

P7. BOLETÍN REDISEÑO DE PROCESOS

EJERCICIO 1

Considere las siguientes acciones de rediseño. ¿A qué medidas de rendimiento afectan, positiva o negativamente?

1. “Se desarrolla una nueva aplicación que acelera el cálculo de la cantidad máxima que se le puede ofrecer a un cliente en un préstamo”.
2. “Cada vez que un empleado quiere tener una cita con un proveedor financiero, el empleado debe utilizar un sistema de mensajería directa en lugar de e-mail”.
3. “A finales de año, se contratan trabajadores temporales adicionales y se asignan a la recogida de artículos para poder realizar los pedidos de navidad”.

© M. DUMAS ET AL. FUNDAMENTALS OF BPM, SPRINGER-VERLAG, 2013

EJERCICIO 2

Considere la siguiente descripción de proceso de negocio, relativo a un servicio de asistencia de TI, y su modelo *as-is*, presentado en la Figura 1.

El proceso es realizado por un *help-desk* (servicio de asistencia) que gestiona peticiones de clientes. Los clientes son empleados de una compañía. Hay unos 1000 empleados en total. Una petición puede ser un problema de TI que tenga un cliente, o una petición de acceso (p.e. pidiendo permisos para acceder a un sistema determinado). Las peticiones se gestionan en función del tipo y de la prioridad. Hay tres niveles de prioridad: “crítico”, “urgente” y “normal”.

El proceso actual funciona como sigue. Un cliente llama al *help-desk* o envía un email para hacer una petición. El *help-desk* tiene 5 empleados de soporte de “nivel-1”, que normalmente son personas jóvenes con menos de 12 meses de experiencia, pero capaces de resolver problemas conocidos y peticiones simples. Su coste/hora es de 40€.

Cuando el empleado de nivel-1 no sabe resolver una petición, esta se reenvía a un empleado de soporte más experimentado, de “nivel-2”. Hay 3 empleados de nivel-2 y su coste/hora es de 60€. Cuando un empleado de nivel-2 recibe una petición, la evalúa y le asigna nivel de prioridad. El sistema de seguimiento asignará entonces la petición al mismo empleado de nivel-2 u a otro en función de la prioridad y del *backlog* de peticiones.

Una vez que se ha asignado la petición a un empleado de nivel-2, este investiga la petición y desarrolla una solución que envía de vuelta al empleado de nivel-1. El empleado de nivel-1 reenvía la solución al cliente, que la prueba. El cliente notifica al empleado de nivel-1 el resultado de la prueba mediante un email. Si el cliente informa que se ha resuelto la petición, se marca como terminada y el proceso finaliza.

Si la petición no está resuelta, se reenvía al soporte de nivel-2 para que lleve a cabo otras acciones y vuelva a realizar el proceso.

Las peticiones se registran en un sistema de seguimiento de tareas. Este permite a los empleados del *help-desk* almacenar los detalles de la petición, el nivel de prioridad y el nombre del cliente que realizó la petición. Cuando se registra una petición, se marca como “abierta”. Cuando se pasa a “nivel-2”, se marca como “enviada a nivel 2”; y cuando la resolución se devuelve al nivel-1, se marca como “devuelta al nivel 1”. Finalmente, cuando se resuelve, se marca como “cerrada”. Cada petición tiene un identificador único. Cuando se registra una petición, el sistema de seguimiento envía un email al cliente. El email incluye un “número de referencia de petición”, que el cliente tendrá que referenciar cuando haga preguntas acerca de la petición.

El *help-desk* recibe aproximadamente 50 peticiones nuevas por día laborable.

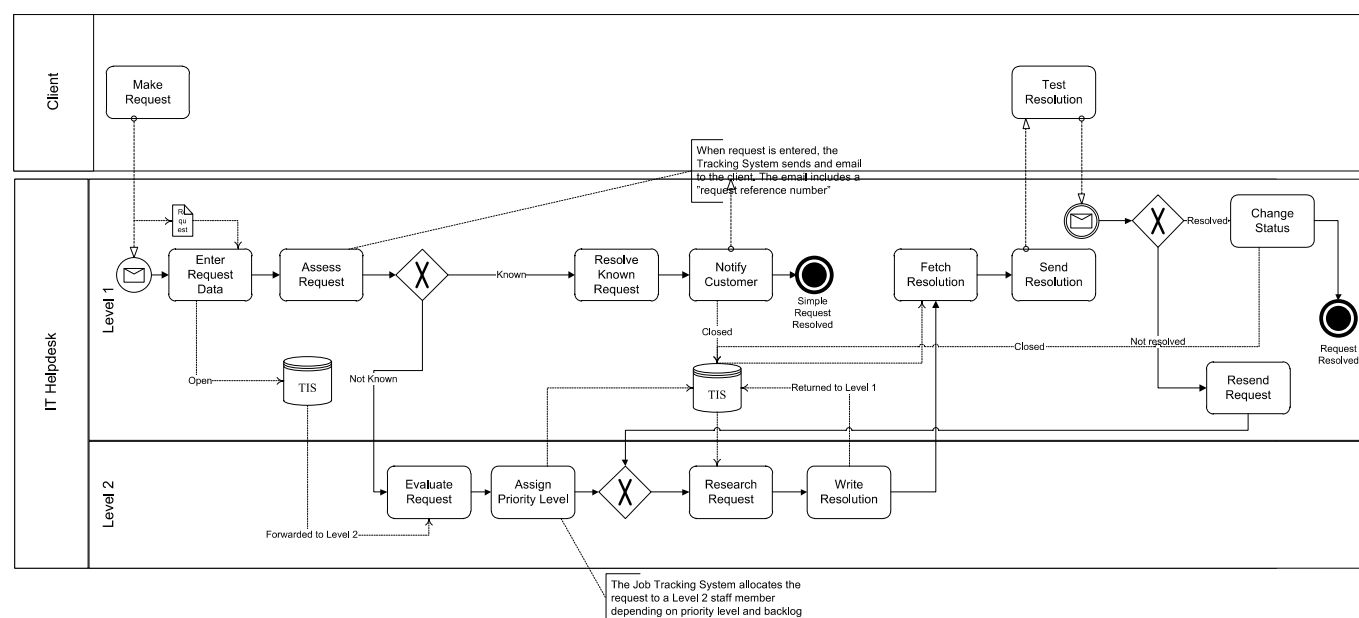


Figura 1. Modeol *as-is* del proceso de gestión de peticiones en un *help-desk*.

En este proceso se ha identificado una importante tendencia a los errores; en concreto, los errores más frecuentes se detallan a continuación:

- Muchas peticiones tardan demasiado en procesarse. Los clientes necesitan llamar con cierta frecuencia para recordar que sus peticiones no están aun resueltas.
- Cuando los clientes preguntan por el estado de una determinada petición, a menudo, el *help-desk* le da una respuesta errónea. En otras palabras, los empleados del nivel 1 no son capaces de determinar de forma precisa cuál es el estado de cada una de las peticiones.
- Cuando se revisa la lista de peticiones abiertas, es frecuente que los empleados de nivel 1 encuentren muchas peticiones marcadas como “abiertas”, aunque en realidad están ya resueltas.

1. Proponga un conjunto de cambios, aplicando por ejemplo las heurísticas de rediseño, para mejorar este proceso. Para cada cambio que propongas, debes proporcionar la siguiente información:
 - Una breve descripción del cambio
 - Qué aspectos/errores/problemas se abordan con el cambio propuesto.
 - ¿Cómo de factible es el cambio? Analice el impacto del cambio propuesto en términos de las 4 dimensiones de rendimiento del *Devil's Quadrangle* y determine cómo de probable es que se pueda implementar el cambio, de manera que los beneficios excedan los costes a medio plazo (6 meses a un año).
2. Modele el diagrama del proceso to-be utilizando BPMN.