

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

Jorge Luis Hilario Rivas
Docente UNU

INTRODUCCIÓN

En esta conferencia se analizan las herramientas mas utilizadas para llevar a cabo la mejora de procesos productos y/o servicios. En el proceso de mejora, se distinguen diferentes etapas, cada una de las cuales cuenta con instrumentos específicos de apoyo para alcanzar sus objetivos.

También se describe la forma en que se conciben, constituyen e instalan los sistemas de información y pone especial atención en los aspectos de diseño de la organización y rediseño de negocios.

QUE ES CALIDAD?

La **calidad** esta relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de la misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

La **calidad** se refiere a las características que posee un producto o servicio para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, o un cumplimiento de requisitos.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se de cuenta que era lo que siempre había querido.

OTRAS DEFINICIONES

- ✓ **Feigenbaum:** la capacidad de cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ **Taguchy:** la mínima pérdida que un producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es entregado.
- ✓ **Juran:** adecuación al uso.
- ✓ **Crosby:** conformidad con los requerimientos claramente establecidos (del cliente, del diseño).
- ✓ **Deming:** grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado.
- ✓ **Ishikawa:** diseñar, producir y ofrecer un bien o servicio que sea útil, lo mas económico posible, y siempre satisfactorio para el cliente.
- ✓ La relación entre la información recibida del cliente/mercado y el producto o servicio que entregamos.

Existe Calidad:

Si un producto o servicio cumple una serie de requisitos que eran los esperados por los potenciales usuarios del mismo.

EVOLUCION HISTORICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

A lo largo de la historia el termino calidad a sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenia de la calidad y cuales eran los objetivos a perseguir.

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente y al artesano - Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer una gran <u>demanda</u> de <u>bienes</u> - Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la <u>eficacia</u> del armamento sin importar el <u>costo</u> , con la mayor y mas rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar costos mediante la calidad - Satisfacer al cliente
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto mas mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en la producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidad técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente - Prevenir errores - Reducir costos - Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer tanto al cliente externo como al interno - Ser altamente competitivo - Mejora continua

Esta evolución nos ayuda a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y como poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

CLASES DE CALIDAD

Tenemos que tener en cuenta no solo las necesidades implícitas y explícitas, sino también las que el cliente ni sabe que existen

Noriaki Kano identifica las distintas percepciones de calidad que hacen los clientes y que ayuda a identificar las necesidades.

- **Calidad que se espera (implícitas):** características mínimas que los clientes dan por supuestas y por tanto no solicitan explícitamente.
- **Calidad que satisface (explícitas):** características que los clientes solicitan explícitamente y que en su conjunto satisfacen sus expectativas.
- **Calidad que deleita:** características positivas que los clientes no solicitan porque desconocen que pueden existir. Las organizaciones que las ofrecen se sitúan en posición ventajosa.

PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD

La **calidad** implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y sus quejas o muestras de insatisfacción.

Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentara la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

PRINCIPIOS BASICOS DE LA GESTION DE CALIDAD

a) Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque a procesos

d) Un resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque a la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

g) Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

CALIDAD TOTAL

Es cumplir con los requisitos del cliente

Clientes: todo proceso tiene clientes, y son todas las personas sobre las que repercuten nuestros productos.

- Externo:** no forman parte de nuestra organización.
- Interno:** forman parte de nuestra organización.

El cliente percibe la calidad en sus propios términos, no en los nuestros

- **Requisitos:** es lo que exige que cumplamos.
- **Requerimientos:** es lo que al cliente le gustaría que cumplamos.

CUMPLIR LOS REQUISITOS DEL SISTEMAS SIGNIFICA:

- Identificar al cliente.
- Identificar sus requisitos y expectativas
- Acordar los requisitos, escribirlo y notificar a quien corresponda CUMPLIRLO
- Mejora continua de relación y comunicación

INTRODUCCION A LA GESTION DE PROCESOS

Las organizaciones de negocios deberán aprovechar al máximo el potencial que despliegan las personas que trabajan en ellas. La habilidad de los gerentes y/o líderes es el poder de explorar continuamente el caudal de ideas e iniciativas fruto del ejercicio mental, del arte de pensar que se generan permanentemente tanto formal como informalmente, se debe asumir el riesgo de escuchar la voz de la inteligencia de los trabajadores, canalizarlas en propuestas viables, alineándose a la misión y visión definida.

Las experiencias de las compañías que han llevado a cabo con éxito un rediseño de sus procesos y que han reestructurado sus operaciones en formas que respaldan la estrategia sugieren hacerlo de la siguiente manera:

¿QUE ES BPM?

El concepto de BPM surgió en EEUU, y en 2003 comenzó a ser utilizado en gran escala por organizaciones interesadas en nuevas herramientas para la implementación y el control de sus estrategias. **BPM** (Business Process Management, o Gestión de Procesos de Negocio) es una categoría de sistemas enfocada en el acompañamiento de desempeño.

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) es una disciplina empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia de los negocios a través de la gestión sistemática de sus procesos, utilizando metodologías, herramientas y servicios para analizar, definir, modelar, automatizar, integrar, ejecutar, monitorizar y optimizar de forma continua.

El BPM es un sistema de gestión enfocado a perseguir la mejora continuo del funcionamiento de las actividades y recursos de una organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos, partiendo del despliegue de la estrategia de la organización, asegurando la misión empresarial y alineada a la visión de la empresa.

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN?



GESTIÓN:

Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un **deseo cualquiera**



SISTEMA:

Conjunto de elementos que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objetivo



GESTIÓN



ELEMENTOS



PROCESO

TAREAS

DEPARTAMENTO
PROCEDIMIENTO
ACTIVIDAD



clipart.com

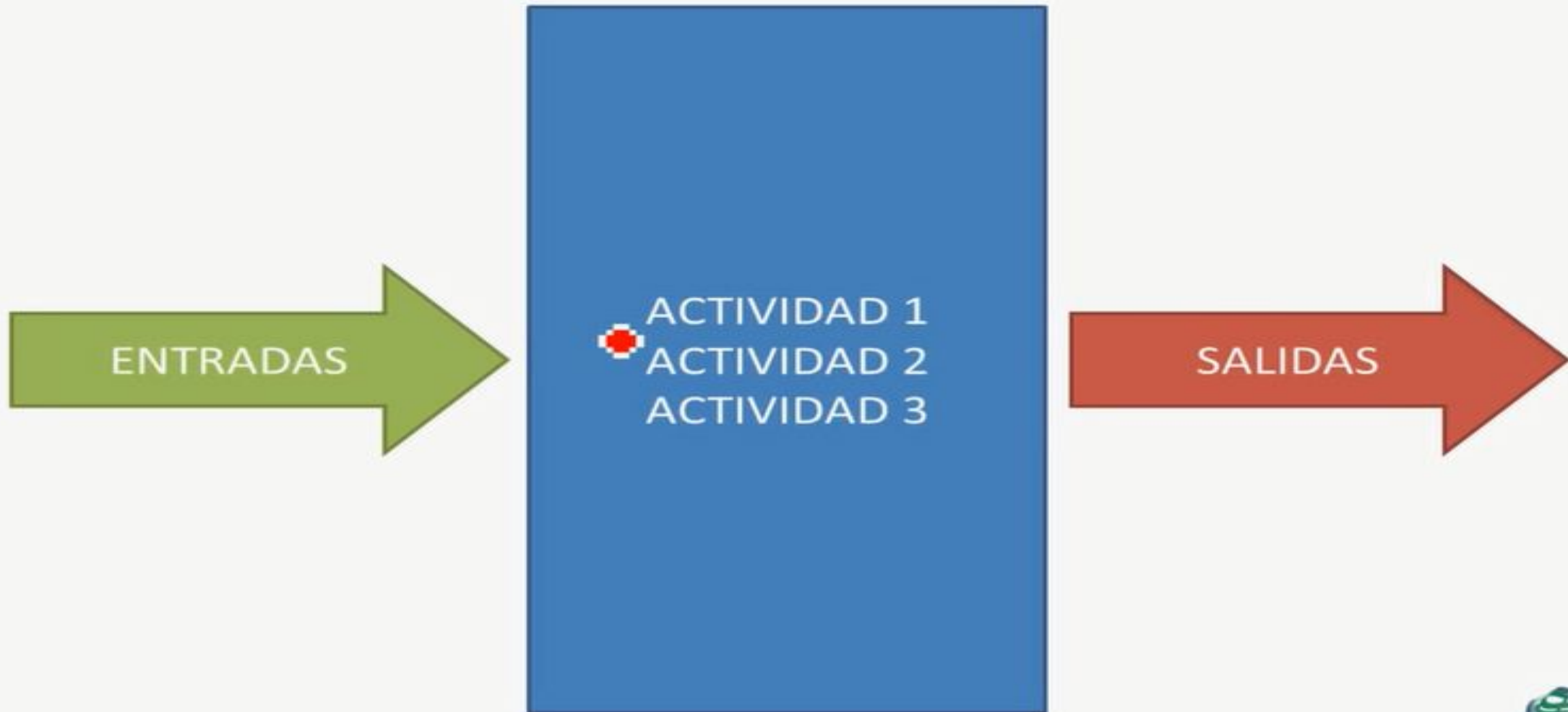


QUÉ ES UN **PROCESO?**

- Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman entradas en resultados. ISO 9000:2005, 3.4.1

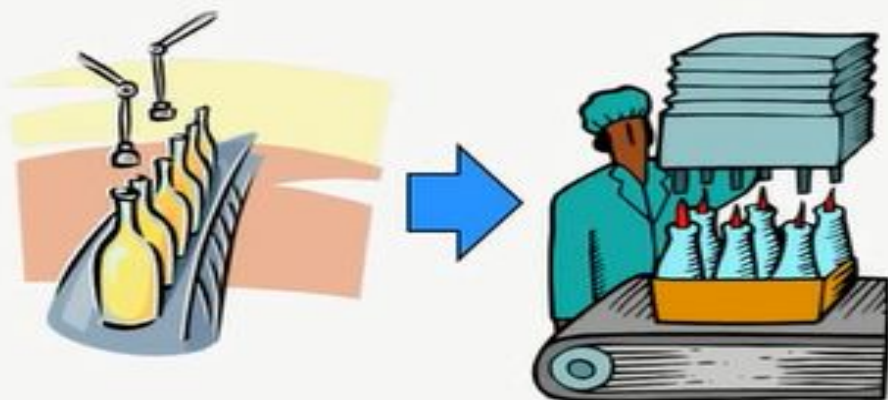


PROCESO



¿QUÉ ES UN PROCESO?

Las entradas y salidas pueden ser tangibles o intangibles. Algunos ejemplos de entradas y salidas pueden incluir equipo, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre otros +



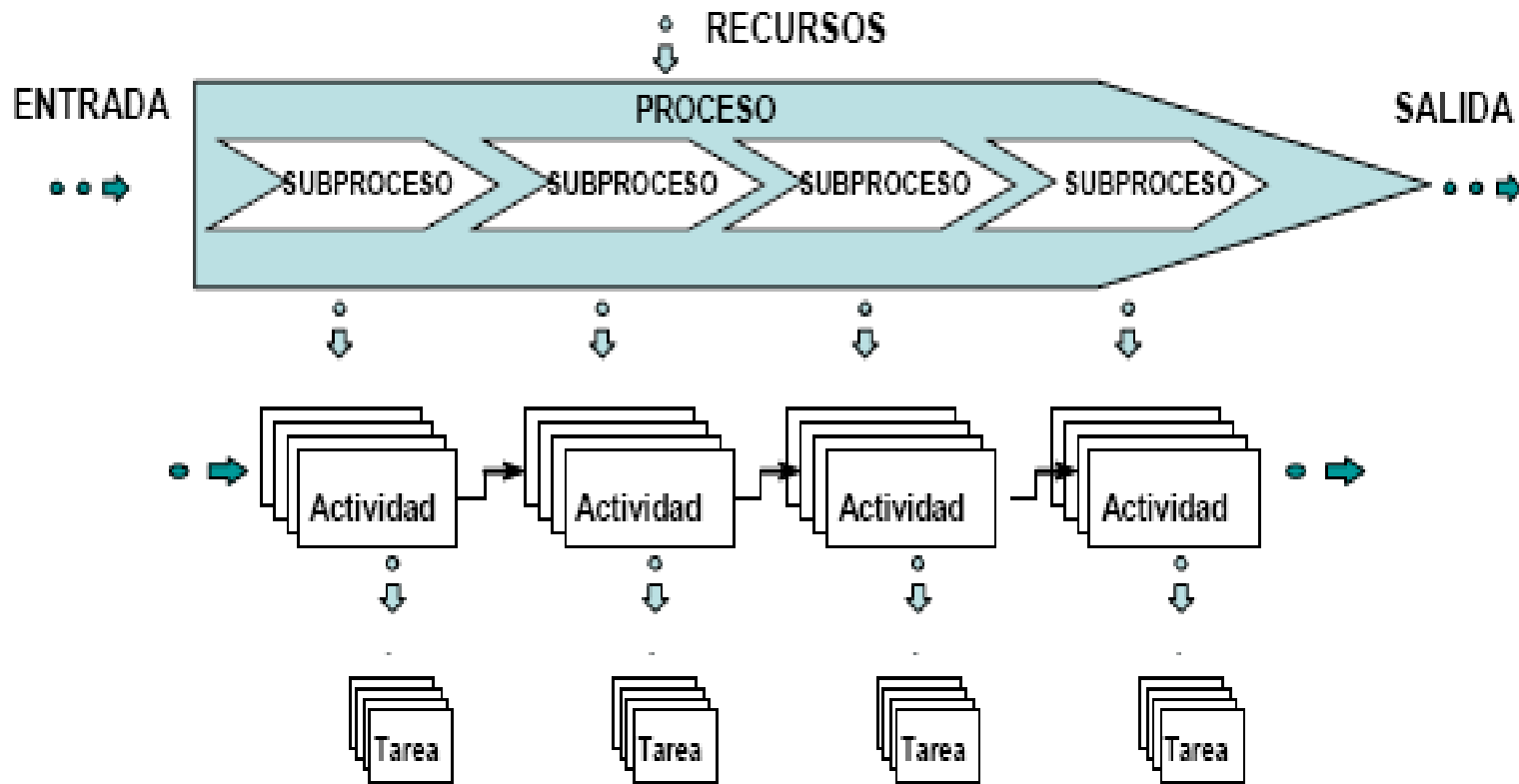
NOTA 1 Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

NOTA 2 Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor."

¿QUE ES UN PROCESO?

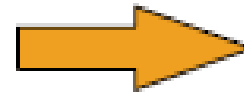
Los procesos son el núcleo de la empresa. A través de ellos una organización crea y suministra Valor al Cliente.

Generalmente, en las organizaciones, los Procesos están fragmentados, no son Visibles, no tienen Nombre ni son Gestionados, lo cual va en detrimento de su rendimiento.



SECUENCIA IMPLANTACION SISTEMA DE CALIDAD:

1° ¿**Qué** Hay Que Hacer?
¿ **Quién** Debe Hacerlo?



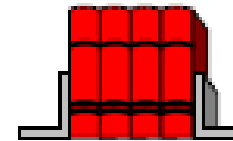
PROCESOS



2° ¿**Cómo** Hacer Bien Lo
Que Hay Que Hacer?



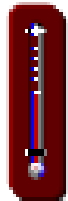
NORMALIZARLOS



3° ¿**Cuánto** Hay que Hacer
Para Hacerlo Bien?



MEDIRLOS



4° ¿**Cómo** **Mejorarlo** o
Cómo Innovar?

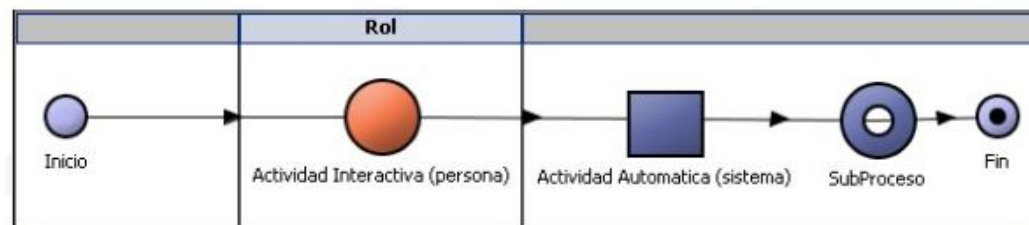


**MEJORA
CONTINUA**

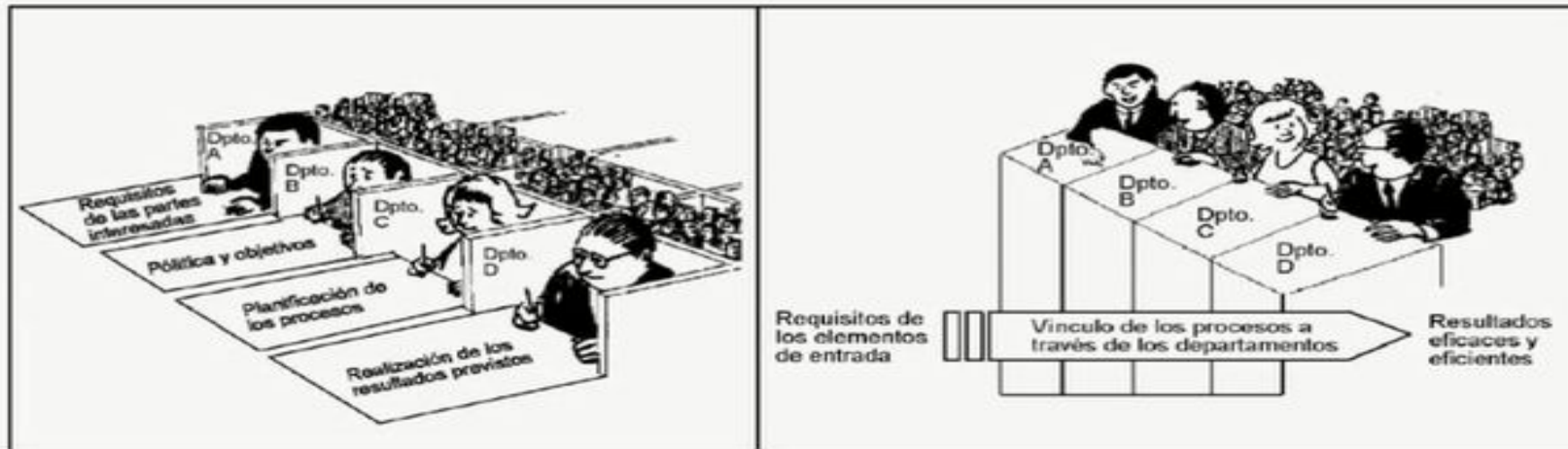


Elementos de un proceso

- ▶ **Actividades:** son las tareas que debe hacer una persona (human task), o debe hacer un sistema (system task) dentro del proceso de negocio.
- ▶ **Roles y Usuarios:** son los responsables de ejecutar las tareas interactivas
- ▶ **Objeto de Negocio:** es la información o documento que fluye a través del proceso de negocio
- ▶ **Flujos:** es la secuencia que se define entre las actividades
- ▶
- ▶ **Decisiones:** criterios para tomar distintas opciones en el procesos
- ▶ **Subproceso:** otro proceso interno



DEPARTAMENTOS VS PROCESOS



Departamento A

Departamento B

Departamento C

Proceso



Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional


Unidad
Funcional

Unidad
Funcional

Unidad
Funcional



Procedimiento VS Proceso

- Un **proceso** es un conjunto de actividades que transforman entradas en salidas. 
- Un **procedimiento** es un conjunto de tareas para llevar a cabo una actividad.

PROCESO = QUE
PROCEDIMIENTO = COMO

RESUMEN



MAPA VS FICHA VS PROCEDIMIENTO



MAPA



FICHA



PROCEDIMIENTO



Elementos del Proceso



- Objetivo
- Insumos
- Salida o Producto Final
- Actividades
- Clientes

- Proveedores
- Actividades de verificación y control
- Recursos para las actividades



QUÉ ES LA **Gestión por Procesos?**

- Es la manera de administrar una organización usando un enfoque multi-departamental, en vez de un enfoque funcional.



METODOLOGÍA PHVA

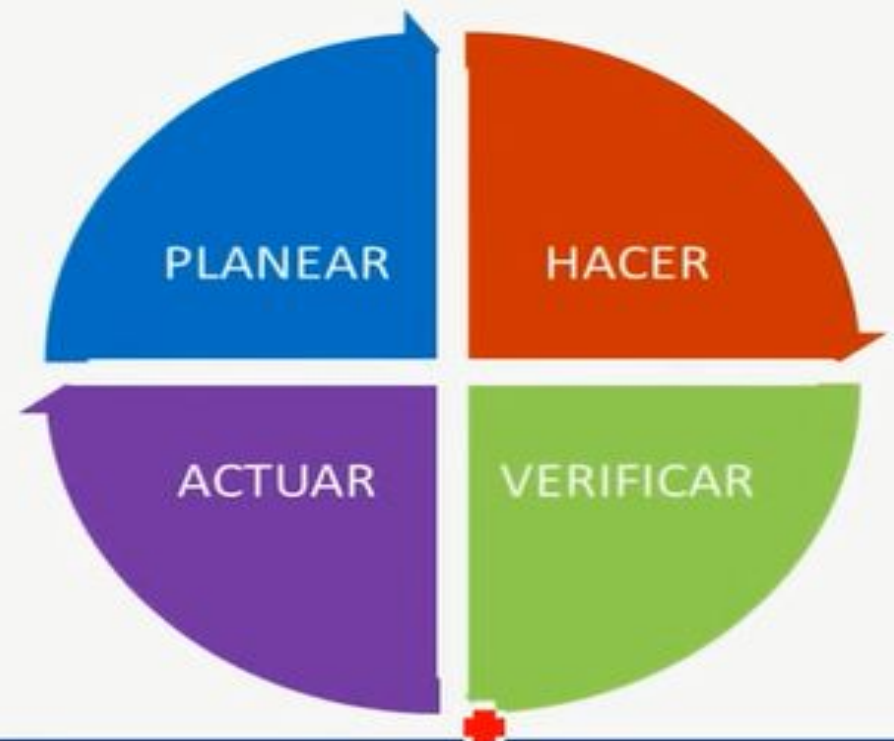
La metodología PHVA es la base bajo el cual la norma ISO 9001 está construida.

Planear: Establecer los objetivos y analizar los procesos necesarios para alcanzar los resultados de acuerdo a los requisitos.

Hacer: Implementar los procesos de acuerdo al plan.

Verificar: Dar seguimiento, medir los procesos y productos contra políticas, objetivos y requisitos para el producto o servicio y reportar los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



Tipos de Procesos



Tipos de Procesos

Procesos	Definición	Ejemplos
Gestión	Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección.	Planificación Estratégica, Revisión por la dirección
Medición, Análisis y Mejora	Aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.	Auditorías Internas, Análisis de Datos, Mejora Continua (Acciones Correctivas/Preventivas), etc.
Claves/Prestación del servicio	Aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".	Diseño, Ejecución del proyecto, Planificación, etc.
Apoyo	aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo)	Gestión del Mantenimiento, Gestión Financiera, Gestión TI, Gestión Humana, etc



DETERMINANDO LOS PROCESOS

1. ¿Quiénes son mis clientes?

- ¿Quiénes reciben el producto o servicio?
- ¿A quiénes impacta las **decisiones** de la organización?
- ¿Quiénes emiten quejas, reclamaciones?



En algunos casos puede ser necesario dividir los clientes en

GRUPOS



2. ¿Qué vamos hacer para satisfacerlos?



ALINEACIÓN

3. ¿Qué procesos necesitamos?



Planos

Equipos

Requisitos

Planes

Coordinación

Fuerza de trabajo

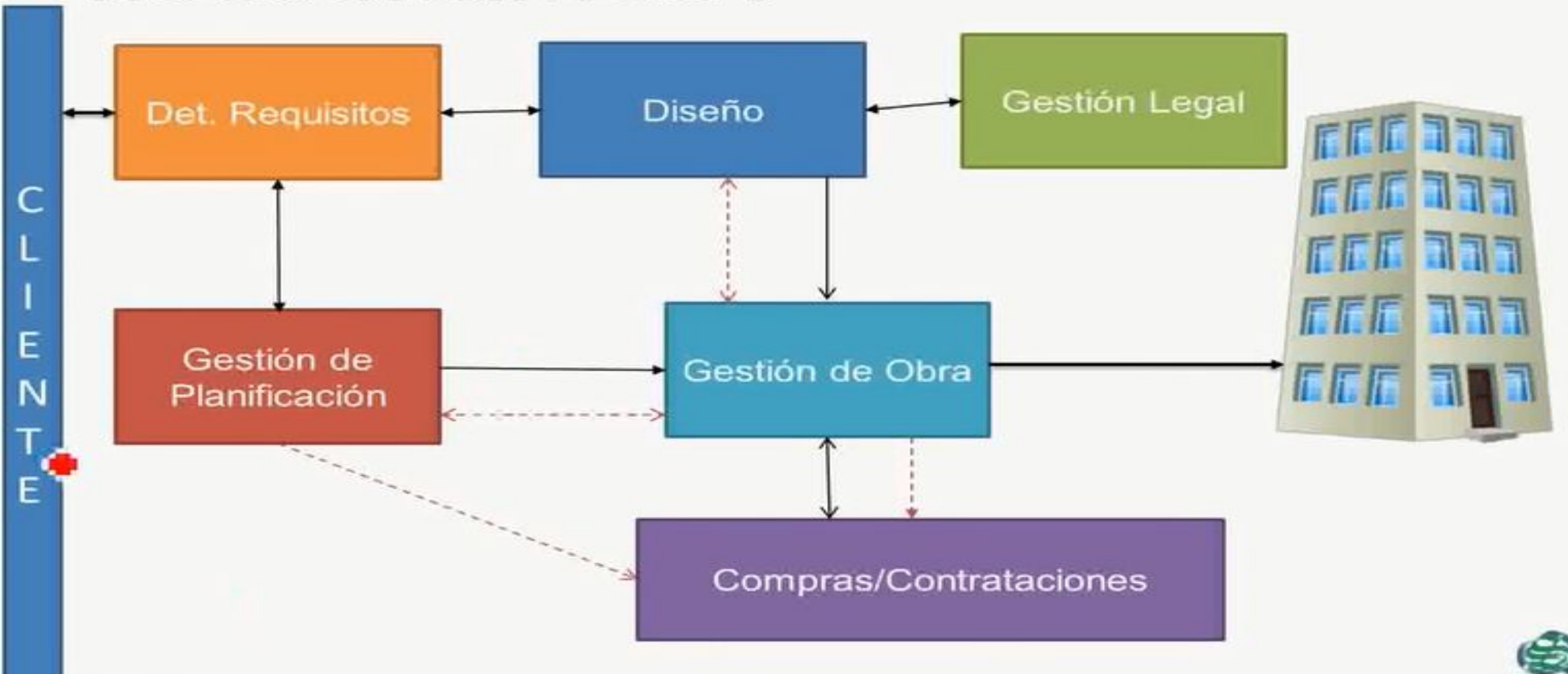
Materiales

Permisos legales


3. ¿Qué procesos necesitamos?



3. ¿Qué procesos necesitamos?



4. Determinar las actividades de los procesos

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Det. Req.	Requisitos/Pliego	Asignar equipo	Equipo asignado	Diseño
Diseño	Equipo asignado	Elaborar planos preliminares	Planos preliminares	Diseño Det. Req
Det. Req	Aprobación cliente	Elaborar/Modificar planos finales	Planos finales/modificados	Diseño  Gest. Obra
Diseño	Planos finales	Someter planos para aprobación	Planos enviados	Instituciones públicas, Ing. Estructural
Entidades	Planos aprobados	Enviar a obra	Planos enviados a obra	Gest. Obra



5. ¿Qué requiero para mi proceso?

Recurso Humano	Equipo	Condiciones ambientales
Diseñadores con las competencias establecidas en la descripción de puesto XXX	Computadora con Windows 7, Capaz de manejar Autocad, Visio, Project y MS Office sin problemas. Licencias de los respectivos softwares	Temperatura en 23-25 °C
	Plotters	

6. ¿Cómo mido el desempeño de mi proceso?

Indicador	Fórmula	Freq. Med	Rango	Resp.	Fuente de datos	Reporte de datos
Errores en planos	#Errores/mes	mensual	0-2	Enc. Arq	Planos devueltos	Matriz de indicadores ARQ
Planos entregados a tiempo	#Planos entregados a tiempo/Total entregados	Mensual	90-95%	Enc. Arq	Planos entregados	Matriz indicadores ARQ

Consejos para los indicadores

- Utilizar indicadores que midan valor agregado (Errores, tiempos, Satisfacción del cliente)
- MEDIR INMEDIATAMENTE!
- Asignar una persona que de el seguimiento a las mediciones, pero solo de manera temporal.
- ANALIZAR LOS DATOS! Usar análisis analítico y gráfico, y emplear herramientas estadísticas (Ej. Excel)



7. Auditorias de Procesos

- El objetivo de las auditorias es evaluar el cumplimiento con criterios (normas, leyes, etc) y, a su vez, si la organización está alcanzando los resultados.
- Las auditorias deben de ser planificadas e imparciales.
- No enfocar las auditorias a documentos, sino también al logro de objetivos, metas y estrategias. Es necesario evaluar la alineación entre proceso, objetivos y estrategias.



BENEFICIOS DE LA

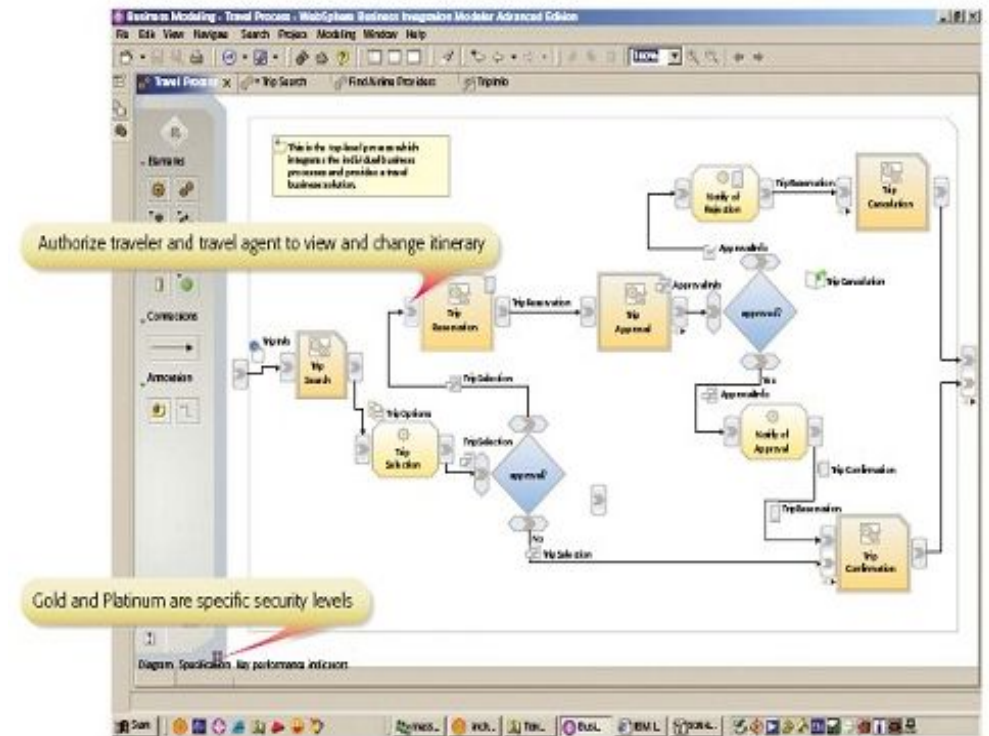
**GESTIÓN
POR PROCESOS**



- Integra a las diferentes unidades de la organización
- Nos centramos en que el resultado sea el planificado
- Mejora la comunicación
- Reduce costos, al hacer mejor uso de los recursos
- Estimula la participación del personal y establece responsabilidades

Modelador Gráfico de Procesos

- ▶ Permite modelar los procesos de negocio
- ▶ Simular ejecución de procesos de negocio
- ▶ Ayuda a definir métricas para el monitoreo, y exportar a BPEL (lenguaje estándar de procesos).
- ▶ Tiene un diseñador gráfico de procesos, que permite fácilmente crear los modelos.



¿Cómo identificar los cuellos de botella?



¿Cómo identificar el cuello de botella?

1. En forma teórica, pueden calcularse los tiempos de proceso de cada puesto de trabajo.
2. Observación de los stocks intermedios.
3. Observación del ritmo de trabajo en cada puesto de trabajo.
4. Medición de tiempos de proceso.

Distintos Software BPM

karomiBPM

KaromiBPM es un software distribuido por la compañía Estrasol (Dentro de América Latina) la cual se dedica a realizar y distribuir BPM, CRM, ERP, etc. KaromiBPM es desarrollado por la Empresa Karomi que es de la India.

Ventajas:

- Poderoso Motor de Flujos de Trabajo
- Diseñador Gráfico de Flujos de Trabajo
- Integración a Bases de Datos y otras aplicaciones
- Organigrama
- Soporte para e-mail



karomiBPM

Soluciones por Industria:

Servicios Financieros.

Automotriz.

Farmacéutica.

IT

Construcción.



En caso de que se pertenezca a otra industria estos pueden proceder con su desarrollo en un tiempo relativamente corto

ProcessMaker BPM Suite

ProcessMaker es un software open source, este incluye herramientas easy-to-use las cuales son eficientes y efectivas para la administración de los procesos a través de los sistemas.

Ventajas:

- Diseño Mapa de Procesos
- Reportes
- Código Open Source
- Fácil Integración
- Interfaz Amigable



Liquid Office

Liquid Office software de gestión de procesos de negocio y de gobierno electrónico desarrollado por la Empresa Cardiff, el cual posee una gran capacidad para proporcionar mayor visibilidad del contenido y los recursos.



Características:

Los usuarios corporativos podrán observar de forma gráfica y en línea, en que parte del proceso se encuentra su solicitud.

Permite el monitoreo de los procesos en tiempo real, para poder detectar cuellos de botella, y realizar las adecuaciones pertinentes en línea.

Permite la definición de flujos de trabajo en donde las tareas se pueden asignar a roles personales o funcionales
Fácil Integración

Permite el uso de la firma electrónica (digital) en formularios HTML, alertando a los usuarios en caso de que los datos fueran modificados de una etapa a otra

BizAgi BPM Software

BizAgi BPM Software surgió en respuesta al reto de mejorar continuamente los procesos. BizAgi utiliza el concepto “El proceso ES la aplicación”, es decir, que cuando se modifica el proceso (cualquier elemento del modelo de negocio) la aplicación se adapta de forma automática. Lo que hace que sea de suma eficiencia

Ministerio de Economía y Finanzas
utiliza BizAgi desde el 2006.
(Panamá)



Atlantic Security Bank selecciona a
BizAgi como su Plataforma BPM.
(Panamá)

BEA AquaLogic™ BPM

La línea de productos AquaLogic Business Service Interaction incluye software que automatiza, ejecuta y controla todo el ciclo de vida de un proceso comercial, conectando a las personas entre sí, a las aplicaciones entre sí y a las personas con las aplicaciones.

Dentro de Panamá este producto es utilizado por:

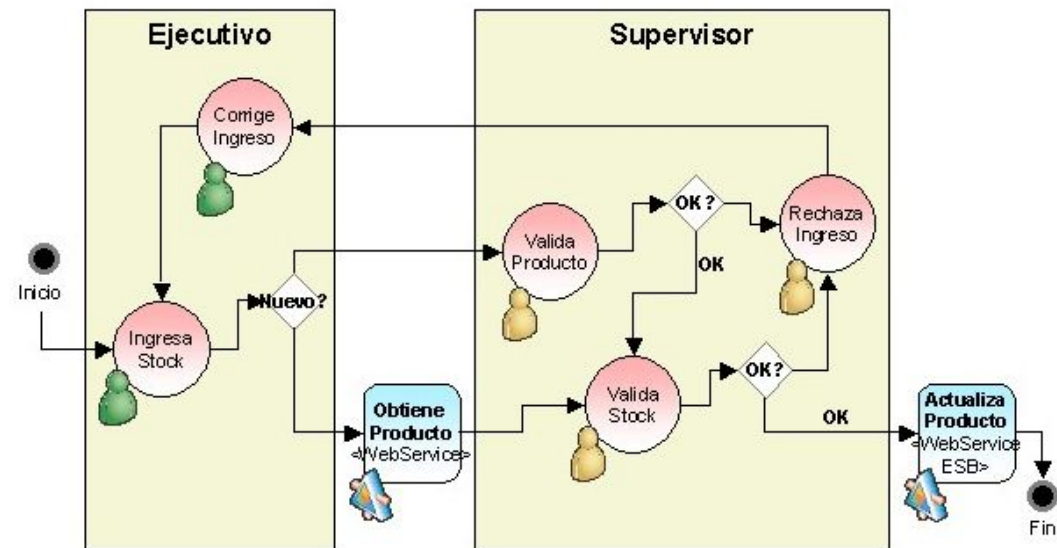
Telefonica Movistar

Citibank

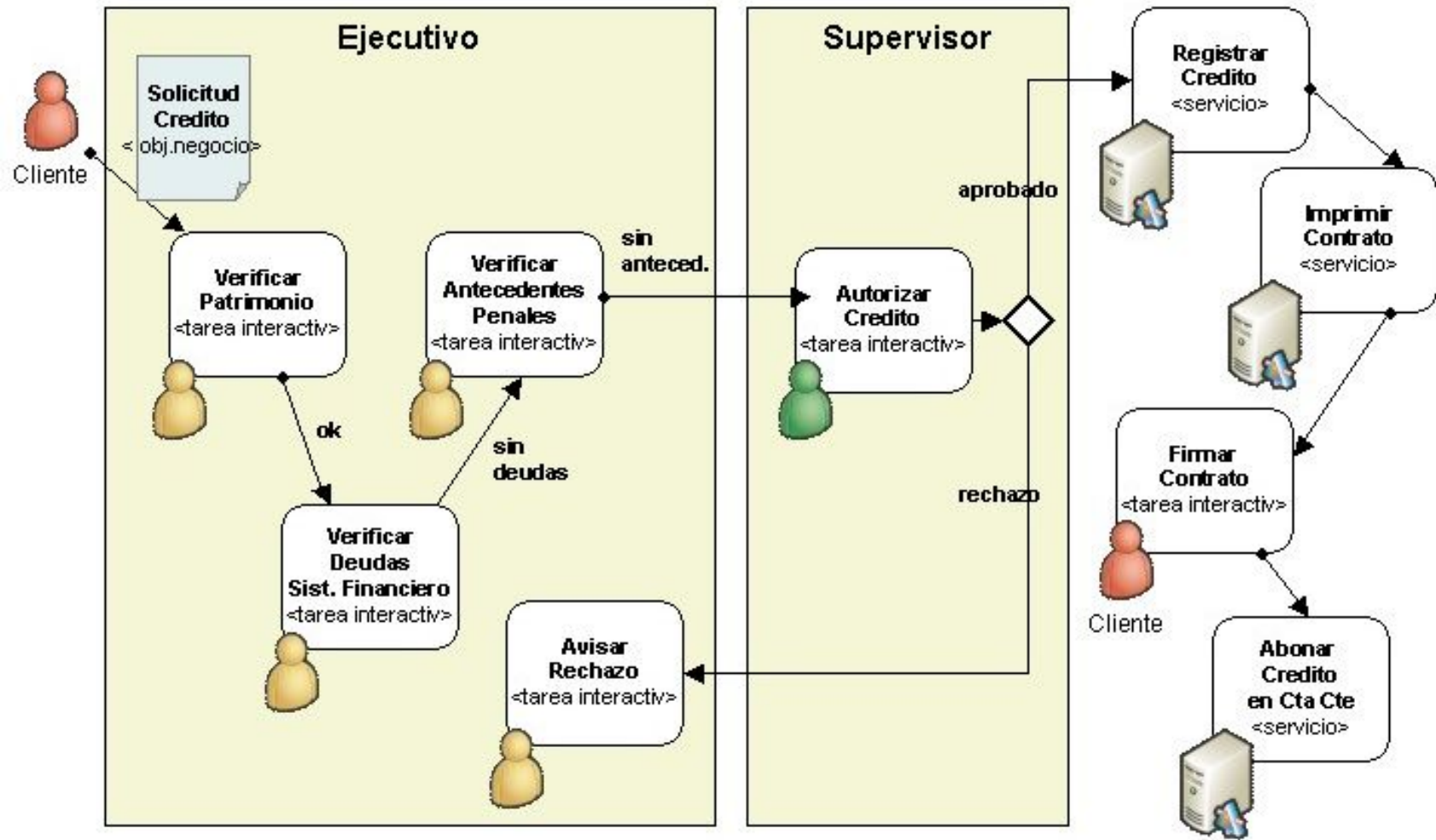
Autoridad Marítima de Panamá



Ejemplo de BPMS



Ejemplo de BPMS



GRACIAS!



“Si no puedes describir lo que haces como un proceso, entonces no sabes lo que estas haciendo”
-Edwards Deming

