

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

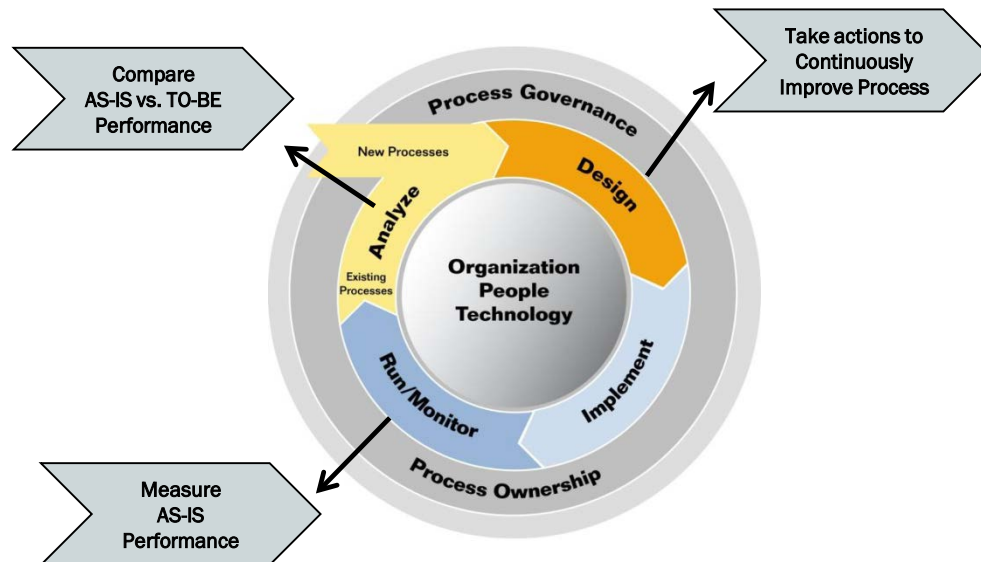


INDICADORES DE DESARROLLO DEL PROCESO PPIs

(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

	OBJETIVOS Y MEDIDAS	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	GESTIÓN
NIVEL ORGANIZATIVO	Objetivos e indicadores organizativos	Diseño e implementación de estrategia	Gestión organizativa
NIVEL DE PROCESOS	Objetivos e indicadores de procesos	Diseño e implementación de procesos	Gestión de procesos
NIVEL DE ACTIVIDAD	Objetivos e indicadores de actividad	Diseño e implementación de actividad	Gestión de actividad

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



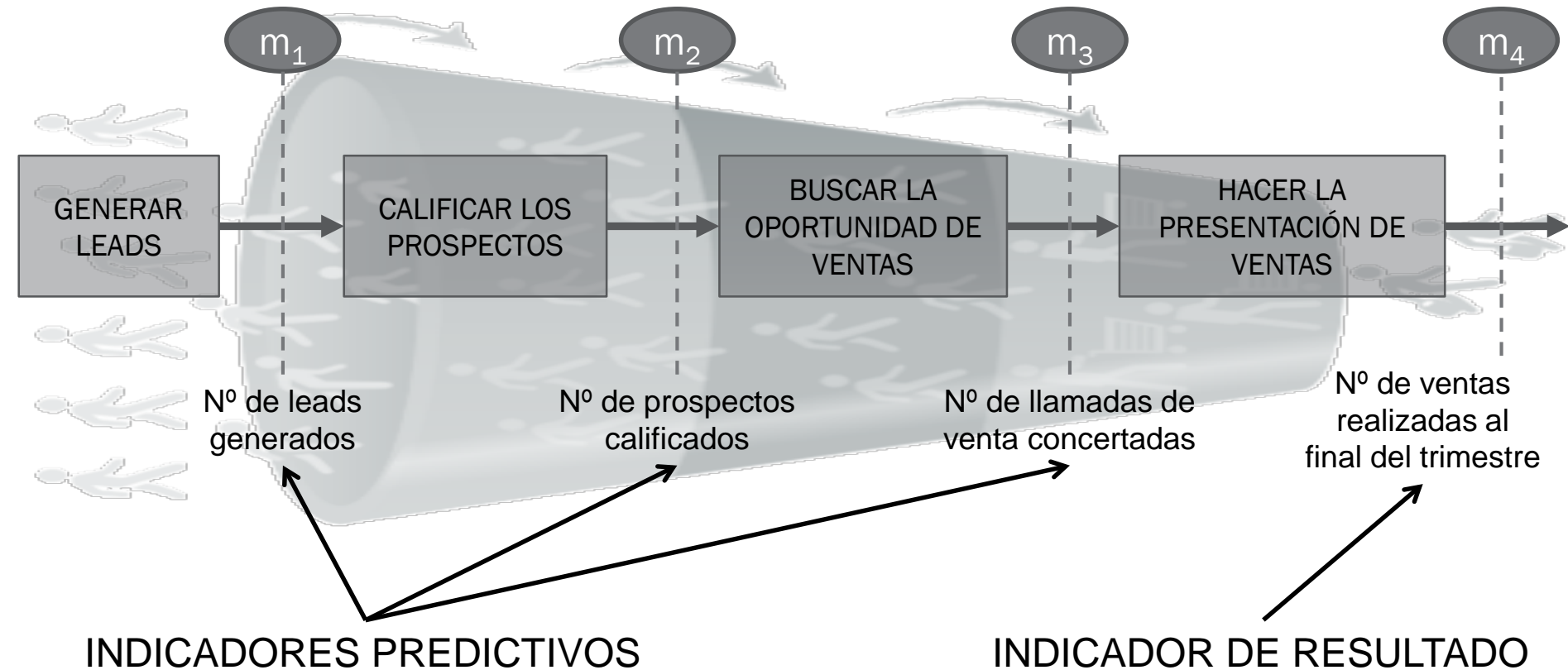
2. INDICADORES DE RESULTADO que miden el resultado o output del proceso y, por tanto, situaciones finales que no pueden ser cambiadas



TIPOS DE INDICADORES DE DESARROLLO DEL PROCESO-PPIs

EJEMPLO

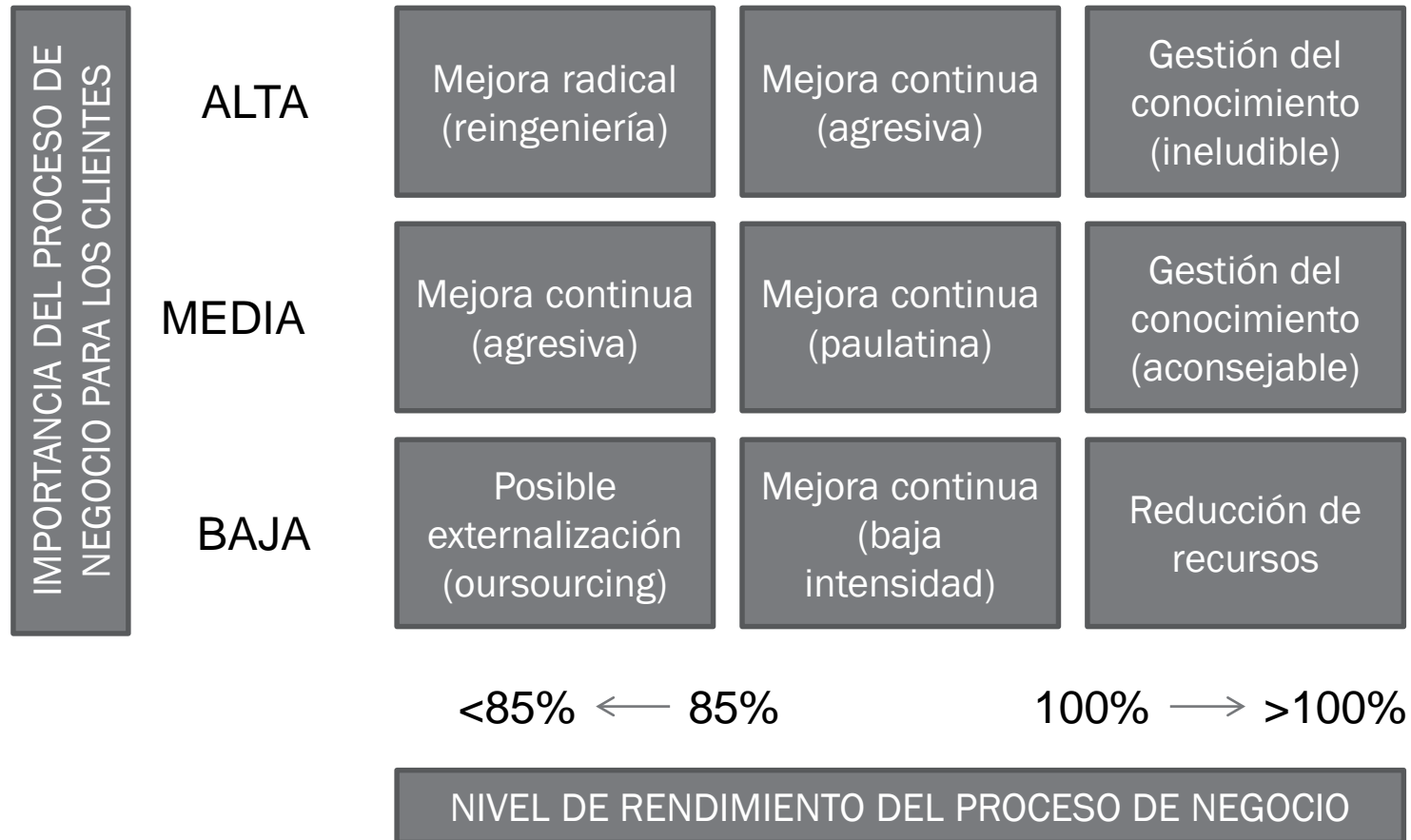
- Objetivo: expandir la presencia en el mercado de un determinado producto
- Indicador y meta: incremento de ventas en un 15% cada trimestre del año



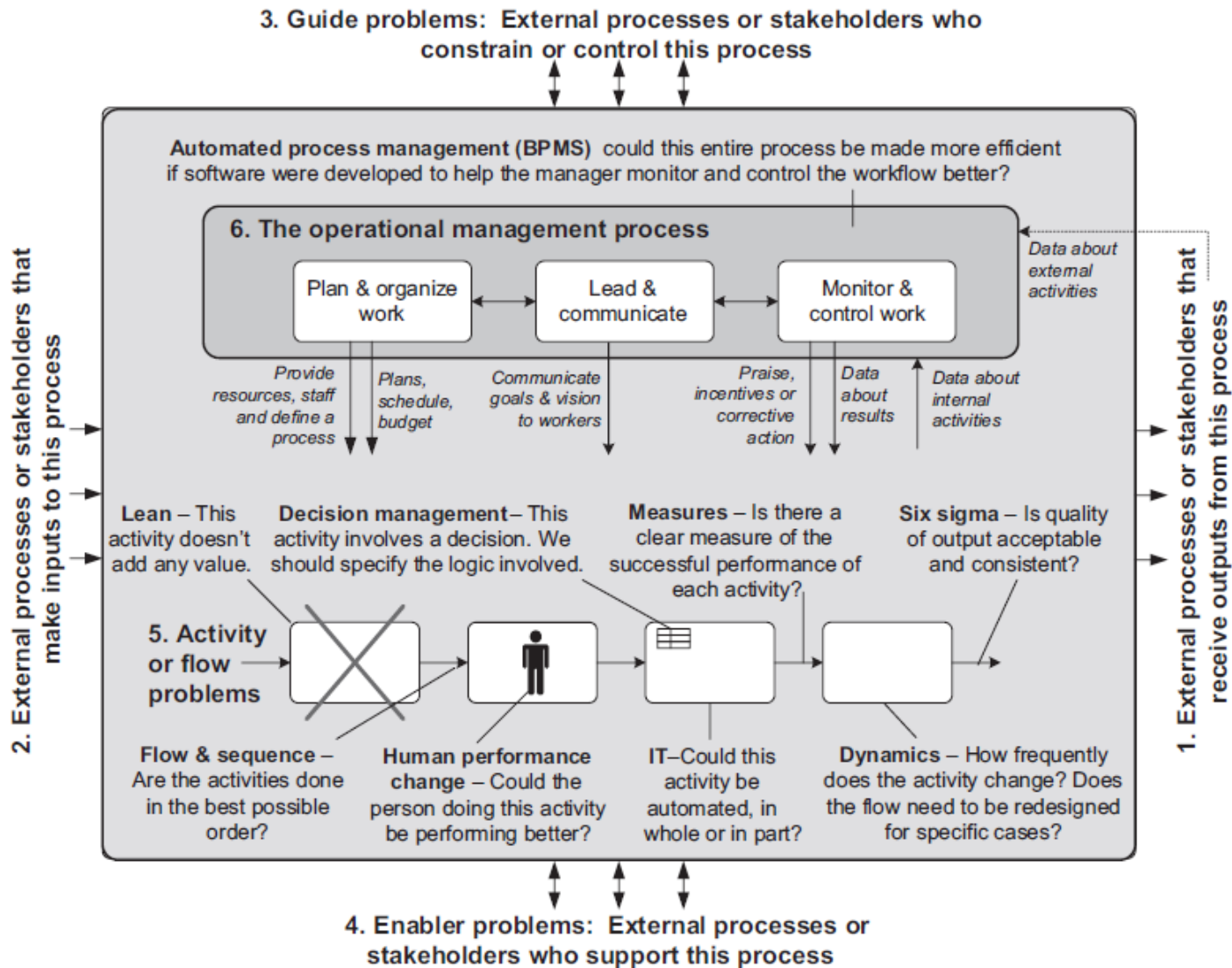
LOS INDICADORES DE DESARROLLO DEBEN SER DEFINIDOS DE MANERA “SMART”

- **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

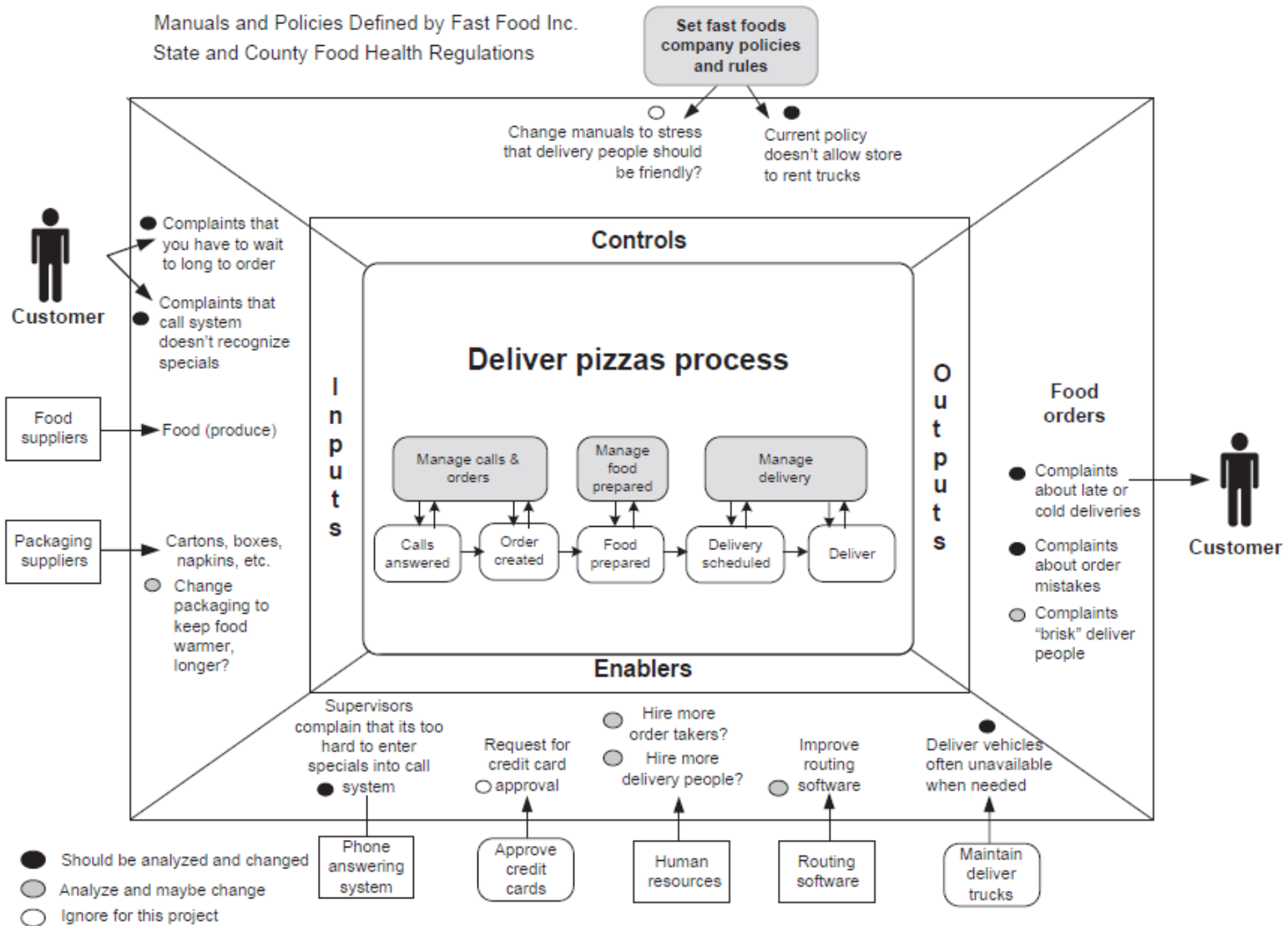
PRIORIZACIÓN DE ACTUACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE NEGOCIO



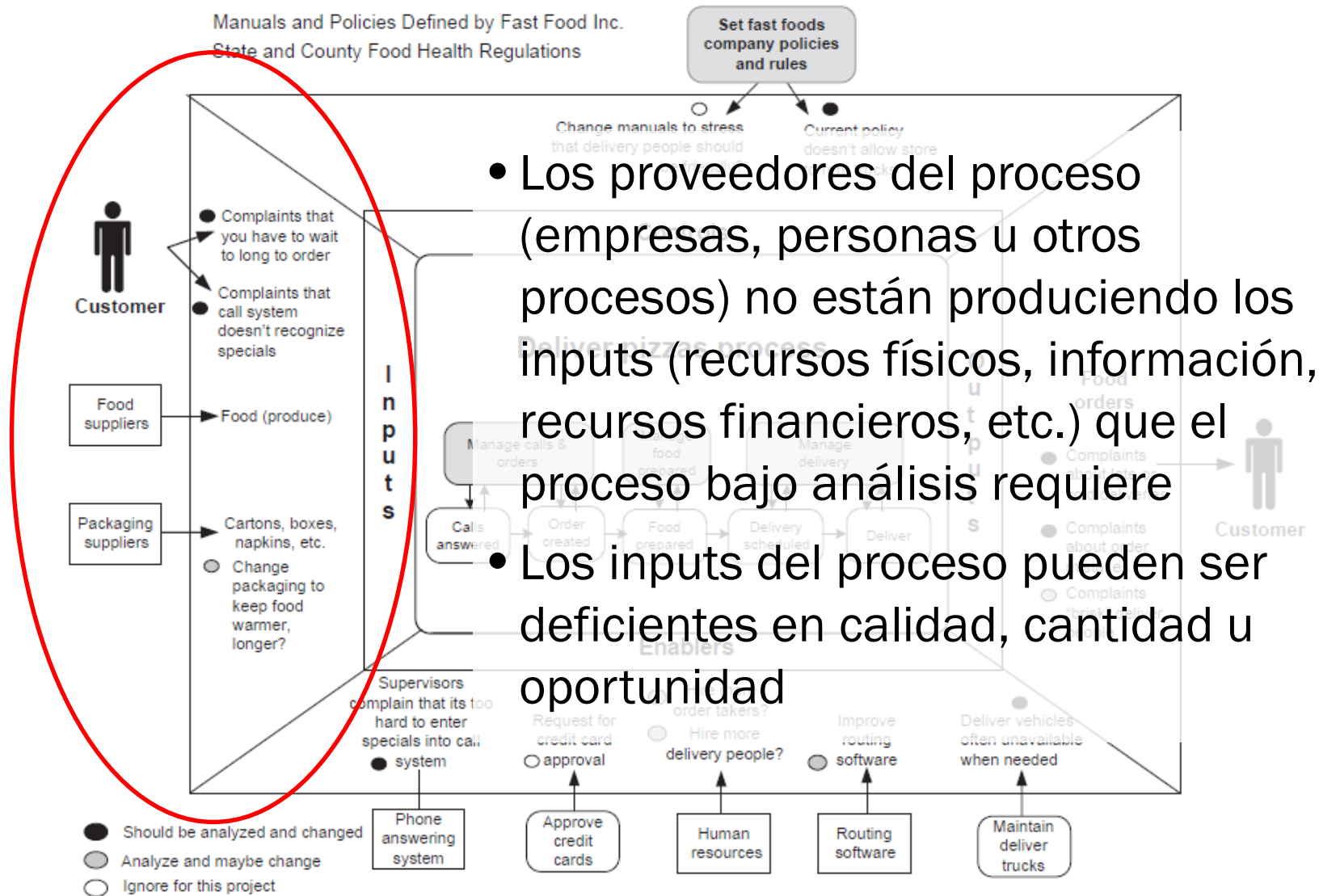
PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO



PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO



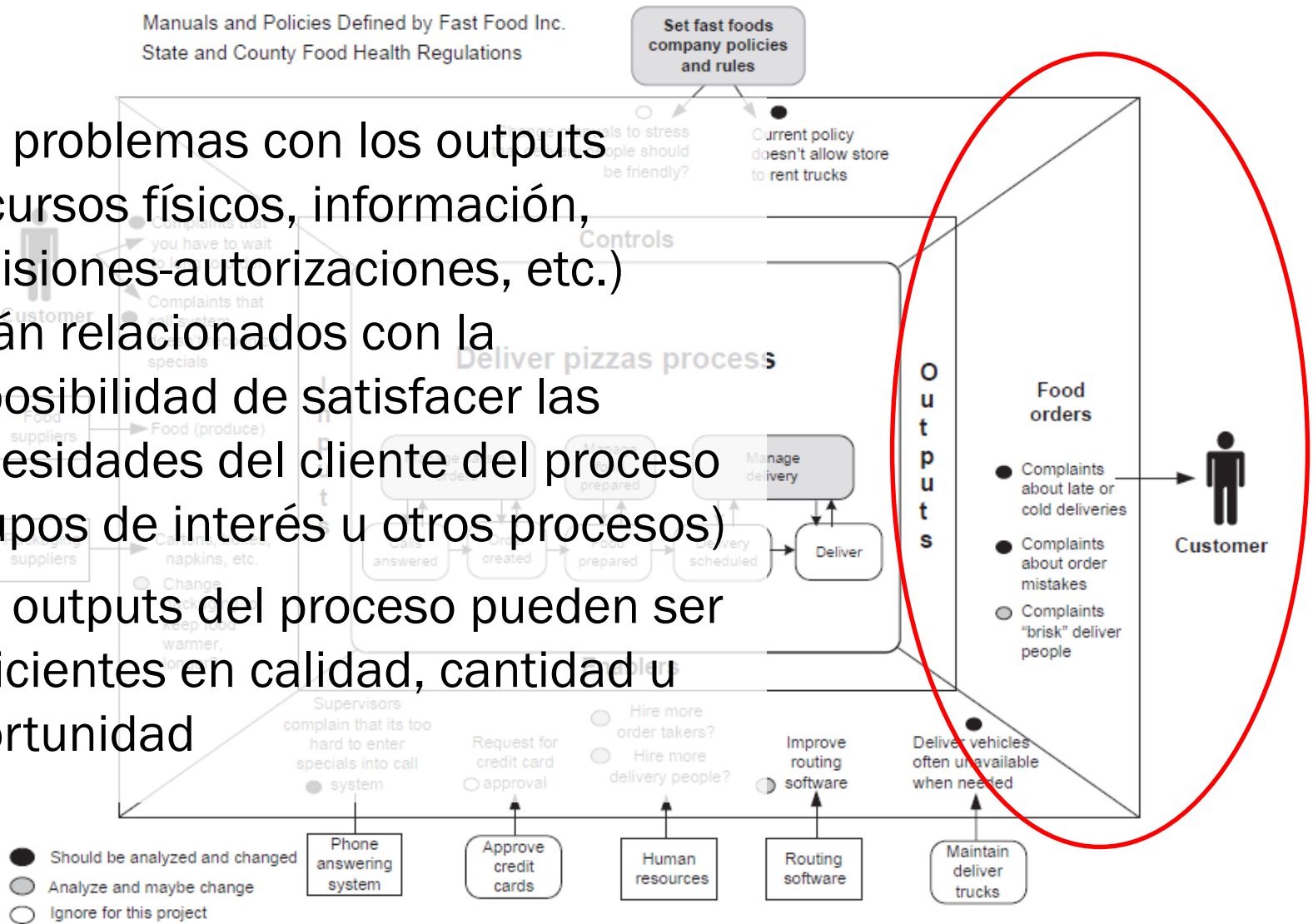
PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO



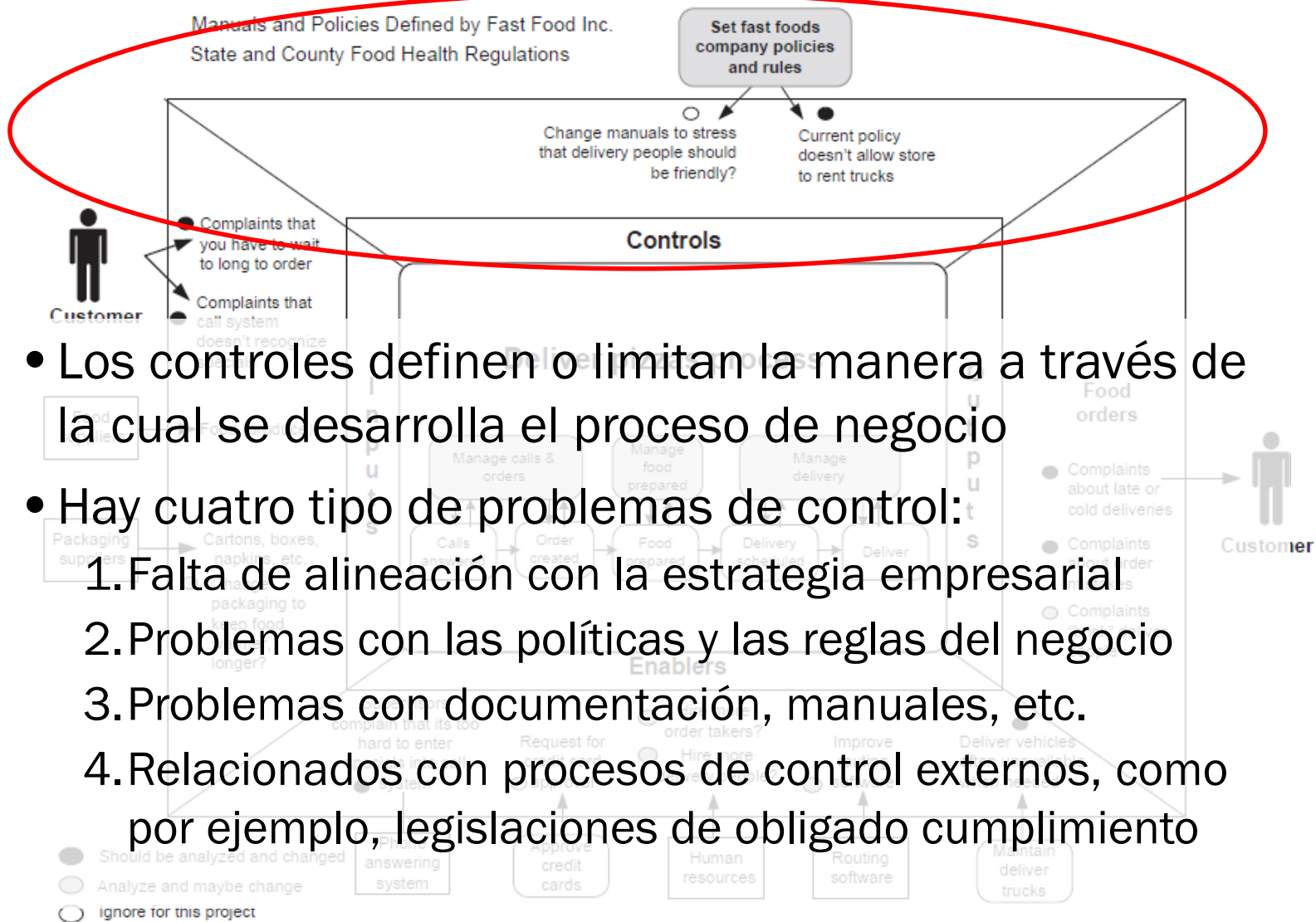
- Los proveedores del proceso (empresas, personas u otros procesos) no están produciendo los inputs (recursos físicos, información, recursos financieros, etc.) que el proceso bajo análisis requiere
- Los inputs del proceso pueden ser deficientes en calidad, cantidad u oportunidad

PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

- 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



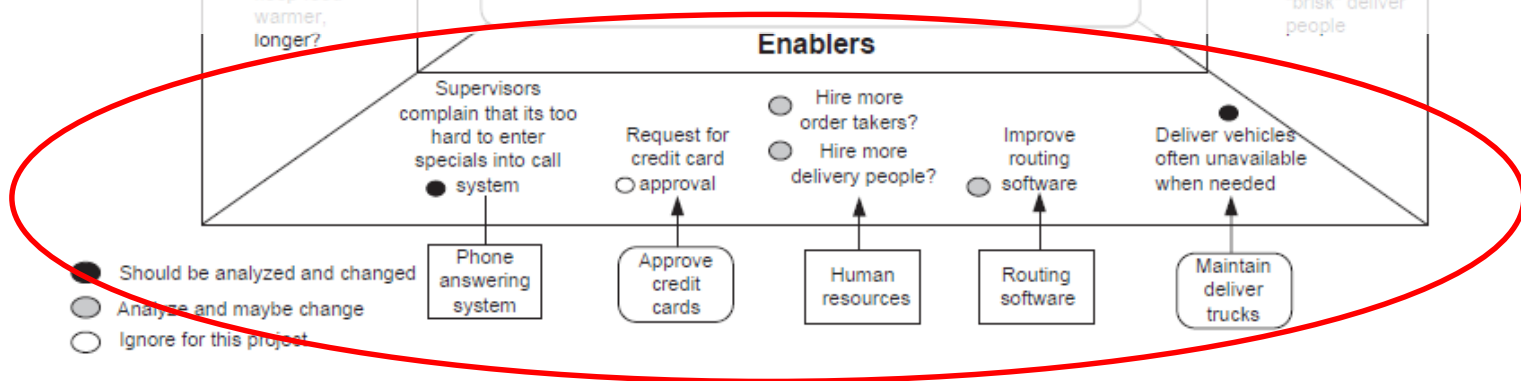
PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO



- 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

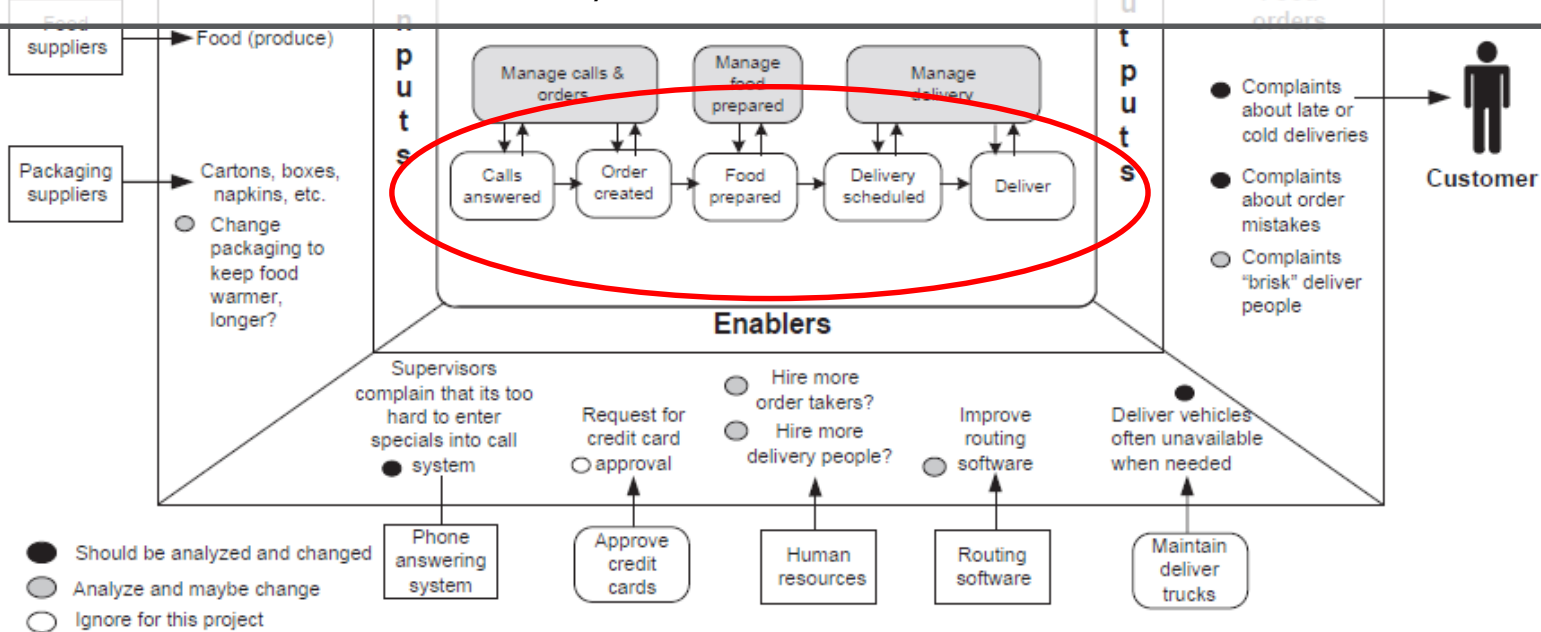
- Los procesos de apoyo no proveen los recursos necesarios
 1. PROBLEMAS CON LOS RR.HH., al no contarse, por ejemplo, con la cantidad de personal requerido, con la formación necesaria, las tareas no están claramente asignadas al personal, deficientes mecanismos de motivación, deficiente información de 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

• 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**

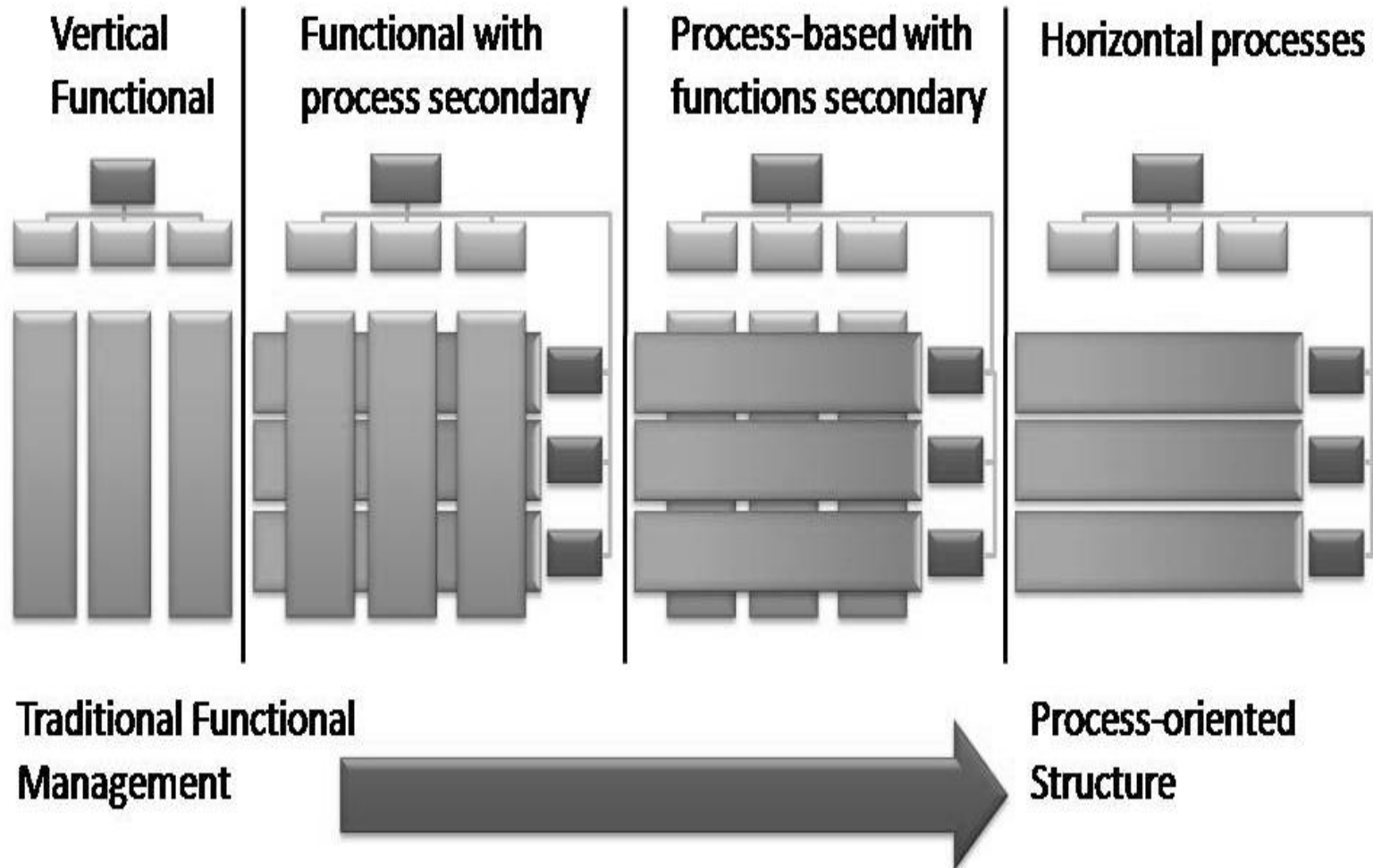


PROBLEMAS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

- 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

● Analyze and maybe change
○ Ignore for this project

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

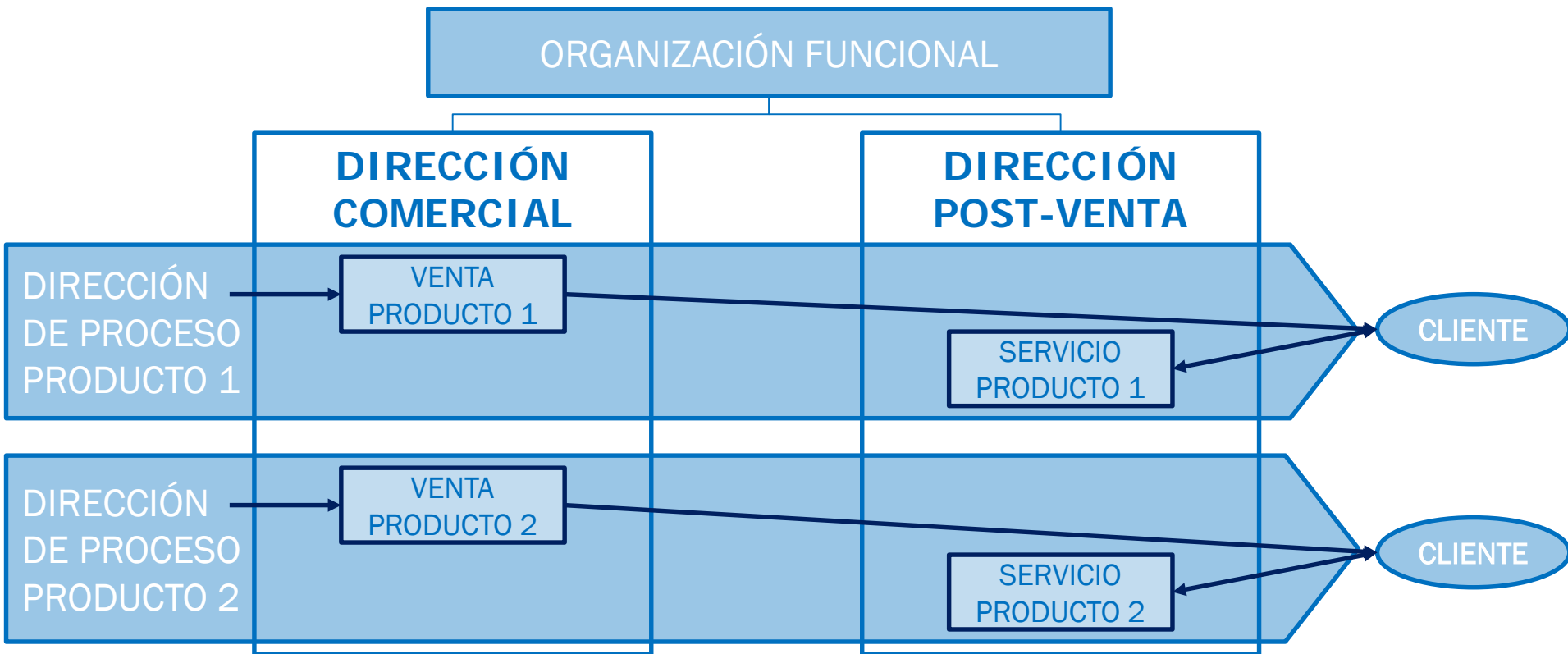


ORGANIZACIÓN FUNCIONAL VS. POR PROCESOS

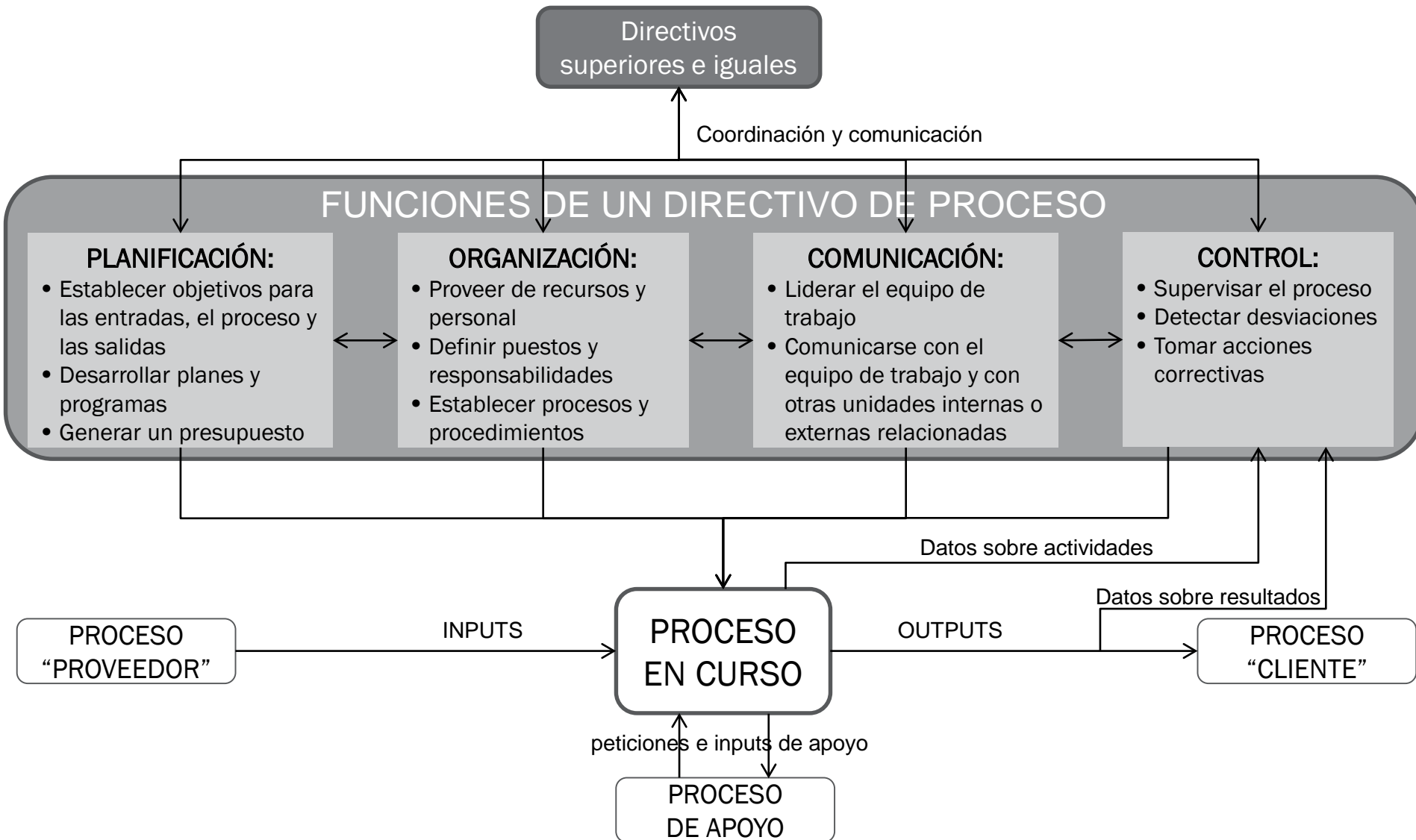
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Orientada a resultados funcionales (locales)	Orientada a resultados globales (valor)
El departamento funcional es el centro de atención	El cliente interno y/o externo es el centro de atención
Enfoque especialista del trabajo	Enfoque del trabajo desde la 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...

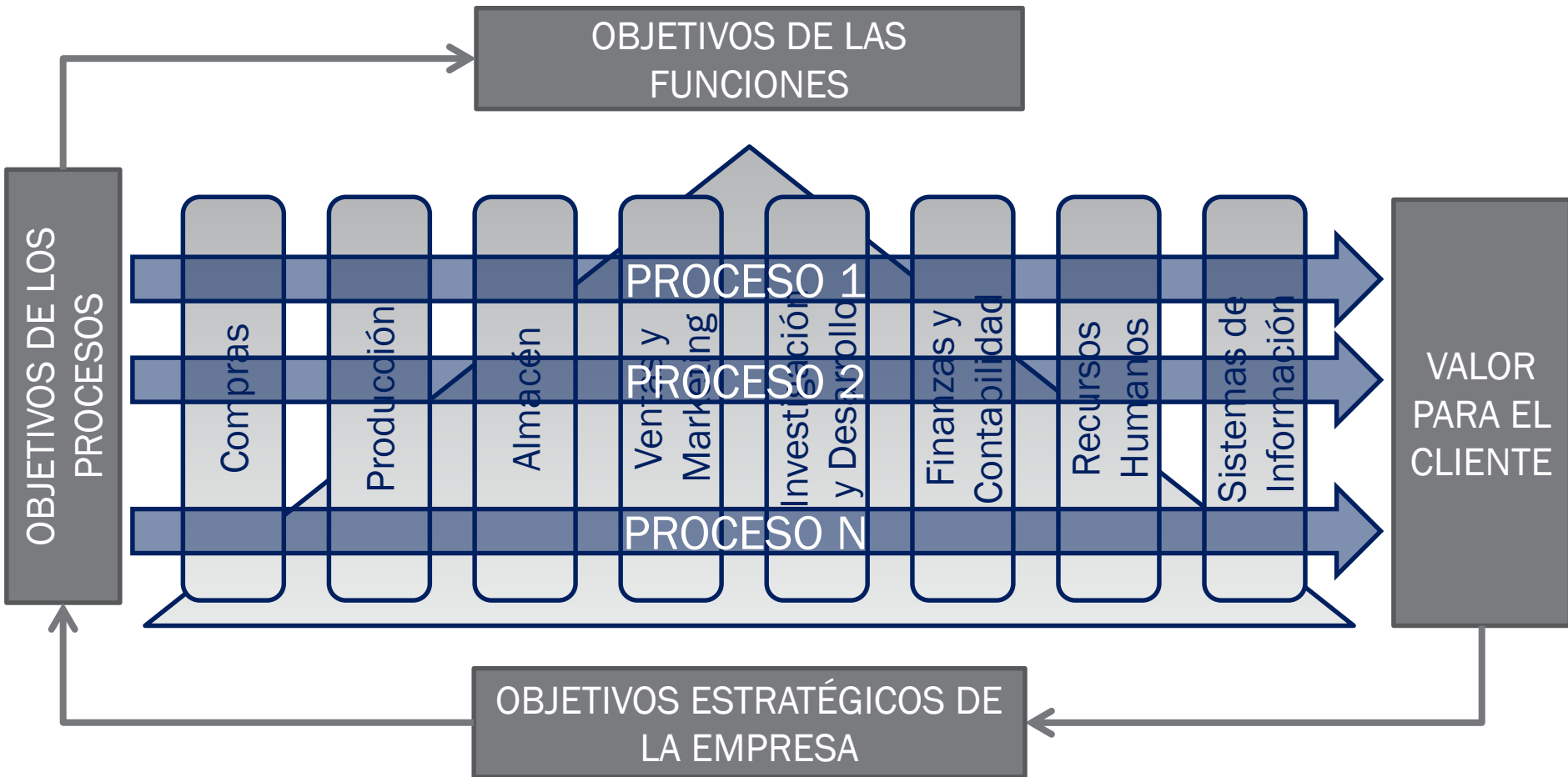
- Los directivos de procesos están preocupados con los procesos que gestionan y con todos los procesos con los que se interrelacionan en aras a generar valor al cliente



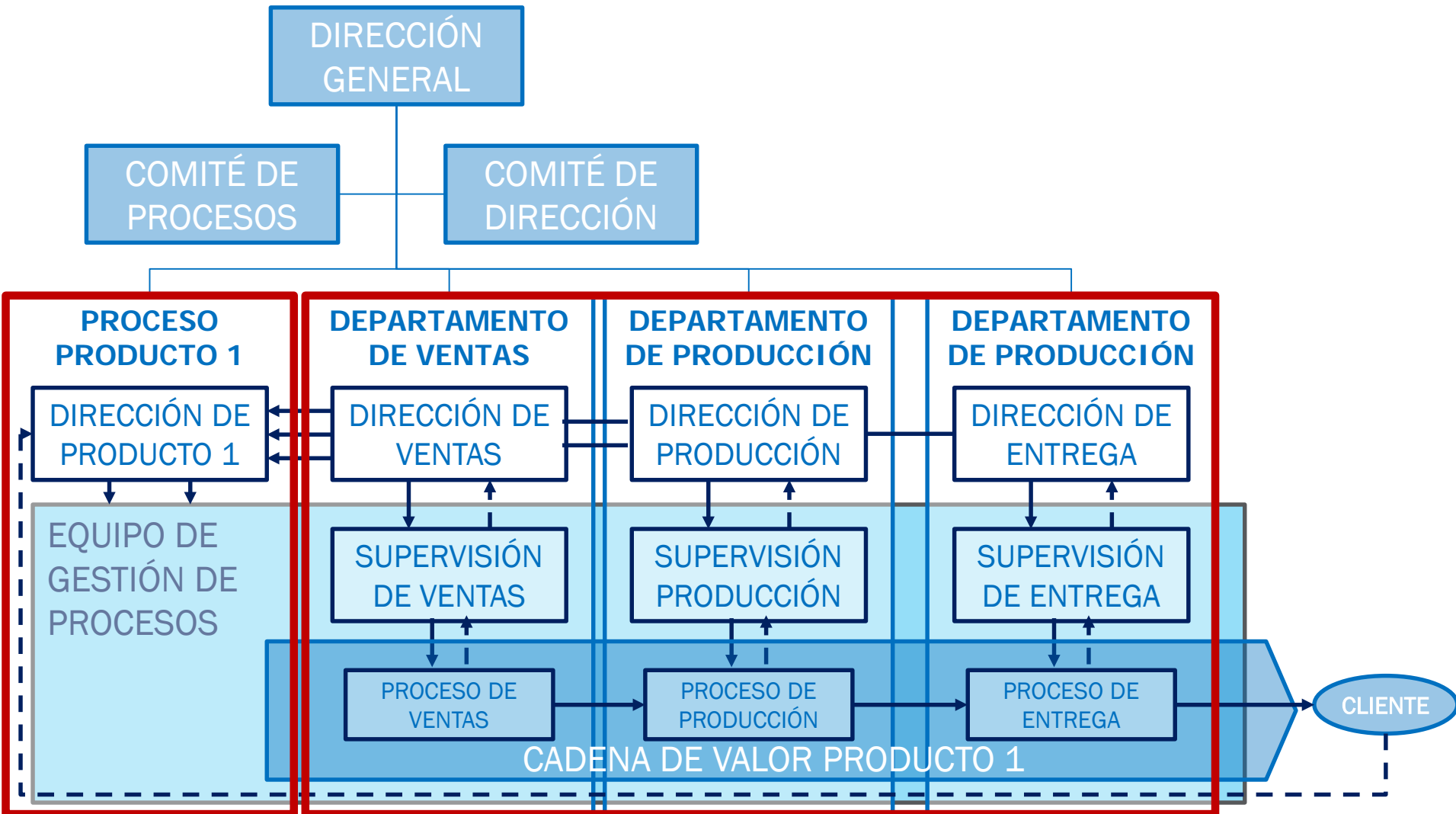
FUNCIONES DE UN PROPIETARIO O RESPONSABLE DE PROCESO



ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROCESOS

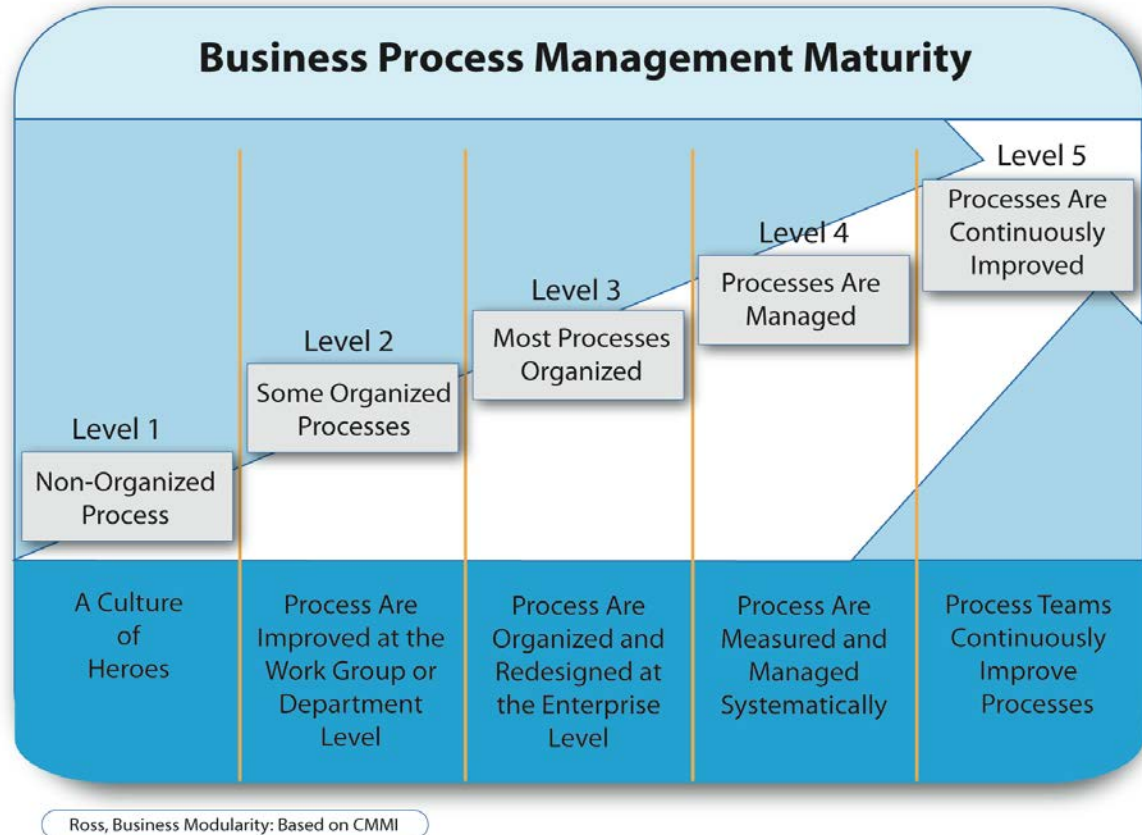


LA ORGANIZACIÓN MATRICIAL COMO ESTRUCTURA ADECUADA PARA EMPRESAS QUE GESTIONAN POR PROCESOS DE NEGOCIO



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



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



<http://es.bonitasoft.com/>



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



<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