

Tema 2

Gestión Basada en Procesos de Negocio (BPM)

SW Corporativo

Curso 2018-19

Objetivos del Tema 2

- Entender la importancia del Proceso como elemento de trabajo en BPM.
- Entender cómo el BPM ayuda a conocer *rápidamente* y con detalle el funcionamiento interno de la Empresa.
- Entender la traslación que habrá entre BPM hacia los Sistemas de Información de la Empresa y
- por ende, el SW Corporativo que correrá en esos sistemas.
- Entender como la Mejora de los Procesos impactará en la mejora/sustitución de los Sistemas de Información existentes (i/ SW).

Intro: importancia de BPM

- La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas.
- La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Proceso

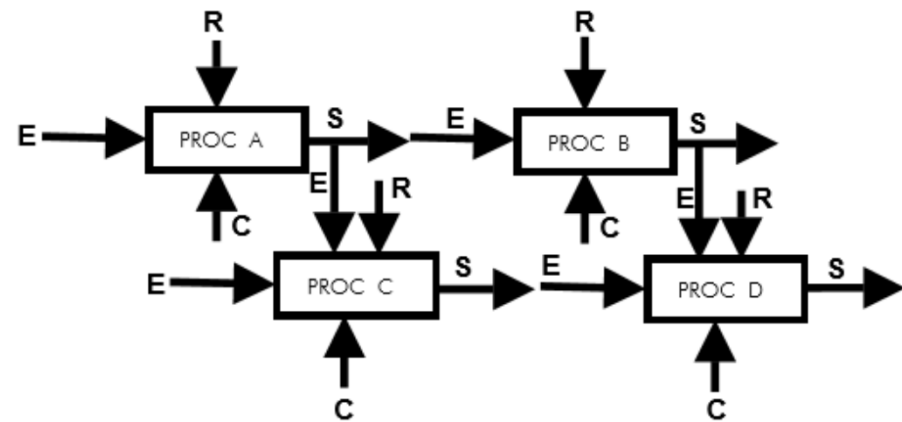
- Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso.
- Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso,

Procesos

Elementos básicos de un proceso



Interrelaciones entre procesos



Interrelación de Procesos

- Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos.
- Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

BPM

- La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como BPM.

BPM

- Desde el punto de vista de la **Dirección de la Empresa**, se considera una de la maneras más eficientes **de planificar, organizar, dirigir, tomar decisiones y controlar** todo lo que ocurre en el contexto de la empresa.

Procesos: Mecanismos de Control

- Cada empresa se caracterizan por unas condiciones (los medios, el personal, las condiciones ambientales, etc.) que, en general, nunca se repetirán de forma idéntica.
- Para asegurar los resultados es vital generar y **establecer procesos con mecanismos de control** que permitan corregir previamente las posibles desviaciones.

Procesos: Mecanismos de Control

- La gestión de procesos no va dirigida sólo a la **detección de errores** en operación, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las **desviaciones** del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.
- Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y **controlar el proceso** del que forman parte.
- La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. **Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).**

BPM: Eficiencia, Competitividad y Satisfacción del Cliente

- BPM está dirigida a realizar procesos **competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios** mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades.
- Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos **altos niveles de eficiencia**.

Los Procesos en la Organización

- Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza.
- A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.
- En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

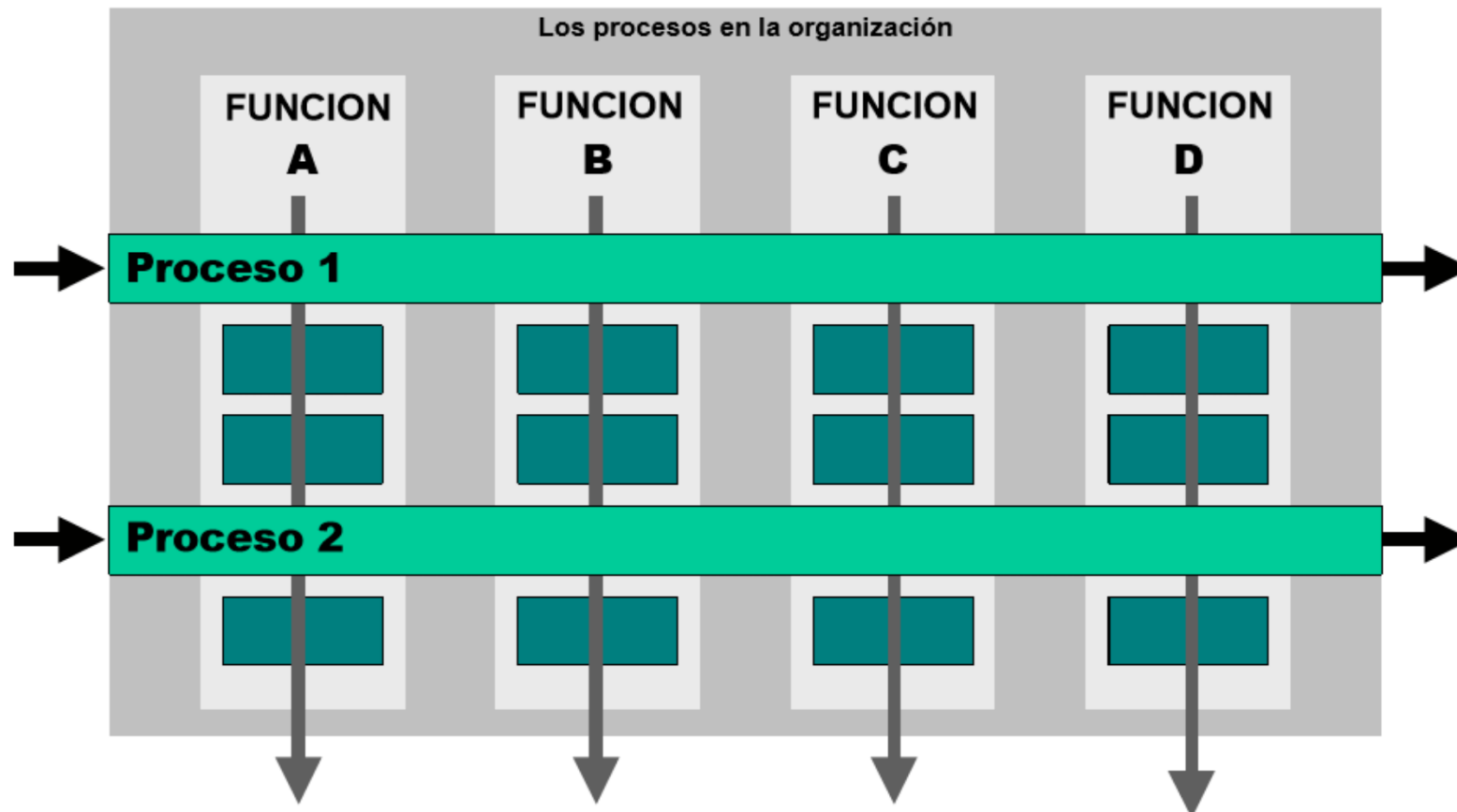
Los Procesos en la Organización

- Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que **las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental**. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.
- **Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, administración, etc.), como ilustra el siguiente gráfico**. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

Los Procesos en la Organización

- La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.
- En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

Los Procesos en la Organización



¿Qué otras disciplinas se basan en el enfoque basado en Procesos?

- **Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2008/2015 - Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Prestación del servicio y Medición, análisis y mejora).**
- Workflows (Management) → Tema 2.2
- Business Intelligence (lo veremos en el 2º cuatrimestre)
 - Intelligence Business Process Management

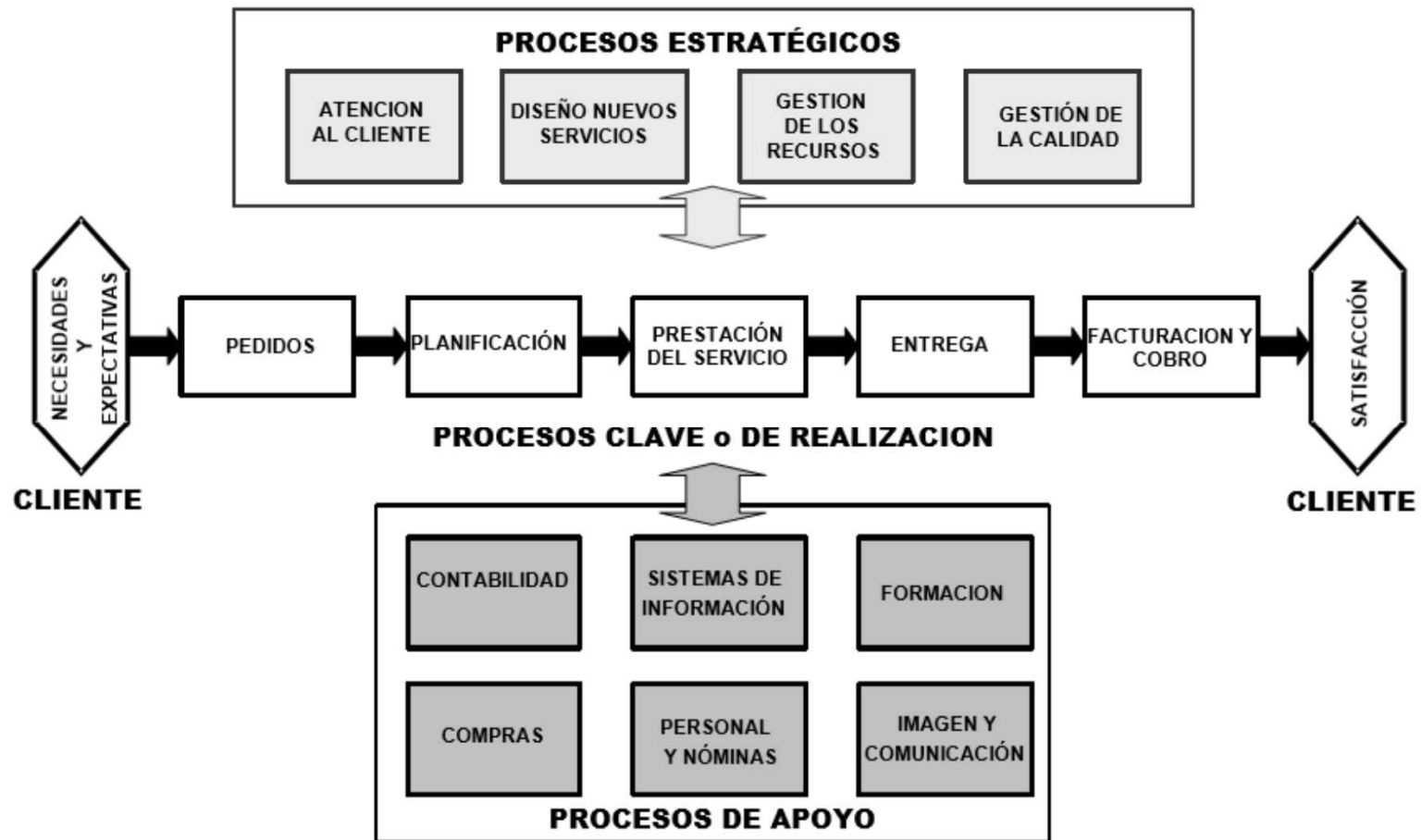
Los Procesos en la Organización

- Las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.
- La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).
- La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

Mapa de Procesos

- Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:
 - Procesos estratégicos
 - Procesos clave (operacionales)
 - Procesos soporte o apoyo

Mapa de Procesos



Mapa de Procesos, ejemplo



Procesos Clave (operativos/operacionales)

- Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).
- Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente.

Procesos Estratégicos

- Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (**procesos de gestión responsabilidad de la Dirección:** marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

Procesos de Soporte

- Son los procesos responsables de **proveer a la organización de todos los recursos necesarios** en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, **sistemas de información,...**).

Creación del Mapa de Procesos

- Para elaborar el mapa de procesos la organización deberá:
 - Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización
- A continuación:
 - tener identificados a los grupos de interés.
 - identificar Cliente/usuario
 - conocer necesidades y expectativas de los clientes/usuarios

Identificación de los Grupos de Interés y Cliente/Usuario

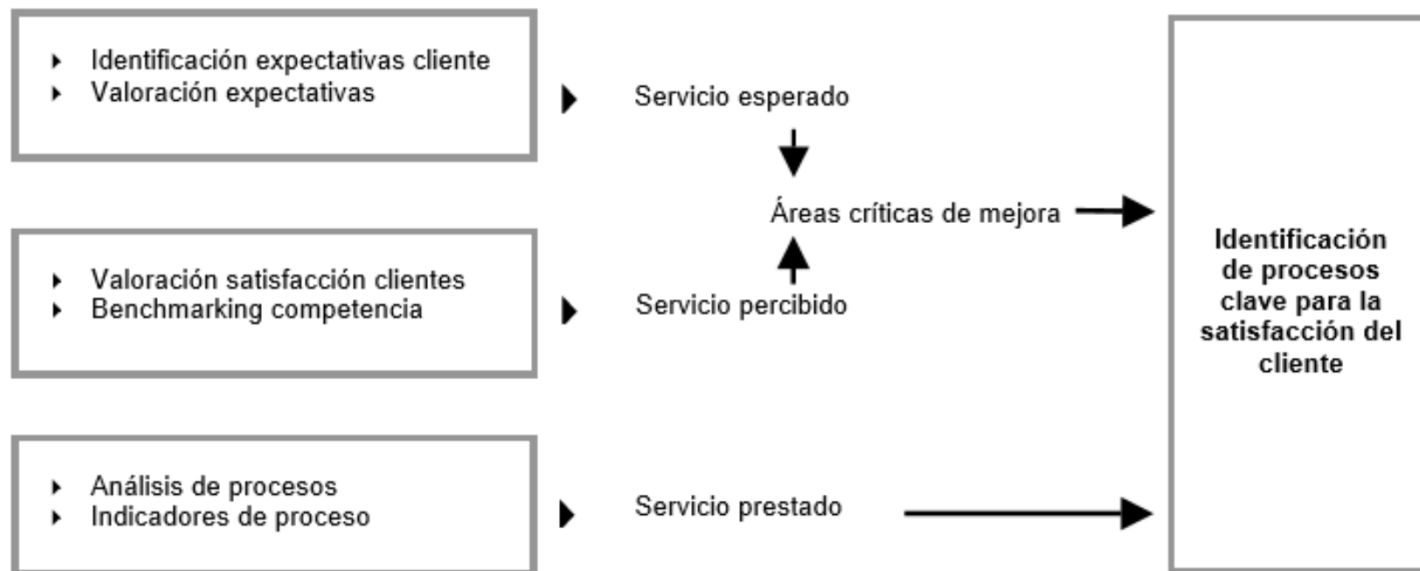
- Grupo de interés: son todos aquellos que tienen interés en la organización. Entre ellos, podemos destacar a : clientes, empleados, socios, accionistas, propietarios, proveedores, Administración, Sociedad,...
- Cliente/usuario: es la persona que utiliza los servicios de la organización.
- Para identificar los grupos de interés, es aconsejable utilizar alguna técnica en donde todos los participantes aportarán sus ideas sobre cuáles son potencialmente tales grupos. P.e. brainstorming
- A continuación, se identifican los distintos grupos y se relacionan con los servicios demandados, sus necesidades, sus expectativas,...
- No podemos olvidar que los **procesos clave** estarán dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios. Por ello, deberán estar claramente identificados.

Necesidades y Expectativas de los clientes/usuarios

- Las **necesidades** de los clientes/usuarios marcarán la existencia de los **procesos clave** dentro de la organización.
- Se ofrecen unos determinados *servicios/productos* porque existen unas necesidades que se han de cubrir.
- Las **expectativas** de los clientes/usuarios marcarán las características que esperan que tengan los *servicios/productos* demandados.
- El **nivel de satisfacción** del cliente/usuario con el servicio prestado dependerá de cómo se cubran sus expectativas.
- La organización centrará sus esfuerzos en cubrir las necesidades de los clientes/usuarios alcanzando el mayor grado de satisfacción posible.
- Para que el cliente quede satisfecho, su percepción tendrá que ser superior a sus expectativas.
 - $\text{Percepción/Expectativas} = \text{Satisfacción}$

Discussion

Satisfacción del Cliente \leftrightarrow Procesos Clave



Fichas de los Grupos de Interés

FICHA TÉCNICA DE GRUPO DE INTERÉS		Código Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Identificación del Servicio o Unidad	Se indicará el nombre del Servicio o Unidad correspondiente Ejemplo: Unidad de Calidad	
Identificación del grupo de interés	Es la denominación del grupo de interés Ejemplo: alumnos, profesores, PAS, becarios de investigación	
Servicios prestados	Se relacionarán el servicio o servicios que afectan a ese grupo de interés	
Procedimientos utilizados para identificar sus necesidades y expectativas	Definir todas las actividades o tareas realizadas para identificar las necesidades y expectativas del grupo de interés Ejemplo: estudios, contactos, entrevistas,...	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el Servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio cubre o que podría cubrir con la optimización de sus recursos	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el Servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio considera que no podría cubrir, con los recursos disponibles	
Expectativas	Relacionar lo que el grupo de interés espera recibir del Servicio	

Identificación de los Procesos

- Se realizan multitud de actividades y tareas diferentes. Todas ellas forman parte de procesos, pero, a menudo, éstos no se conocen, por lo que se carece de un conocimiento real de la situación de cada tarea dentro del proceso y, por tanto, de las consiguientes posibilidades de mejora.
- La identificación de los procesos se puede realizar por diversos métodos. Ejemplos:
 - Relacionando las tareas que realizan las personas. A continuación, se clasifican se agrupan y se asignan a procesos.
 - Identificando los procesos, a partir de los resultados finales (producto o servicio prestado). De cada resultado o producto final se indaga de dónde viene, cómo ha sido realizado, quién lo ha hecho,... y así, sucesivamente.
 - Estableciendo los procesos principales (claves u operativos) de acuerdo a la misión de la Unidad y, a partir de aquí, buscar el resto de procesos.

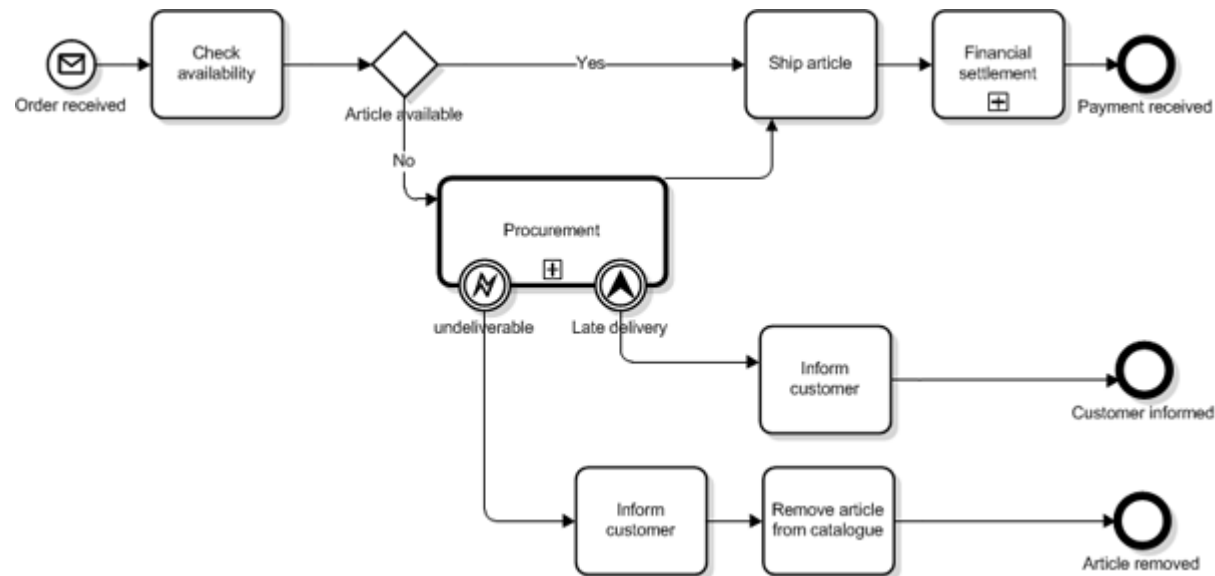
Identificación de los Procesos

- Para la identificación es útil preguntarse por:
 - el objetivo.
 - las entradas
 - las salidas.
 - Los recursos.
 - El procedimiento y/o sus especificaciones.
- Una vez identificados, se documentarán aquellos procesos (estratégicos, clave y de soporte).

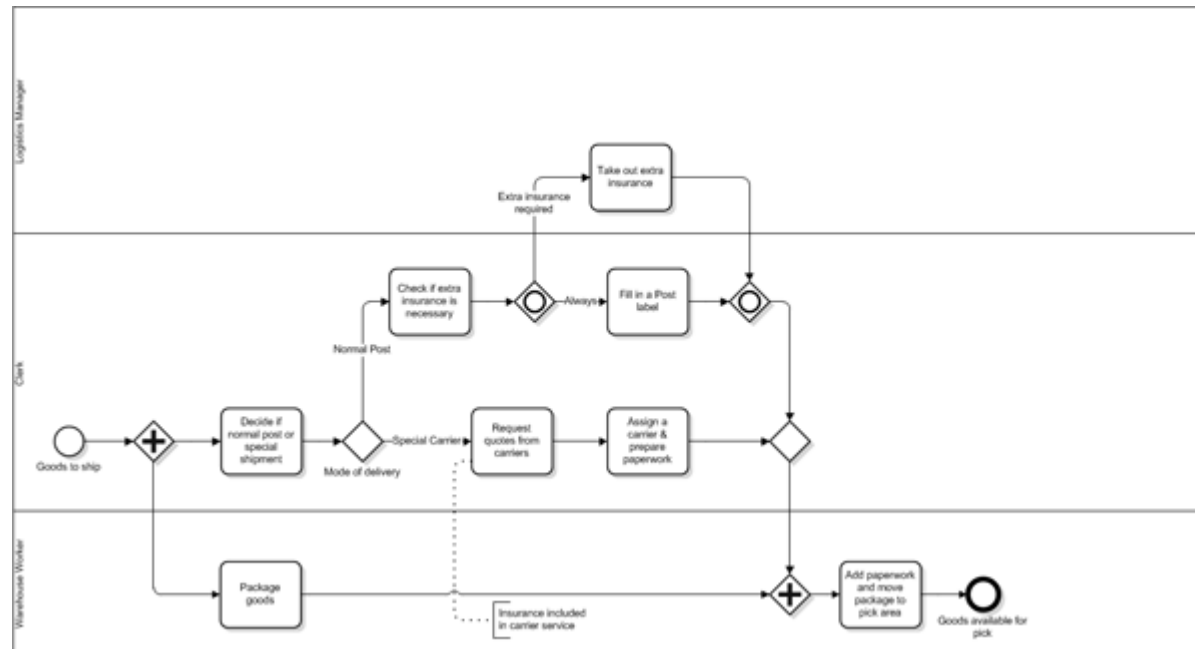
Documentación de los Procesos

- La forma más eficaz de documentar un proceso es mediante un diagrama de flujo o flujograma.
- Existen muchas y diversas notaciones, pero en general prestaremos atención a:
 - BPMN www.bpmn.org (OMG)
 - UML - Diagrama de Actividad (OMG)

Order Fulfillment and Procurement



Shipment Process of a Hardware Retailer



Fichas de los Procesos

- La ficha de proceso es la forma más simple para documentar el mismo. En ella se definen los elementos clave del proceso

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificamos al proceso.	
Definición	Se trata de realizar una breve descripción del proceso, aportando una idea general del mismo.	
Responsable/Propietario	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del proceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.	
Objetivo	Es el fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.	
Destinatario	Clientes o usuarios para los que se realiza el proceso. Se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.	
Inicio/Fin	El inicio es el punto de partida que pone en marcha el proceso. El fin marca la entrega al usuario del servicio/producto finalizado.	
Entradas	Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.	
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.	
Indicadores	Son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).	
Variables de control	Son mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (timón del proceso).	
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.	
Documentos/Procedimientos	Son todos aquellos documentos o procedimientos derivados del proceso, que nos indican la forma de ejecutar el proceso.	

Codificación de Procesos

- Los procesos y sus subprocessos se pueden codificar de forma semejante a :
 - PXZZ:
 - P = Proceso X = E (estratégico), C (clave o principal), A (apoyo) ZZ = ordinal simple, indica el número de orden del documento (del 01 al 99)
- Igualmente los subprocessos:
 - Los subprocessos se codificarán como SubPXZZ:
 - Sub = Subproceso

Simulación de Procesos

- Dado que los procesos pueden entenderse como actividades con mayor o menor detalle, las variables *tiempo* y/o *repeticiones* pueden formar parte de su definición.
- En este contexto, se puede entender que en el análisis, definición y mejora de los procesos se puedan realizar **simulaciones** para evaluar su comportamiento.
- Algunas herramientas BPM proporcionan la funcionalidad de simulación.

Indicadores (KPI)

- *Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar, periódicamente, dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.*
- Otra nomenclatura: **KPI** (*key performance indicator*), conocido también como **indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento**

Tipos de Indicadores

- Indicadores de resultados (también se denominan indicadores de objetivos, impacto, efectividad o satisfacción)
 - Son aquéllos indicadores relacionados, directamente, con la finalidad y la misión propia de la Unidad (p.e. un departamento o área), midiendo el grado de eficacia o el impacto directo sobre el cliente/usuario.
 - Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:
 - Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
 - Porcentaje de casos resueltos al mes.
 - Número de incidentes/quejas.
 - Número de defectos.
 - Número de ‘likes’ ...

Tipos de Indicadores

- Indicadores del desarrollo de los procesos:
 - Son aquéllos relacionados con la eficacia y eficiencia del proceso en sí mismo, midiendo aspectos relacionados con las actividades.
 - Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:
 - Tiempo medio de resolución de expedientes/firmas/aprobación.
 - Tiempo medio de espera en colas.
 - Tiempo medio en el flujo de compra de un ítem
 - ...
 - Se recomienda que se identifiquen dos o tres indicadores, por cada proceso.
 - Es aconsejable que sean sencillos y que reflejen la marcha y los resultados de los procesos.

Fichas de los Indicadores

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Denominación	Denominación por la que se identifica al indicador: se recomienda que sea breve.	
Identificación del proceso o procesos al o a los que afecta	Identificar el proceso o procesos al o a los que afecta el indicador.	
Definición	Realizar una breve descripción del significado del indicador, de modo que se pueda comprender. ¿Qué significa? ¿Para qué sirve?	
Fórmula de cálculo	Algoritmo de cálculo. Se debe expresar con precisión para que no se planteen dudas sobre su obtención.	
Umbrales	Dentro de este apartado se deberán especificar los siguientes valores: Valor mínimo: el umbral inferior marcado para el indicador Valor máximo: el umbral superior marcado para el indicador Valor objetivo: el resultado que se pretende lograr para el indicador	
Fuente	Especificar el lugar donde se puede encontrar la información para el cálculo del indicador.	
Responsable/Propietario	Persona, dentro del Servicio, encargada de realizar el cálculo y las actualizaciones del indicador. Se indicará el puesto de trabajo.	
Periodicidad	Indicar la periodicidad con la que se calcula el indicador. Ejemplo: semestral, anual, bianual,...	

Procesos Críticos

- Recordemos que los CSF son los factores (resultados esperados) que garantizan el éxito de la organización.
- Por otro lado, conocemos las actividades que están alineadas con la Declaración de Principios y más allá, los **procesos clave** que hay por debajo.
- Algunos de esos procesos clave pueden catalogarse de críticos por su influencia en los CSF.
- Con los Procesos Clave y CSF podemos construir una **matriz** que nos identifican los **procesos críticos en la organización**.
- **El fracaso de algunos de esos procesos constituyen el fracaso de una organización.**
- Veamos un ejemplo:

Procesos Críticos

	CSF								
PROCESOS		Precio alto	Imagen especialización	Adaptación a variaciones	Plazo de entrega	Servicios no conformes	Costes servicios	Disponibilidad rec. financieros	Dimensiones instalaciones
Comercial		■	■	■	■	□	■	■	■
Gestión tráfico		■	□	■	■	■	□	□	□
Gestión almacén		□	□	■	■	■	□	□	■
Facturación		□	□	□	□	□	□	□	□
Gestión recursos humanos		□	□	■	□	□	□	□	□
Mantenimiento flota		□	□	□	□	□	□	□	□
Compras y contrataciones		□	□	■	■	□	□	□	□
Mejora continua		□	□	□	■	■	□	□	□
Seguimiento calidad		□	□	□	□	■	□	□	□
Gestión sist. informáticos		□	□	□	□	□	□	□	□
Gestión incidencias		□	□	□	□	■	□	□	□
administración		□	□	□	□	□	□	■	□
Vigilancia		□	□	□	□	□	□	□	□
Imagen corporativa		□	■	□	□	□	□	□	□
Planificación estratégica		■	■	■	■	□	■	■	■

■ Relación alta

□ Relación media

□ Relación baja o nula

Revisión de los Procesos

- Con la revisión de los procesos **se analizarán los datos e indicadores** y se realizarán las modificaciones necesarias para mejorar los resultados obtenidos.
- Dada la interrelación existente entre los distintos procesos, una leve modificación en un proceso podría conllevar cambios importantes en otros con los que esté relacionado.
- Cualquier modificación, se deberá informar a todas aquellas personas o departamentos que realicen procesos que tengan relación.
- La revisión de los procesos, suele abordarse en fases:
 - desarrollo de los procesos
 - evaluación de los procesos
 - mantenimiento de los procesos
 - **mejora de los procesos**

BPM System (BPMS)

