



BPM

Indicadores de Logro

- Analizar el ciclo de vida de los procesos de negocio, reconociendo los modelos As Is y To Be de un negocio para identificar el orden funcional de ambos modelos.
- Describe los elementos de modelado de procesos de negocio que permitan descomponer los componentes de un modelo de proceso.
- Modela los procesos de negocio actuales (as is) en función a sus características particulares de funcionalidad para graficar su estado actual.

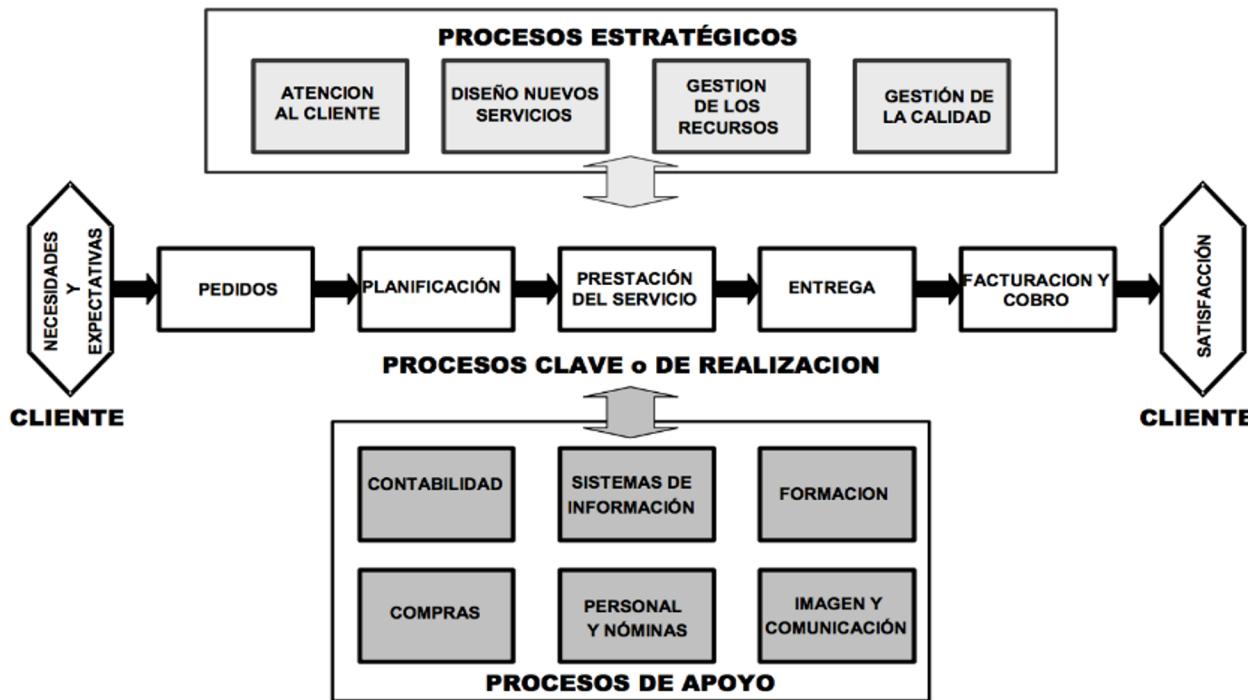
Instrucciones

En esta clase revisaremos el concepto de gestión y enfoque de procesos para luego pasar a revisar el mapeo de procesos As Is y Tobe y las sugerencias al desarrollar un mapeo de procesos especificando el modelo As Is.



GESTION DE PROCESOS

Se define como un sistema completo cuyo principal objetivo es enfocarse en la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización. Como resultado se obtiene una reducción de la variabilidad innecesaria en los productos finales, así como el uso óptimo de recursos y eliminación de actividades repetitivas.



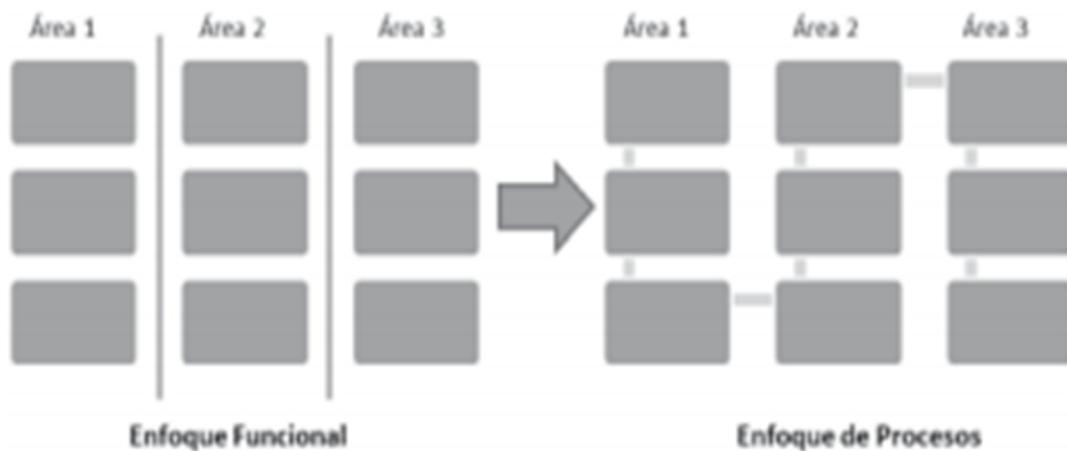
ENFOQUE DE PROCESOS

- Busca que la organización completa se visualice desde el punto de vista del cliente.
- En el típico enfoque funcional cada área es considerada independiente, responsable únicamente de sus procesos, y no hay una adecuada interconexión y articulación con las demás áreas.
- Este punto de vista genera una entropía en la organización

ENFOQUE DE PROCESOS

Sin embargo, el enfoque por procesos rompe esas barreras entre áreas mejorando y rediseñando los procesos con el fin de lograr mejorar actividades muy arraigadas de las áreas funcionales; generar una estructura organizacional más dinámica, flexible; generar mayor valor y lograr la satisfacción del cliente.

Figura 1. Enfoque Funcional vs Enfoque de Procesos



MAPEO DE PROCESOS

¿Por qué mapear?

Con la competitividad del mercado, el mapeo de procesos es un diferencial dentro de la organización. Es posible tener mayor comprensión del proceso y obtener varios puntos positivos, como:

Hacer más eficiente la toma de decisiones: con el proceso de mapeo se puede visualizar la trayectoria del proceso dentro de la organización, ya que las actividades y sus responsables, los elementos – la mano de obra, recursos- y esfuerzos necesarios.

Siendo así, además de reconocer lo que mejora, el mapeo optimiza tiempo y deja más eficiente la toma de decisión.

MAPEO DE PROCESOS

¿Por qué mapear?

- Estandarizar el proceso, aumentar la productividad, mejorar la calidad de la entrega del producto y / o servicio y lograr una mayor satisfacción de los clientes:** mediante la estandarización del proceso a través de documentación, por ejemplo, se puede mantener un nivel de calidad de servicio y / o producto a entregar al cliente.

Además, con el mapeo de procesos los colaboradores tendrán un conocimiento mayor sobre la organización y sobre el proceso, evidenciando problemas a ser mejorados. De esta forma la empresa se vuelve más eficaz, mejora el desempeño y, por consiguiente, apalanca sus resultados.

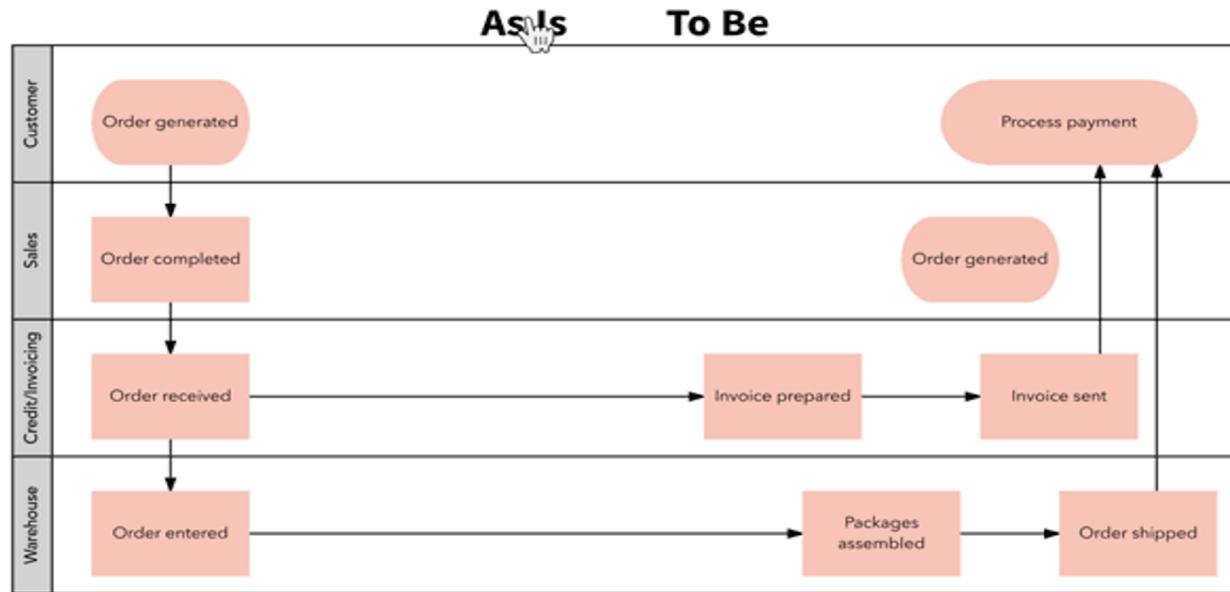
MAPEO DE PROCESOS AS IS/TO BE

- El Mapeo de procesos AS IS / TO BE es una herramienta de gestión que ayuda en la descripción y la mejora de los procesos internos de la organización.
- Se dedica a la exploración del negocio de la empresa a través de metodologías y prácticas utilizadas en las actividades del día a día.
- El mapeo de procesos AS IS es la definición de la situación actual del proceso. Los participantes de esta asignación son los usuarios que están involucrados en el proceso cotidiano (usuarios clave). En este contexto, una buena práctica es solicitar al ejecutor del proceso que relata cómo ejecutarlo, o bien se hace un cuestionario para levantar la información.

MAPEO DE PROCESOS AS IS

El mapeo de procesos AS IS es la definición de la situación actual del proceso. Los participantes de esta asignación son los usuarios que están involucrados en el proceso cotidiano (usuarios clave).

En este contexto, una buena práctica es solicitar al ejecutor del proceso que relata cómo ejecutarlo. o bien se hace un cuestionario para levantar la información.



SUGERENCIAS MAPEO DE PROCESOS

Defina los usuarios clave y / o el dueño del proceso

Los usuarios clave, en inglés key users, son usuarios que tienen más conocimientos acerca de las reglas de un proceso de negocio.

Son ellos quienes realizan el proceso diariamente. Es necesario identificar a estos profesionales para recopilar información.



SUGERENCIAS MAPEO DE PROCESOS

Identifique y mapee procesos (levantamiento del proceso AS IS)

También llamada de levantamiento AS IS, en esta etapa el proceso actual es modelado sin atentar a las mejoras que pueden o deben ser aplicadas. Las entrevistas o reuniones ocurren con los usuarios clave. Se debe recopilar datos sobre:

- Descripción de las reglas de negocio y usuarios involucrados, proveedores, clientes y sus interacciones;
- Explicación del recorrido del proceso (secuenciación de tareas) y validaciones, los escenarios alternativos de negocio;
- Descripción de las tareas, tiempo de ejecución y participantes;
- Para entender y definir las entradas y salidas (entrada de información y de salida);
- Buscar documentos y sistemas que faciliten el entendimiento y ayuden en lo que puede ser automatizado.

SUGERENCIAS MAPEO DE PROCESOS

Rediseñe procesos (modelado del proceso TO BE)

- En este paso se definen soluciones a los problemas, es decir, se evalúan las posibles mejoras para poder aplicar en el proceso.
- Es también aquí que definimos una nueva versión del modelado, el TO BE – nuevo gestor del proceso, alcance, objetivo, actividades, reglas y papeles.
- Además de definir estos ítems, hay que resaltar actividades que agregan valor y eliminar las que no agregan, diseñando el proceso con herramientas de modelado específicas.

SUGERENCIAS MAPEO DE PROCESOS

Consenso con el cliente

- Es la etapa en que el cliente ratifica el proceso modelado, las reglas levantadas y las mejoras sugeridas.
- Es necesario garantizar la ejecución de todos los caminos posibles e involucrar a los participantes de cada tarea. Con ello conseguimos el correcto progreso del proceso y la integridad de los datos.



SUGERENCIAS MAPEO DE PROCESOS

Análisis de efectividad

- Para evaluar la efectividad del mapeo del proceso es posible aplicar encuestas de satisfacción y utilizar indicadores, siendo ellos de eficiencia (medición de productividad en relación a las salidas generadas), eficacia (medición de la calidad en relación a las salidas totales) y efectividad (medición del impacto).
- El seguimiento de la utilización del proceso en producción también es válido para subsanar dudas de nuevas tareas que se han atribuido a los responsables de la ejecución del flujo.



SUGERENCIAS MAPEO DE PROCESOS

Por último, recuerde:

Sobre todo la herramienta AS IS / TO BE debe enfocarse en la madurez del proceso de modo que al final de la etapa TO BE, el proceso esté:

Cada vez más adherente a los objetivos estratégicos de la organización y Estructurado para simplificar y traer eficacia a los procesos y sus actividades, ya sean en el ámbito estratégico o operacional.

Para lograr estos objetivos, es fundamental la participación y el compromiso de todos los participantes y el foco diario en la mejora continua, además de la adopción de una solución eficiente de Gestión de Procesos.

¿Que es el AS IS?

Como su nombre en inglés indica, “As Is” significa “como es”, es decir, el mapa de los procesos AS IS demuestra la situación actual y la realidad de los procesos organizacionales, con sus errores y aciertos.

El AS-IS forma parte de las etapas de modelamiento y diseño del ciclo BPM.

Muestra como se ejecuta un proceso actualmente, mediante el uso de flujos, conexiones, carriles y artefactos.

Que es el AS IS?

Ejemplo

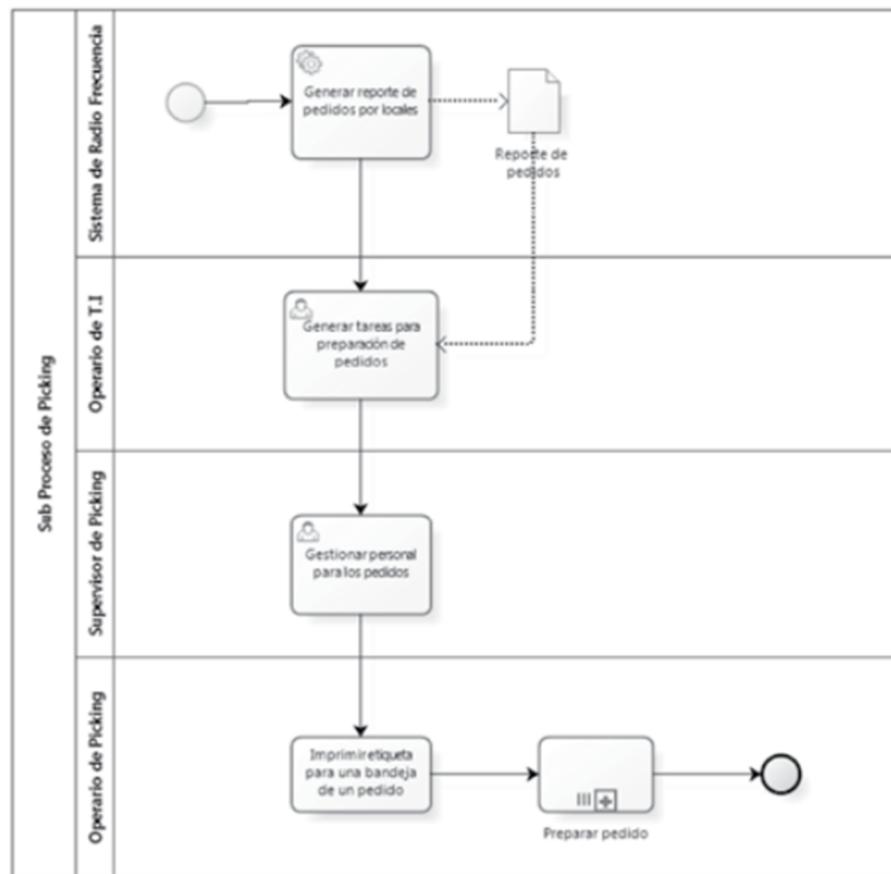
Empieza con la generación de los reportes de pedidos.

Luego, la información es recibida y procesada por un operador de tecnologías de información que se encarga de generar las tareas para la preparación.

El supervisor de picking recibe las tareas y procede a distribuirlas entre los operarios que tiene a su cargo.

Enseguida cada operario procede a imprimir la etiqueta para la bandeja a llenar y procede con el subprocesso de “Preparar Pedido”

Figura 5. Diagrama AS-IS del subprocesso “Realizar Picking”

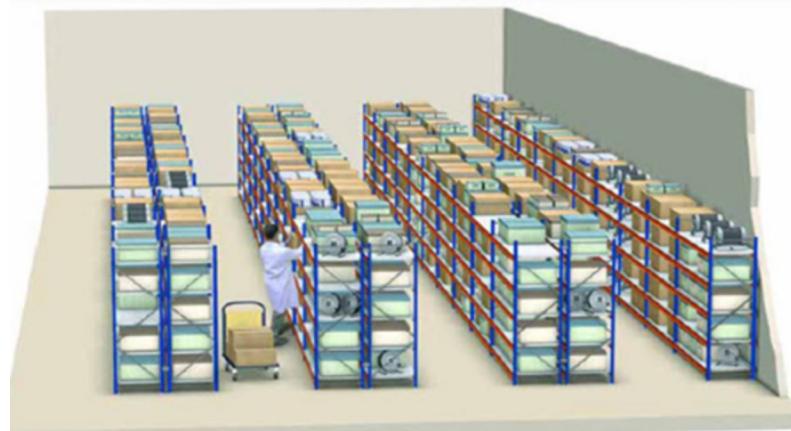


¿Que logramos visualizar con el análisis del AS IS? Ejemplo

El principal problema reportado del subprocesso de picking son los errores que cometen los operarios al recolectar los productos y registrarlos como válidos en el sistema.

Existe una verificación basada en muestras de este picking pero resulta ser insuficiente, ya que se reportan errores reiterativos por parte de los locales solicitantes.

- Inicia recolección de materiales según indicaciones en hoja de picking.



Como resultado del AS IS Nace plan de mejora

- Como solución de mejora se propone agregar un operario de calidad que se encargue de verificar los productos ingresados en las bandejas previo a su despacho.
- Debido a una limitación de tiempo y recursos, no se recomienda revisar todos los pedidos. En su lugar, se deben manejar estadísticas de los operarios de picking con mayor ratio de error en la recolección, la cual se actualizará diariamente.
- Con ello, el operario de calidad revisa únicamente los pedidos de un grupo reducido y ello no impacta en los tiempos de entrega.