

AUPN

Automatización de Procesos de Negocio

Ana María Cortés Murcia
ana.cortes@escuelaing.edu.co

28 de septiembre de 2020

Ciclo de Vida BPM

MONITOREO DE PROCESOS
Los procesos implementados deben ser monitoreados para garantizar su correcto desempeño y cumplimiento de los objetivos.

Proceso implementado



IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS
Se implementa el proceso TO-BE definido para la empresa en el BPMS deseado

Proceso(s) TO-BE



REDISEÑO DE PROCESOS
A partir de lo encontrado y los principios de rediseño, se diseña el proceso TO-BE

DESCUBRIMIENTO DE PROCESOS

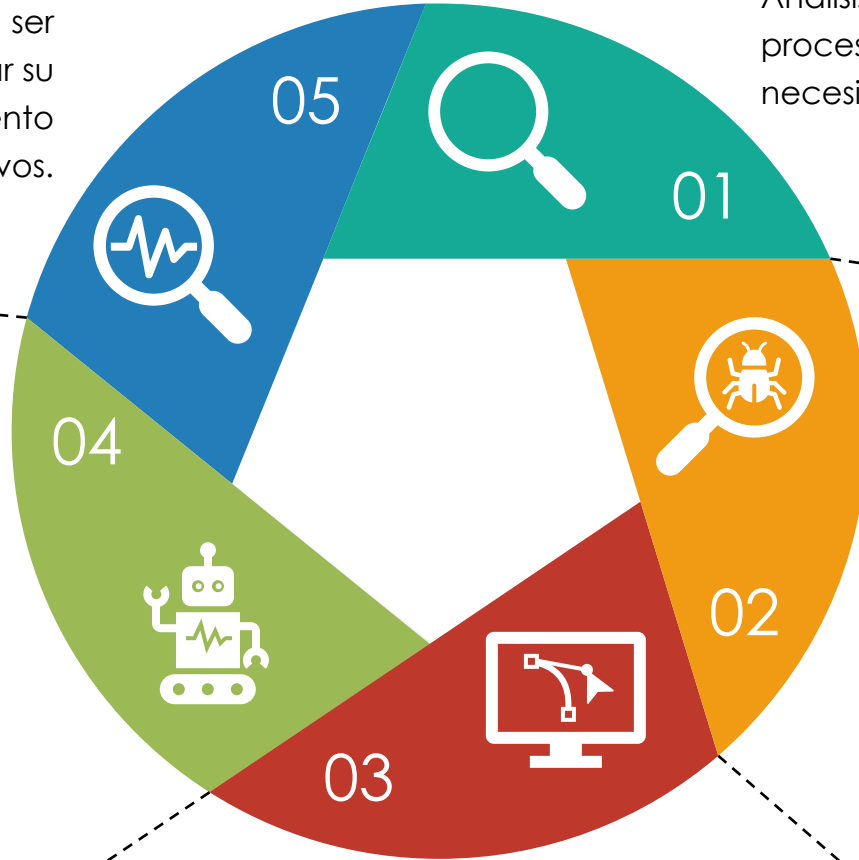
Análisis de la empresa, detalle de sus procesos y descubrimiento de sus necesidades.

Proceso(s) AS-IS y BPA

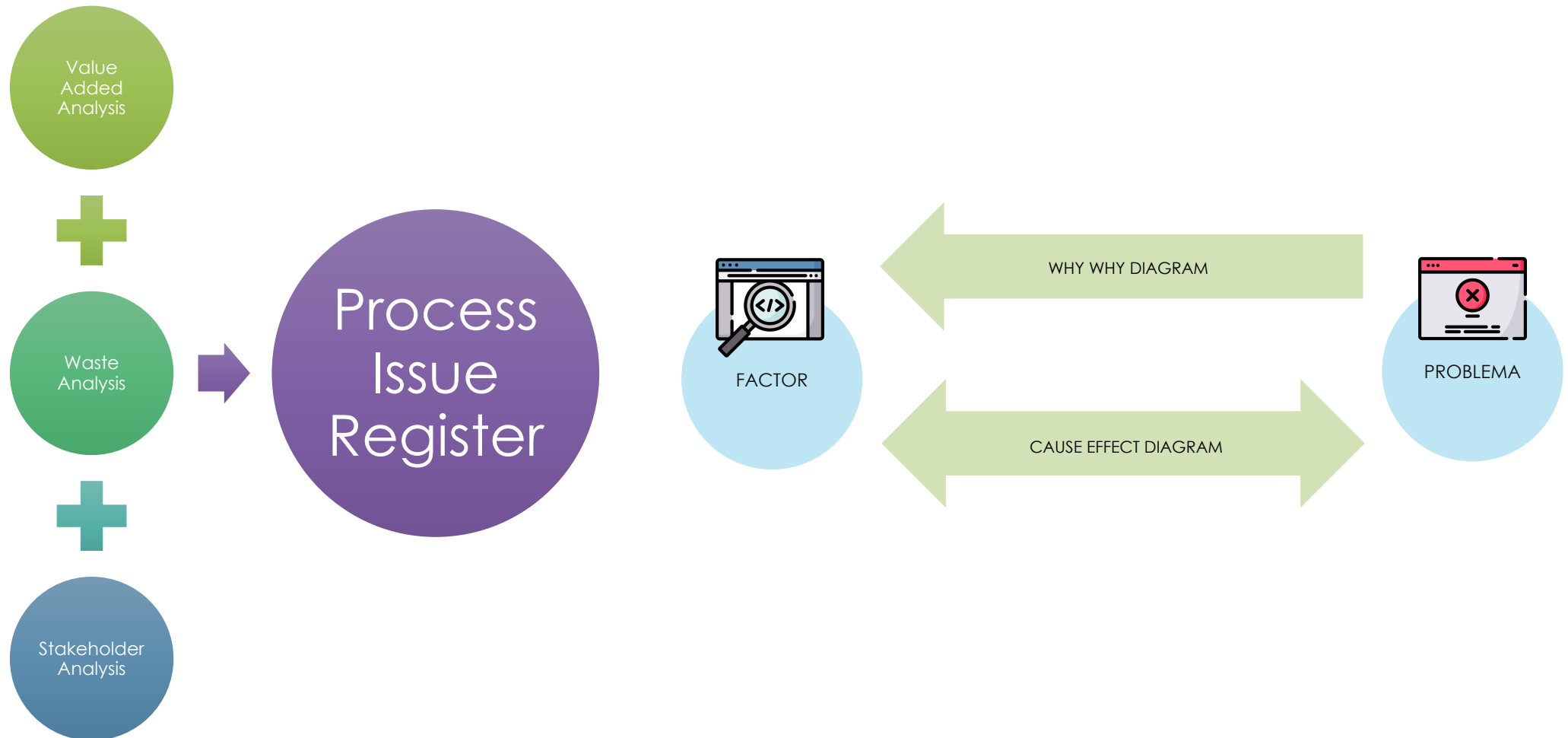
ANÁLISIS DE PROCESOS

Se toma el proceso o procesos AS-IS y se realiza su análisis cualitativo y cuantitativo.

Registro de Issues



Análisis Cualitativo de Procesos



Rediseño de Procesos



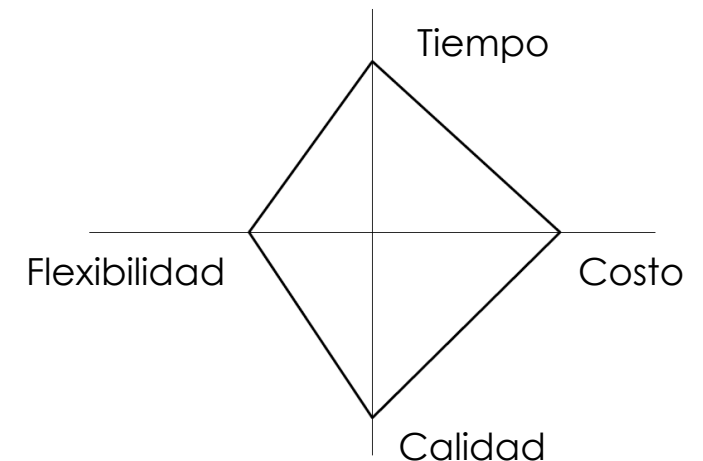
Es un cambio sustancial e intencional de un proceso empresarial.

Se preocupa principalmente por cambiar el proceso empresarial en sí, cubriendo tanto su visión operativa como de comportamiento.

Se extiende a los cambios que se producen en la interacción entre, por un lado, el proceso y, por otro, la organización o el entorno externo en el que opera el proceso, la información y la tecnología que emplea, así como los productos que entrega a sus clientes.

The Devil's Quadrangle

El cuadrilátero del diablo



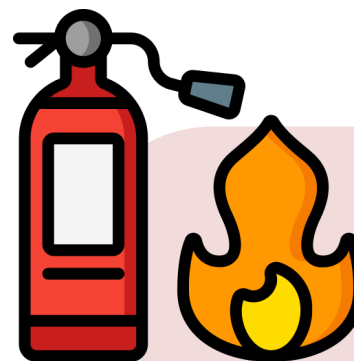
"Mejorar un proceso en una dimensión puede muy bien debilitar su desempeño en otra"

Motivos del Rediseño de Procesos



MOTIVO POSITIVO (PROACTIVO)

La necesidad de las organizaciones por innovar y mejorar como entidad.



MOTIVO REACTIVO

Solucionar inconvenientes latentes, la necesidad de pelear la entropía organizacional.



Rediseño de Procesos



TIEMPO

- Paralelismo
- Trabajo basado en casos



COSTO

- Eliminación de actividades
- Empoderamiento



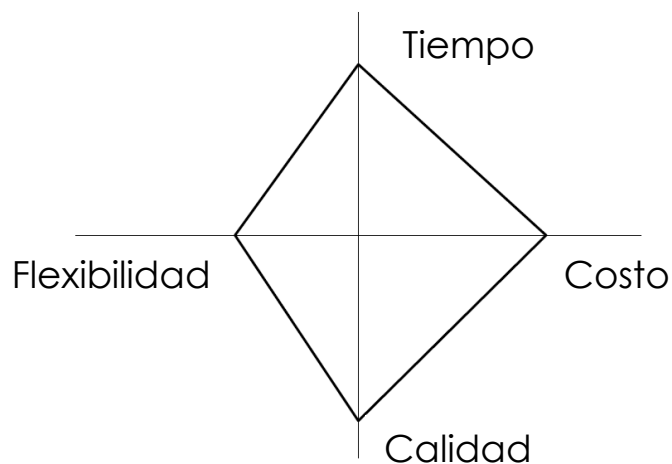
CALIDAD

- Triage
- Asignación de casos



FLEXIBILIDAD

- Asignación flexible
- Centralización



- Utiliza una lista fija de heurísticas de rediseño para determinar posibles acciones de mejora en un proceso existente.
- Para cada una de las metas de desempeño establecidas, el equipo de rediseño reflexiona sobre las heurísticas relevantes que se pueden aplicar: **Es deseable aplicar una heurística de rediseño si ayuda a lograr la mejora de desempeño deseada del proceso en consideración.**
- Sobre la base de estos grupos, se puede generar un conjunto de escenarios, cada uno de los cuales describe qué heurísticas de rediseño se aplican en este escenario y, lo que es más importante, cómo se hace.

Rediseño de Procesos



TIEMPO

- Paralelismo
- Trabajo basado en casos



COSTO

- Eliminación de actividades
- Empoderamiento



CALIDAD

- Triage
- Asignación de casos



FLEXIBILIDAD

- Asignación flexible
- Centralización

Paralelismo: "Poner actividades en paralelo". Las actividades de un proceso empresarial a menudo se ordenan de forma estrictamente secuencial, aunque no hay una buena razón para hacerlo. Algunas actividades pueden llevarse a cabo en un orden arbitrario o incluso simultáneamente. Al permitir una elección menos restrictiva en el orden en que se ejecutan las actividades, un proceso empresarial se puede llevar a cabo más rápido.

Trabajo basado en casos: "Eliminar el procesamiento por lotes y las actividades periódicas". Existen fuentes notables de retrasos en los procesos comerciales cuando los casos individuales: acumularse en un lote que solo se procesa una vez que todos sus artículos están disponibles, o se ralentizan por activadores periódicos, por ejemplo, un sistema informático solo está disponible en una ranura específica durante el día.

Rediseño de Procesos



TIEMPO

- Paralelismo
- Trabajo basado en casos



COSTO

- Eliminación de actividades
- Empoderamiento



CALIDAD

- Triage
- Asignación de casos



FLEXIBILIDAD

- Asignación flexible
- Centralización

Eliminación de actividades: “Elimina actividades innecesarias”. Con el tiempo, los procesos se atascan con actividades que fueron útiles en algún momento pero que han perdido su propósito o razón de ser. Las actividades de control, es decir, las actividades que se incorporan en un proceso para solucionar problemas, son ejemplos principales de actividades que no agregan valor. Deshacerse de las actividades innecesarias es una forma eficaz de reducir el costo de manejar un caso.

Empoderar: “Dar autoridad a los trabajadores para la toma de decisiones”. En los entornos tradicionales, las personas tienen que autorizar los resultados de las actividades que han realizado otros. Si los trabajadores están facultados para tomar decisiones de forma autónoma, esto puede hacer que gran parte del trabajo de los mandos intermedios sea superfluo, reduciendo así los costes de forma significativa.

Rediseño de Procesos



TIEMPO

- Paralelismo
- Trabajo basado en casos



COSTO

- Eliminación de actividades
- Empoderamiento



CALIDAD

- Triage
- Asignación de casos



FLEXIBILIDAD

- Asignación flexible
- Centralización

Triage: "Dividir una actividad en versiones alternativas". Al crear versiones alternativas de una actividad, es posible lidiar mejor con la variedad de casos que deben procesarse. Una actividad alternativa esencialmente persigue el objetivo de alto nivel de la actividad original, pero está orientada específicamente a una subcategoría de casos que se están encontrando (por ejemplo, pedidos de clientes especiales frente a todos los clientes) o explota las características de la clase de recurso que se le asigna (por ejemplo, secretarios superiores frente a todos los empleados).

Asignación de casos: "Permita que los participantes realicen tantos pasos como sea posible". Si alguien realiza una actividad, entonces esa persona se familiariza en algún nivel con el caso para el que se realiza el trabajo. Ese conocimiento se acumula con cada actividad que se realiza para el mismo caso. Al hacer de un participante el recurso preferido para cualquier trabajo que deba realizarse para un caso particular, este conocimiento puede aprovecharse para ofrecer un trabajo de alto nivel.

Rediseño de Procesos



TIEMPO

- Paralelismo
- Trabajo basado en casos



COSTO

- Eliminación de actividades
- Empoderamiento



CALIDAD

- Triage
- Asignación de casos



FLEXIBILIDAD

- Asignación flexible
- Centralización

Asignación flexible: "Mantener a los participantes genéricos libres durante el mayor tiempo posible". Suponga que una actividad puede ser ejecutada por cualquiera de los dos participantes disponibles, luego debe asignarse a la persona más especializada. De esta manera, la probabilidad de comprometer al participante libre y más general a otro paquete de trabajo es máxima. La ventaja de esta heurística es que una organización se mantiene flexible con respecto a la asignación de trabajo.

Centralización: "Dejemos que los recursos dispersos geográficamente actúen como si estuvieran centralizados". Esta heurística tiene como objetivo explícito explotar los beneficios de un sistema de gestión de procesos de negocio (BPMS). Después de todo, si un BPMS se encarga de asignar trabajo a los participantes del proceso, se vuelve menos relevante donde estos recursos están ubicados geográficamente. De esta forma, los recursos se pueden comprometer de manera más flexible.

Estrategia del Rediseño

Nivel de Tarea

- Eliminación de Tareas
- Composición de Tareas

Nivel de Flujo

- Re-Secuenciación
- Capturar información en el origen
- Procesar y tomar decisión en el punto en que se genera la información
- Paralelismo

Nivel de Proceso

- Especialización y estandarización
- Optimización de comunicación.
- Automatización



Principios del Rediseño

Nivel de Tarea

Eliminación de tareas:

1. Eliminar pasos de no-valor-añadido que no impacten el flujo del proceso.
2. Considerar reducir los pasos de control manual: validaciones y aprobaciones.
3. Considere el costo de hacerlo o no hacerlo.

Composición de tareas:

Considere dos escenarios:

1. Unifique tareas en una: esto para evitar cambio de contexto y eliminar transporte innecesario.
2. Divida una tarea en más de una: esto para especializar recursos

Nivel de Flujo

Nivel de Proceso

Principios del Rediseño

Nivel de Tarea

Resecuenciación:

Reorganice las tareas, de manera que no tenga sobre-procesamiento y que pueda maximizar costos en el proceso

Capturar información en el origen:

1. Almacenamiento de información compartido:
 1. Todos los trabajadores acceden a la misma data.
 2. No se mueve información por toda la entidad, organización y procesos.
2. Auto-Servicio:
 1. Los mismos clientes capturan su información en el sistema de información.
 2. Los clientes mismos ejecutan las tareas.

Nivel de Flujo

Procesar y tomar decision en el punto en que se genera la información

Realizar los análisis de información en el punto donde es ingresado al sistema. Por ejemplo, analizar una cuenta de cobro en el punto en el que es ingresado al sistema.

Nivel de Proceso

Maximizar paralelismo:

Paralelice tareas de tal forma que pueda reducir en tiempo de ciclo de un proceso. Recuerde que cada tarea se demora x tiempo en ejecutar, si se hace en secuencia será la suma de cada una.

Principios del Rediseño



Nivel de Tarea

Nivel de Flujo

Nivel de
Proceso

Estandarización del proceso:

Estandarice el proceso de tal manera que cada uno se dedique al tema indicado: ya sea a nivel de recursos como a nivel de actividades

Optimización de comunicación:

1. Optimice el número de interacciones con clientes y socios.
2. Haga un análisis del timing perfecto para las interacciones.

Automatización:

1. Utilice sistemas para compartir información. De esta forma evita transporte de información, información repetida, entre otras situaciones.
2. Utilice tecnología como BPMS.
3. Trate de automatizar el proceso end-to-end, sin afectar el procedimiento de la entidad.