

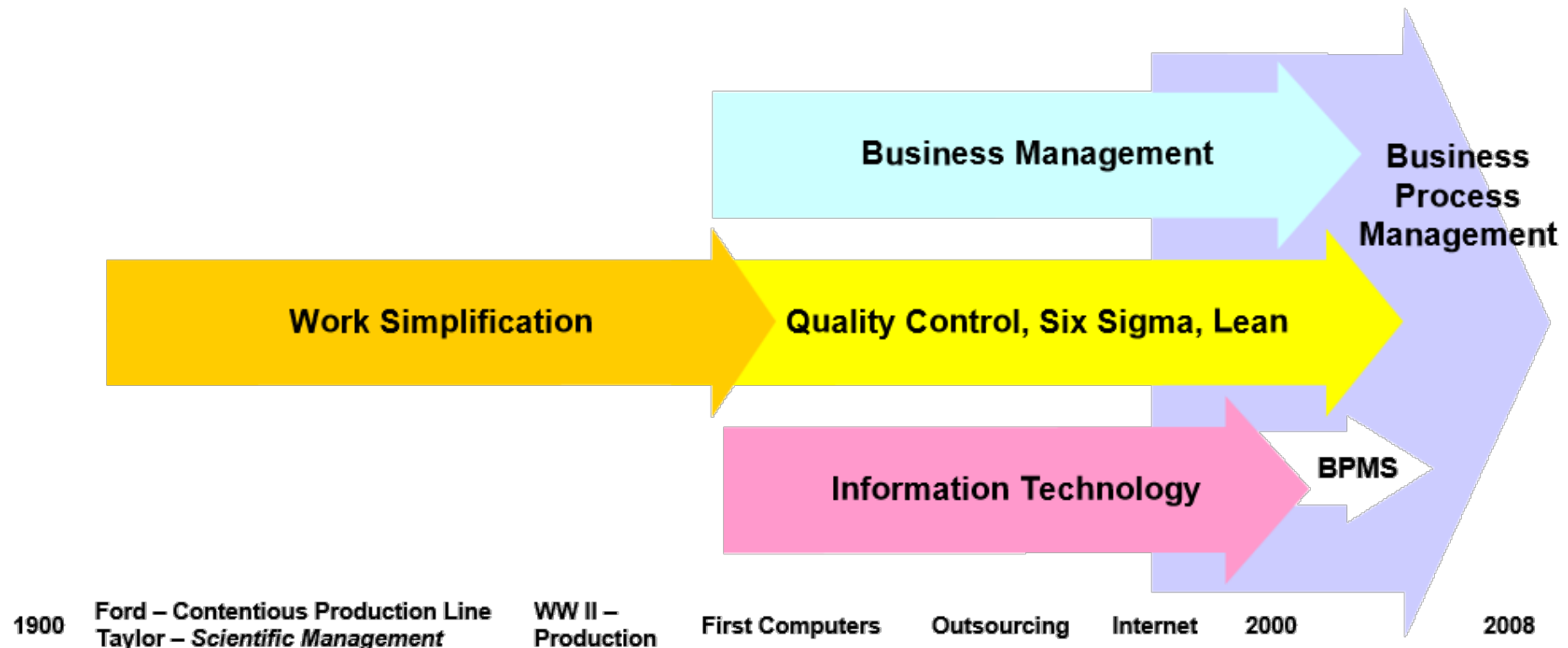
TEMA 3. PROCESOS DE NEGOCIO EMPRESARIALES Y BPM (PARTE 1)

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 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*
- *Entender la evolución estructural y cultural de una organización orientada a procesos de negocio*

¿QUÉ ES BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT?

- BPM o gestión POR procesos de negocio es aquella disciplina de gestión empresarial enfocada a conseguir la mejora continua de la organización a través de procesos de negocios alineados con la estrategia empresarial



¿QUÉ ES BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT?

- BPM o gestión POR procesos de negocio es aquella disciplina de gestión empresarial enfocada a conseguir la mejora continua de la organización a través de procesos de negocios alineados con la estrategia empresarial
- No debe confundirse con la gestión DE procesos de negocio, entendiendo ésta como un *proceso* relacionado con el ciclo de vida de los procesos de negocio
- La gestión de procesos de negocio forma parte de la gestión por procesos de negocio



Ciclo de Deming (PDCA)

PILARES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO

NEGOCIO

- *Creación de valor a los grupos de interés*
- *Orientación hacia el cliente interno y externo*
- *Agilidad estratégica* (adaptación a los cambios que se suceden en el entorno)
- *Excelencia operacional*

TECNOLOGÍA

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

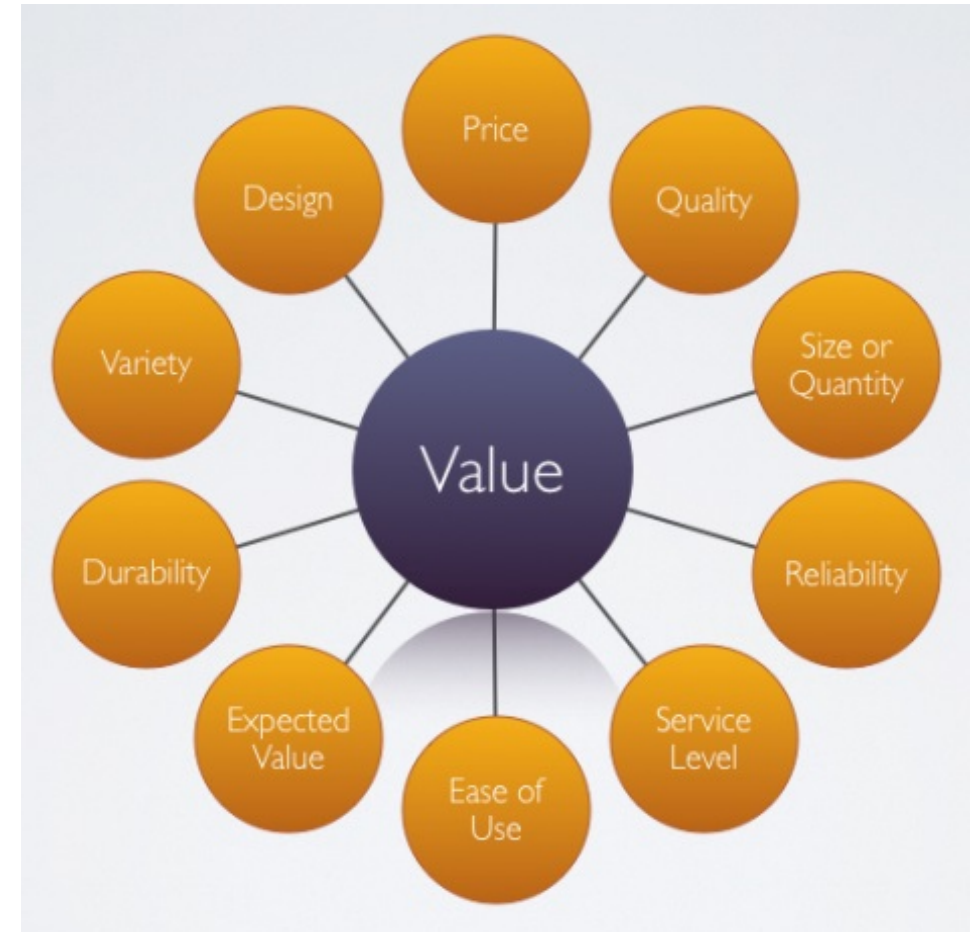
ORGANIZACIÓN

- *Orientada a procesos*
- *Cultura orientada al cambio*
- *Rediseño de la organización de TI*, donde aparecen nuevos roles (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



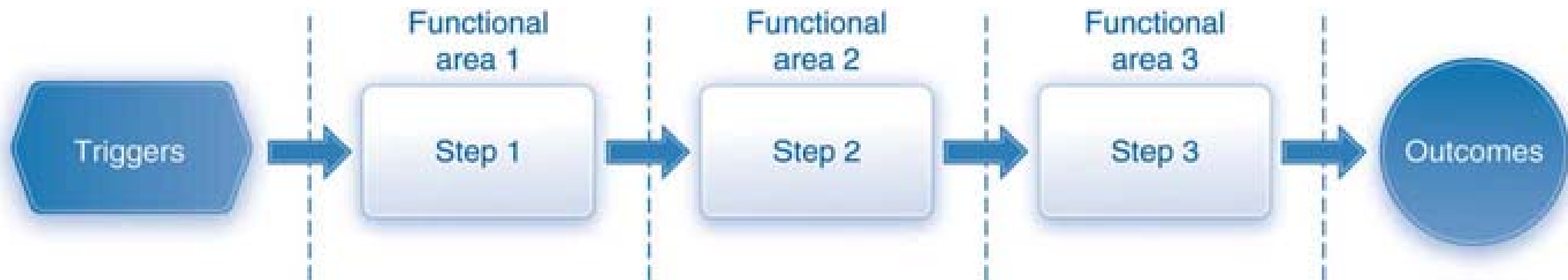
PROCESOS DE NEGOCIO Y GENERACIÓN DE VALOR

- El valor es un concepto clave en la gestión empresarial y significa dar prioridad a lo que los grupos de interés desean o valoran
- La generación de valor implica pensar en todo lo que se hace desde la perspectiva de los grupos de interés 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 red de valor hasta llegar al consumidor final



PROCESOS DE NEGOCIO

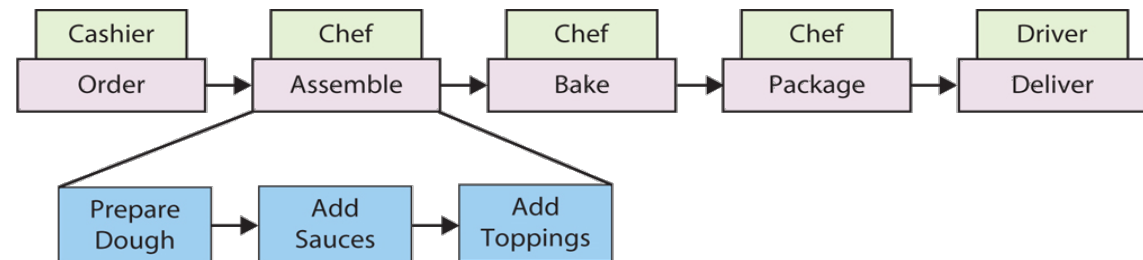
- Son los medios a través de los cuales se materializa la estrategia empresarial y a través de ellos, una organización crea y suministra valor a sus grupos de interés
- Representan el flujo de trabajo e información a través del negocio
- Conjunto o secuencia de tareas o actividades relacionadas de manera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

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 TIENE UN EVENTO QUE LO INICIA

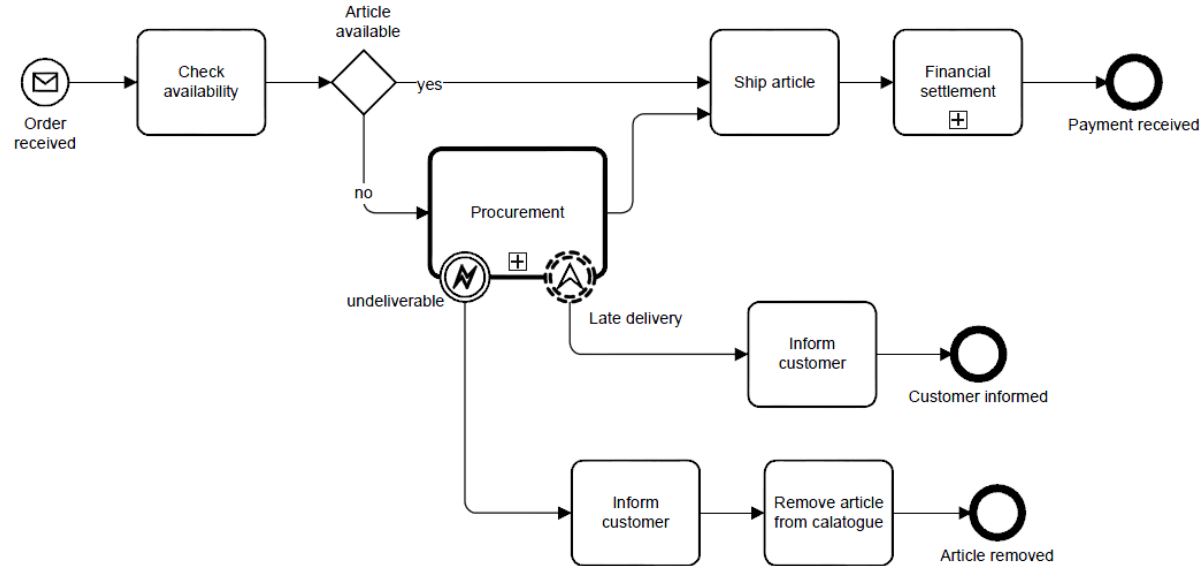


Figure 5.3: Order Fulfillment

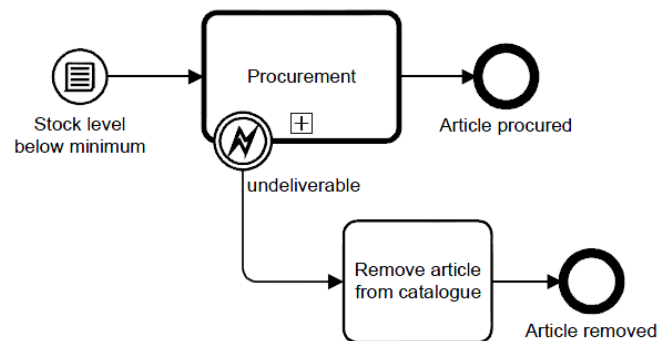


Figure 5.4: Stock maintenance process

Eventos	Inicio		Intermedios					Fin
	Alto Nivel	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.	⬢	⬢	⬢	⬢	⬢	⬢	⬢	⬢
Paralela Multiple: Captura todos los eventos de un conjunto de eventos en paralelo.	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		
Terminación: Terminación inmediata del proceso.								⬤

Eventos en BPMN

TODO PROCESO TIENE UN EVENTO QUE LO INICIA

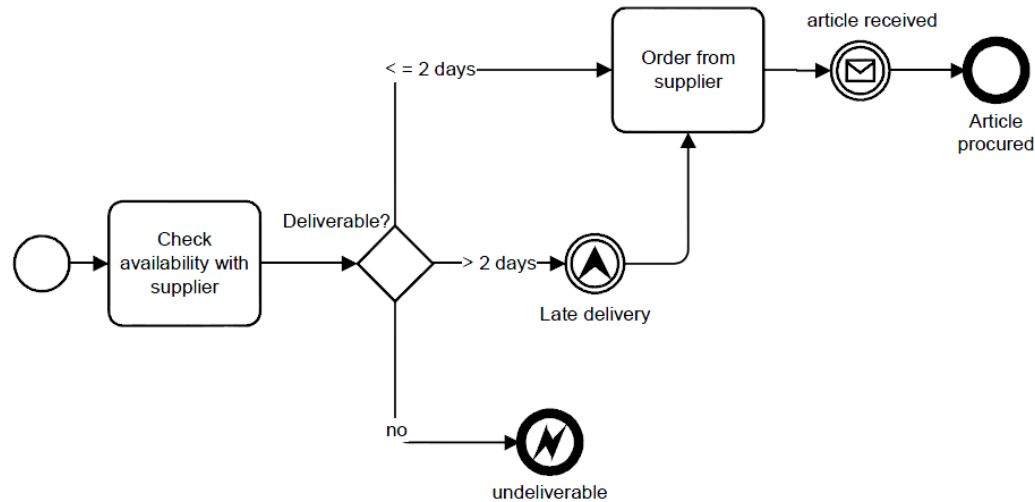
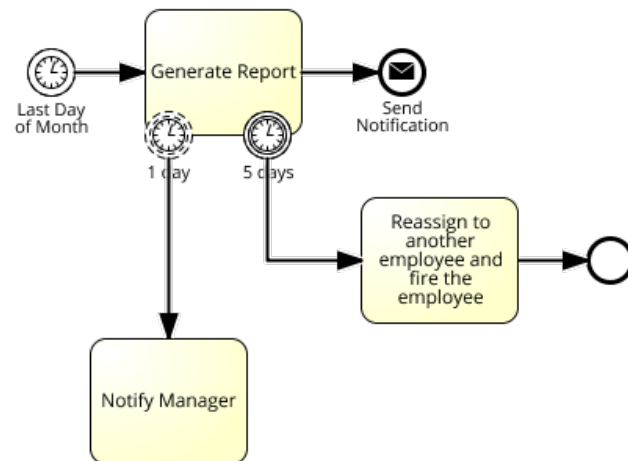


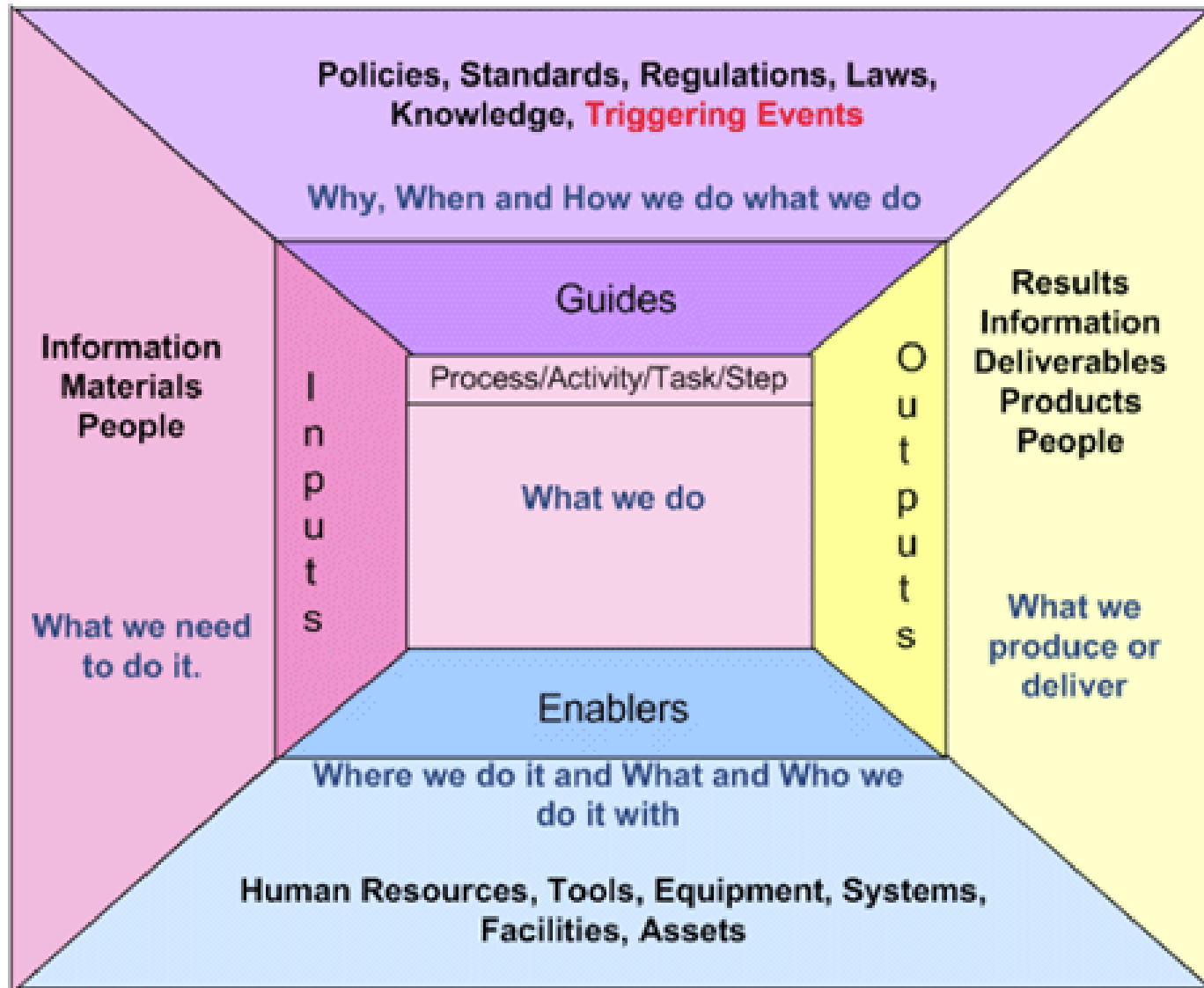
Figure 5.5: Procurement sub-process



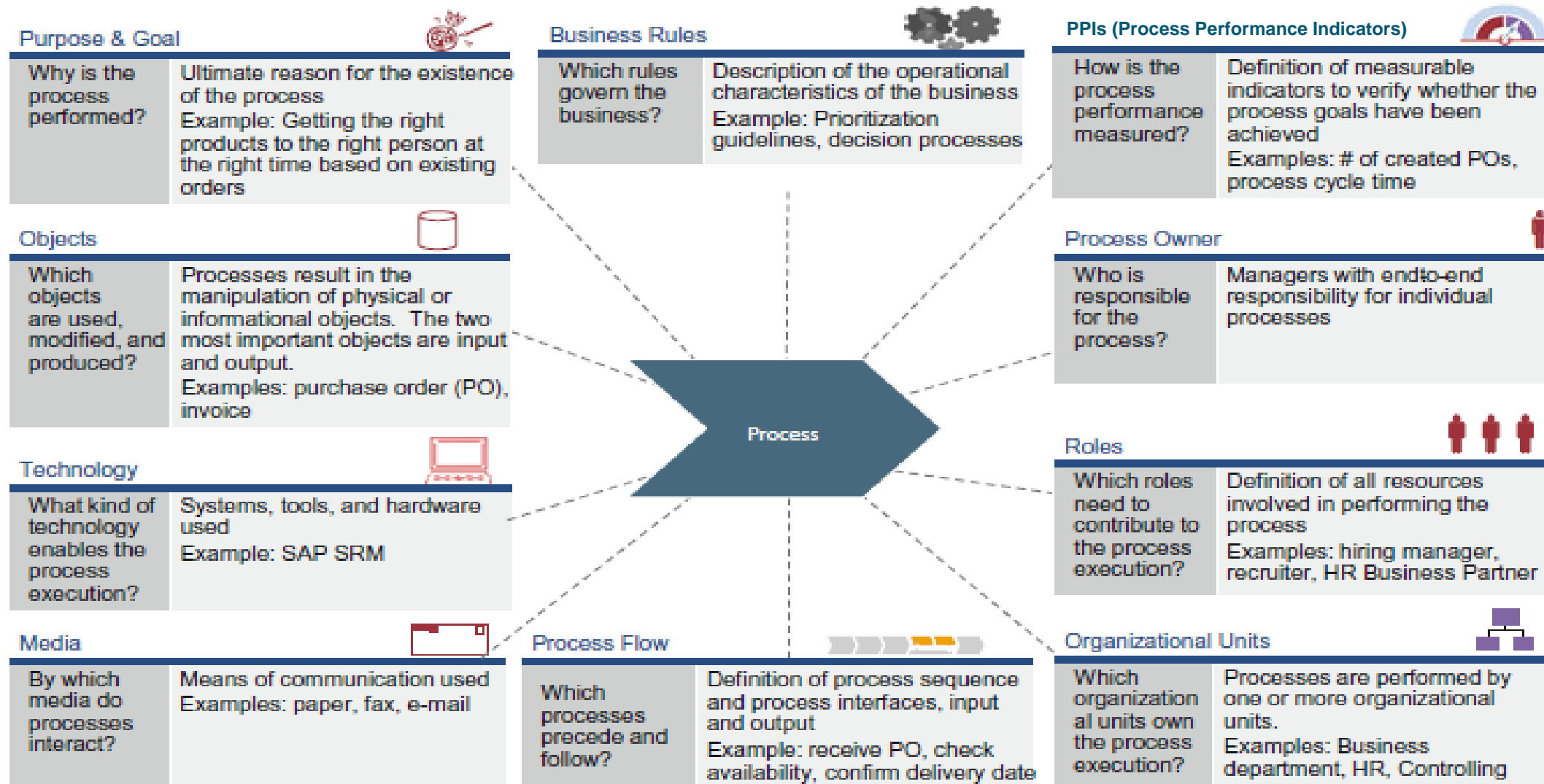
Eventos	Inicio		Intermedios				Fin
	Alto Nivel	Evento Interruptor de Subproceso	Evento No Interruptor de Subproceso	Captura	Adjunto Interruptor	Adjunto No Interruptor	Lanzamiento
Simple: Eventos sin especificar. Indican puntos de inicio, de fin y situaciones intermedias.							
Mensaje: Recepción y envío 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.							
Paralela Multiple: Captura todos los eventos de un conjunto de eventos en paralelo.							
Terminación: Terminación inmediata del proceso.							

Eventos en BPMN

DIAGRAMA IGOE (INPUTS, GUÍAS, OUTPUTS, ENABLERS)



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



TIPOS DE PROCESOS DE NEGOCIO

PROCESOS ESTRATÉGICOS

- Definen la orientación estratégica de la empresa
- Son gestionados por la alta dirección
- Por ejemplo, gestión de alianzas, adquisiciones de otras empresas, etc.

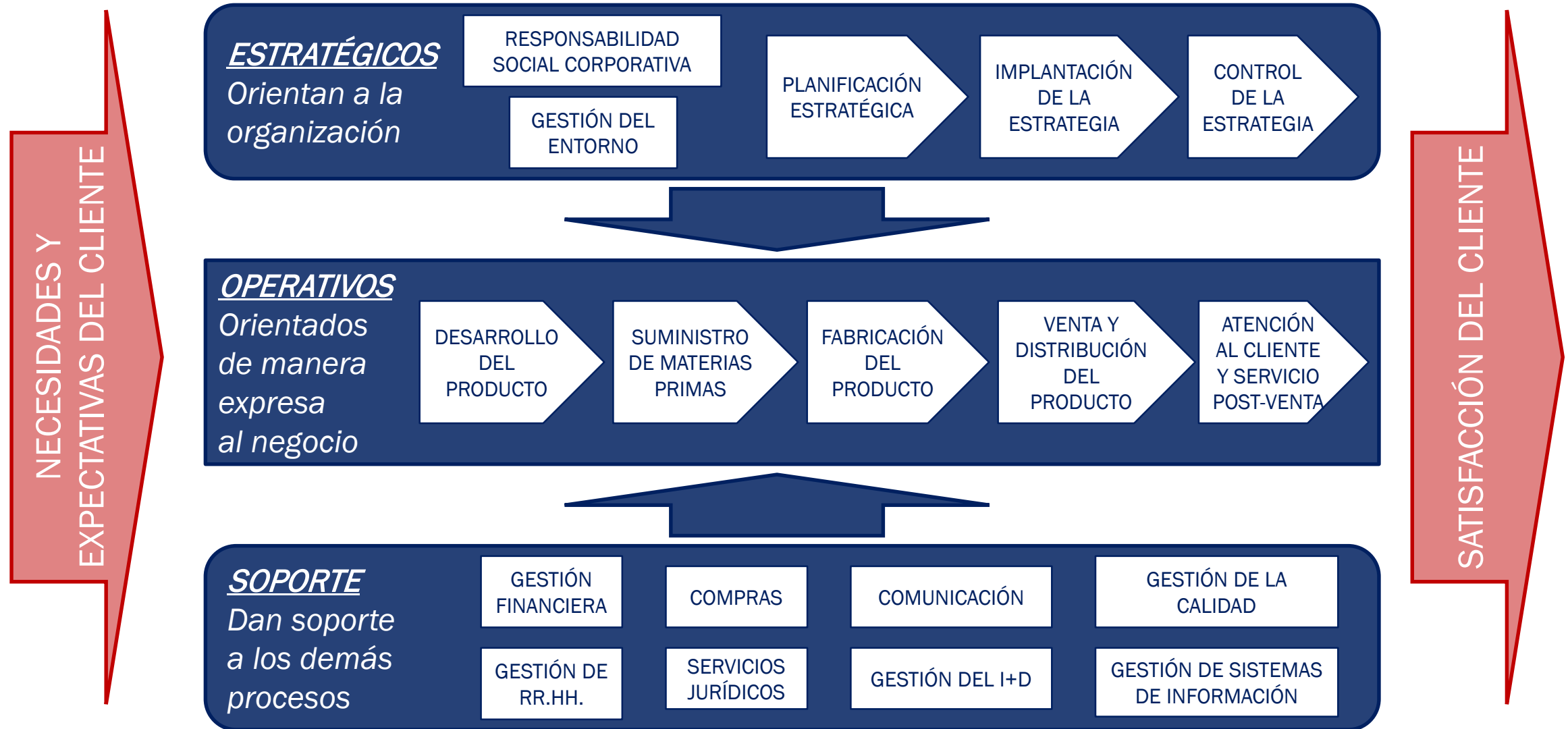
PROCESOS OPERATIVOS

- 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, repartir mercancías, ejecutar una orden de producción, etc.

PROCESOS DE APOYO

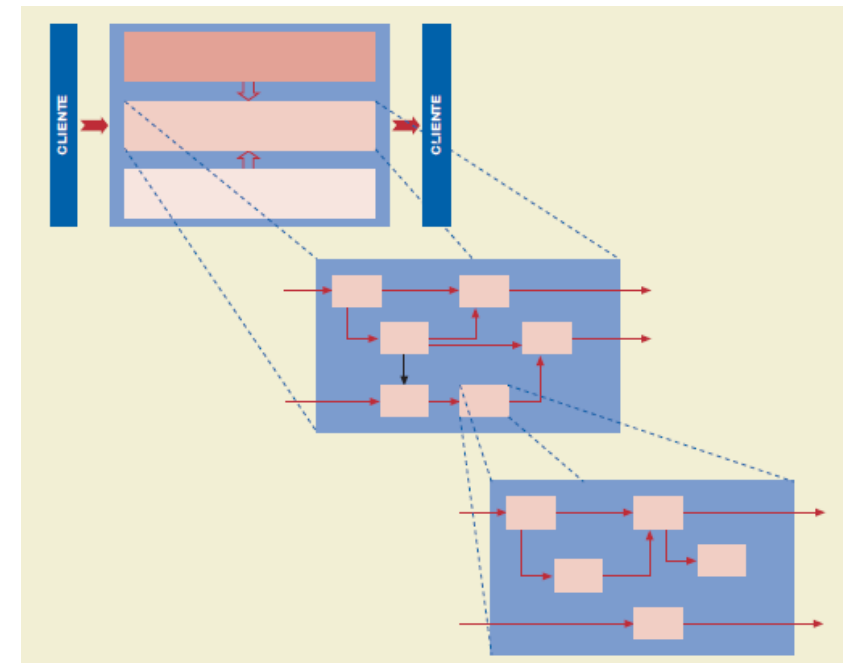
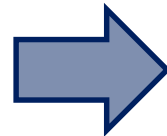
- Procesos que dan soporte a los procesos operativos
- Por ejemplo, registrar contablemente una transacción, gestionar jurídicamente un impagado, etc.

MAPA DE PROCESOS Y TIPOS DE PROCESOS DE NEGOCIO

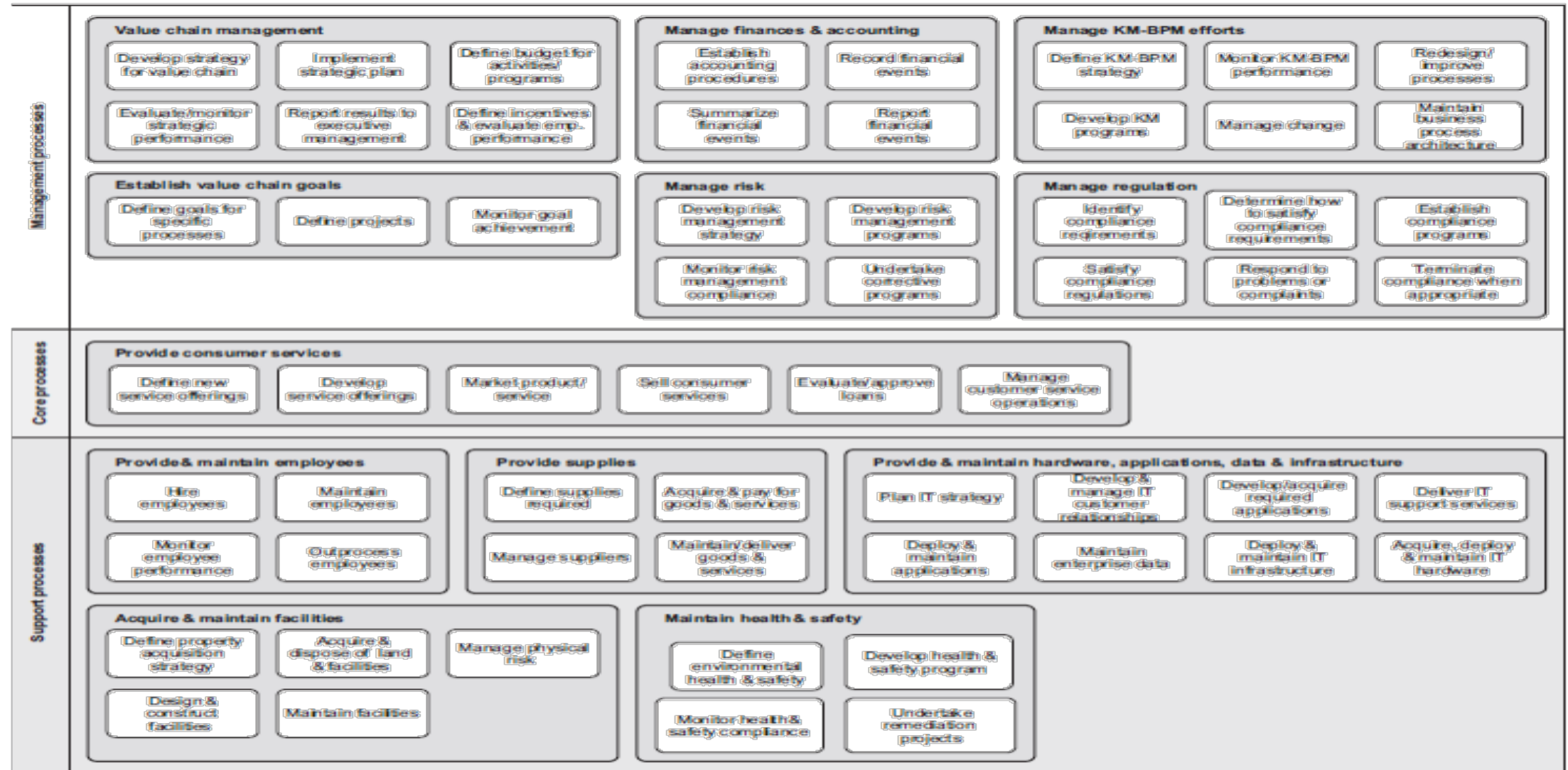


JERARQUÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO

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



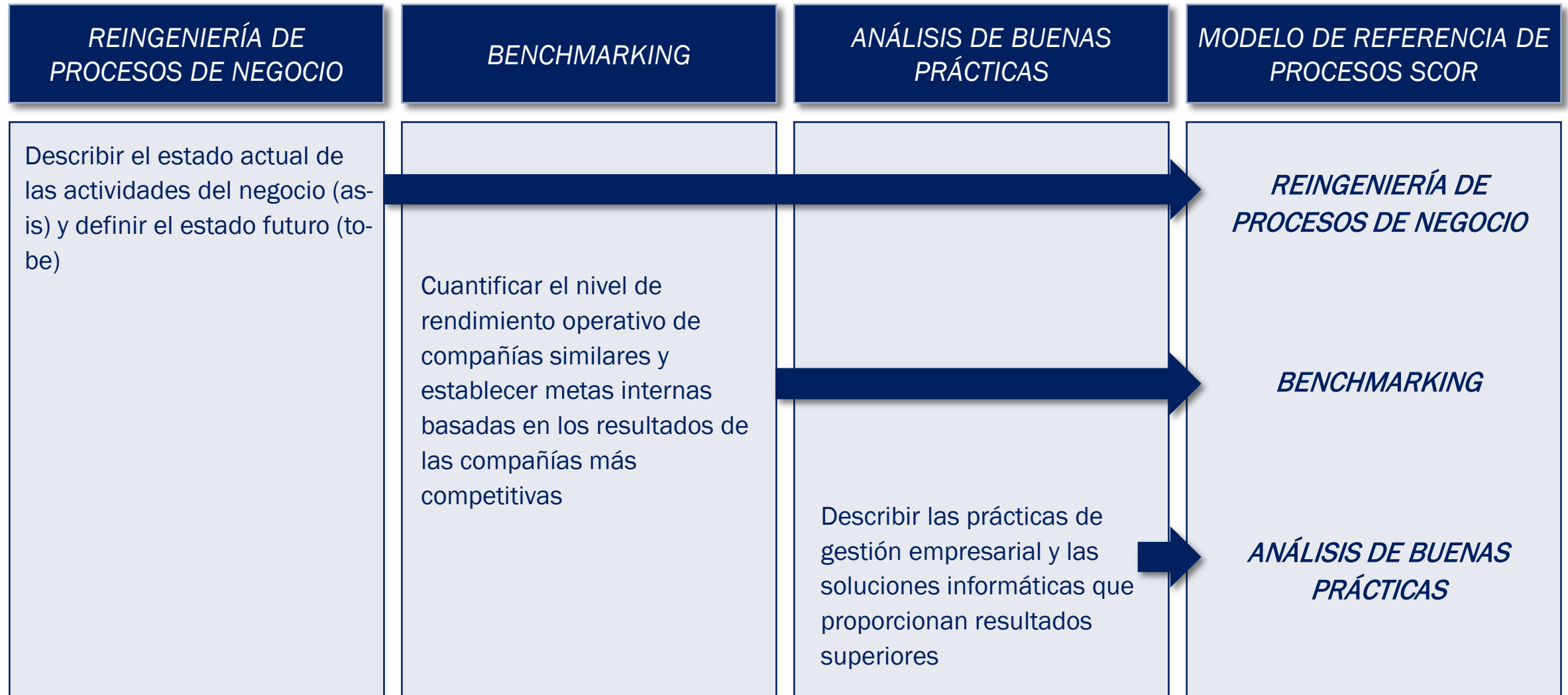
EJEMPLO DE PROCESOS DE NIVEL 1 Y 2 EN UNA EMPRESA



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

EL MODELO DE REFERENCIA SCOR COMBINA EN UN ENFOQUE INTEGRADO 3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

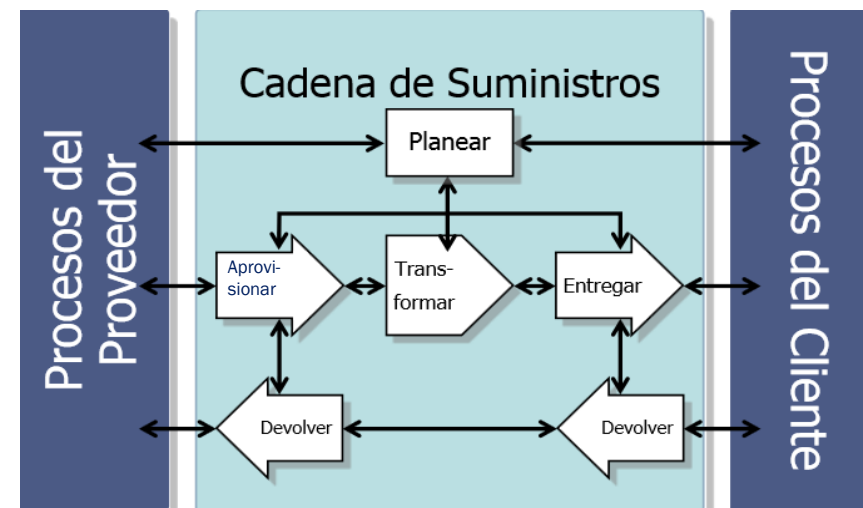


MODELO DE REFERENCIA SCOR



Supply Chain Operations Reference Digital Standard Model (SCOR DS)

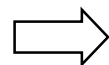
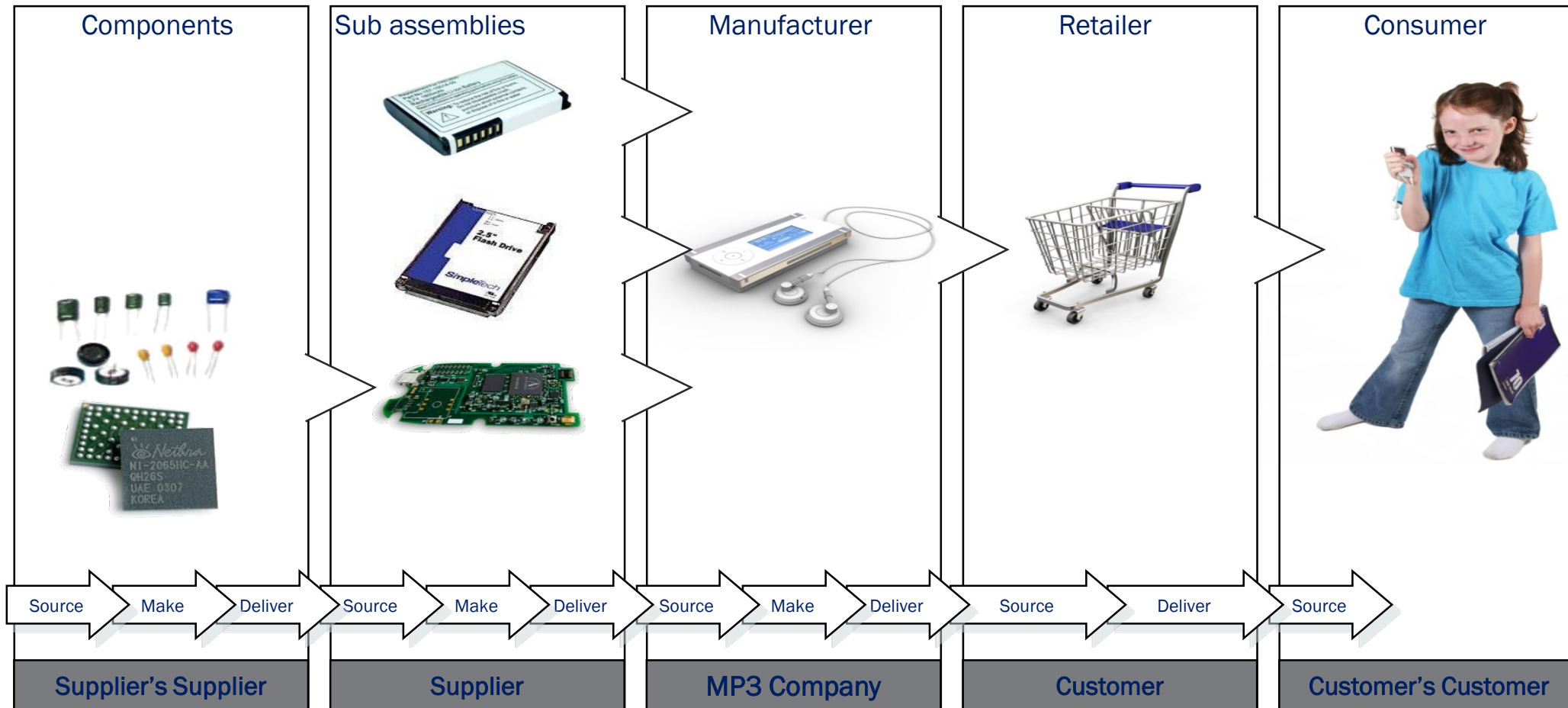
- SCOR DS es un marco de referencia para representar, analizar y configurar cadenas de suministro que enlaza procesos, métricas, buenas practicas y tecnología de una manera estructurada
- Gestionado por el consorcio ASCM (The Association for Supply Chain Management)
- El marco está organizado en torno a seis procesos organizativos: Planear, Aprovisionar, Transformar, Entregar, Devolver y Posibilitar



La flecha indica la dirección del flujo de materiales
 Proceso Sin flujo de materiales Flujo de información

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

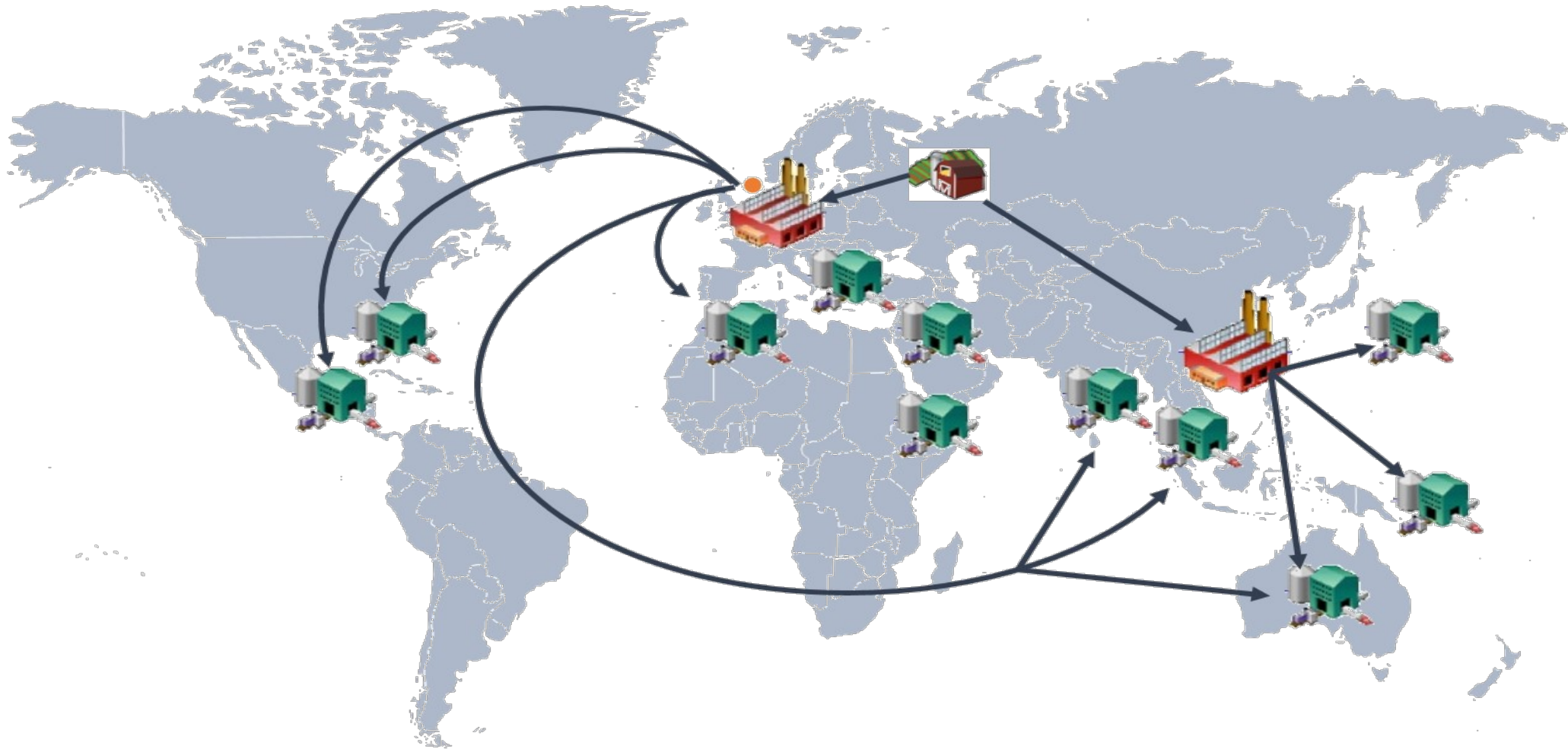
ALCANCE DEL NEGOCIO (BUSINESS SCOPE DIAGRAM)



Process, arrow indicates material flow direction

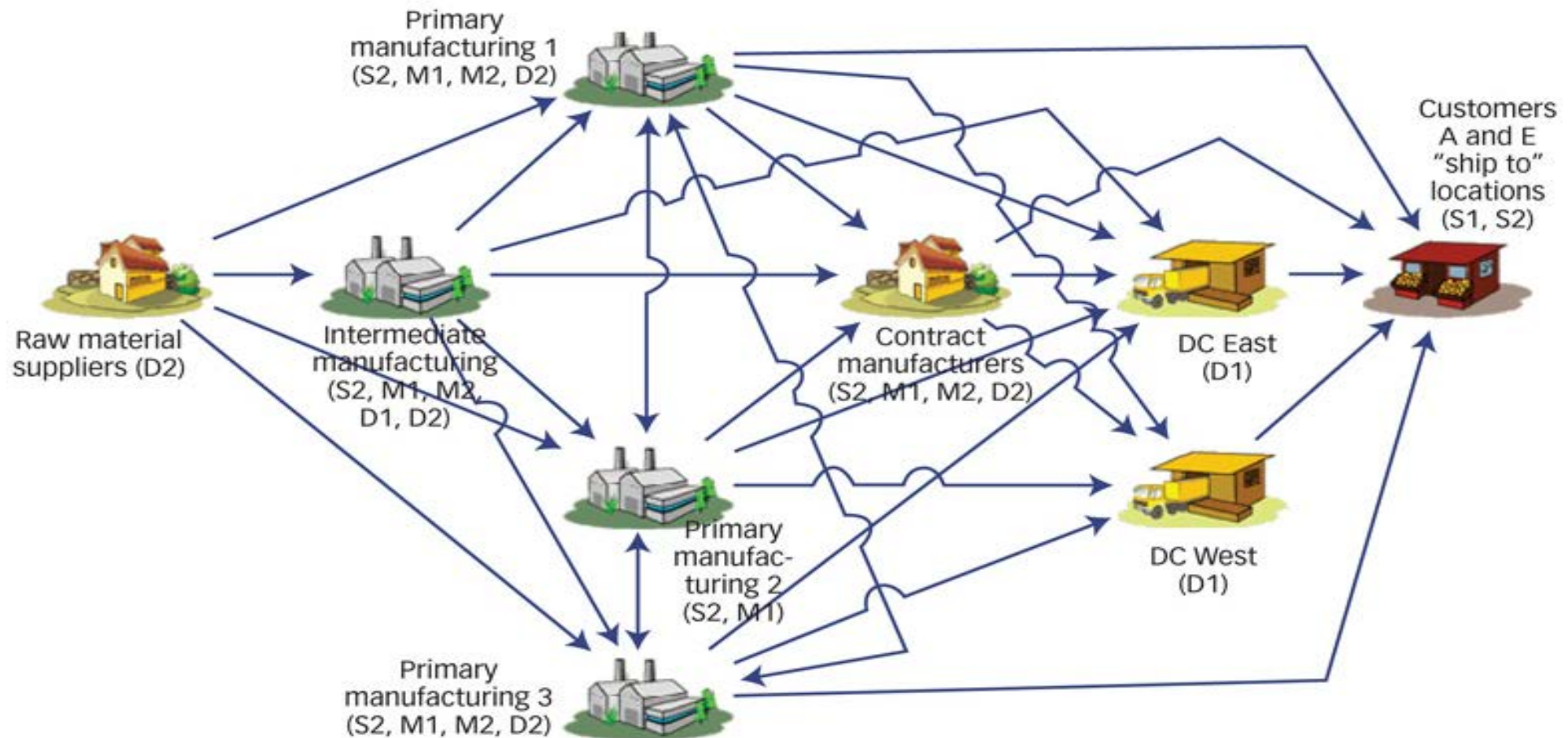
EL MODELO SCOR MUESTRA LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRINCIPIO A FIN

MAPA GEOGRÁFICO



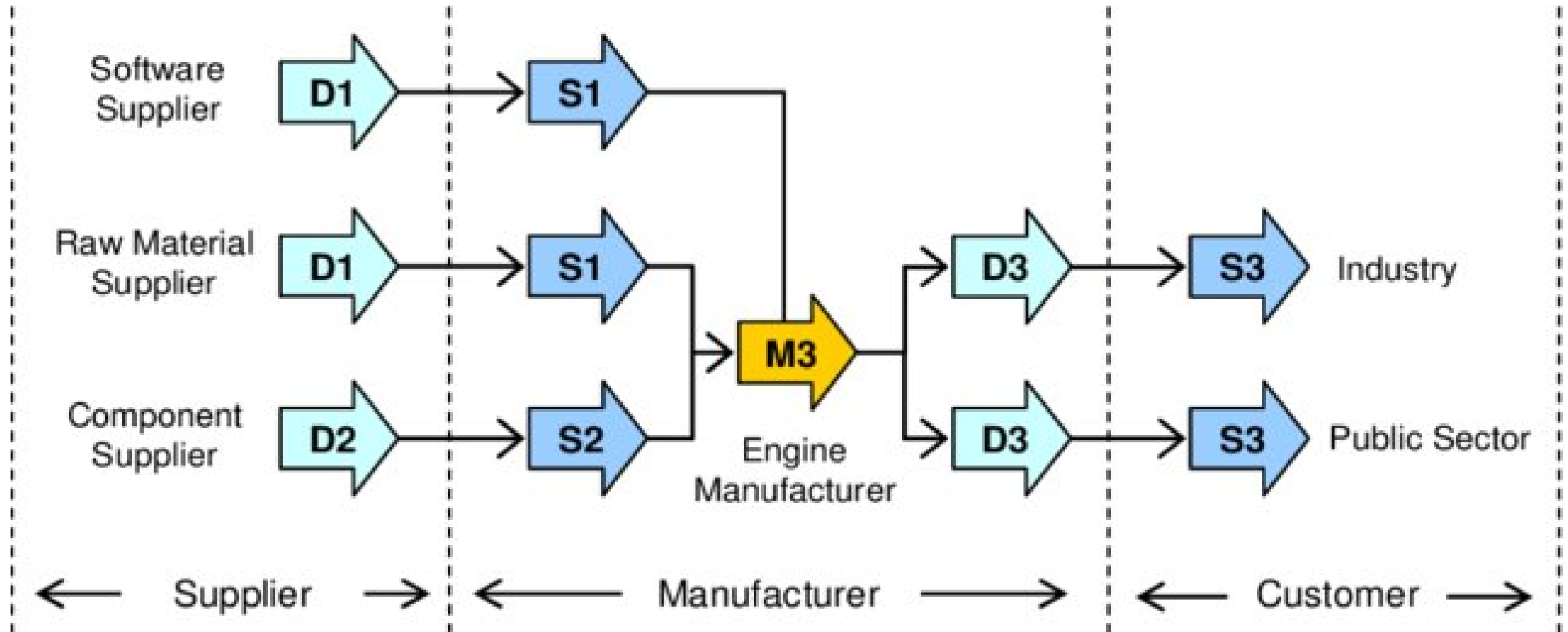
EL MODELO SCOR MUESTRA LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRINCIPIO A FIN

MAPA GEOGRÁFICO

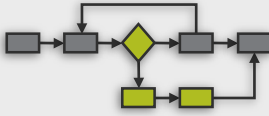


EL MODELO SCOR MUESTRA LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRINCIPIO A FIN





DIAGRAMA DE HILOS



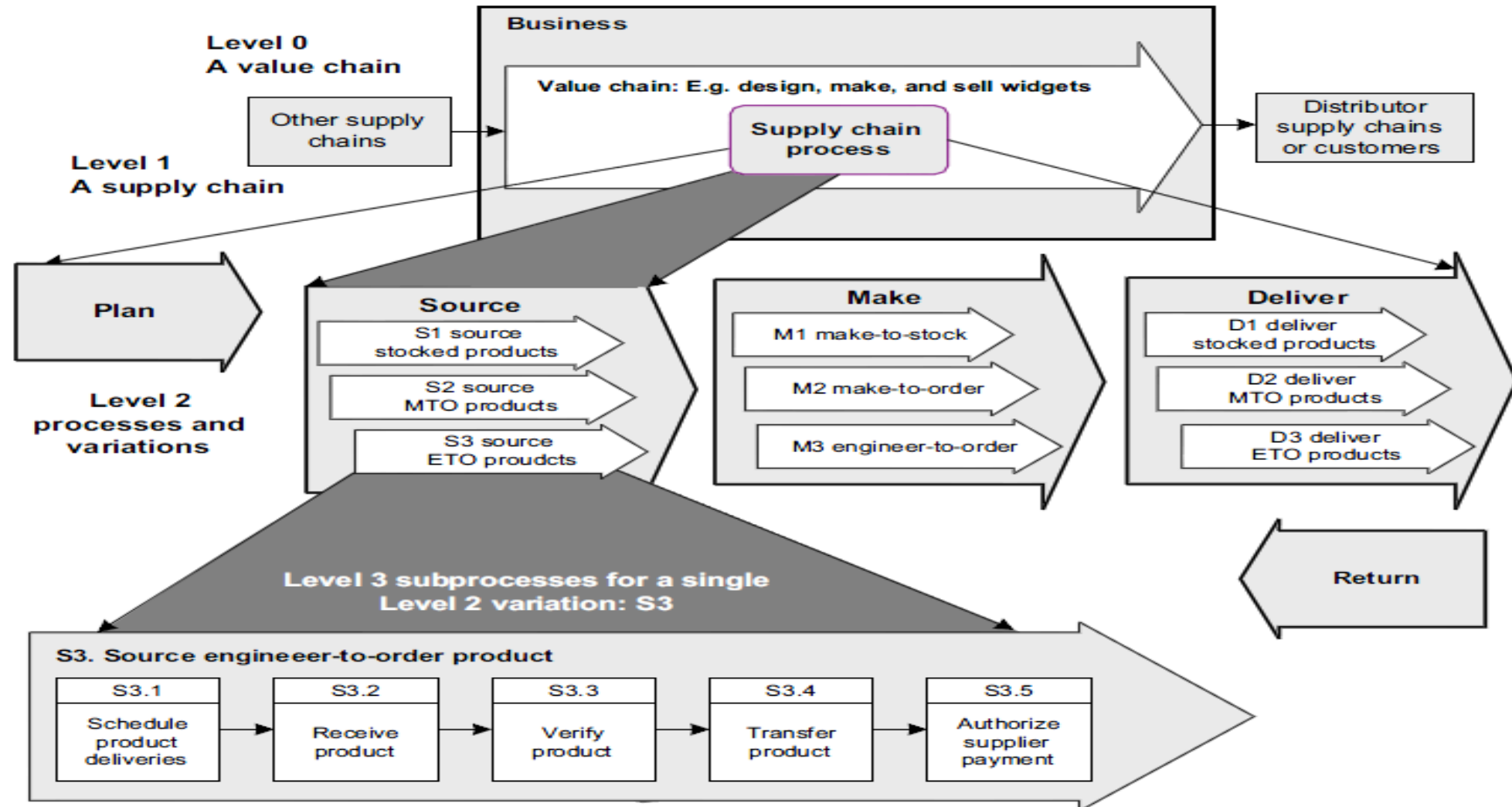
JERARQUÍA DEL MARCO SCOR

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Scope	Configuration	Activity	Workflow	Transactions
<div>S Source</div>	<div>S1 Source Stocked Product</div>	<div>S1.2 Receive Product</div>		<div>EDI XML</div>
Differentiates Business	Differentiates Complexity	Names Tasks	Sequences Steps	Links Transactions
Defines Scope, Enterprise Strategy	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

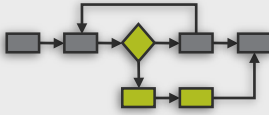
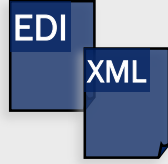
JERARQUÍA DEL MARCO SCOR

	Level		Examples	Comments
	#	Description		
Within scope of SCOR	1	 Process Types (Scope)	Plan, Source, Make, Deliver, Return and Enable	Level-1 defines scope and content of a supply chain. At level-1 the basis-of-competition performance targets for a supply chain are set.
	2	 Process Categories (Configuration)	Make-to-Stock, Make-to-Order, Engineer-to-Order Defective Products, MRO Products, Excess Products	Level-2 defines the operations strategy. At level-2 the process capabilities for a supply chain are set. (Make-to-Stock, Make-to-Order)
	3	 Process Elements (Steps)	<ul style="list-style-type: none"> Schedule Deliveries Receive Product Verify Product Transfer Product Authorize Payment 	Level-3 defines the configuration of individual processes. At level-3 the ability to execute is set. At level-3 the focus is on the right: <ul style="list-style-type: none"> Processes Inputs and Outputs Process performance Practices Technology capabilities Skills of staff
Not in scope	4	 Activities (Implementation)	Industry-, company-, location- and/or technology specific steps	Level-4 describes the activities performed within the supply chain. Companies implement industry-, company-, and/or location-specific processes and practices to achieve required performance

LOS TRES NIVELES DEL MARCO SCOR



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		
Differentiates Business	Differentiates Complexity	Names Tasks	Sequences Steps	Links Transactions
Defines Scope, Enterprise Strategy	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



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 la condiciones correctas, en la cantidad correcta, con la documentación correcta, al cliente correcto	- Cumplimiento del pedido perfecto
	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
NATURALEZA INTERNA	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	- Duración del ciclo financiero - 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



UNA TARJETA SCOR CON EL NIVEL DE DESARROLLO ACTUAL Y COMPARADO Y ALGUNAS SUPOSICIONES DE REALIZAR MEJORAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

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

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

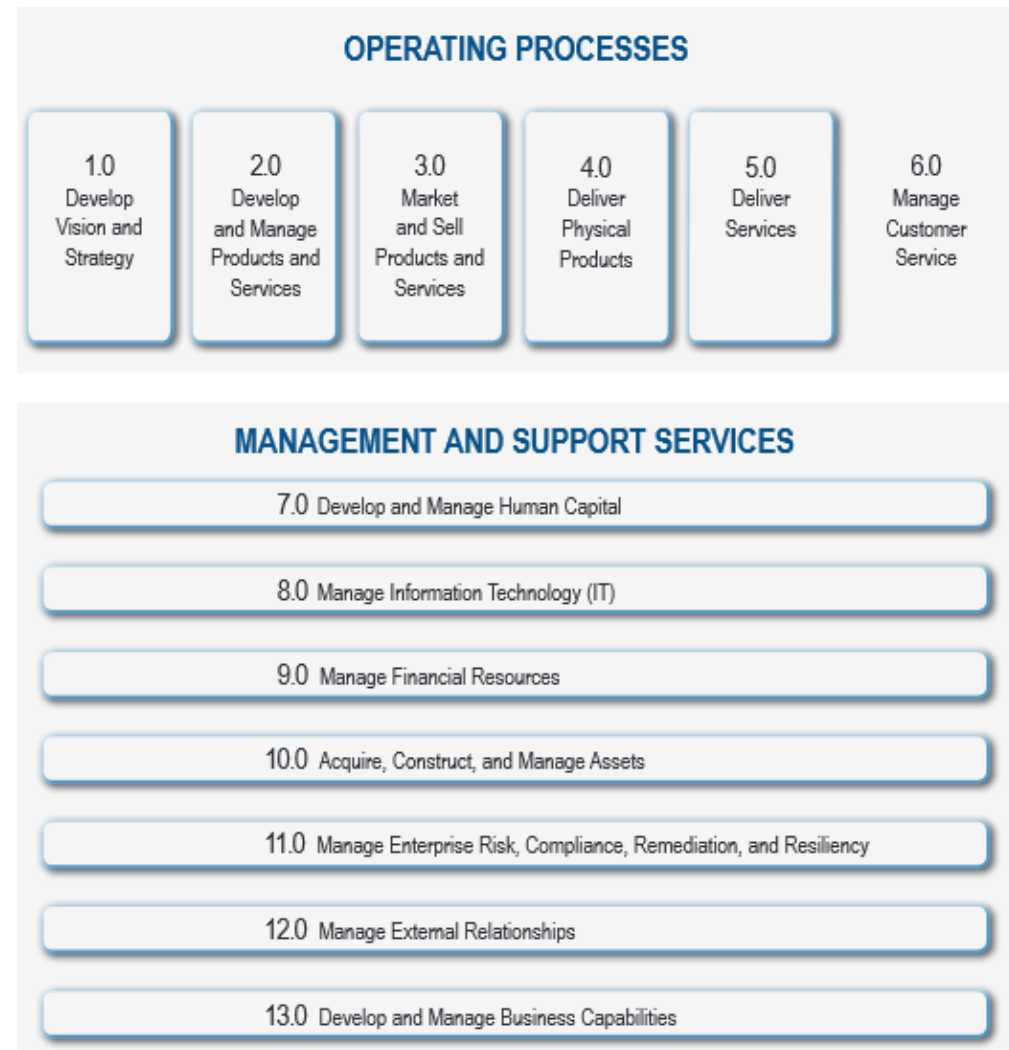
Supply Chain Scorecard

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

MODELO DE REFERENCIA 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
- Ofrece marcos específicos para diferentes industrias o sectores (<https://www.apqc.org/process-performance-management/process-frameworks/industry-specific-process-frameworks>)



APQC's Process Classification Framework (PCF)

NIVELES DE DESPLIEGUE DEL MODELO APQC

Level 1—Category

1.0 Develop Vision and Strategy (10002)

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

1.1 Define the business concept and long-term vision (10014)

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

1.1.1 Assess the external environment (10017)

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

1.1.1.1 Analyze and evaluate competition (10021)

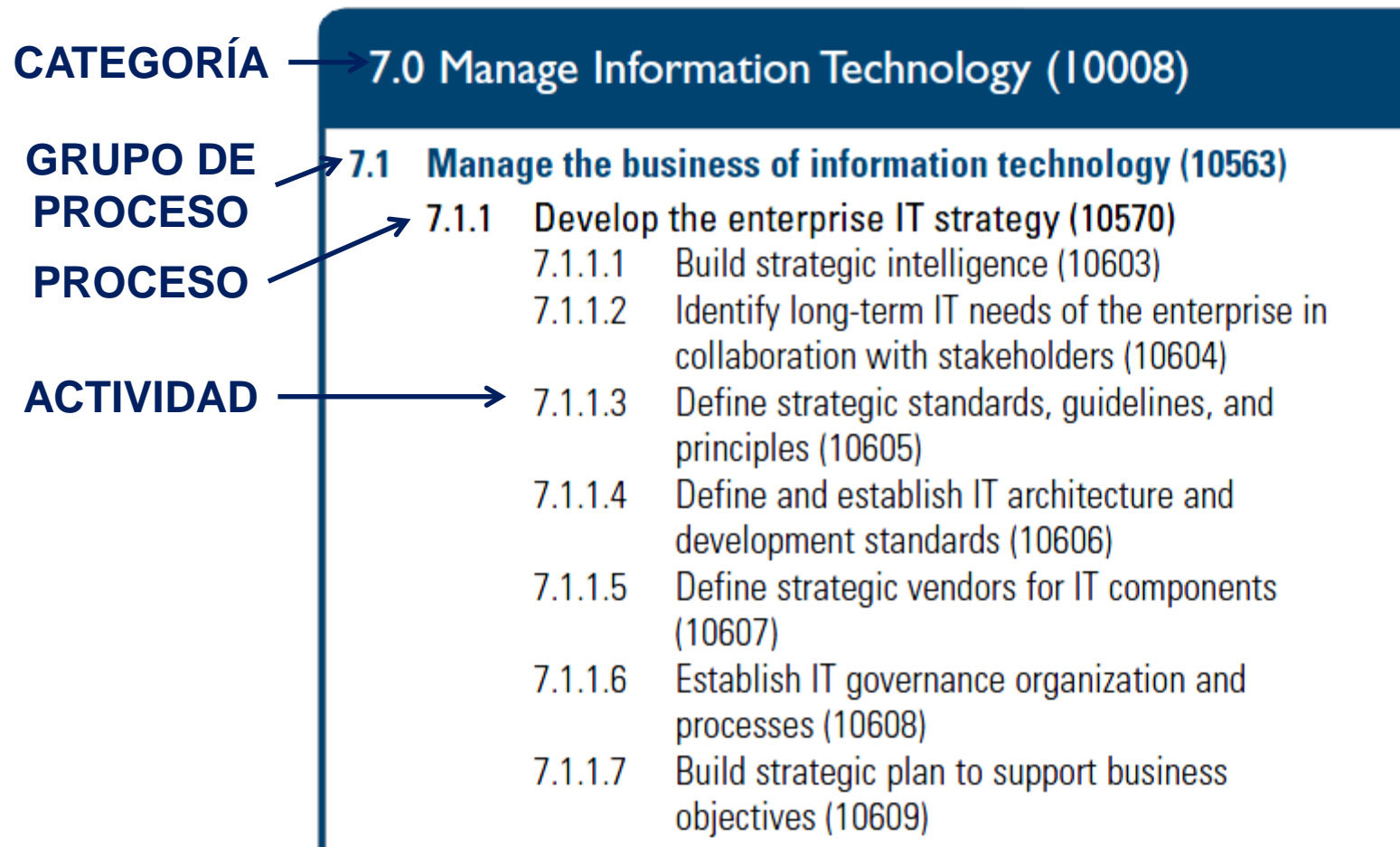
Indicates key events performed when executing a process. Examples of activities include Receive customer requests, Resolve customer complaints, and Negotiate purchasing contracts.

Level 5—Task

1.2.2.3.1.1 Identify project requirements and objectives (11117)

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.

NIVELES DE DESPLIEGUE DEL MODELO APQC



INDICADORES DE DESARROLLO DEL MODELO APQC

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 D	Personnel cost to perform finance function per finance function FTE E	Personnel cost perform the function "manage financial resources" / Number of FTEs who perform the function "manage financial resources" F	✓ H
		208.0330a / 208.0310aa G	KPI (SÍ O NO)
103538	Total cost to perform the finance function as a percentage of revenue	(Total finance function cost / Total business entity revenue) * 100	
		FÓRMULA CON IDENTIFICACIÓN NUMÉRICA	
101666	Overhead cost of the finance function per \$100,000 revenue	Overhead cost to perform the function "manage financial resources" / (Total business entity revenue * .00001)	
		208.0330c / (208.0190 * .00001)	
102857	Personnel cost to perform the finance function per \$1,000	Personnel cost perform the function "ma	

EJEMPLO DE PROCESO E 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 projects delivered
 - on time
 - on or below budget
- For application development projects and enhancements completed, percentage of initial functionality delivered
- Time (in months) to respond to major business shifts

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.

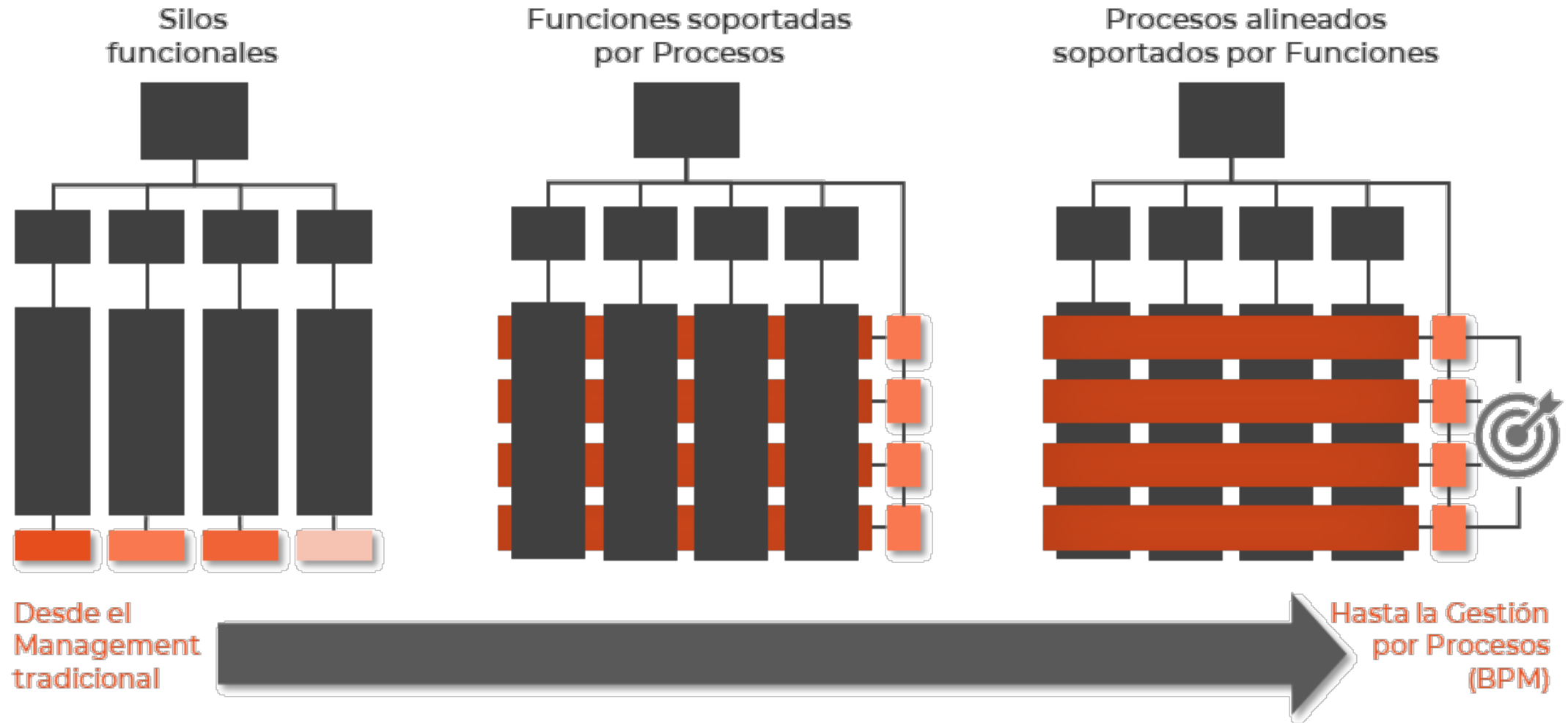
EJEMPLO DE INDICADORES DE DESARROLLO

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	<p>(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))*0.0001) / (Total business entity revenue * 0.0010)</p> <p>(247.0450 * 247.0480 * (247.0570 + 247.0580) * 0.0001) / (247.0090 * 0.0010)</p>	✓
CYCLE TIME (2 MEASURES)			
104930	Average time in days to deploy new computing capacity	<p>Average time in days to deploy new computing capacity</p> <p>247.0790</p>	✓

EJEMPLO 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	<p>(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)</p> <p>$(247.0210 * (247.0280 + 247.0290) *.01) / (247.0090 * 0.0000000010)$</p>	✓
SUPPLEMENTAL INFORMATION (51 MEASURES)			
104945	Number of IT FTEs reporting into the internal IT organization per \$1 billion revenue	<p>(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)</p> <p>$(247.0210 * 247.0220 *.01) / (247.0090 * 0.0000000010)$</p>	

TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA

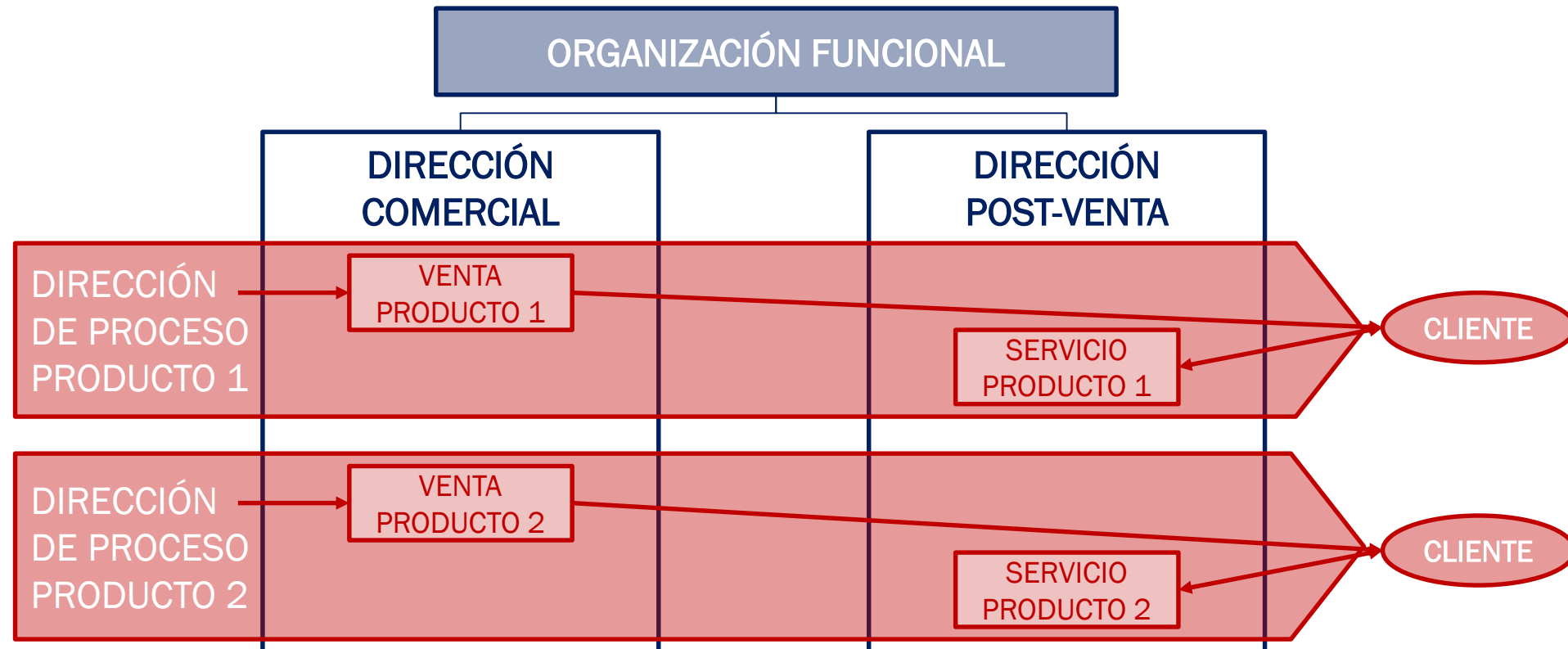


ORGANIZACIÓN FUNCIONAL VS. POR PROCESOS

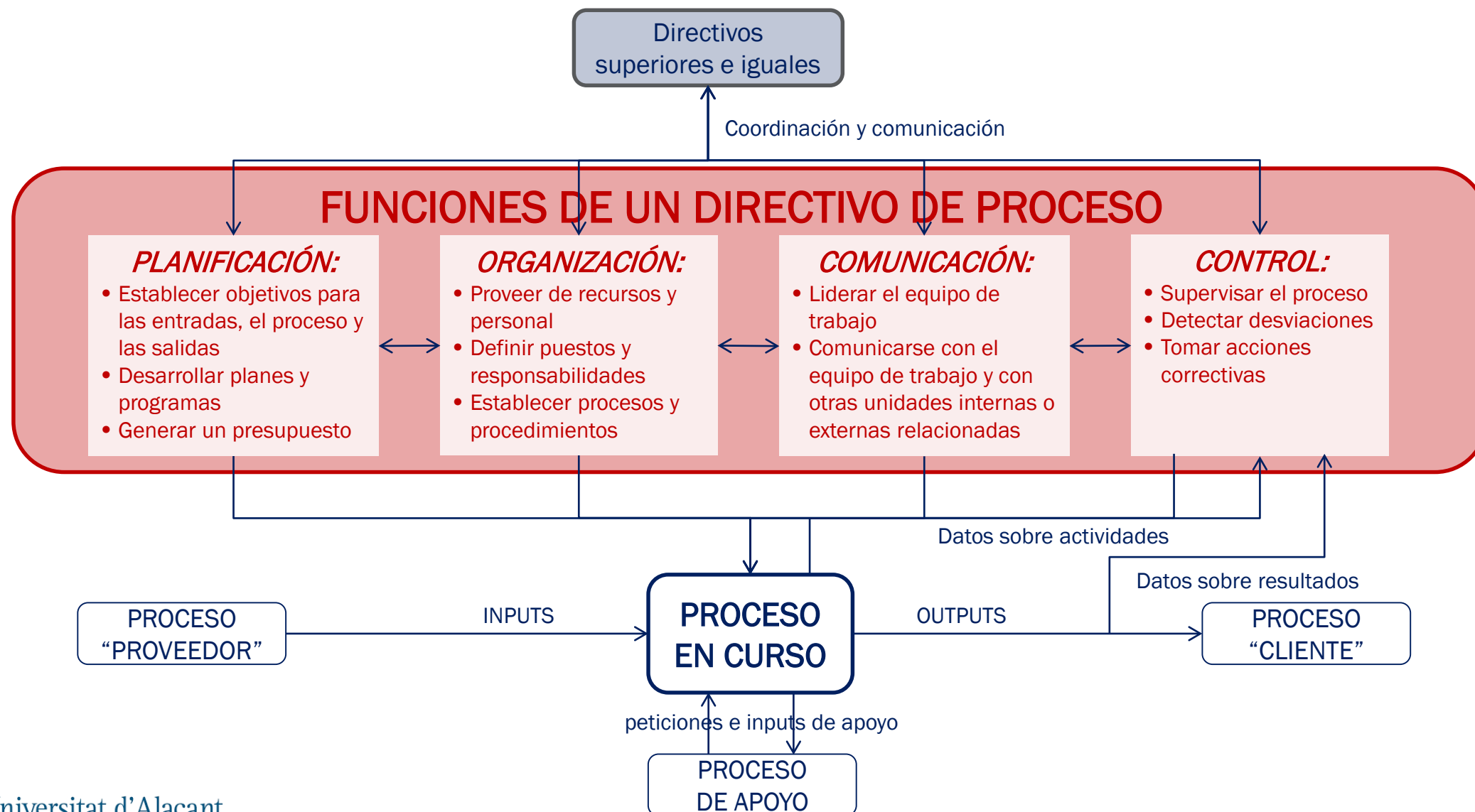
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Orientada a resultados funcionales (LOCALES)	Orientada a resultados globales (VALOR)
El DEPARTAMENTO FUNCIONAL es el centro de atención	El CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO es el centro de atención
Enfoque ESPECIALISTA del trabajo	Enfoque del trabajo desde la 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

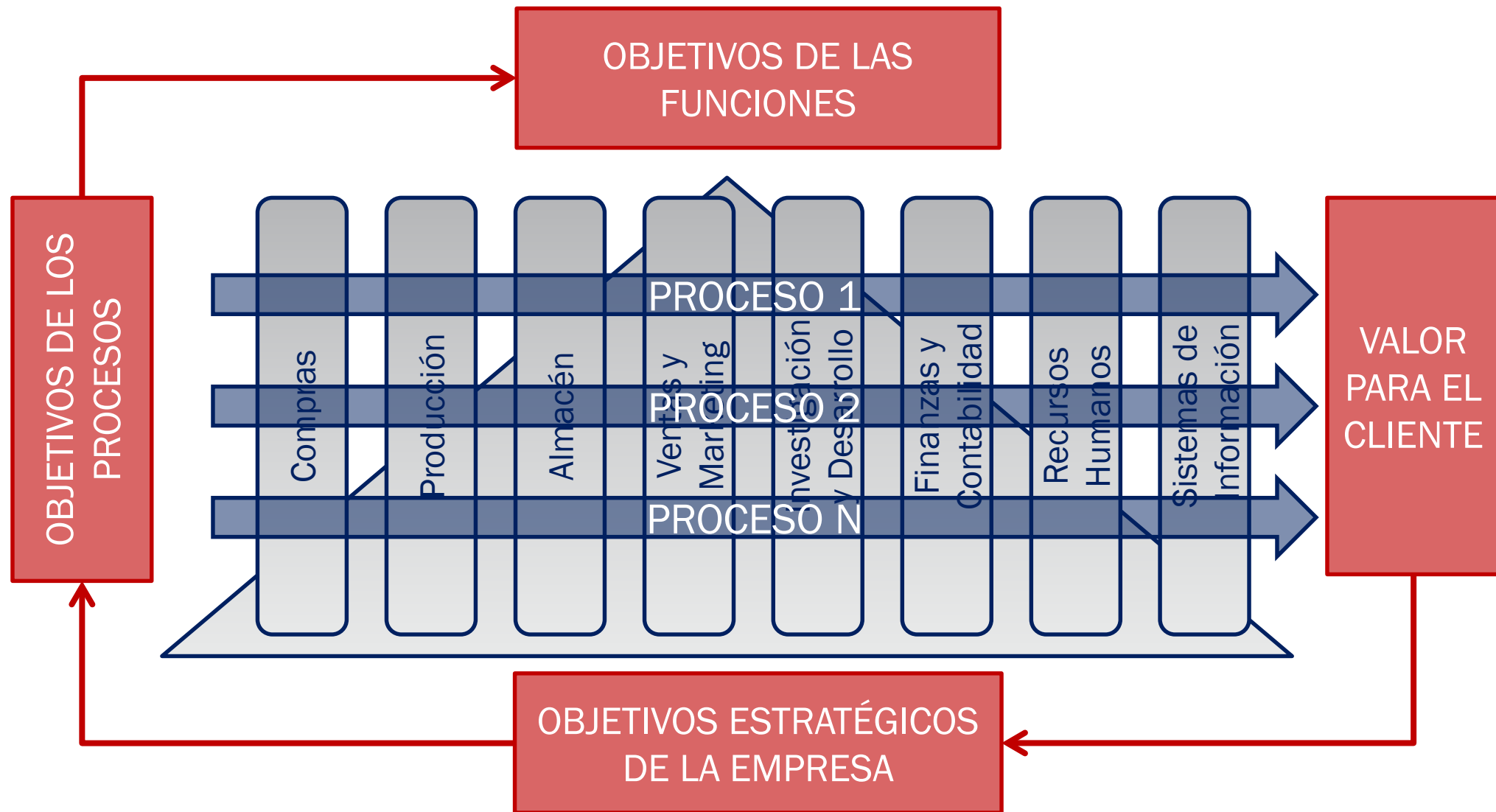
- Los directivos de procesos se preocupan de los procesos que gestionan y de todos los procesos con los que se interrelacionan en aras a generar valor al cliente



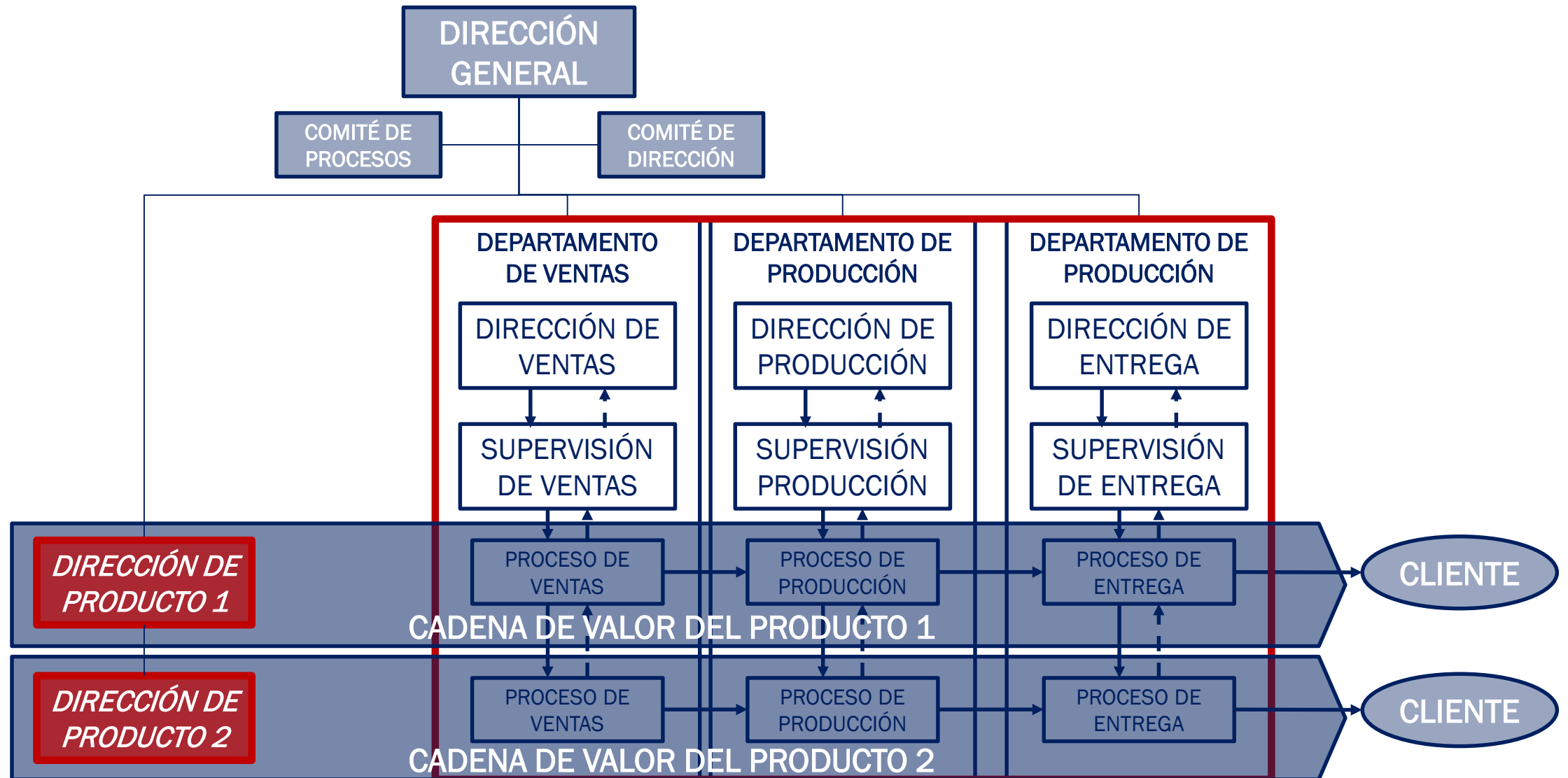
FUNCIONES DE PROPIETARIO O RESPONSABLE DE PROCESO



ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROCESOS

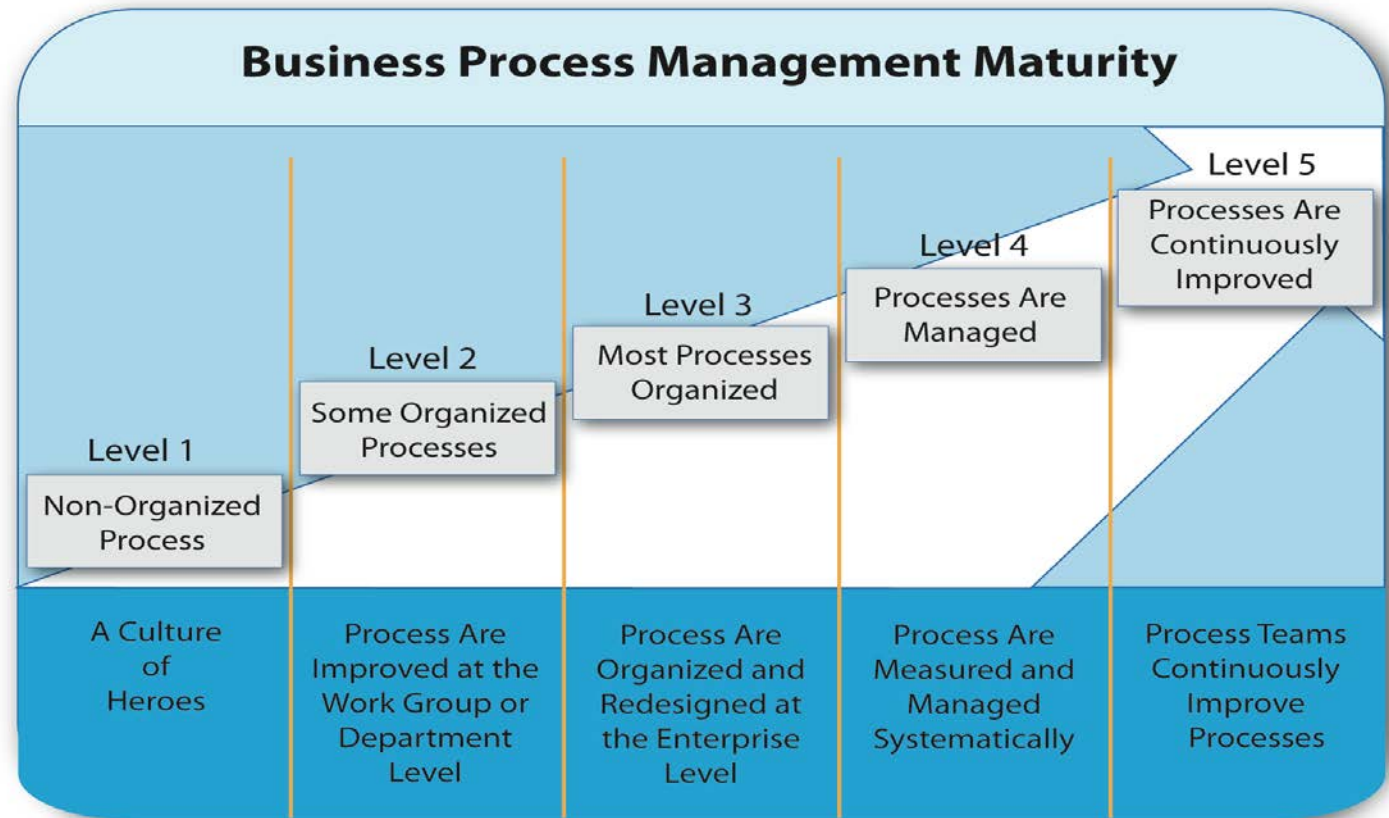


LA ESTRUCTURA MATRICIAL ES UNA FORMA ORGANIZATIVA ADECUADA PARA ORGANIZACIONES QUE GESTIONAN POR PROCESOS



ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN HACIA LA GESTION 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 por 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 alineándolos con la estrategia empresarial



Ross, Business Modularity: Based on CMMI