



EL LIBRO DE COCINA BPM

Solo puede mejorar lo que puede administrar, solo puede administrar lo que puede evaluar y solo puede evaluar lo que realmente sabe cómo ejecutar.

Sin entender los procesos diarios de una empresa, es prácticamente imposible implementar cambios y hacer mejoras de una manera organizada, manejable y predecible.



BPM es una abreviatura de Business Process Management, un campo que se centra en la mejora de ...



¿Qué es BPM?
LEE MÁS





LEE MAS

SAM LEE

202420

LEF-M2



Develop alternative solutions for process problems. This is one of the most important process mapping...



Modelado de procesos TO-BE

READ MORE

Identify the primary processes for automation and automating. Define automating strategy...



Automation

READ MORE

Using BPM to automate business processes makes it possible to have information about processes...



Business Activity Monitoring

READ MORE



Do a critical review of the processes to detect the root of the problems and
improvement opportunities ...

Optimizing
READ MORE

Business Process Reengineering Methodology involves the radical redesigning of
the core business ...

Business Process Reengineering
READ MORE

This is a method that requires continuing. We improve a process and continue to
study it and analyze it...

Continuous improvement
READ MORE



Subscribe to the HEFLO's YouTube channel and learn more about BPM



Videos about BPM

Come and discover an intuitive and collaborative BPMN tool ...



Model Processes for Free

What is BPM?

BPM is an abbreviation for Business Process Management, a field that focuses on the improvement of business performance by managing and optimizing a company's business processes.

To achieve this goal, specialized software is used with the sole purpose of systemizing and facilitating individual complex internal and external organizational processes. BPM's aim is providing pertinent information about how processes are executed concerned with making the workflow more efficient, effective and adaptable in an ever changing environment.





The definition of BPM according to the BPM CBOK (Common Body of Knowledge) Guide

"Business Process Management or BPM – Business Process Modeling is a disciplined approach to identify, draw (or design), execute, measure, monitor and control business processes, automated or otherwise, to achieve consistency and results aligned with strategic organizational objectives. It also involves technological help and other ways to add value, improvements, innovations and management of end-to-end processes, leading to improved organizational performance and business results. "(2009)

The difference between business functions and business processes

Even though business functions and business processes are similar concepts they often raise questions, as both are "things that a company does." Their differences are:

- Processes are **crossfunctional – or horizontal** – as they cut across several functional barriers within the organization, e.g.: business improvement, increased sales and hiring employees;
- Functions, which together describe the mission of the company, **are vertical**, e.g.: logistics, sales, accounting, etc.

MAIN BENEFITS OF BPM

Transparency in all process stages.

Greater administrative control.

Increased process efficiency / productivity.

Cost reduction.

Process automation and evidences generation.

Increased flexibility and adaptability to change.

Increased customer satisfaction.



How does process quality increase customer satisfaction?

Customer satisfaction is not only the result of the product or service compliance with the technical specifications. Factors like deadlines, punctuality in delivery, payment conditions, pre, and post-sales support, flexibility, etc., have a lot of influence on customer happiness.

Who is responsible for the process quality in a company?

This is a story about four people named Everybody, Somebody, Anybody, and Nobody. There was an important job to be done, and Everybody was sure that Somebody would do it. Anybody could have done it, but Nobody did it. Somebody got angry about that because it was Everybody's job. Everybody thought Anybody could do it, but Nobody realized that Everybody wouldn't do it. It ended up that Everybody blamed Somebody when Nobody did what Anybody could have. You don't want your company ending up telling this same story, do you?

The **management process** is a fundamental tool to improve **process quality** and services provided. With process automation is possible to promote openness, to define responsibilities among the people involved, to standardize communication, to monitor activities and to act proactively consequently improving the quality of services rendered.




Examples of benefits from using a BPM software

In the short term, BPM software helps organizations increase efficiency and decrease costs. This can mean more growth and revenue for companies, as well as increased speed, organization, and efficiency for government agencies. In the long run, BPM helps create competitive advantage by improving organizational agility. Below are some specific benefits of the implementation of software specially designed for business process improvement:

Communication enhancement

BPM decreases the number of emails sent between staff and departments. With interactive software available to all areas everyone can see and share information being sure that it is not going to be lost in a mailbox. With BPM, improved handoffs increase the performance of processes and help to avoid a loss of information (a handoff occurs in a process when responsibility for the next activity is passed from one person to another).

Monitoring and visualization of processes

With process modeling, it is much easier to follow the process and check for bottlenecks and improvement points. A clear diagram shows each and every step of the process thus optimization is continuous. 

Cutting costs / Cost reduction

Duplicated actions are easily spotted, and unnecessary tasks are dropped as a result of extreme organization and visualization.

Efficient and intelligent resources are allocated which make processes work better, in turn, spending less. Large companies can save millions of dollars with the use of business process improvement software.

Control

All processes and steps are monitored thus ensuring they are followed correctly, always improved and executed in the best way possible.

People, Process, and Technology

"Management initiatives are supported by technology, people, and processes." **Davenport**

People need to understand the processes, both to perform them properly and to execute them, as to be able to improve them continuously. Likewise, they must choose the appropriate technology to support them.

In doing so, people turn information, data, and experiences into knowledge that can be disseminated within the organization thus turning it into an asset that must be preserved.

Achieving a balance of these elements is no easy task. Large organizations capable of attaining this often develop adequate knowledge management through a continuous process of learning and refinement of systematic thinking, which means:

- People, processes, and technology are interdependent parts of a whole.
- A change in one of the parts will result in an effect on the others.
- Individual actions need to be properly integrated and have a common goal.
- The sum of efforts is larger than its constituent parts.



THE 6 PRINCIPLES OF PROCESS DESIGN

1. Integrating customers

This is about all the interactions between customers and the company. They are called "moments of truth" in which the organization has direct contact with the customer, who starts trying/experimenting the company's services or products. It is essential to have a "magical" moment, and the customer should feel his wants and needs are fully met.

BPM aims to enhance the entire value chain, and most importantly the customer experience. This is simply providing something they perceive as being of extreme value for which they would be willing to pay any price thus, generating income for the company. This concept is even more important when it comes to services, especially when you have constant contact with people, such as in cases like restaurants, hotels, and hospitals.

2. Value-added activities

To understand this principle, there is just one question to answer: Would the client pay to have this activity accomplished? We have to specify these activities because they are the ones which will be tested taken at the moments of truth, these are the ones which make the product or service more valuable to the customer, and they should be studied deeply to be enhanced. Regarding the activities that do not add value, they should be eliminated when designing new processes.

3. Handoffs

These activities are sensitive, subjected to failures or errors, facing some risks of going wrong during their operations

Ideally, they should be reduced the most when making a new process design. To accomplish this, the use of technology can be a smart alternative, replacing activities that are subjected to human error by automating them wherever possible.

4. Patterning of processes

An organization has a large number of processes. If these processes can be standardized and reused by different functions inside the company, "speaking a common language", the operation as a whole will gain speed and agility from this.

5. Business Rules

There are some rules that should permeate through operations and processes, making execution and mainly, decision-making easier. A straightforward example of a simple business rule is: children under 4- feet tall are not allowed on this ride. Here is how it facilitates the whole operation avoiding questions about age, documents, etc. – We simply need the child to pass under measuring equipment without bowing/bending.

6. Compliance

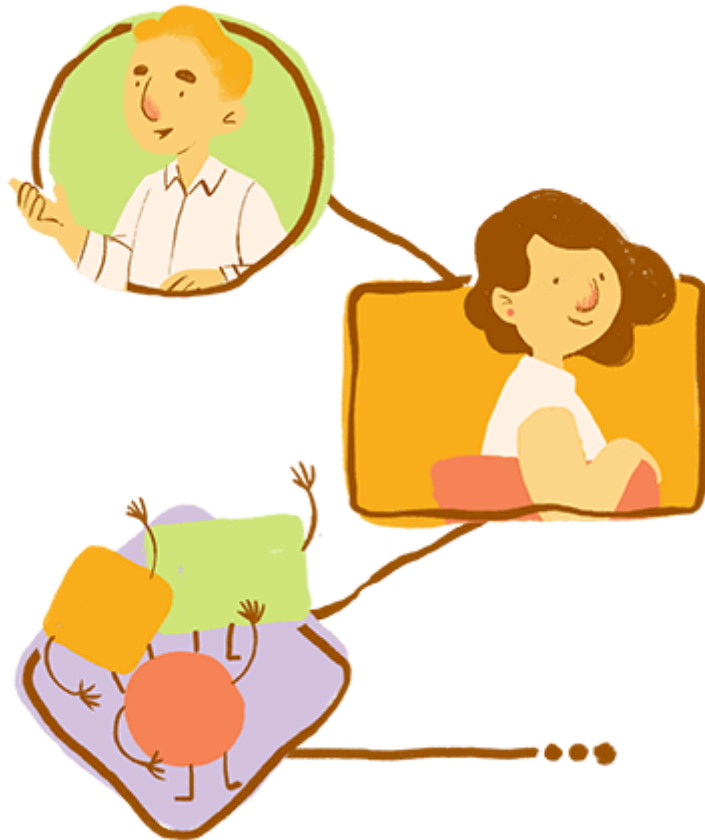
Apply the most used patterns found in the market segment your company belongs to. Remember to check if there is a national standard which is derived from an international one and if it is the best one to use.



Definition of processes

A process is a sequence of tasks or activities when executed turn inputs into a result with added value.

A business process execution consumes material and/or human resources that come from internal or external suppliers that feed the process. The results are products or services which meet the needs of customers both internally and externally.



MAPPING AND ANALYSING THE PROCESSES

The BPM process mapping techniques have are aimed at determining the way the received inputs are treated and changed to accomplish this process with absolute effectiveness. [^]

To apply the techniques of process mapping all of the details of the entirety of the processes must be analyzed so that afterwards a map is set showing the operational flow and the interrelationships between the different areas and

processes.

Through this mapping and using these techniques it is possible to calculate:

- the total cost of the process.
- the execution time.
- the people responsible.
- the staff allocated.
- the time dedicated to each resource.
- the implement of improvements or optimizations.

Establish teams that can present the process routine

The people who participate in this phase are the ones who perform the tasks in the process on a daily basis. It is also recommended that personnel from the supply process and the customer process participate at this stage. Leadership in general should not participate.

Identify processes

Definition: It is the gathering and documentation of the current process situation, commonly known as process mapping, represented in a flowchart or diagram. At this time, we also gather the following information:

- Problems and fragilities, as well as the opportunities for process improvement.
- Organizational structure, the attributions of each area and main managers.
- Growth strategies in each sector.
- Central business processes.
- Accurate key performance indicators.
- Information systems used on the organization.
- Strategic priorities of processes implementation.

Diagram current processes

Gather data about the policies that govern the processes, the executed tasks, time spent on each activity, number of people involved in each activity, who are the suppliers and consequential internal clients and what their interactions are.

Items to analyze when doing AS IS process mapping

- With all managers, document what the improvements are (connected to the problems) and the expected gains then express them in a quantitative (not qualitative) manner. The important thing is to determine what is expected

for the process in the future.

- Determine the goals of the process. Understand why the modeling is being done, what is expected at the end of the job.
- Define the Pattern of Notation and work it into the AS IS business process model.
- Define the tools of process modeling, if possible with a database.
- Assign clear and possible techniques for process mapping.
- In the case of external consultants the concepts, tools and methodology used must be aligned with the company's standards.
- Determine the project team and the responsibilities of each member.
- Elaborate the work plan specifying the steps, the personnel responsible and the schedule/timetable – always prioritizing the processes.
- Strategy and indicators related to the process goals, checking process alignment with business strategy.
- Guaranteeing the resources needed for the project – Infrastructure.
- Think about the communication (within the Change Management scope).
- Inform managers of the project, its requirements, involvements, etc.
- Talk with operations about the project, its requirements, involvements, etc. (Management Process Workshops).

AS IS process mapping techniques

El modelo de proceso empresarial AS IS se puede hacer de varias maneras, dependiendo de la situación y el contexto de la empresa. Los más usuales son:

Entrevista: aunque es la más común, no es aconsejable porque solo considera la vista de una persona.

Observación: la persona que documenta observa quién ejecuta las actividades. Encuesta: se envía al entrevistado que la rellena y la devuelve para utilizarla en el mapeo de procesos AS IS.

Sesiones de JAD: los representantes involucrados en el proceso se reúnen y documentan el proceso. Este es, de lejos, el más adecuado porque es rápido y ofrece calidad.

Granularidad

El nivel de granularidad de la documentación del proceso depende del propósito de los proyectos. Por lo general, se solicita a las personas que realizan su declaración en la reunión de asignación del proceso que transmitan el proceso como si se lo explicara a un nuevo empleado. Se requiere que toda la información se reúna en una reunión. Es normal describir cada actividad del proceso en un nivel de detalle que mejore su comprensión y haga posible que un nuevo aprendiz comprenda cómo este proceso se lleva a cabo en un nivel detallado.



Problemas planteados y puntos débiles

En la misma reunión de asignación de procesos de AS IS, después de llegar a conclusiones sobre el flujo detallado, debemos documentar los problemas y las oportunidades de mejora en una hoja de cálculo. La cuantificación del problema se considera la información más importante y difícil de obtener. Sin eso, el problema pierde su importancia y, lo que es peor, no es posible hacer el cálculo del ROI relacionado con las mejoras sugeridas. Los siguientes son algunos elementos que causan problemas y pueden afectar negativamente los procesos.

- Excesiva burocracia
- Falta o insuficiencia de planificación
- Actividades que no agregan valor
- Plazos de ejecución del proceso
- Retrabajo / revisión / revisión
- Riesgo
- Comunicación interna / externa en la ejecución del proceso
- Rendimiento del proceso - Cuellos de botella
- Habilidades para procesar ejecuciones
- Amenazas externas (leyes, competencia, legislación)
- Tiempos de finalización
- Costos del proceso
- Los sistemas - obsoletos o inexistentes
- Controlando en sistemas no oficiales (Excel, Access, etc.)





Durante la implementación del modelo de proceso empresarial AS IS, hay algunos elementos relacionados con su documentación que deben destacarse. Por ejemplo: trabajar con métodos de priorización, seguir siempre la cadena de valor, involucrar efectivamente a las personas con el conocimiento del proceso en el proyecto y considerar la perspectiva de los gerentes en relación con los objetivos logrados en cada proceso. Además, también es importante conocer los proyectos en profundidad, de modo que el mapeo de procesos AS se realice en base a las actividades que son determinantes para la mejora continua del proceso.

MODELADO DE PROCESOS A SER

Desarrolle soluciones alternativas para problemas de proceso. Esta es una de las técnicas de mapeo de procesos más importantes y debemos evaluar cada alternativa como resultado de su impacto en:

- Costo vs. beneficio.
- Periodo de implantación
- La mejor alternativa de mejora.

Se representa en un diagrama de flujo o diagrama, también llamado modelado.

Precauciones y preparativos para el mapeo de procesos TO-BE:

- En los casos en que las documentaciones se basan en un sistema ERP, asegúrese de que los especialistas de cada módulo participen en la definición del proceso empresarial TO BE.
- Verifique la estrategia y los indicadores relacionados con el propósito del proceso AS.
- Asegúrese de que la comunicación fluya (dentro del alcance de Change Management).
- Informar a los altos directivos sobre el proyecto, sus requisitos, implicaciones, etc.
- Hable con las operaciones sobre el proyecto, sus requisitos, implicaciones, etc. (Talleres de procesos de gestión).



Qué considerar al documentar el proceso comercial TO-BE:

- Trabaja con bloques de proceso pequeños, siempre priorizando. Los proyectos grandes tienden a desgastarse con el tiempo y se toman el tiempo para generar resultados que, a su vez, generan descrédito.
- Tenga cuidado de no mapear el área de proceso: use la cadena de valor como guía.
- Invitar a las personas a poseer el máximo conocimiento sobre el proceso AS IS para las reuniones de mapeo es la clave del éxito.
- Cree una visión entusiasta para el futuro, algo que sea positivo para todos y que los haga interesados en lograr los objetivos.
- No pienses en las restricciones; pensar en cómo debería funcionar el proceso.
- Considere cada "Deseo eso": recuerde las expectativas de la alta gerencia.
- Defina siempre los indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Siempre asigne un administrador al proceso que se está diseñando.
- Valide las mejoras identificadas y propuestas en las reuniones de mapeo AS IS y TO BE con la alta gerencia.
- Tome nota si las expectativas de las gerencias sobre las ganancias se están logrando.
- Calcule el ROI (retorno de la inversión) para cada proceso tratado. Las mejores fuentes para hacerlo son las acciones de mejora aprobadas (validadas) por la alta gerencia. En ese caso, es beneficioso analizar el problema que se está resolviendo, su valor o el valor de su daño / daño causado, así como el costo de desarrollar e implementar la solución.
- Cree un plan de implementación para los cambios según las fechas posibles para cada mejora aprobada (validada).

Algunos problemas habituales en el mapeo de procesos TO BE:

- Lo que estamos haciendo y lo que no tiene valor (consideremos tanto al cliente como a la organización).
- Lo que no estamos haciendo, pero tiene valor.
- De lo que estamos haciendo muy poco, pero deberíamos hacer más.
- Lo que estamos haciendo mucho, pero no debería ser.
- En cuanto a las actividades, contemplando lo que puede ser:
 - Eliminado;
 - Reemplazado;
 - Adicional;
 - Mejorado;
- Unificado (con otras actividades);
- Reunidos y hechos en solo un área;
- Paralelamente (según la ejecución)

**Lista de verificación para la implementación de mejoras:**

- Sigue cada fecha y compromiso. Al implementarlo, asegúrese de que el proceso ejecutado cumpla con la documentación. Obtenga la firma de la persona responsable de un documento que lo confirme.
- Trate de no delegar ni transferir la responsabilidad de hacer un seguimiento y verificar la implementación de mejoras.
- Si la mejora del proceso AS IS no se puede implementar en una fecha determinada, justifíquelo sin perder la historia.

Aplicación al proceso de documentación TO-BE:

- Fuente del plan en una implementación de un sistema ERP.
- Imagen de operación, definida por el diseño del proceso.
- Estudio de procesos, relacionados con costos, competencias, riesgos, controles, etc.
- Estandarización, en el caso de diferentes prácticas dentro del mismo proceso en la misma organización - visión unificada.
- Entrenamiento interno para la nueva operación.
- Fuente de la automatización del proceso BPM o el desarrollo de una solución computarizada.

Cuando termine, el mapeo de procesos AS IS y TO BE no se olvide de publicar los resultados positivos de las mejoras.

AUTOMATIZACIÓN



Identificar los procesos principales para la implementación y la automatización. Definir estrategia de automatización:

- ¿Qué flujos se automatizarán en el ERP (Enterprise Resource Planning)?
- ¿Qué flujos necesitan usar un sistema de soporte / control?

- Adquiera software y hardware.
- Asignar controles a la generación de evidencia.
- Divulgar y entrenar personas

Beneficios o automatización de procesos comerciales:

- **Optimización del proceso de producción:** acortamiento del ciclo de producción, optimización del equipo y minimización de los recursos de acción.
- **Control** y controle los resultados en tiempo real en un aspecto global y de manera detallada, ayudando al proceso de toma de decisiones.
- **Trazabilidad del proceso** - concluido o en progreso.
- La automatización del proceso **puede integrar toda la base de datos** de diferentes áreas de la organización (por ejemplo: rendición de cuentas, recursos humanos, suministro, ventas y representantes regionales) en un solo sistema de información común. Esto reduce la cantidad de errores y aumenta la velocidad del proceso de datos.
- Determine, configure y estandarice los indicadores de desempeño comercial.
- Obtenga informes sólidos con indicadores documentados, extremadamente útiles para la administración, en cualquier momento.
- Identificar y remediar los puntos de ineficiencia, los desperdicios y la mala aplicación de los fondos.
- Implementación del flujo de trabajo para deshacerse de errores y procesar inconsistencias.
- Un aumento significativo de la velocidad de ejecución: una reducción de tiempo expresiva .
- Reduzca el tiempo entre actividades.
- Mayor coherencia en la aplicación de las reglas de gestión empresarial.
- Se reducen los costos de tráfico, construcciones, impresión y papel.
- Posibilidad de utilizar diferentes sistemas, desde diferentes plataformas (integración), sin que el trabajador tenga que memorizar qué pantallas utilizar (están disponibles automáticamente).
- Uniformidad de operación - Calidad incluso para estándares SOX.

Para implementar una estrategia exitosa de automatización de procesos, debe elegir cuidadosamente entre procesos que serán automatizados, procesos que serán manuales y procesos que se dividirán entre tareas manuales y automáticas.

¡Evita automatizar demasiado!

Solía haber una tendencia a automatizar todo lo posible indiscriminadamente. Esta visión errónea terminó convirtiéndose en un proceso obsoleto, ineficaz e ineficiente.



Recuerde: el objetivo del diseño del proceso es generar entregas con calidad, ya sea que estén automatizadas o no.

Las 5 etapas de automatización de procesos de negocio con BPM

1. Crea prototipos de interfaz

Este paso es sobre la creación de diseños de pantalla de una manera similar a lo que pretendemos tener cuando finalice la automatización. Tenemos que asegurarnos de que el proceso se realice exactamente de acuerdo con su descripción, definiendo los puntos de interacción, el diagrama de proceso, el flujo de datos y el diseño estándar.

2. Crear integraciones

En este paso, integramos los bancos de datos y los sistemas utilizados en el proceso de acuerdo con lo que se definió en el diseño del proceso. Ver: cómo diseñar un proceso.

3. Aplicar las reglas comerciales

Las reglas comerciales permiten la disminución de actividades repetitivas en el proceso. Cuando usamos BPM; Cuando automatizamos los procesos comerciales, es posible configurar la aplicación de estas reglas, lo que facilita el proceso de toma de decisiones para que funcione adecuadamente.

4. Aprobación

El objetivo en esta etapa es seguir la acción del proceso para verificar si los resultados obtenidos son satisfactorios, integrando la tecnología utilizada, las herramientas, la interfaz y el usuario. Las pruebas con los usuarios son muy utilizadas.

5. Producción

Después de obtener la aprobación, el proceso entra en la etapa de operación asistida con seguimiento directo, lo que ayuda al equipo de TI a implementarlo, monitorearlo y resolver dudas. No es imposible automatizar los procesos comerciales sin la ayuda de las herramientas BPM. Sin embargo, esto requerirá un alto nivel de esfuerzo, especialmente del personal que debe estar motivado y supervisar constantemente el trabajo realizado por todos.

Proceso automatizado en pequeñas empresas

Es común que las pequeñas empresas realicen procesos de diferentes maneras o incluso salten de acuerdo con la voluntad de un empleado. Una escuela pequeña, por ejemplo, puede tener el organigrama del maestro organizado de forma diferente en el área de enseñanza, el área administrativa puede tener el marketing hecho de acuerdo con el empleado a cargo en ese momento y el docente disponible puede impartir una clase de la manera que ellos creen mejor. **Todo esto afectará la rentabilidad de la empresa, los costos, la satisfacción del cliente y la productividad de los empleados.**

Toda organización, ya sea grande o pequeña, tiene clientes, procesos y personas. La automatización puede hacer que los clientes sean más felices, los procesos se ejecutan sin problemas y las personas trabajan de manera más

eficiente, incluso si hay tres empleados en la empresa. **Cuando los procesos se realizan de manera estandarizada y automática, se vuelven más fáciles de ejecutar, con resultados más efectivos.**

Monitoreo de la actividad empresarial - BAM

El uso de BPM para automatizar los procesos comerciales hace posible tener a mano información sobre los resultados del proceso relacionados con los KPI en tiempo real. Es mucho más fácil de analizar y comprender especialmente a través de paneles.

Organice reuniones periódicas para seguir los indicadores y sugerir mejoras.

- Crear procesos para registrar y tratar los cambios en los procesos.
- Establecer un comité de mejora de procesos.
- Mantenga el control de las versiones de los procesos.
- Identifique nuevos procesos para la automatización y repita el paso anterior.

1. Métrica de rendimiento del proceso

Indicadores de capacidad: la relación entre la cantidad que se puede producir y el tiempo para que esto ocurra. Por ejemplo, Automaker X es capaz de producir 200 automóviles por mes.

Indicadores de productividad: la relación es la producción generada por un trabajo y los recursos utilizados para hacerlo. Ejemplo: un trabajador puede instalar 20 m² de piso en una hora. Otro puede instalar solo 17 m² de piso en una hora. Por lo tanto, es menos productivo que el primero.

Indicadores de calidad: la relación entre la producción total (producción total) y la salida adecuada y apropiada para el uso, es decir, sin fallas o deformidades. Ejemplo: 980 piezas adecuadas para cada 1000 producidas (98% de cumplimiento).



Indicadores de rentabilidad: la relación porcentual entre el beneficio y las ventas totales. Ejemplo: una compañía que vendió US \$ 200,000.00 de bienes y calculó una ganancia de US \$ 20,000.00. En otras palabras, la rentabilidad es del 10%.

Indicadores de retorno de la inversión (ROI): la relación porcentual entre el beneficio y la inversión realizada en la empresa. Ejemplo: la misma compañía del ejemplo anterior invirtió US \$ 500,000.00, con un beneficio de US \$ 20,000.00. El rendimiento fue 4%.

Indicadores de Competitividad: la relación de una empresa con la competencia. La cuota de mercado se puede usar para determinar este factor.

Indicador de valor: la relación entre el valor percibido cuando obtiene algo (un producto, por ejemplo) y el monto gastado para obtenerlo.

Indicadores de Efectividad: la efectividad es la relación entre los resultados esperados y los resultados obtenidos: la mejor manera de hacerlo es = **logro de los resultados esperados**

La eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados = fabricación buena u oferta de servicios de la mejor manera posible utilizando la menor cantidad de recursos.

Podemos decir que la eficiencia debe ser efectiva utilizando un mínimo de recursos. Enfocarse en el proceso y los recursos aplicados, por ejemplo, para **reducir costos**. La eficacia ya se centra en el producto y los resultados obtenidos, por lo tanto, brindan beneficios a través de **mayores ganancias**.

OPTIMIZANDO

Los siguientes son el objetivo principal de la optimización del proceso:

- La reducción o eliminación del desperdicio de tiempo y recursos
- La reducción, eliminación o evitación de cuellos de botella y errores
- El incurrir en costos innecesarios

Sin la optimización del proceso, pasamos la mayor parte del tiempo corrigiendo errores en lugar de solucionarlos. La optimización de procesos no solo nos ayuda a corregir errores; también nos da soluciones permanentes a muchos problemas. ^

Pasos de optimización

Haga una revisión crítica de los procesos para detectar la raíz de los problemas y las oportunidades de mejora en los procesos. Fuentes de problemas y oportunidades:

- Método de trabajo.
- Equipos y máquinas.
- Material de partida.
- Entorno físico.
- Herramientas disponibles
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto

Estas son solo algunas de las muchas técnicas de mapeo de procesos disponibles para lograr la etapa 4.

Identificar qué procesos necesitan optimizarse

En primer lugar, es imprescindible identificar la necesidad existente de la optimización del proceso en su empresa. Piense en un proceso en su empresa que le está costando más de lo que debería o induciendo la insatisfacción del cliente o causando más estrés entre los empleados. Ahora, haga preguntas sobre este proceso con el objetivo de determinar cuál es el núcleo del proceso; en otras palabras, los elementos inmutables.

- ¿Cuál es el propósito final del proceso? ¿Cuál debería ser el resultado?
- ¿Dónde comienza y termina el proceso?
- ¿Qué actividades son parte del proceso, pasando por las etapas?
- ¿Qué departamentos están involucrados?
- ¿Quiénes son las personas involucradas?
- ¿Qué información viaja entre pasos?

En este punto, nos preguntamos ¿cuál es el proceso y no cómo se hace?





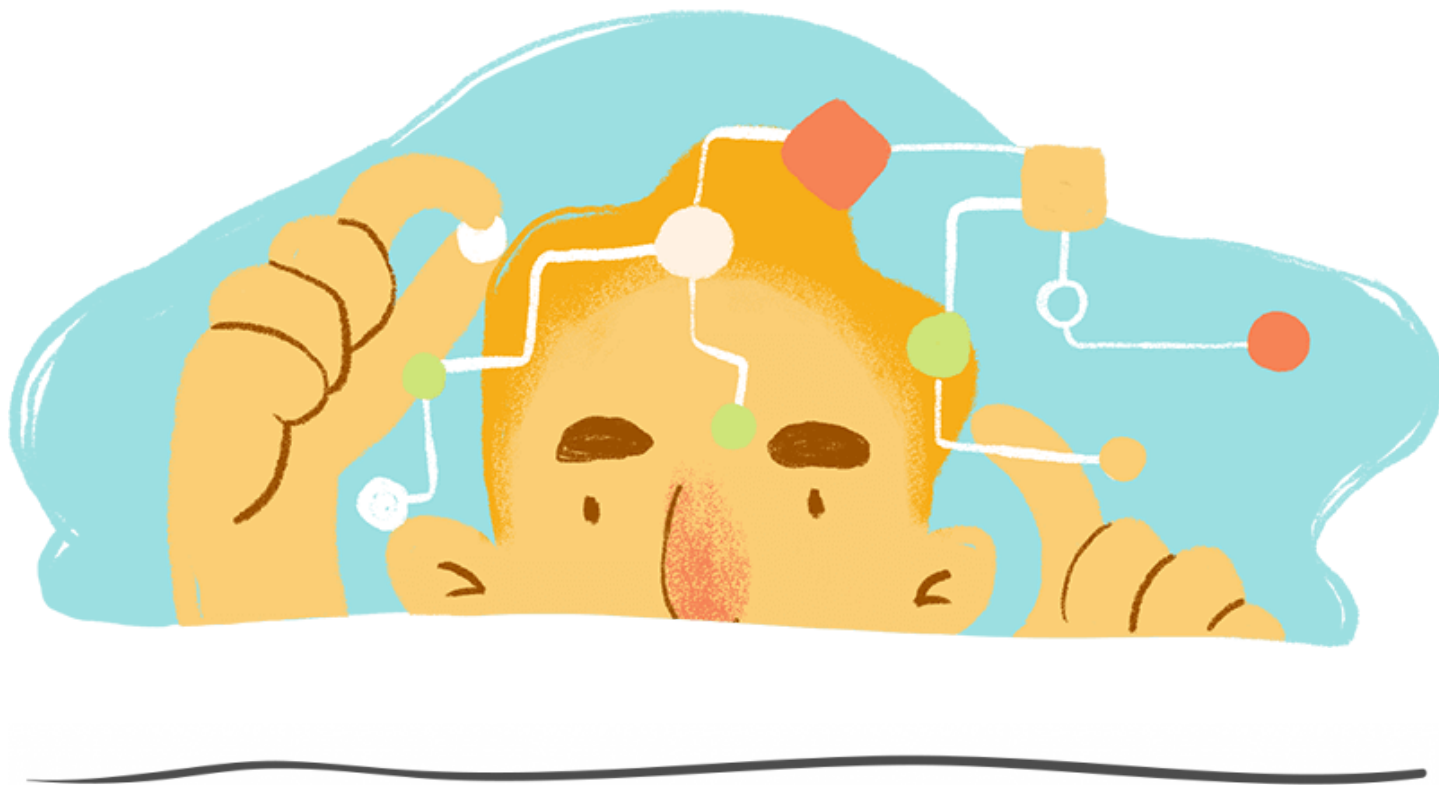
Repensar el proceso

En este momento, estamos listos para mapear el proceso. Deberíamos estar preocupados acerca de cómo se ejecutan los pasos, cómo fluirá el proceso y qué parte del proceso se optimizará. Pregúntate a ti mismo y a tu equipo estas preguntas:

- ¿Hay una mejor manera de realizar este proceso?
- ¿Cómo se lleva a cabo este proceso?
- ¿Cuánto papel (por ejemplo) se usa para este proceso?
- ¿Cuánto tiempo tarda el proceso en completarse?
- ¿Cuánto tiempo se pierde en reprocesos y corrección de errores?
- ¿Dónde se paraliza el proceso?

Es importante tener una visión micro y macro. Cada detalle es importante, desde la forma en que se escribe un correo electrónico hasta la percepción de lo que el cliente desea. Compare las respuestas a estas preguntas con las del primer elemento y tal vez descubra que las tareas aparentemente cruciales son bastante prescindibles, es importante tener una visión tanto micro como macro. Cada detalle es importante, desde la forma en que se escribe un correo electrónico hasta la percepción de lo que quiere el cliente. Compare las respuestas a estas preguntas con las del primer elemento y tal vez descubra que las tareas aparentemente cruciales son bastante prescindibles.





REINGENIERÍA DEL PROCESO DE NEGOCIO - BPR

La Metodología de Reingeniería de Procesos Empresariales implica el rediseño radical de los procesos de negocio centrales con el objetivo principal en mente para lograr mejoras dramáticas en productividad, ciclos de tiempo y calidad.

El cambio es extremo en el sentido de comenzar con una hoja de papel en blanco y terminar con un proceso completamente nuevo, siempre pensando en el valor para ofrecer al cliente. El énfasis está siempre en las necesidades del cliente. Las capas de trabajo, los pasos y los empleados pueden cortarse si nos damos cuenta de que no agregan ningún valor al cliente.

Ejemplos de BPR

Un ejemplo de reingeniería de procesos de negocios es una compañía de comida rápida. Puede rediseñar completamente la forma de entregar productos. El proceso en este tipo de restaurante es como cualquier otro; el cliente hace el pedido, el pedido va a la cocina y el personal prepara la comida.

Al estudiar el proceso, vemos que sería más eficiente si (parte de) la comida se preparó de antemano, en otro lugar, y se entrega diariamente a los restaurantes. Cuando el cliente ordena, todo se arma y se entrega. **Este es un cambio completo en el proceso que resulta en más**

control, menos accidentes, mayor satisfacción de los empleados y una mayor capacidad para concentrarse en las necesidades del cliente.

En una empresa que ofrece productos, como tarjetas (cumpleaños, aniversario, Navidad, etc.), la reposición de existencias y el cambio de diseño son cruciales. Por ejemplo, lleva aproximadamente tres meses obtener nuevos artículos en los estantes. A través de una encuesta de mercado, es posible ver que sería ideal si hubiera nuevas tarjetas cada mes.

Para un ojo inexperto, la producción ocupa la mayor parte de esos tres meses. Al analizar y mapear el proceso, nos damos cuenta de que el proceso de creación tomó más tiempo. Es común que el concepto se entregue al personal de creación y muchos empleados realizan la misma acción (tareas duplicadas), o una idea simplemente se asienta en el escritorio de alguien durante días. Con esta información, podemos rediseñar todo el proceso, configurando al personal interfuncional en la parte del concepto / creación del proceso, con resultados increíbles en velocidad, costos y eficacia.

Una organización con un sistema desconectado también puede ser una situación posible, haciendo que cada miembro del personal o incluso un cliente atravesase muchos departamentos y personas para resolver un problema o ejecutar una tarea. La información se pierde, los datos se repiten constantemente y la frustración corre por todos lados. Esto se resuelve con un cambio completo en el sistema utilizado al implementar un software eficiente que integra toda la información y las actividades de la empresa.

Diferencias entre BPR y BPM

Business Process Management Methodology	Business Process Reengineering Methodology
BPM focuses more on the automation of processes; therefore, the risk is much lower.	BPR is more risky and it aims to redesign the corporation from the bottom up.
BPM focuses on one process at a time, using what already exists.	BPR erases all the processes, starting fresh with all of them.
BPM is more about management and optimization.	BPR is about redesign on the radical side of the process.
With BPM, although it is important that is built into the company's culture, the change is gradual and therefore easier to follow.	With Business Process Reengineering Methodology, even the mission and vision of the company could be redesigned and reconsidered. This can be uncomfortable and difficult for the ones involved.
The change happens gradually, is cyclical and endless – to guarantee continuity.	The change happens fast and at one go – to avoid being stuck in the way things are. ^

Con BPR, es importante: