartir el mismo ERP que nuestros competidores pueden ocasionar una **pérdida de competitividad**, si no se complementa con procesos de negocio o usos de la tecnología diferenciales.
- **La estandarización de procesos es incompatible con los cambios continuos** en el modelo de negocio. Posible pérdida de Time-To-Market ante los cambios en el modelo de procesos.
- Dependencias de fabricantes y proveedores especializados.

Una estrategia exitosa CRM debe involucrar e integrar todos los recursos y medios de la Organización en un mismo fin: Aportar Valor a sus Clientes

CRM es una Estrategia Empresarial consistente en un cambio técnico, organizativo y de procesos para hacer más eficaces y eficientes las operaciones de relación con sus Clientes

Las principales ventajas de un Modelo CRM son las siguientes:

- Reducción de costes
- Aumentar Ingresos
- Mejorar el Servicio
- Mejorar la Toma de Decisiones

Un Modelo CRM es apoya en cinco grandes principios empresariales

- El Conocimiento de la Conducta del Cliente
- La identificación de los Canales de Interacción con el Cliente
- La Gestión Proactiva de las interacciones personalizadas
- La Información Compartida
- La Reducción de Costes

Una CRM se basa en un módulo Analítico y un modulo Operativo.

Una estrategia exitosa CRM debe involucrar e integrar todos los recursos y medios de la Organización en un mismo fin: Aportar Valor a sus Clientes

La implantación de un estrategia CRM basadas únicamente en las TIC no conlleva necesariamente el éxito de la RELACIÓN de la Empresa con sus Clientes

CRM requiere una integración cross-funcional de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación.

Los Procesos de Negocio de Marketing Relacional debe desarrollarse e implantarse a todos los niveles de la organización. Sin embargo, muchas empresas no consiguen acometer estos retos, con el riesgo de que la implementación de una estrategia CRM ineficiente no solo no tenga retornos positivos sino que incluso pueda llegar a dañar las relaciones con los clientes. Errores frecuentes de implantación de estrategias CRM son:

- No segmentar adecuadamente los clientes, no establecer objetivos de satisfacción en clientes, así como delegar la implantación del CRM exclusivamente al departamento de Sistemas, falta de mentalidad de servicio al cliente entre los empleados y/o cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo.
- Las nuevas tecnologías son una herramienta que permite hacer realidad la estrategia de relación con el cliente definida por la empresa, pero en ningún caso deben ser el eje central del proyecto o el punto de partida del mismo.
- Es muy frecuente adoptar una solución CRM desde un punto de vistas tecnológico, sin haber diseñado una estrategia de marketing relacional alineada con los objetivos y procesos de negocio⁷ de la Organización.