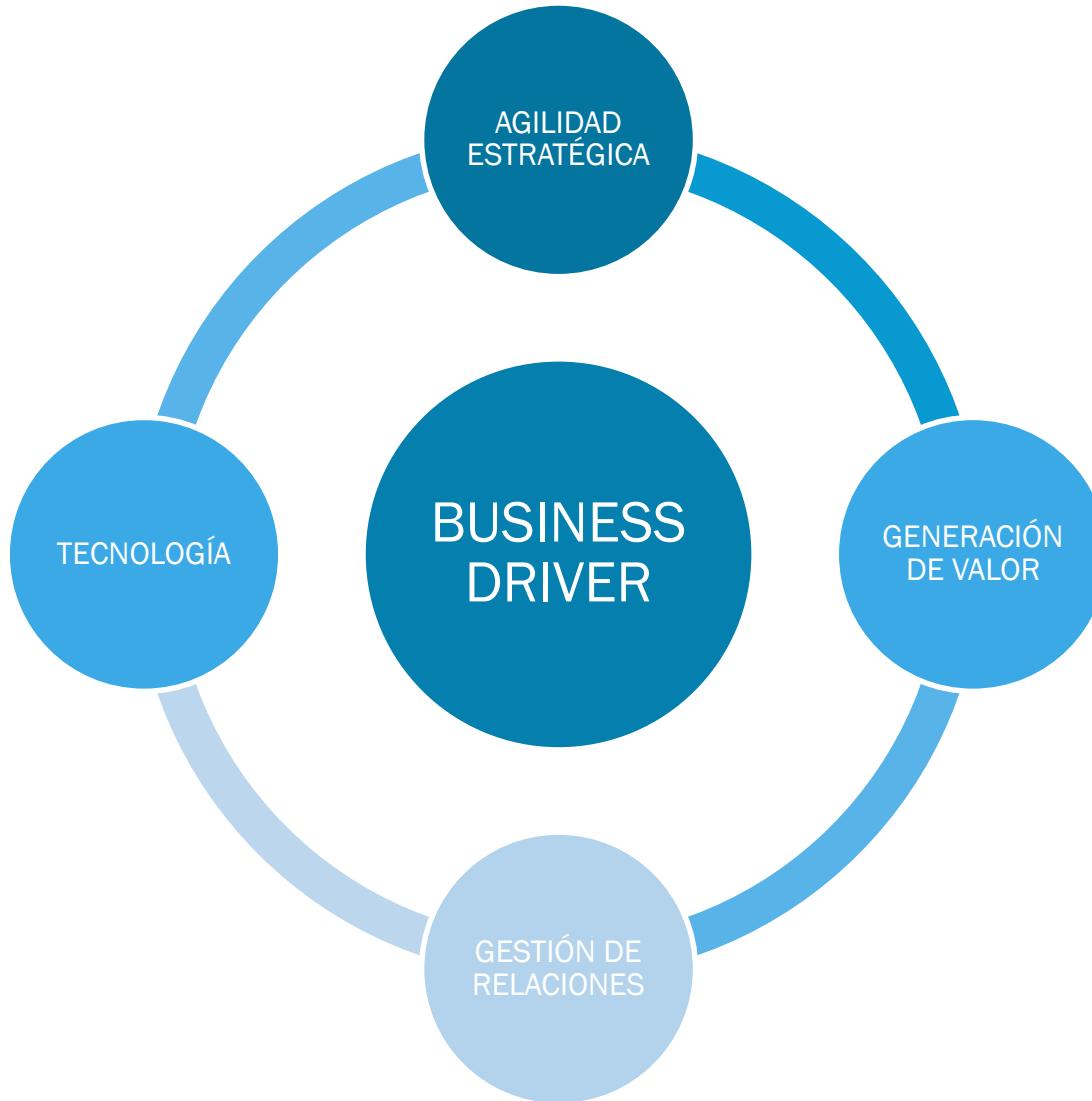


TEMA 1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y NEGOCIO ELECTRÓNICO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Ser capaz de entender el escenario actual que rodea a las organizaciones
- Comprender la transformación digital en la que está inmersa la mayoría de los negocios y poder definirla y afrontarla
- Poder definir un negocio electrónico y comprender su diseño arquitectónico

ESCENARIO ACTUAL



ESCENARIO ACTUAL

AGILIDAD
ESTRATÉGICA

RÁPIDA RESPUESTA
AL MERCADO

EMPRESAS TECNOLÓGICAS

Apple rebaja el sueldo a Tim Cook por no lograr los objetivos

La empresa de la manzana facturó un 7,7% menos en 2016
El consejero delegado cobrará 8,3 millones de euros

EP - NUEVA YORK 06-01-2017 18:34



Ver comentarios

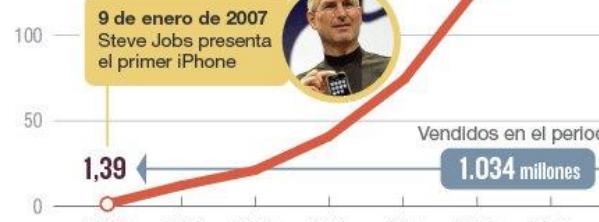
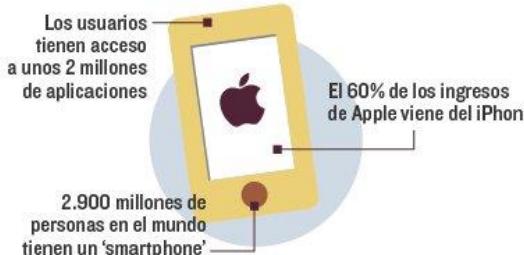


SIN
RIV

ISTIO
LAC

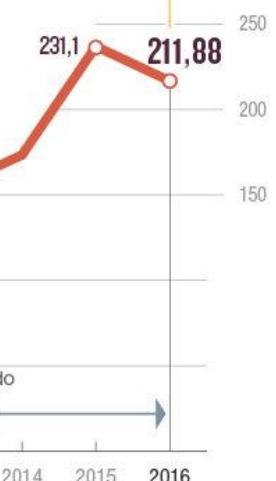
Diez años del iPhone

Millones de iPhones vendidos desde 2007 a 2016 en el mundo.
En años fiscales de Apple (de octubre a septiembre)



Fuente: Statista con datos de Apple

Julio de 2016
Se alcanzan los 1.000 millones de unidades vendidas
Octubre
Consigue el 7,9% de cuota de mercado de 'smartphones' en España



ALEJANDRO MERAVIGLIA / CINCO DÍAS

ESCENARIO ACTUAL

BQ, una proeza local con retos de futuro

* BQ teme sufrir este año su primera caída en las ventas

MARIMAR JIMÉNEZ - MADRID 19-04-2016 11:15



TEMAS RELACIONADOS:

ZTE · LG Electronics · Kazam · Huawei · Xiaomi · LG Group · Wiko Mobile
BQ Smartphones · Samsung Electronics · Sony Corporation · Apple · Empresas
Telecomunicaciones



Alberto Mendez, uno de los fundadores y consejero delegado de BQ. (I)



Tecnología

RÁPIDA RESPUESTA
AL MERCADO



GESTIÓN
RELACIONAL

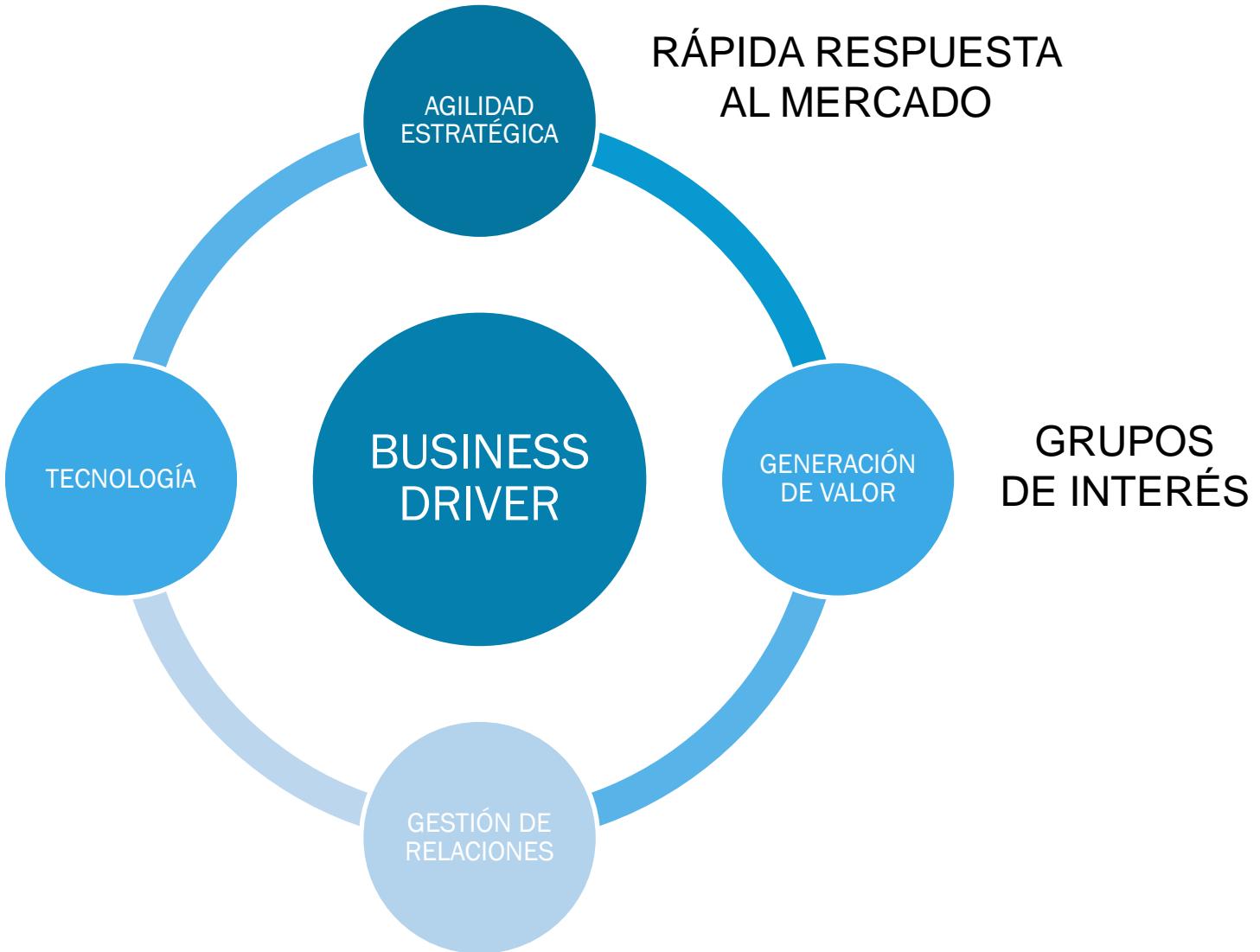
La española BQ vende el 51% al fabricante vietnamita Vingroup

- El empresa lleva a cabo la operación tras sufrir la dura competencia de Huawei y Xiaomi
- BQ tenía difícil mantener su independencia tras recortar un 20% sus ingresos en dos años

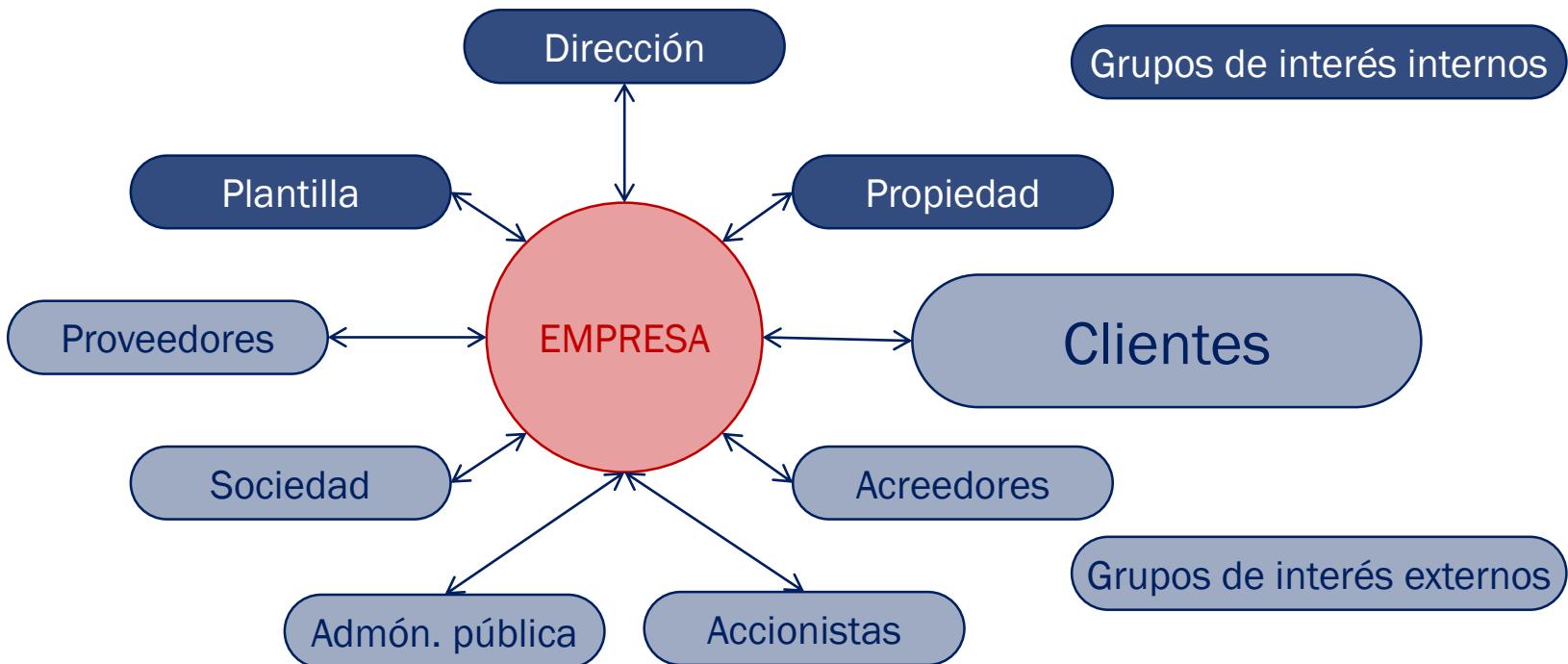


MARIMAR JIMÉNEZ

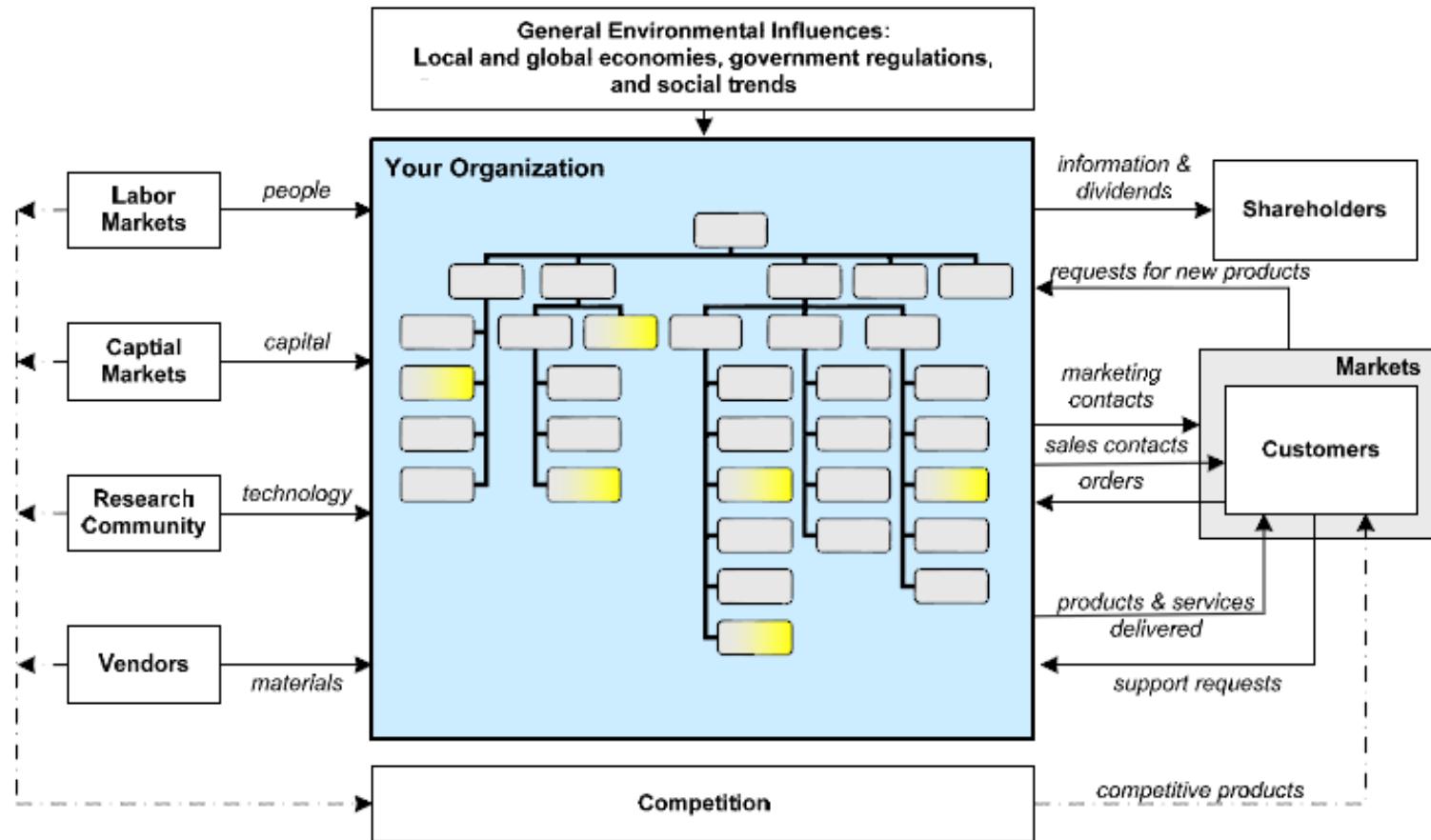
ESCENARIO ACTUAL



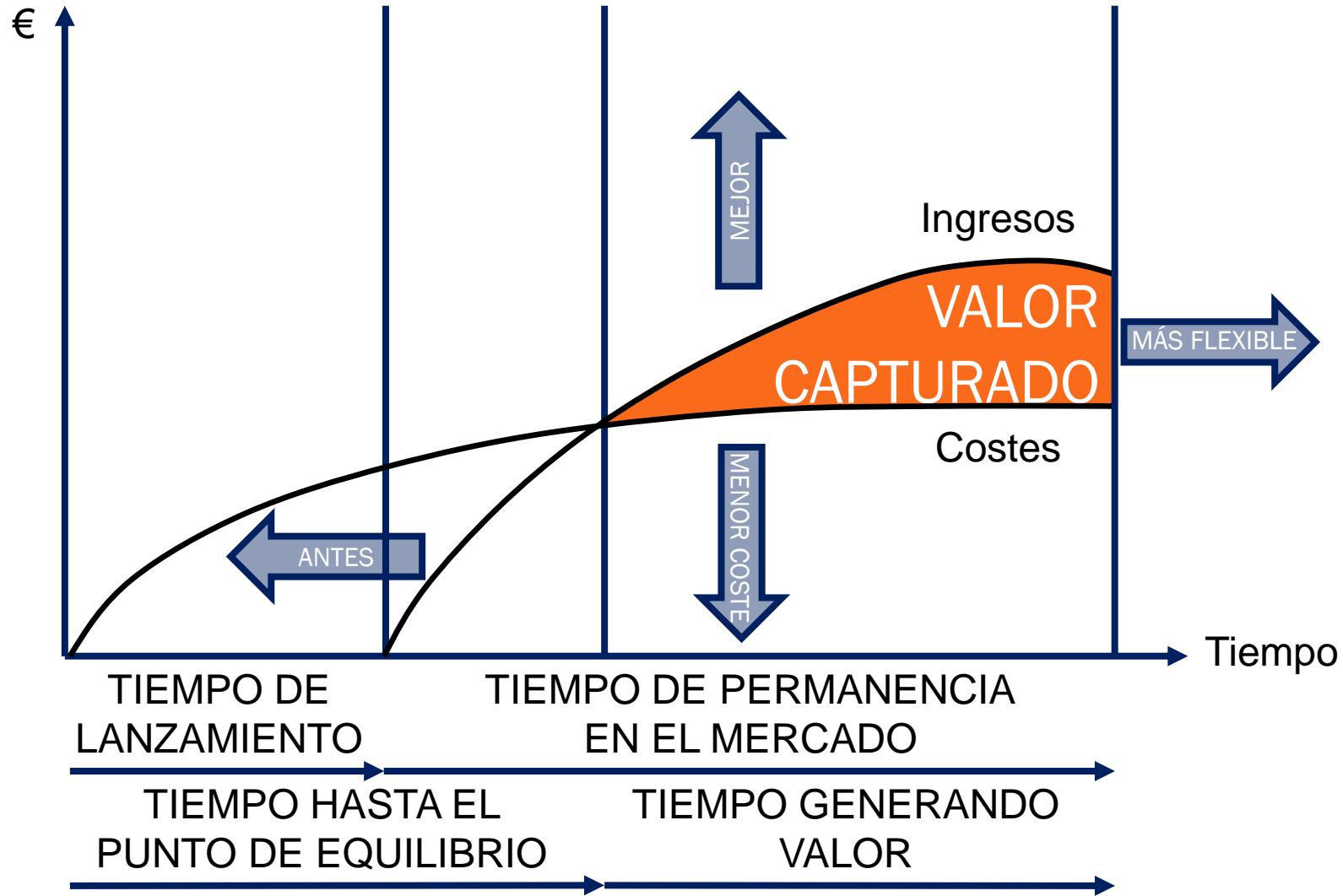
VALOR HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS: MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS



VALOR HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS: MAPA DE LA ORGANIZACIÓN



GENERACIÓN Y CAPTURA DE VALOR





Mosiri Cabezas

[Biografía](#) | [RSS](#)

Valor, valor y más valor...

28/04/2016 | 22:11

Compartir: [Tweet](#) [f Compartir](#) 0 [in Compartir](#)

MÁS LEÍDOS

- » [Manifiesto contra la Superficialidad Digital](#)
- » [Los libros que me gustan...3](#)
- » [Los libros que me gustan...1](#)
- » [Valor, valor y más valor...](#)

Cuando hace años, ya demasiados, comenzamos a vivir la desmaterialización, digitalización del contenido, empezando por el entretenimiento, observamos con horror cómo la gente se descargaba contenidos sin pagar por ellos y rápidamente **vaticinamos el fin de la industria de la música, el cine, la televisión...y muchas más que estaría por venir.**

Entonces, en el año 2001, Apple lanzó *iTunes*, logrando no sólo cambiar el contexto competitivo, la cadena de valor, y los modelos de negocio existentes hasta aquel momento, sino en lo que concierne a este post, hacer que la gente pagara de nuevo por el contenido. Aprendimos entonces que la digitalización no es igual a todo gratis, sino que como en otros momentos en la historia, si ofrecemos VALOR, el cliente estará siempre dispuesto a pagar por él.

Apple lo demostró con la música, pero la historia nos volvió a demostrar que había nuevas sorpresas en el futuro. Spotify transformaría el consumo de música y hoy todos podemos tener toda la música en nuestro bolsillo a cambio de un poquito de publicidad o pagando una tarifa plana... Pagamos por la música y la música sigue siendo un negocio.

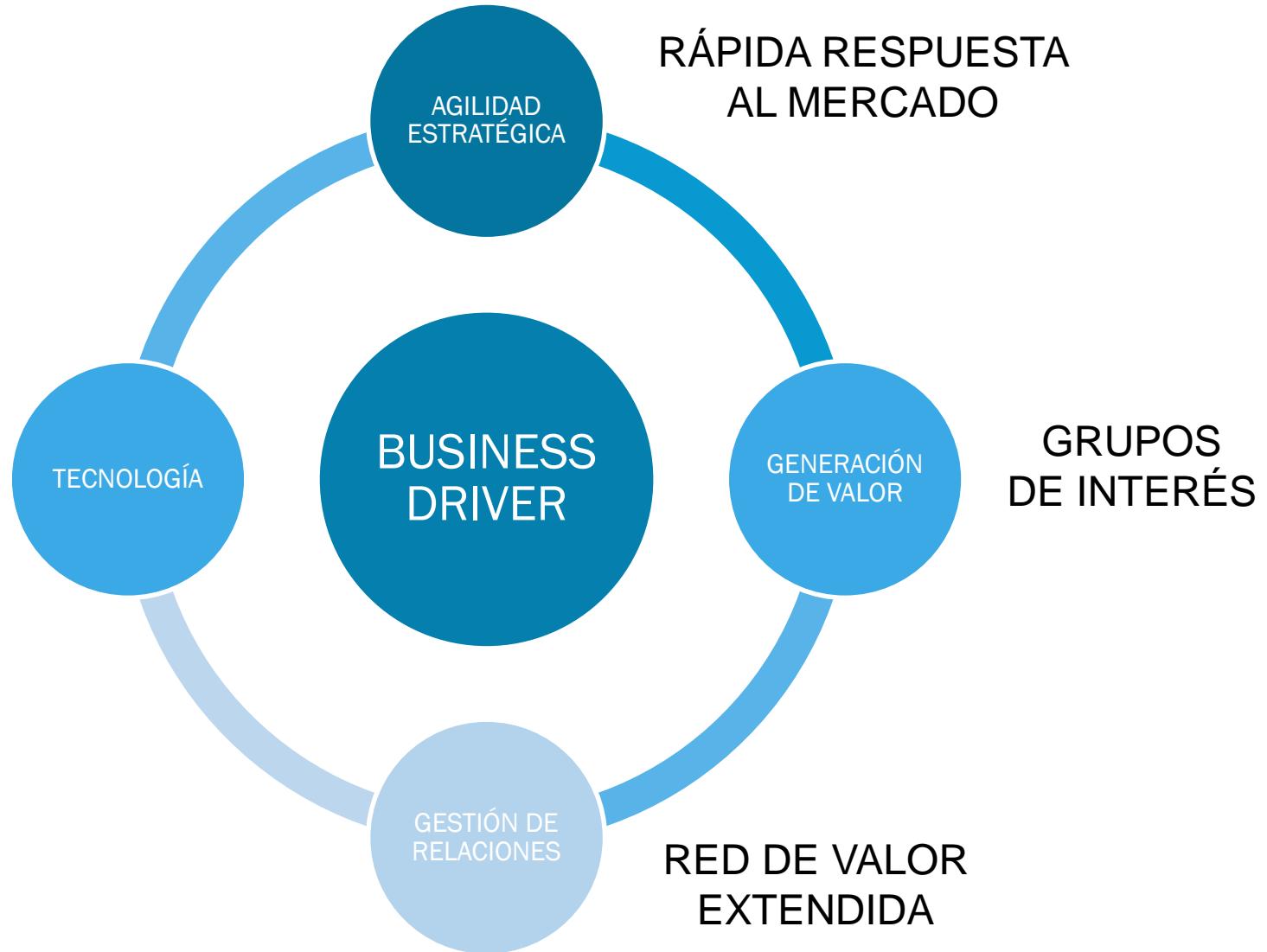
Hace más de 8 años, el video iba a representar el 95% del tráfico de nuestras redes y de nuevo nadie iba a pagar por contenido audiovisual jamás. No sucedió hace 8 años y todavía hoy el video no representa el 95% del tráfico de Internet, pero parece que en 5 años estaremos llegando a esos niveles. Lo que si ha sucedido es que Netflix, otro OTT, ha cambiado radicalmente no sólo la manera en que consumimos contenidos audiovisuales sino la manera en que se producen contenidos audiovisuales, reviviendo y reimpulsando una industria por completo. ¿Quién verá la televisión lineal en el futuro próximo si los "Millenials Minded" consumimos televisión a la carta, por internet, multi-pantalla, atiborrándonos de los 13 episodios de una serie en un fin de semana...? Netflix ha reinventado no solo la distribución, sino la producción de contenidos. Las series, los documentales, son una belleza y los mejores desean trabajar con ellos.

Para mí, los aprendizajes de estas inacabadas historias son varias:

- Siempre que aportamos valor al cliente, éste está dispuesto a pagar. Seguimos pagando por el contenido, aunque no podamos tocarlo y pagamos religiosamente nuestros *iPhones* por encima de los 1000 Euros.
- Hay que encontrar entonces productos y servicios relevantes y de VALOR. Buscar solucionar los problemas de nuestros clientes y la belleza sigue siendo algo por lo que todos estamos dispuestos a pagar.
- Siempre se pueden diseñar nuevos modelos de negocio y el partido no acaba jamás...
- No pensemos que un mercado está maduro y que no hay espacio para un "challenger" frente al dominante. Las reglas del juego tradicionales, siguen más vivas que nunca.
- La tecnología y la disruptión es una gran oportunidad no sólo para las compañías que denominamos OTT, nativas digitales, es una gran oportunidad para todos.

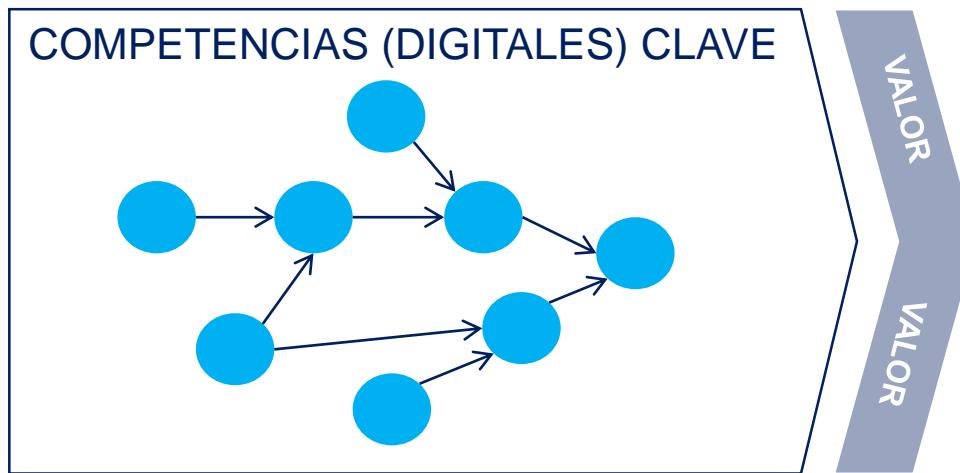
Si podemos aportar VALOR a nuestros clientes, no dudemos ni un segundo, que hay espacio para todos...

ESCENARIO ACTUAL

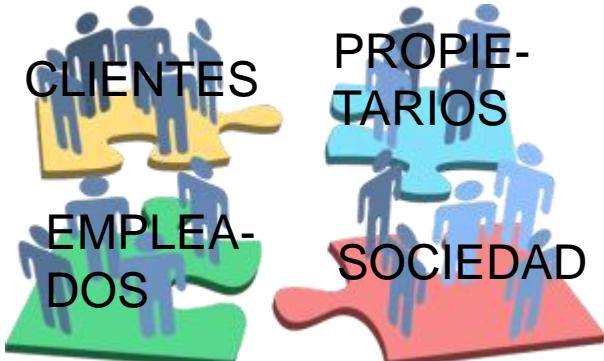


RED DE VALOR EXTENDIDA (ECOSISTEMAS DINÁMICOS)

- Las redes de creación de valor la componen un conjunto de participantes (o aliados) que desarrollan diferentes actividades, las cuales participan de manera conjunta en la generación de valor hacia los grupos de interés, y entre los cuales se intercambian flujos de materiales, información, recursos financieros o cualquier otro recurso (por ejemplo, influencias)



GRUPOS DE INTERÉS

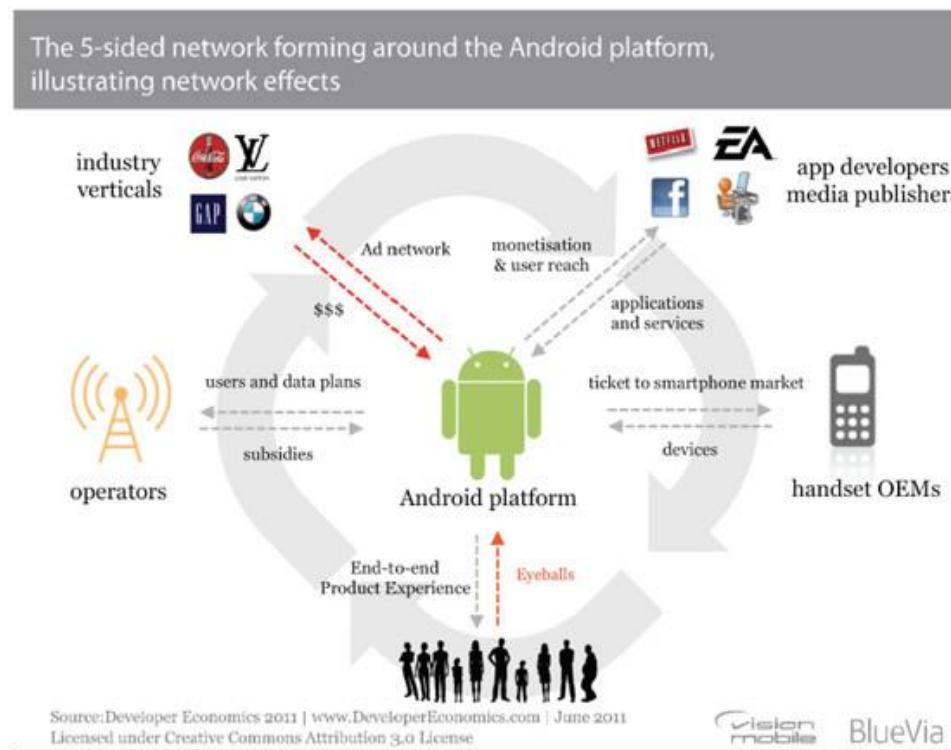


RED DE VALOR EXTENDIDA (ECOSISTEMAS DINÁMICOS)

- Las redes de creación de valor la componen un conjunto de participantes (o aliados) que desarrollan diferentes actividades, las cuales participan de manera conjunta en la generación de valor hacia los grupos de interés, y entre los cuales se intercambian flujos de materiales, información, recursos financieros o cualquier otro recurso (por ejemplo, influencias)
- Los componentes de esta red de valor conectan sus procesos de negocio y sus sistemas de información

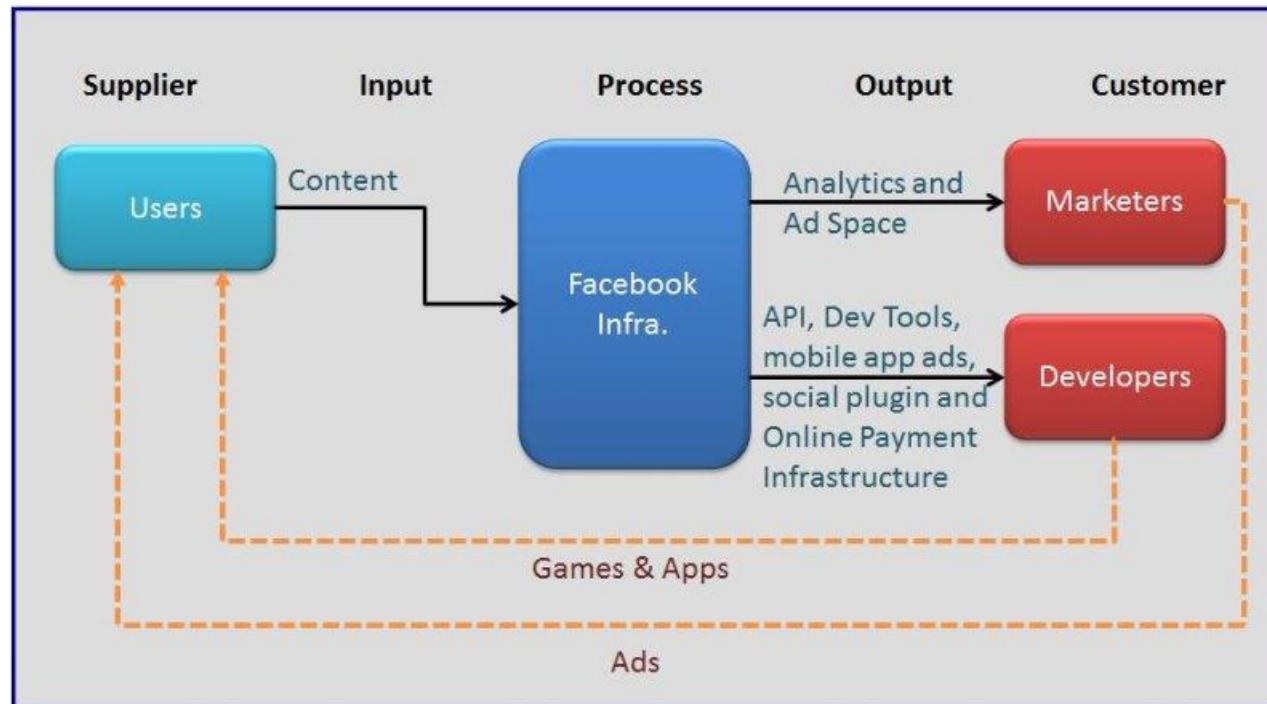
MODELOS DE NEGOCIO DE VARIOS LADOS (MULTI-SIDED BUSINESS MODELS)

- Es una plataforma económica con múltiples usuarios que se proporcionan los unos a los otros beneficios de red



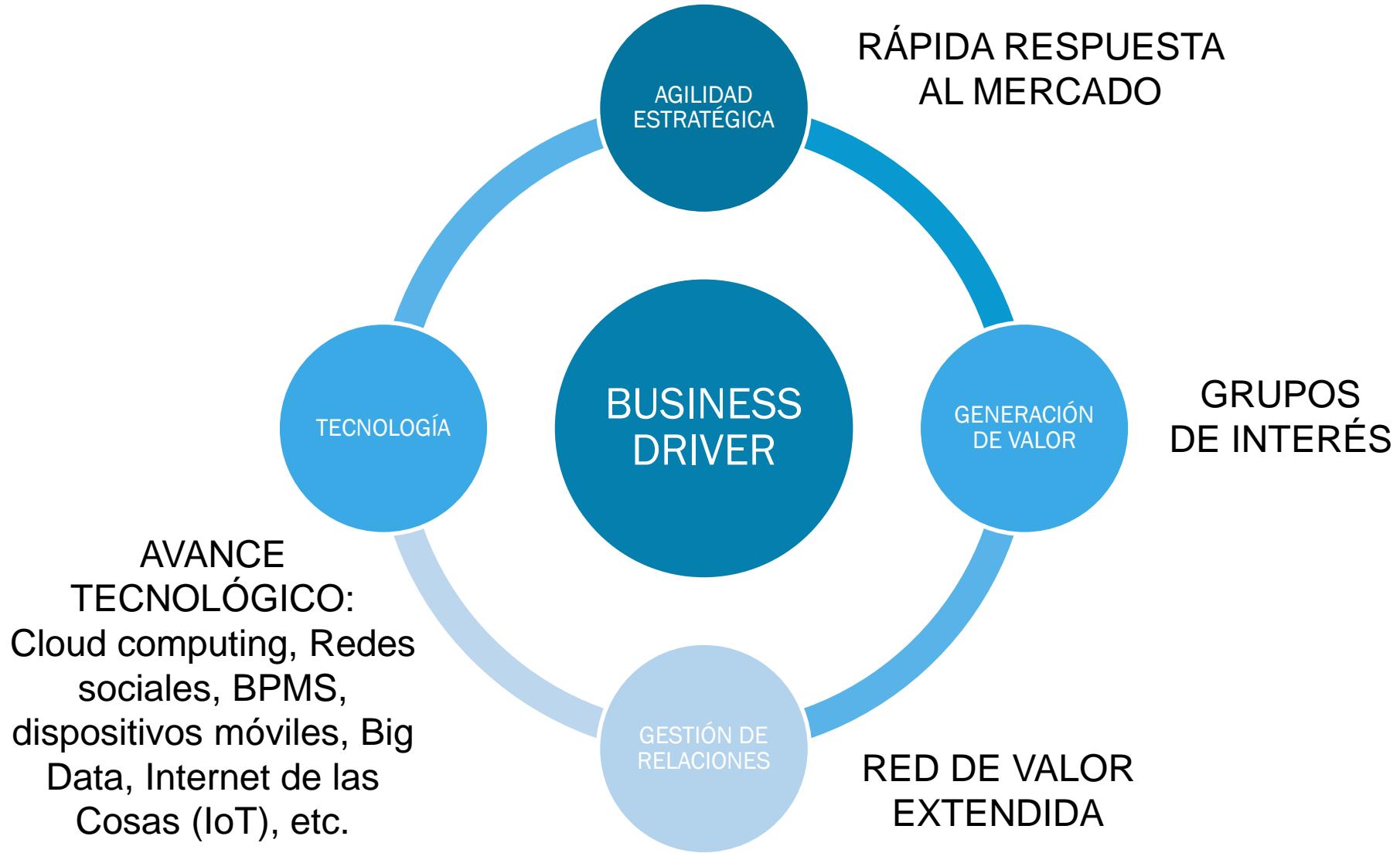
MODELOS DE NEGOCIO DE VARIOS LADOS (MULTI-SIDED BUSINESS MODELS)

- Es una plataforma económica con múltiples usuarios que se proporcionan los unos a los otros beneficios de red



SICOP de facebook

ESCENARIO ACTUAL



TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO DIGITAL

- Los negocios actuales son cada vez más digitales debido a una interconexión creciente de productos, procesos y servicios
- Las tecnologías digitales (combinaciones de tecnologías de la información, comunicación y conectividad) están transformando las organizacionales actuales, esto es, las estrategias de negocio, los procesos de negocio, las capacidades de las compañías, los productos y servicios y las relaciones clave entre partners en las redes de negocio
- El ámbito de aplicación de las tecnologías digitales puede abarcar cuatro áreas: productos, procesos, experiencia del cliente y modelos de negocio
- En la transformación digital, la tecnología es sólo una parte de la ecuación; donde reside realmente el reto es en la gestión del cambio y en aprovechar las oportunidades que se derivan de esa transformación



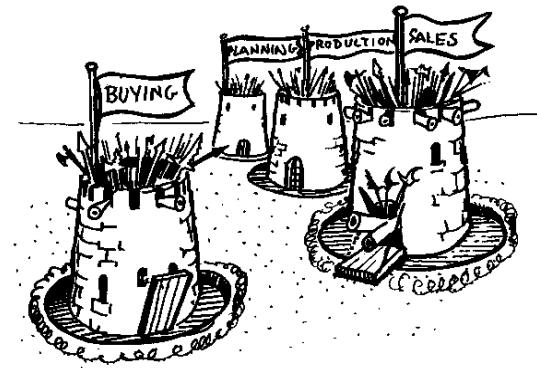
TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO DIGITAL

- Es el cambio organizativo producido por la combinación de tecnologías digitales y modelos de negocio y que tiene por finalidad mejorar los niveles de desarrollo organizativo (mayores ingresos, mayor productividad y menores costes, innovación más ágil y exitosa, una gestión del conocimiento organizativo más efectiva, una mejor relación con el cliente y un mejor servicio al cliente, y una mayor protección contra la disruptión digital)



✓ Demoler los silos organizativos

FACTORES CLAVE
DEL ÉXITO



TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO DIGITAL

- Es el cambio organizativo producido por la combinación de tecnologías digitales y modelos de negocio y que tiene por finalidad mejorar los niveles de desarrollo organizativo (mayores ingresos, mayor productividad y menores costes, innovación más ágil y exitosa, una gestión del conocimiento organizativo más efectiva, una mejor relación con el cliente y un mejor servicio al cliente, y una mayor protección contra la disruptión digital)



FACTORES CLAVE
DEL ÉXITO

- ✓ Demoler los silos organizativos
- ✓ Medir lo que importa a los clientes (analítica)
- ✓ Creación de valor desde la óptica de procesos de negocio
- ✓ Énfasis en la experiencia del cliente, los procesos operativos y la innovación de modelos de negocio

TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO DIGITAL

- Es el cambio organizativo producido por la combinación de tecnologías digitales y modelos de negocio y que tiene por finalidad mejorar los niveles de desarrollo organizativo (mayores ingresos, mayor productividad y menores costes, innovación más ágil y exitosa, una gestión del conocimiento organizativo más efectiva, una mejor relación con el cliente y un mejor servicio al cliente, y una mayor protección contra la disruptión digital)



The Digital Business Transformation Journey

¿Por qué transformar? RAZONES ESTRATÉGICAS

- **GENERACIÓN DE VALOR A LOS CLIENTES Y MEJORA DE SU EXPERIENCIA COMO CLIENTE**, que demandan mejores servicios, a menores precios o con mayores niveles de calidad
- **RESPUESTA A LOS COMPETIDORES**, los cuales ofrecen mejores ofertas de productos-servicios, mejores modelos de relación con los clientes o productos a menores precios
- **TECNOLOGÍAS EMERGENTES QUE POSIBILITAN NUEVAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS**, como por ejemplo herramientas analíticas como el Big Data, herramientas y aplicaciones móviles, soluciones en la nube, medios sociales, el internet de las cosas, etc.

¿Qué transformar?

Transformation Category	Guiding questions to ask of each organizational transformation category
Business Model (how you make money)	<p>What are your routes to market? How relevant is digitally-enabled commerce, i.e. e-commerce, m-commerce?</p> <p>Where does most of your revenue and profit come from?</p> <p>What are your main customer segments? Do these need to change?</p> <p>How are you differentiated from your competition?</p> <p>How relevant is this for the future?</p>
Structure (how you are organized)	<p>What type of organizational structure do you have?</p> <p>What is the balance between local and global decision making? Does this make sense for the future?</p> <p>Where do different aspects of 'digital' sit in your organization? Are they effective?</p>
People (the people who work for you)	<p>How digitally savvy are your employees across different parts of your organization?</p> <p>How digitally savvy are your leaders?</p> <p>What new capabilities are required? How will you acquire them?</p>
Processes (how you do things)	<p>To what extent are your processes automated and digitized?</p> <p>To what extent are your processes consistent across your organization?</p> <p>To what extent are your processes adaptable to change?</p>
IT Capability (how you collect and manage information)	<p>How effective is your IT infrastructure: core systems, networks, databases. Is it able to support your digital ambitions?</p> <p>How effective is your forward facing IT: websites, mobile sites, social media?</p> <p>How effective is your customer relationship management system?</p> <p>Do you have a clear IT strategy linked to your corporate strategy?</p> <p>Are your "dark assets" connected so you have all the data you need?</p> <p>Are you deriving value from your data?</p>

Transformation Category	Guiding questions to ask of each organizational transformation category
Offerings (your products and services)	<p>How digitally enabled are your products?</p> <p>How digitally enabled are your services?</p>
Engagement Model (how you engage with customers, suppliers, etc.)	<p>How strong is your relationship with customers?</p> <p>How many customer touch-points do you have, i.e. web, mobile, mail, face to face? How often do you engage with them?</p> <p>How loyal are your customers?</p>

Table 1: Guiding questions for each category of digital business transformation

¿Qué transformar?

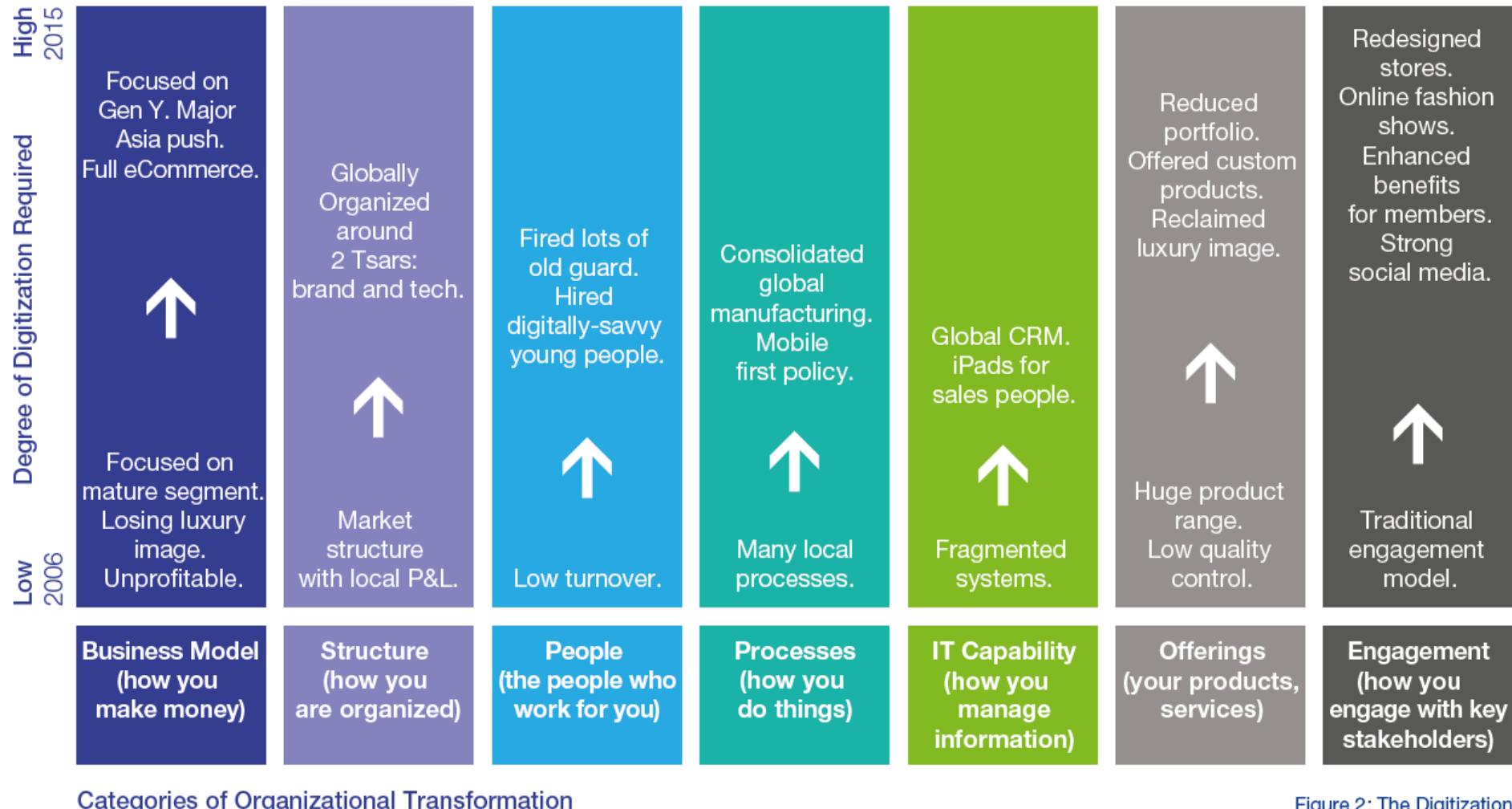


Figure 2: The Digitization Piano Applied to Burberry

¿Cómo hacer la transformación?

- Es una cuestión muy importante, puesto que condiciona el éxito del viaje
- Debe existir una sinergia entre Negocio, Organización y Tecnología
- La estrategia de TI y la estrategia del negocio deben fusionarse dando lugar a una verdadera estrategia del negocio digital



NEGOCIO ELECTRÓNICO – e-BUSINESS

- Negocios gestionados y ejecutados por medios electrónicos, principalmente apoyados en internet
- Las tecnologías digitales están actuando como elemento facilitador de la innovación, a veces disruptiva, de los modelos de negocio
- e-Business requiere el diseño y la gestión de los procesos de negocio de una organización para generar valor a los clientes internos y externos a través de la aplicación de las TIC



ELEMENTOS DE UN NEGOCIO ELECTRÓNICO

GESTIÓN DE LA
CADENA DE
SUMINISTRO (SCM)

GESTIÓN DE LAS
RELACIONES CON EL
CLIENTE (CRM)

MERCADOS
ELECTRÓNICOS
B2B

MERCADOS
ELECTRÓNICOS
B2C

PLANIFICACIÓN DE
RECURSOS DE
EMPRESA (ERP)

SISTEMAS
TRANSACCIONALES
SISTEMAS
DECISIONALES

Materias primas,
servicios, consumibles

Planificación, finanzas,
aprovisionamiento,
fabricación, distribución

Marketing, ventas,
servicio post-venta



... negocio electrónico (e-business) no sólo es comercio electrónico (e-commerce), esto es, realizar transacciones comerciales a través de canales electrónicos...



IKEA ESTRENA TIENDA ON-LINE EN ESPAÑA

Damos la bienvenida a nuestro nuevo servicio de compra online versión 1.0

Sé de los primeros en probar nuestra **Compra online versión 1.0**. Descubre las posibilidades que te ofrece nuestro nuevo servicio que irá evolucionando y creciendo al ritmo de tus necesidades... ¡Esto solo acaba de empezar!

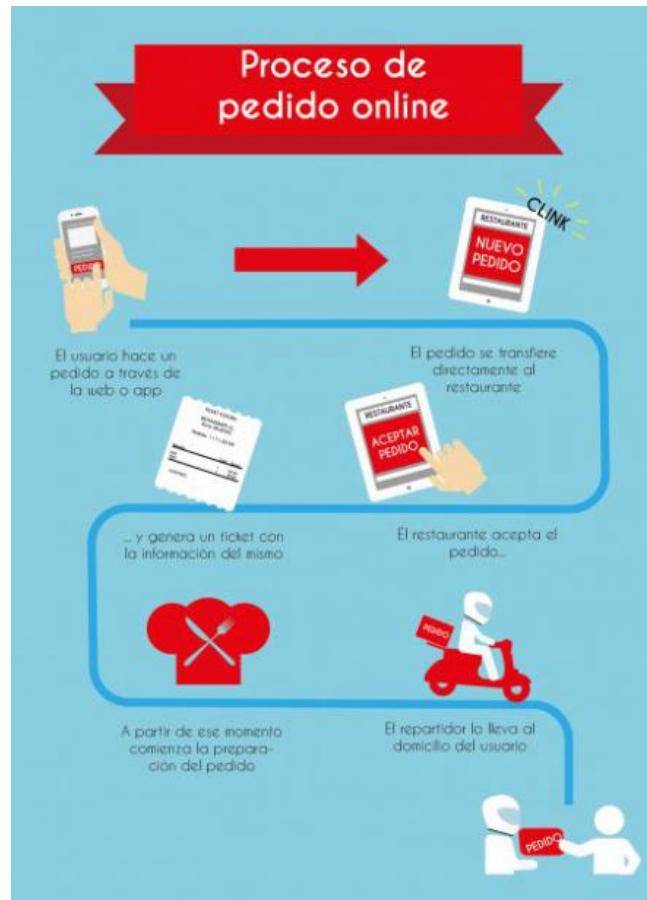


**Estrenamos
Compra online
versión 1.0**

Este servicio operará en cualquier punto geográfico de España (excepto las islas, Ceuta y Melilla). También es posible de hacer la compra desde el extranjero para su recogida o entrega en cualquier punto del territorio nacional.

... negocio electrónico (e-business) significa repensar tu organización y la manera de hacer negocios para ver dónde las tecnologías digitales generan diferencias competitivas...

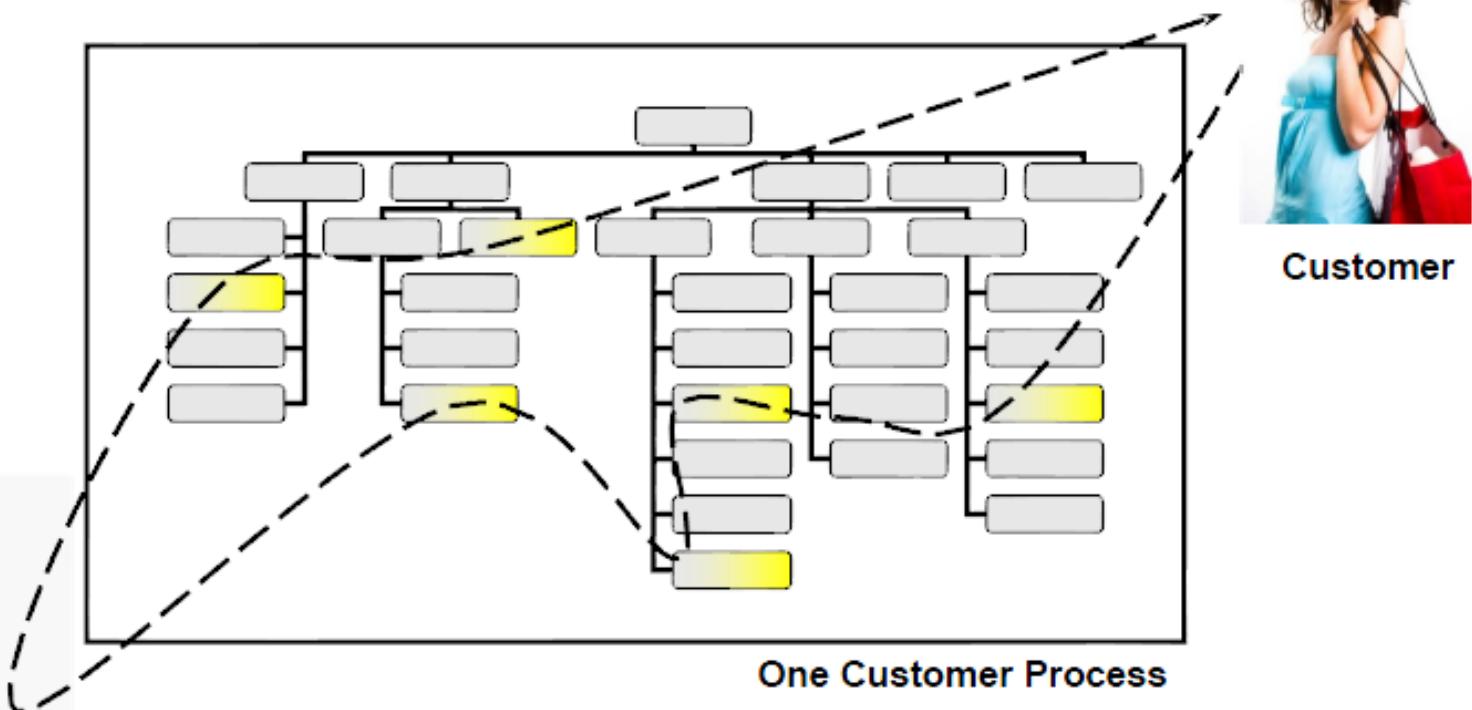
PROCESO DE PEDIDO ONLINE EN JUST-EAT



... Los grupos de interés sólo esperan ver satisfechas sus necesidades y no sufrir las disfunciones internas (despilfarros) de la organización

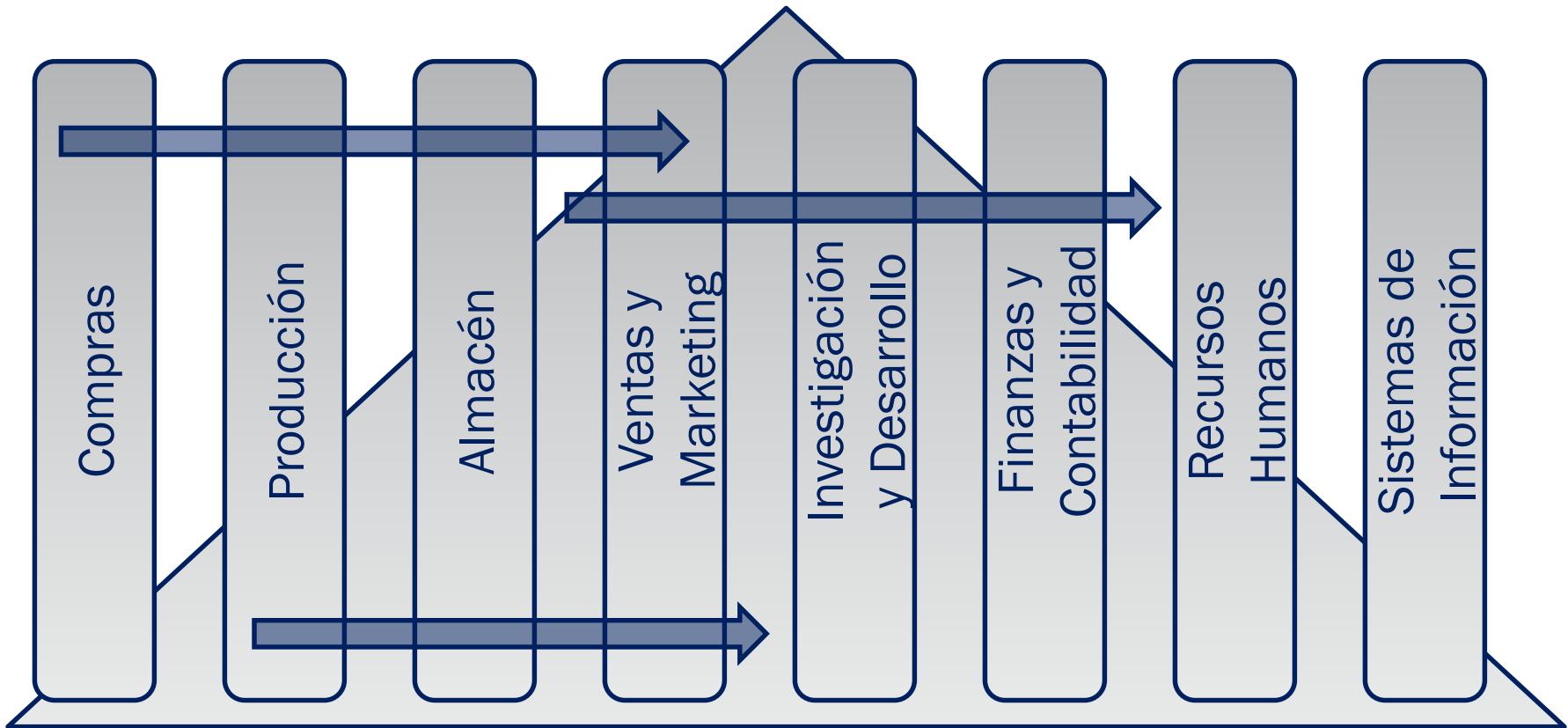


Supplier

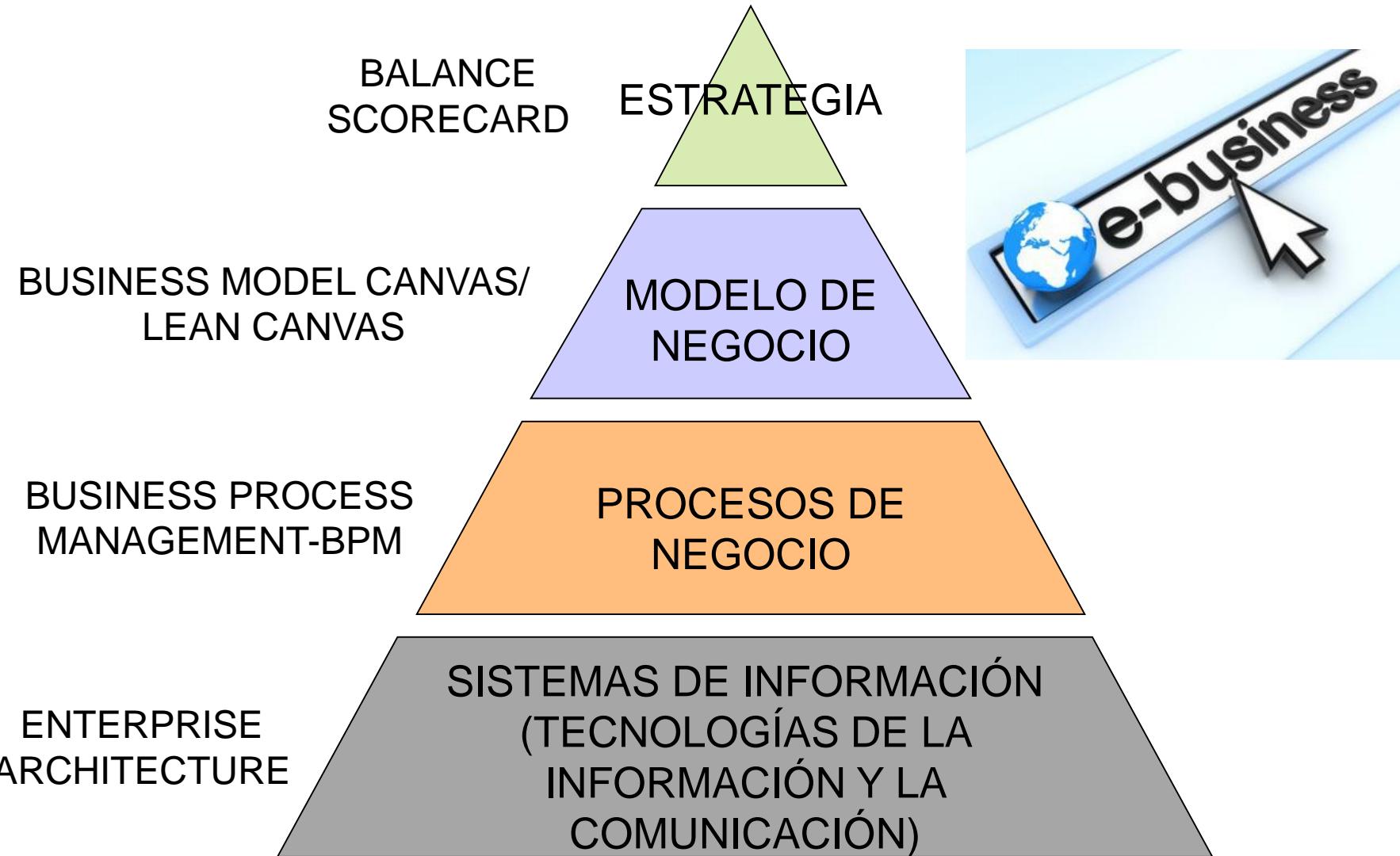


Customer

ORGANIZACIÓN QUE PIENSA EN PROCESOS DE NEGOCIO



ARQUITECTURA DE UN NEGOCIO ELECTRÓNICO



TEMA 2. EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y TIC

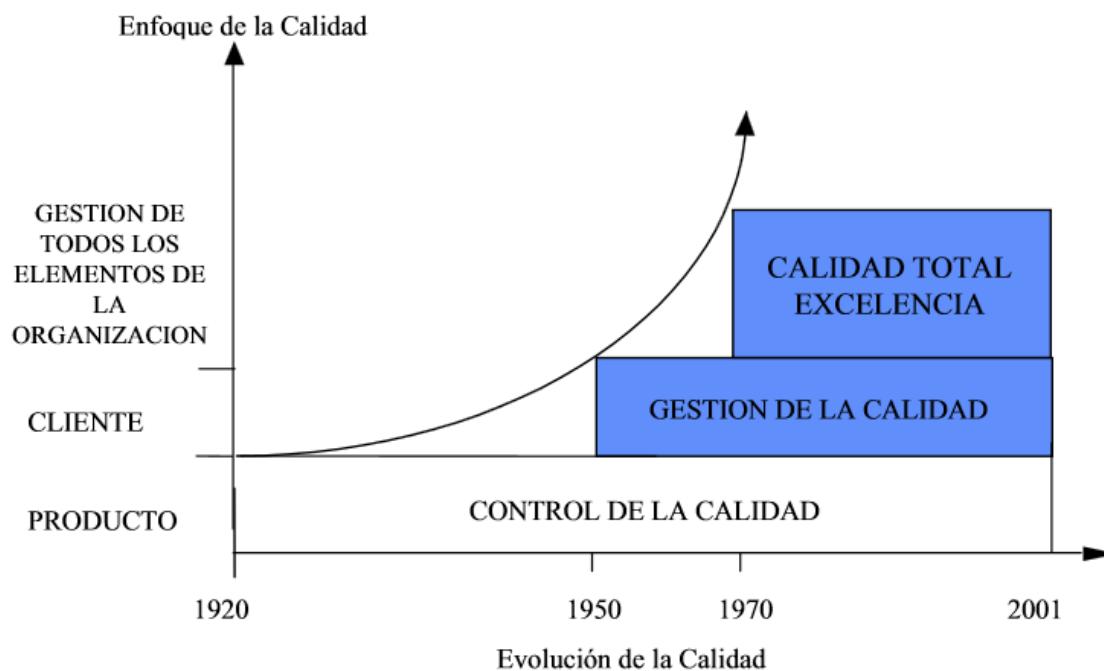
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Poder definir la excelencia en la gestión empresarial y señalar las principales características de las organizaciones excelentes
- Comprender y definir el adecuado posicionamiento estratégico de una organización
- Ser capaz de diferenciar entre la estrategia empresarial y la excelencia operacional
- Entender la manera de implementar la estrategia a través del cuadro de mando integral
- Comprender la importancia de las arquitecturas empresariales como herramientas de alineación de las TI y las necesidades del negocio
- Poder entender la arquitectura empresarial como una parte de la transformación digital

EXCELENCIA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

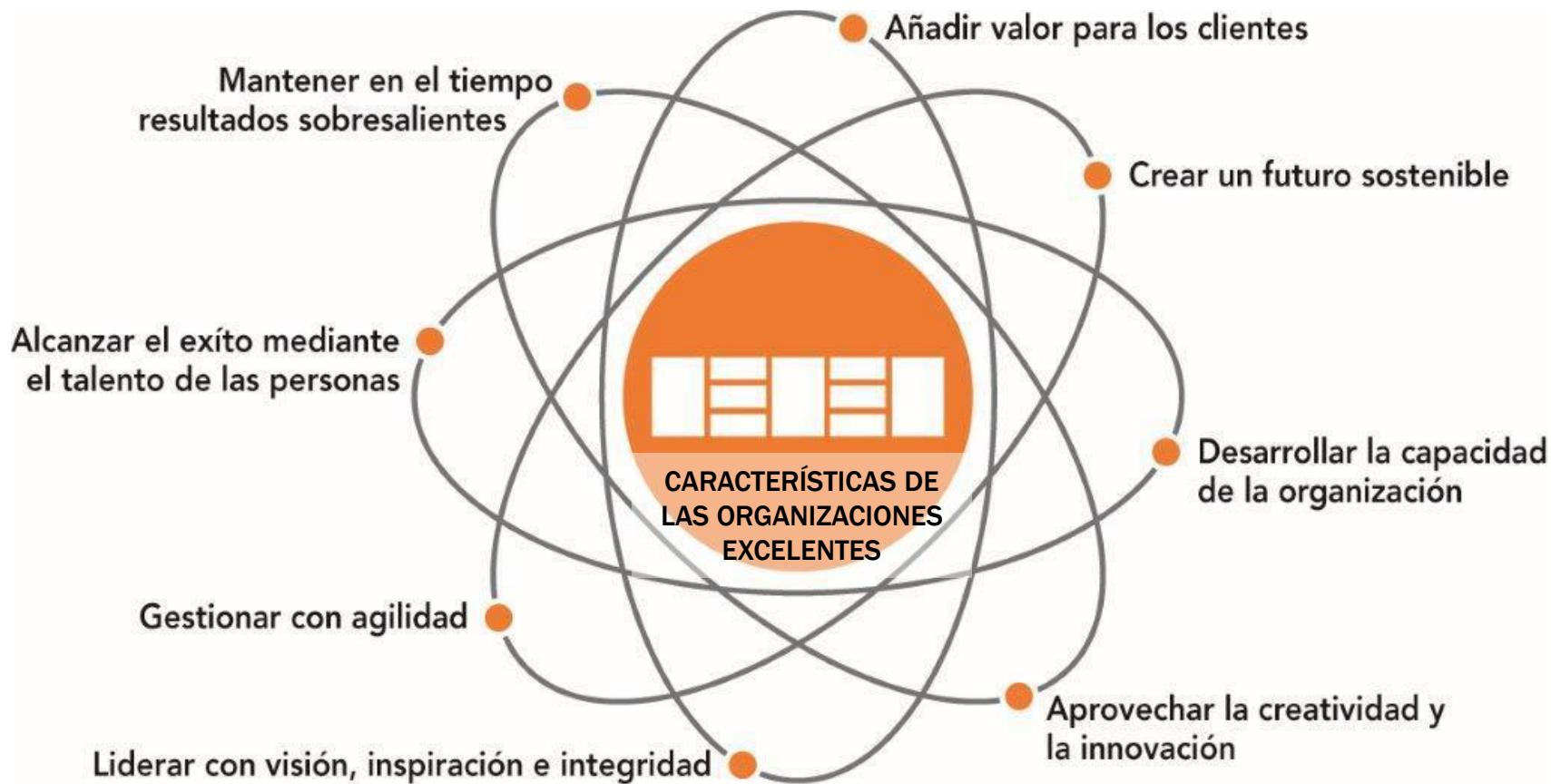
- Es una estrategia de gestión destinada a incorporar la calidad y la mejora continua en todos los procesos de negocio a todos los niveles en la organización, con el objeto de que se satisfagan las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la empresa

Evolución de la gestión de la calidad



MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

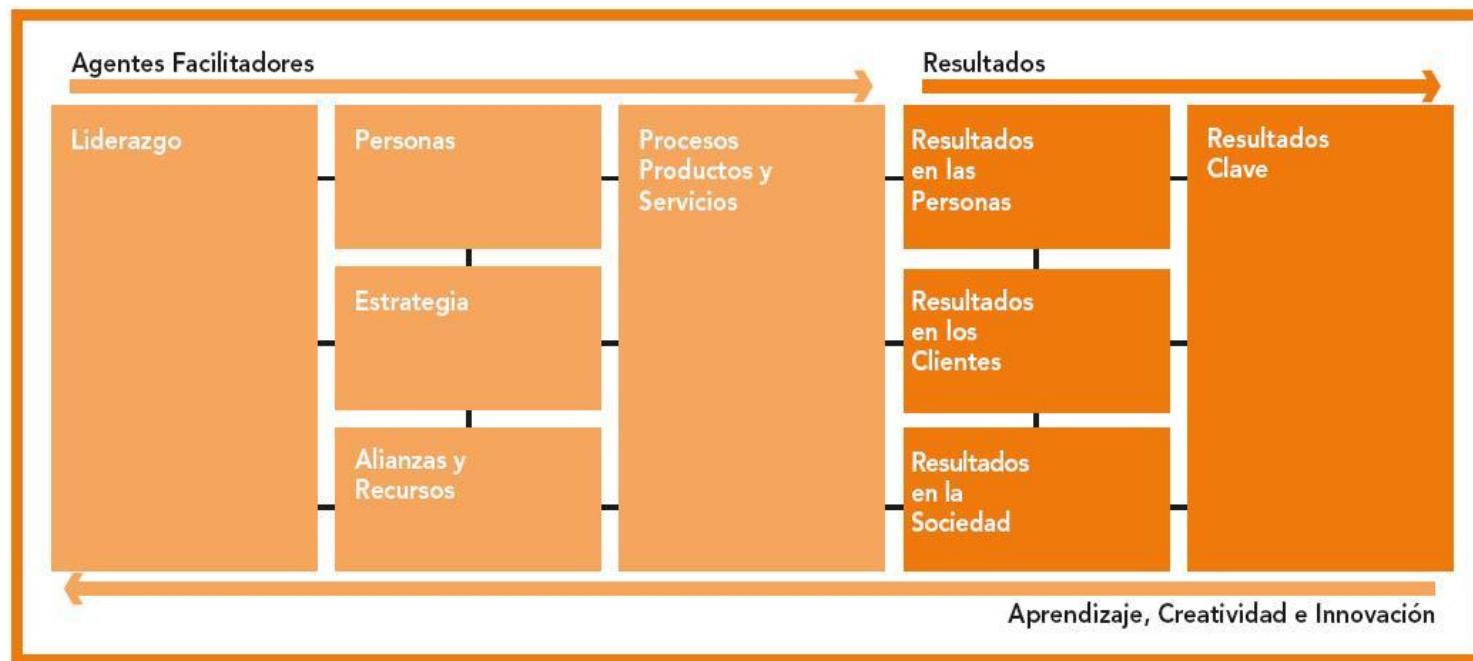
- Las organizaciones excelentes son aquellas que alcanzan y mantienen de manera sostenible niveles sobresalientes de desarrollo que satisfacen o exceden las expectativas de los grupos de interés



©EFQM 2012

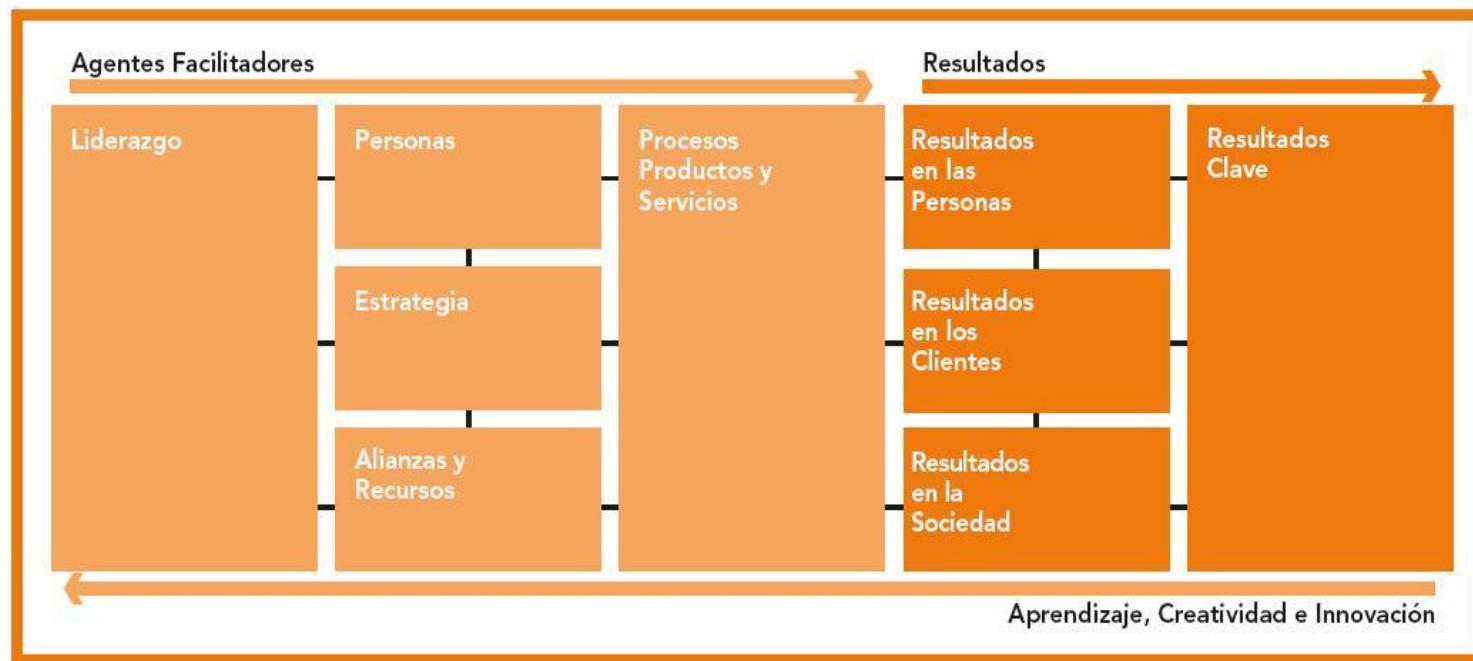
MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- Las organizaciones excelentes son aquellas que alcanzan y mantienen de manera sostenible niveles sobresalientes de desarrollo que satisfacen o exceden las expectativas de los grupos de interés
- Desarrollado por la fundación europea de la gestión de la calidad (EFQM)
- Es un marco basado en 9 criterios: 5 agentes facilitadores y 4 de resultados
- Los agentes facilitadores abarcan lo que la organización hace y la manera de hacerlo
- Los resultados reflejan lo que la organización está alcanzando



MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

Para alcanzar éxito sostenido, una organización necesita un fuerte **LIDERAZGO** y una clara **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**. Éstos necesitan desarrollar y mejorar su **PERSONAL, PARTNERS Y PROCESOS** para proveer **PRODUCTOS Y SERVICIOS** que añadan valor a sus clientes. En este modelo, todos ellos son llamados **AGENTES FACILITADORES**. Si los agentes facilitadores correctos son implementados de manera efectiva, una organización alcanzará los **RESULTADOS** que sus grupos de interés esperan.



MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- Brand reputation
- Ethical behaviour
- Transparent communication

- Opportunities to develop & grow
- Work / life balance
- Pride in Organisation

- Value-adding products & services
- Excellent service

- Return on investment
- Optimise profitability
- Sustainable financial growth

GRUPOS DE INTERÉS

Society

People

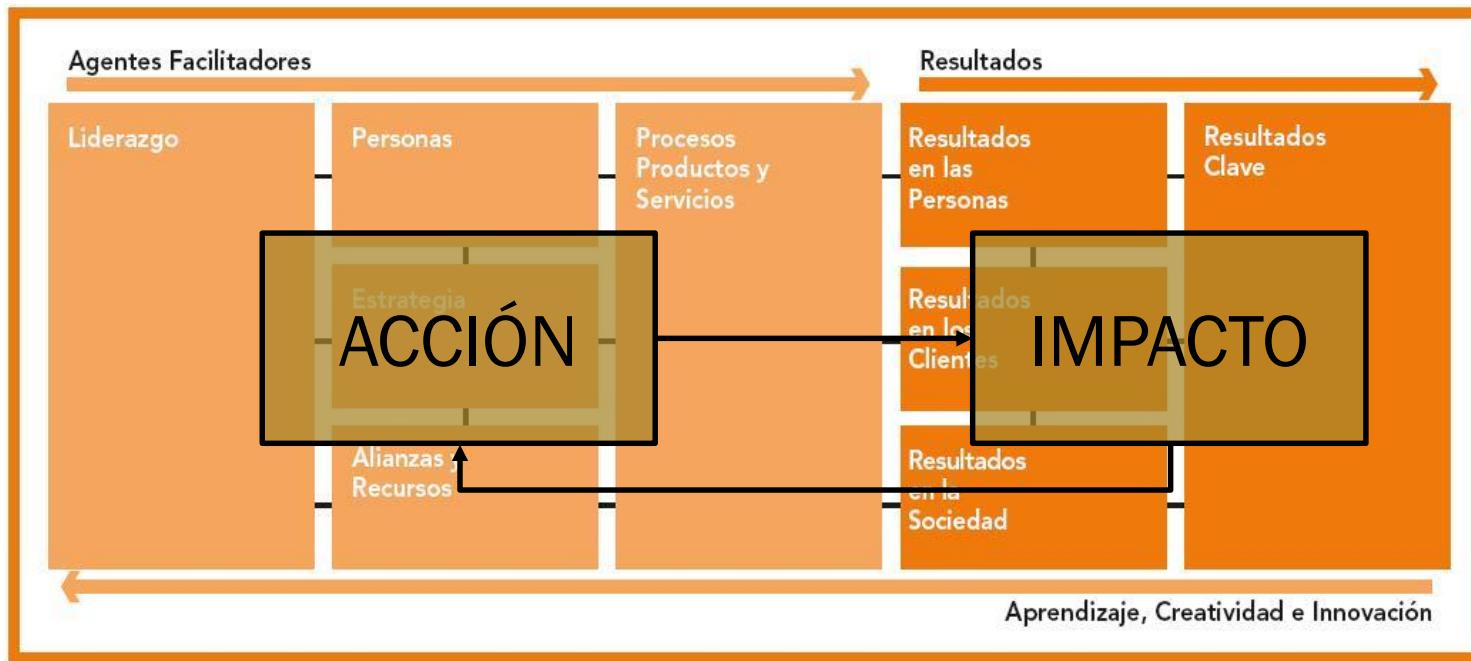
Customers

Shareholders

- Leaders who inspire trust
- Clearly defined long-term strategy
- Robust internal processes
- The right Partners & Suppliers

MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- En su forma más simple es un diagrama causa-efecto
- Si queremos obtener resultados diferentes, necesitamos cambiar algo de los facilitadores



- Este proceso requiere de una mejora continua
- El aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los facilitadores que a su vez conducen a mejores resultados para los grupos de interés

MODELO EUROPEO EFQM DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- El modelo utiliza la lógica REDER para facilitar la mejora continua:
 1. Evaluar la idoneidad y madurez de los enfoques implementados
 2. Evaluar la excelencia de los resultados alcanzados
 3. Ayudar a priorizar y estructurar proyectos de mejora



LA IMPORTANCIA DE COMPRENDER Y DEFINIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ADECUADA

- La estrategia empresarial refleja la dirección general de la organización al definir su manera de competir en el mercado (posicionamiento estratégico) tratando de alcanzar ventajas competitivas sostenibles (para diferenciarse de sus competidores) y un nivel de rendimiento superior al de sus competidores



ELEMENTOS QUE DESCRIBEN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

OBJETIVO

- Similar a la visión de la empresa
- Los fines que la estrategia diseñada pretende alcanzar
- Deben ser específicos, medibles y para un periodo de tiempo determinado
- Crecimiento, % de cuota de mercado, liderazgo en el mercado, etc.

ÁMBITO

- El segmento/s en los que la empresa va a operar: segmento de cliente, profundidad de las líneas de producto, localizaciones geográficas y grado de integración vertical (actividades de la cadena de valor que va a desarrollar)

VENTAJA COMPETITIVA

- Los medios a través de los cuales la empresa alcanzará sus objetivos
- Se pone de manifiesto en la propuesta de valor que la compañía ofrecerá para atraer clientes (curva de valor) y en las actividades que hará de manera diferente, mejor o únicas que los competidores (sistema de actividades)

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE SOUTHWEST AIRLINES EN MENOS DE 40 PALABRAS



OBJETIVO

- Ser la aerolínea de ámbito americano más rentable...

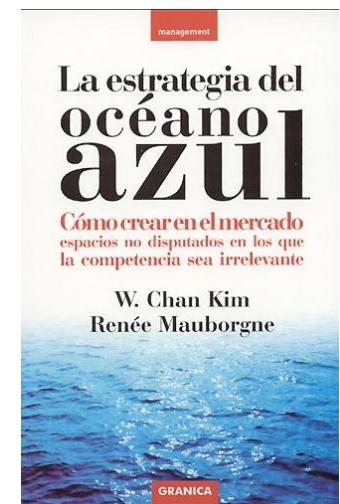
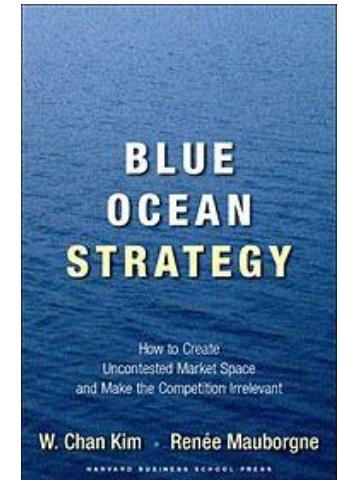
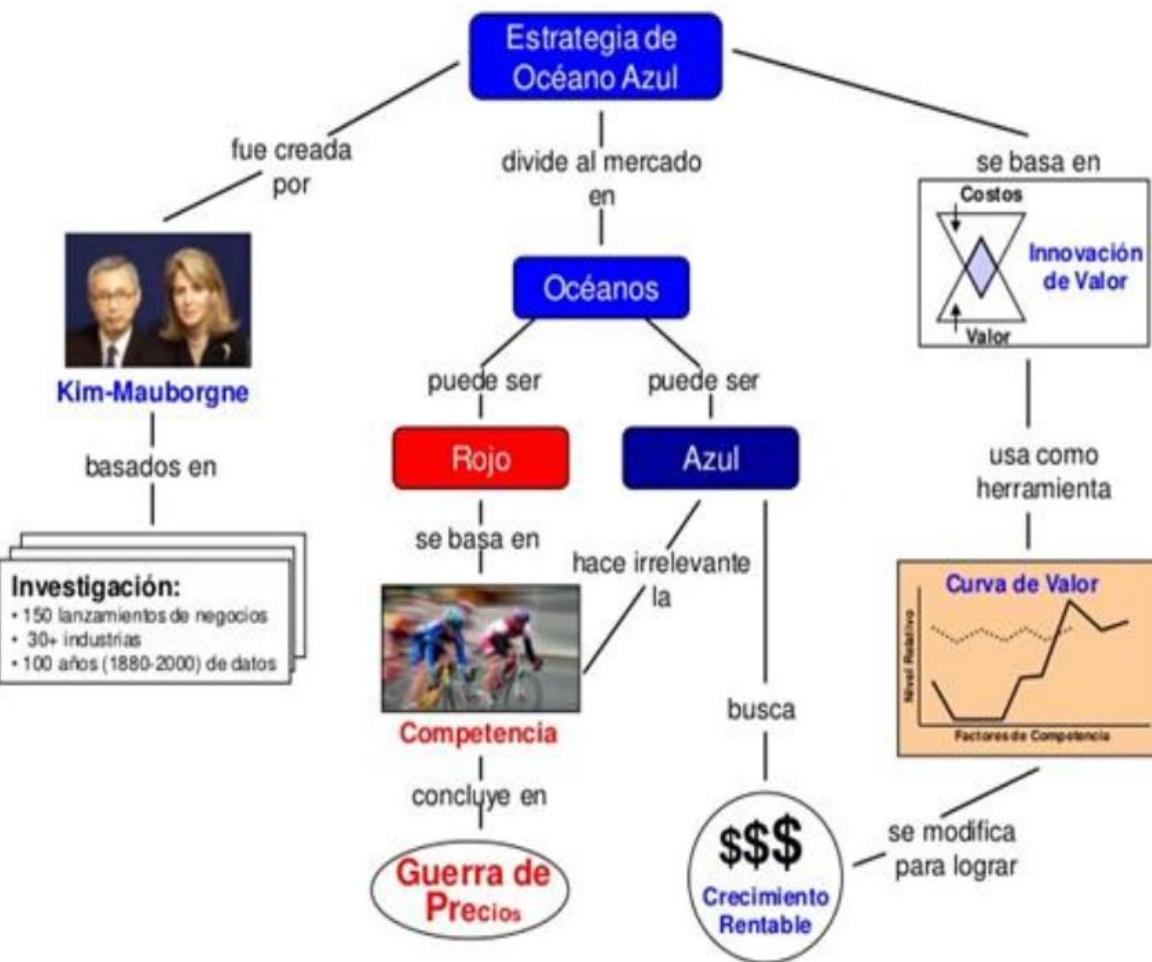
ÁMBITO

- Dirigido a viajeros sensibles al precio que valoran vuelos a múltiples destinos...

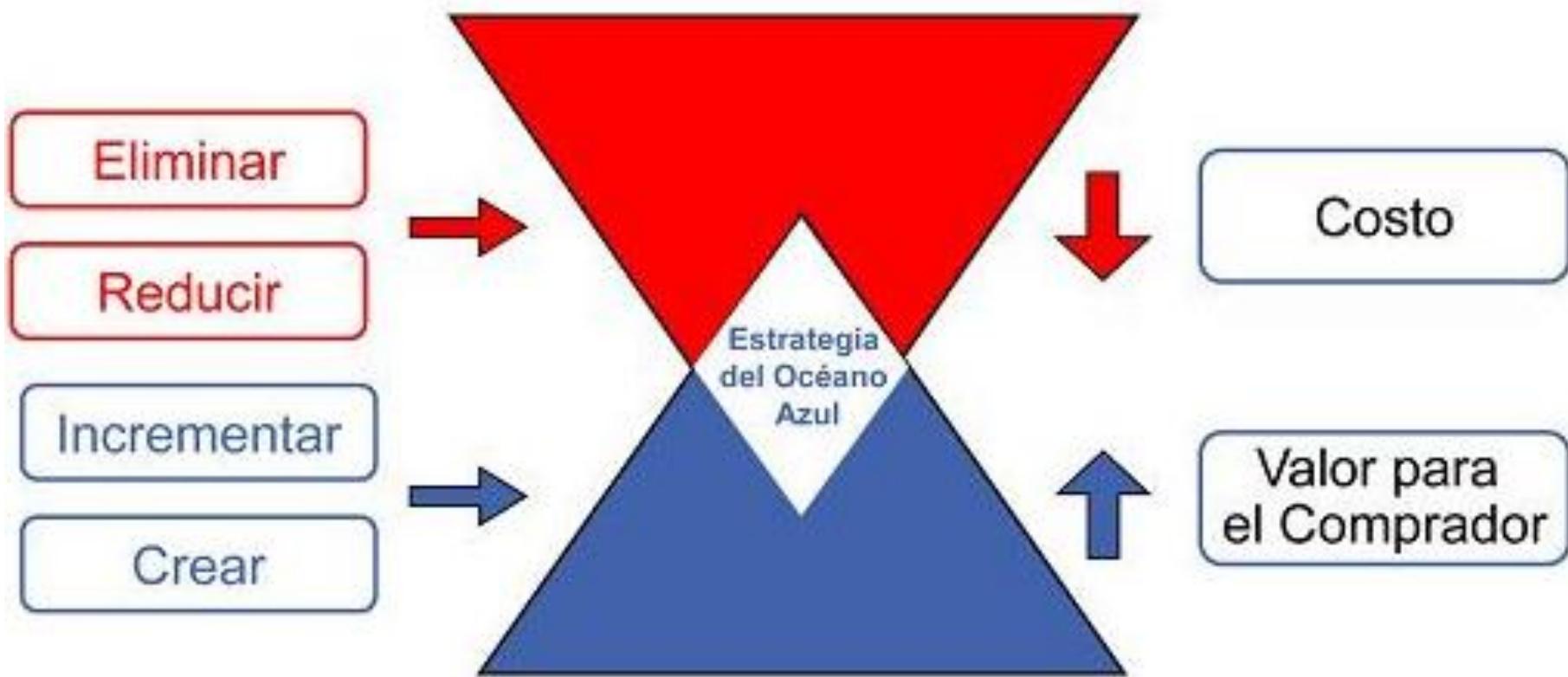
VENTAJA COMPETITIVA

- Ofreciendo la velocidad de un vuelo aéreo a precios, frecuencia y fiabilidad de otros medios de transporte

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL DE KIM Y MAUBORGNE

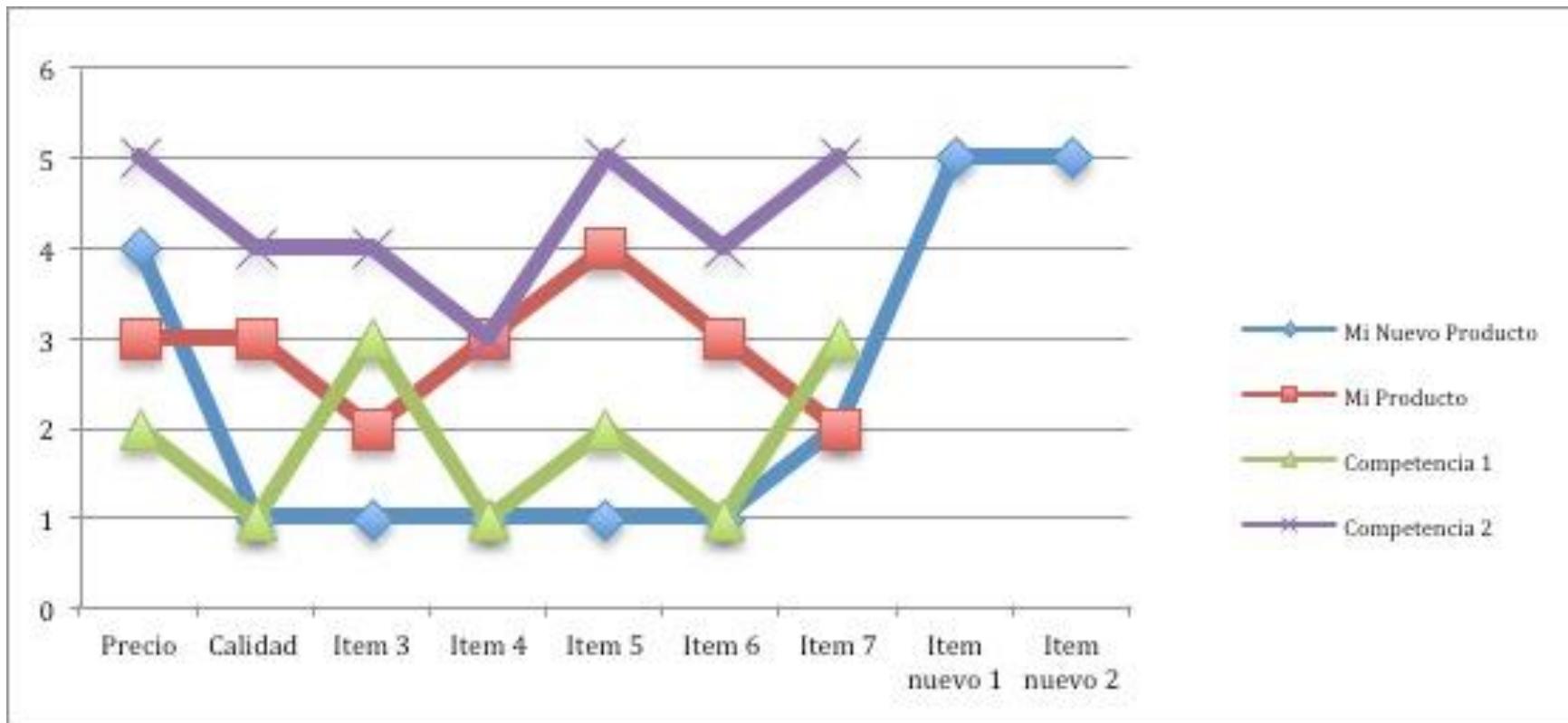


INNOVACIÓN EN VALOR

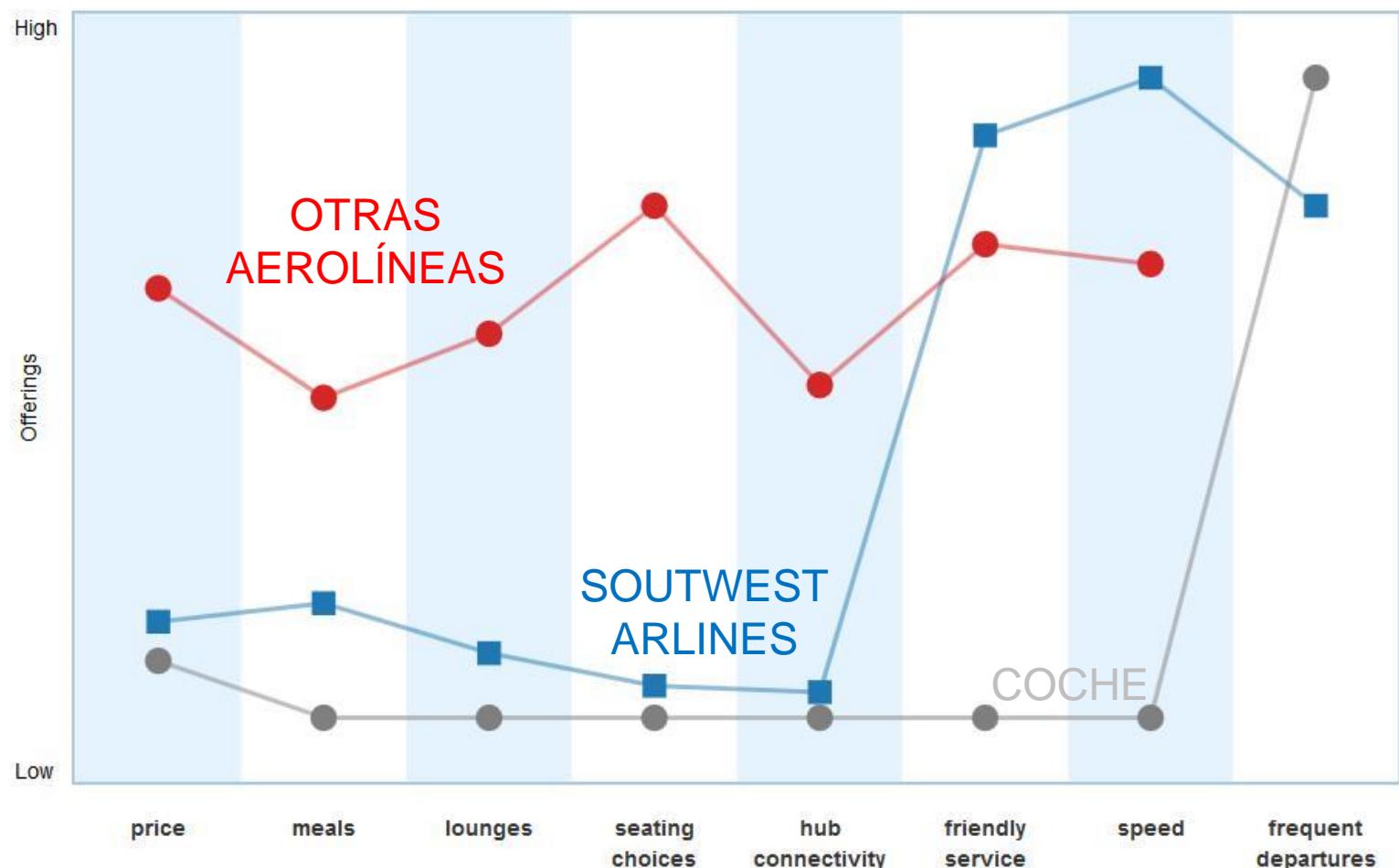


CURVA DE VALOR

Conjunto de variables en las que invierte la industria y sobre las que gira la propuesta de valor de los actores del sector y, por tanto, la competencia en dicho sector



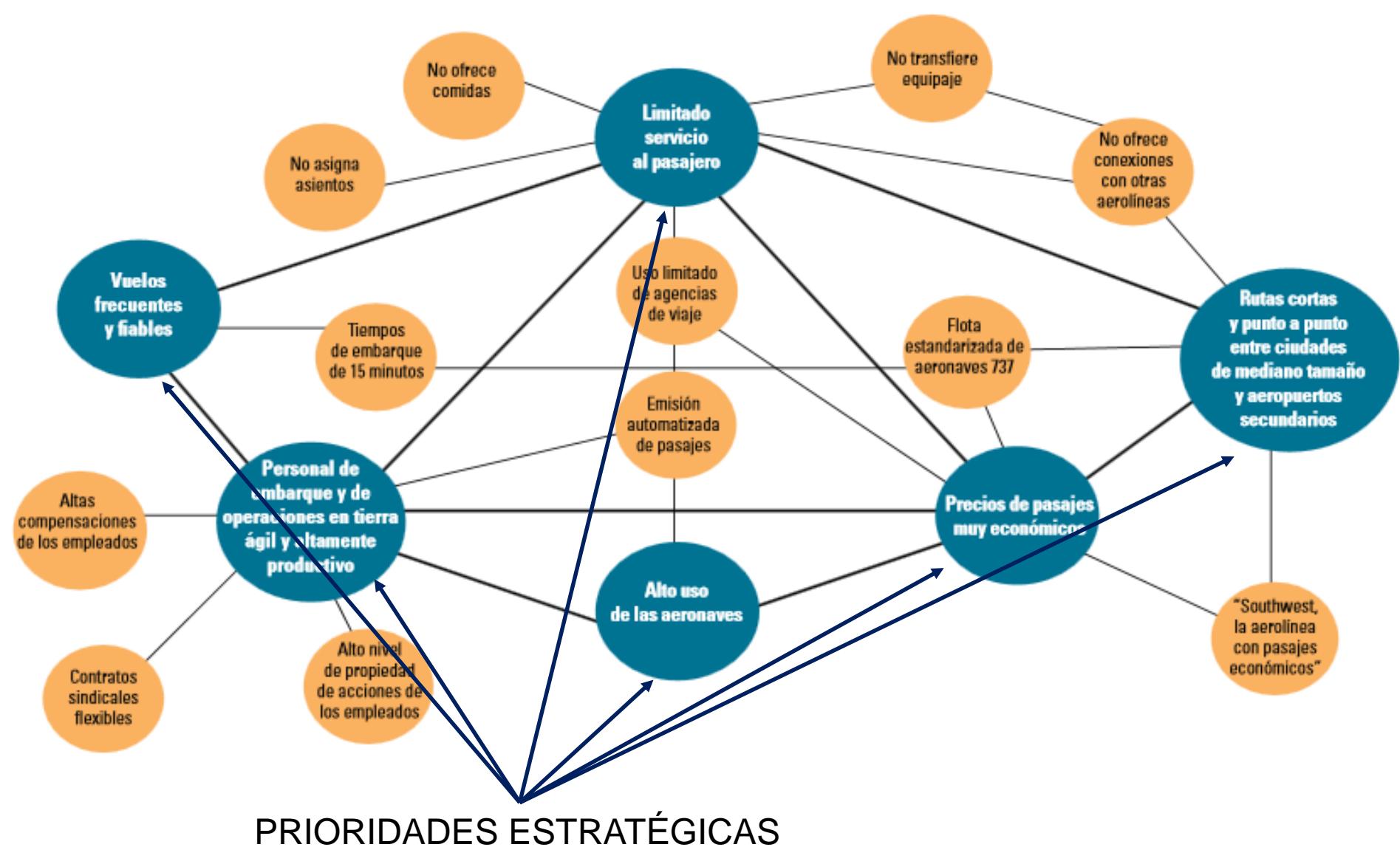
CURVA DE VALOR DE SOUTHWEST AIRLINES



PILARES SOBRE LOS QUE DESCANSA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN PORTER

1. La estrategia es la creación de una posición estratégica distintiva y generadora de valor sobre la base de un conjunto de actividades deliberadamente seleccionadas
2. La estrategia implica elegir los trade-offs en la manera de competir, para escoger lo que no hacer
3. La estrategia implica crear un ajuste o coherencia entre las actividades y procesos de la compañía. Este ajuste es el conductor de la ventaja competitiva y de la sostenibilidad

EL SISTEMA DE ACTIVIDADES DE SOUTHWEST AIRLINES



PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

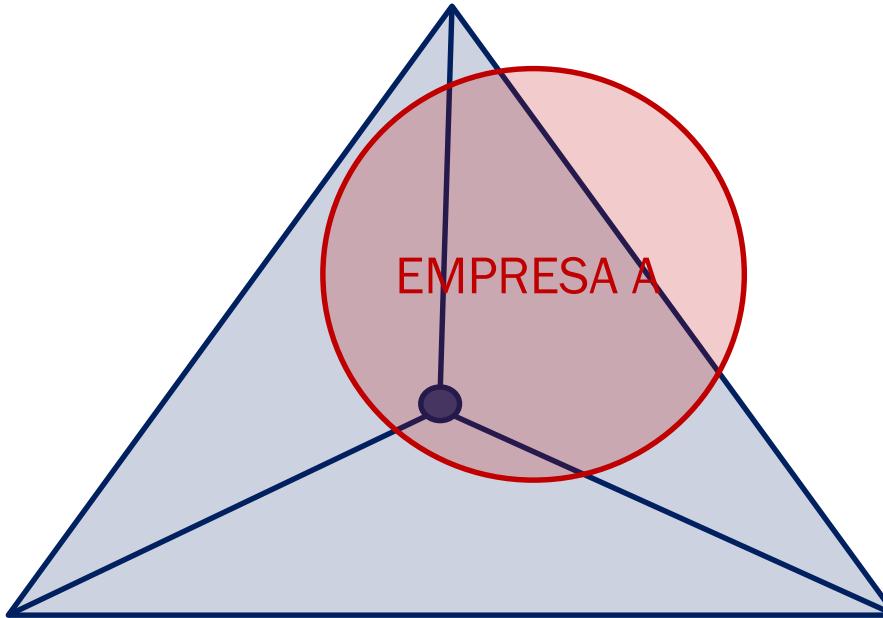
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE TREACY Y WIERSEMA



Intimidad con el cliente

“La mejor solución total”

- Personalización del producto
- Gestión de las relaciones con el cliente (CRM)



Excelencia operacional

“El menor coste total”

- Liderazgo en costes
- Gestión de la cadena de suministro

Liderazgo de producto

“El mejor producto”

- Innovación de producto
- Investigación y desarrollo

ESTRATEGIA VERSUS EFICACIA O EXCELENCIA OPERACIONAL

- La estrategia empresarial sin excelentes procesos operativos y de gobierno no puede ser implementada correctamente
- Del mismo modo, la excelencia operativa sin una dirección estratégica tampoco es suficiente para obtener éxito
- La eficacia operacional significa hacer las mismas actividades que los competidores pero mejor, esto es, prácticas de gestión que facilitan la productividad, calidad y/o velocidad
- La eficacia operacional es una condición necesaria pero no suficiente para que la empresa consiga una ventaja competitiva sostenible

ESTRATEGIA VERSUS EFICACIA O EXCELENCIA OPERACIONAL

“Se pueden tener los mejores procesos de negocio, pero si éstos no se dirigen de manera conveniente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el éxito será cuestión de suerte y no se generará el valor deseado”



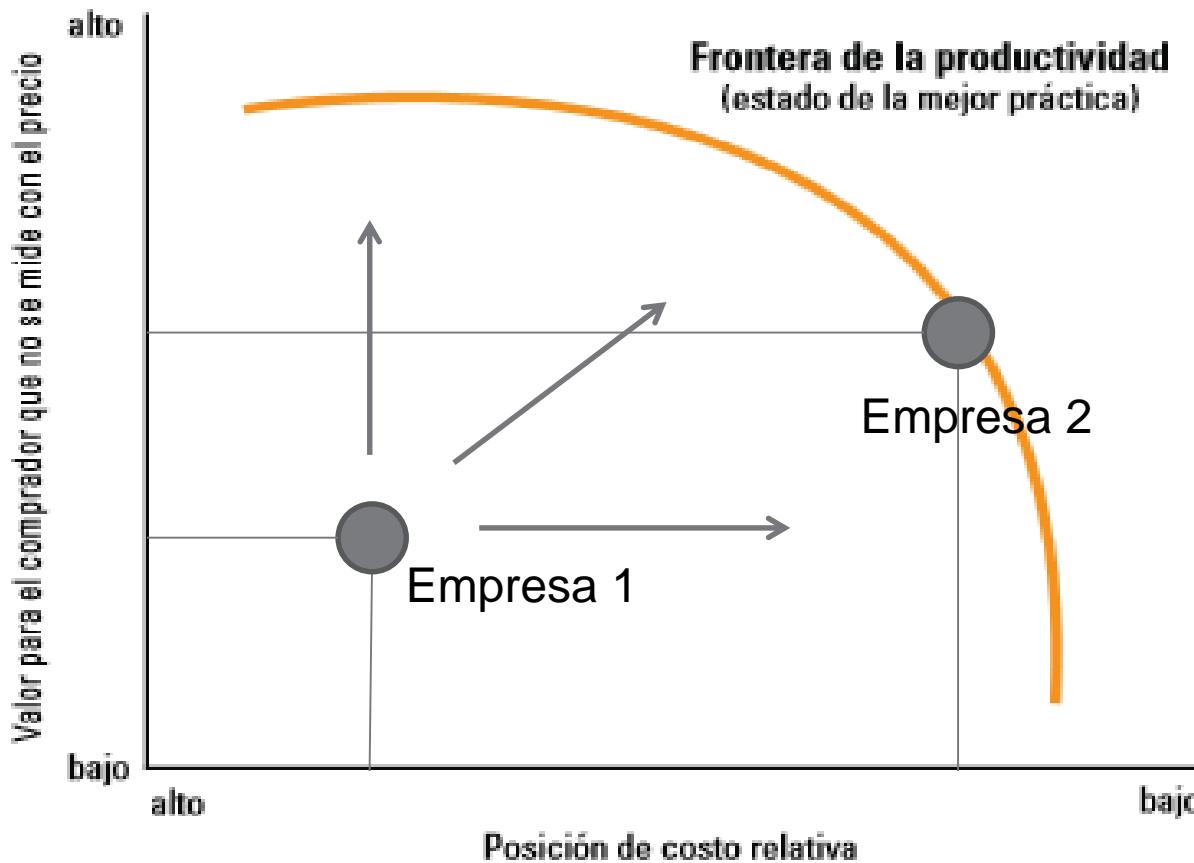
ESTRATEGIA VERSUS EFICACIA O EXCELENCIA OPERACIONAL

“Se pueden tener los mejores procesos de negocio, pero si éstos no se dirigen de manera conveniente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el éxito será cuestión de suerte y no se generará el valor deseado”

“La mejor estrategia del mundo no llegará a ningún sitio sino es traducida convenientemente en adecuados planes operativos que a su vez se ejecuten con procesos de negocio que permitan cumplir los objetivos de desempeño”

FRONTERA DE LA PRODUCTIVIDAD

**La eficacia operacional versus
el posicionamiento estratégico**



TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales



MAPA ESTRATÉGICO

- Herramienta que permite describir la lógica de la estrategia empresarial como una cadena de relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos
- Representación visual de la estrategia

TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales



MAPA
ESTRATÉGICO

- En una sola página nos da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas que describen la estrategia

TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales



MAPA
ESTRATÉGICO

- La cadena comienza con los objetivos financieros a L.P. y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar la estrategia con éxito

TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN ACCIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD)

- La estrategia debe ser traducida en objetivos y medidas que puedan comunicarse con claridad a todas las unidades y empleados
- Para convertir la estrategia en acción se utilizan los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales

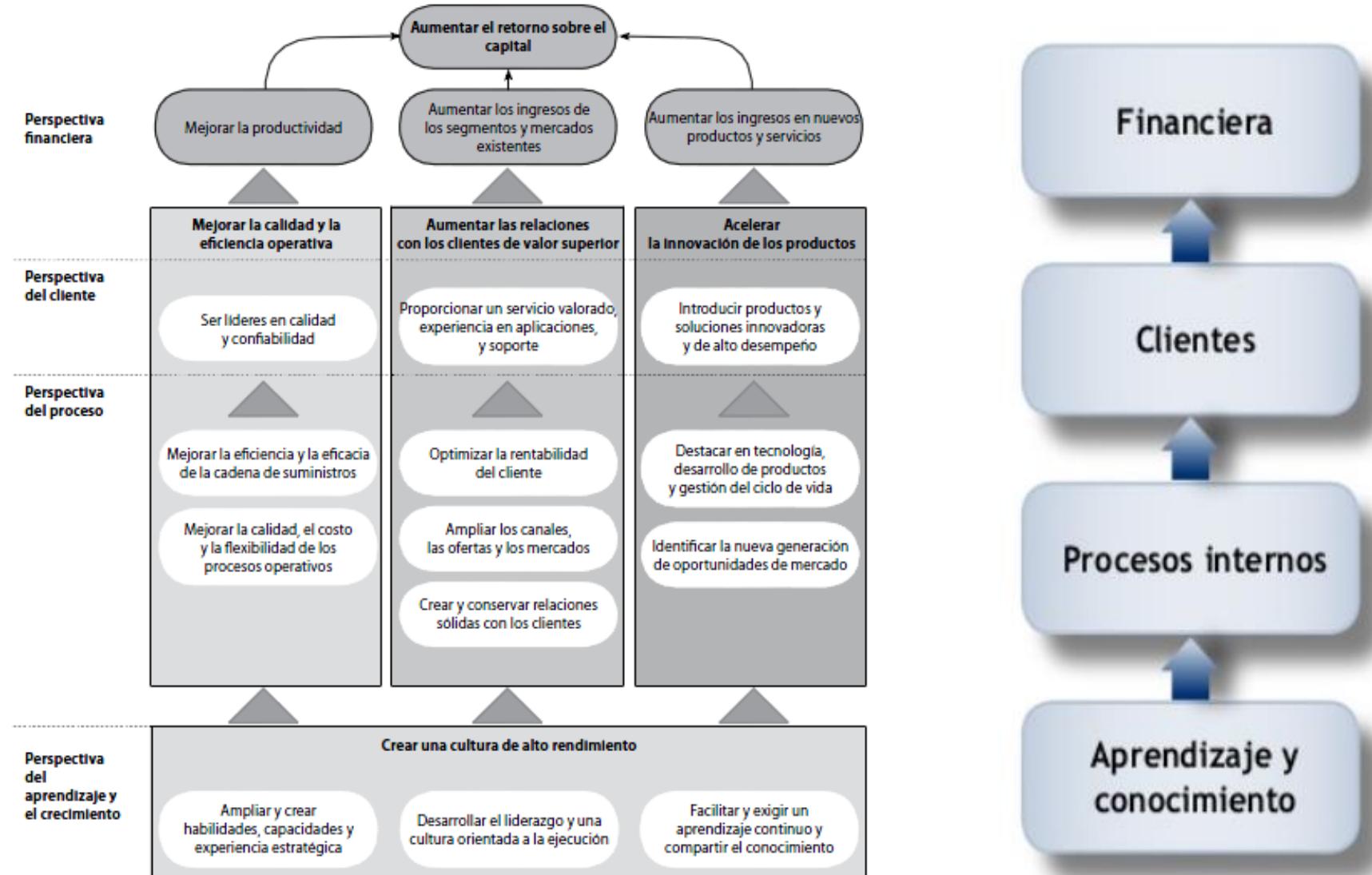


CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- El cuadro de mando integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar

EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO

VISIÓN: Habernos convertido en el año 2022 en la compañía líder de nuestro sector



EL MAPA ESTRATÉGICO Y EL BSC TRADUCEN LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN

SOUTHWEST AIRLINES: “Ser la aerolínea de ámbito americano más rentable ofreciendo a viajeros sensibles al precio que valoran vuelos a múltiples destinos la velocidad de un vuelo aéreo a precios, frecuencia y fiabilidad de otros medios de transporte”

Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Theme: Operating Efficiency	Objective	Measurement	Target	Initiative	Budget
<p><i>Financial</i></p> <p>Grow Revenues</p> <p>Profits & RONA</p> <p>Fewer Planes</p> <p><i>Customer</i></p> <p>Attract & Retain More Customers</p> <p>On-time Service</p> <p>Lowest Prices</p> <p><i>Internal</i></p> <p>Fast Ground Turnaround</p> <p>Ground Crew Alignment</p> <p><i>Learning</i></p> <p>Strategic Systems Crew Scheduling</p> <p>Strategic Job Ramp Agent</p>	<ul style="list-style-type: none"> Profitability Grow revenues Fewer planes <ul style="list-style-type: none"> Flight is on-time Lowest prices Attract and retain more customers <ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround <ul style="list-style-type: none"> Ground crew aligned with strategy Develop the necessary skills Develop the support system 	<ul style="list-style-type: none"> Market Value FAA On-Time Arrival Rating Customer Ranking # Repeat Customers # Customers <ul style="list-style-type: none"> On Ground Time <ul style="list-style-type: none"> % Ground Crew Stockholders Strategic Awareness Strategic Job Readiness Info System Availability 	<ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR #1 #1 70% Increase 12% annual <ul style="list-style-type: none"> 30 Minutes <ul style="list-style-type: none"> 100% 100% Yr 1 - 0% Yr 3 - 90% Yr 5 - 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Loyalty Program <ul style="list-style-type: none"> On Ground Cycle Time Optimization Quality Management <ul style="list-style-type: none"> ESOP Ground Crew Training Crew Scheduling System Rollout CRM System 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX \$XXX \$XXX
				Total Budget	XXXXX

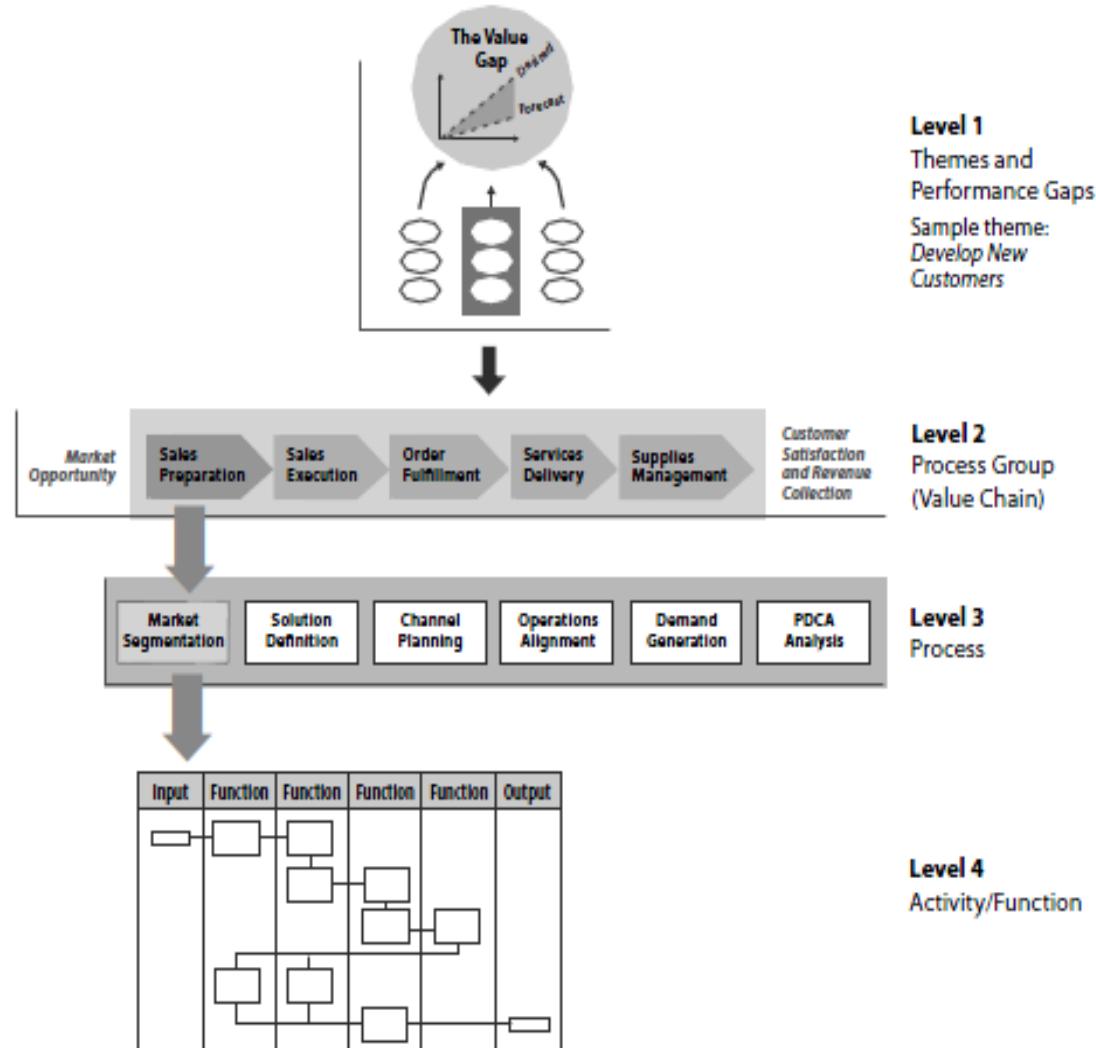
Communicate

Measure

Execute

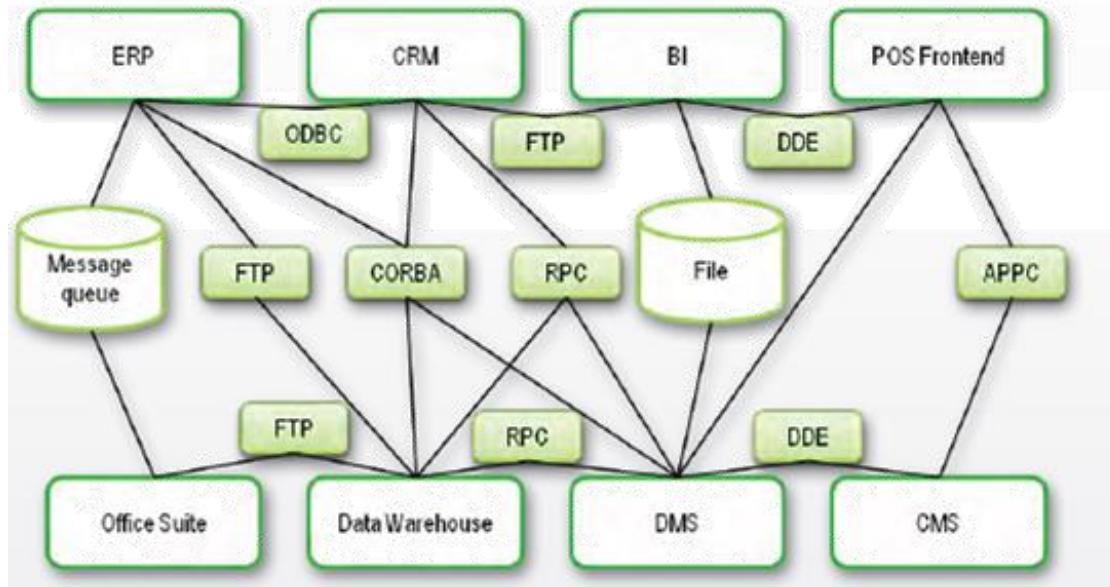
MEJORA DE LOS PROCESOS CLAVE

- Las empresas deben mejorar aquellos procesos relacionados con los objetivos de sus mapas estratégicos y de sus cuadros de mando integrales.
- El objetivo es alinear las mejoras de los procesos a C.P (eficacia operacional) con las prioridades estratégicas a L.P.
- Se deben identificar los indicadores clave de desarrollo (KPIs) y los indicadores clave de los procesos (PPIs)
- Elaborar cuadros de mando (dashboards) para hacer un seguimiento de los indicadores clave



ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO

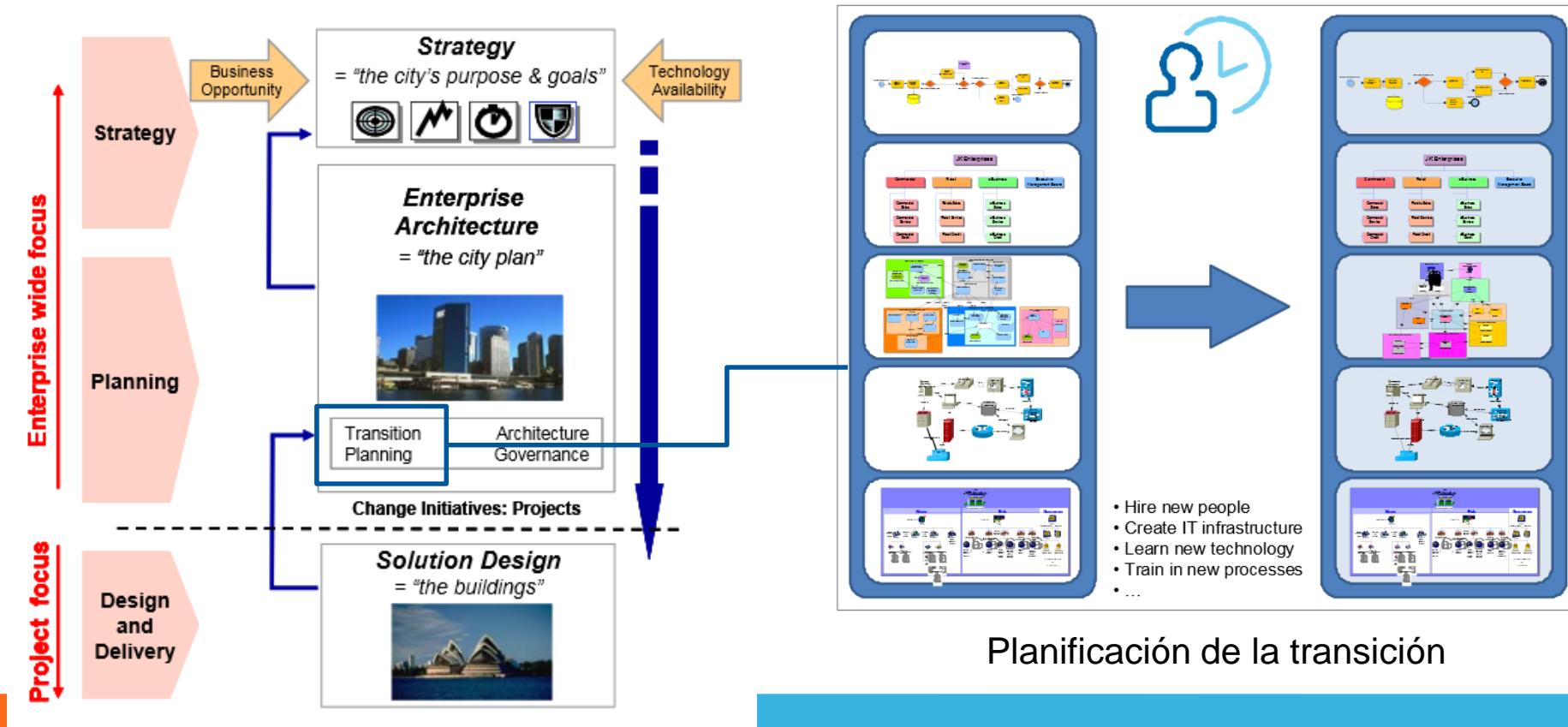
- Las necesidades empresariales actuales exigen un panorama muy complejo y heterogéneo de TIC



- Las empresas deben definir una estrategia de TIC para atender los requerimientos organizativos actuales y mantener actualizada su arquitectura tecnológica

ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO: ARQUITECTURAS DE EMPRESA

- Tiene su origen en la arquitectura de sistemas de información propuesta por John Zachmann en 1987
- Como disciplina proporciona la base sobre la cual dirigir cualquier proceso de transformación (o cambio) organizativo alineándolo con sus objetivos estratégicos



ARQUITECTURA EMPRESARIAL: UNA ANALOGÍA CON LA PLANIFICACIÓN URBANA



Regulaciones de Construcción



Planificación de Construcción



Plan de Desarrollo de las TI

Principios de Arquitectura

Arquitectura de Software

RAZONES DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL



You're acquiring a new software application or system.



You're still using Excel spreadsheets for many important processes.



You have data quality, integration, visibility, or reporting challenges.



Your business is changing (e.g., merger/acquisition, sizable growth or expansion, entering new markets, etc.).



You've collected a number of disparate software systems over the years.



You're experiencing problems with your current systems.



It's been a while since your last IT landscape checkup.

PRINCIPALES ETAPAS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

1

MAP OUT A CONSOLIDATED VIEW OF YOUR BUSINESS STRATEGY, PROCESSES, AND CURRENT ENTERPRISE ARCHITECTURE.

2

DEFINE THE TARGETED ENTERPRISE ARCHITECTURE.

3

BUILD THE IT MASTER PLAN.

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

COMPUTACIÓN EN LA NUBE (CLOUD COMPUTING)

DISPOSITIVOS MÓVILES

INTERNET

ESTADO ACTUAL (AS-IS)

ARQUITECTURA DE NEGOCIO

ARQUITECTURA
DE DATOS

ARQUITECTURA
DE
APLICACIONES

ARQUITECTURA DE TECNOLOGÍA



ESTADO FUTURO (TO-BE)

ARQUITECTURA DE NEGOCIO

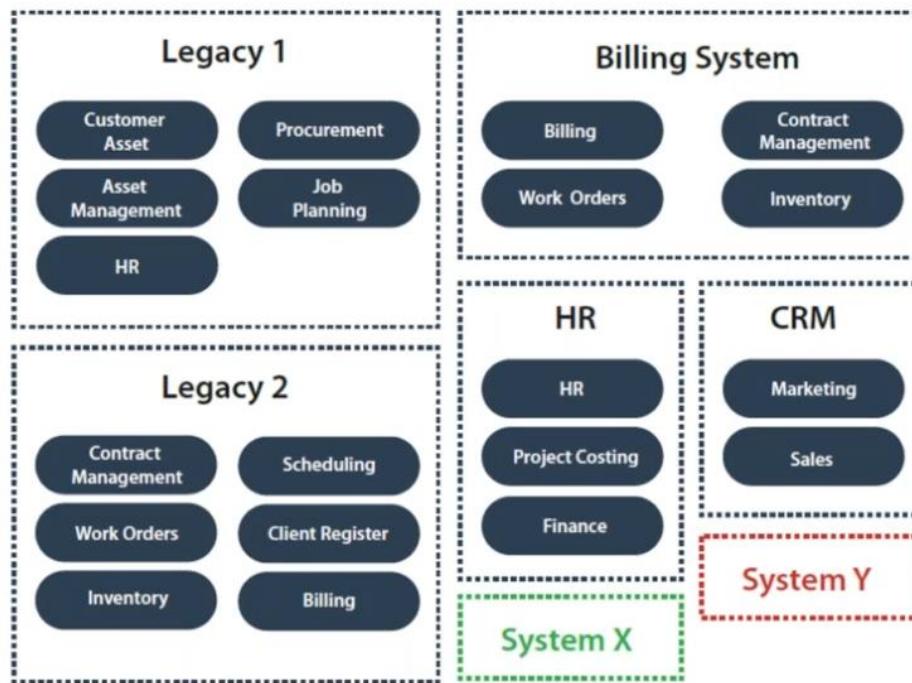
ARQUITECTURA
DE DATOS

ARQUITECTURA
DE
APLICACIONES

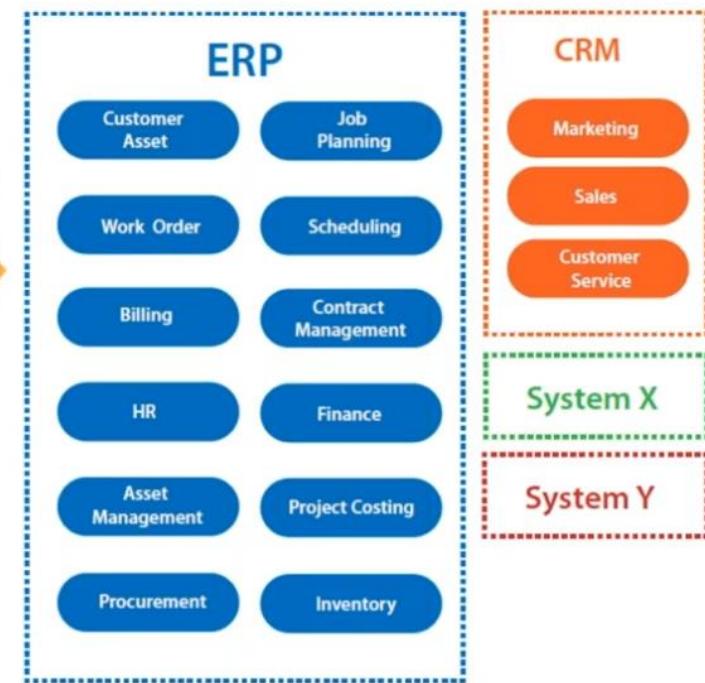
ARQUITECTURA DE TECNOLOGÍA

REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO
MERCADO Y COMPETENCIA
ENTORNO GENERAL

As-Is Business Apps Landscape



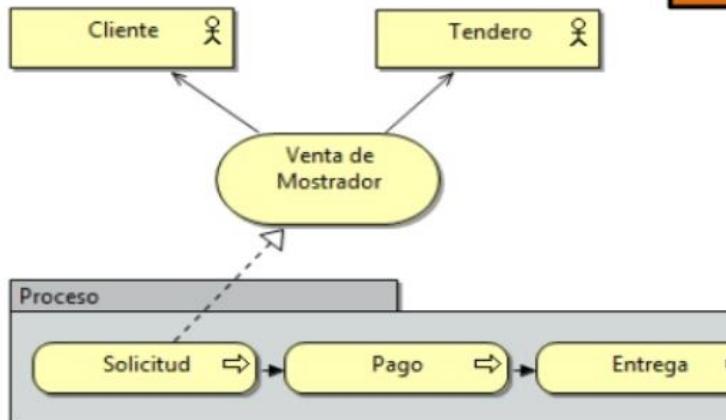
Target Business Apps Landscape



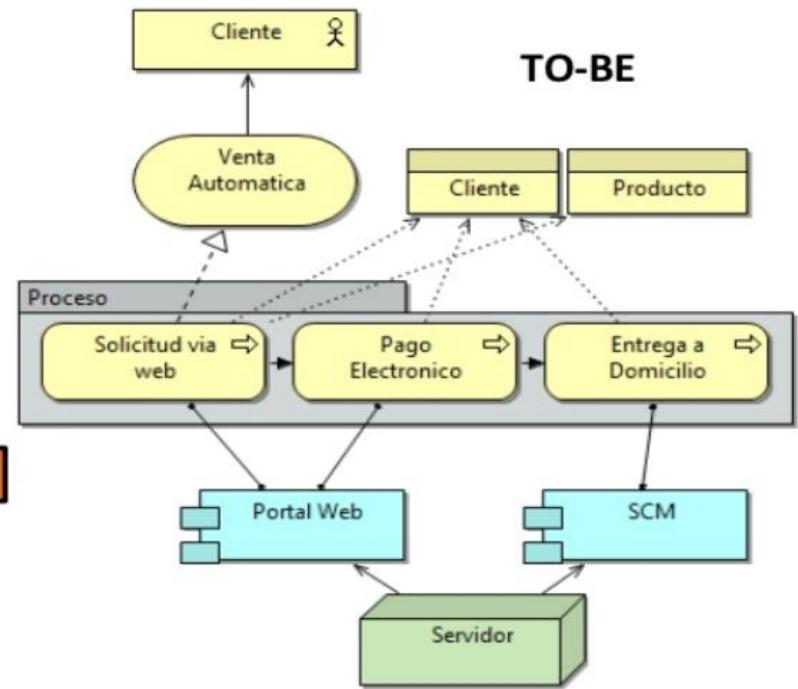
EJEMPLO: INTRODUCCIÓN DE CANAL ELECTRÓNICO

Objetivos del Negocio

Automatización del Servicio
Aumento de Ventas



Proyecto N
Proyecto 2
Proyecto 1



Acceso Web
Dispositivos Electrónicos

Tendencias Tecnológicas

Suma lanza su nueva web diseñada para facilitar al usuario la realización de gestiones



El organismo tributario de la Diputación refuerza su apuesta para garantizar la mejor experiencia a sus usuarios aumentando la calidad de sus servicios dentro y fuera de la web

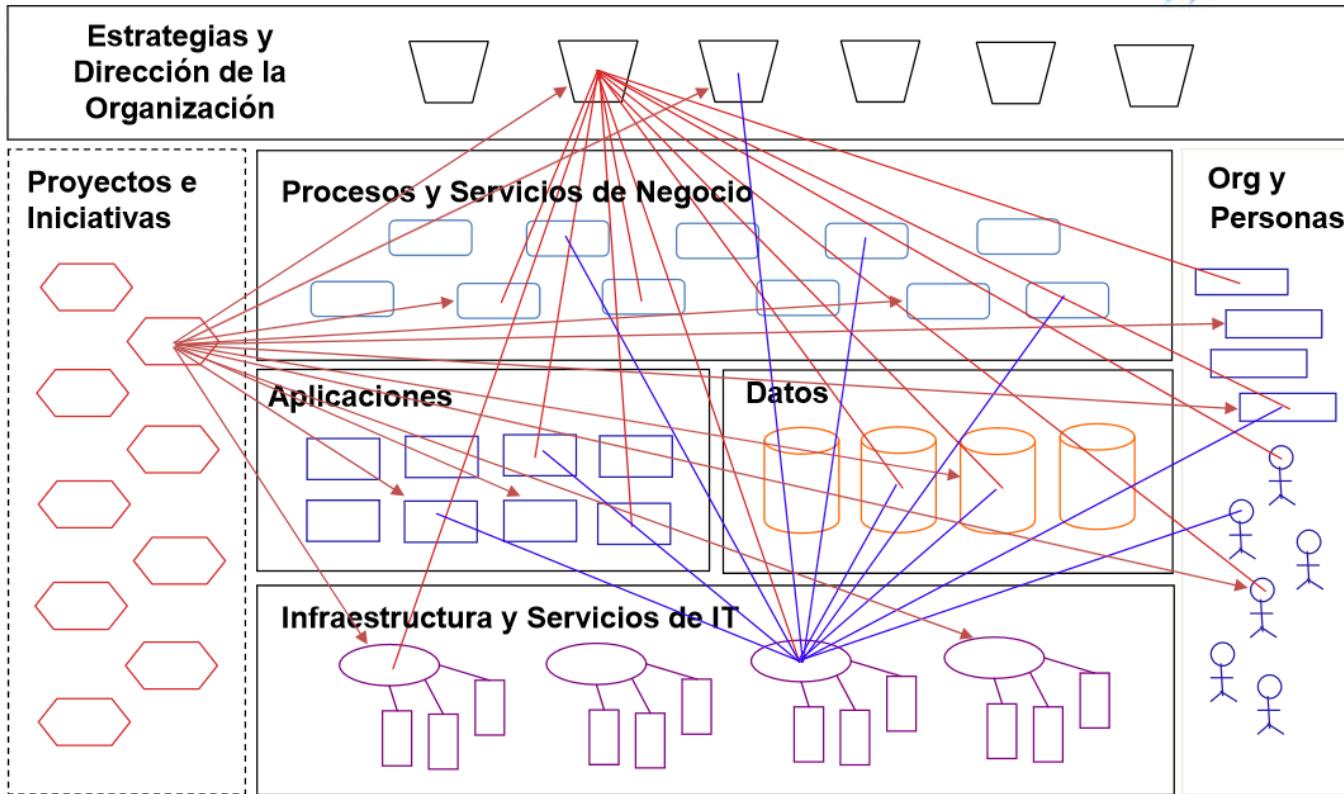
LA EXPERIENCIA DEL CIUDADANO EN LA GESTIÓN TRIBUTARIA DE SUMA

- OMNICANAL**
- 45 Oficinas
 - Puntos de Atención Digital
 - Web de Suma
 - Chat
 - Centro Atención Telefónica
 - Portal para Ayuntamientos
 - Terminal Autoservicio
 - Redes Sociales



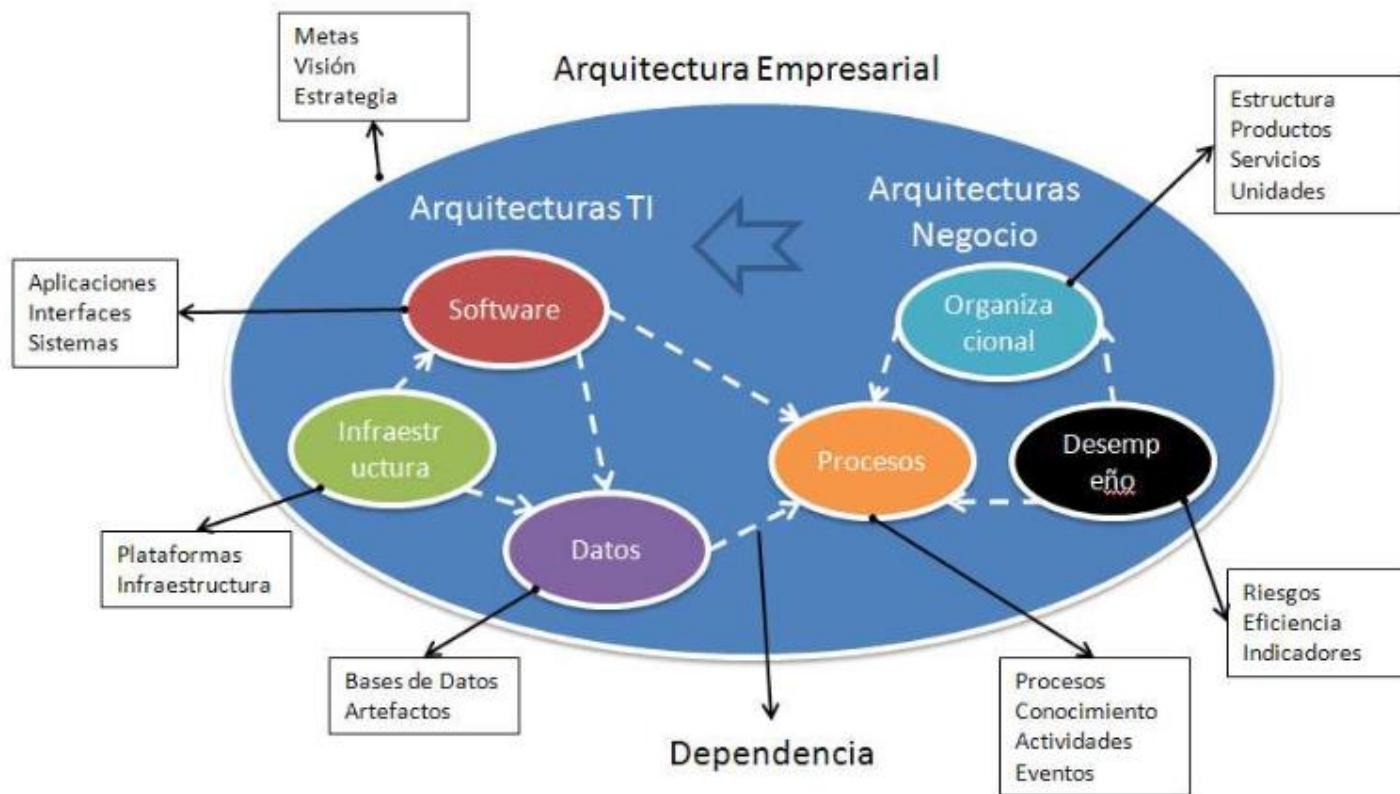
ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO: ARQUITECTURAS DE EMPRESA

- La arquitectura empresarial es una completa descripción de todos los elementos clave de una organización y las relaciones que existen entre ellos (Institute for enterprise architecture developments)



ALINEACIÓN TIC Y NECESIDADES DEL NEGOCIO: ARQUITECTURAS DE EMPRESA

- La arquitectura empresarial es una completa descripción de todos los elementos clave de una organización y las relaciones que existen entre ellos (Institute for enterprise architecture developments)



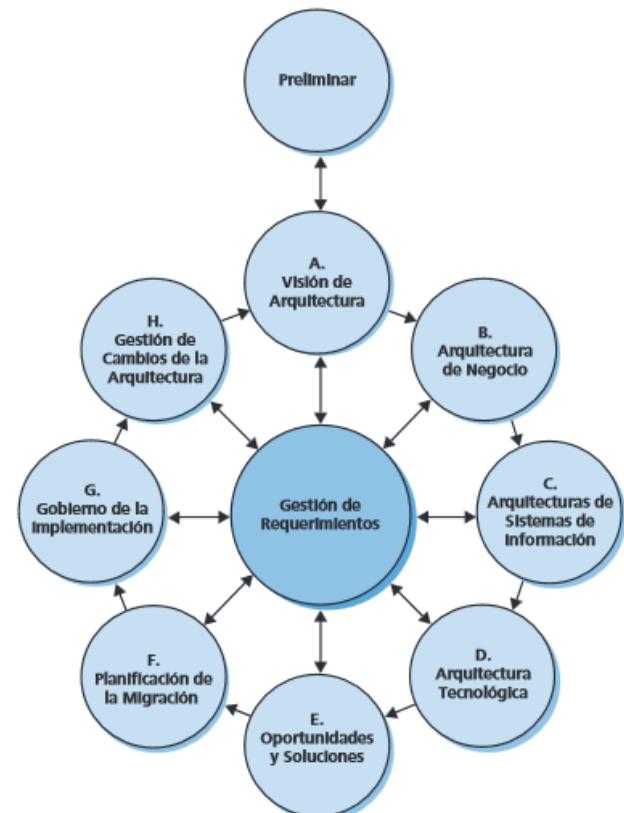
ARQUITECTURAS DE EMPRESA

PROPIEDADES DE VALOR DE LAS AE

- Crear un plano con información relevante de la empresa que permita tomar decisiones rápidas y mejor informadas relativas al estado futuro deseado
- Usar diagramas de AE como una plataforma de comunicación entre el negocio y las TIC
- Conseguir un mejor conocimiento sobre el impacto que los cambios tendrán sobre todos los aspectos del negocio para así gestionar mejor las iniciativas de transformación
- Convertir la estrategia del negocio y los principales procesos del negocio en efectivas TIC que los apoyen
- Validar las inversiones en TIC para asegurar el alineamiento con las expectativas y el valor del negocio

MARCOS DE AE: The Open Group Arquitecture Framework - TOGAF

- El núcleo central es el método de desarrollo e implementación de la arquitectura empresarial (ADM)
- Cubre el desarrollo de cuatro tipos de arquitecturas:
 1. De negocio, que incluiría la estrategia de negocio, el gobierno, la organización y los procesos clave de la organización
 2. De datos, esto es, la estructura de datos y los recursos de gestión de datos
 3. De aplicación, esto es, un esquema de las aplicaciones individuales a implementar, sus interacciones y sus relaciones con los procesos de negocio principales de la organización
 4. Tecnológica, esto es, las capacidades de software y hardware que se requieren para apoyar la implementación de servicios de negocio, datos y aplicación, como infraestructura de TIC, capa de mediación (middleware), redes, comunicaciones, procesamiento y estándares

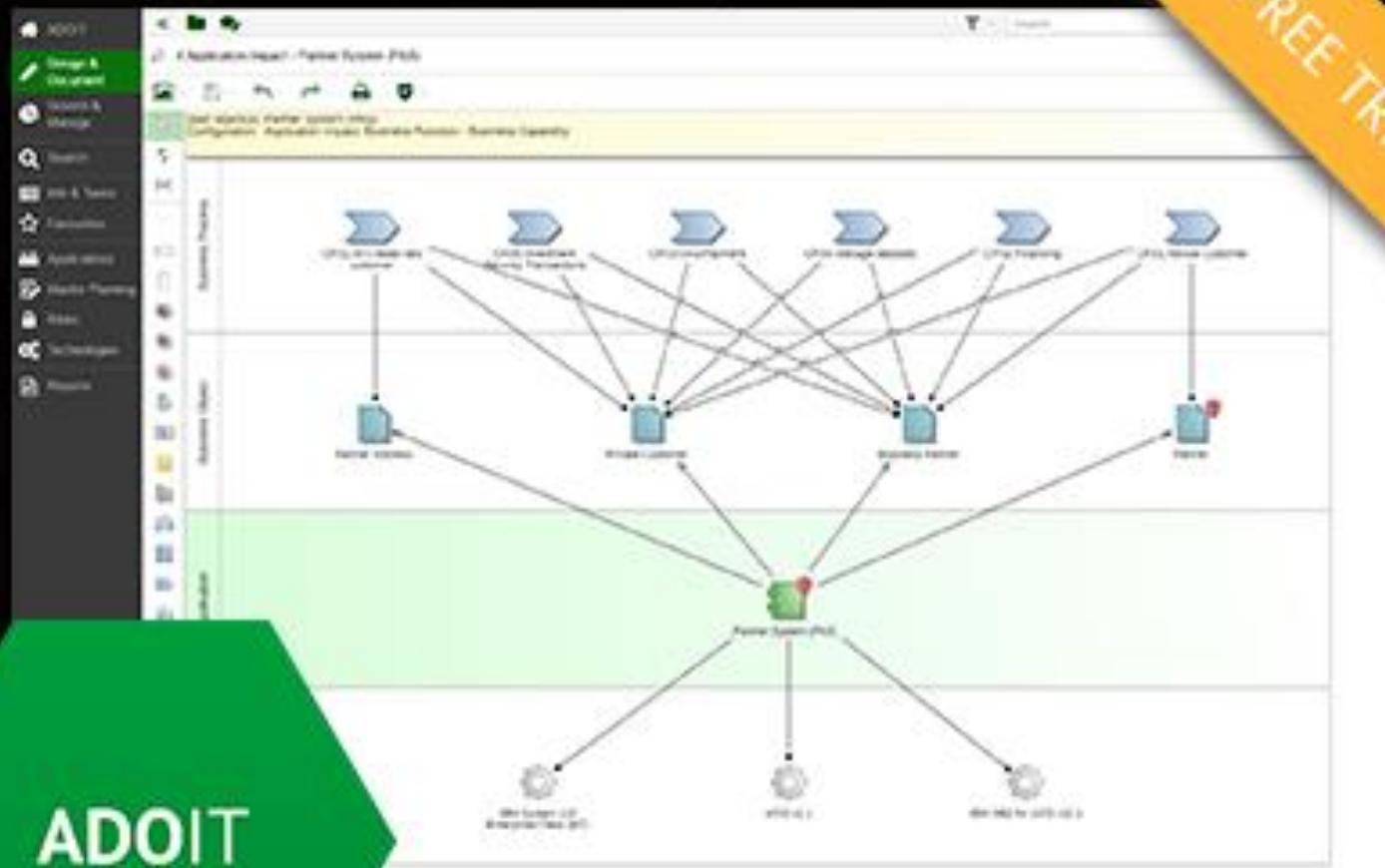


Método de desarrollo de la arquitectura empresarial (ADM)

CUADRANTE MÁGICO DE GARTNER PARA SOFTWARE DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL



FREE TRIAL



ADOIT

<https://www.youtube.com/watch?v=xilWsNgDi-Y&feature=youtu.be>



TEMA 3. PROCESOS DE NEGOCIO EMPRESARIALES Y BPM (PARTE 1)

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Ser capaz de definir el BPM como disciplina de gestión y conocer los pilares sobre los que se asienta
- Comprender el rol de los procesos de negocio en el contexto de una organización
- Entender la relación entre los procesos de negocio y la generación de valor
- Poder definir los procesos de negocio y describir sus principales características y los elementos que los configuran
- Poder identificar la estructura de procesos de negocio de una organización y conocer algunos marcos generales
- Ser capaz de describir y modelizar procesos de negocio

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)

- Existen múltiples definiciones de lo que se entiende por BPM, pero todas ellas giran alrededor de entenderla como un proceso (ciclo de vida de los procesos de negocio), una tecnología (confusión entre BPM y BPMS) o una disciplina de management
- BPM es aquella disciplina de administración (management) relacionada con la gestión integrada y continua de los procesos de negocio que permite mejorar su efectividad y eficiencia con respecto a la estrategia corporativa

GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)

PILARES DEL BPM

NEGOCIO

- Creación de valor a los grupos de interés
- Orientación hacia el cliente
- Agilidad estratégica (adaptación a los cambios que se suceden en el entorno)
- Gestión por procesos de negocio
- Excelencia operacional

TECNOLOGÍA

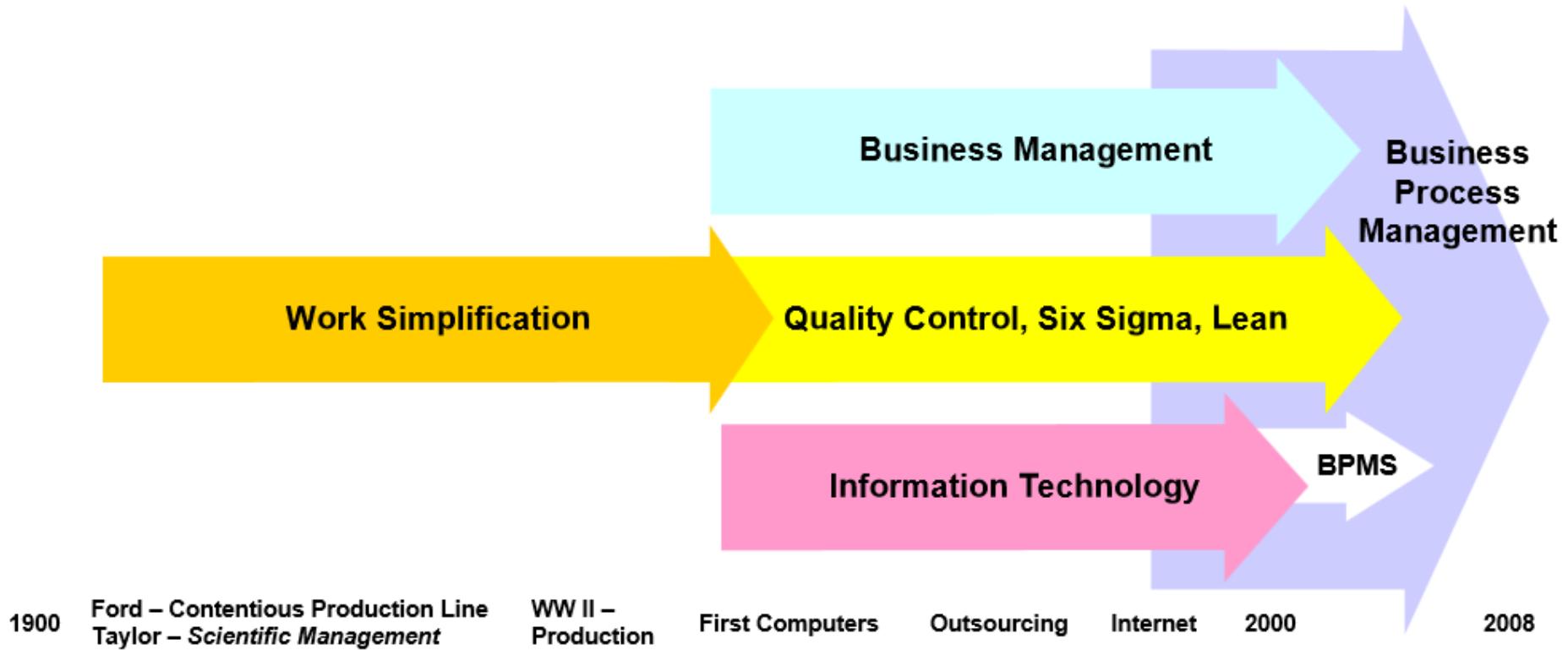
- BPMS (BPM suite): conjunto de tecnologías de software que posibilitan la gestión de los procesos de negocio a lo largo de su ciclo de vida. Integran herramientas para modelizar, ejecutar y monitorizar procesos de negocio y herramientas de integración de procesos.

ORGANIZACIÓN

- Organización orientada a procesos
- Cultura organizativa orientada al cambio
- Rediseño de la organización de TI, donde aparecen nuevos roles (por ejemplo, los responsables de procesos de negocio) y nuevas competencias debido a la dispersión de responsabilidades a lo largo de toda la empresa y no necesariamente centralizadas en un departamento de SI



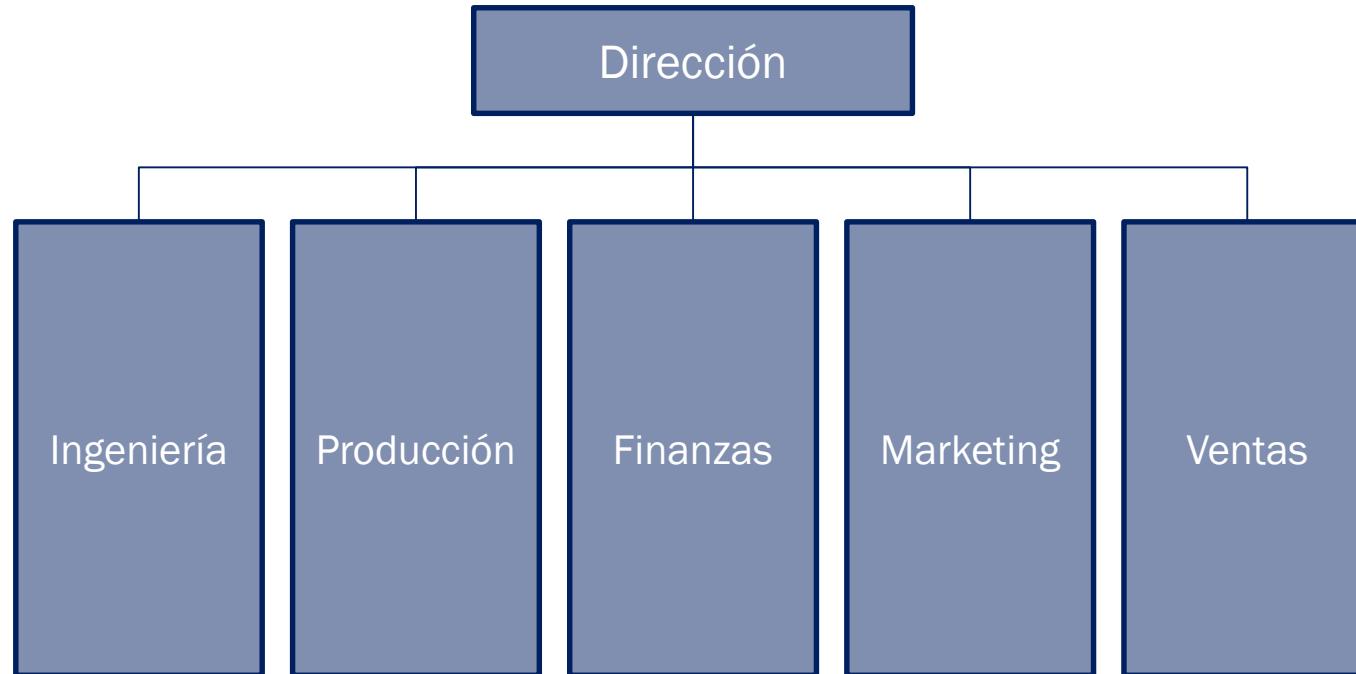
LOS ORÍGENES DEL BPM



ESTRUCTURA TRADICIONAL DE UNA EMPRESA

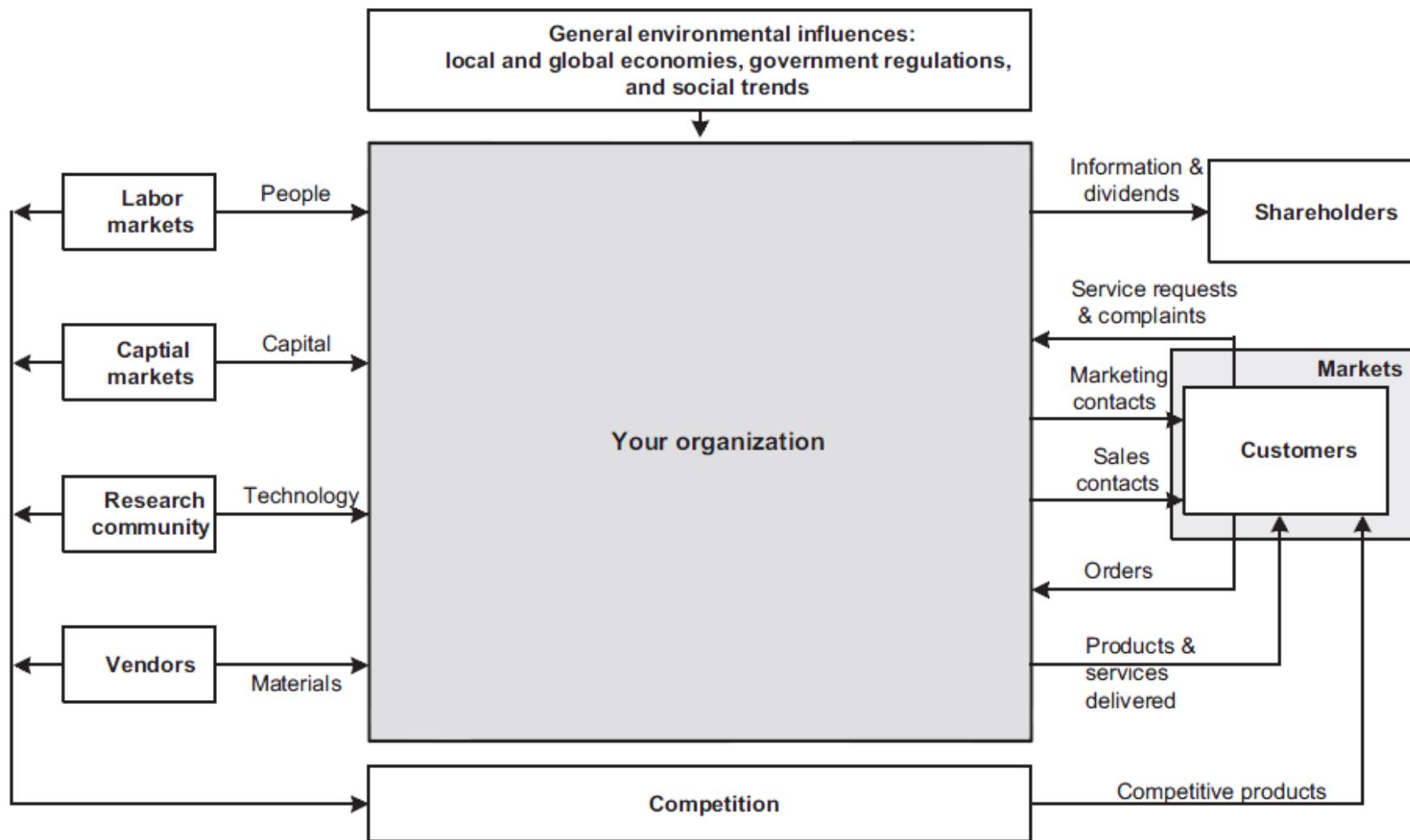


ESTRUCTURA TRADICIONAL DE UNA EMPRESA



- No muestra todos los grupos de interés, por ejemplo, los clientes
- No muestra los productos y servicios (outputs) que la empresa proporciona a sus grupos de interés, por ejemplo, los outputs de los clientes externos
- No muestra los flujos de actividad

MODELO GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA QUE ENFATIZA LAS RELACIONES EXTERNAS



MODELO GRÁFICO DE REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CON DOS UNIDADES DE NEGOCIO (O CADENAS DE VALOR)

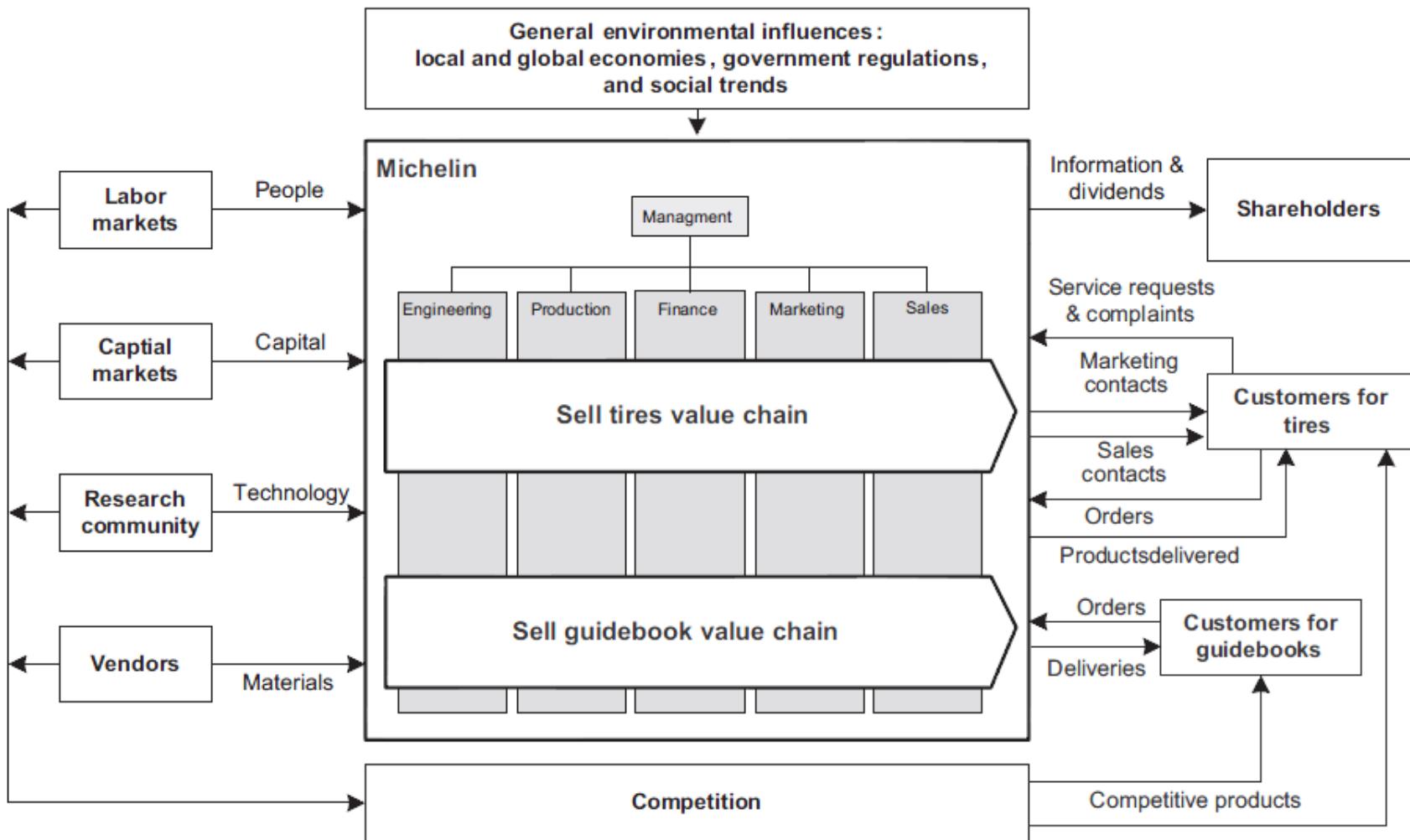
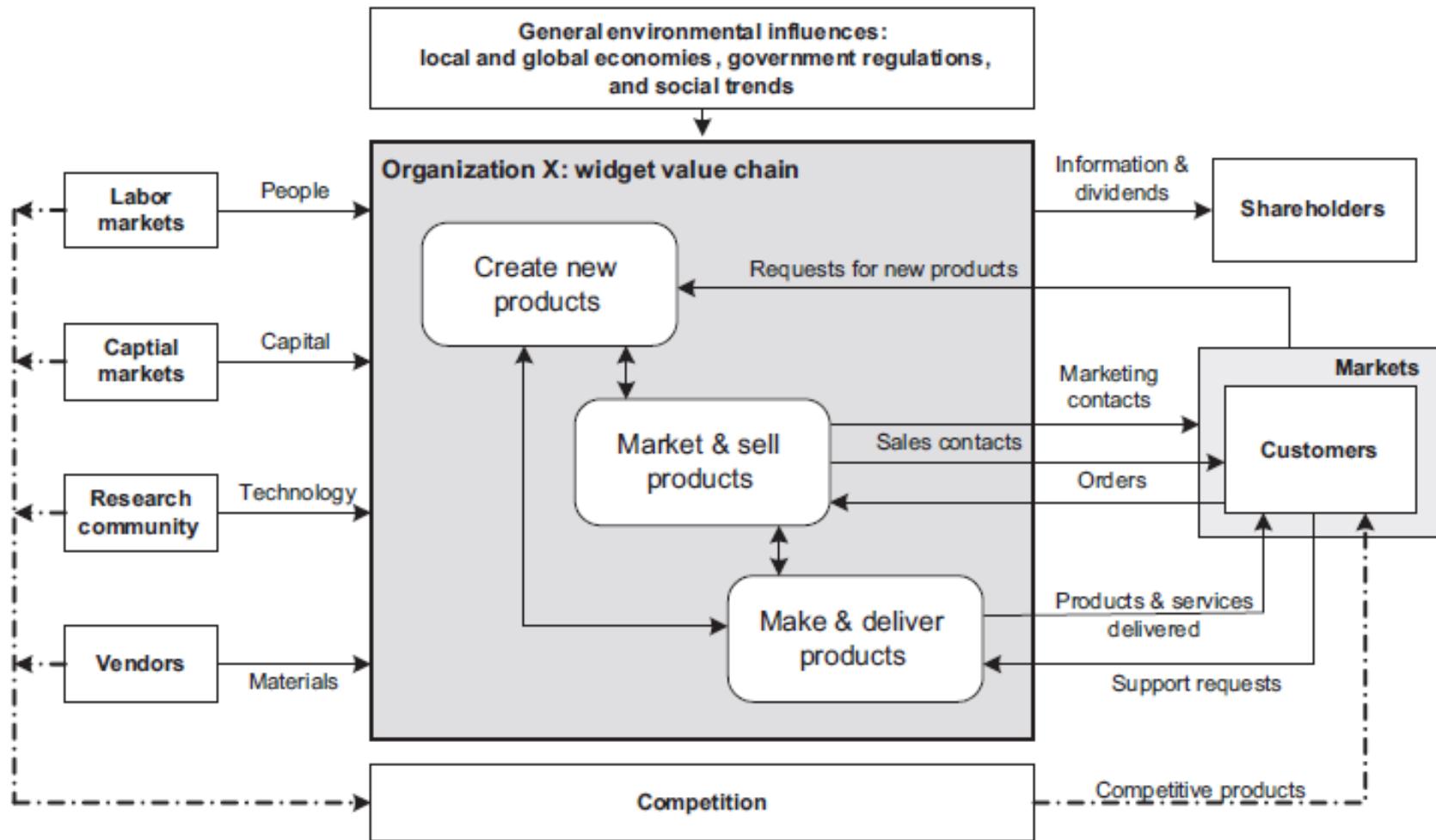
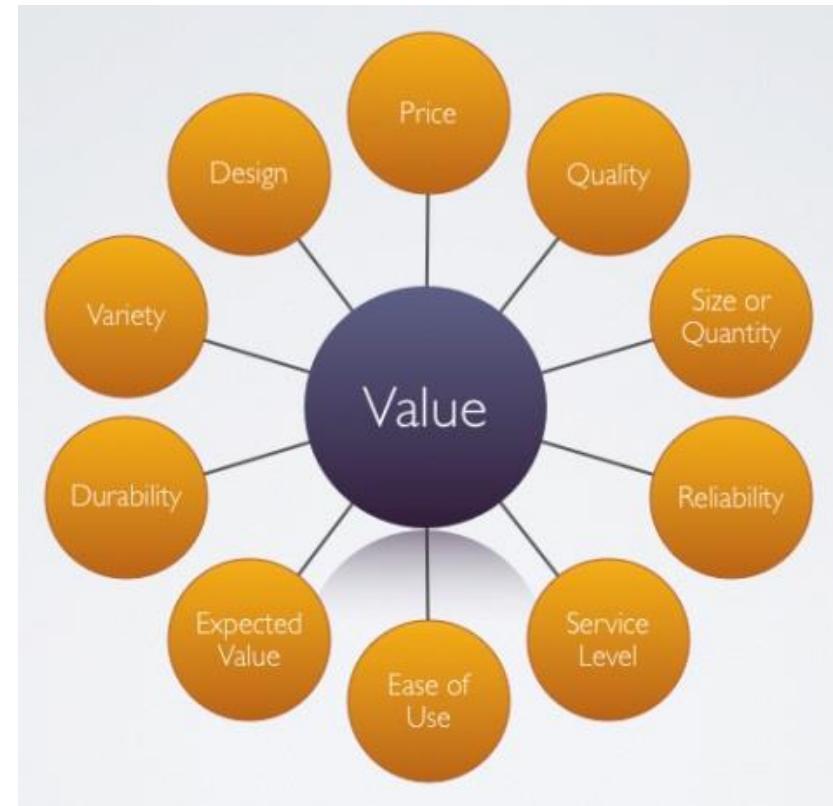


DIAGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN PARA UNA CADENA DE VALOR ESPECÍFICA CON TRES PROCESOS CLAVE



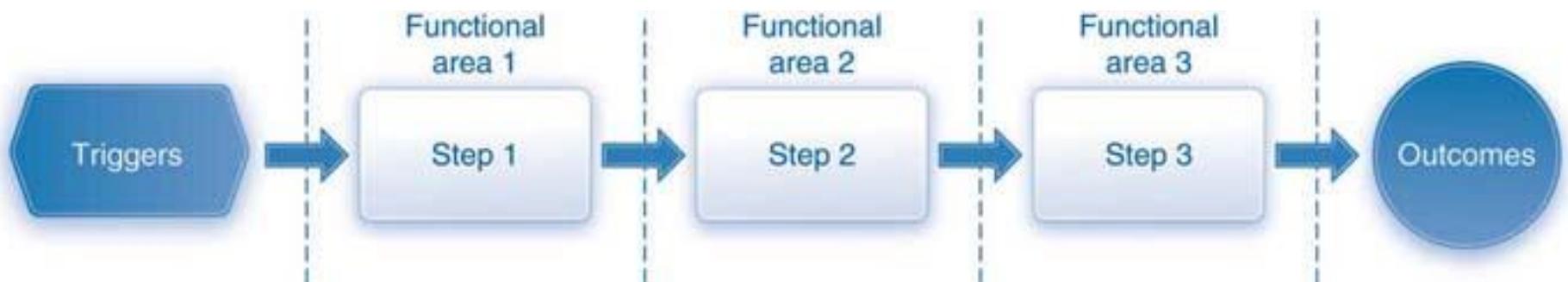
LA GENERACIÓN DE VALOR Y LOS PROCESOS DE NEGOCIO

- El valor es uno de los conceptos sobre el que gira la excelencia en la gestión empresarial (TEMA 2) y significa dar prioridad a lo que el cliente desea o valora
- La generación de valor implica pensar en todo lo que se hace desde los ojos del cliente dando mayor importancia a los flujos de trabajo (procesos) horizontales en relación a los flujos de autoridad verticales
- El flujo de generación de valor se extiende a lo largo de toda la cadena de suministro hasta llegar al consumidor final (red de valor extendida)



PROCESOS DE NEGOCIO

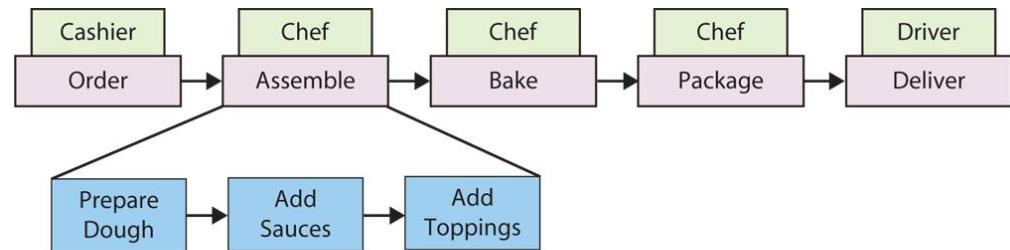
- Son los medios a través de los cuales se materializa la estrategia empresarial y, a través de ellos, una organización crea y suministra valor a sus clientes internos y externos
- Representan el flujo de trabajo e información a través del negocio
- Conjunto o secuencia de tareas o actividades relacionadas de manera lógica para lograr un resultado de negocio definido que generan valor a clientes internos y/o externos



PROCESOS DE NEGOCIO

- Son los medios a través de los cuales se materializa la estrategia empresarial y, a través de ellos, una organización crea y suministra valor a sus clientes internos y externos
- Representan el flujo de trabajo e información a través del negocio
- Conjunto o secuencia de tareas o actividades relacionadas de manera lógica para lograr un resultado de negocio definido que generan valor a clientes internos y/o externos

PROCESOS DE NEGOCIO IMPLICADOS EN ATENDER UNA ORDEN DE VENTA EN UNA PIZZERIA



Assemble Process Activities	Resources	Role
Prepare Dough	People, Recipe, Utensils, etc.	Chef
Add Sauces	People, Measuring Cup, Scales, etc.	Chef
Add Toppings	People, Quantity of Toppings, Sequence list, etc.	Chef

Copyright ©2015 Pearson Education

CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO DE NEGOCIO

- 1) Todo proceso tiene un detonante (o trigger) que desencadena el inicio del proceso: solicitud de un cliente interno y/o externo (tramitación de una orden de venta), calendario (pago de nómina el último día hábil del mes) o condición (nivel del stock de cierto producto por debajo de cierto nivel), entre otros
- 2) El proceso se alimenta de una serie de inputs (materiales, personas y/o información)
- 3) El proceso produce outputs (resultados, información, productos, etc.)
- 4) Está compuesto por actividades que se encuentran interrelacionadas, lo que determina una secuenciación de ellas
- 5) Necesita de una serie de recursos o agentes facilitadores: RR.HH., TIC e infraestructura
- 6) El proceso está gobernado por una serie de guías: estrategias, reglas de decisión, normativas, etc.
- 7) El proceso debe generar valor para los clientes internos y/o externos

TODO PROCESO O SUBPROCESO TIENE UN EVENTO QUE LO INICIA

Eventos en BPMN

Alto Nivel	Inicio		Intermedios			Fin
	Evento Interruptor de Subproceso	Evento No Interruptor de Subproceso	Captura	Adjunto Interruptor	Adjunto No Interruptor	Lanzamiento
Simple: Eventos sin especificar. Indican puntos de inicio, de fin y situaciones intermedias.	○					○ ○
Mensaje: Recepción y envío de mensajes.	✉	✉	✉	✉	✉	✉ ✉
Temporal: Puntos en el tiempo, lapsos, límites (timeouts). Pueden ser eventos únicos o cíclicos.	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚
Escalable: Cambio a un nivel mas alto de responsabilidad.	▲	▲	▲	▲	▲	▲ ▲
Condicional: Reacción a cambios en las condiciones de negocios o integración de reglas de negocio.	☰	☰	☰	☰	☰	
Enlace: Conectores fuera de página. Dos conectores de enlace equivalen a un flujo de secuencia.			➡			➡
Error: Captura y lanzamiento de errores conocidos con nombre.	⚡			⚡		⚡
Cancelación: Reacción a la cancelación de una transacción/ Solicitud de cancelación.				✗		✗
Compensación: Manejo/ Solicitud de compensación.	◀		◀	◀	◀	◀
Señal: Intercambio de señales entre procesos. Una señal puede ser capturada varias veces.	△	△	△	△	△	△
Multiple: Captura uno de un conjunto de eventos. Lanza todos los eventos definidos.	pentagono	pentagono	pentagono	pentagono	pentagono	pentagono
Paralela Multiple: Captura todos los eventos de un conjunto de eventos en paralelo.	+	+	+	+	+	+
Terminación: Terminación inmediata del proceso.						●

TODO PROCESO O SUBPROCESO TIENE UN EVENTO QUE LO INICIA

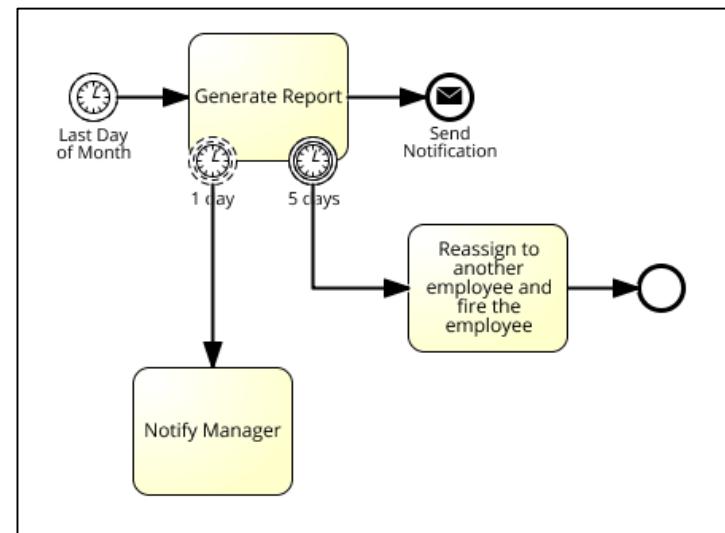
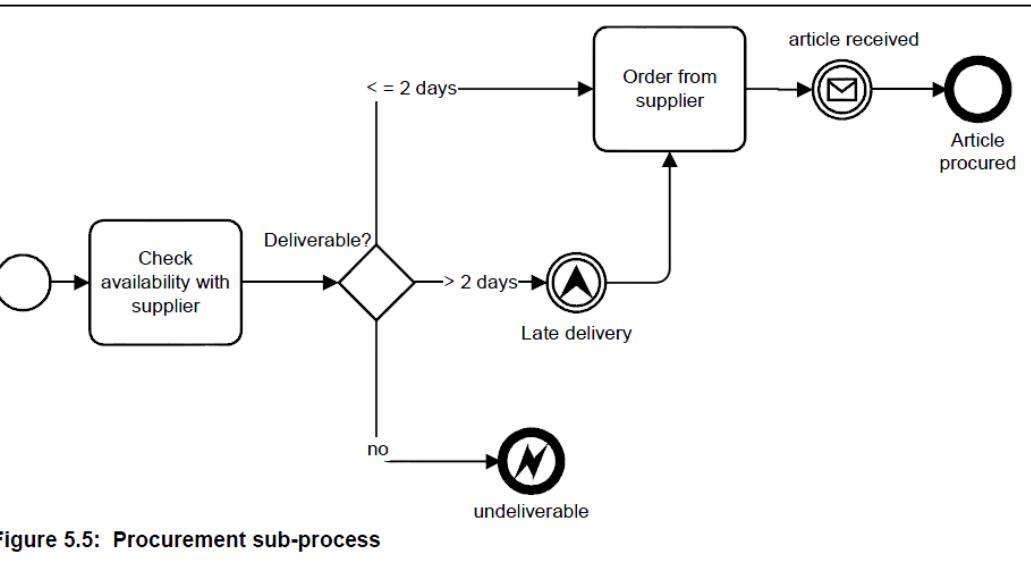
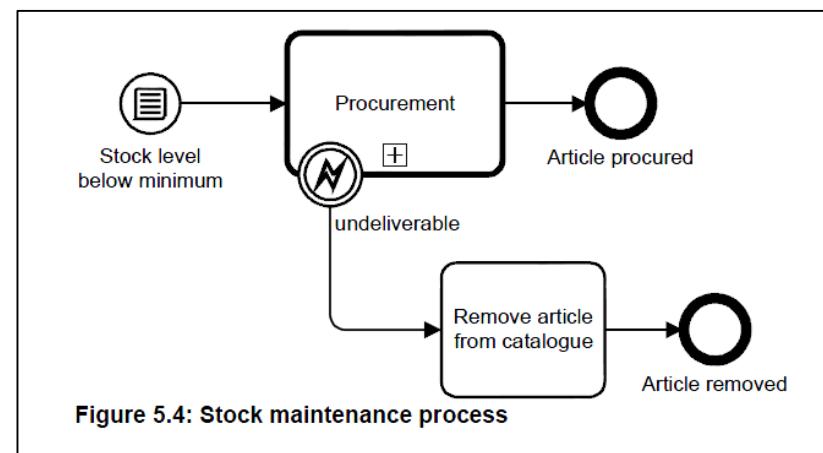
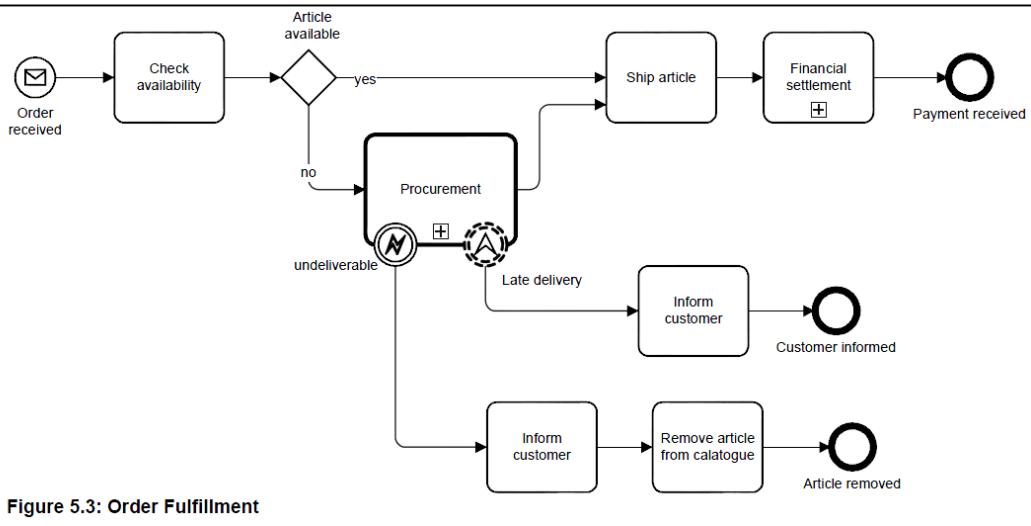
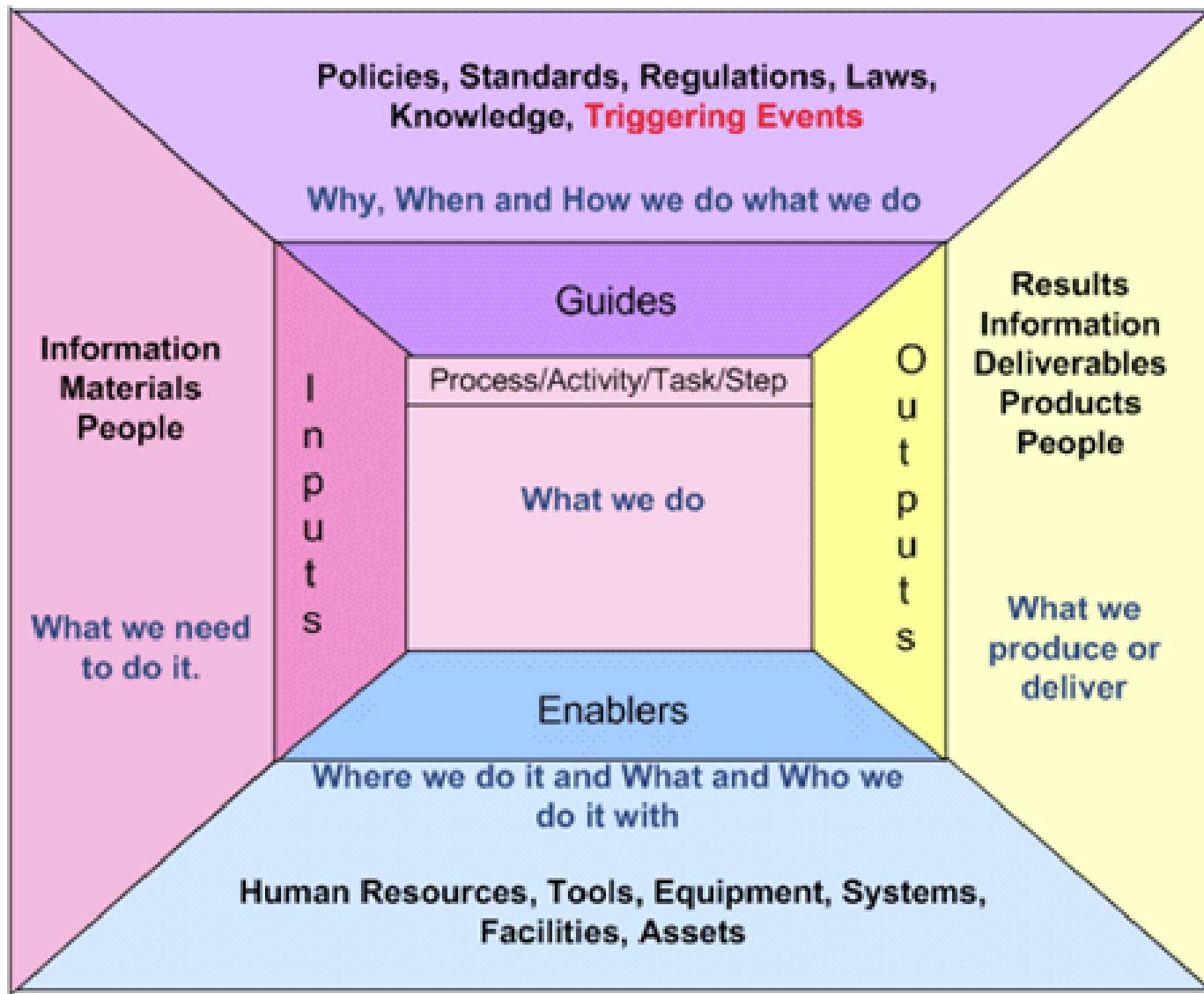
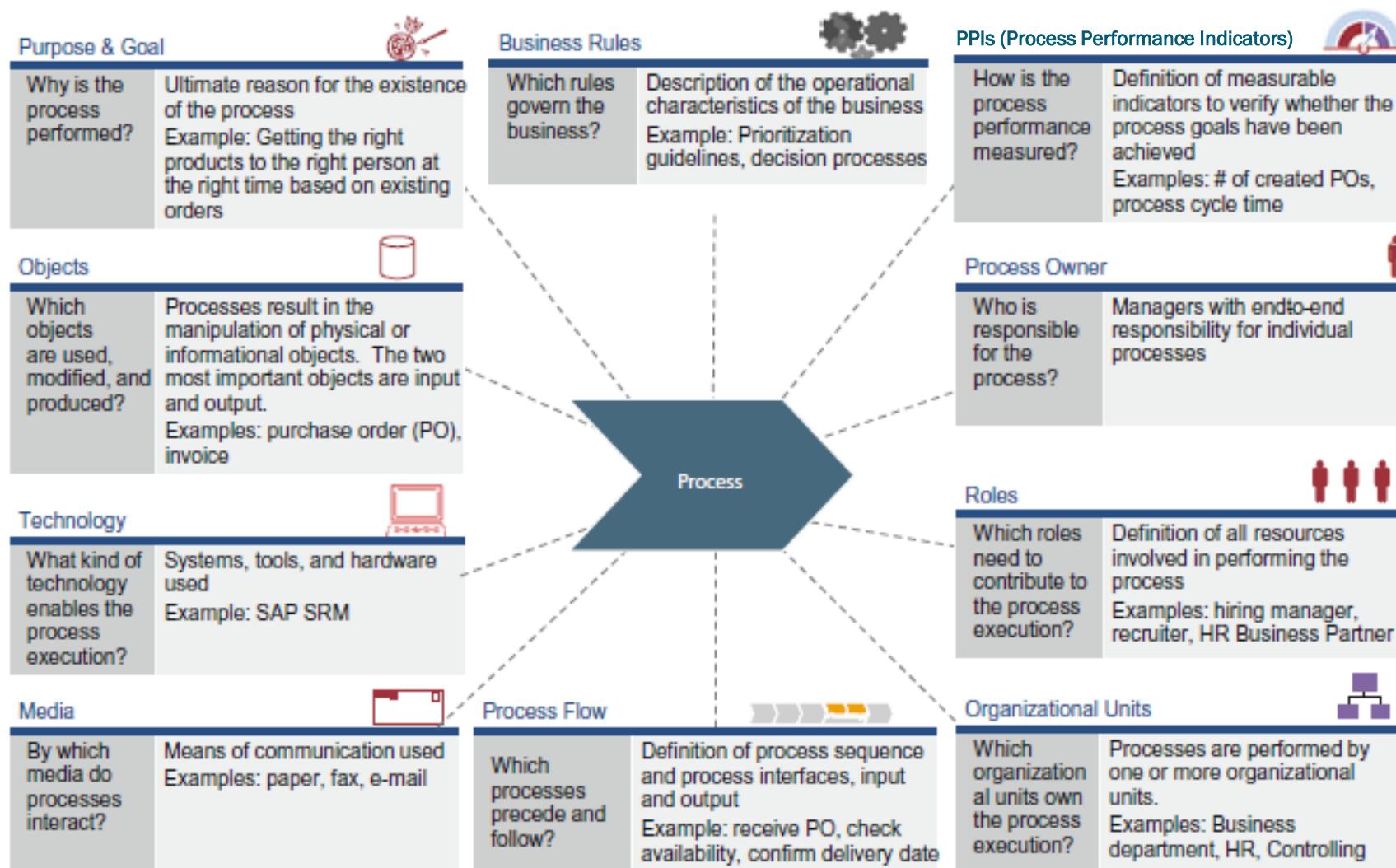


DIAGRAMA IGOE (INPUTS, GUÍAS, OUTPUTS, ENABLERS)

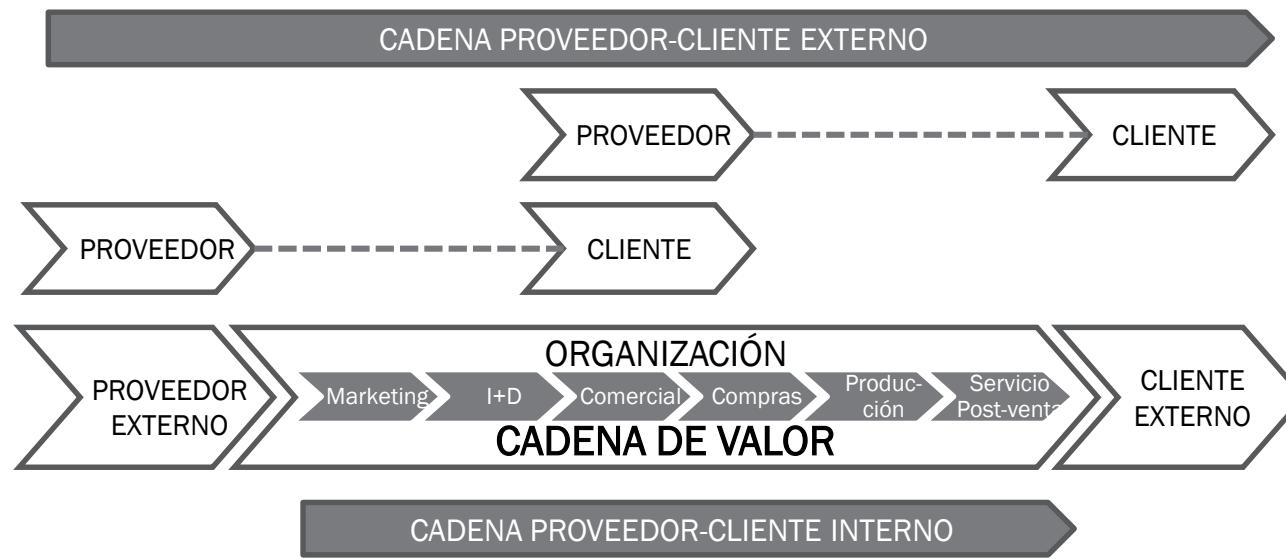


ELEMENTOS COMPONENTES DE UN PROCESO DE NEGOCIO



ARQUITECTURA (O MAPA) DE PROCESOS

- Es una representación gráfica de conjunto (u holística) de los procesos de la organización y de las interrelaciones existentes entre ellos
- Permite visualizar el principio causa-efecto tanto a nivel macro de toda la empresa como a nivel micro de cada proceso



LOS PROCESOS COMO CADENAS PROVEEDOR-CLIENTE

TIPOS DE PROCESOS

PROCESOS
ESTRATÉGICOS

- Definen la orientación estratégica de la empresa
 - Son gestionados por la alta dirección
 - Por ejemplo, planificar la estrategia, establecer objetivos y metas, gestionar la responsabilidad social, etc.
-
- Son los procesos que conforman la parte principal del negocio
 - Dan valor a clientes internos y externos
 - Responsabilidad de los directivos funcionales, que deben contar con la colaboración de los restantes directores funcionales y de sus equipos humanos
 - Por ejemplo, tramitar un proceso de compra, expedir mercancías, ejecutar una orden de producción, etc.
-
- Procesos que dan soporte a los procesos operativos
 - Por ejemplo, registrar contablemente una transacción, gestionar jurídicamente un impagado, etc.

PROCESOS DE
APOYO

TIPOS DE PROCESOS

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
DEL CLIENTE

ESTRATÉGICOS

Orientan a la organización

RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

GESTIÓN DEL
ENTORNO

PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

IMPLANTACIÓN
DE LA
ESTRATEGIA

CONTROL
DE LA
ESTRATEGIA

OPERATIVOS

Orientados de manera expresa al negocio

DESARROLLO
DEL
PRODUCTO

SUMINISTRO
DE MATERIAS
PRIMAS

FABRICACIÓN
DEL
PRODUCTO

VENTA Y
DISTRIBUCIÓN
DEL
PRODUCTO

ATENCIÓN
AL CLIENTE
Y SERVICIO
POST-VENTA

SOPORTE

Dan soporte a los demás procesos

GESTIÓN
FINANCIERA

COMPRAS

COMUNICACIÓN

GESTIÓN DE LA
CALIDAD

GESTIÓN DE
RR.HH.

SERVICIOS
JURÍDICOS

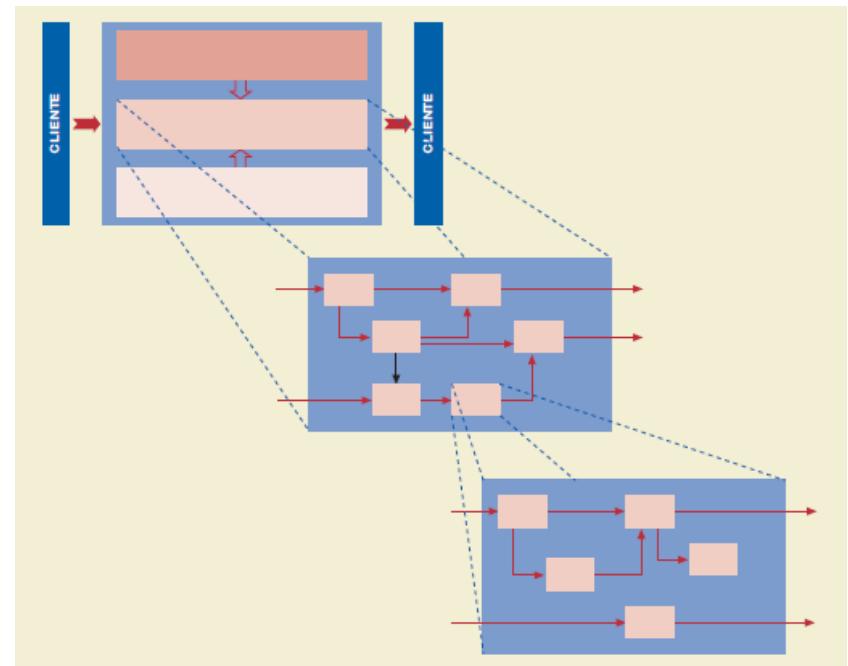
GESTIÓN DEL
I+D

GESTIÓN DE SISTEMAS
DE INFORMACIÓN

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

JERARQUÍA (O DESPLIEGUE) DE PROCESOS

- Los procesos de negocio en una organización están relacionados entre sí también a nivel vertical
- Los procesos pueden describirse con diferentes niveles de detalle con fines de ANÁLISIS, MEJORA o REDISEÑO



Management processes	Value chain management			Manage finances & accounting			Manage KM-BPM efforts		
	Develop strategy for value chain	Implement strategic plan	Define budget for activities/ programs	Establish accounting procedures	Record financial events	Summarize financial events	Define KM-BPM strategy	Monitor KM-BPM performance	Redesign/ improve processes
	Evaluate/monitor strategic performance	Report results to executive management	Define incentives & evaluate emp. performance	Report financial events			Develop KM programs	Manage change	Maintain business process architecture
Establish value chain goals			Manage risk			Manage regulation			
Define goals for specific processes			Develop risk management strategy	Develop risk management programs	Monitor risk management compliance	Identify compliance requirements	Determine how to satisfy compliance requirements	Establish compliance programs	
Define projects			Undertake corrective programs			Satisfy compliance regulations	Respond to problems or complaints	Terminate compliance when appropriate	
Core processes	Provide consumer services								
Define new service offerings Develop service offerings Market product/ service Sell consumer services Evaluate/approve loans Manage customer service operations									
Support processes	Provide& maintain employees		Provide supplies		Provide & maintain hardware, applications, data & infrastructure				
	Hire employees	Maintain employees	Define supplies required	Acquire & pay for goods & services	Plan IT strategy	Develop & manage IT customer relationships	Develop/acquire required applications	Deliver IT support services	
	Monitor employee performance	Outprocess employees	Manage suppliers	Maintain/deliver goods & services	Deploy & maintain applications	Maintain enterprise data	Deploy & maintain IT infrastructure	Acquire, deploy & maintain IT hardware	
	Acquire & maintain facilities			Maintain health & safety					
	Define property acquisition strategy	Acquire & dispose of land & facilities	Manage physical risk	Define environmental health & safety	Develop health & safety program	Undertake remediation projects			
	Design & construct facilities	Maintain facilities							

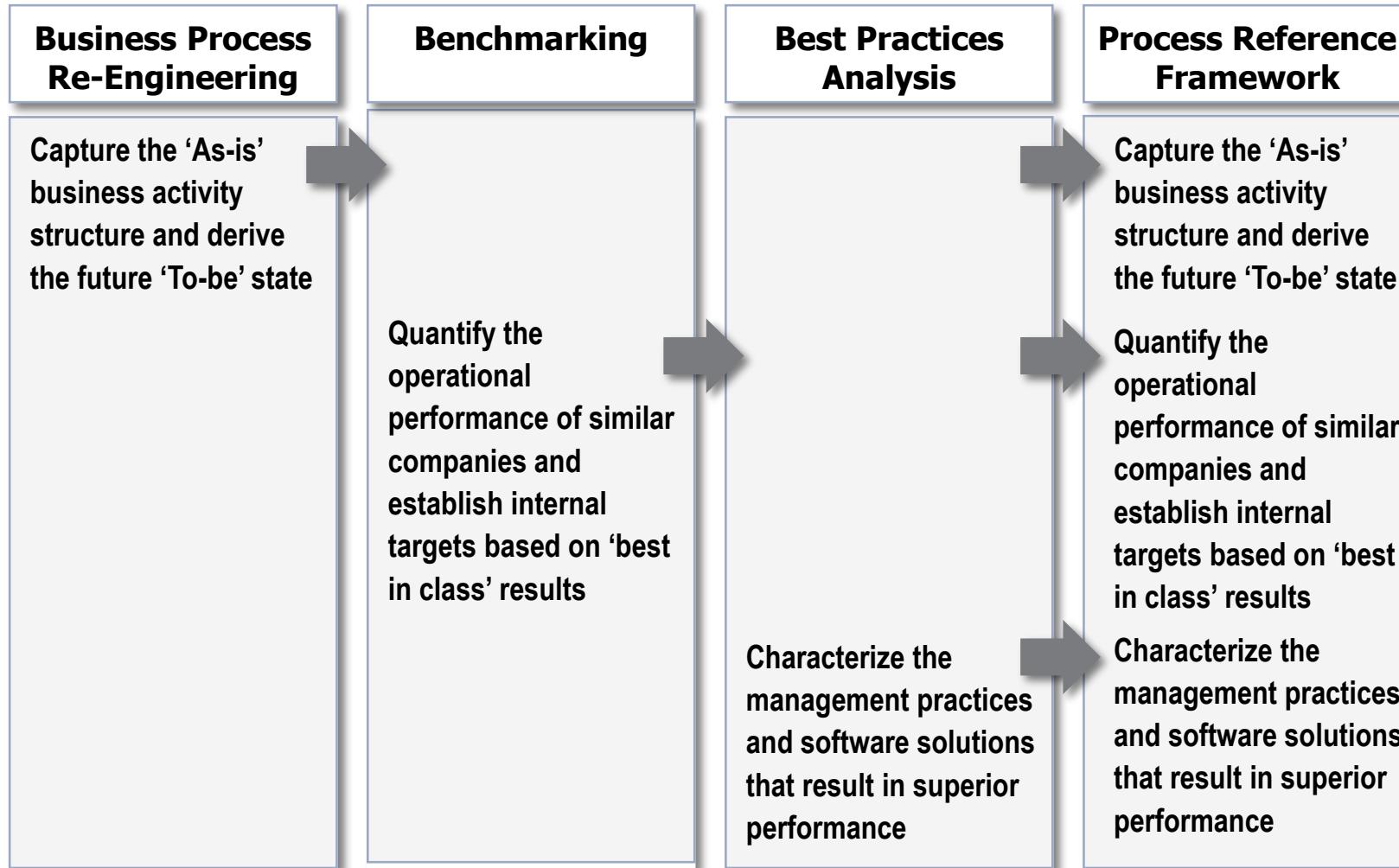
Figure 4.20 A comprehensive list of Level 1 and 2 processes for an organization.

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA (FRAMEWORKS como SCOR, APQC, eTOM)

1. Utilizar un lenguaje común entre la gente del negocio, la gente de TI y los partners externos que ayude a simplificar las operaciones internas y maximizar las oportunidades hacia los partners
2. Comprender, diseñar, desarrollar y gestionar aplicaciones TI en términos de requerimientos de los procesos de negocio y, por lo tanto, que se ajustan a las necesidades del negocio
3. Crear flujos de procesos de negocio (de principio a fin) consistentes y de alta calidad
4. Identificar oportunidades de mejora en los procesos y sistemas existentes

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO SCOR

COMBINA EN UN ENFOQUE INTEGRADO 3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

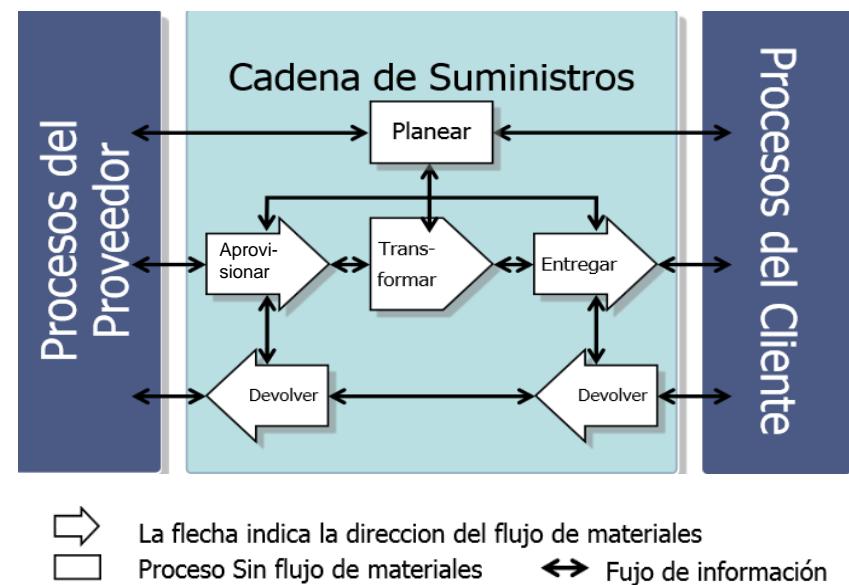


LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO SCOR



Supply Chain Operations Reference-Model® (SCOR®), v. 12.0

- Gestionado por APICS Supply Chain Council (<http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council>)
- SCOR es un marco de referencia que contiene más de 200 elementos de procesos, 550 métricas, y 500 mejores prácticas incluyendo riesgo y gestión empresarial
- Organizada en torno a los seis principales procesos de gestión de Planear, Aprovisionar, Transformar, Entregar, Devolver y Posibilitar



La flecha indica la dirección del flujo de materiales



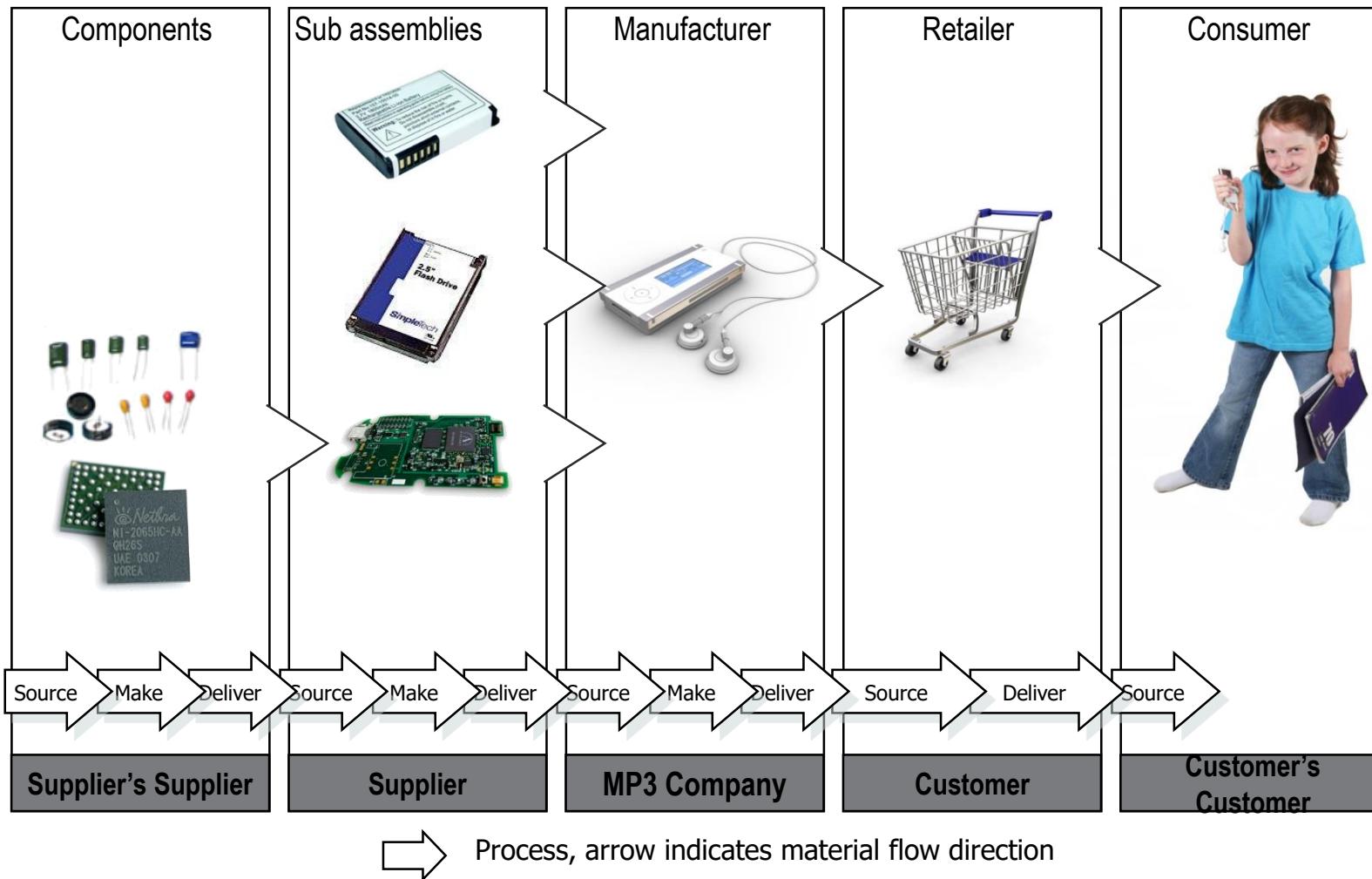
Proceso Sin flujo de materiales



Fujo de información

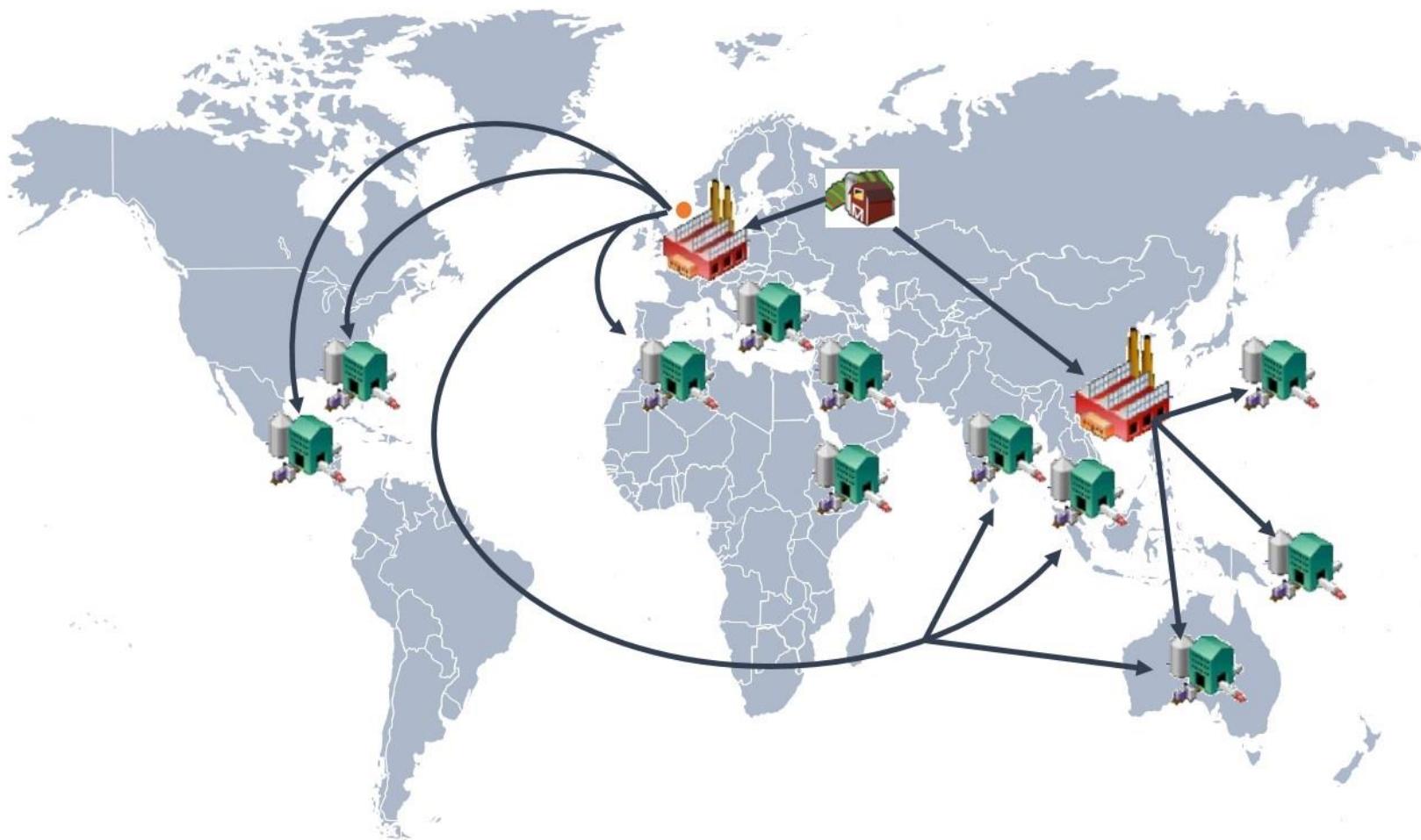
EL MODELO SCOR MUESTRA LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRINCIPIO A FIN

ALCANCE DEL NEGOCIO (BUSINESS SCOPE DIAGRAM)



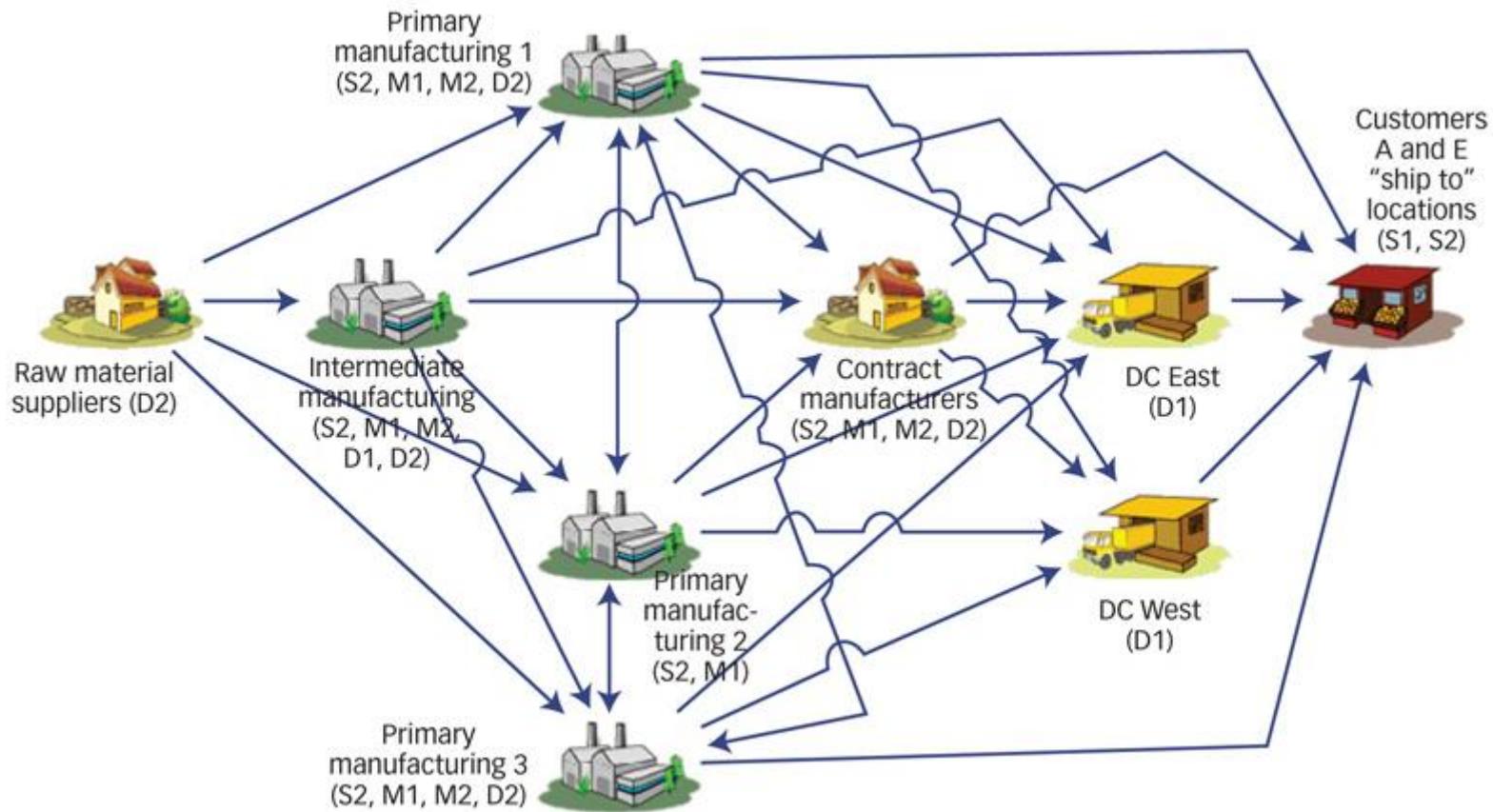
EL MODELO SCOR MUESTRA LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRINCIPIO A FIN

MAPA GEOGRÁFICO



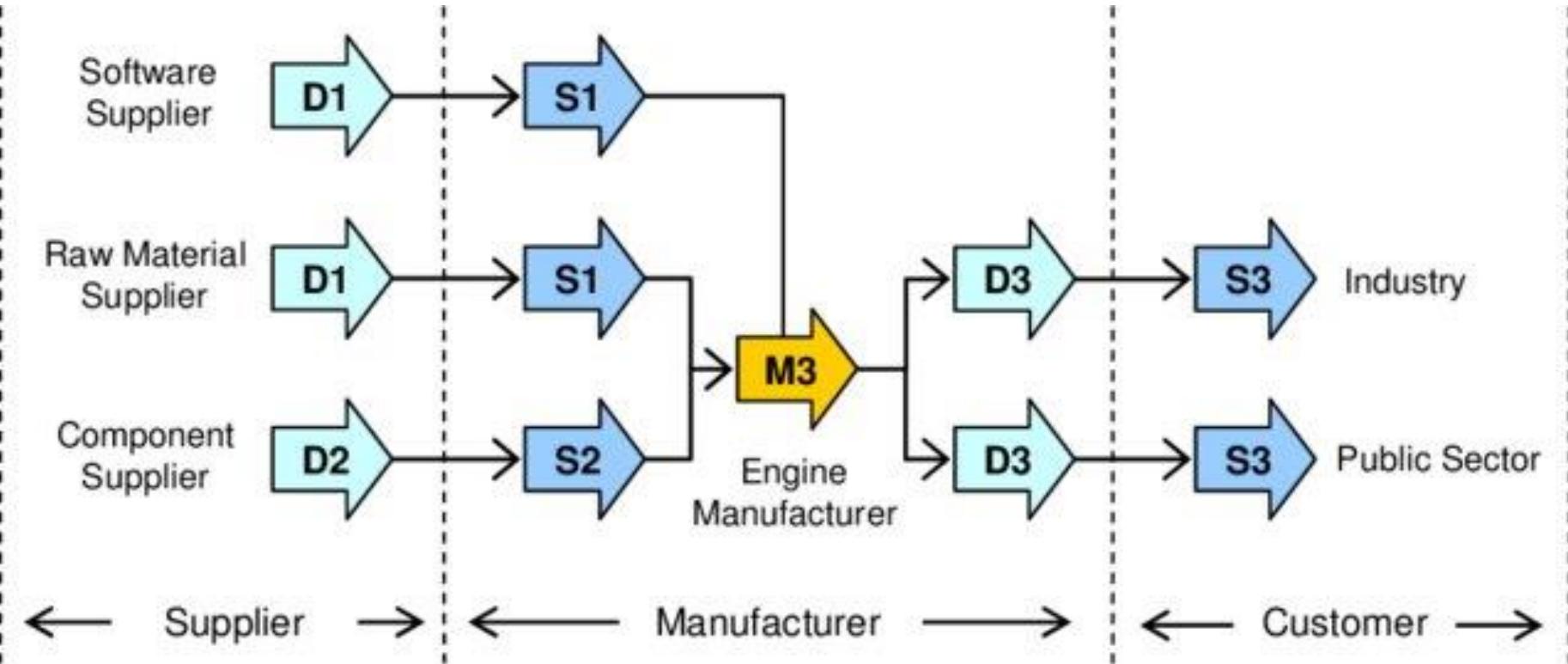
EL MODELO SCOR MUESTRA LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRINCIPIO A FIN

MAPA GEOGRÁFICO

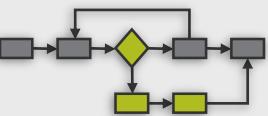


EL MODELO SCOR MUESTRA LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRINCIPIO A FIN

DIAGRAMA DE HILOS

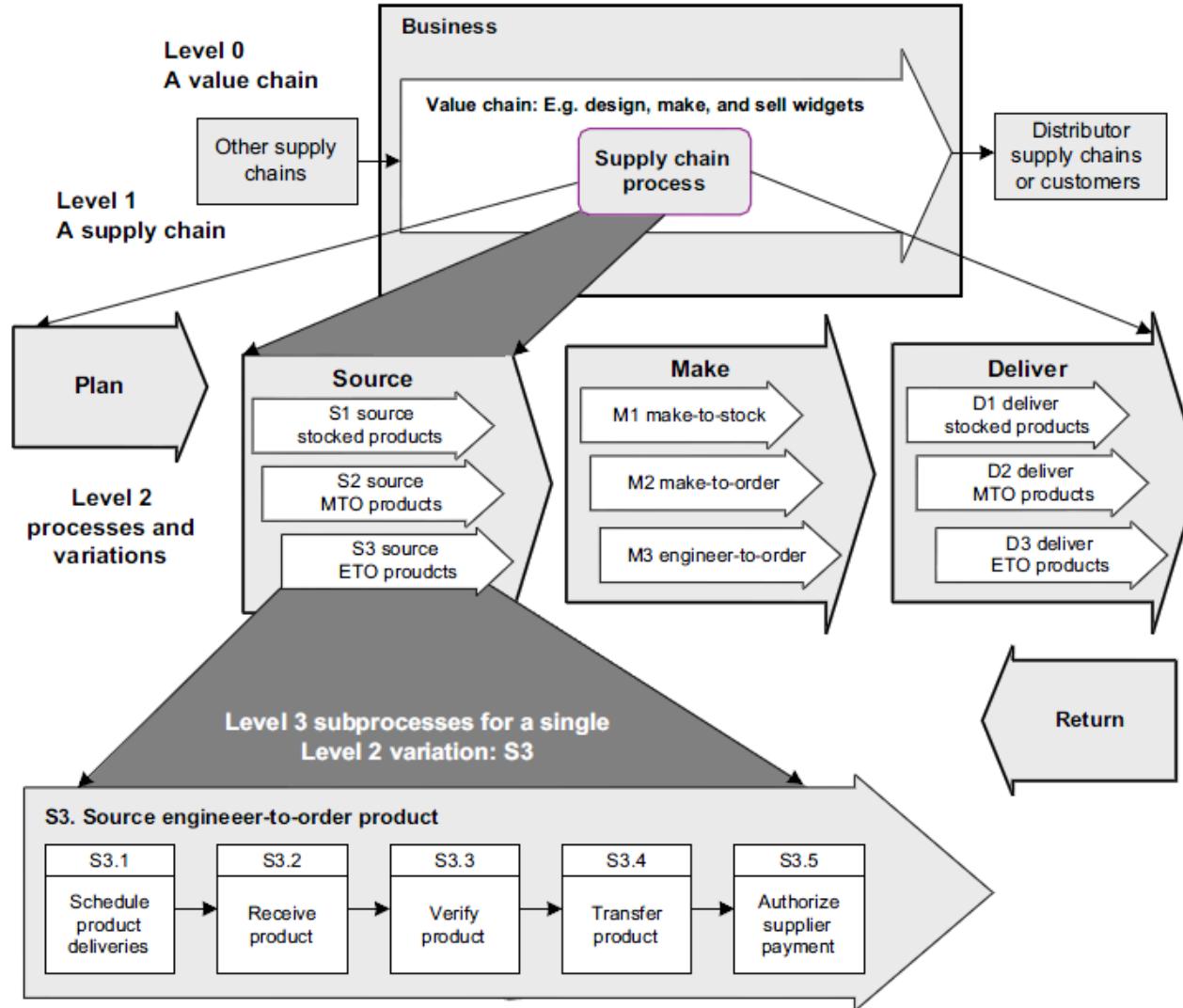


JERARQUÍA DEL MARCO SCOR

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Scope	Configuration	Activity	Workflow	Transactions
S Source	S1 Source Stocked Product	S1.2 Receive Product		EDI XML
Differentiates Business	Differentiates Complexity	Names Tasks	Sequences Steps	Links Transactions
Defines Scope	Differentiates Capabilities	Links, Metrics, Tasks and Practices	Job Details	Details of Automation
Framework Language	Framework Language	Framework Language	Industry or Company Language	Technology Specific Language

Standard SCOR practices
Company/Industry definitions

LOS TRES NIVELES DEL MARCO SCOR



ATRIBUTOS DE DESARROLLO DEL MARCO SCOR Y MÉTRICAS DE NIVEL 1

	ATRIBUTO DE DESARROLLO	DEFINICIÓN DE ATRIBUTO	MÉTRICAS DE NIVEL 1
CLIENTE	Fiabilidad	La habilidad de la cadena de suministro para entregar el producto correcto, al lugar correcto, en el momento correcto, en las condiciones correctas, en la cantidad correcta, con la documentación correcta, al cliente correcto	- Cumplimiento del pedido perfecto
NATURALEZA INTERNA	Capacidad de respuesta	Velocidad con la que una cadena de suministro proporciona productos a los clientes	- Tiempo del ciclo de pedidos
	Agilidad	La capacidad de responder a cambios en los mercados y ganar o mantener ventajas competitivas	- Flexibilidad de la cadena de suministro - Adaptabilidad de la cadena de suministro (al alza o a la baja) - Valor global del riesgo
	Costes	Los costes de operar los procesos de la cadena de suministro. Incluyen costes de personal, de material, de gestión y de transporte	- Coste total de la cadena de suministro
	Eficiencia en la gestión de activos	La habilidad para eficientemente utilizar los activos. Incluyen aspectos como la reducción de inventarios y decisiones como producir o externalizar	- Tiempo del ciclo de explotación - Rendimiento de los activos fijos - Rendimiento del capital circulante

JERARQUÍA DE MÉTRICAS DEL MARCO SCOR

NIVEL 1

RS.1.1 Tiempo del ciclo de pedidos

NIVEL 2

RS.2.1 Tiempo del ciclo de aprovisionar

RS.2.2 Tiempo del ciclo de producir

RS.2.3 Tiempo del ciclo de entregar

RS.2.4 Tiempo del ciclo de entrega minorista

NIVEL 3

RS.3.35 Tiempo del ciclo de identificar fuentes de suministro

RS.3.125 Tiempo del ciclo de seleccionar proveedores y negociar condiciones

RS.3.122 Tiempo del ciclo de programar los abastecimientos

RS.3.107 Tiempo del ciclo de recibir los productos

RS.3.140 Tiempo del ciclo de verificar el producto

RS.3.139 Tiempo del ciclo de transferir el producto a la ubicación de almacenaje

RS.3.8 Tiempo del ciclo de autorizar el pago al proveedor

Supply chain SCORcard			Performance vs competitive population				
	Overview metrics	SCOR level 1 metrics	Actual	Parity	Advantage	Superior	Value from improvements
External	Supply chain reliability	Delivery performance to commit date	50%	85%	90%	95%	
		Fill rates	63%	94%	96%	98%	
		Perfect order fulfillment	0%	80%	85%	90%	\$30M revenue
	Responsiveness	Order fulfillment lead times	35 days	7 days	5 days	3 days	\$30M revenue
	Flexibility	Supply chain response time	97 days	82 days	55 days	13 days	Key enabler to cost and asset improvements
		Production flexibility	45 days	30 days	25 days	20 days	
Internal	Cost	Total SCM management cost	19%	13%	8%	3%	\$30M indirect cost
		Warranty cost	NA	NA	NA	NA	NA
		Value added employee productivity	NA	\$156K	\$306K	\$460K	NA
	Assets	Inventory days of supply	119 days	55 days	38 days	22 days	NA
		Cash-to-cash cycle time	196 days	80 days	46 days	28 days	\$7M capital charge
		Net asset turns (working capital)	2.2 turns	8 turns	12 turns	19 turns	NA

Figure 4.25 A SCORcard with actual and benchmark data, and some guesses about the value that might be achieved by redesigning the supply chain being analyzed.

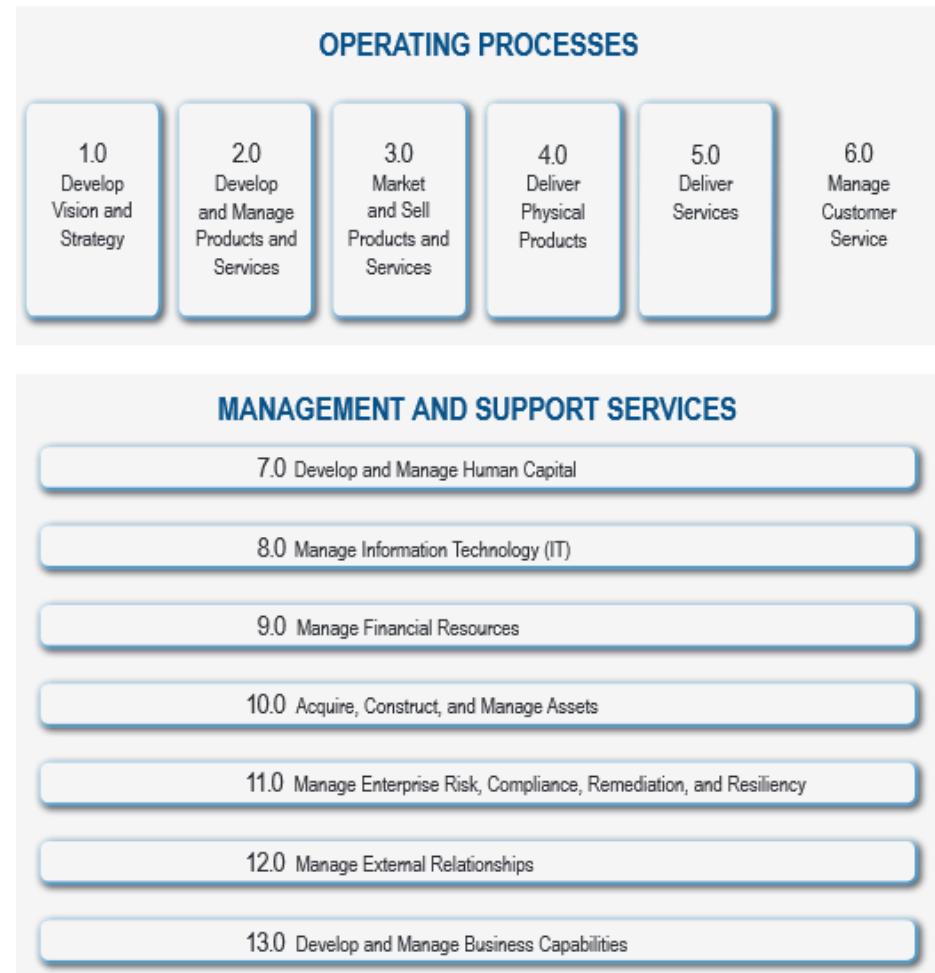
UNA TARJETA SCOR CON EL NIVEL DE DESARROLLO ACTUAL Y ALGUNAS SUPOSICIONES SOBRE EL VALOR QUE PUEDE SER ALCANZADO REDISEÑANDO LA CADENA DE SUMINISTRO ANALIZADA

Supply Chain Scorecard				
Overview Metrics	Level 1 Metric	Actual	Target Level	Value from Improvement
Supply Chain Delivery Reliability	Delivery Performance	50%	90%	\$xxx
	Perfect Order Fulfillment	60%	85%	\$xxx
Supply Chain Responsiveness	Order Fulfillment Lead Times	20 days	10 days	\$xxx
Supply Chain Agility	Supply Chain Response Time	100 days	60 days	\$xxx
Total Supply Chain Management Cost	Cost of goods sold	20%	15%	\$xxx
	Warranty / Returns Processing Costs	30%	20%	\$xxx
Supply Chain Asset Management Efficiency	Cash-to-Cash Cycle Time	200 days	150 days	\$xxx
	Asset Turns	3 turns	2.5 turns	\$xxx

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO APQC

El modelo APQC (American Productivity & Quality Center)

- PCF organiza los procesos operativos y de gestión en 13 categorías generales incluyendo grupos de procesos y más de 1000 procesos y actividades asociadas
- El marco aporta medidas asociadas a dichos procesos y definiciones sobre los mismos
- <https://www.apqc.org/pcf>
- Ofrece marcos específicos para diferentes industrias o sectores
(<https://www.apqc.org/industry-specific-process-classification-frameworks>)



APQC's Process Classification Framework (PCF)
Versión 7.2.1

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO APQC

NIVELES DE DESPLIEGUE

Level 1—Category

I.0 Develop Vision and Strategy (I0002)

Represents the highest level of process in the enterprise, such as Manage customer service, Supply chain, Financial organization, and Human resources.

Level 2—Process Group

I.I Define the business concept and long-term vision (I0014)

Indicates the next level of processes and represents a group of processes. Perform after sales repairs, Procurement, Accounts payable, Recruit/Source, and Develop sales strategy are examples of process groups.

Level 3—Process

I.I.I Assess the external environment (I0017)

A series of interrelated activities that convert inputs into results (outputs); processes consume resources and require standards for repeatable performance; and processes respond to control systems that direct the quality, rate, and cost of performance.

Level 4—Activity

I.I.I.I Analyze and evaluate competition (I0021)

Indicates key events performed when executing a process. Examples of activities include Receive customer requests, Resolve customer complaints, and Negotiate purchasing contracts.

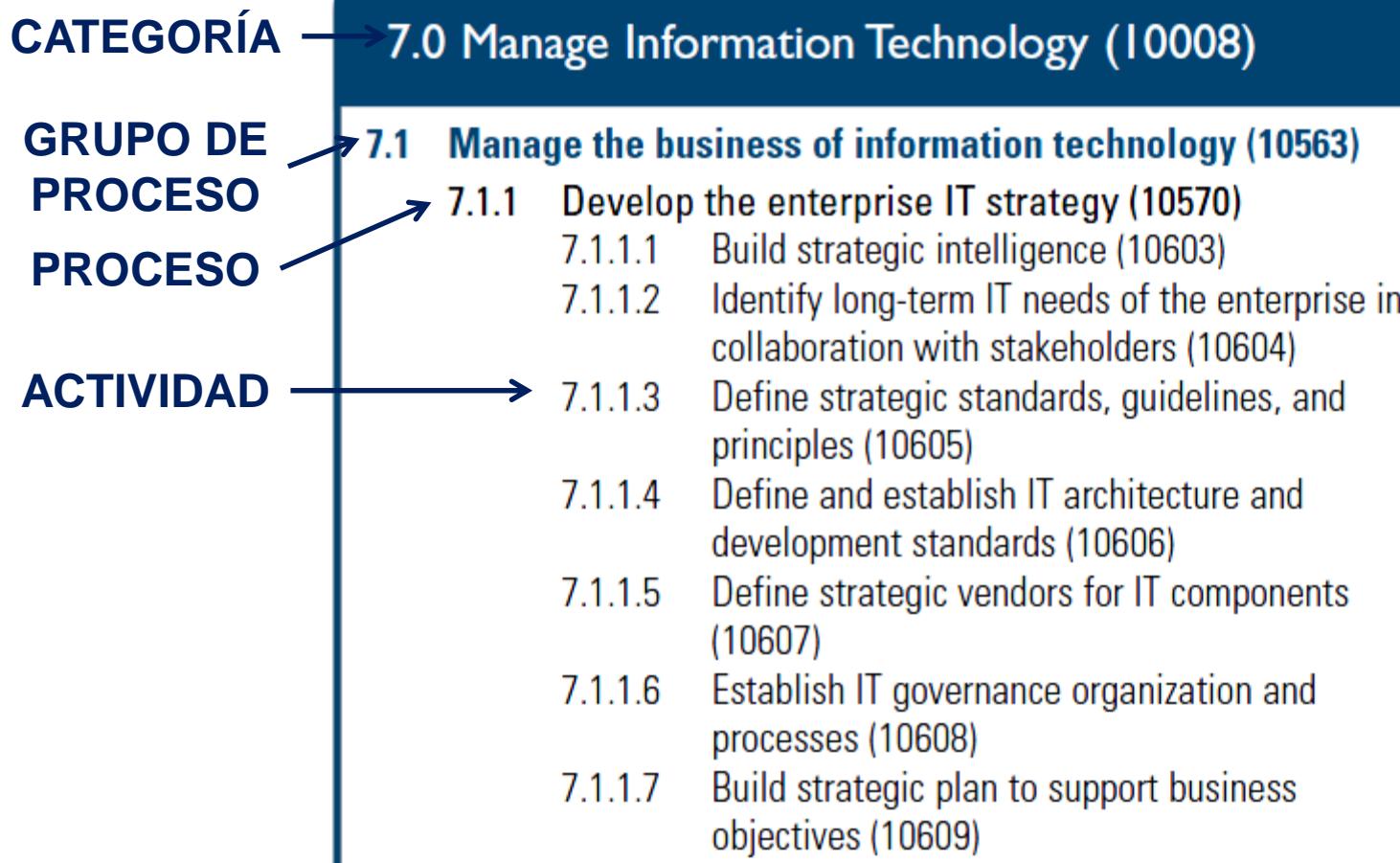
Level 5—Task

I.2.2.3.I.I Identify project requirements and objectives (I1117)

Tasks represent the next level of hierarchical decomposition after activities. Tasks are generally much more fine grained and may vary widely across industries. Examples include: Create business case and obtain funding and Design recognition and reward approaches.

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO APQC

NIVELES DE DESPLIEGUE



LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO APQC

INDICADORES DE DESARROLLO

ID #	NAME	FORMULA	KPI
	FINANCIAL MANAGEMENT (FM)	A	ÁREA DE ANÁLISIS
	FINANCE ORGANIZATION (93 MEASURES)	B	DENOMINACIÓN DEL ANÁLISIS
	COST EFFECTIVENESS (7 MEASURES)	C	CATEGORÍA DE MEDIDA
102860	Personnel cost to perform finance function per finance function FTE	<p>Personnel cost perform the function "manage financial resources" / Number of FTEs who perform the function "manage financial resources"</p> <p>208.0330a / 208.0310aa</p>	<p>Personnel cost perform the function "manage financial resources" / Number of FTEs who perform the function "manage financial resources"</p> <p>(Total finance function cost / Total business entity revenue) * 100</p>
103538	Total cost to perform the finance function as a percentage of revenue		
101666	Overhead cost of the finance function per \$100,000 revenue		
102857	Personnel cost to perform the finance function per \$1,000		

IDENTIFICACIÓN NUMÉRICA

DENOMINACIÓN DE LA MEDIDA

ÁREA DE ANÁLISIS

DENOMINACIÓN DEL ANÁLISIS

CATEGORÍA DE MEDIDA

FÓRMULA CON IDENTIFICACIÓN NUMÉRICA

FÓRMULA

KPI (SÍ O NO)

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO APQC EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESARROLLO

7.1 Manage the business of information technology (10563)

Manage the business of information technology involves defining and maintaining the relevance of IT to the enterprise and its mission, communicating the strategy and role of IT within the enterprise, establishing the enterprise architecture and guiding principles, defining the IT management system and governance model, and managing the strategic activities that help ensure attainment of IT value.

Key Performance Indicators:

- Number of IT full-time equivalents (FTEs) for *Manage the business of IT* per
 - \$1 billion revenue
 - \$1,000 revenue
- For application development projects and enhancements completed, percentage of initial functionality delivered
 - Time (in months) to respond to major business shifts
- For application development projects and enhancements completed, percentage of projects delivered
 - on time
 - on or below budget

7.1.1 Develop the enterprise IT strategy (10570)

Develop the enterprise IT strategy consists of activities required to define and maintain a business-focused enterprise IT strategy. This includes building strategic intelligence for the enterprise, collaborating with stakeholders to identify the long-term IT needs of the enterprise, and developing and maintaining of the business-focused strategy.

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO APQC

EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESARROLLO

ID #	NAME	FORMULA	KPI
INFORMATION TECHNOLOGY (IT)			
IT ORGANIZATION 2015 (90 MEASURES)			
COST EFFECTIVENESS (23 MEASURES)			
104996	Personnel cost to perform the function "Manage Information Technology" per \$1,000 revenue	(Total annual IT costs excluding depreciation/amortization * IT operating cost (excluding amortization/depreciation expenses) as a percentage of IT cost * (Percentage of the IT operating cost that is internal personnel (including benefits) + Percentage of the IT operating costs that is external personnel (contractors and outsourced staff))*.0001) / (Total business entity revenue * 0.0010) (247.0450 * 247.0480 * (247.0570 + 247.0580) *.0001) / (247.0090 * 0.0010)	✓
CYCLE TIME (2 MEASURES)			
104930	Average time in days to deploy new computing capacity	Average time in days to deploy new computing capacity 247.0790	✓

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE REFERENCIA: MODELO APQC

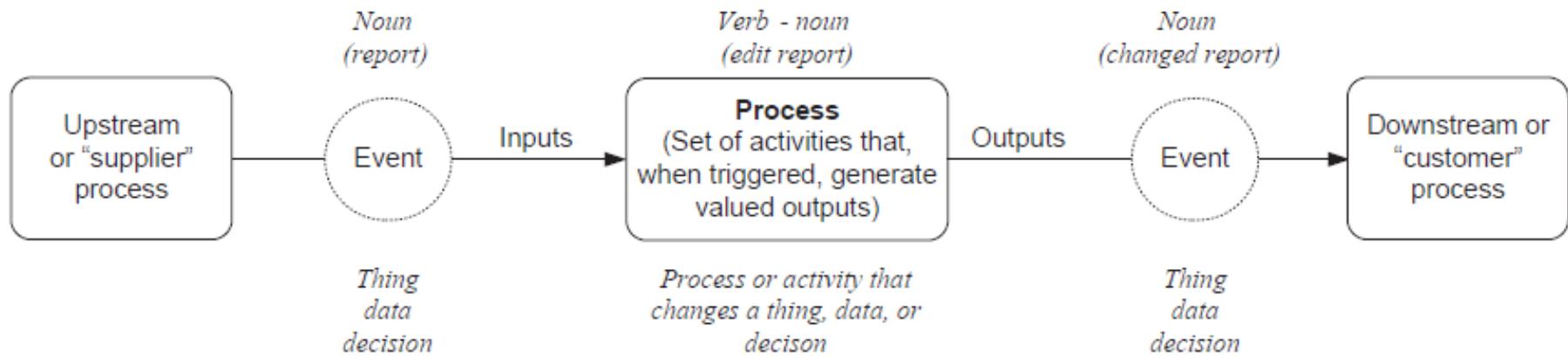
EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESARROLLO

ID #	NAME	FORMULA	KPI
INFORMATION TECHNOLOGY (IT)			
IT ORGANIZATION 2015 (90 MEASURES)			
PROCESS EFFICIENCY (13 MEASURES)			
104933	Number of FTEs that perform IT development and maintenance per \$1 billion revenue	(Number of FTEs who perform the function "manage information technology" * (Percentage of IT FTEs performing the process area "Manage enterprise information" + Percentage of IT FTEs performing the process area "Develop and maintain information technology solutions") *.01) / (Total business entity revenue * 0.0000000010) (247.0210 * (247.0280 + 247.0290)*.01) / (247.0090 * 0.0000000010)	✓
SUPPLEMENTAL INFORMATION (51 MEASURES)			
104945	Number of IT FTEs reporting into the internal IT organization per \$1 billion revenue	(Number of FTEs who perform the function "manage information technology" * Percentage of IT employees reporting into the internal IT organization *.01) / (Total business entity revenue * 0.0000000010) (247.0210 * 247.0220 *.01) / (247.0090 * 0.0000000010)	

MODELADO O DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

- La descripción de un proceso permite saber cómo es “por dentro” y, por tanto, **CÓMO TRANSFORMAN LAS ENTRADAS (o inputs) EN SALIDAS (u outputs)**
- La descripción de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar las actividades que lo componen, el flujo o secuencia de estas actividades y los diferentes recursos empleados (de información y decisionales, materiales, humanos, tecnológicos, etc.)
- Los diagramas de proceso permiten un análisis más detallado de cómo las actividades que forman el proceso aportan valor y contribuyen a los resultados de la organización

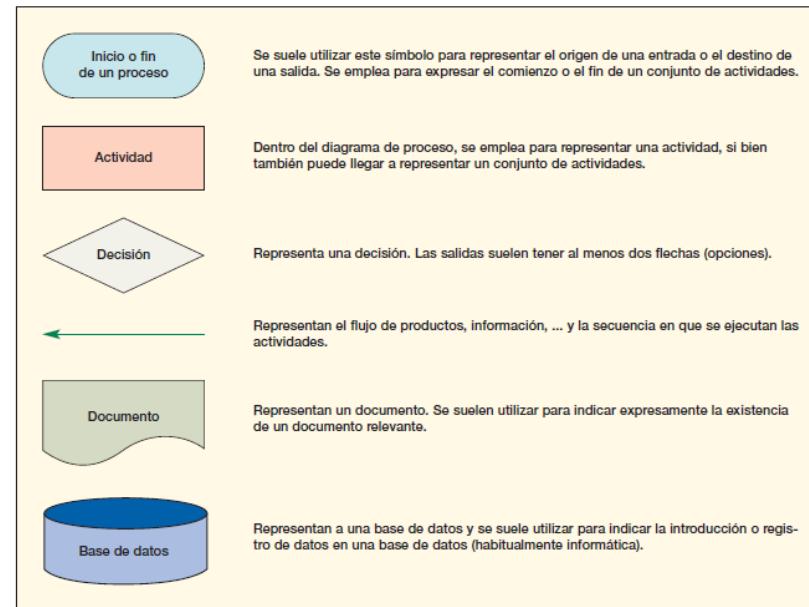
MODELADO O DESCRIPCIÓN DE PROCESOS: ELEMENTOS DE UN DIAGRAMA DE PROCESO



NOTACIONES Y LENGUAJES DE MODELIZACIÓN DE PROCESOS

- Para la elaboración de diagramas de proceso existen diferentes lenguajes y notaciones: simbología ANSI (*American National Standards Institute*), ASME (*American Society of Mechanical Engineers*), EPC, BPMN, UML, etc.
- Hacén posible que los procesos de negocio sean entendidos por todas las personas que intervienen, desde los analistas del negocio, los especialistas de TIC, los que los ejecutan y los que los gestionan (o propietarios)

SIMBOLOGÍA MÁS HABITUAL DE ANSI PARA LA REPRESENTACIÓN DE DIAGRAMAS



Actividades



Una Tarea es una unidad de trabajo, el trabajo a realizar. Cuando aparece con el símbolo indica un Subproceso, una actividad que puede ser refinada.



Una Transacción es un conjunto de actividades relacionadas lógicamente, adhiriéndose a un protocolo transaccional particular.



Un Subproceso de Evento se sitúa en el interior de otro (subprocesos). Este se activa en la ocurrencia del evento de inicio especificado y mientras el proceso que lo contiene permanezca también activo. El subproceso de evento puede interrumpir o no al proceso que lo contiene.



Una Actividad de Llamada es una referencia a un Subproceso o Tarea definida de forma global que se reutiliza en el proceso actual.

Marco de Actividad
Los marcadores especifican el comportamiento particular de las actividades durante su ejecución:



Envío



Recepción



Tarea de Usuario



Tarea Manual



Regla de Negocio



Invocación de Servicio



Ejecución de Script

Flujo de Secuencia

define el orden de ejecución entre dos actividades.

Flujo por Defecto

cámino a seguir si las condiciones de los caminos alternativos evalúan a falso.

Flujo Condicional

tiene una condición asociada que permite decidir si el camino será activado o no.

Compuertas

Exclusiva

En un punto de bifurcación, selecciona exactamente un flujo de ejecución para activar al flujo saliente. En un punto de convergencia, la compuerta espera a que un flujo incidente complete para activar el flujo saliente.

Esta compuerta siempre será seguida por eventos o tareas de recepción, y solo activará un flujo saliente dependiendo del evento que ocurre en primer lugar.

En un punto de bifurcación, todos los caminos salientes serán activados simultáneamente. En un punto de convergencia, la compuerta espera a que todos los flujos incidentes completen antes de activar el flujo saliente.

Exclusive Basada en Eventos (generadora de Instancias)

En la ocurrencia de uno de los eventos subsecuentes se crea una nueva instancia del proceso.

Paralela Basada en Eventos (generadora de Instancias)

En la ocurrencia de todos los eventos subsecuentes se crea una nueva instancia del proceso.

Inclusiva

En un punto de bifurcación, al menos un flujo activado. En un punto de convergencia, espera a todos los flujos que fueron activados para activar al saliente.

Compleja

Comportamiento complejo de convergencia/bifurcación no capturado por el resto de compuertas.

Conversaciones



Una Comunicación define un conjunto de mensajes intercambiados, relacionados entre sí, de forma lógica. Cuando aparece con el símbolo indica una Sub-Comunicación, un elemento compuesto de conversaciones.



Un Conector de Conversación conecta Comunicaciones y Participantes.



Un Conector de Conversación Múltiple conecta Comunicaciones y múltiples Participantes.

Diagrama de Conversación

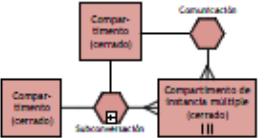
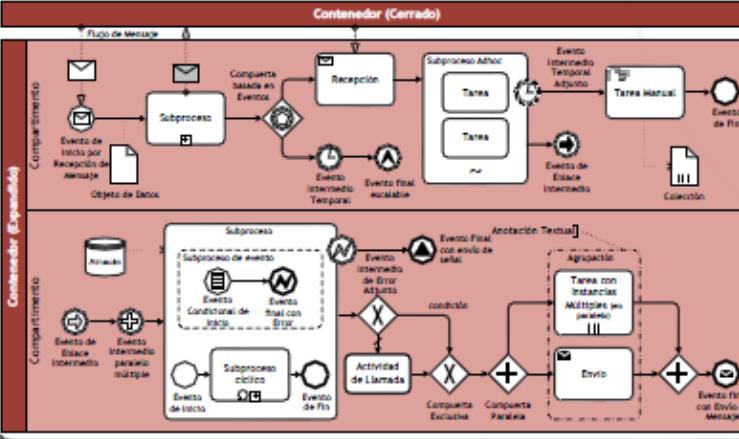


Diagrama de Colaboración



Contenedores



Contenedor

Objeto de Datos

Almacén

Evento de Estado Intermedio

Evento Intermedio paralelo

Evento de Inicio

Actividad de Llamada

Compuerta Exclusiva

Compuerta Paralela

Actividad de Término

Subproceso

Evento de Finalización

Envío

Evento Final con Envío de Mensaje



Comunicación

Participante A

Tarea de Coreografía

Participante B

Tarea de Coreografía

Participante C

Tarea de Coreografía

Participante D

Tarea de Coreografía

Participante E

Tarea de Coreografía

Participante F

Tarea de Coreografía

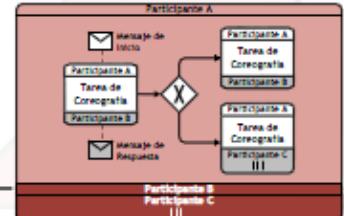
Participante G

Coreografías

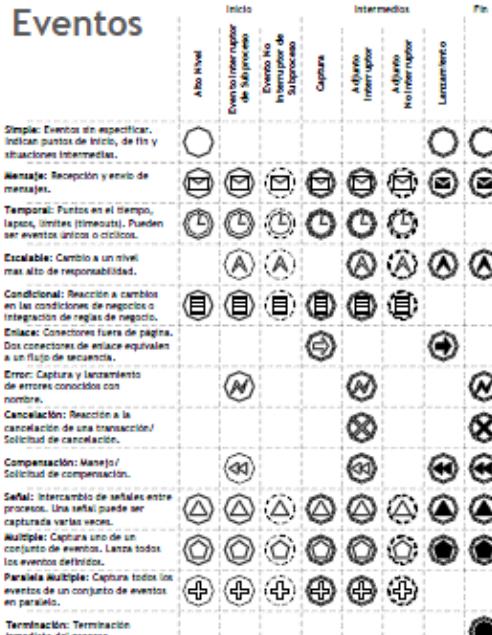


Una Tarea de Coreografía representa una interacción (intercambio de mensajes) entre dos participantes. El Indicador de Múltiples Partic平antes indica un conjunto de participantes del mismo tipo.

Diagrama de Coreografía



Eventos



Datos



Input



Tarea



Output



Documento



Archivo



Mensaje



Almacén



Correo Electrónico



Tarjeta



Tarjeta de Crédito



Tarjeta de Identidad



Tarjeta de Identificación



Tarjeta de Identificación



Tarjeta de Identificación



Tarjeta de Identificación



Tarjeta de Identificación



Tarjeta de Identificación



Tarjeta de Identificación



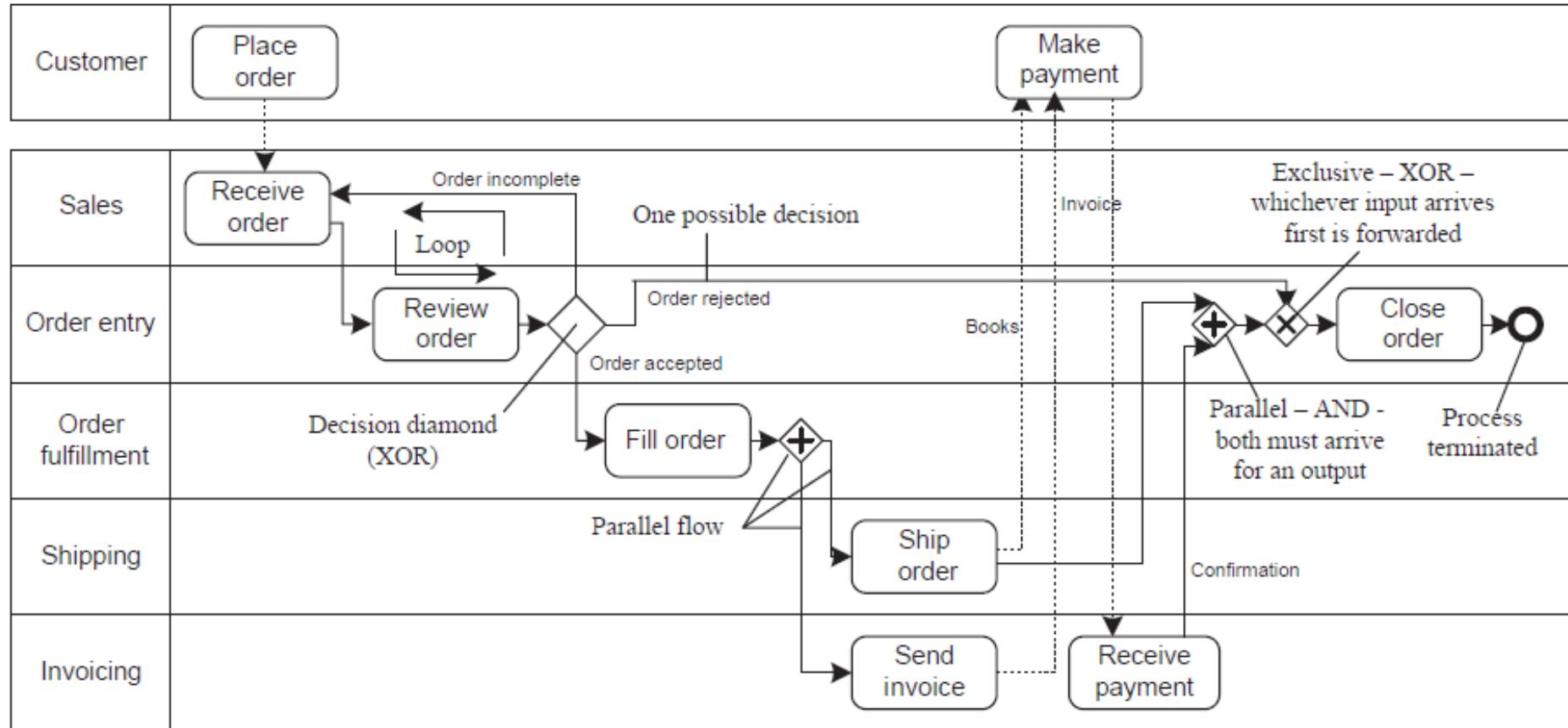
Tarjeta de Identificación



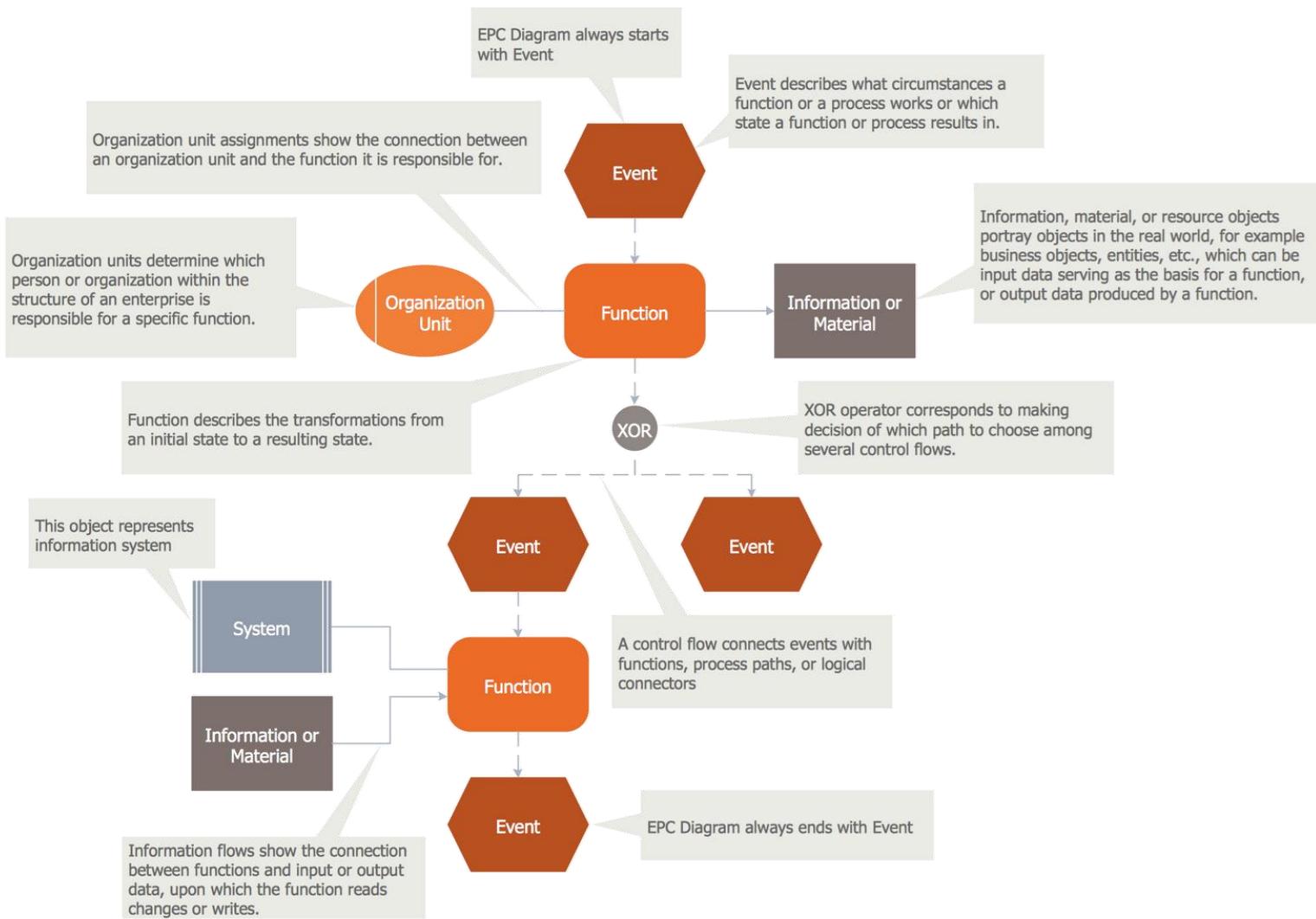
Tarjeta de Identificación

MODELIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTA CON BPMN

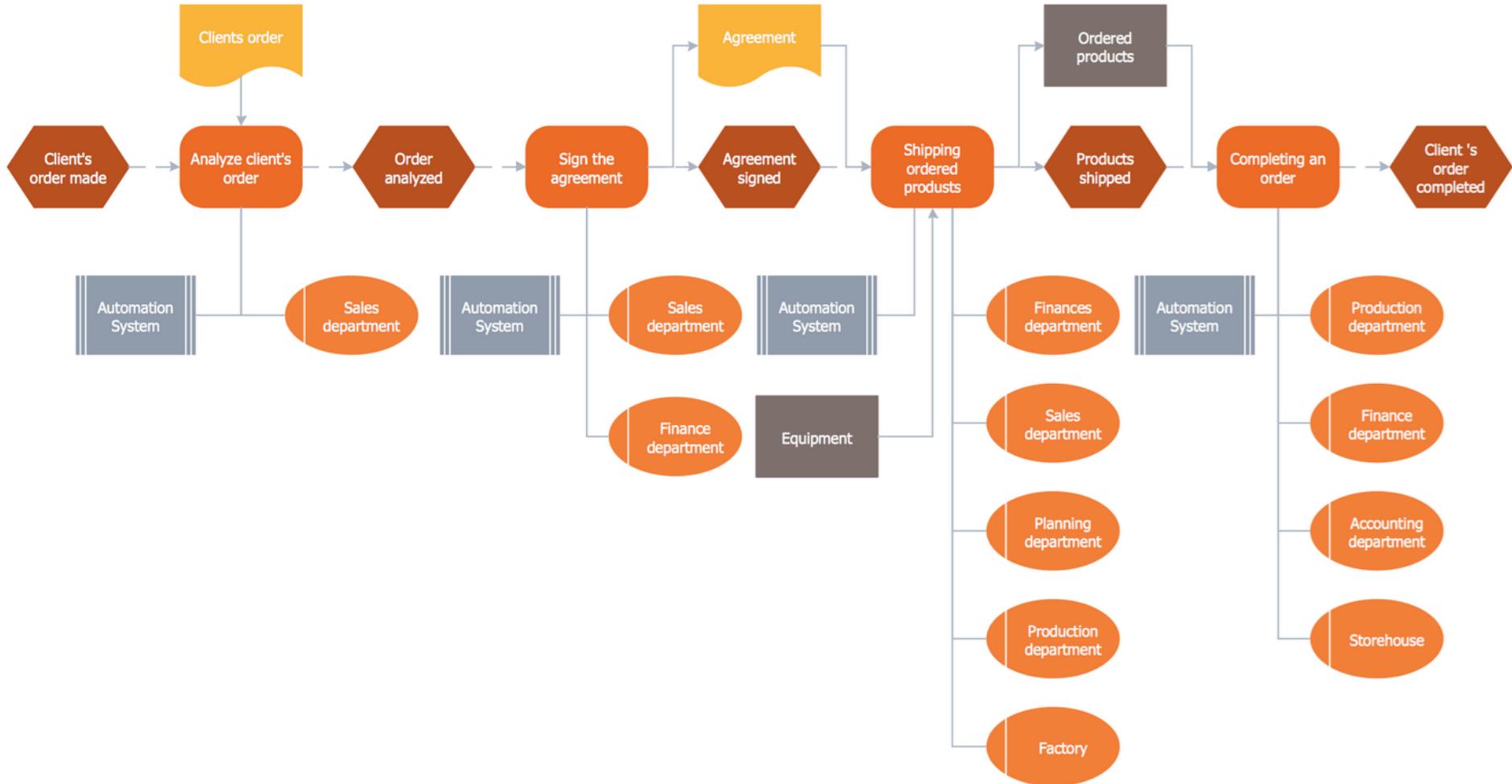
Books-by-mail: order fulfillment process



PRINCIPALES ELEMENTOS DE LOS DIAGRAMAS EPC (EVENT-DRIVEN PROCESS CHAIN - CADENA DE PROCESOS CONTROLADA POR EVENTOS)



MODELIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTA CON EPC



MODELIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO A DIFERENTES NIVELES

NIVEL DE DESAGREGACIÓN
(DETALLE O GRANULARIDAD)

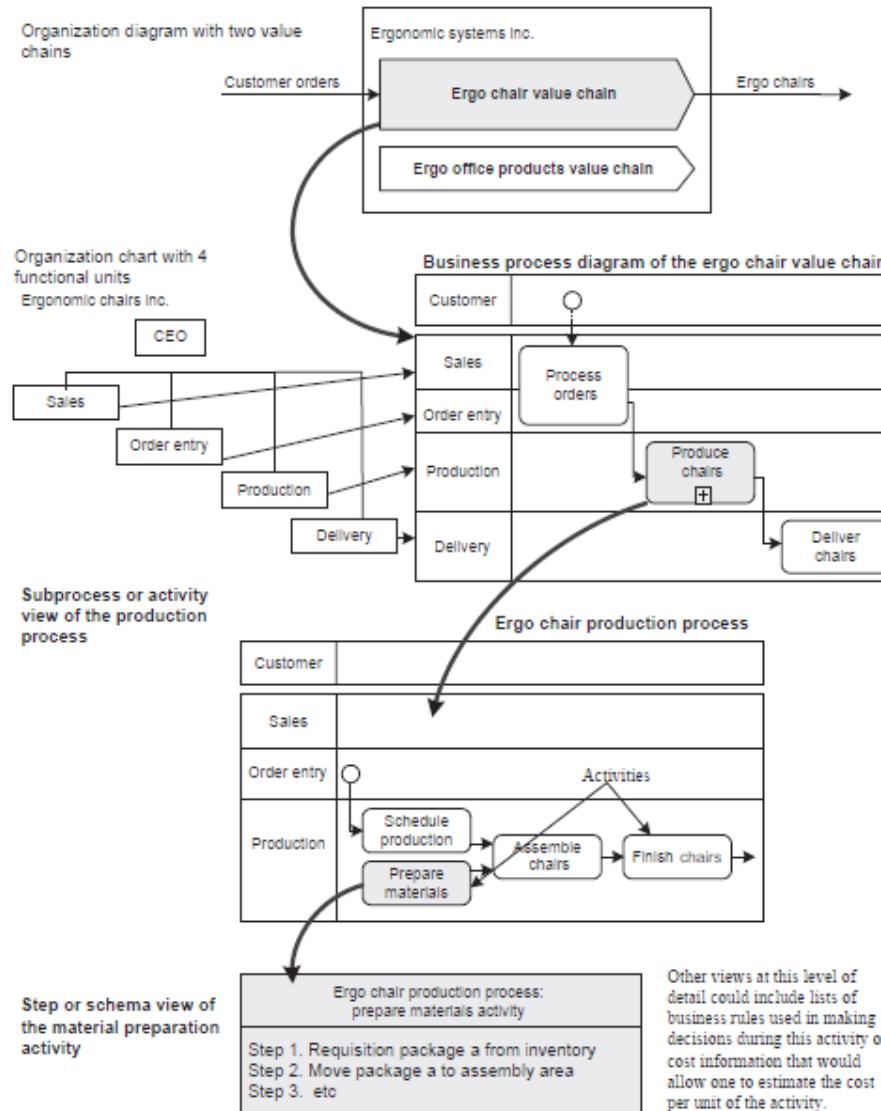
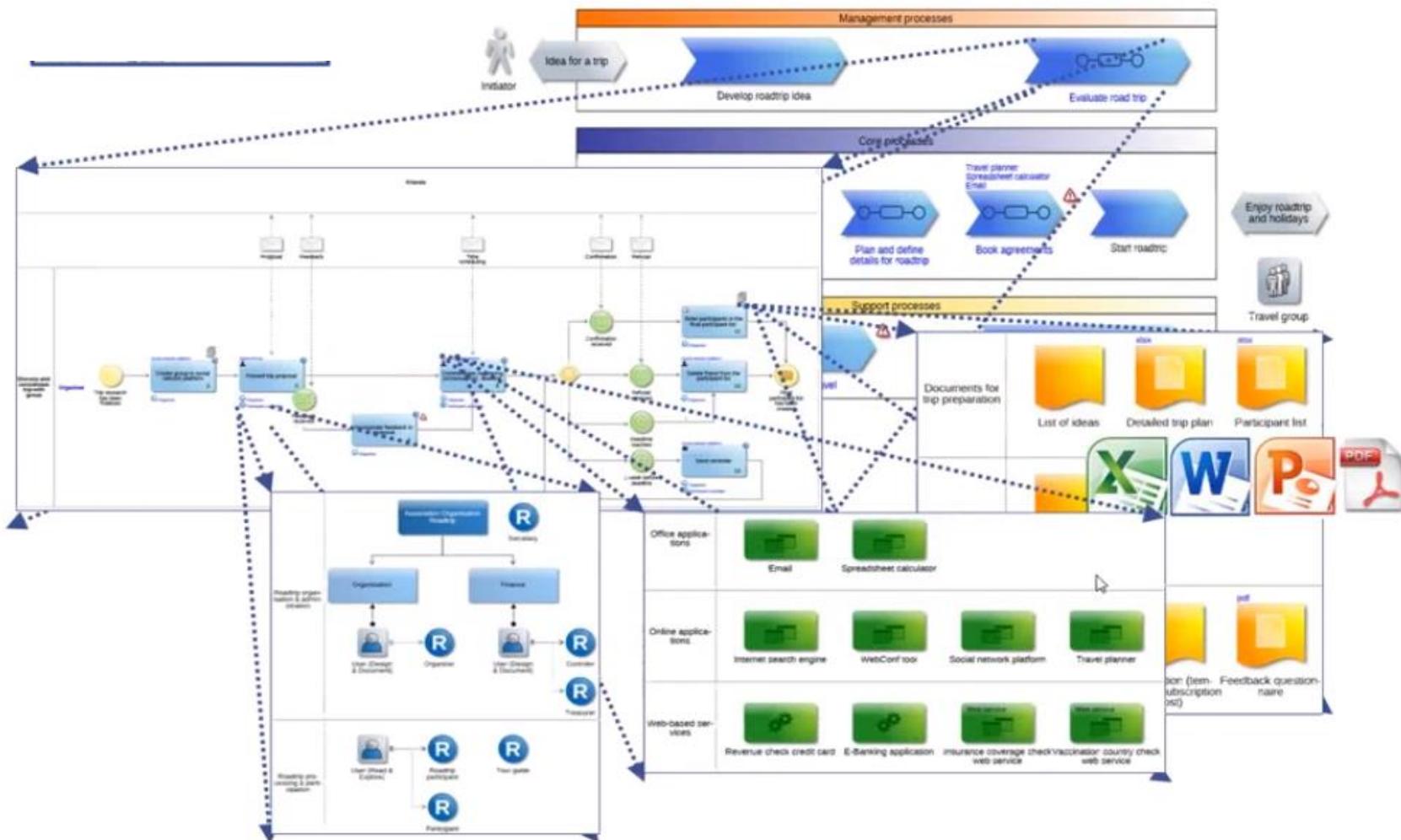


Figure 9.5 Drilling down into a process to examine more specific levels of processes.

GESTIÓN Y MANTENIMIENTO DE DATOS DE PROCESOS EN ADONIS (www.boc-group.com)



TEMA 3. PROCESOS DE NEGOCIO EMPRESARIALES Y BPM (PARTE 2)

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Saber describir el ciclo de vida de un proceso de negocio
- Comprender la importancia de los indicadores de desarrollo de los procesos (PPIs) y saber relacionarlos con la gestión de los procesos y la mejora continua
- Poder identificar problemas en los procesos de negocio diseñados e idear soluciones a dichos problemas
- Entender la evolución estructural y cultural de una organización empresarial orientada a procesos de negocio

GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PROCESO

- “No se puede gestionar lo que no se mide, no se puede medir lo que no se define, no se puede definir lo que no se entiende, no hay éxito en lo que no se gestiona” (William Edwards Deming)

CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO



INDICADORES DE DESARROLLO DEL PROCESO PPIs

(process performance indicators)

- Se definen para verificar si (y de qué manera) el proceso alcanza sus objetivos, para lo cual se mide el nivel de cumplimiento actual de estos indicadores de desarrollo del proceso (PPIs) y se comparan con las metas futuras deseadas, facilitando, de este modo, la mejora continua del proceso

EL CICLO DE MEDIDA DEL DESARROLLO DEL PROCESO



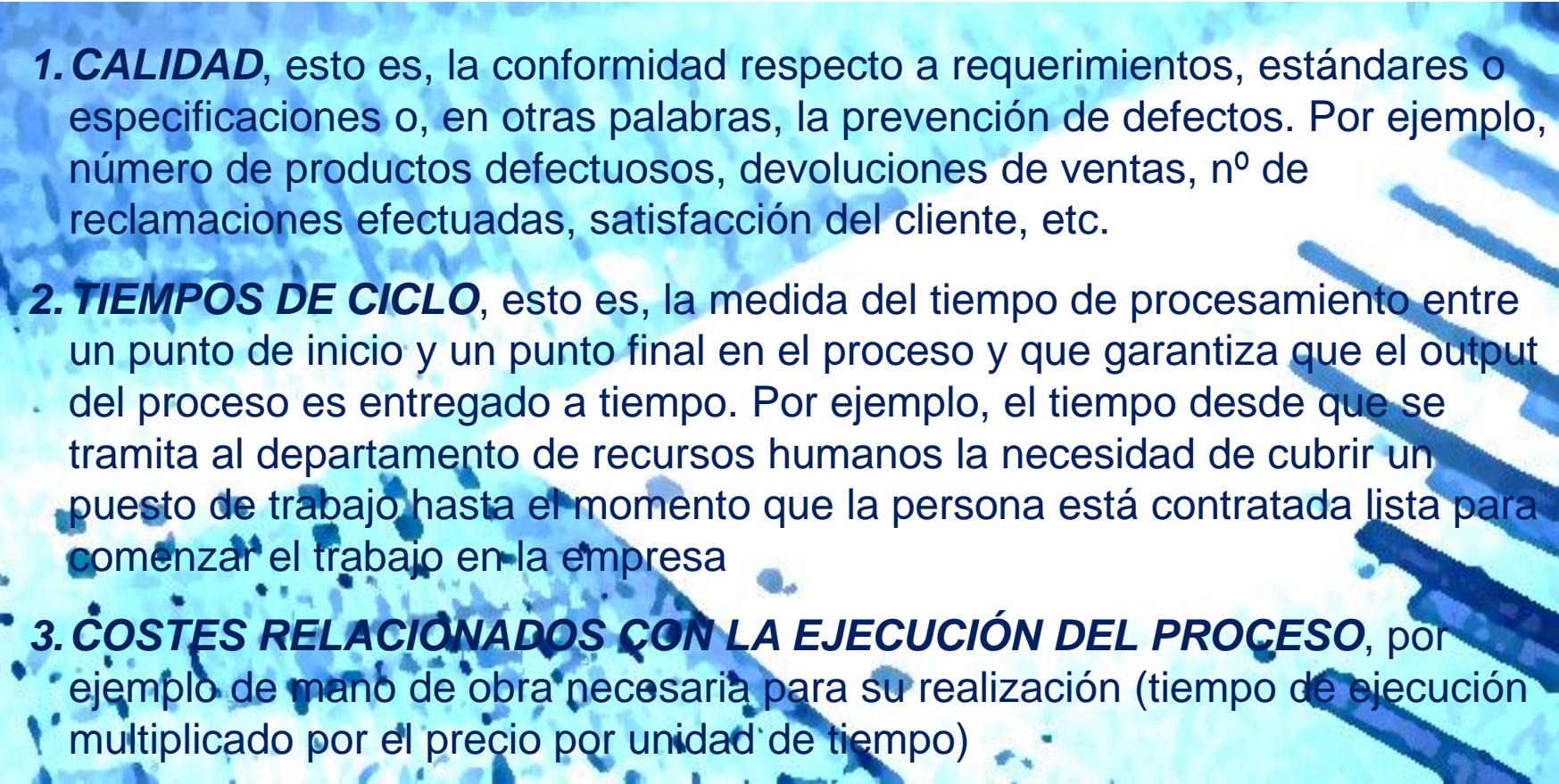
GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PROCESO –PPIs

UN MARCO COMPLETO DE DESARROLLO ORGANIZATIVO



GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PROCESO –PPIs

- Los PPIs cuantifican el desarrollo del proceso generalmente alrededor de las siguientes dimensiones:

- 
1. **CALIDAD**, esto es, la conformidad respecto a requerimientos, estándares o especificaciones o, en otras palabras, la prevención de defectos. Por ejemplo, número de productos defectuosos, devoluciones de ventas, nº de reclamaciones efectuadas, satisfacción del cliente, etc.
 2. **TIEMPOS DE CICLO**, esto es, la medida del tiempo de procesamiento entre un punto de inicio y un punto final en el proceso y que garantiza que el output del proceso es entregado a tiempo. Por ejemplo, el tiempo desde que se tramita al departamento de recursos humanos la necesidad de cubrir un puesto de trabajo hasta el momento que la persona está contratada lista para comenzar el trabajo en la empresa
 3. **COSTES RELACIONADOS CON LA EJECUCIÓN DEL PROCESO**, por ejemplo de mano de obra necesaria para su realización (tiempo de ejecución multiplicado por el precio por unidad de tiempo)

TIPOS DE INDICADORES DE DESARROLLO DEL PROCESO-PPIs

1. INDICADORES PREDICTIVOS (O INDUCTORES)

que permiten identificar tendencias que conducirán al éxito o fracaso del resultado del proceso mientras se sigue ejecutando el proceso y, por tanto, pueden ayudar a tomar decisiones y generar acciones en pos del cumplimiento de los objetivos deseados del proceso



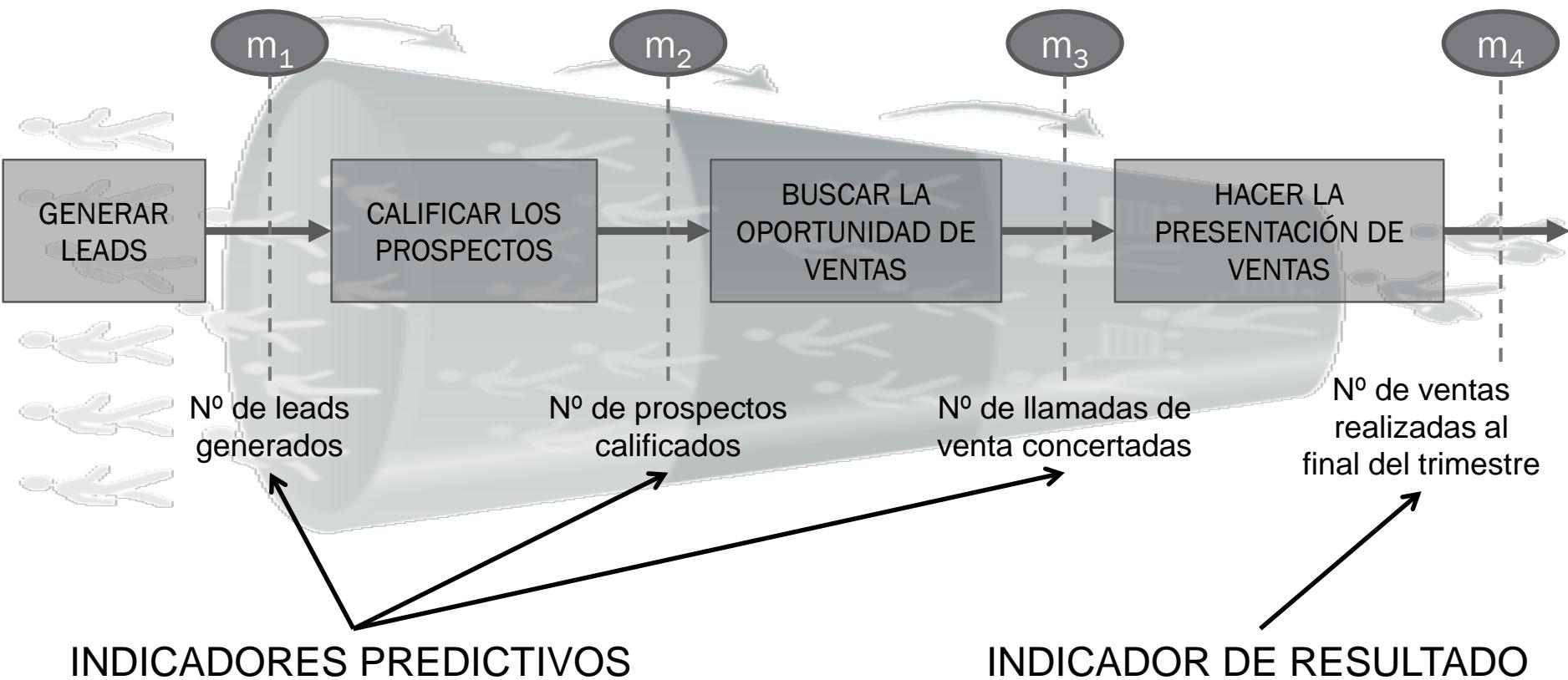
2. INDICADORES DE RESULTADO que miden el resultado o output del proceso y, por tanto, situaciones finales que no pueden ser cambiadas



TIPOS DE INDICADORES DE DESARROLLO DEL PROCESO-PPIs

EJEMPLO

- Objetivo: expandir la presencia en el mercado de un determinado producto
- Indicador y meta: incremento de ventas en un 15% cada trimestre del año



LOS INDICADORES DE DESARROLLO DEBEN SER DEFINIDOS DE MANERA “SMART”

- **SPECIFIC (ESPECÍFICOS)**, esto es, claros y bien definidos de tal manera que los **EJECUTORES** del proceso pueden conocer de manera clara lo que se espera de ellos y los **PROPIETARIOS DEL PROCESO** puedan controlar y evaluar el desarrollo actual en relación a las metas establecidas
- **MEASURABLE (MEDIBLE)**, de tal manera que podamos conocer si se cumplen los objetivos
- **ALIGNED (ALINEADO)**, esto es, coordinados con los objetivos y estrategias de orden superior, de tal forma que apoyen las decisiones de gestión
- **REALISTIC (REALISTAS)**, esto es, alcanzables con la formación que se tiene, los recursos que se disponen, etc.
- **TIME-BOUND (PARA UN PERIODO DE TIEMPO DETERMINADO)**, especificándose el plazo de tiempo en el que debe conseguirse dicho objetivo

PRIORIZACIÓN DE ACTUACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE NEGOCIO

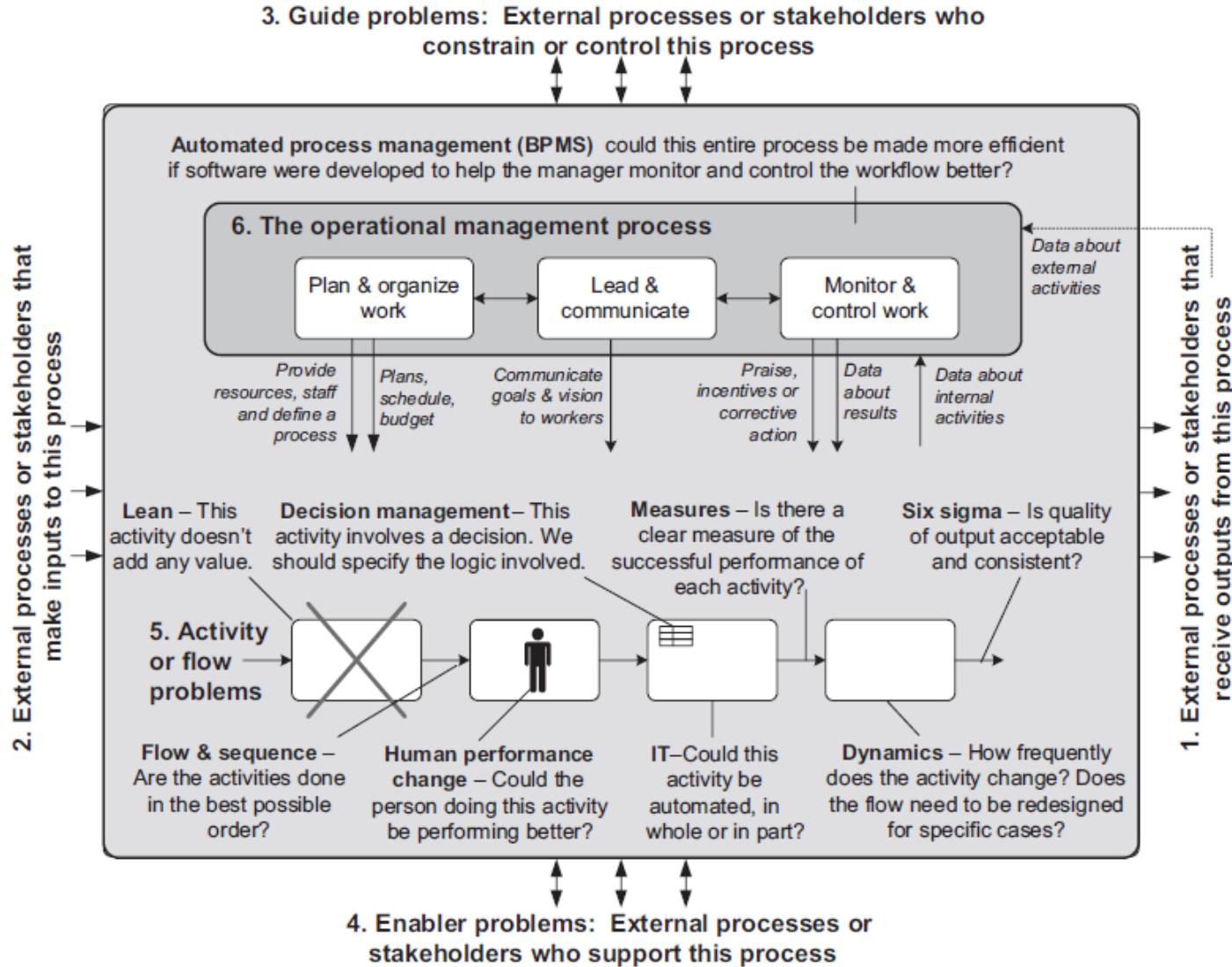
IMPORTANCIA DEL PROCESO DE NEGOCIO PARA LOS CLIENTES	ALTA	Mejora radical (reingeniería)	Mejora continua (agresiva)	Gestión del conocimiento (ineludible)
	MEDIA	Mejora continua (agresiva)	Mejora continua (paulatina)	Gestión del conocimiento (aconsejable)
	BAJA	Possible externalización (outsourcing)	Mejora continua (baja intensidad)	Reducción de recursos

<85% ← 85%

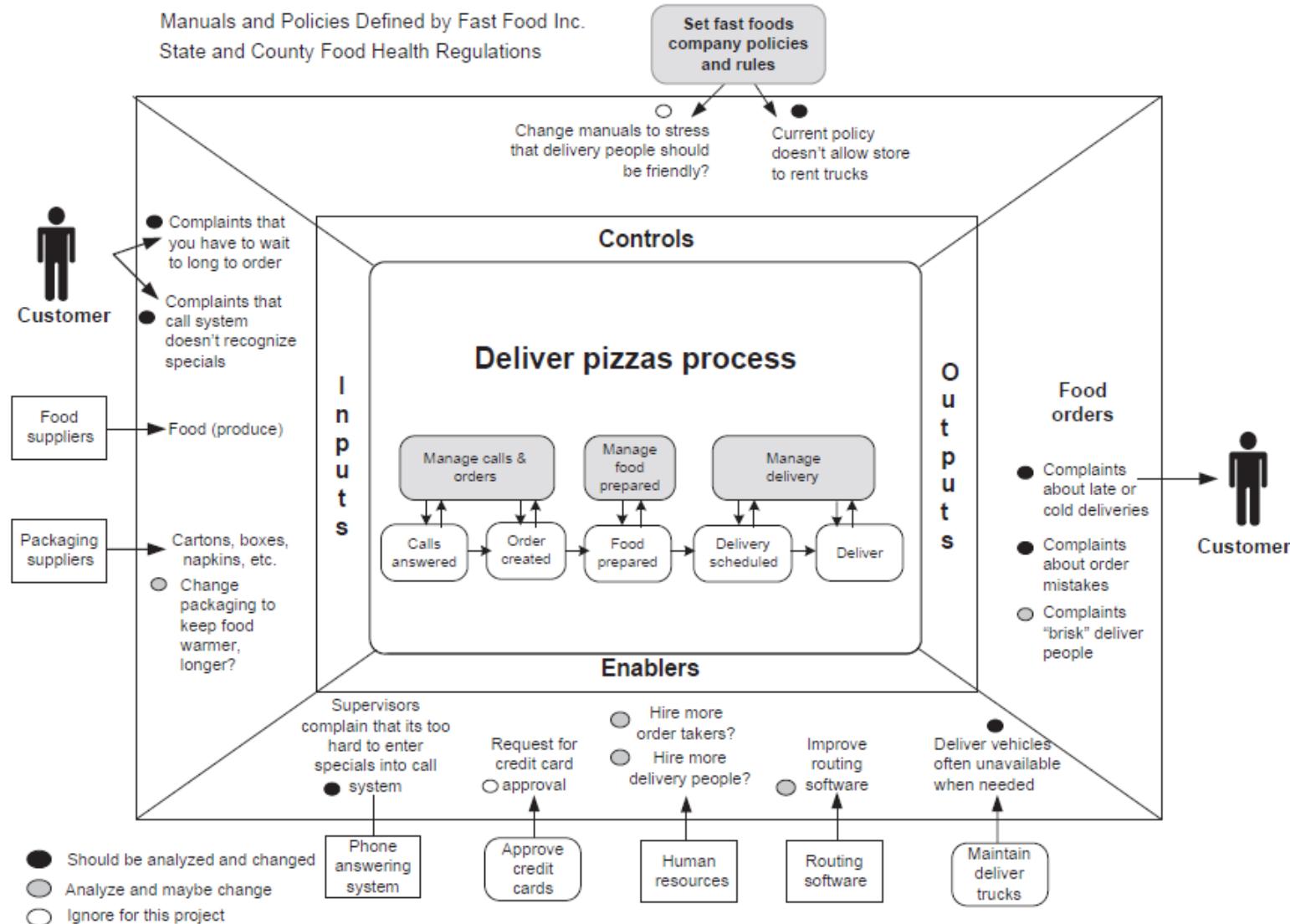
100% → >100%

NIVEL DE RENDIMIENTO DEL PROCESO DE NEGOCIO

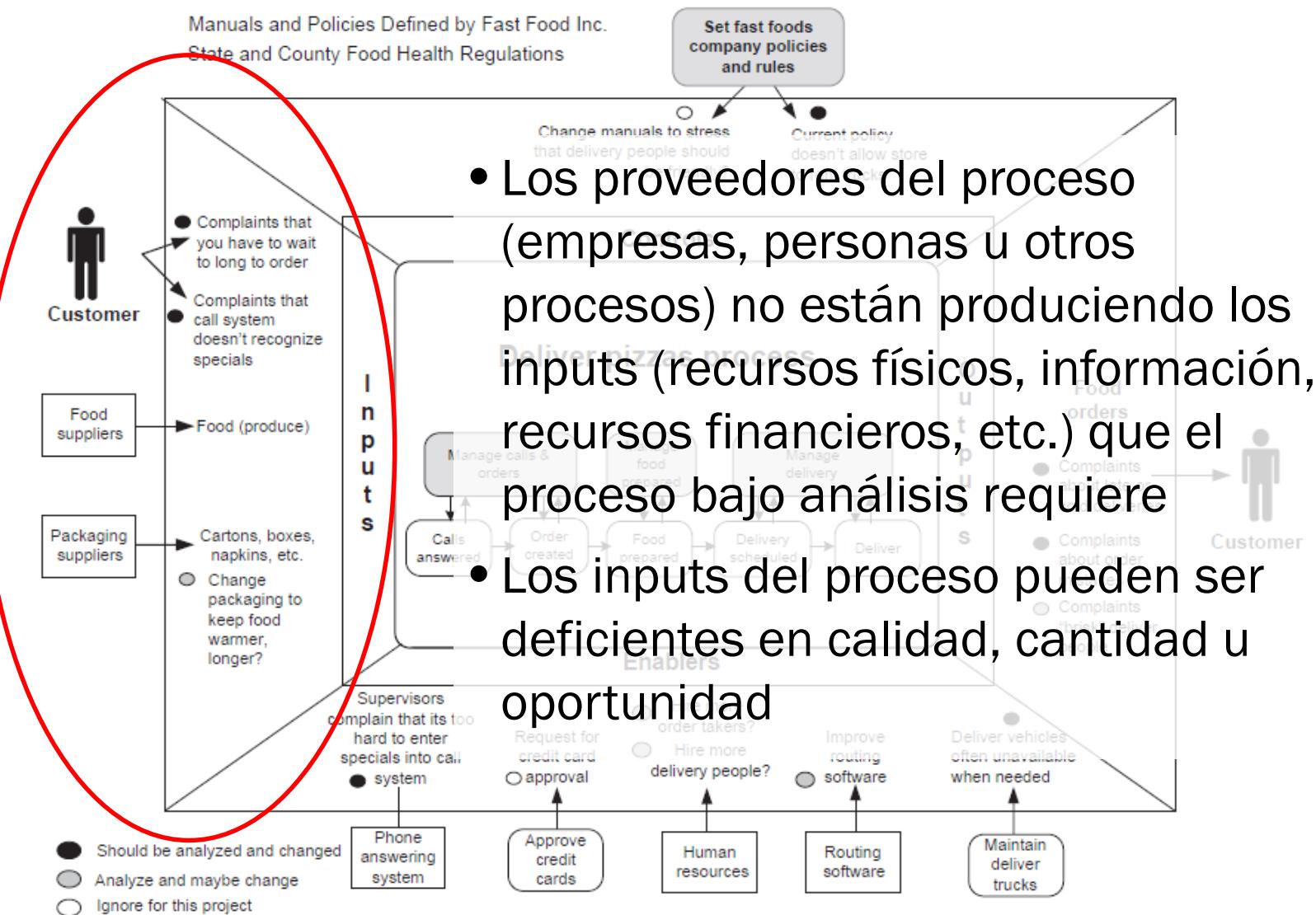
PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO



PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO



PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

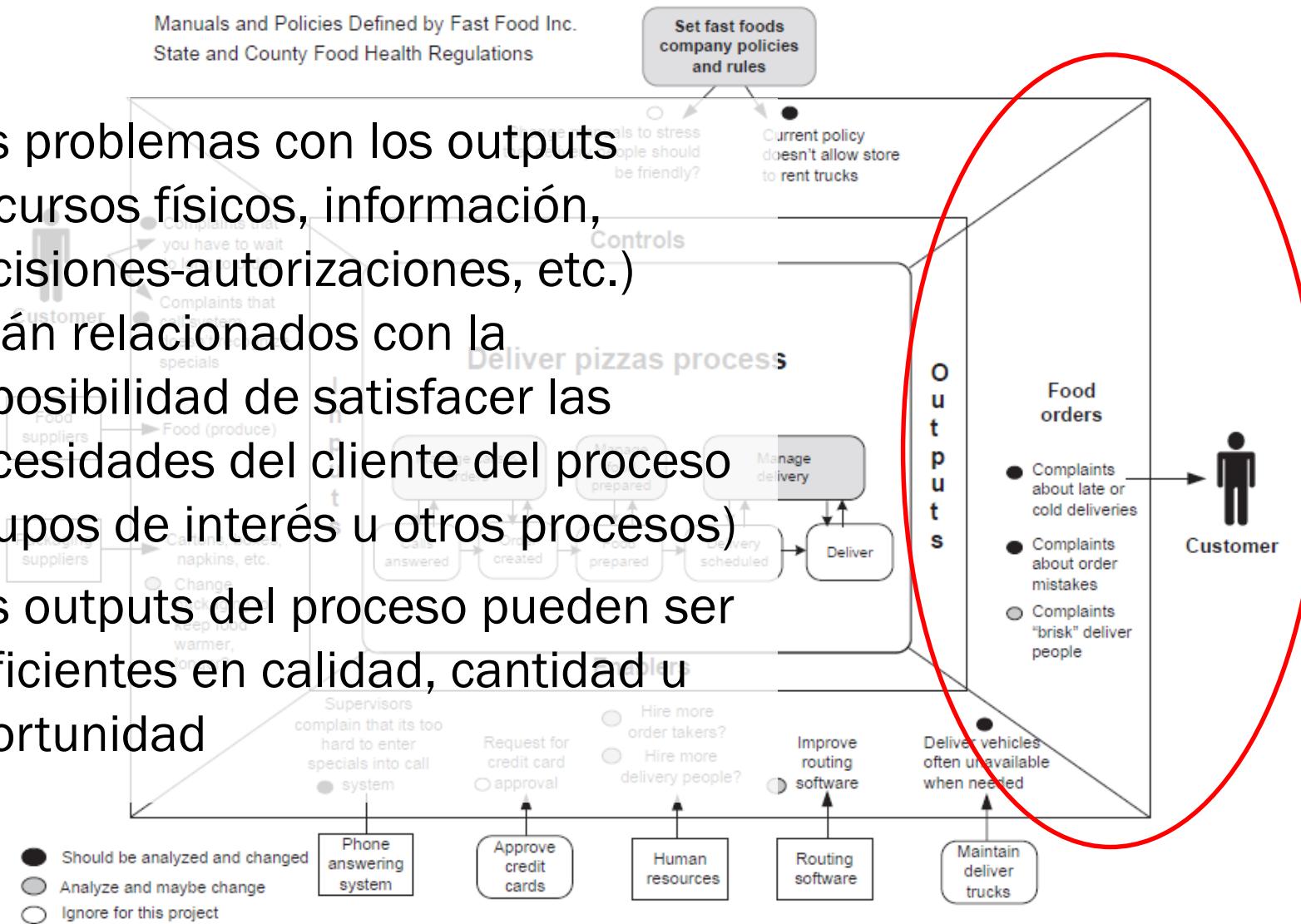


PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

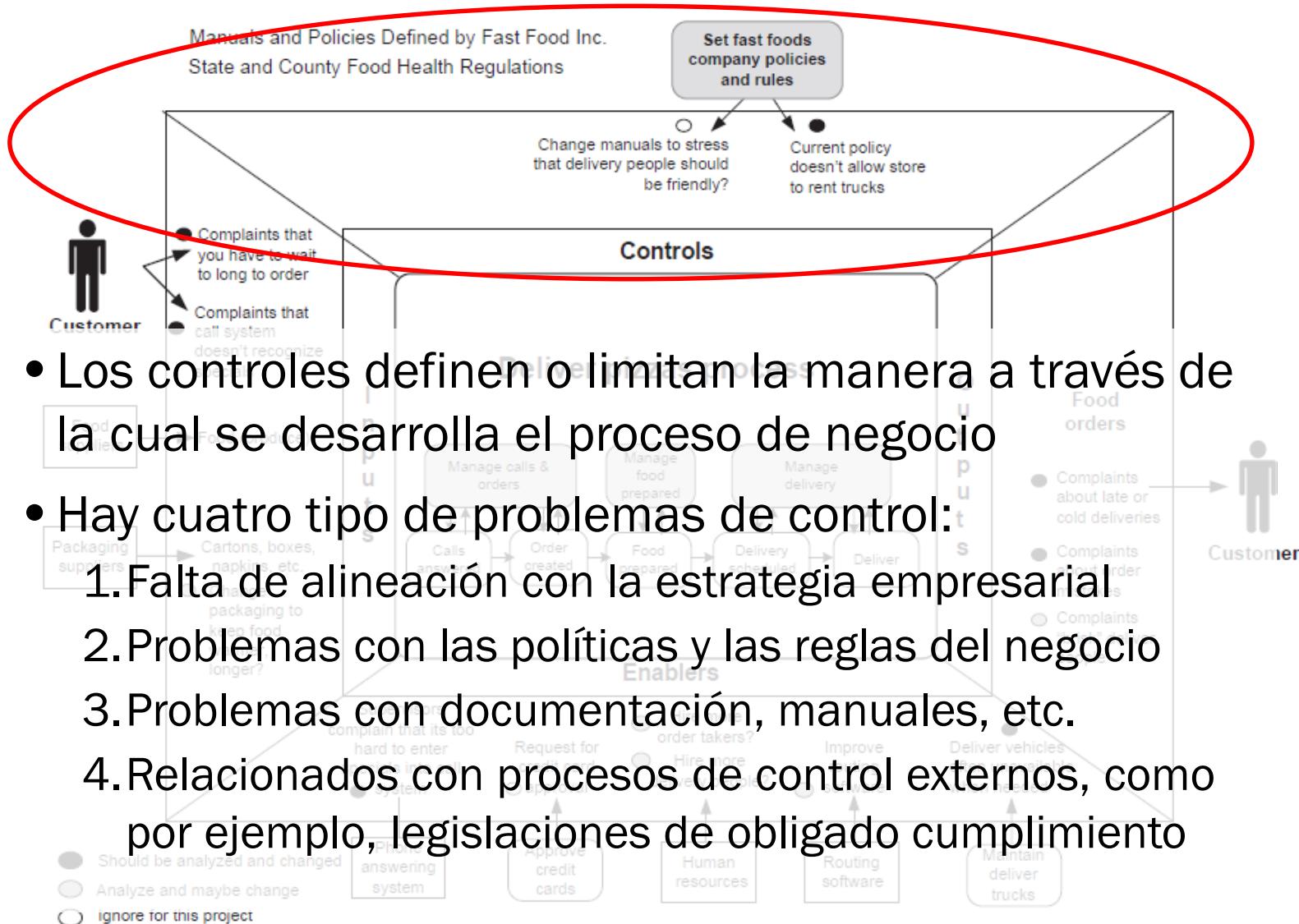
Manuals and Policies Defined by Fast Food Inc.

State and County Food Health Regulations

- Los problemas con los outputs (recursos físicos, información, decisiones-autorizaciones, etc.) están relacionados con la imposibilidad de satisfacer las necesidades del cliente del proceso (grupos de interés u otros procesos)
- Los outputs del proceso pueden ser deficientes en calidad, cantidad u oportunidad



PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

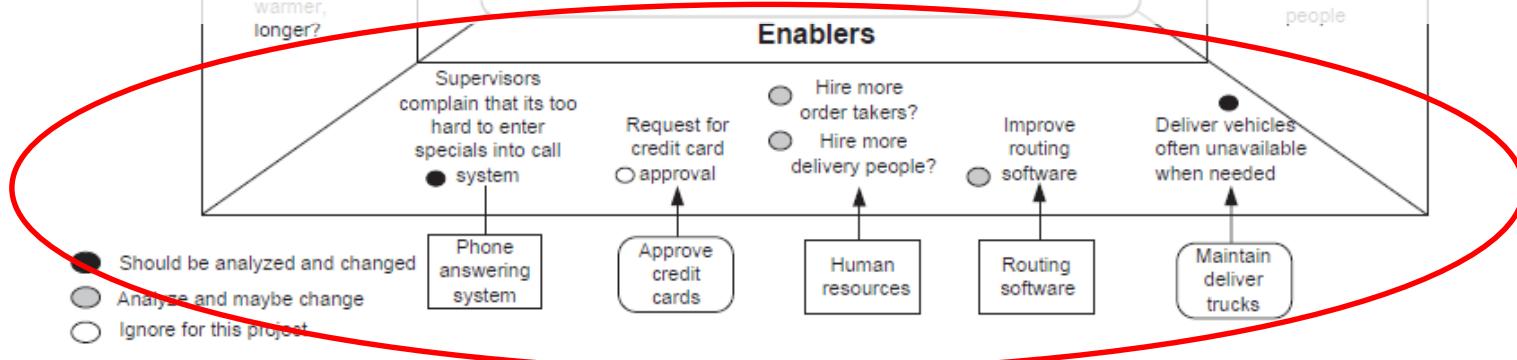


- Los controles definen o limitan la manera a través de la cual se desarrolla el proceso de negocio
- Hay cuatro tipo de problemas de control:
 1. Falta de alineación con la estrategia empresarial
 2. Problemas con las políticas y las reglas del negocio
 3. Problemas con documentación, manuales, etc.
 4. Relacionados con procesos de control externos, como por ejemplo, legislaciones de obligado cumplimiento

PROBLEMAS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO

- Los procesos de apoyo no proveen los recursos necesarios

1. **PROBLEMAS CON LOS RR.HH.**, al no contarse, por ejemplo, con la cantidad de personal requerido, con la formación necesaria, las tareas no están claramente asignadas al personal, deficientes mecanismos de motivación, deficiente información de control, etc.
2. **PROBLEMAS CON LAS TIC**, al estar, por ejemplo, las aplicaciones o los datos no sincronizados con el flujo del proceso (y de las actividades), aplicaciones complejas, actividades desarrolladas de manera manual, uso de bases de datos no conectadas, etc.
3. **PROBLEMAS CON LAS INSTALACIONES O EL EQUIPAMIENTO**, al no estar disponibles, por ejemplo, cuando se requieren las herramientas o recursos necesarios, las instalaciones o el equipamiento son inadecuados, etc.



PROBLEMAS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO

Manuals and Policies Defined by Fast Food Inc.

Set fast food company policies and standards

Share policy with HR, IT, Regulators

Change policy if needed

That delivery people check

That doesn't allow store

Complaints that

to long to order

Complaints that

doesn't recognize

Specialty

Food suppliers

Food (produce)

Inputs

Manage calls & orders

Manage food prepared

Manage delivery

Calls answered

Order created

Food prepared

Delivery scheduled

Deliver

Outputs

Customer

Complaints about late or cold deliveries

Complaints about order mistakes

Complaints "brisk" deliver people

Enablers

Supervisors complain that its too hard to enter specials into call system

Request for credit card approval

Hire more order takers?

Hire more delivery people?

Improve routing software

Deliver vehicles often unavailable when needed

Phone answering system

Approve credit cards

Human resources

Routing software

Maintain deliver trucks

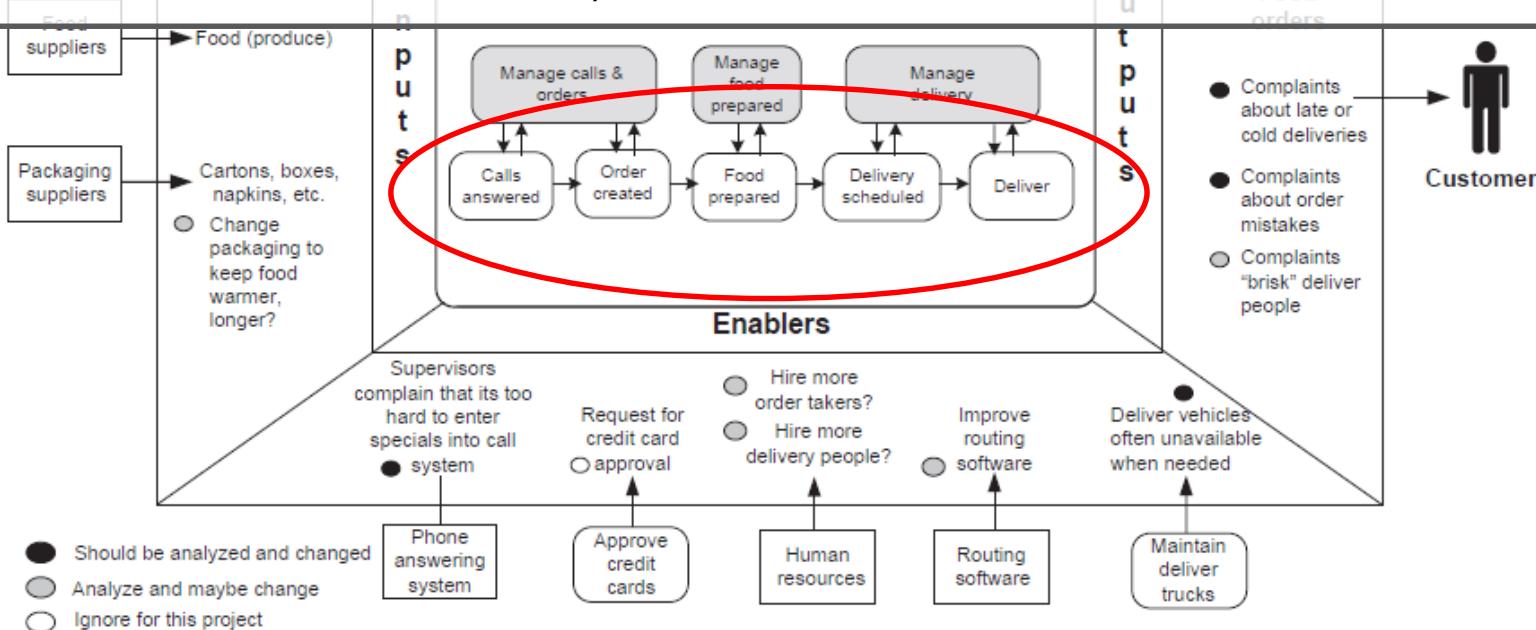
Should be analyzed and changed

Analyze and maybe change

Ignore for this project

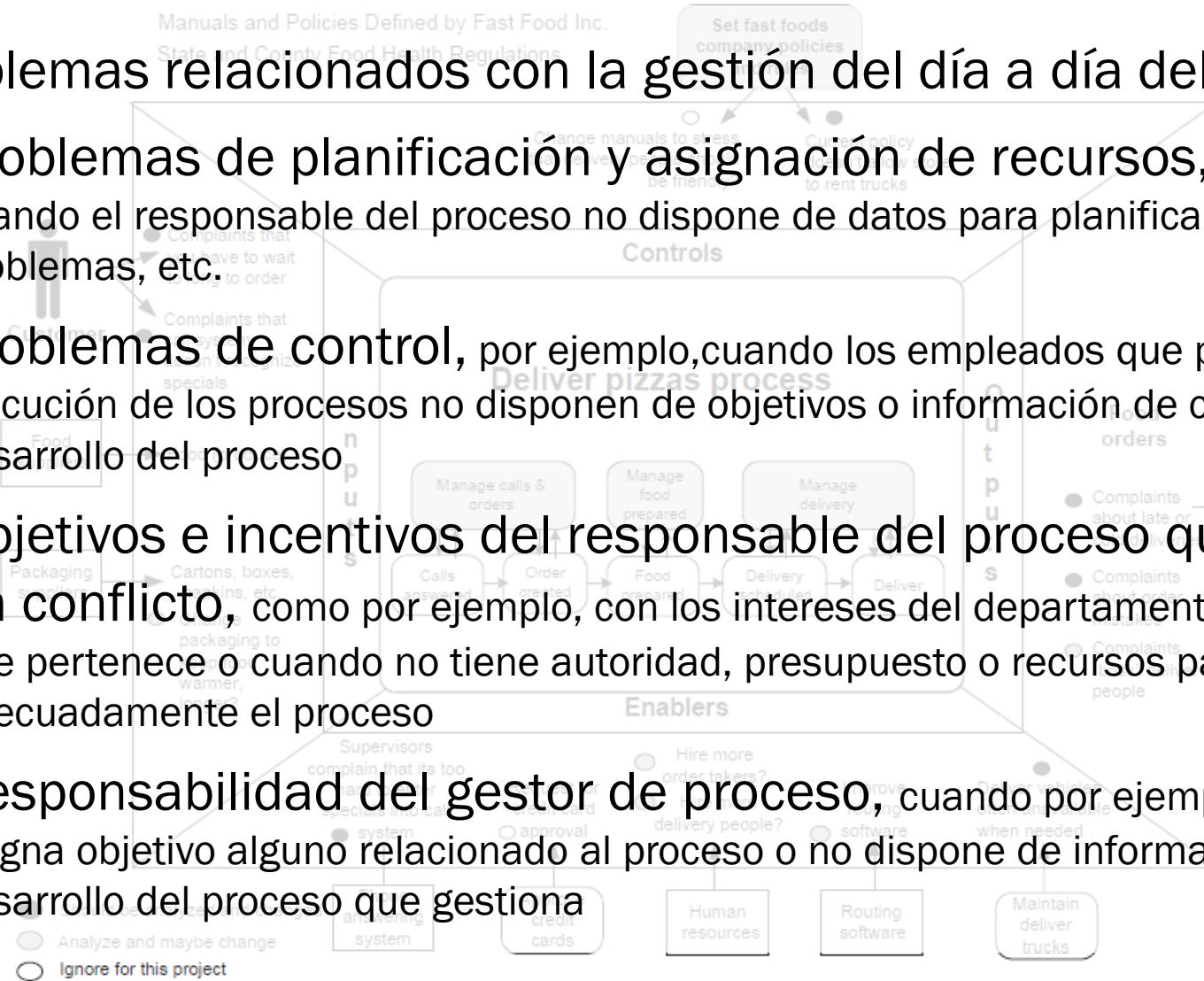
- Problemas relacionados con el flujo del proceso de negocio:

1. PROBLEMAS CON LA INTEGRIDAD LÓGICA DEL PROCESO, por ejemplo, actividades no relacionadas con otras, inputs u outputs que no sirven para ninguna actividad, etc.
2. PROBLEMAS DE SECUENCIACIÓN Y DUPLICIDAD, por ejemplo, actividades desarrolladas en un orden erróneo o realizadas de manera secuencial cuando pueden ser realizadas en paralelo, trabajo realizado y almacenado hasta que es necesario, actividades realizadas más de una vez, etc.
3. PROBLEMAS CON LOS INPUTS Y/O OUTPUTS DE LOS SUBPROCESOS

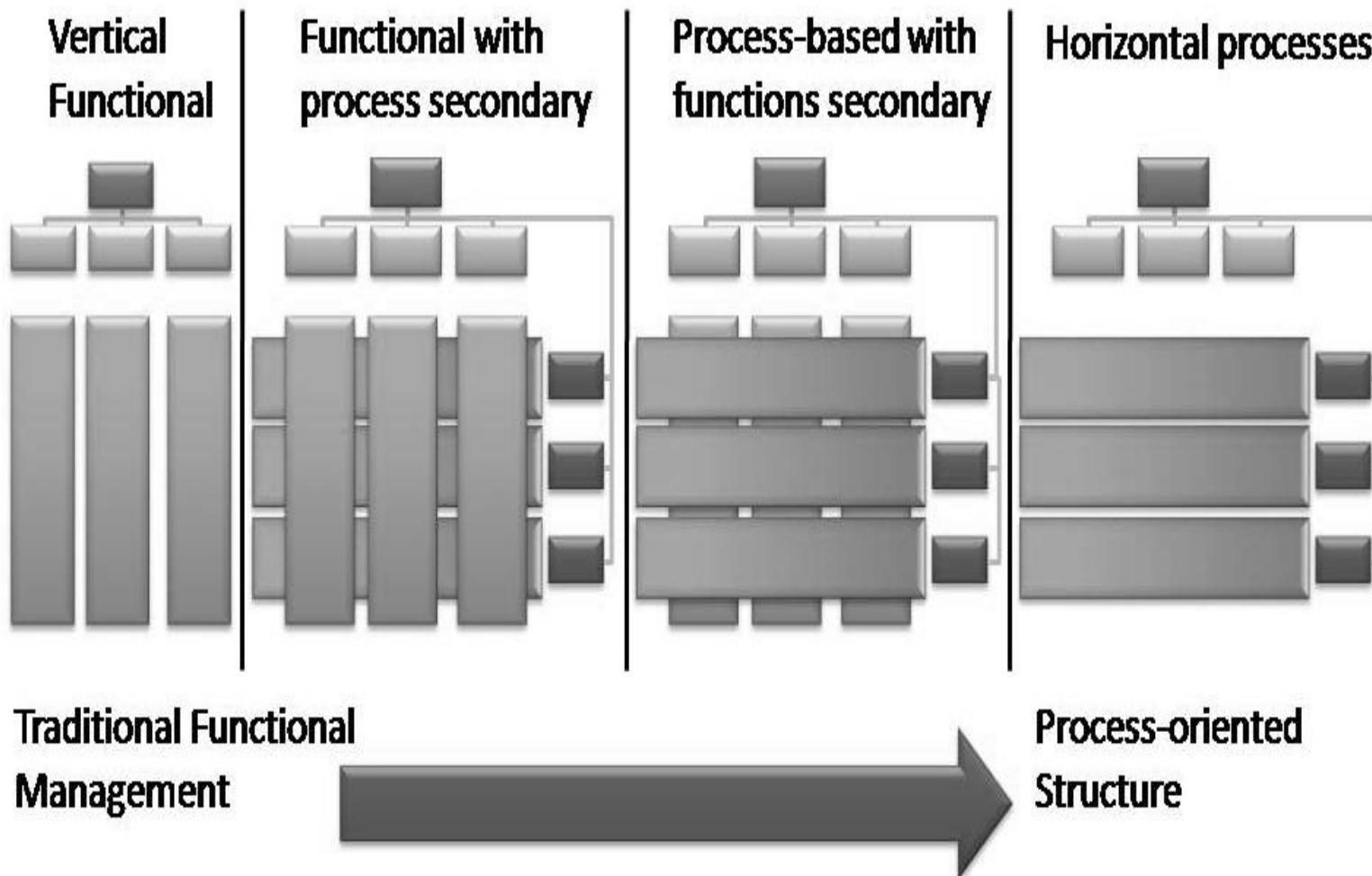


PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

- Problemas relacionados con la gestión del día a día del proceso:
 1. Problemas de planificación y asignación de recursos, por ejemplo, cuando el responsable del proceso no dispone de datos para planificar trabajos, problemas, etc.
 2. Problemas de control, por ejemplo, cuando los empleados que participan en la ejecución de los procesos no disponen de objetivos o información de control sobre el desarrollo del proceso
 3. Objetivos e incentivos del responsable del proceso que entran en conflicto, como por ejemplo, con los intereses del departamento funcional al que pertenece o cuando no tiene autoridad, presupuesto o recursos para gestionar adecuadamente el proceso
 4. Responsabilidad del gestor de proceso, cuando por ejemplo no se le asigna objetivo alguno relacionado al proceso o no dispone de información del desarrollo del proceso que gestiona



DE UNA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL A UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN PROCESOS...

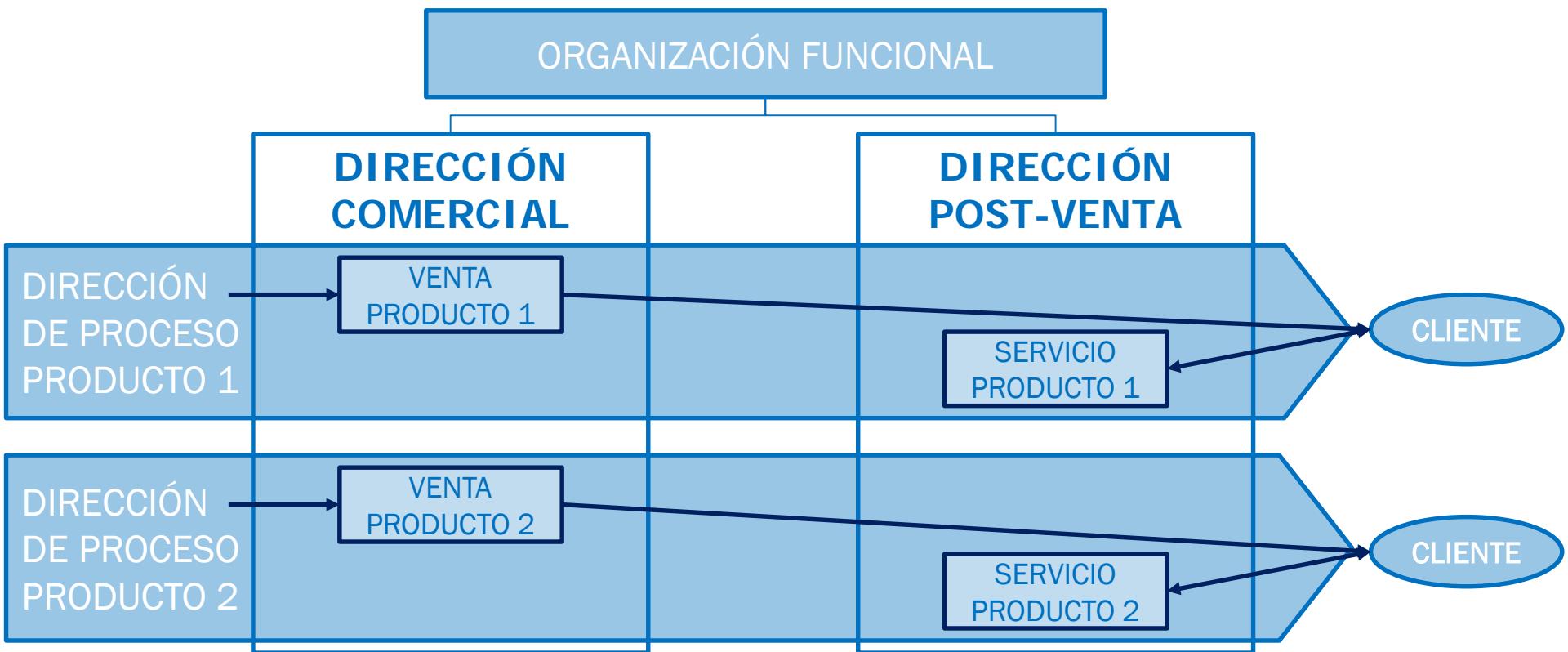


ORGANIZACIÓN FUNCIONAL VS. POR PROCESOS

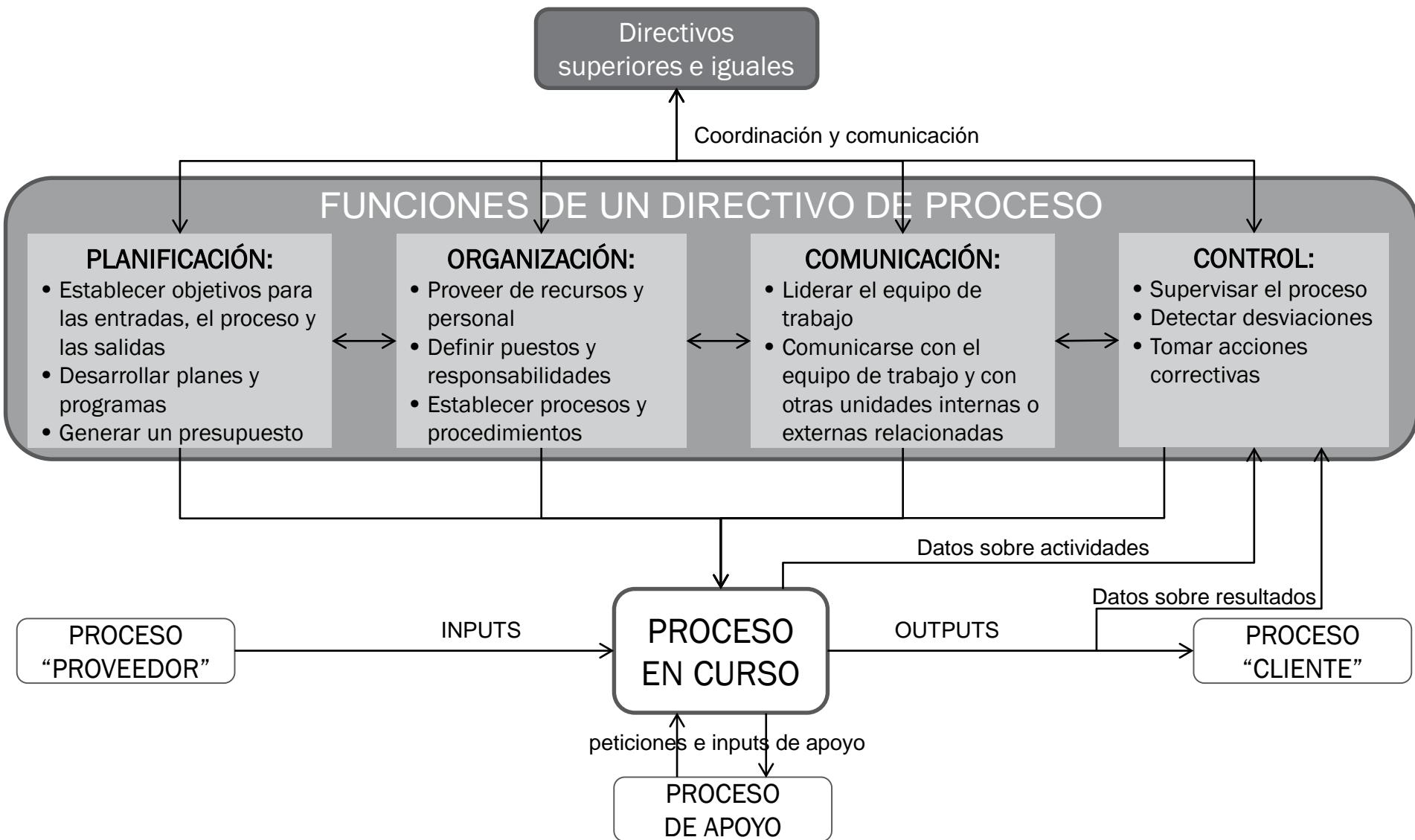
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Orientada a resultados funcionales (locales)	Orientada a resultados globales (valor)
El departamento funcional es el centro de atención	El cliente interno y/o externo es el centro de atención
Enfoque especialista del trabajo	Enfoque del trabajo desde la visión de la totalidad del proceso
Realización de tareas funcionales y rivalidades entre departamentos	Colaboración en la generación de valor
Gestión de las funciones de los departamentos	Gestión de los procesos

...LOS DIRECTIVOS FUNCIONALES Y DE PROCESOS TIENEN PREOCUPACIONES DIFERENTES...

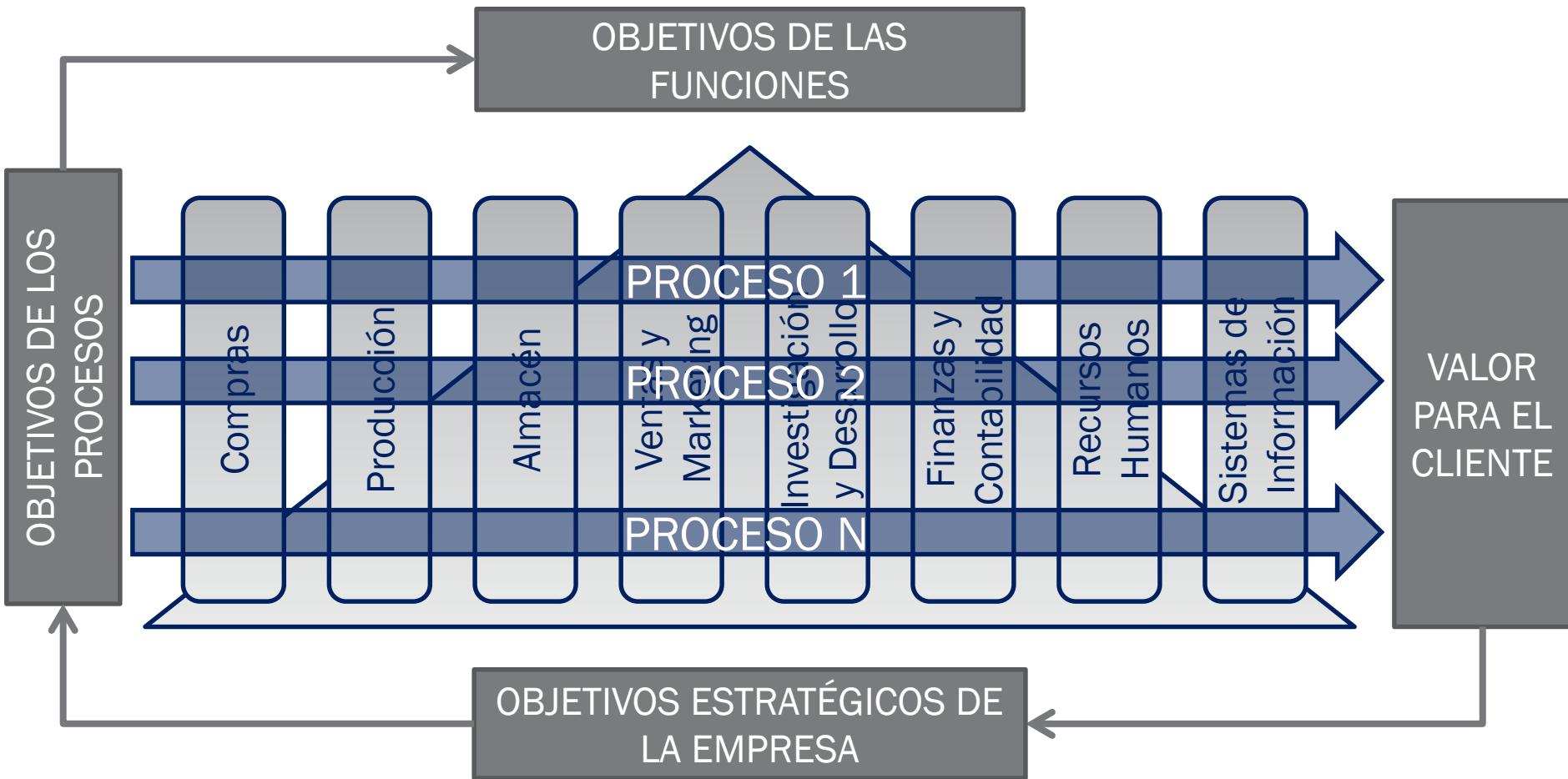
- Los directivos de procesos están preocupados con los procesos que gestionan y con todos los procesos con los que se interrelacionan en aras a generar valor al cliente



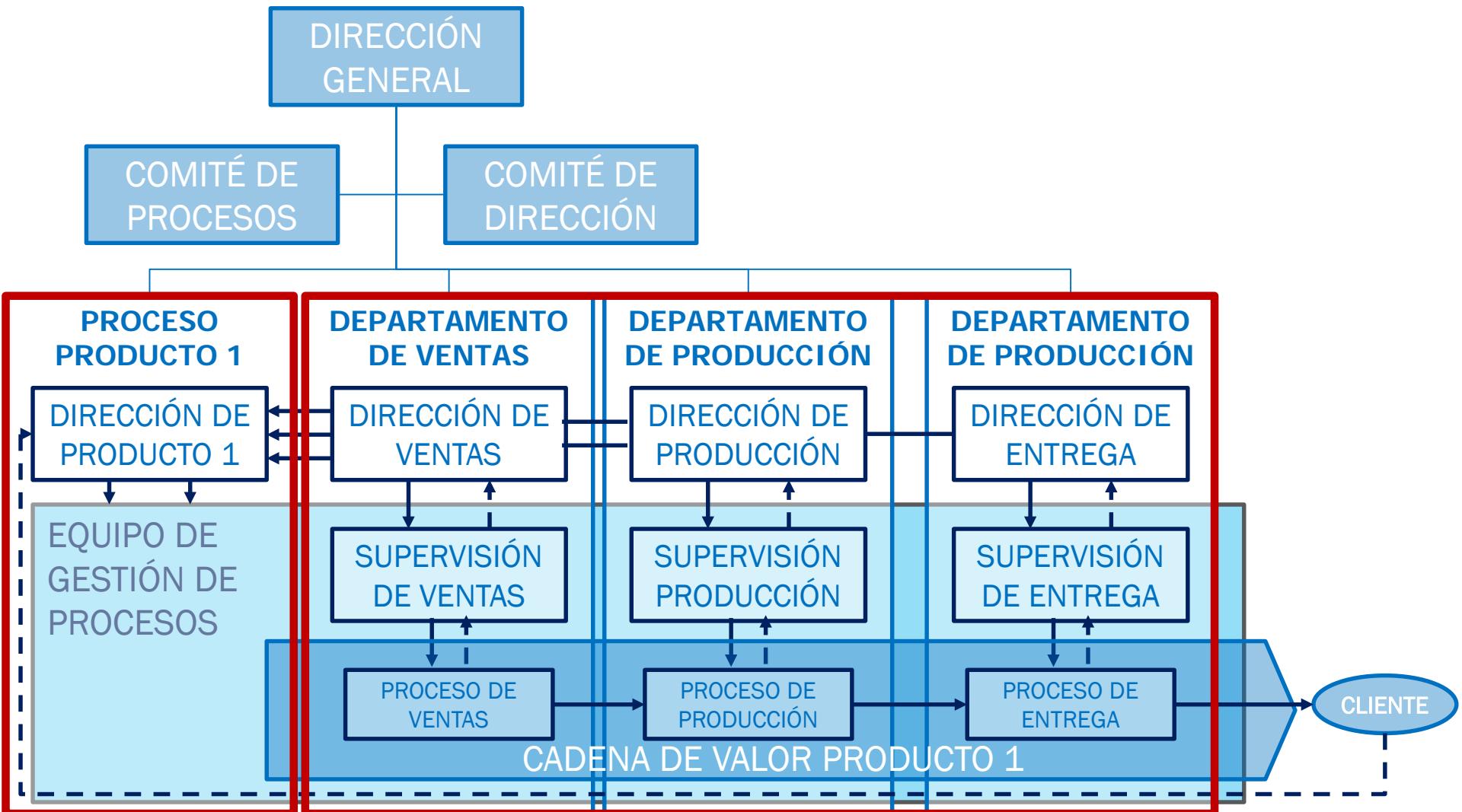
FUNCIONES DE UN PROPIETARIO O RESPONSABLE DE PROCESO



ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROCESOS

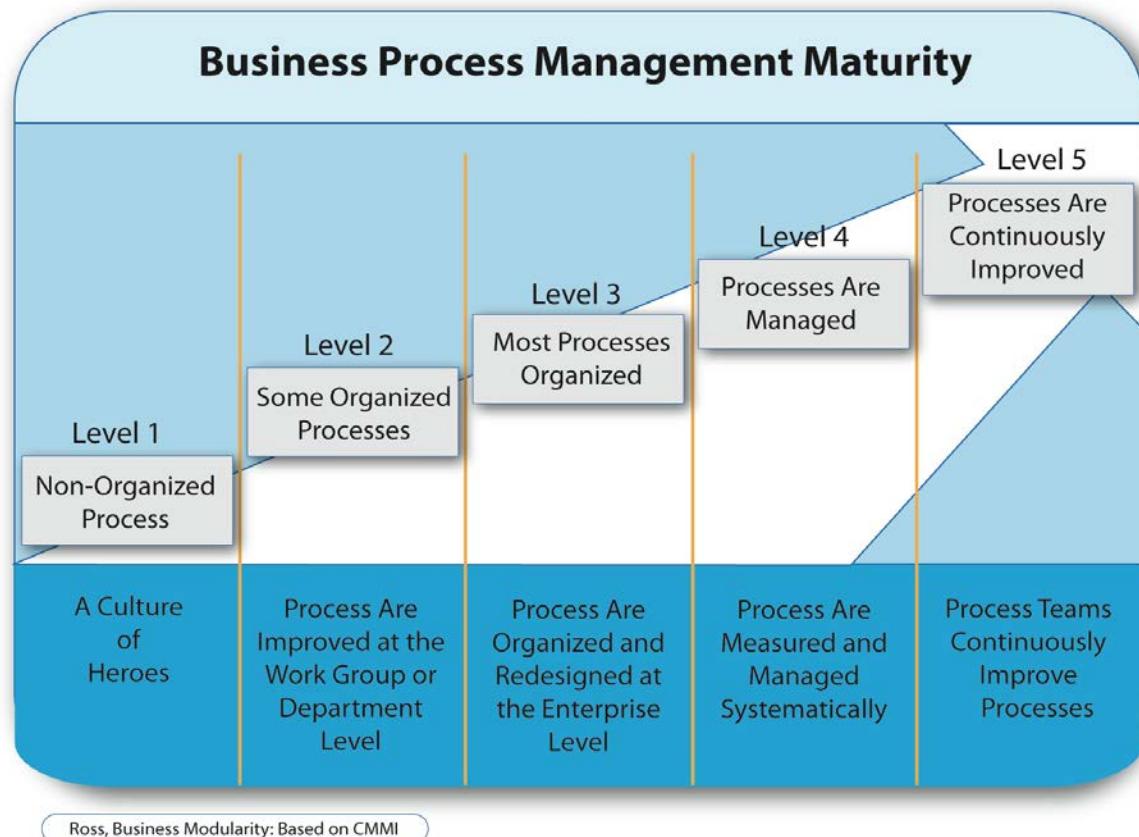


LA ORGANIZACIÓN MATRICIAL COMO ESTRUCTURA ADECUADA PARA EMPRESAS QUE GESTIONAN POR PROCESOS DE NEGOCIO



ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN HACIA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO

- La evolución hacia una organización por procesos es paulatina
- CMMI (Capability Maturity Model Integration) define 5 niveles de madurez de la organización en gestión de los procesos de negocio
- Las organizaciones en el nivel 1 no apoyan los procesos de negocio de una manera significativa y, por tanto, son inmaduras
- Las organizaciones en el nivel 5 son completamente maduras y asumen una gestión integral de los procesos de negocio de la organización



SOFTWARE DE CÓDIGO ABIERTO PARA HACER FUNCIONAR PROCESOS DE NEGOCIO

ProcessMaker®
Workflow Simplified

<http://www.processmaker.com/>

 **bonitaSoft**
open your processes
<http://es.bonitasoft.com/>



<http://www.jbpm.org/>

 **camunda**
the business process company
<http://camunda.com/>

ProcessMaker

- Mejorar

- Optimizar procesos

- Aumentar productividad

- Reducir costos operacionales

- Monitoreo

- Optimización de negocio en tiempo real (BAM)

- Indicadores de Desempeño (KPI)

- Reportes Personalizados Pentaho™



- Automatizar Procesos

- Modelar Workflows

- Interface Drag & Drop

- Fácil de personalizar e implementar

- 100% basado en web

- Eliminar papeleo

- Interfaz Intuitiva

- Notificaciones automatizadas