

www.EVOLUCIÓN.cl

Gestión de procesos

Gestión de procesos, módulos

1. La visión de procesos
2. ¿Qué hacer en la gestión de procesos?
3. ¿Cómo intervenir los procesos?
4. ¿Mejorar o rediseñar procesos?
5. ¿Cómo armar un proyecto de rediseño de procesos?

Conclusiones





Módulo 1.
La visión de procesos

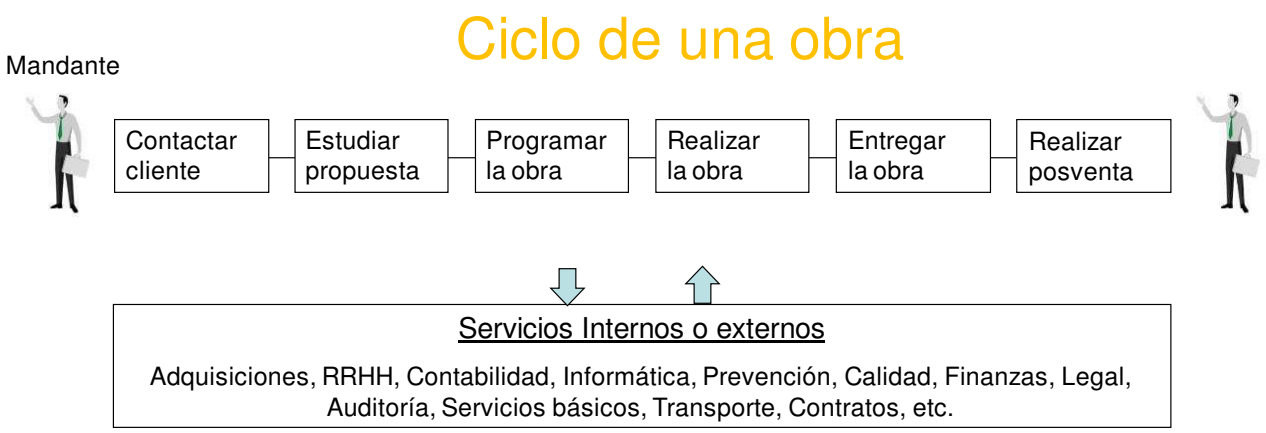
Módulo 1
La visión de procesos



- ¿Qué es un proceso?
- ¿Qué es la gestión de procesos?
- Claves de la gestión de procesos
- Aunque usted no lo crea…
- Modelamiento visual de procesos
- Levantamiento de procesos
- Mapas de procesos global y de ámbito
- Flujogramas de información y tareas de la actividad
- Criterio curso normal de los eventos
- Detalles de "levantar los procesos"
- Indicadores
- Responsabilidad de procesos
- Ejercicio

¿Qué es un proceso?

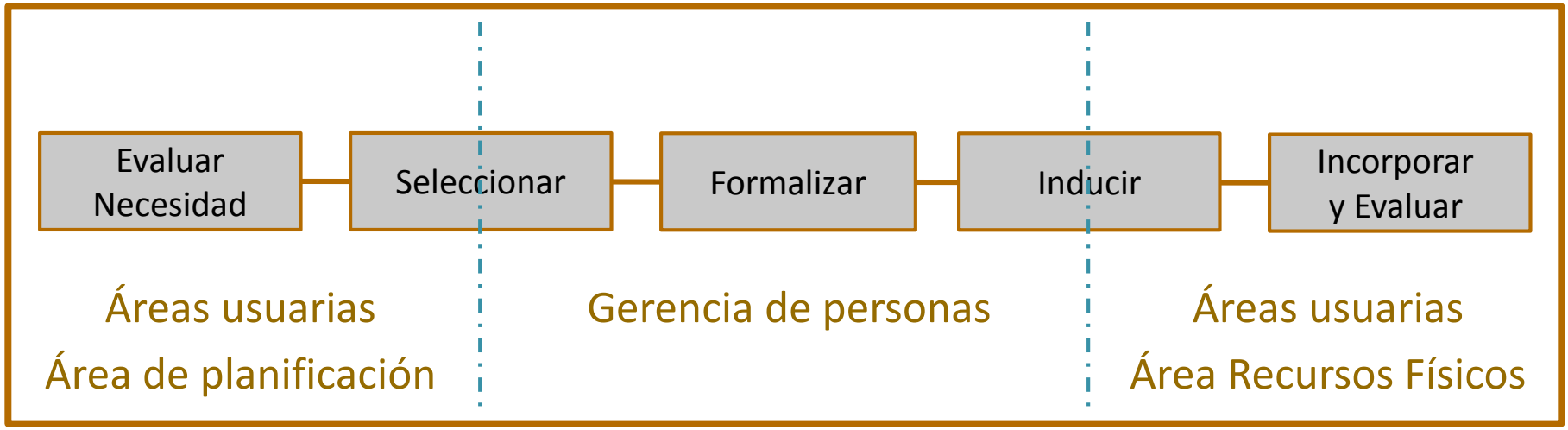
- Ciclo completo de principio a fin
- Es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor al cliente
- Es una competencia de la organización, no indica cargos
- Es un conjunto de actividades e interacciones entre roles
- Es transversal a las unidades funcionales (lo vertical)
- Actividad: asocia roles y puede ser muy compleja



No es levantar áreas

- El proceso Contratar es transversal a las áreas
- El dueño diseña y monitorea el proceso
- Ejemplos de Indicadores del proceso: satisfacción del usuario y tiempo del ciclo
- En la visión de procesos, no es lo mismo el área de personas que la gestión de personas

Proceso Contratar



¿Qué es la gestión de procesos (GP)?

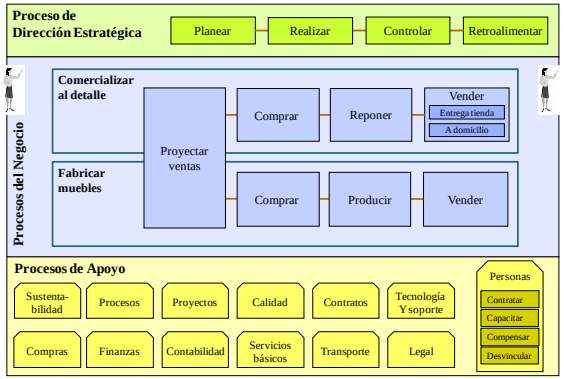
- La GP es una forma integral de modelar, optimizar, controlar y realizar mejora continua de los procesos de la organización
  - "Levanta" los procesos de la empresa para agregar valor a los clientes y cumplir con la estrategia del negocio…
  - Permite conocer todo el hacer de la organización, sin sesgo (sistemas, calidad, etc.) así obtiene un activo visible y comparable



Beneficios de la gestión de procesos

(rutas dentro del mapa de procesos)

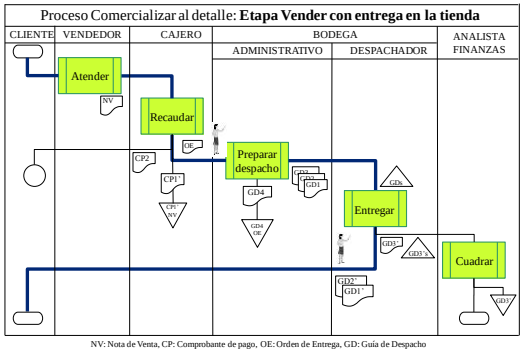
- Alineación con la estrategia
- Análisis de cadena de valor (Porter) y de cadena extendida (SCM)
- Formalizar es diseñar un proceso
- Costeo de actividad e inactividad (ABC)
- Indicadores de gestión y de riesgos
- Implantación ERP y normas de calidad
- Auditoría y control de gestión
- Análisis BPM y Workflow
- Control de costos
- Mejora (continua), rediseño y más…



Objetivos

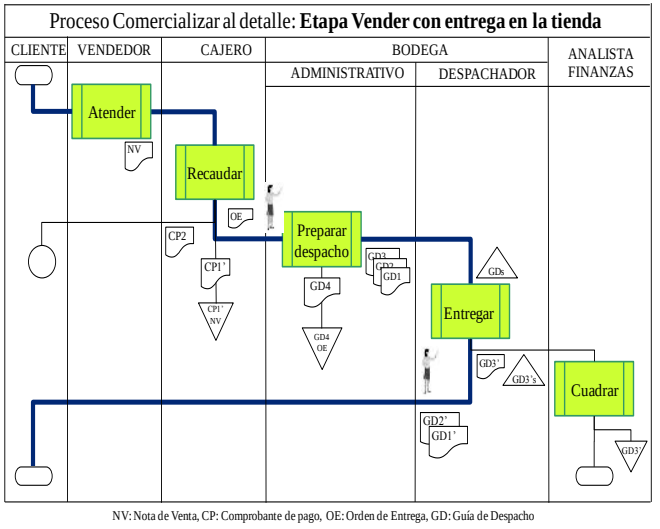


- Productividad de procesos
  - Eficiencia más agregar valor al cliente
  - Campañas a principios del siglo XX
  - Énfasis del *Lean Process Development* (desarrollo de procesos esbeltos desde la gestión de la calidad)
- Procesos controlados
  - ¿Por quién? ¿cuáles procesos e indicadores?
- Sensibilizar en la visión de procesos
  - Procesos completos, ver finalidades



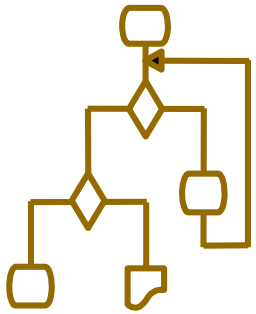
Claves de la gestión de procesos

- **Objetivos** del proceso desde la estrategia
- **Dueños** de procesos e **indicadores**
- Definir bien **Clientes**, entradas y salidas
- **Área** de gestión de procesos (para facilitar)
- Historia: **Taylor**, **Hammer**, Drucker, Maturana
- **Todo es método**: levantar, mejorar, rediseñar, controlar…
- **Participación** de todos
- **Visión sistémica**: modelamiento visual y mapas de procesos
- Cuidar el **contenido** y la **forma** de un proceso



Aunque usted no lo crea…

- Existen empresas donde:



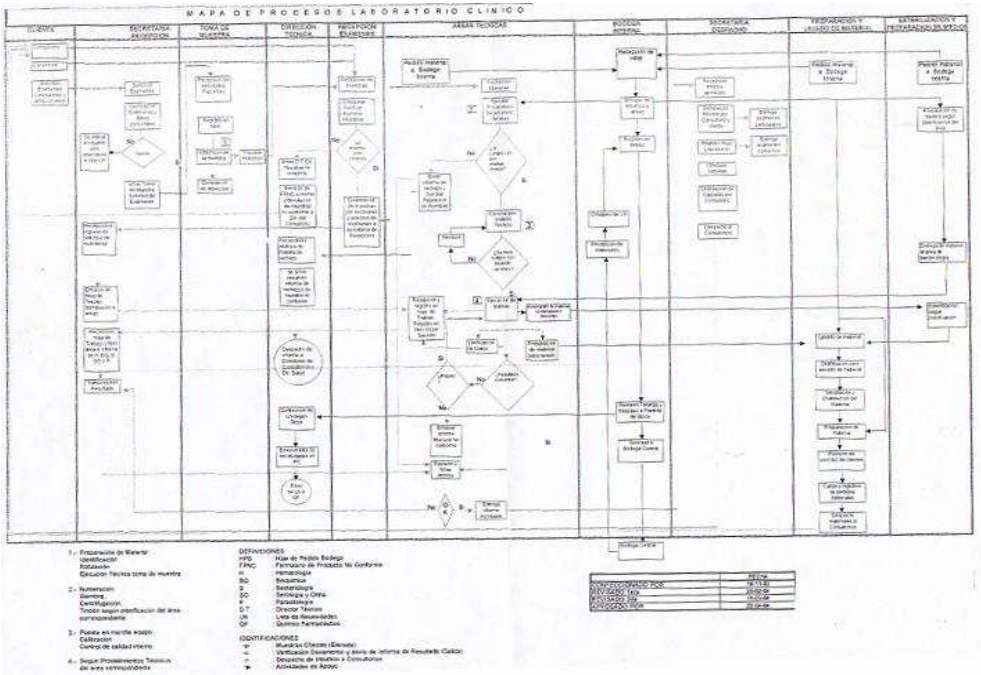
  - Los diagramas de flujo no se entienden
  - Con esfuerzo, se elaboran manuales que nadie lee
  - No hay inducción del trabajador en sus procesos
  - Las personas realizan su trabajo sin guía formal
  - Los mismos procesos son diferentes según el lugar
  - Existen diferentes visiones del mismo hacer
  - Se maximiza la parte y pierde la empresa (feudos)
  - Se documentan procesos sólo por cumplimiento (cumplo pero miento)

Aunque usted no lo crea… dicen:

- *No es mi responsabilidad, yo hice bien mi parte*
- *Aquí tenemos problemas de comunicación*

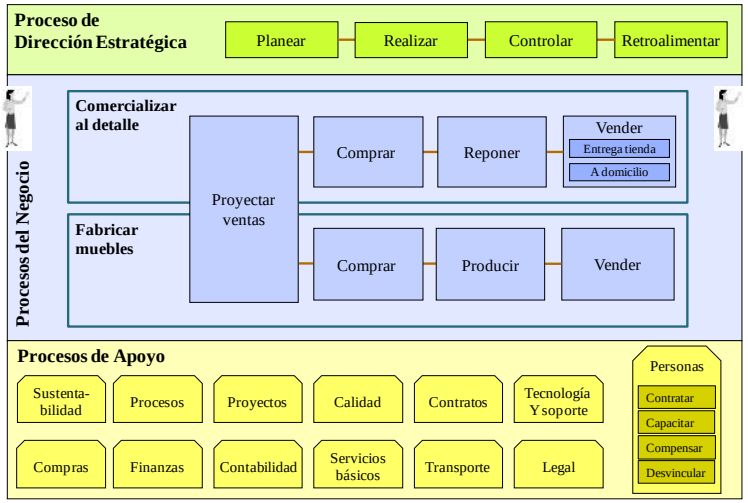
Un estudio UC: "Las personas presentan dificultad para seguir el flujo del proceso"

Marcos Sepúlveda – Hugo Seguel (CETIUC) Congreso BPM en UTFSM, julio 2009



Modelamiento visual de procesos

1. Mapa de procesos
2. Flujograma de información del proceso
3. Listas de tareas de la actividad



LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: PREPARAR DESPACHO ROL: ADMINISTRATIVO

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Recibir al cliente	saludando según protocolo y recibir la OE
Ingresar OE	en el sistema de ventas y confirma que existe el stock
Imprimir GD	en 4 ejemplares, los 3 primeros para el despacho y el 4 para archivar
Archivar OE y GD	en el archivador del área administrativa de la bodega (**punto de control**)
Guardar GD	en la carpeta del mesón de despacho, ejemplares 1 a 3.

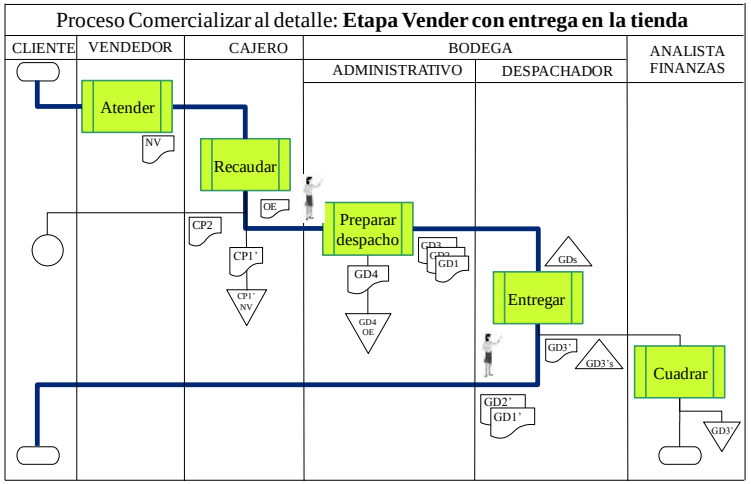
OBSERVACIONES:
1. Observar en que el cliente se sienta grato mientras espera
2. Asegurar la disponibilidad de GDs en blanco

LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: ENTREGAR ROL: DESPACHADOR

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (**punto de control**)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente

OBSERVACIONES:
1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs



NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

Otras listas de tareas: Atender, Recaudar y Cuadrar…

Proceso de Dirección Estratégica

Planear — Realizar — Controlar — Retroalimentar



Procesos del Negocio

Comercializar al detalle

Proyectar ventas — Comprar — Reponer — Vender
- Entrega tienda
- A domicilio

Fabricar muebles

Proyectar ventas — Comprar — Producir — Vender



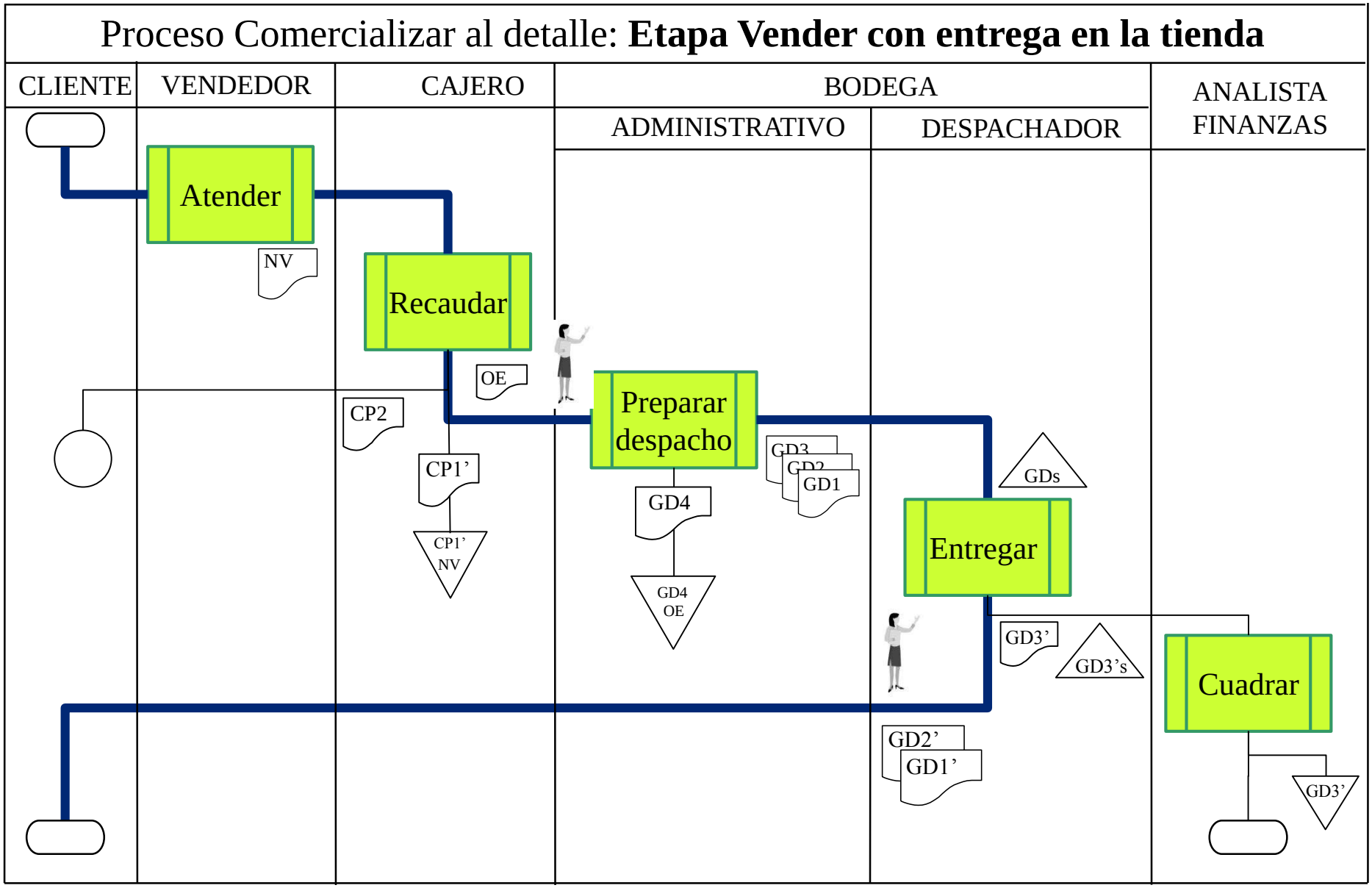
Procesos de Apoyo

Sustenta-bilidad	Procesos	Proyectos	Calidad	Contratos	Tecnología Y soporte
Compras	Finanzas	Contabilidad	Servicios básicos	Transporte	Legal

Personas
- Contratar
- Capacitar
- Compensar
- Desvincular

Mapa de procesos: cadena de tiendas línea blanca y electrónica Linhogar

FI de una etapa y versión del proceso



NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: ENTREGAR ROL: DESPACHADOR

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (**punto de control**)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente

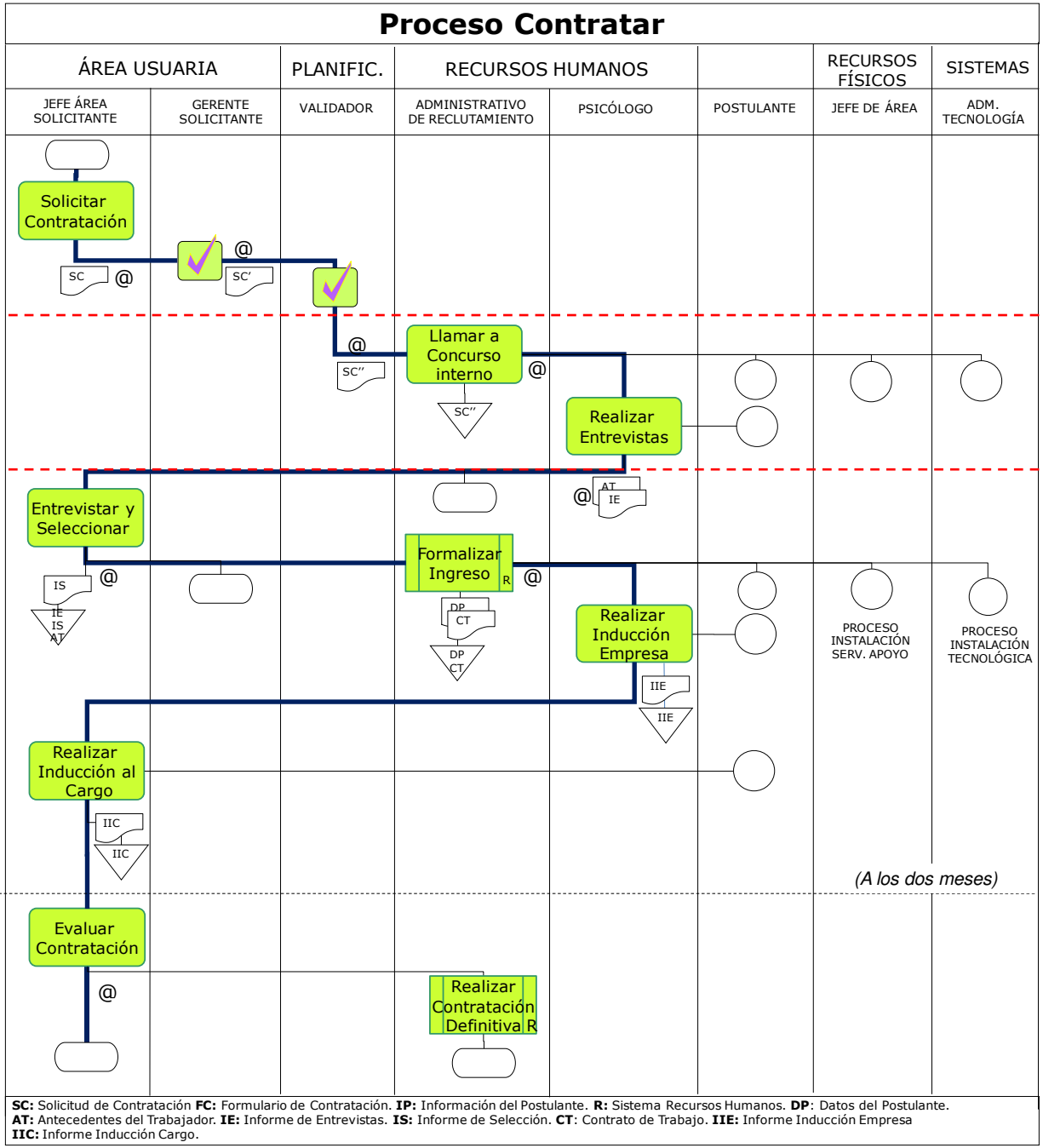
OBSERVACIONES:

1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

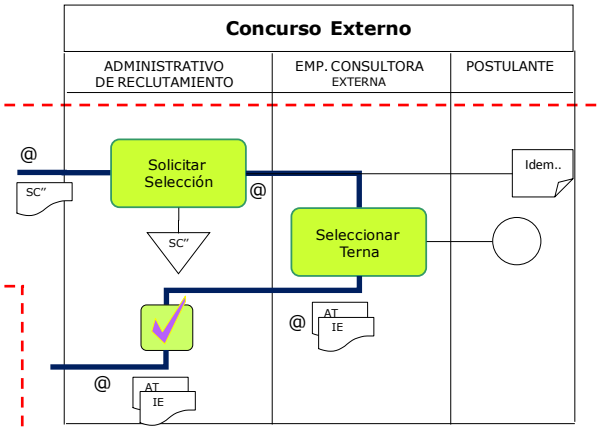
Tareas de la actividad: Preparar despacho

- Objetivo: detallar actividades y antecedente para la descripción del proceso (guía durante la entrevista)
- Ejercicio:

NOMBRE DE LA TAREA (verbo)	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA



Variantes del Proceso Contratar



Flujograma de información del proceso CONTRATAR (con variante concurso externo)

Criterio curso normal de los eventos

- Guía el proceso correcto
  - Evita que las ramas impidan ver el bosque, privilegia lo visual, da espacio a lo normal y no a lo indeseado



- Las actividades cambian desde acciones mecánicas hasta ser objetivos
  - **Conseguir** el producto para satisfacer al cliente
  - **Lograr** que el cliente se sienta satisfecho con la solución en caso de no encontrar el artículo
  - ¿Cuántas soluciones pueden darse? (no es dicotómico)
  - Algunas desde las recomendaciones de la documentación de excepciones, otras creativas

Beneficios del modelamiento visual

- Conocer el camino formal del proceso, "ubicarse", consensuar la mirada y trabajar metodológicamente
- Disminuir las contingencias en un 50% (las que sólo requerían tener la guía del proceso)
- Facilitar inducción, capacitación, estandarización, mejora y rediseño
- Identificar los "gatos amarrados" (volver a la lógica del proceso)
- Mejorar el control del proceso
- Trabajar en equipo al ver una totalidad común
- Armonizar el hacer y el pensar





Detalles de "Levantar los procesos"

- Dibujar lo que hay, evitar los juicios
  - "El proceso es desordenado", "siempre falla", etc…
  - Ponerse en el lugar de cada lector del informe
  - Lo verán los jefes de quienes entrevistamos
- Buscar los hechos, objetivar
  - Estadísticas, evidencias, citas. **Seguir el flujo real**
  - Obviar declaraciones que no pueden ser fuente
- Identificar los requisitos de clientes
  - Más allá de percepciones y opiniones
  - Pueden ser explícitos o tácitos
- Sobre todo, escuchar
  - Generalmente lo que uno cree que es, no es
  - Reconocer el problema de fondo. Causas y síntomas
  - Discriminar entre lo que es y no es del proceso
  - Centrarse en el Curso Normal de los Eventos



Indicadores

- Costos por actividad y transacción
  - Materiales, equipos, insumos.
  - Horas de funcionarios y de los clientes
- Tiempos
  - Duración de la actividad y de reposo
  - Espera del cliente
- Calidad
  - Número de errores, reclamos de clientes, etc...

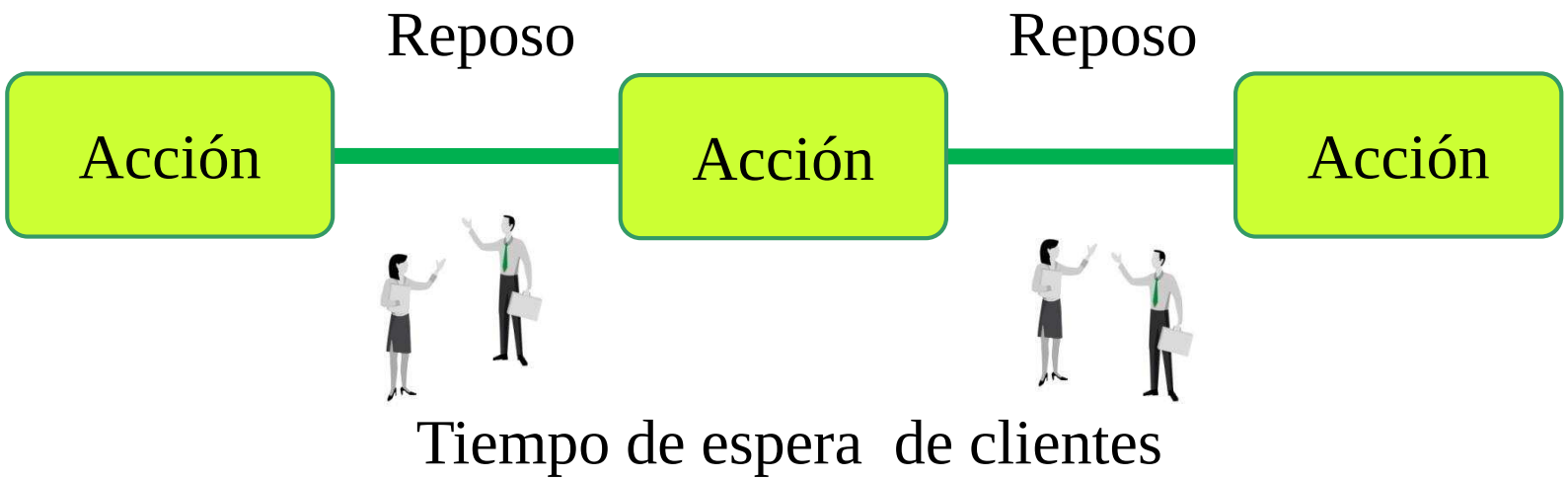
El costo de oportunidad o del problema

- Lo más importante: "Tocar el corazón"....



Indicadores: reposo y duración de actividades (ABC)

- En la descripción los indicadores llevan detalle de: objetivo, fórmula, unidad de medida, frecuencia, responsable, meta, plazo de cumplimiento, fuente de datos y otras precisiones



Responsabilidad de procesos

- Conocer el todo en el que estamos inmersos, independiente que exista un coordinador o jefe (puede ser trabajo autodirigido)
- Doble responsabilidad: la función individual y el todo
- Importa tanto la actividad como la interacción. Además de energía, cariño, cultura, personas potenciadas y más
- Resultado productivo del proceso: R >> Σ aei



Ejercicio 1.

- Identificar una empresa
- Elaborar el mapa de procesos y un flujograma de información de un proceso completo



Módulo 2.
Fases de la gestión de procesos

Módulo 2
Fases de la gestión de procesos

1. Incorporar la gestión de procesos en la organización
2. Diseñar el mapa de procesos
3. Representar los procesos mediante modelos visuales
4. Gestión estratégica de procesos
5. Mejorar procesos
6. Rediseñar procesos
7. Formalizar procesos
8. Controlar procesos
9. Mejora continua de procesos



9 fases de la gestión de procesos en 4 ciclos

Ciclo 1.
Desde la estrategia

Incorporar la gestión de procesos



Ciclo 2. Modelamiento visual

Diseñar mapa de procesos

Representar procesos

Ciclo 3. Intervenir procesos

Gestión estratégica de procesos

Mejorar procesos

Rediseñar procesos

Formalizar procesos

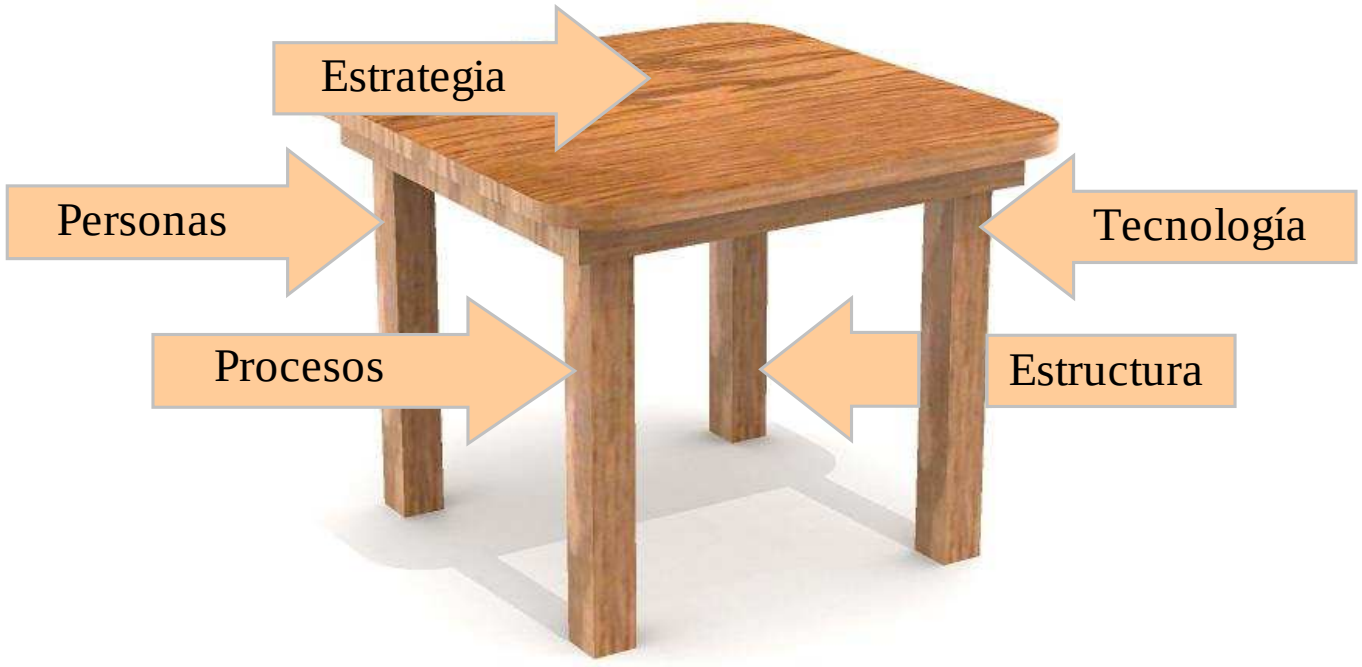
Ciclo 4.
Durante la vida útil

Controlar procesos

Mejora continua de procesos

Gestión integral del cambio

Modelo para incorporar la gestión de procesos en la organización

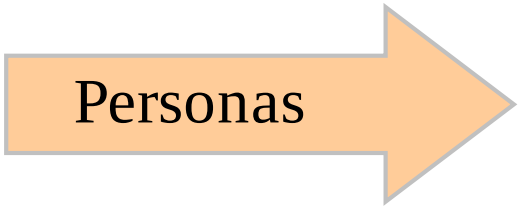


Estrategia



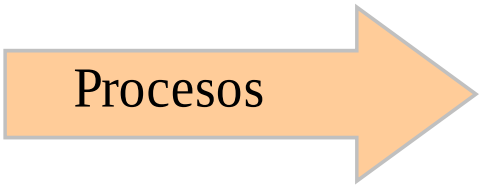
- Incluir la gestión de procesos en la estrategia y alinear con los demás componentes del plan
- Señalar el compromiso con la productividad y la participación
- Campaña de orientación total al cliente
- Indicadores de procesos y diseño de incentivos a los participantes
- Aportar en el modelo integral del cambio
- Es un proyecto de cambio de la dirección superior

Competencias de las personas para la gestión de procesos



- Roles
  - Equipo directivo: visión estratégica, crear ambiente, correr riesgos
  - Analistas de procesos: facilitador, trabajar metodológicamente, educador
  - Participantes del proceso: Proactivo, conocer la totalidad del proceso, técnicas de mejora continua
- Las competencias tienen grados
- Dos competencias genéricas: querer el trabajo y trabajar metodológicamente.

Métodos de la gestión de procesos



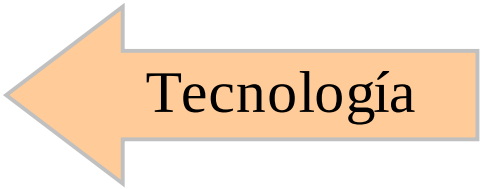
- Diseñar el mapa de procesos
- Representar el proceso mediante modelos visuales
- Hacer gestión estratégica de procesos
- Mejorar procesos
- Rediseñar procesos
- Formalizar procesos
- Controlar procesos
- Realizar mejora continua de procesos
- Cambiar procesos…

Área de gestión de procesos

Estructura

- Facilitar la mejora de procesos
- Proponer a la dirección y mantener políticas, normas y procedimientos
- Ayudar a la dirección de la empresa en identificar los dueños de procesos
- Coordinar con otras áreas el desarrollo de competencias de los colaboradores
- Facilitar el rediseño que lideran los dueños de procesos
- Centralizar y mantener el mapa de procesos

Apoyo de software en la gestión de procesos

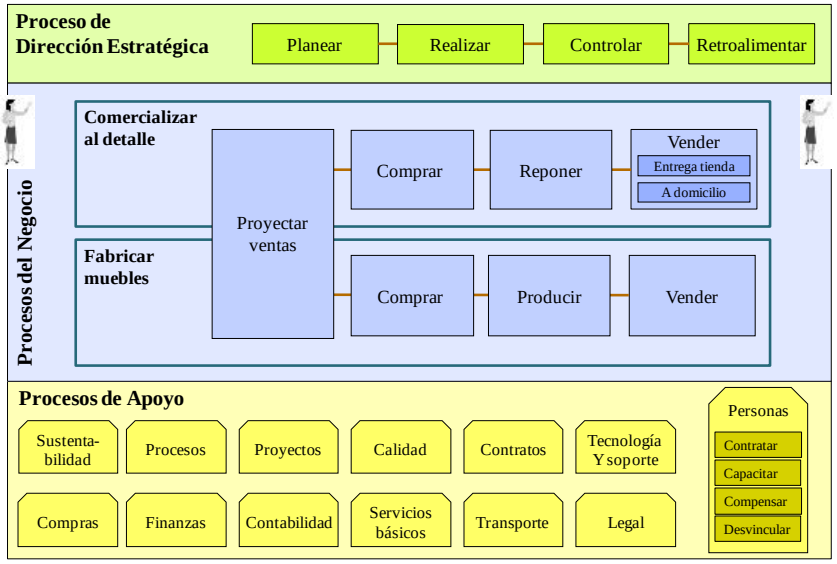


- 1. Lo más simple y eficaz: PowerPoint
- 2. Dibujar flujos: Visio de Microsoft, BizAgi Process Modeler, Flow, etc.
- 3. Simulación, análisis de sensibilidad, modelos de datos, soporte de UML y generación de código: Enterprise Architect, PACE, System Architect, SPSS
- 4. BPM (*Business Process Management*, o Administración de Procesos de Negocios con tecnología): AuraPortal, ProcessWise Workbench, Instalio
- 5. Visión global de los procesos: Corporate Modeler Suite, de Casewise Systems Inc., ARIS, de SAP A. G. y Rational Unified Process (RUP) de IBM

Además de productos ERP, SCM, CRM, Internet y otros

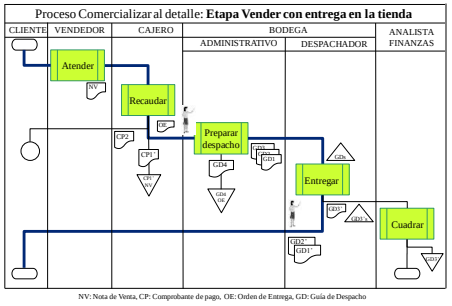
Diseñar mapa de procesos

- Es la representación de todo el hacer de la organización, agregue o no valor
- No contempla áreas
- Incluye etapas y versiones



Representar procesos

- Incluye completar el modelamiento visual con los FI y listas de tareas
- Es una forma de diseño porque siempre se detecta alguna forma de optimización
- Considera un diagnóstico contra la lista de lo que falta para completar el procedimiento
- Contempla una detección preliminar de oportunidades para lograr mejoras. Se organiza según el modelo integral del cambio (la mesa)



LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: ENTREGAR ROL: DESPACHADOR

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (**punto de control**)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente

OBSERVACIONES:
1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

Alinear con la estrategia

- Revisar que existe un plan estratégico formal, vigente, conocido y aplicado que tiene su base en el cliente (estrategia, cadena de valor, etc.)
- Priorizar los procesos de acuerdo con los factores de decisión extraídos desde las directrices estratégicas
- Revisar que los objetivos de los procesos estén alineados con la estrategia a través de indicadores principales
- Identificar los dueños de procesos
- Instalar las prácticas de procesos
- Mirada crítica a los procesos seleccionados
- Decidir qué grandes caminos se siguen



Mejorar procesos

- En un proceso que sólo requiere un cambio menor en el indicador principal.
- Es una mejora dirigida por un equipo de procesos
- No es lo mismo que la mejora continua
- Algunas técnicas que se emplean:
  - Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio
  - Talleres de mejora participativa de procesos
  - Gestión del conocimiento
  - Relación causal de Ishikawa junto con Pareto
  - Benchmarking
  - Seis Sigma



Rediseñar procesos

- Cambio mayor en el indicador principal
- Orientación al cliente
- Ideas frescas y "efecto consultor"
- Algunos métodos: MRC, MAR, Seis Sigma
- Revisar tipos de soluciones (al menos 20):
  - Implicación del cliente, del proveedor e integración vertical
  - Visión sistémica, trabajo autodirigido y empoderamiento
  - Centro de servicios compartidos y externalización
  - Teoría de las restricciones y diseño de incentivos
  - TI: SCM, CRM, ERP, BPM, desarrollo e Internet
  - Just-in-time, flujos tensados y kanban
  - integralidad



Formalizar procesos

Es formalizar el proceso optimizado. Debe ser hecho profesionalmente y sin sesgos (para auditoría, calidad, informática y otras miradas parciales). Sirve a todos.

Incluye el procedimiento y todos los detalles necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

Se elabora un procedimiento por cada proceso (eventualmente de sus etapas y versiones si las tuviera).

Encabezado del procedimiento:

- N° del procedimiento
- Nombre del proceso
- Dueño del proceso
- Fecha de la versión

Cuerpo:

- Objetivo
- Cliente
- Activador del proceso
- Producto del proceso
- Participantes
- Descripción del flujo
- Contingencias principales
- Tecnologías de apoyo
- Documentos de apoyo y normas de operación
- Indicadores
- Riesgos operacional
- Puntos de control
- Registros
- Observaciones

Apartados:

1. Ubicación en el mapa de procesos
2. Representación visual del proceso
3. Detalle de normas y protocolos
4. Formularios e informes
5. Archivos

Controlar procesos

- Cumplir con estándares del proceso y buscar perfeccionarlos en el tiempo
- Labor realizada por el dueño del proceso
- Retroalimentar a todo el equipo
- Controlar el proceso: Trabajar con sistemas de información gerenciales (SIG) para el monitoreo, reacción y prevención, por ejemplo:
  - Entrega de información por excepción
  - Caminos predefinidos en caso de indicadores fuera de rango



Mejora continua de procesos

- Pequeños y permanentes cambios
- Rol del área de Mejora Continua
- Es avanzar, necesitamos liberar y guiar la energía presente en las personas…
- Importancia de la participación
- ¿Hacer lo mismo de siempre?...
- Algunas técnicas:
  - El momento de la verdad (Jan Carlzon)
  - Ficha de una mejora al día... (Kaizen)
  - Círculo PDCA (Plan Do Check Act)
  - Gestión de iniciativas, 5 S y otras



Ejercicio 2.

- Elaborar el plan de lo que debería hacerse en la empresa en relación a las fases de la gestión de procesos



Módulo 3.
¿Cómo intervenir los procesos?



Módulo 3
¿Cómo intervenir los procesos?



- Un gran desafío
  - Principios generales
  - Técnica de idealización
  - Cinco ceros, 8 despilfarros evitables
- Revisar "herramientas" para el cambio...
  - Nuevas reglas del juego e Inclusión
  - SCM y Logística
  - JIT, Kanban y Producción flexible
  - Integralidad
  - SPPP
  - La cadena de valor de Porter
  - Visión sistémica y sus aplicaciones
  - Centrarse en las interacciones (3 C)

  Y otras: externalizar, trabajo autodirigido, redes de conversaciones, teoría de las restricciones, automatización: ERP, BPM, desarrollo, etc.

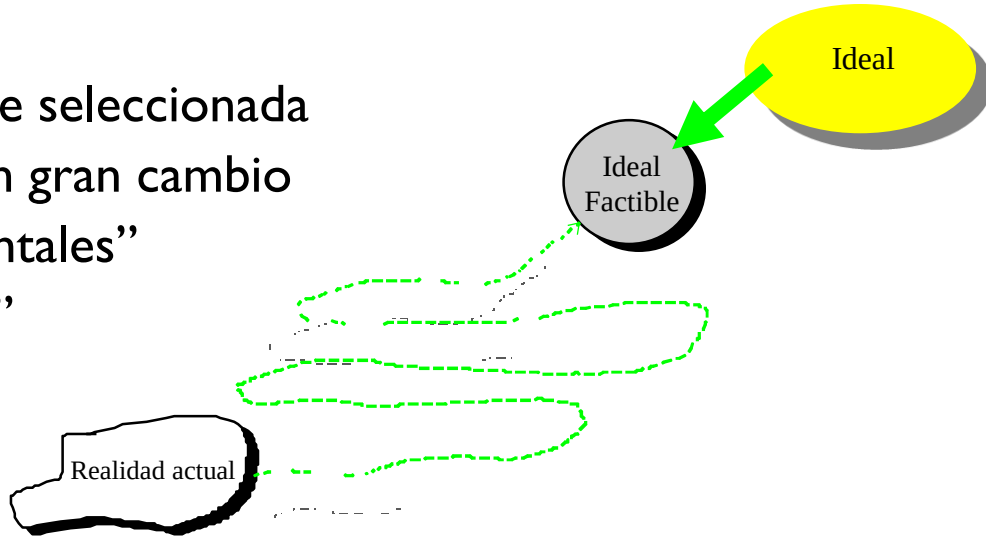
Principios generales

- Agregar valor para el cliente
- Control de gestión basado en monitorear actividades
- Aprovechar las tecnologías de información
- Enfoque de cambio: humanización... y mística
- Eliminar el tercer control… ¿y el segundo?
- Evitar el viaje de papeles
- Ingresar los datos una sola vez, en la punta del proceso, con amplia validación
- Comunicación continua a todos los involucrados



Técnica de idealización

- Ideal
  - Asociar el valor idealizado a la variable más crítica (el qué)
  - Tormenta de Ideas (abrir espacios mentales)
  - Cambia el marco de referencia
- Objetivo
  - Obtener un ideal factible (después un objetivo de cambio)
  - Restricciones y solución factible
- Resultado
  - Gran avance en la variable seleccionada
  - Por el mismo esfuerzo un gran cambio
  - Efecto "Asociaciones mentales"
  - Efecto "Red de Pescador"



Cinco ceros, 8 despilfarros evitables

- *Teoría de los cinco ceros*
  - (1) cero tiempo al mercado, (2) cero defectos en los productos, (3) cero pérdidas de tiempo, (4) cero papel de trabajo y (5) cero stock.
- Ocho despilfarros evitables
  - (1) Sobreproducción, (2) tiempos muertos o de espera, (3) transporte, (4) procesos inadecuados, como mala mantención o preparación de maquinarias, (5) exceso de stocks, (6) movimientos improductivos, (7) trabajos defectuosos y (8) infrautilización de las habilidades y capacidades del personal.

Nuevas reglas del juego e Inclusión

- Especialización... integralidad
- Tres cotizaciones... Alianzas estratégicas
- Viajes de los papeles... resolver en el lugar de los hechos
- Ocaso del criterio de optimización en la estructura ¿Economías de escala?

Armonía entre contrastes

Salir del pensamiento dicotómico... INCLUSIÓN



SCM (Supply Chain Management)

- SC: Integración de los procesos de una cadena productiva
  - Diferentes actores, hasta los proveedores relevantes
  - Aumentar eficiencia
  - Desde el cliente final
- SCM: Gestión para agregar valor al cliente de la cadena
- Amplia relación con la logística

JIT, Kanban y Producción flexible

- Just-in-time:
  - Cultivar una relación de confianza, interdependiente
  - Definir normas comunes de calidad y de fabricación
  - Apoyar con capacitación y financiamiento
  - Ofrecer estabilidad en la demanda
  - Entrenar en el montaje

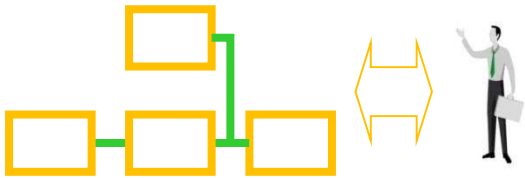


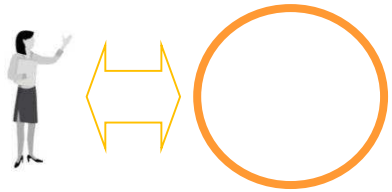
- Kanban:
  - Una forma visual y bien coordinada de equipos de trabajo
  - Producir sólo la cantidad requerida por el siguiente paso
  - Se procesa de a una pieza a la vez
- Producción flexible:
  - Producir lotes de menor tamaño
  - Permitir readecuar los lotes de producción sobre la marcha
  - Introducir cambios en los productos sobre la marcha

Integralidad

- Desde Adam Smith a Michael Hammer
- ¿Puede realizar todo el proceso:
  - una persona? (Vendedor integral)
  - un equipo? (fábrica de jeans tipo Kanban)
- Armonía con especialización



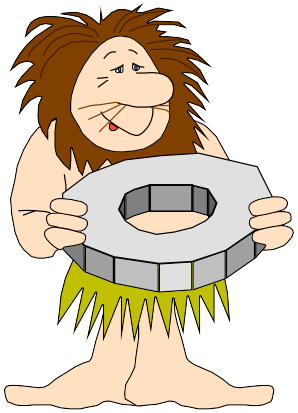






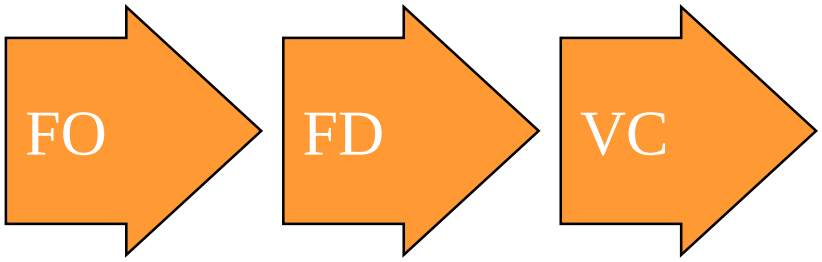
SPPP:
Simplificar el Proceso y Potenciar a las Personas

- Nunca más "sistemas a prueba de tontos"
- No hay más camino
- 500 decisiones al día
- La clave son las personas
- Educar, sensibilizar, motivar
- Empoderar

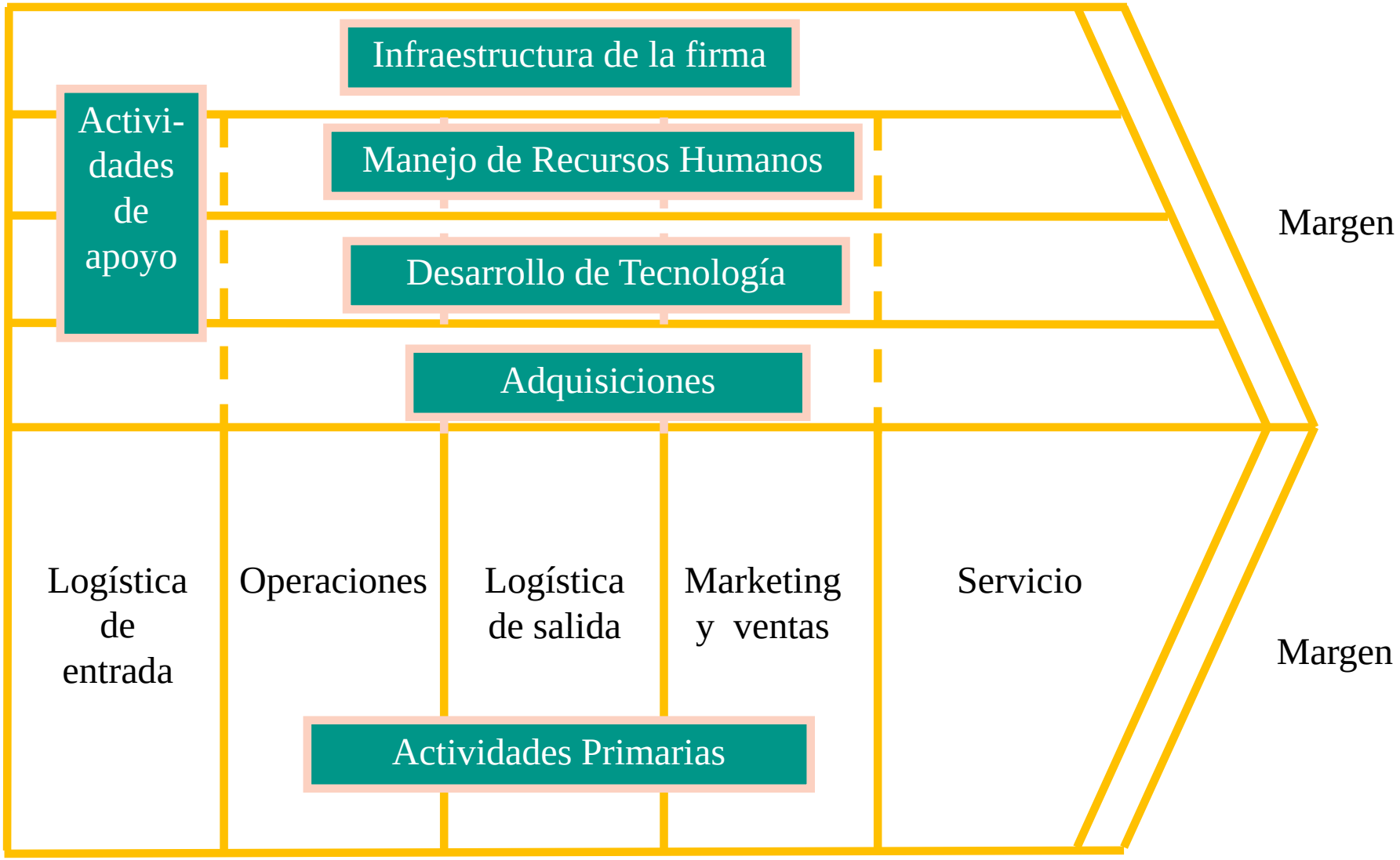


La cadena de valor de M. Porter

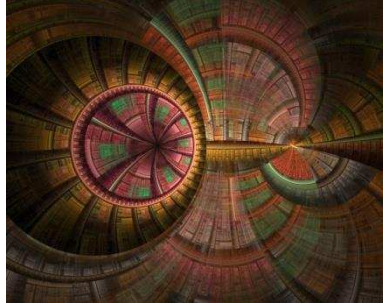
- Contribución de Michael Porter en el contexto de la estrategia de negocios
- Logística de entrada y logística de salida
- Concepto de valor agregado
- Integración en la cadena cliente-proveedor
- Las debilidades no son irresponsabilidades o problemas de carácter
- Fortaleza – Factor Diferenciador – Ventaja Competitiva



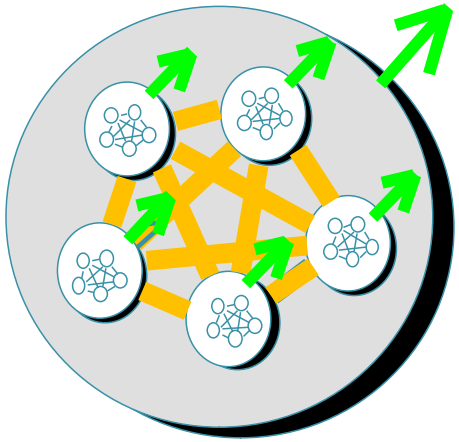
Cadena de valor de M. Porter



La visión sistémica



- Es un enfoque integrador
- Más amplio que la visión mecanicista
- Énfasis en las interacciones (como en los procesos)
- Dedicación a encontrar el problema de fondo
- Orientación a la vida y complejidad
  - Emoción, sueños, síntesis más que análisis, incertidumbre, autonomía, caos...
- Conglomerados: no son sistemas
  - Máquinas, estructuras, piezas, etc...
  - Salir de los simplismos

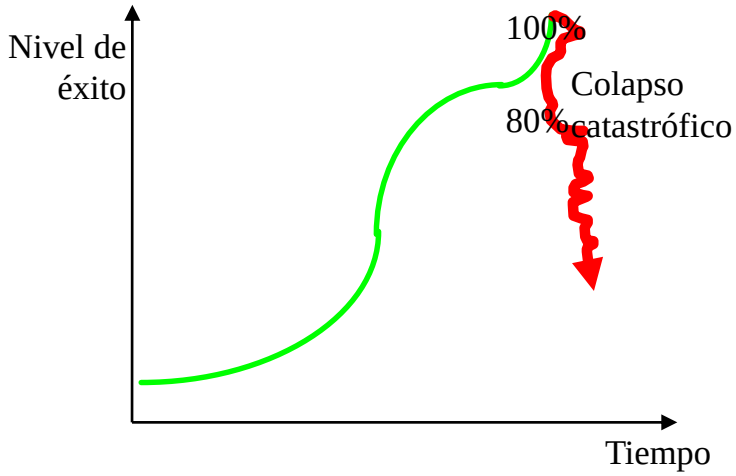


Aplicaciones de visión sistémica

Ver "el continuo" o "el conjunto", la visión integral, general u holística… "la película completa".



- Salir de la confusión
- Acercamiento integral
- Correr riesgos calculados
- Planificación en el día a día
- Revisar el proceso completo
- Centrarse en las interacciones





Automatización, internet y versiones

- Proceso de otorgamiento de créditos:
  - Personas que compran por primera vez
  - Clientes con excelente o pésimo historial: aprobación o rechazo computacional inmediato
  - Clientes con situación ambigua: manual con apoyo computacional
- Proceso de cobranza
  - Cartas diferentes al deudor, cónyuge y aval
  - Notificaciones de cobranza judicial
  - Avisos de retiro de mercaderías
  - Informes dirigidos a cobradores de terreno



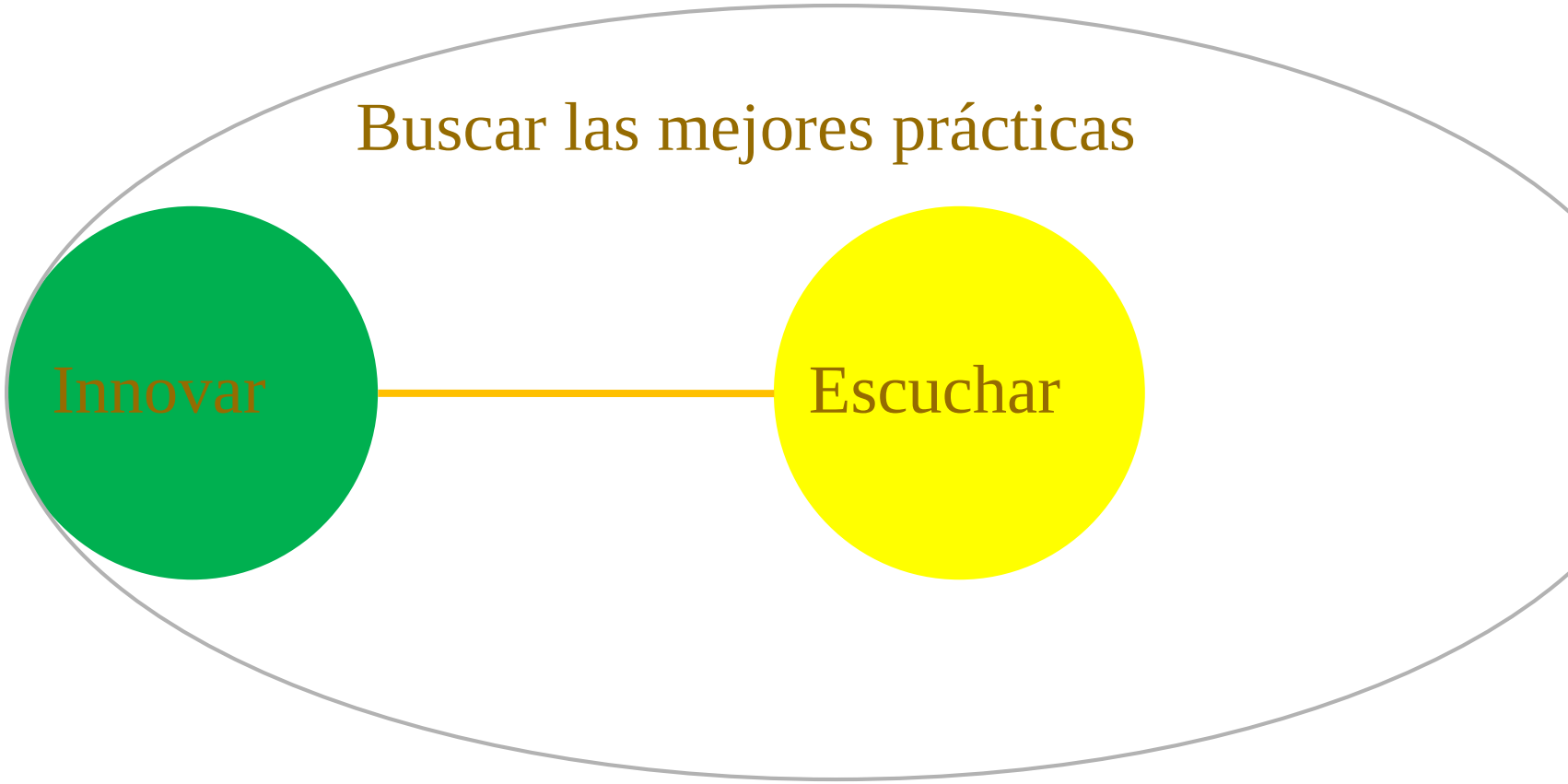
Centrarse en las interacciones (3C)

- Aumentar la satisfacción del cliente
- Técnica de las tres C
  - C... Lo que el cliente espera, expectativas
  - C... Inteligencia social, benchmarking
  - C... Sorprender positivamente, dar algo más
- No sólo hacerlo, además hacerlo bien



Adaptación desde el modelo de satisfacción del cliente de Noriaki Kano
Niveles Básico u obligatorio, esperado (al nivel de las mejores prácticas) e inesperado (para deleitar)

Resumen técnica las 3C



Ejercicio 3.

- Construya un nuevo FI con los cambios que usted introduciría al proceso del ejercicio 1. (propuesta).
- Identifique el indicador relevante y estime medición anterior y nueva



Módulo 4.
Orientaciones para el rediseño de procesos

Módulo 4
Orientaciones para el rediseño de procesos

- Direcciones para el rediseño
- Modelo integral del cambio
- Método general para rediseño
- Ejercicio



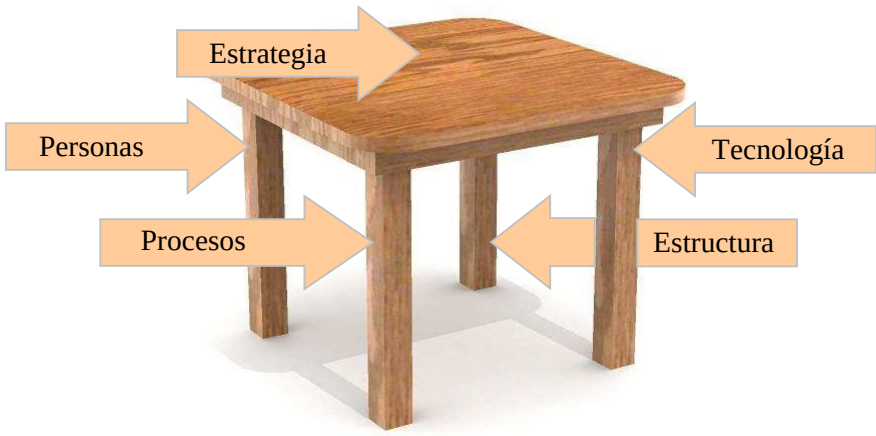
Direcciones para el rediseño

- Importancia de la motivación
  - Participación, el cambio comienza por uno mismo
  - Principio de coherencia
  - Responsabilidad social
- Planear bien la implementación de los cambios
- Versiones de procesos
- Alineamiento de intereses
- Orientación al cliente (cliente)
- Análisis de riesgos
- Visión de proyectos
  - Etapas y prácticas transversales (módulo 4)



Modelo integral del cambio

- Estrategia
  - Políticas y directrices
- Personas
  - Incluye ambiente
- Procesos
  - Fluidez, cuellos de botella
  - Acciones en tierra de nadie
  - Análisis de valor agregado de actividades
- Estructura
  - Estructura organizacional e infraestructura
- Tecnología
  - De información y cualquier otro tipo



Método general para rediseño

- Revisión de procesos
  - Implica área GP mapa de procesos corporativo, monitoreo, rol de los dueños de procesos
  - Programada (preactiva): ver desde capítulo 8 libro GP
  - Inmediata (proactiva): por ejemplo, técnica MAR sobre procesos
- Método general: Concepción y factibilidad
  - levantamiento, diagnóstico, indicadores, costos del problema
  - Requisitos de clientes y propuesta de valor
  - Propuestas de cambio y nuevos modelos
- Rediseño aprobado, ¿cómo seguimos?
  - En el área de Gestión de Proyectos



Ejercicio 4. Mismo caso anterior

- Respecto al problema: hacer un diagnóstico, obtener el problema de fondo y estimar el costo anual en tres niveles:
  - Costo concreto del problema
  - Costo de oportunidad
  - Costo de RS (impacto en el medio)
- Respecto a la solución: costo de la solución y obtener el beneficio neto anual para los mismos tres niveles



Módulo 5.
¿Cómo armar un proyecto de rediseño de procesos?

Módulo 5
¿Cómo armar un proyecto de rediseño de procesos?

- Componentes intrínsecos de un proyecto de gestión de procesos
- Relación FI con UML
- Claves de los proyectos
- Gestión de Proyectos
- Estructura relacionada
- Ejercicio

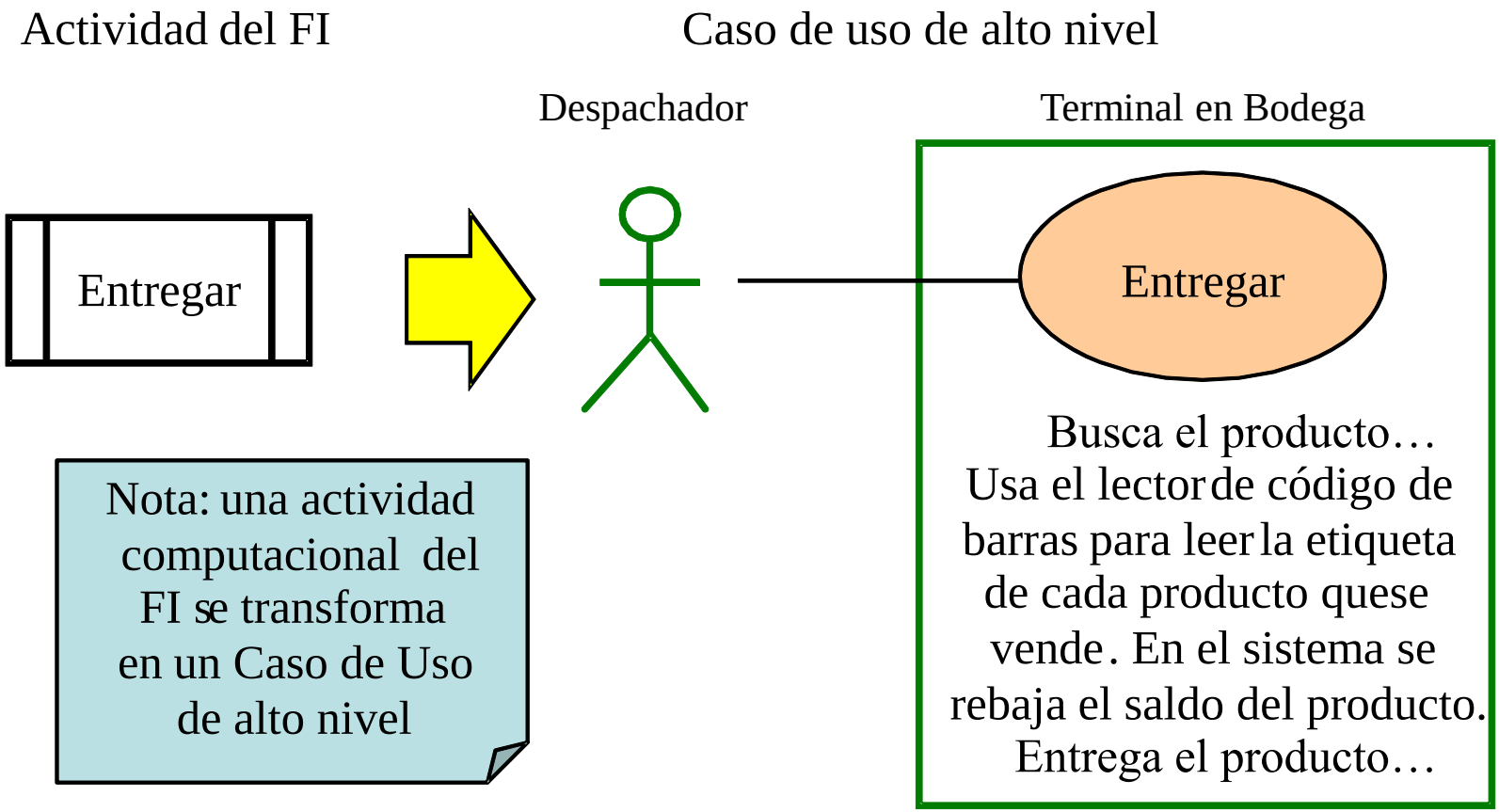


Componentes intrínsecos de un proyecto de gestión de procesos

1. Contenido técnico
2. Presentación
3. Seguimiento
4. Implementación
5. Retroalimentación
6. Análisis de riesgos
7. Responsabilidad social

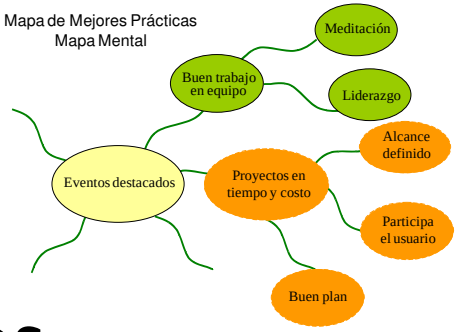


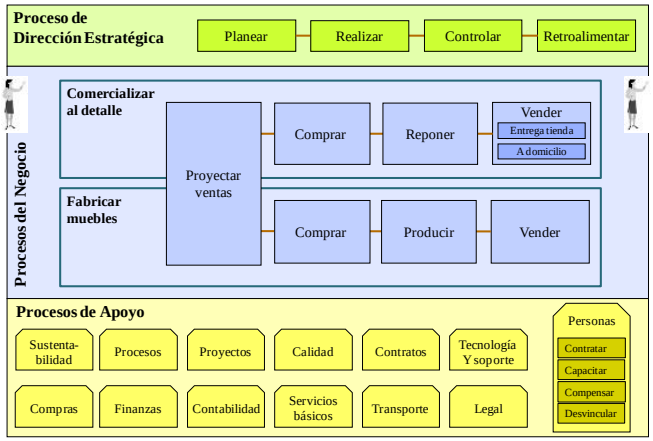
Relación del FI con UML

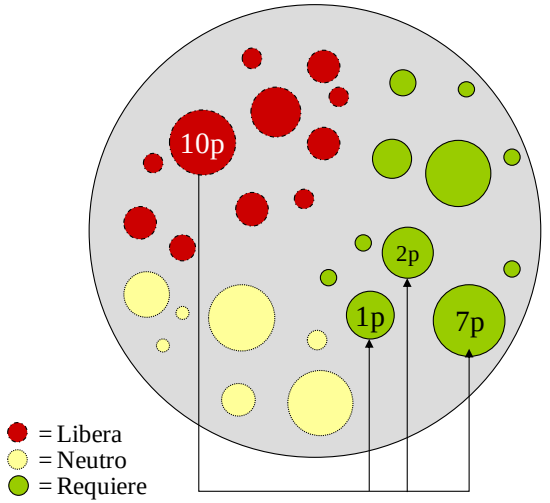


Claves de los proyectos

- Clave 1. Visión de conjunto
- Clave 2. Pareto
- Clave 3. Participación de todos
- Clave 4. Desarrollo en espiral







Mapa de proyectos con relaciones para reubicar personas

Gestión de Proyectos

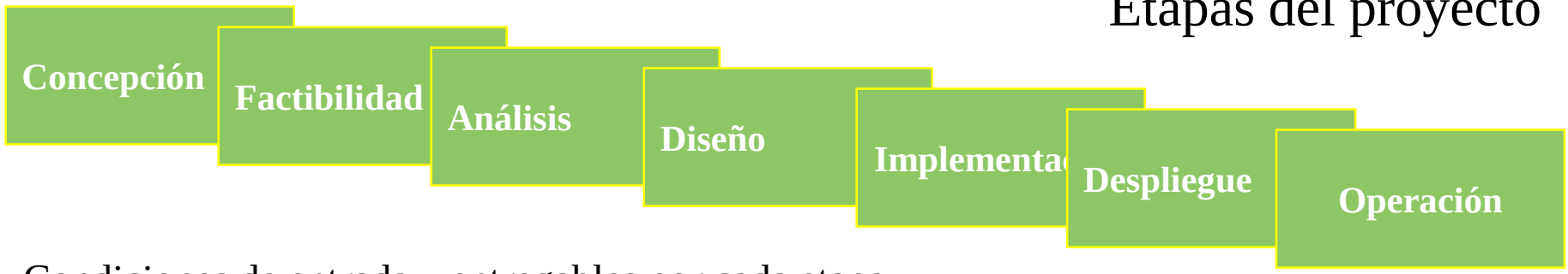


Prácticas transversales

- Técnicas y herramientas de apoyo
- Contexto del modelo de negocios
- Comunicación del proyecto
- Verificación de la calidad
- Exposición de los planes
- Programación (Gantt)
- Control de cambios
- Emoción y sensibilización
- Responsabilidad social
- Orientación al cliente
- Gestión del cambio
- Hitos y seguimiento
- Análisis de riesgos
- Equipo de trabajo
- Retroalimentación
- Documentación
- Capacitación
- Inserción
- Duración
- Kill time
- Costos

Apoyo de estructura (UTP) para plan de proyecto, calidad, seguimiento, comunicación, etc.

Etapas del proyecto



Condiciones de entrada y entregables por cada etapa

Estructura relacionada

- Área de Gestión de Procesos
  - Mapa de procesos / Normas y procedimientos / Rediseño programado
- Áreas de Gestión de Calidad, Auditoría, Sistemas, Planificación y Control de Gestión, Riesgos, Gestión de la demanda y QA (Quality Assurance)
- Oficina de gestión de proyectos
  - UTP (Unidad Técnica de Proyectos) o PMO (Project Management Office)
  - Mapa de proyectos, método completo y atribuciones para respetarlo
- Área de Estudio de Proyectos
  - Mapas de mejores prácticas, gestión de iniciativas (desde síntomas), detección de necesidades y evaluación de proyectos
- Área de Mejora Continua
  - Programa formal para desarrollo y seguimiento (i.e. PDCA)
- Área de Desarrollo
  - Dirección y coordinación de proyectos con modelación e implementación interna o externa



Ejercicio 5

- Plantear una estructura para gestión de procesos incluyendo las funciones relacionadas en su organización
- Lo importante es que fluya

Conclusiones



Conclusiones



- La estrategia guía el trabajo en la GP
- Es un proceso complejo, vital la RS
- La participación de todos
- El proceso perfecto y holístico
- VAN concreto, de oportunidad y social
- Más allá de cuantificar:
  - "Valorar lo intangible"
  - "Las percepciones deben ser cuantificadas"
- Hacer gestión de procesos
- Productividad (eficiencia y agregar valor)
- Con método las personas normales tienen rendimientos excepcionales

Anexos

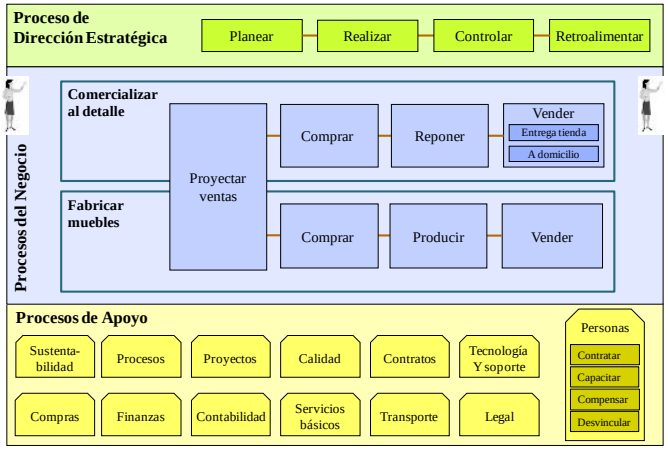


Anexos



1. Mapa de procesos
2. Nivel II: etapas y versiones
3. Flujogramas de información
4. Cálculo del VAN
5. Procedimiento

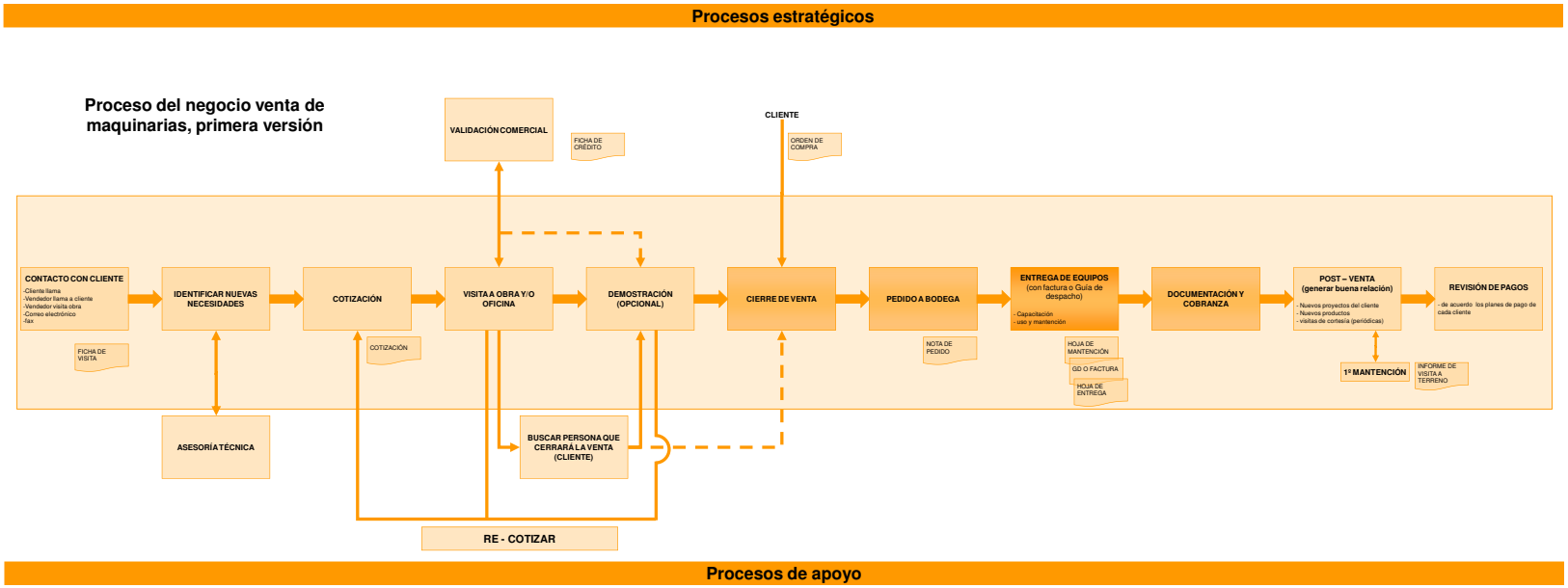
Anexo 1. Mapa de procesos



- Los procesos de la estrategia influyen en todo el hacer de la organización
- Los procesos de apoyo sirven a los procesos del negocio
- Los procesos del negocio derivan de la misión
- Se requiere un glosario
- Se lee de izquierda a derecha
- Origen:
  - Kanban (señal visual) : todos los procesos a la vista
  - SPPP: Simplificar Procesos y Potenciar Personas
  - OMG (Object Management Group) y la práctica…

Mapa de procesos

- Mapa con detalles, que se vea como un mapa (por ejemplo, tamaño de 1 x 2 metros)



Mapa de procesos simplificado de una institución que actúa en casos de catástrofe

Proceso de dirección estratégica

Planear, realizar, controlar, retroalimentar

Procesos del Negocio

Procesos de preparación en situación normal:

Formar personas, ensayar, revisar equipos e infraestructura, etc.

Proceso de acción en caso de catástrofe

Actuar

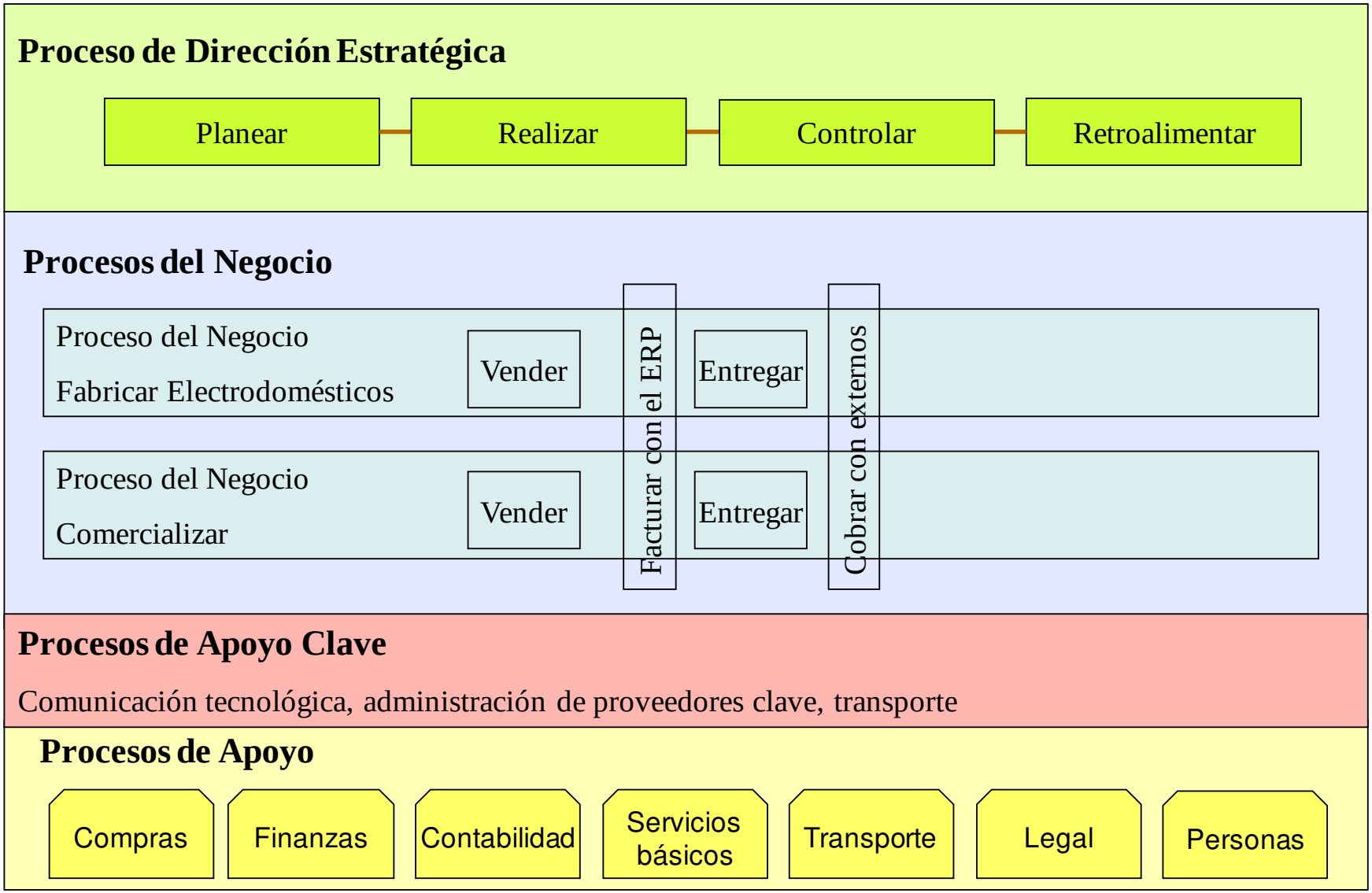
Procesos de Apoyo Clave

Comunicación, tecnología de información y transporte

Procesos de Apoyo

Finanzas, adquisiciones, servicios básicos, contabilidad, etc.

Mapa de procesos con apoyo clave



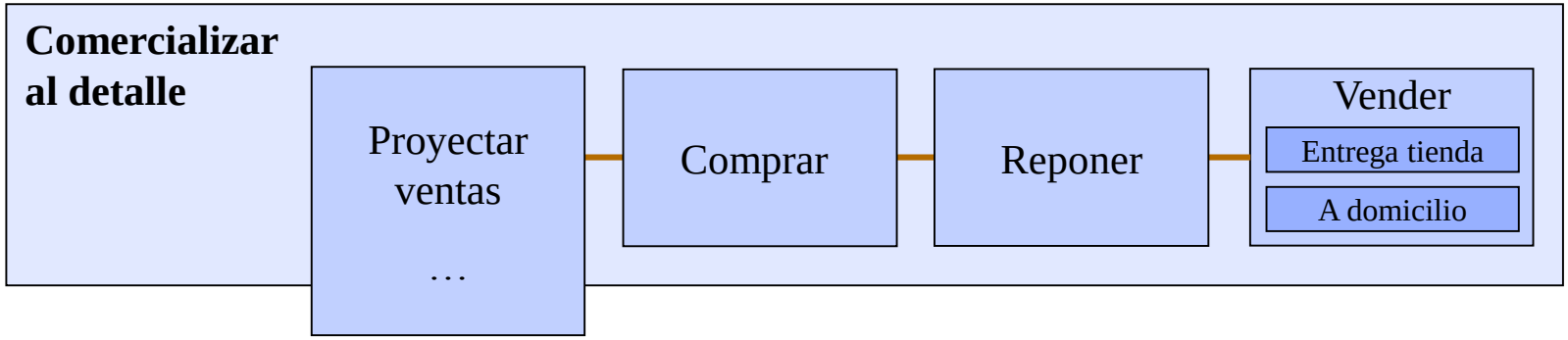
Anexo 2. Nivel II: etapas y versiones

- Algunas características
- Etapas: secuencia obligada
- Versiones: opciones o alternativas
- Etapas y versiones
- Levantar procesos, no cargos
- Representar una etapa opcional



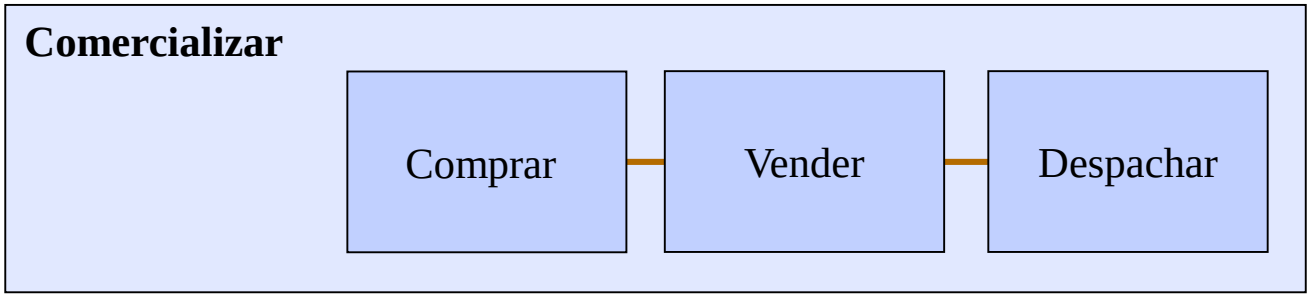
Algunas características

- Responsables a nivel de etapa o versión
- Verbos en infinitivo y sustantivo a veces
- Nombres de las cajas pueden ser una extensión de titulo
- Sin flechas



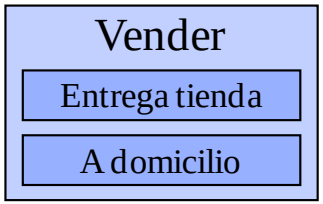
Etapas

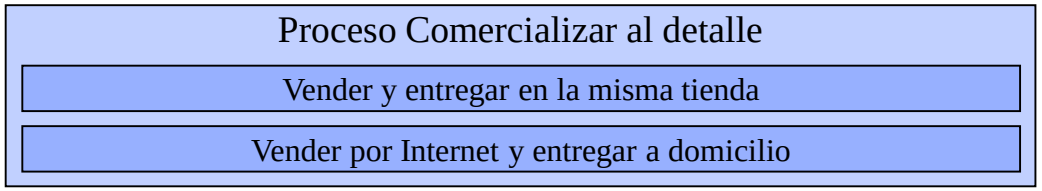
- Forma de una cadena: línea desde los lados
- Relación cliente – proveedor
  - Acuerdos de servicio entre etapas SLA (Service Level Agreement)
  - Surge *Gestión de la demanda con* estándares de servicio
  - Condiciones de satisfacción, no conformidades
  - Indicadores, etc.



Versiones

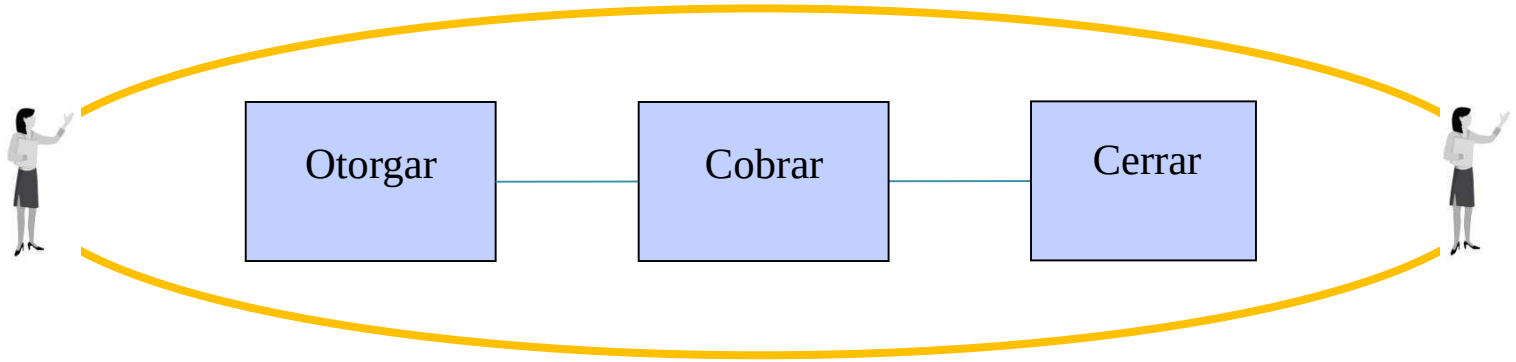
- Son versiones de una etapa o de un proceso
- En la figura de versiones en Comercializar, ¿Comprar sería común o por cada proceso?
- Incluye compartir recursos, servicios y otro



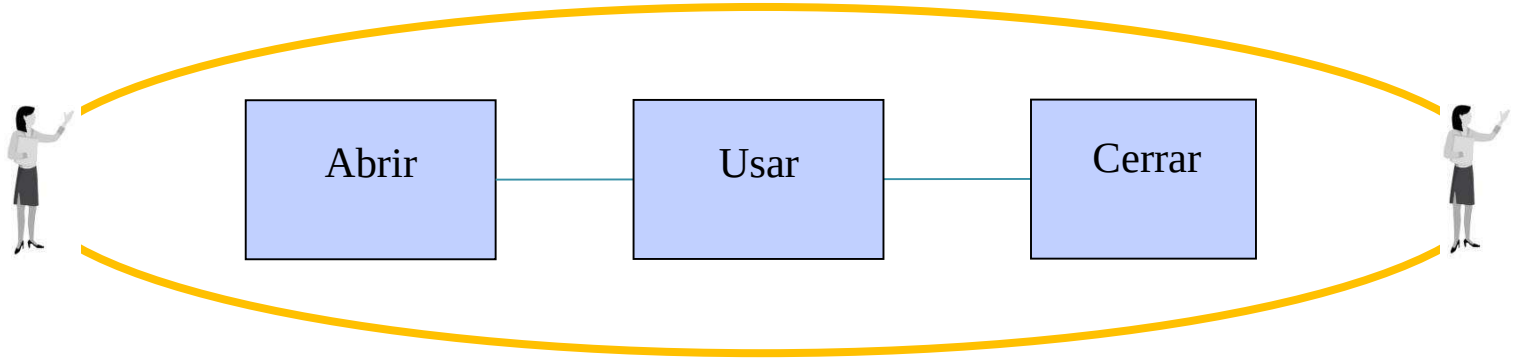


Otros ejemplos de procesos con etapas

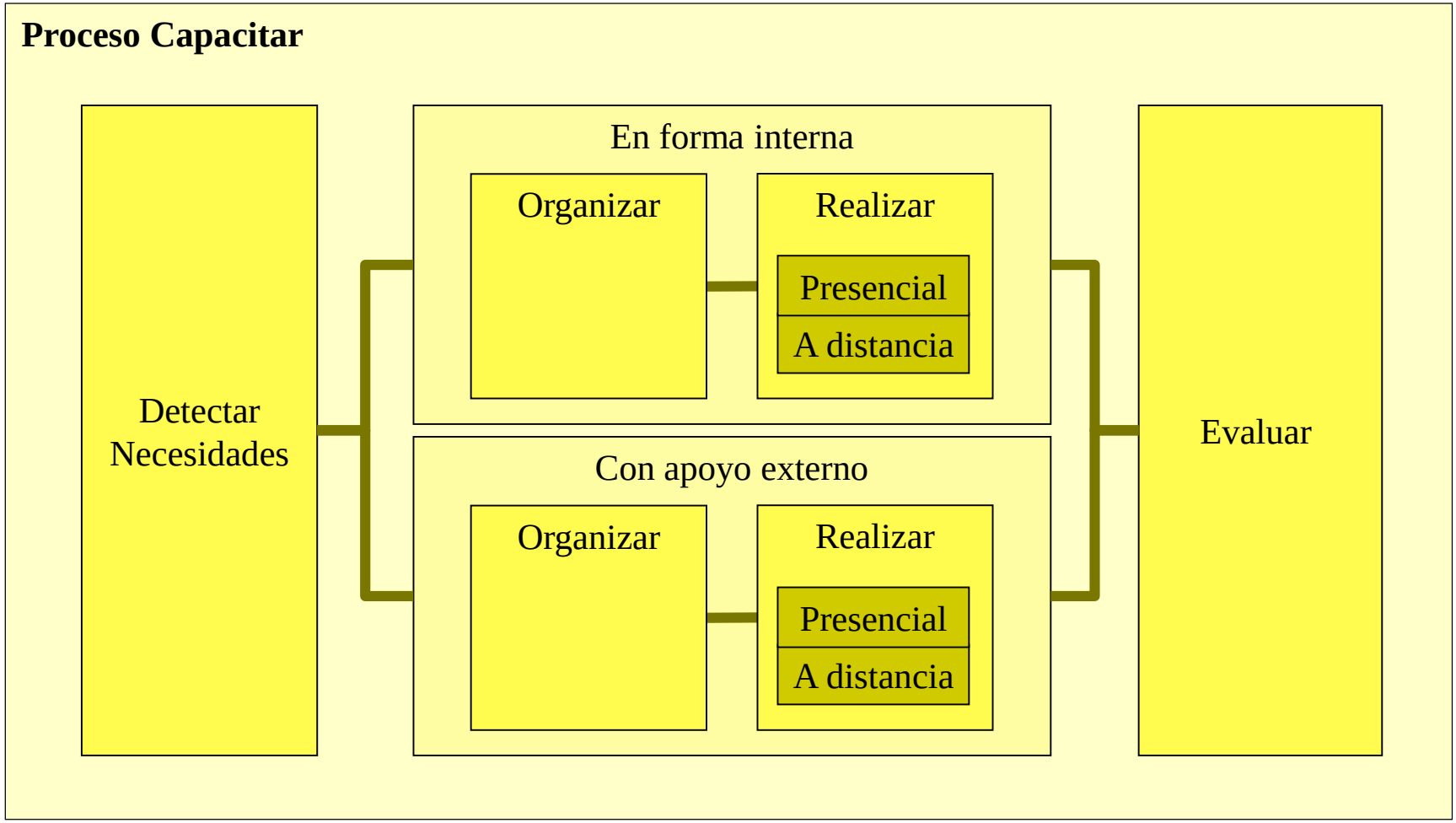
Proceso del Negocio Crédito hipotecario (3 etapas)



Proceso del Negocio Cuenta Corriente (3 etapas)

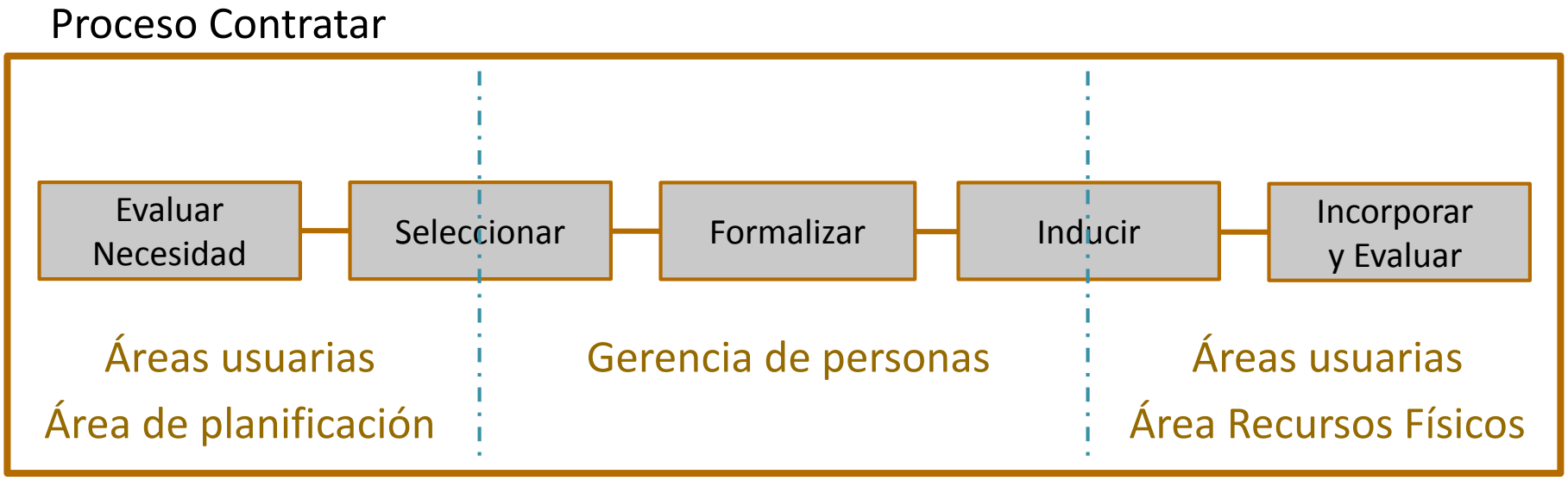


Etapas y versiones



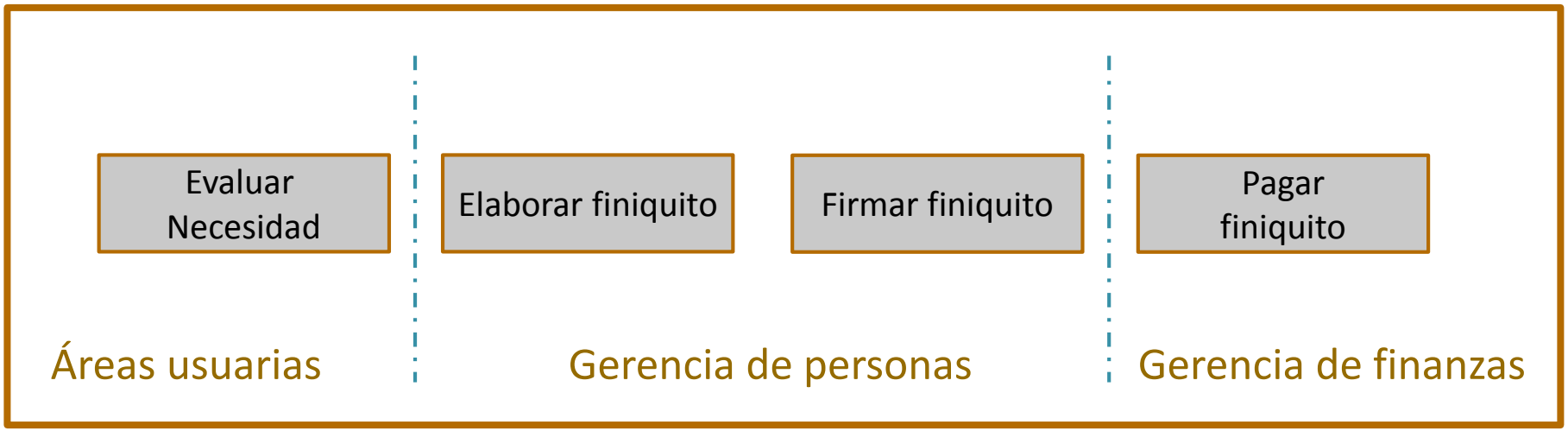
Levantar procesos, no cargos

- Son las partes de un proceso, no las de un cargo



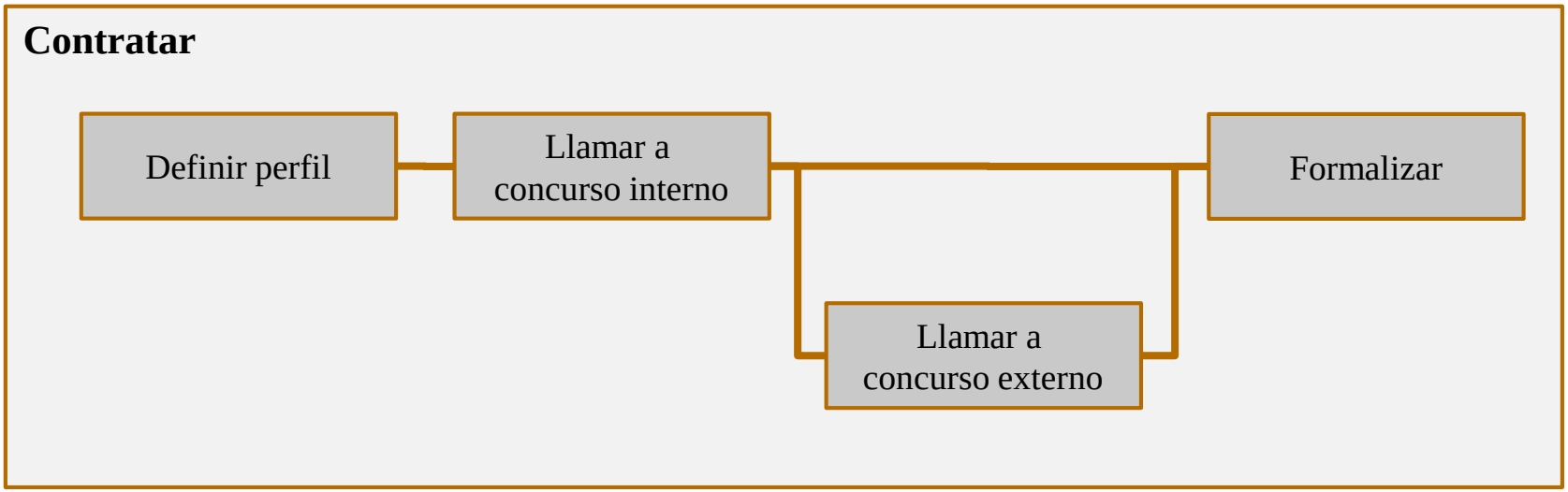
Tampoco es levantar áreas

- Ejemplo: desvincular



Representar una etapa opcional

- Es un proceso que depende de una condición

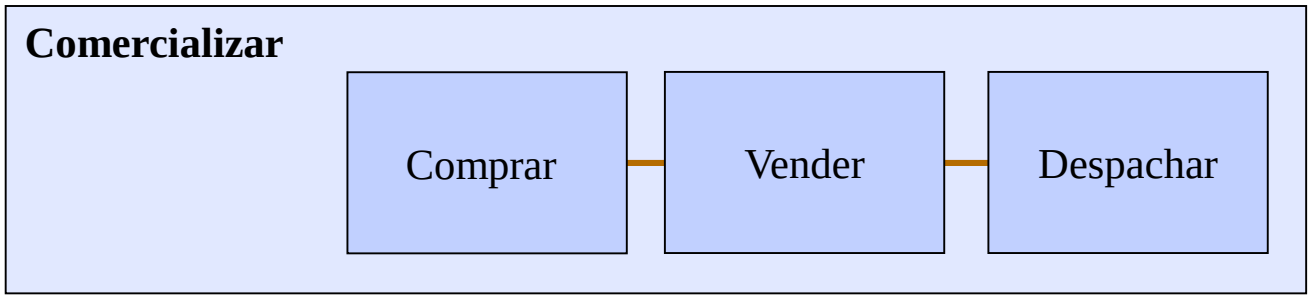


Anexo 3.
Flujogramas de información (FI)

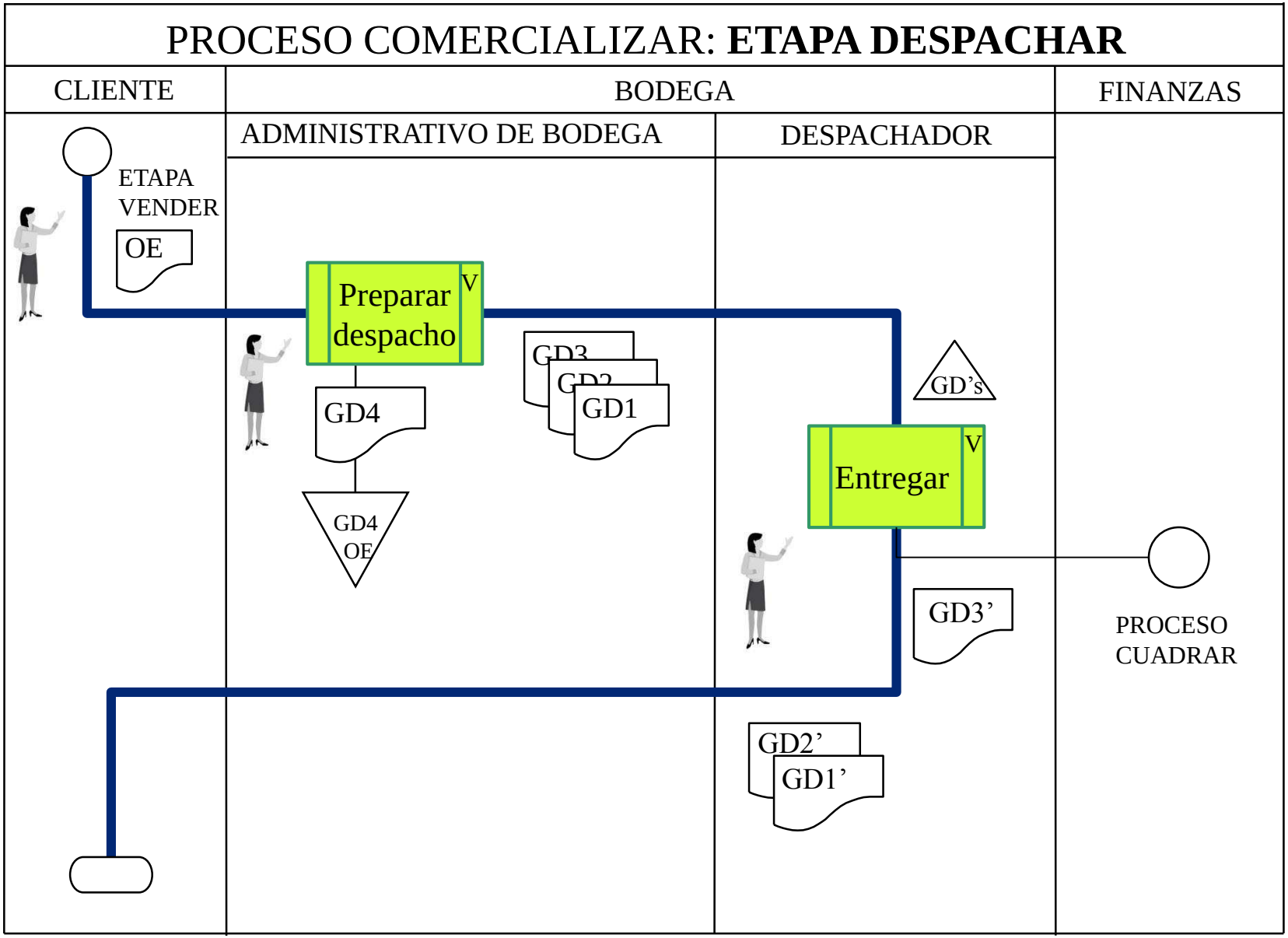
- Características del FI
- No es un diagrama de flujo computacional ni una mezcla entre mapa de procesos y FI
- ¿Cómo eliminar los rombos?
- Uso de símbolos
- Actividades
- FI con íconos
- Llevar a BPMN



Proceso comercializar simplificado para efectos de notación



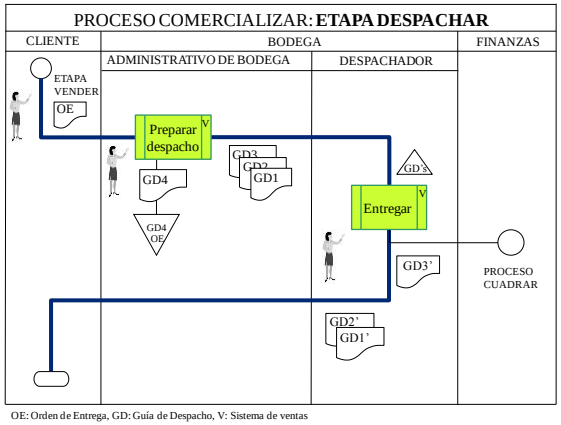
FI simplificado para notación



OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho, V: Sistema de ventas

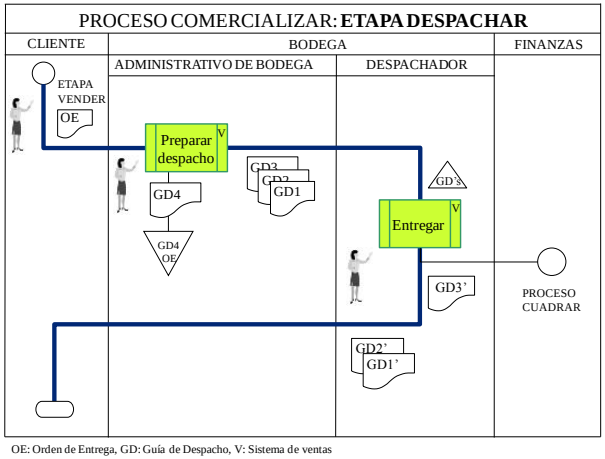
Características del FI (1)

- Tiene temporalidad
- Está orientado a las personas
- En mejora con análisis causal
- Incluye la estructura organizacional
- En conjunto con el mapa de procesos
- Describe procesos, etapas o versiones
- El título, destacado, es del proceso o etapa
- Evitar los procesos con una sola actividad, mejor integrar en otros
- Pocas palabras, el participante lo conoce desde la capacitación o desde la elaboración



OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho, V: Sistema de ventas

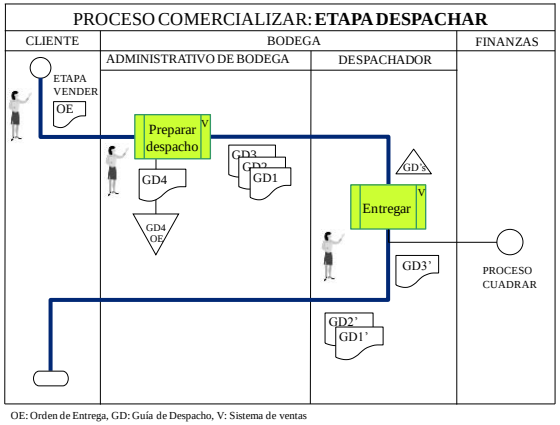
Características del FI (2)



- Facilidad para imprimir en las áreas operativas
- El archivo manual lleva una línea delgada
- Evitar que las cajas sean tareas
- No utilizar flechas entre actividades
  - Salvo excepciones muy justificadas, por ejemplo, dos actividades en paralelo que conversan como al armar las partes técnica y económica de una propuesta

Características del FI (3)

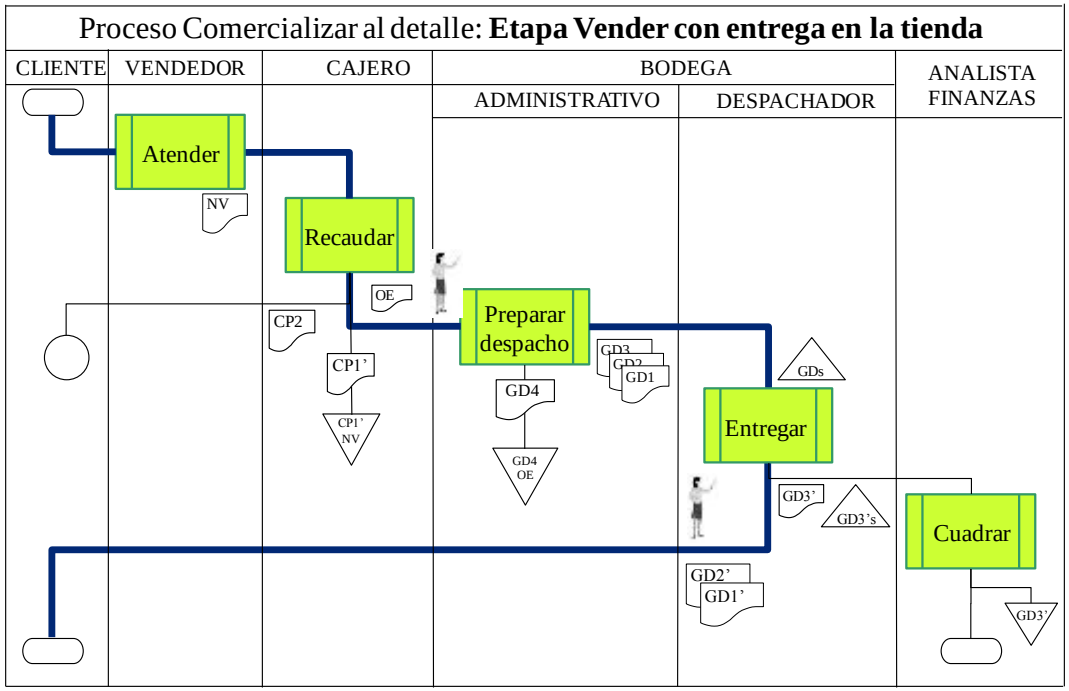
- La línea gruesa muestra el flujo y un proceso robusto
- En el flujo de ejemplo aparece un ícono de cliente para indicar que es el cliente quien se mueve dentro de las actividades del proceso



- Cada vez hay menos procesos tipo ACME, máquinas con sólo entradas y salidas como las del coyote
- Evitar actividades tales como enviar, recibir, informar o comunicar porque la línea representa ese concepto
- Usa una ficha del proceso completo

Clave “el vistazo”

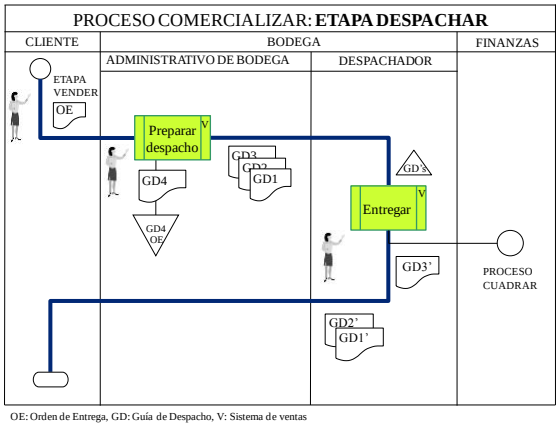
- Ver a dos metros y comprender el FI
- Regla del mínimo de codos
- Flujo sigue lógica de cómo leemos



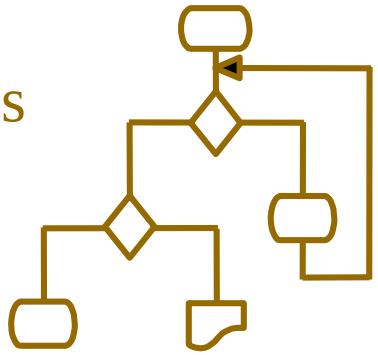
NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

El FI no es un diagrama de flujo computacional

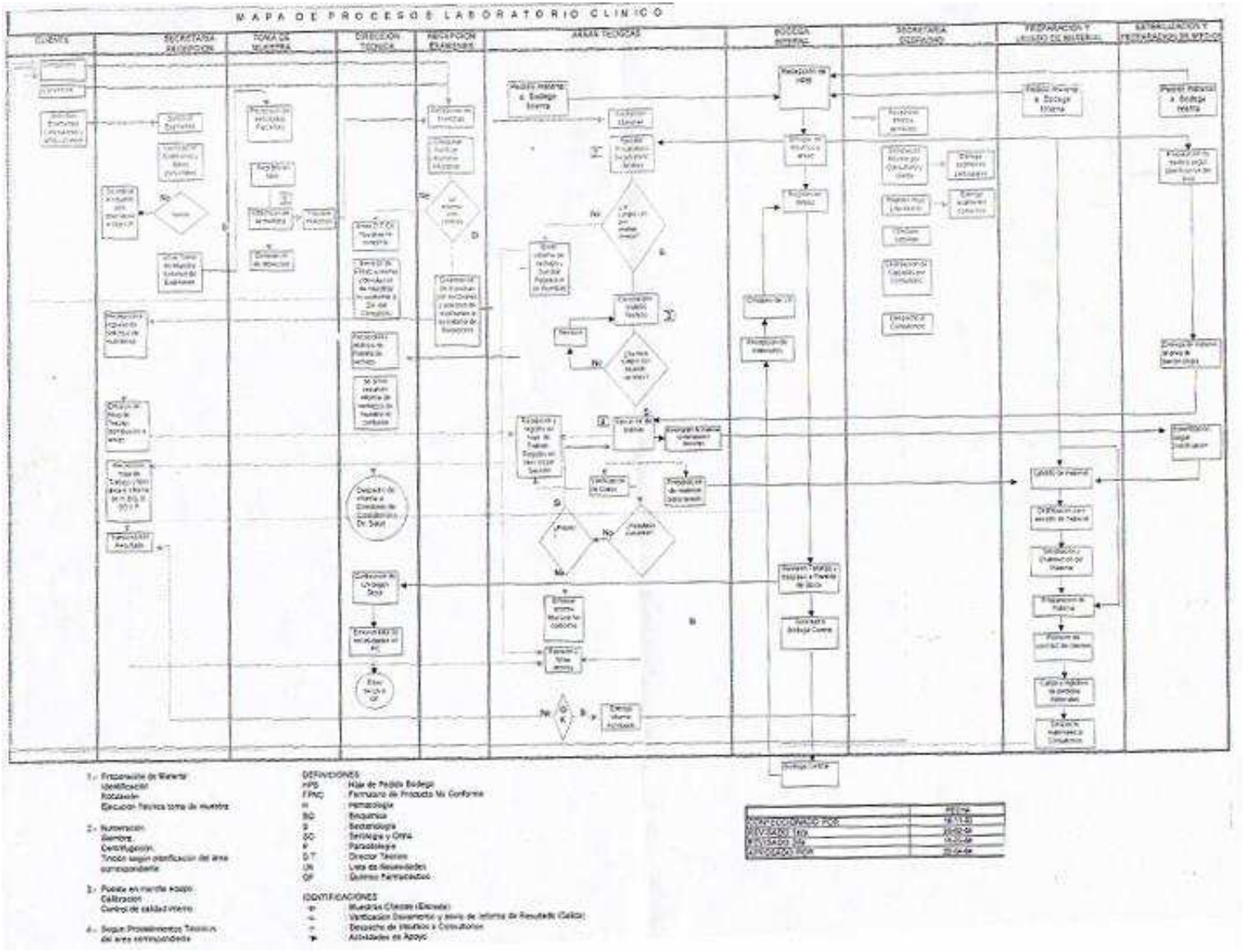
- Este es un FI, sigue la "flecha del tiempo", está orientado a guiar a seres humanos.
- No rombos, no loops



Este es un diagrama de flujo computacional, tiene rombos, loops y ocurre en el ciberespacio, está orientado a la automatización, a la lógica del software

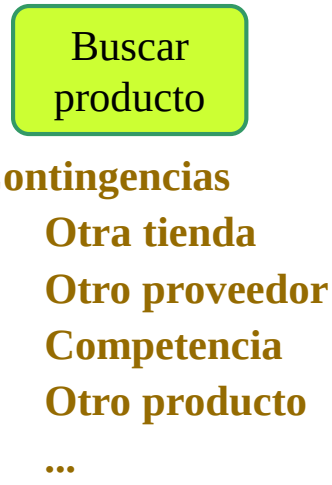


Tampoco es una mezcla…

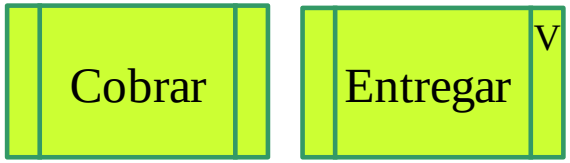
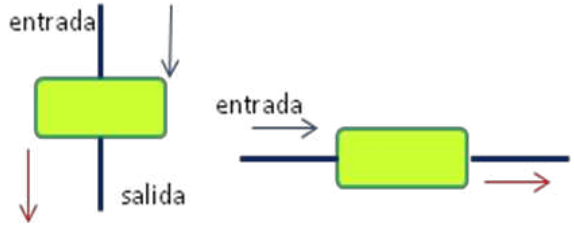
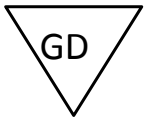


¿Cómo eliminar los rombos?

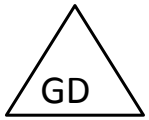
- Excepciones válidas
  - Son procesos distintos
  - Se resuelven en el mapa de procesos
- Excepciones indeseadas
  - Son contingencias
  - El rombo aquí es dicotómico y anula la participación
  - No van en el FI ni el MP
  - Como texto después del FI en el procedimiento
  - Evitar acotar, generalmente las alternativas de acciones "en caso de" son sólo recomendaciones



Simbología I

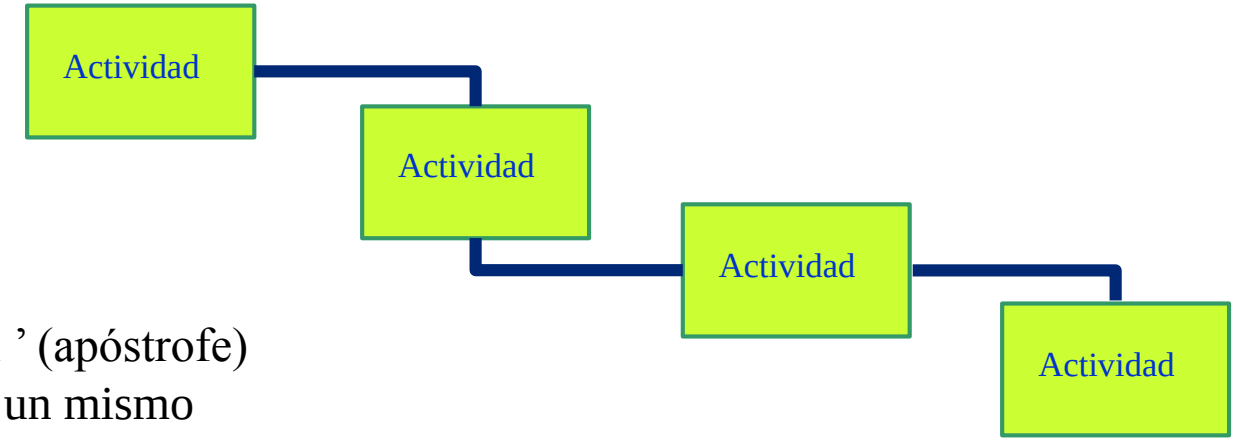
	Actividad manual. Se usa este símbolo aunque haya uso de software local (sólo en esa actividad, sin compartir). Posee puntas redondeadas.
	Actividad con apoyo de sistema computacional (si es relevante, el sistema se indica con una letra) No aplica cuando sea herramienta de escritorio, pero sí cuando sea un sistema creado para ser utilizado por la organización (tablas dinámicas, macros, etc.).
	Actividad compartida. Es realizada a la vez por diferentes actores. Su ancho debe alcanzar las columnas de los actores respectivos (que deben estar seguidos).
	Regla de las entradas y salidas de información en el flujograma de información
	Actividad de aprobación: el rol que corresponde sólo aprueba.
	Archivo permanente manual. Posee una sigla o nomenclatura de pocas letras.

Simbología II

	Documento: es un formulario que fluye en el proceso. Cuando tiene apóstrofes implica sólo un cambio menor (firma, llenado de un campo, etc.). Posee una sigla o nomenclatura de pocas letras. Deben estar en la columna del participante que lo genera.
	Este símbolo señala el inicio y fin de un proceso que no se vincula con otro.
	Este símbolo señala la relación con otros procesos. Cuando es un proceso interno a la organización debe ir acompañado con el nombre del proceso vinculado.
	Archivo computacional.
	Archivo transitorio manual. Posee una sigla, como el ejemplo, que indica el nombre del archivo.
@	Comunicación electrónica: puede indicarse una sigla del sistema computacional o íconos para internet o Intranet.
	Comunicación vía telefónica.
Uso de siglas: GD, OC, etc.	En los formularios y archivos sólo se escribe la sigla. Al final del flujograma de información se describen en verdana 9 y sin negrita, el cual es el mismo tamaño en las siglas dentro del símbolo de archivo.

Actividades

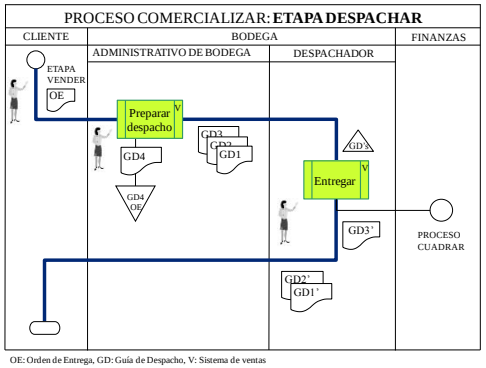
- No son tareas mecánicas, con el SPPP pasan a ser objetivos
- Se detallan sus tareas en la descripción del proceso
- Las puede hacer una persona
- Rectángulos de igual tamaño, verbo y sustantivo (al igual que en el mapa de procesos)
- Aplicar como cascada en lugar de lineal para mantener temporalidad, usar conectores





Uso del ' (apóstrofe) cuando un mismo documento pasa por otra actividad

Definiciones: FI y actividad

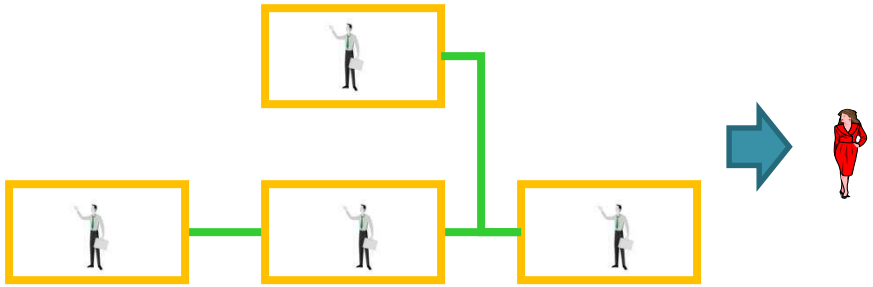


OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho, V: Sistema de ventas

- El FI es la guía de las actividades e interacciones del proceso. Una actividad (no tarea) va en una caja aunque sea compleja, importan las interacciones entre diferentes roles
- Una actividad es lo que hace (cotizar, vender, tomar un pedido, etc.) un rol (una persona o un comité por ejemplo) en un período de tiempo específico y controlado. Tiene entradas y salidas precisas y está formada por un conjunto de tareas concretas.

Complejidad de actividades

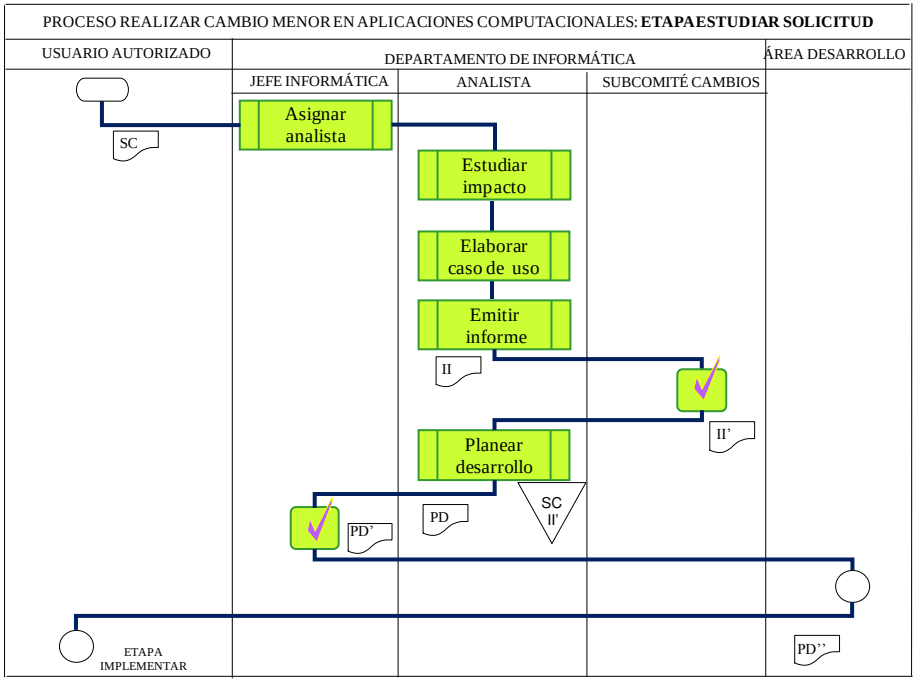
- Las actividades de todo tipo que hacemos son cada vez más complejas, no es cortar pedazos de alambre (el vendedor especializado es parte de un proceso y el vendedor integral realiza una actividad). Es gestión del conocimiento y trabajo con profesionales
- La lista de tareas de la actividad está detallada en la descripción del proceso (caso vendedor integral) o sólo referenciada (procedimiento médico)
- La integralidad simplifica la descripción del proceso



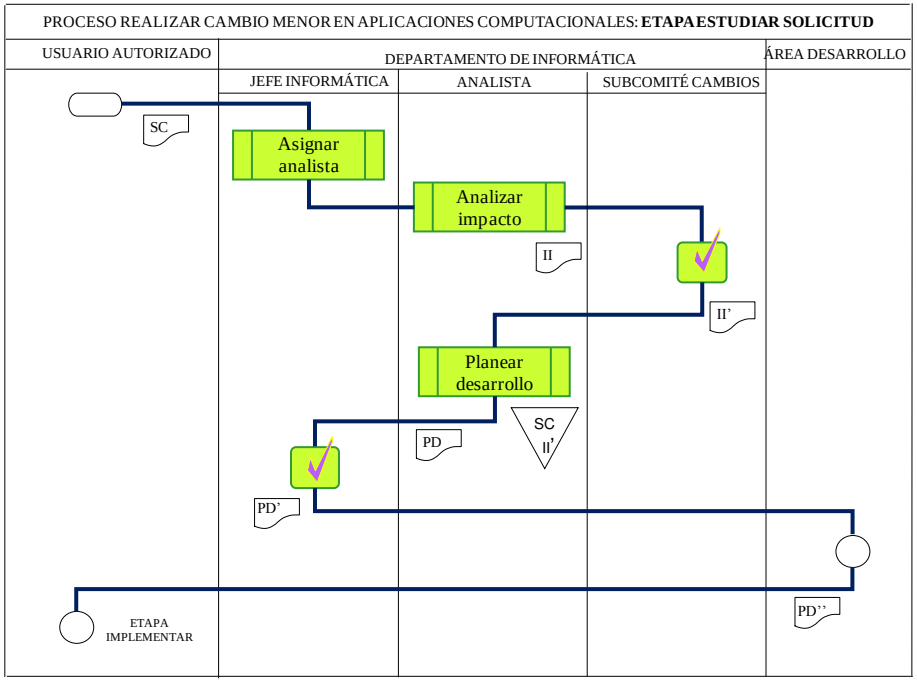


No confundir actividades con tareas

- Varias actividades seguidas son tareas
- Esfuerzo de abstracción en el nombre de la actividad



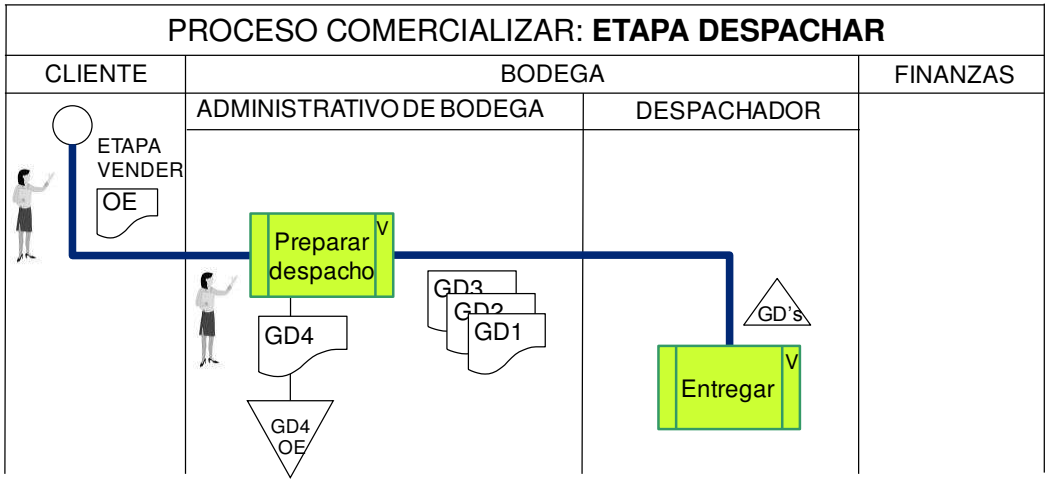
SC: Solicitud de Cambio, II: Informe de Impacto, PD: Plan de Desarrollo



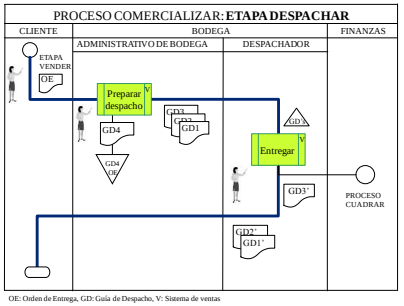
SC: Solicitud de Cambio, II: Informe de Impacto, PD: Plan de Desarrollo

Forma de representar documentos

- La línea conecta actividades mediante algún medio (el envase de la información)
- Los documentos pueden ir sobre o bajo la línea, sin cortarla, más pequeños que las actividades (como las GD 1 a 3)
- Importa que se entienda y que no obstaculice el flujo
- Los documentos aparecen donde se generan la primera vez, no llevan línea (GD 1 a 3)
- No desaparecen.
  Se archivan o siguen
  a otro proceso
- Si es fotocopia, es sigla y letra c (GDc)



Puntos de control en actividades



- Ayudan a cumplir el estándar y agregar valor al cliente identificando y mitigando los riesgos del proceso
- Las actividades son cada vez más complejas, por lo tanto, pueden contemplar puntos de control
- Cuidado con la ilusión del control (existen sólo en el papel)
- Los puntos de control van con un cuadrado en el flujo cuando son actividades, pueden llevar o no el símbolo de V°B° para aprobaciones
- En el ejemplo se observan dos puntos de control:
  - En la actividad Preparar despacho, el administrativo de la bodega parea la OE con el ejemplar 4 de la GD, firma ambas y las archiva.
  - En la actividad Entregar el despachador, junto con el cliente, se asegura que sea el producto correcto y en las condiciones convenidas.

Inicio y término de procesos o etapas

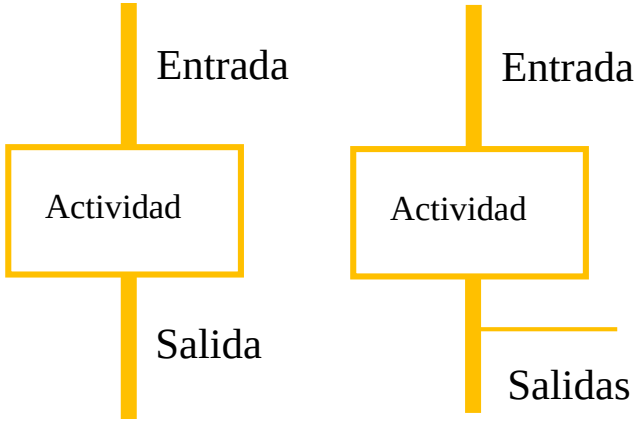
- El óvalo señala inicio y término (cuando el flujo ya no sigue a ningún otro lugar)
- El círculo significa que el flujo sigue en otro proceso, el cual se indica cuando es interno.
- El inicio de un proceso puede ocurrir en la misma columna donde está la primera actividad del proceso (poco habitual pero válido)



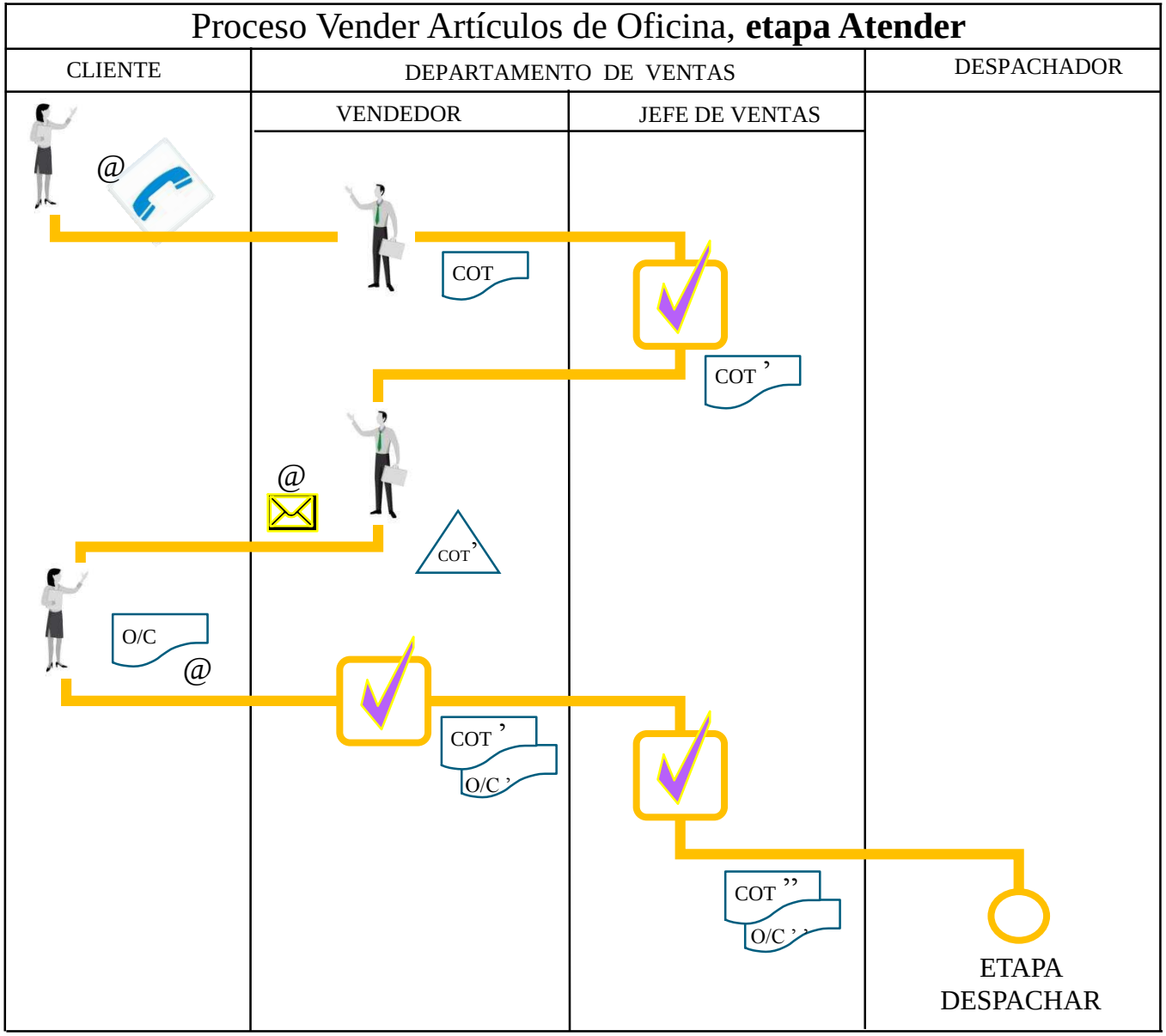
Entrada y salida de actividades

- Si la entrada a una actividad es por arriba y la salida es hacia abajo. Si la entrada es por su izquierda, la salida es por la derecha
- No hay entradas desde la derecha o desde abajo
- Si la actividad tiene más de una entrada o de una salida sigue la misma regla de flujo
- Aplica también a círculos y óvalos





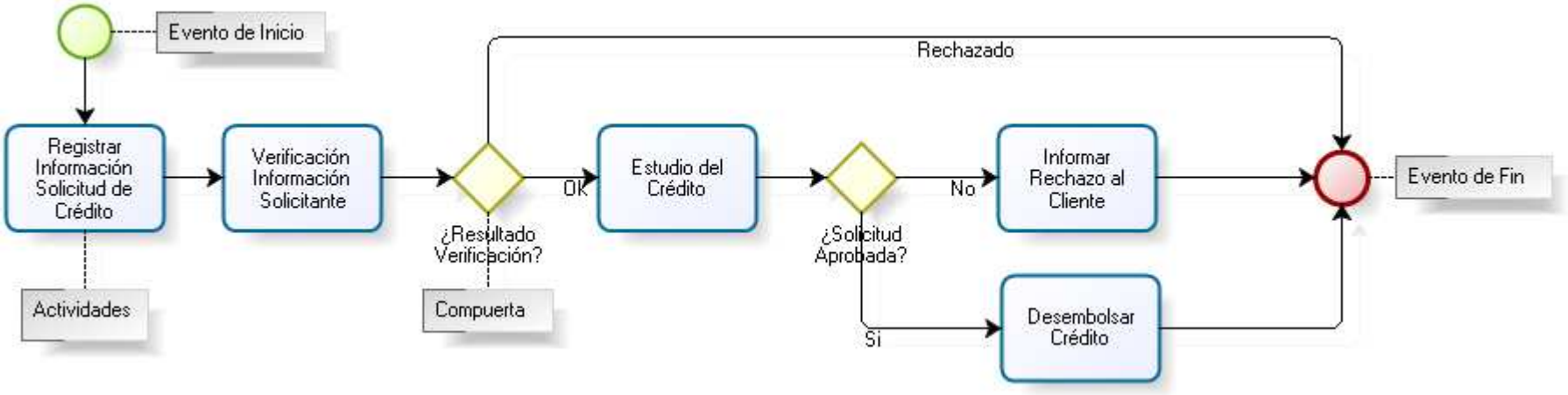
FI con íconos: después de lograr el FI formal



COT: Cotización O/C: Orden de Compra

Llevar a BPMN, un camino más

- Es un tipo de solución
- http://diveintobpm.org/index.jsp
- http://www.bizagi.com/esp/descargas/BPMNbyExample.pdf?token=1.3.0.0
- http://www.google.cl/images?hl=es&q=bpmn&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=AwYVTPurLs2yuAeZ_dyKCg&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=4&ved=0CD4QsAQwAw
- http://blog.bpmchile.org/2009/01/video-4-workshop-bpm-chile-epc-vs-bpmn.html
- Videos bpm



Definición BPMN

- ***Business Process Modeling Notation*** o **BPMN** (en español **Notación para el Modelado de Procesos de Negocio**) es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow). BPMN fue inicialmente desarrollada por la organización Business Process Management Initiative (BPMI), y es actualmente mantenida por el OMG (Object Management Group), luego de la fusión de las dos organizaciones en el año 2005. Su versión actual es la 1.2 y hay una versión futura propuesta, la 2.0.
- El principal objetivo de BPMN es proveer una notación estándar que sea fácilmente leíble y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio (stakeholders). Entre estos interesados están los analistas de negocio (quienes definen y redefinen los procesos), los desarrolladores técnicos (responsables de implementar los procesos) y los gerentes y administradores del negocio (quienes monitorizan y gestionan los procesos). En síntesis BPMN tiene la finalidad de servir como lenguaje común para cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación.

Nota: por implementación se refiere al sistema computacional de apoyo

Wikipedia2010

Anexo 4. Cálculo del VAN

- VAN = Valor Actual Neto
- Períodos anuales, tasa del 10%
- Año cero para efectos de la inversión
- Estimación sólo didáctica base interés simple suma: $1.271
- Cálculo es con interés compuesto, exacto $ 1.322

(Aprox.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		592	592	592
Egresos	-150			
Neto	-150	592	592	592
Valor Actual	-150	533	474	414

Anexo 5: Procedimiento

- Puede ser un proceso, una etapa o una versión, visible desde el mapa de procesos.
- En apartados o anexos el detalle de referencias o de textos muy extensos en la descripción del flujo
- El cliente puede ser interno pero siempre aparece el cliente externo
- Los registros son las evidencias, lo que cambió en el proceso
- Se requiere llevar un control de versiones (no confundir con las versiones tipo bifurcaciones)
- Esta descripción incluye al menos mejoras básicas en el proceso (ver método de mejora de procesos con base en "la mesa")
- En el primer apartado va el mapa del ámbito y del proceso completo, en el segundo va el FI
- La matriz de riesgo operacional se elabora desde el modelo integral del cambio (la mesa)

www.EVOLUCIÓN.cl	**PROCEDIMIENTO Nº:**
(nombre del proceso)	
Dueño del Proceso	
Fecha de la versión	

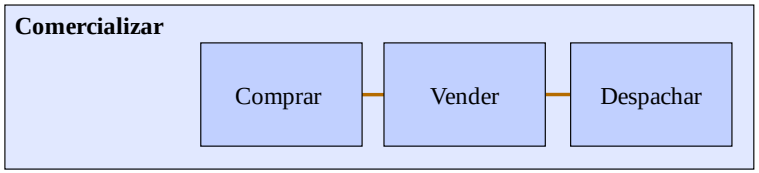
OBJETIVO	
CLIENTE	
ACTIVADOR	
PRODUCTO	
PARTICIPANTES	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	
TECNOLOGÍAS DE APOYO	
DOCUMENTOS DE APOYO	
INDICADORES PRINCIPALES	
RIESGO OPERACIONAL	
PUNTOS DE CONTROL	
REGISTROS	
OBSERVACIONES	

Elaborado por	**Revisado por**	**Aprobado por**
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Anexo 5: Procedimiento

1. Encabezado
2. Cuerpo
3. Apartados

Ejemplo Proceso Comercializar (simplificado)



Encabezado del procedimiento:

- N° del procedimiento
- Nombre del proceso
- Dueño del proceso
- Fecha de la versión

Cuerpo:

- Objetivo
- Cliente
- Activador del proceso
- Producto del proceso
- Participantes
- Descripción del flujo
- Contingencias principales
- Tecnologías de apoyo
- Documentos de apoyo y normas de operación
- Indicadores
- Riesgos operacional
- Puntos de control
- Registros
- Observaciones

Apartados:

1. Ubicación en el mapa de procesos
2. Representación visual del proceso
3. Detalle de normas y protocolos
4. Formularios e informes
5. Archivos

Encabezado del procedimiento

- *Nº del procedimiento.* 110-4
- *Nombre del proceso (y etapa si corresponde).* Comercializar
- *Dueño del proceso.* Gerente de sucursales
- *Fecha de la versión 4.* 2 de junio de 2011, versión anterior (3): 14 de mayo de 2010.

Cuerpo del procedimiento

(Se suponen descritas las etapas comprar y vender)

- Objetivos
  - Objetivo de la etapa Despachar: Entregar oportunamente el producto al cliente en el mismo local.
  - Objetivo del proceso: Comercializar: la satisfacción del cliente con eficiencia.
- Cliente
  - El cliente

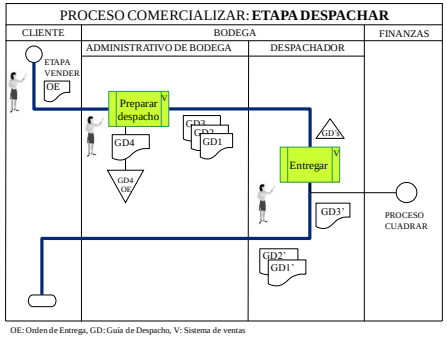
Cuerpo del procedimiento

- Activador del proceso
  - El cliente que trae la OE timbrada por caja
- Producto del proceso
  - El cliente se lleva el producto y las GD 1 y 2
  - La GD 3 firmada por el cliente (sigue en el proceso Cuadrar)

Cuerpo del procedimiento

- Participantes
  - Cliente: es el cliente de la empresa.
  - Administrativo de bodega: se encarga de las entradas y salidas de bodega desde el punto de vista administrativo.
  - Despachador: quien entrega los productos.
  - Finanzas: sigue en otro proceso, así es que se envía a la recepción del área de finanzas.

Cuerpo del procedimiento:
Descripción del flujo



- A. Preparar Despacho (realizada por el Administrativo):
  1. Recibir al cliente saludándolo según protocolo de atención al cliente N° 1.614 de marzo de 2010. También recibe la OE (Orden de Entrega) la cual verifica visualmente que esté timbrada por el cajero (punto de control).
  2. Ingresar la OE, en el sistema de ventas (ver referencia a manual del usuario en sección Tecnologías de apoyo), donde se despliegan los datos de la misma. Confirma visualmente que es la OE correspondiente y que existe el stock en la bodega (punto de control). Se escribe en la OE un V° B°.
  3. Imprimir la GD (Guía de Despacho) en 4 ejemplares, los 3 primeros destinados al despacho y el cuarto para archivar. Debe asegurarse la operatividad de la impresora y de la disponibilidad del papel preimpreso timbrado por el Servicio de Impuestos Internos. Sigue protocolo N° 1.521 de abril de 2009 acerca de la impresión de documentos legales.
  4. Archivar la OE junto con el ejemplar 4 de la GD, en el archivador del área administrativa de la bodega. Se asegura que la OE corresponda con la GD (punto de control).
  5. Guardar los ejemplares 1, 2 y 3 de la GD en la carpeta de GDs ubicada en el mesón de despacho. Marca con una x en la columna GDs en espera al lado del número de la GD en la lista correlativa pegada en el reverso de la portada de la carpeta. Guarda las GDs según orden FIFO (las últimas GDs van al final de la carpeta).

Cuerpo del procedimiento: Descripción del flujo

- Entregar (realizada por el Despachador de la bodega):
  1. Tomar los 3 ejemplares de la GD desde la carpeta de GDs, según orden FIFO (toma el conjunto de GDs de más arriba) y escribe una x en la lista correlativa del reverso de la portada de la carpeta, en la columna GDs en proceso.
  2. Buscar el producto en la bodega según ubicación indicada en las misma GDs. Sacar y cargar según protocolo N° 914 de marzo de 2008.
  3. Registrar la salida del producto en la hoja de inventario ubicada en el estante destinado al producto. Se marca una x en la columna de salida indicando también la fecha.
  4. Rebajar el stock del producto solicitado desde el inventario en el computador. Usa el lector de código de barras en el mesón de despacho, aparece en el sistema la GD en curso. Puede cambiar el N° de GD en el sistema si no coincide con la de la entrega.
  5. Verificar el producto junto con el cliente, timbrar y firmar las 3 copias de la GD anotando también la fecha. El cliente da su conformidad firmando también los tres ejemplares de la GD (ambos firman una sola vez en el papel autocopiativo). Verifica que las dos firmas se vean con claridad en los 3 ejemplares de la GD (punto de control).
  6. Entregar al cliente el producto con su correspondiente empaque y los ejemplares 1 y 2 de la GD. El empaque del producto sigue el protocolo N° 1.120 de octubre de 2008.
  7. Enviar a finanzas a través del estafeta cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente. Anota en el libro de salida de correspondencia la entrega al estafeta.

Cuerpo del procedimiento: Contingencias principales

1. Si no hay stock del producto cuando consulta el administrativo de bodega, derivar al vendedor o al jefe de local (al efectuarse la venta debiera haberse hecho una reserva provisoria del producto).
2. Si el producto no se encuentra en la bodega, el despachador puede realizar las acciones más convenientes para el cliente y la empresa.
   - Puede cambiar al despacho a domicilio
   - Puede solicitar en otro local de la cadena
   - Puede comprar o pedir el producto en una tienda de la competencia
   - Puede cambiar el producto según negociación con el cliente
   - Puede solicitar el despacho directo al proveedor
   - Entre otras que estén dentro de la ley, las políticas y normas de la empresa.
   - Si cualquiera de las acciones le produjo molestia o pérdida de tiempo al cliente, el despachador puede compensarlo con descuentos o regalos de pro-ductos hasta un valor de $ 20.000

Cuerpo del procedimiento

- Tecnologías de apoyo
  - Sistemas computacionales de apoyo y otras tecnologías:
  - Se trabaja con el sistema computacional "Ventas" (agregar carac-terísticas principales).
  - En el manual de usuario se muestran las pantallas utilizadas en las actividades del proceso, disponible en Intranet en (sitio correspon-diente de la empresa).
  - Se emplean equipos capturadores de datos del tipo (agregar los deta-lles técnicos).
- Documentos de apoyo y normas de operación. Se hace referencia a los protocolos números:
  - 914 de marzo de 2008 para sacar y cargar según protocolo.
  - 1.120 de octubre de 2008 para el empaque de productos.
  - 1.521 de abril de 2009 acerca de la impresión de documentos legales.
  - 1.614 de marzo de 2010 para atención al cliente
  - 1710 de noviembre de 2010 para gestión de riesgos

  Los cuales se muestran o se indica como descargar desde la Intranet en el apartado 3 (Incluir otras normas de operación).

Cuerpo del procedimiento: Indicadores

Tiempo promedio de ciclo del proceso:

- Fórmula: Sumatoria de duraciones (desde el pago hasta el registro de la entrega en el sistema) / N° de transacciones.
- Responsable: Coordinador de sucursales, cálculo automático.
- Frecuencia: semanal.
- Estándar: 10 minutos.
- Meta: 6 minutos al fin de 2011.

Porcentaje de reclamos de clientes:

- Fórmula: (N° de reclamos / N° de transacciones) x 100.
- Responsable: Coordinador de sucursales, cálculo automático.
- Frecuencia: mensual.
- Estándar: entre 1,5 y 2%.
- Meta: < = 1% hacia fin de 2011.

Cuerpo del procedimiento: Riesgo operacional

- Se sigue la norma N° 1710 de noviembre de 2010 para gestión de riesgos,
- indicada por el área de riesgos de la empresa.
- Se señalan las acciones principales a realizar para cada riesgo, aspectos que debe monitorear el dueño del proceso.

Riesgo de pérdida por	Costo si ocurre (M US$)	Probabilidad de pérdida (%)	Magnitud del riesgo (M US$)
Errores en toma de decisiones por definiciones estratégicas poco claras	1.000	50%	**500**
Competencias inadecuadas de los bodegueros	2.000	10%	**200**
Procesos no son claros y no están comunicados	12.000	45%	**5.400**
Desvíos de indicadores no controlados en el proceso	5.000	20%	**1.000**
Errores en operaciones del sistema por definición inadecuada de perfiles	3.000	1%	**30**

Costo anual y probabilidad de pérdida sobre % de transacciones por US$ 30 millones anual

Cuerpo del procedimiento

Puntos de control

Se observan los siguientes puntos de control:

- En la actividad Preparar despacho el administrativo de la bodega:
  - Confirma visualmente que es la OE correspondiente, que está timbrada por el cajero y que existe el stock en la bodega.
  - Parea la OE con el ejemplar 4 de la GD y las archiva.
- En la actividad Entregar el despachador junto con el cliente se aseguran que sea el producto que corresponde y que esté en las condiciones convenidas.

Registros

1. La copia 4 de la GD y la OE que lleva el cliente (las archiva el administrativo).
2. Lista incluida en el archivo transitorio donde el administrativo anotó el N° de GD y el despachador marca el retiro.
3. La hoja de inventario en el estante con la marca de salida del producto.
4. El comprobante de firma de recepción de la GD3 por parte de finanzas.

Nota: en el apartado 4 se muestran los formularios.

Cuerpo del procedimiento: Observaciones

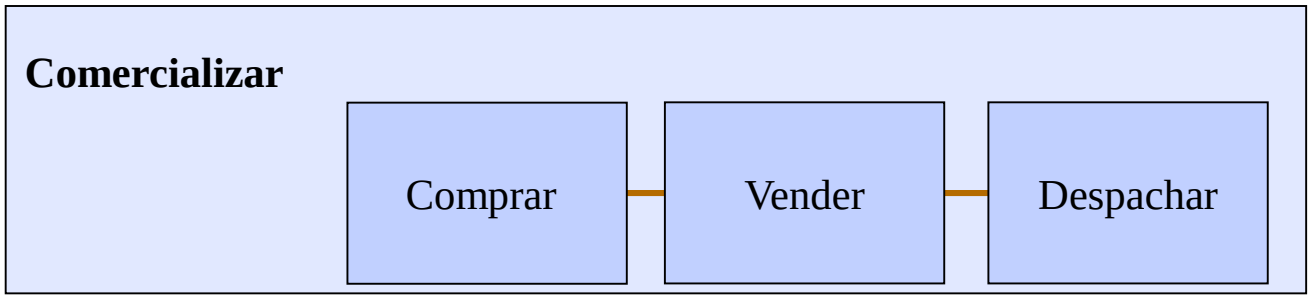
En la actividad Preparar Despacho:

- Observar en que el cliente se sienta grato mientras espera
- Asegurar la disponibilidad de GDs en blanco

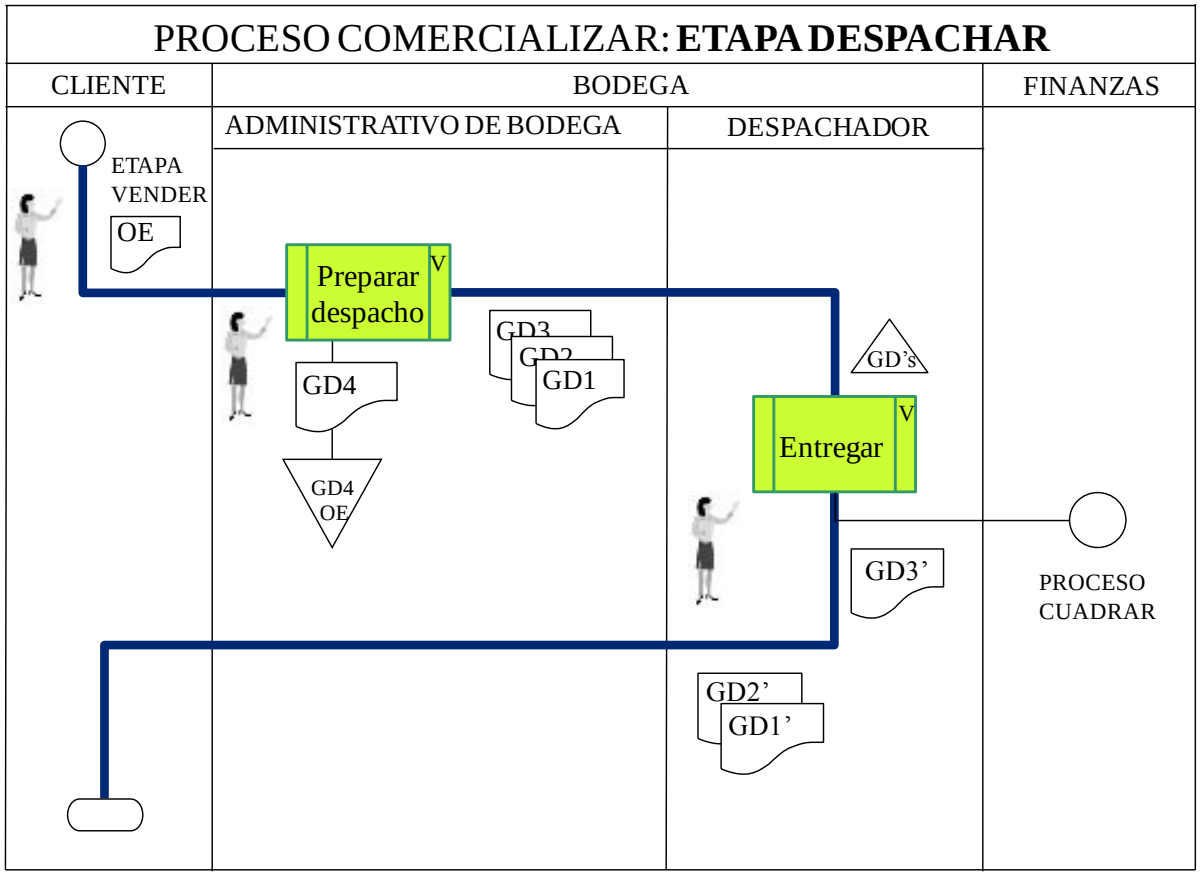
En la actividad Entregar:

- Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
- Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

Apartado 1: Ubicación en el mapa de procesos



Apartado 2: Representación visual del proceso



OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho, V: Sistema de ventas

LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: PREPARAR DESPACHO ROL: ADMINISTRATIVO

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Recibir al cliente	saludando según protocolo y recibir la OE
Ingresar OE	en el sistema de ventas y confirma que existe el stock
Imprimir GD	en 4 ejemplares, los 3 primeros para el despacho y el 4 para archivar
Archivar OE y GD	en el archivador del área administrativa de la bodega (**punto de control**)
Guardar GD	en la carpeta del mesón de despacho, ejemplares 1 a 3.

OBSERVACIONES:
1. Observar en que el cliente se sienta grato mientras espera
2. Asegurar la disponibilidad de GDs en blanco

LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: ENTREGAR ROL: DESPACHADOR

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (**punto de control**)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente

OBSERVACIONES:
1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

Nota: Por espacio en este ppt las listas de tareas quedaron en tamaño pequeño , en la realidad deben integrarse en tamaño real. Es importante incluirlas porque es la representación que más ayuda a guiar el hacer del día a día. Siguen existiendo después de elaborar el procedimiento

Apartado 3: Detalle de normas y protocolos

- Indicar referencias para ver en la intranet o incluir si son de difícil acceso

Apartado 4: Formularios e informes

- Guía de Despacho: Se incluye formulario y forma de llenar
- Se incluye formato de la carpeta en el mesón de despacho y formulario donde el despachador marca la salida desde la bodega

(La OE pertenece a la etapa anterior)

Apartado 5: Archivos

- Se incluye forma de archivar las guías de despacho junto con las órdenes de entrega
- Se hace referencia a protocolo para guardar documentos y fecha para destruirlos



Propuesta de rediseño:
Reducir tiempo de despacho inmediato a clientes de Linhogar

Equipo Carpe Diem

Juan Cubillos
Hernán Osorio
Víctor Silva
Juan Bravo



MAR: Método de Acción Rápida sobre un ámbito de un proceso

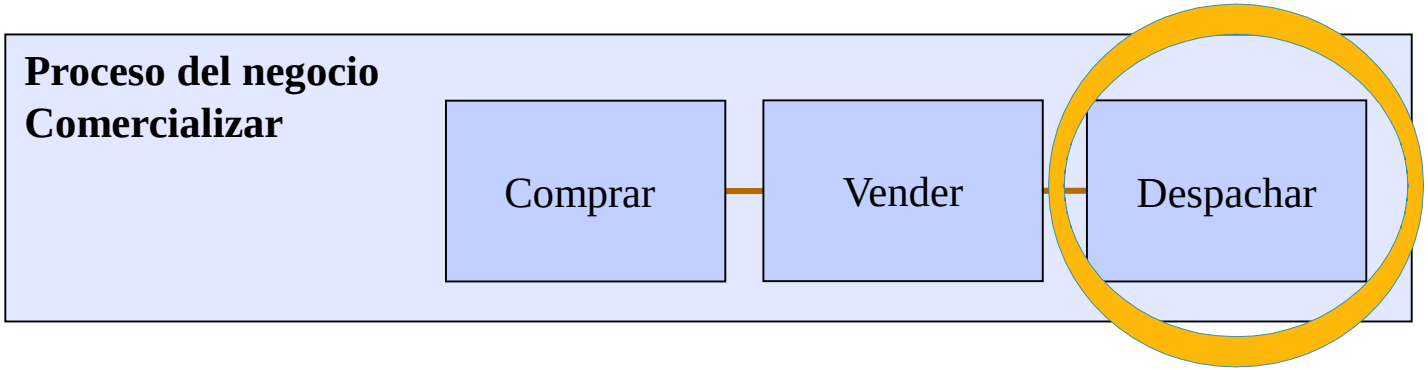
Resumen Ejecutivo



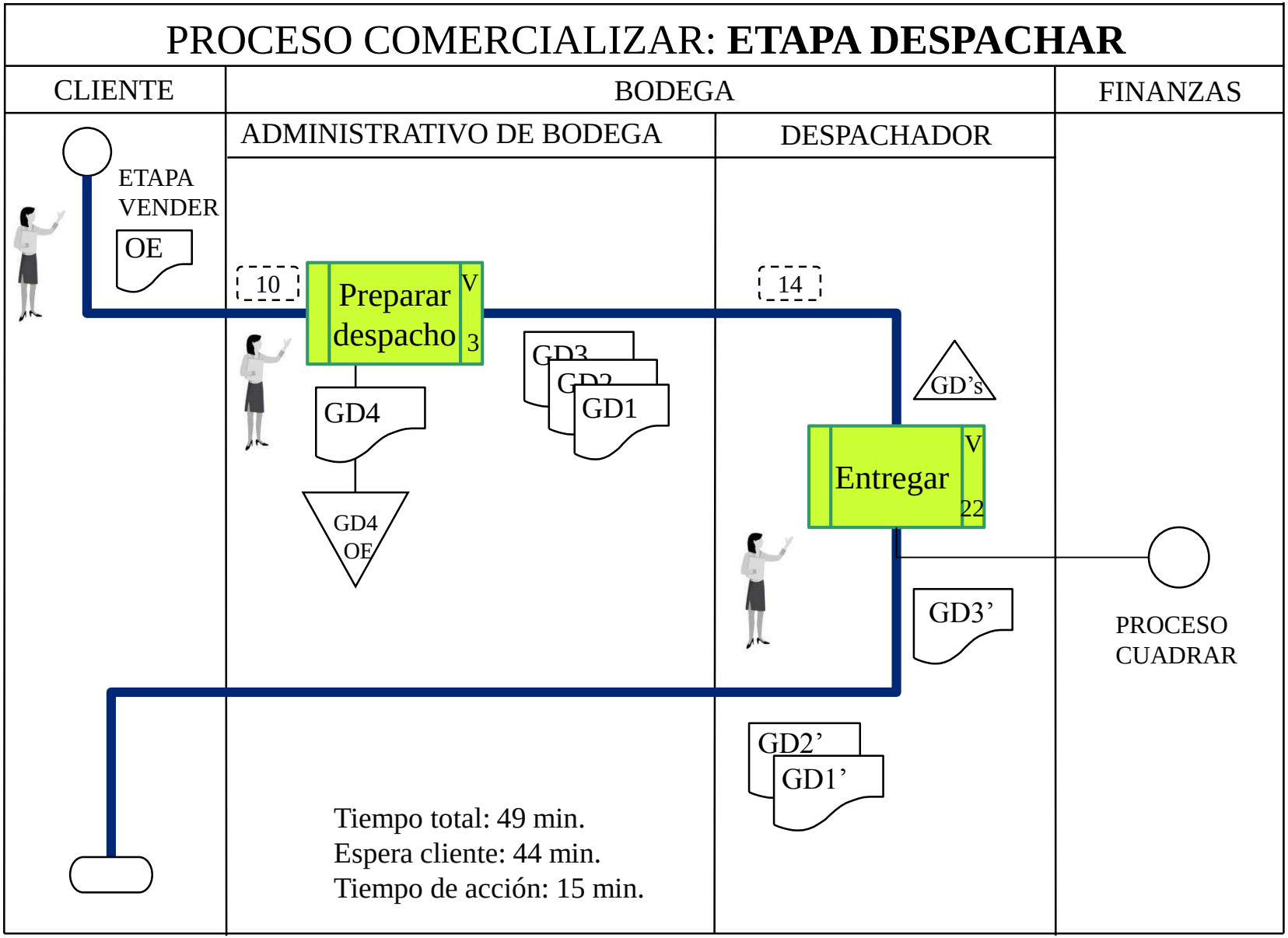
- Proceso: Comercializar (del negocio)
- Alcance: Etapa Despachar
- Síntoma: Reclamos y pérdida de clientes
- Problema: Tiempo de espera excesivo del cliente (49 m.)
- Objetivo: Reducir tiempo de ciclo a 6 minutos
- Solución: Integralidad y tecnología
- Inversión: 150 millones
- VAN (3 años, tasa de descuento: 10%, en millones $)
  - Interno visible : $ 429
  - Interno sumergido : $ 893 Total interno: $ 1.322
  - Social : $ 358 Total VAN : $ 1.680

Ubicación en el proceso





FI actual



OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho, V: Sistema de ventas

Resumen de tiempos: Etapa Despachar

Actividad	Reposo antes	Duración total	Duración tareas	Reposo tareas	Espera cliente	Acción cliente
Preparar despacho	10	3	3	0	12	1
Entregar	14	22	12	10	32	3
Total	**24**	**25**	**15**	**10**	**44**	**4**

Nota: todos los tiempos en minutos

Tiempo total de ciclo: 49 min (reposo total: 34 min. Tiempo de acción: 15 min.)
Cliente: espera: 44 min. Actúa: 4 min. Se retira antes de concluir el proceso: 1 min.

Notas:
Reposo antes: tiempo antes de la actividad
Duración total: de la actividad
Duración tareas: cuando se está trabajando en la tarea
Reposo tareas: es el reposo entre tareas
Espera del cliente: aplica cuando el cliente está esperando en el lugar de los hechos
Acción del cliente: cuando el cliente interviene en una tarea.

LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: PREPARAR DESPACHO ROL: ADMINISTRATIVO

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Recibir al cliente	saludando según protocolo y recibir la OE
Ingresar OE	en el sistema de ventas y confirma que existe el stock
Imprimir GD	en 4 ejemplares, los 3 primeros para el despacho y el 4 para archivar
Archivar OE y GD	en el archivador del área administrativa de la bodega (**punto de control**)
Guardar GD	en la carpeta del mesón de despacho, ejemplares 1 a 3.

OBSERVACIONES:

1. Observar en que el cliente se sienta grato mientras espera
2. Asegurar la disponibilidad de GDs en blanco

Carta de tiempos actividad Preparar despacho

Tareas	Reposo entre tareas	Duración tarea	Espera del cliente
Recibir al cliente	0	1c	0
Ingresar OE	0	0.5	0.5
Imprimir GD	0	0.5	0.5
Archivar OE y GD	0	0.5	0.5
Guardar GD	0	0.5	0.5
Total tiempos	**0**	**3**	**2**

c: junto con el cliente.

LISTA DE TAREAS

ACTIVIDAD: ENTREGAR

ROL: DESPACHADOR

TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (**punto de control**)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente

OBSERVACIONES:

1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

Carta de tiempos actividad Entregar

Tareas	Reposo antes de la tarea	Duración tarea	Espera del cliente
Tomar GD		1	1
Buscar producto	0	4	4
Registrar	0	1	1
Rebajar stock	7	2	9
Verificar producto	3	2c	3
Entregar al cliente	0	1c	0
Enviar a finanzas	0	1	0
Total tiempos	**10**	**12**	**18**

c: junto con el cliente. Todos los tiempos en minutos

Datos del ámbito y de la propuesta

- Cliente del proceso: el cliente
- Dueño: Gerente de sucursales (MAR aprobado por él)
- Volumen de transacciones: 1200 ventas al mes por tienda, 200 son en horas peak.
- Variable crítica principal: tiempo de entrega
  - Tiempo total: 49 min.
  - Cliente: espera 44. Interactúa 4. No está en la tienda: 1 min.
  - Tiempo de acción: 15 min.
- Sponsor del proyecto: Gerente General

Investigación del problema



- Síntoma: Reclamos y pérdida de clientes
  - Libros de reclamos, baja de ventas y detección personal
- Problema: Tiempo de espera excesivo del cliente en el despacho inmediato, en horas punta
  - 49 minutos es el ciclo del proceso (44 minutos sólo espera)
  - Se identificó a través de encuestas de satisfacción
- Causas principales: forma obsoleta de la entrega, con especialización innecesaria de los empleados y falta de apoyo tecnológico
  - En anexos el detalle (Ishikawa, Pareto, hechos y 5 por qué)
- Costo anual del problema: $ 592 millones
  - Costo visible: horas perdidas de empleados, 192 millones al año (puede ser un ahorro concreto)
  - Costo sumergido: 400 millones anuales por ventas no realizadas

Idealización e investigación de soluciones



- Ideal de la variable crítica: Cero tiempo de entrega
- Ideas Imposibles:
  1. Que el producto se identifique solo y luego usar el teletransportador para dejarlo al lado del cliente
  2. Toda la bodega en un Wurlitzer (esa de selección de música): ingresa ficha, selecciona y se agranda con una gota de agua
- Ideas no factibles:
  1. Uso de cinta transportadora para mover los productos
  2. Eliminar las bodegas y que todo sea tipo autoservicio
- Ideas factibles:
  1. Ordenamiento profundo y técnico de las bodegas
  2. Un computador más por bodega (uno por bodeguero)
- Mejores prácticas en el medio:
  1. Aplican Integralidad: un solo cargo en la bodega: bodeguero
  2. Todo electrónico, excepto documentos legales

Revisión de soluciones desde el MIC

- Estrategia
  - Elaborar y comunicar una directriz respecto al despacho de productos
- Personas
  - Capacitar en su propia labor
  - Mejorar ambiente laboral
- Procesos
  - Rediseñar el proceso correspondiente
- Estructura
  - Incrementar el trabajo en equipo
  - Infraestructura más adecuada: mesones y otros
- Tecnología
  - Un computador para cada bodeguero
  - Correcciones al software

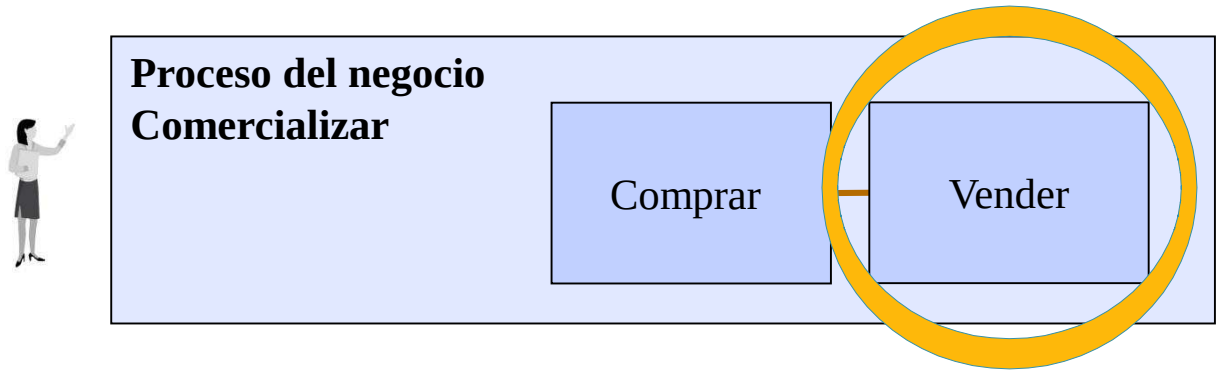


Propuesta de valor



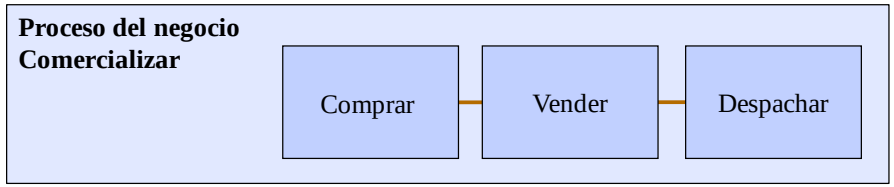
- Objetivo: disminuir el tiempo de ciclo desde 49 a 6 minutos y a cero la espera del cliente
- Solución (valor de $ 150 millones, 2 meses plazo)
  - Ordenamiento profundo y técnico de las bodegas
  - Empoderamiento y participación de los bodegueros
  - Aplicar integralidad mediante un solo cargo en la bodega: bodeguero integral (no se liberan personas)
  - Un computador más por bodega para que cada bodeguero tenga uno propio (y renovación de los antiguos)
  - Una pantalla grande en cada bodega (señale lo pendiente)
  - Aviso a bodega tipo McDonald (al mismo tiempo que el cliente paga, se les avisa el pedido)
- Directriz estratégica que apoya: excelencia en el servicio al cliente. También el empoderamiento.

Nuevo mapa del proceso



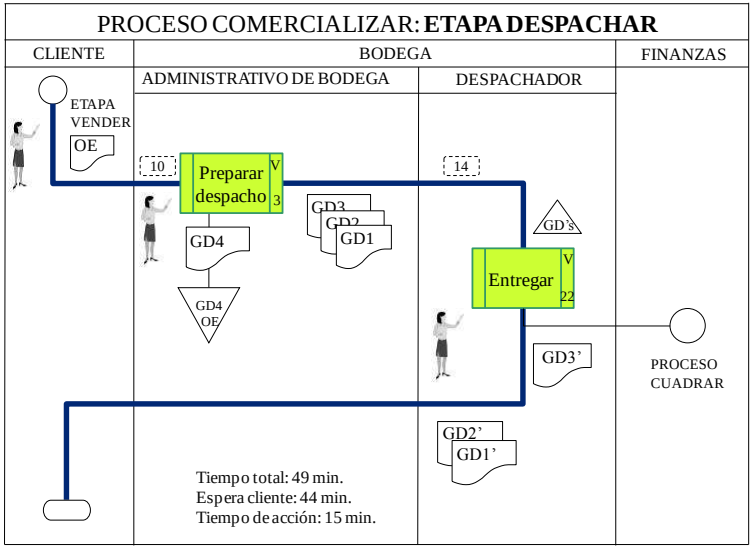
Ahora la etapa Vender incluye la entrega al cliente

Anterior



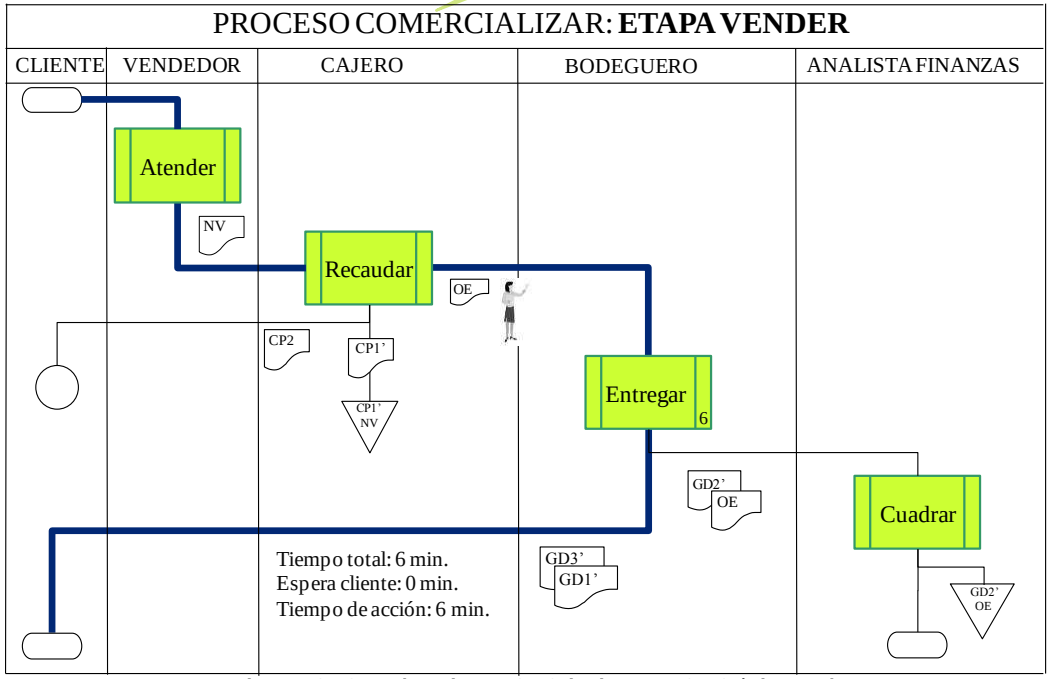
FI comparado

Proceso Actual



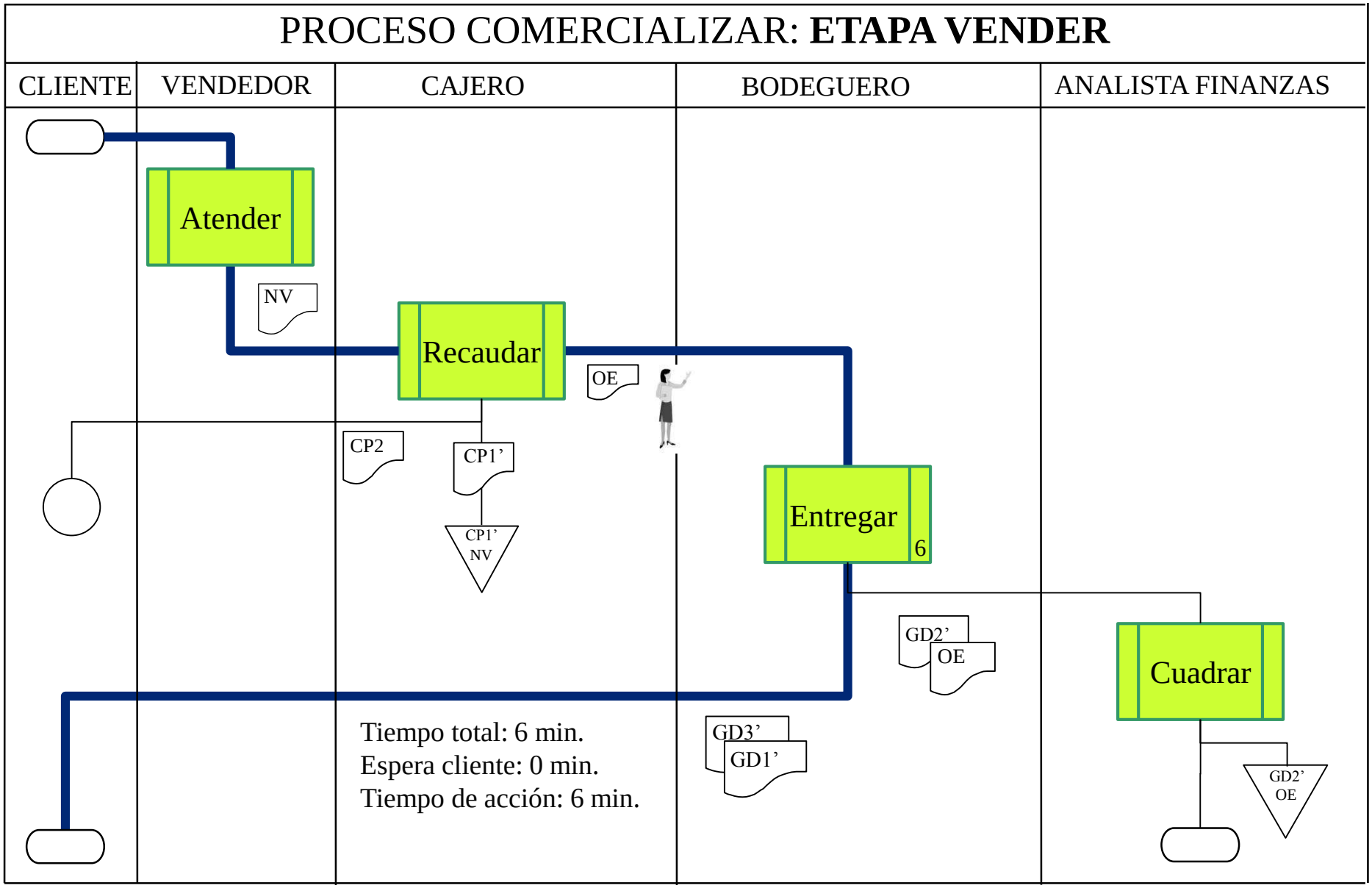
OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho, V: Sistema de ventas

Proceso Nuevo



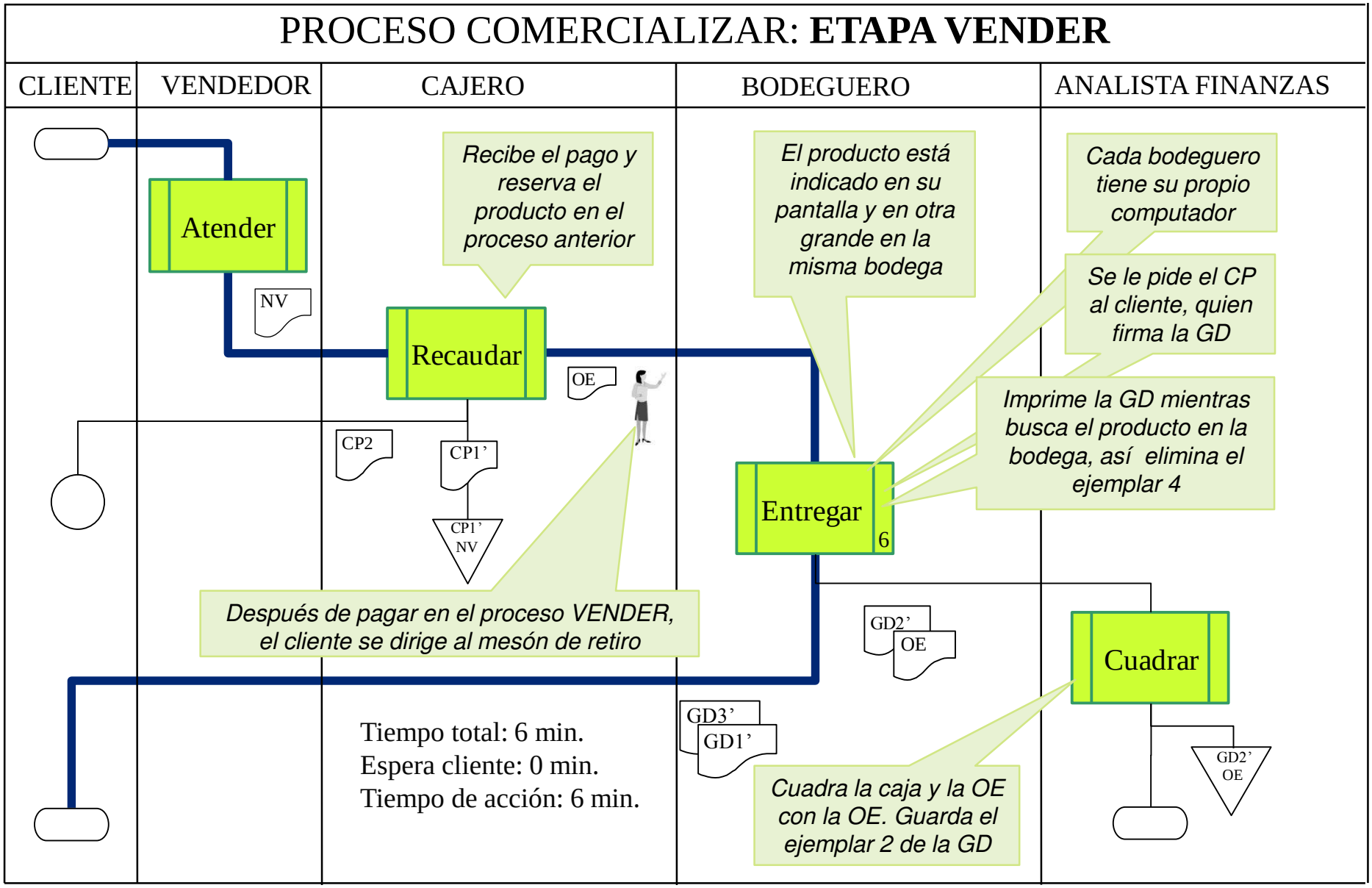
NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

FI propuesto



NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

FI propuesto con detalle de cambios



NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

Conclusiones



Anexo 1. Ámbito de trabajo

- Proceso: Comercializar
- Finalidad del proceso: La más pronta entrega del producto y la más alta satisfacción del cliente
- Ámbito: La venta (con la entrega del producto al cliente) en las 40 tiendas de la empresa, en las horas punta. La empresa ha tenido una historia de alrededor de 60 años, siempre en crecimiento, aunque en los últimos años la utilidad ha bajado y han aumentado los reclamos de clientes. Venta promedio alrededor de US $ 50 por transacción.
- Síntomas: Reclamos y pérdida de clientes, también desmotivación de los colaboradores. Para el caso se consideró la relación con el cliente en primer lugar

Anexo 2. Datos para cálculo del VAN

- Monto de la inversión: $ 150 millones por una vez
- VAN visible
  - Horas perdidas de empleados: 100 al mes por tienda (son 40 tiendas), a $ 4.000 hora son 192 millones al año
- VAN sumergido
  - Un cliente deja rentabilidad promedio por $ 2 millones durante su permanencia como cliente
  - Se pierden 100 clientes al año por la demora (total $ MM 200)
  - Se estima pérdida de imagen en el mismo valor que clientes perdidos (no clientes que no vendrán nunca, otros $ MM 200)
- VAN social
  - Ingreso promedio de $ 2.000 hora
  - 150 clientes pierden una hora al mes por tienda
  - Total anual $ 144 millones (150x12x40x2000)

Anexo 3. Estudio del problema

- Técnicas:
  1. Confirmar los hechos
  2. Los 5 por qué
  3. Relación causal de Ishikawa
  4. Priorizar con Pareto
- Evolución de los enunciados
  1. Insatisfacción de clientes debido a excesiva duración del proceso de entrega inmediata de la empresa, en horas punta
  2. Tiempo excesivo de espera de clientes (49 minutos)

Anexo 3a. Técnica confirmar los hechos Cuestiona cada palabra del enunciado



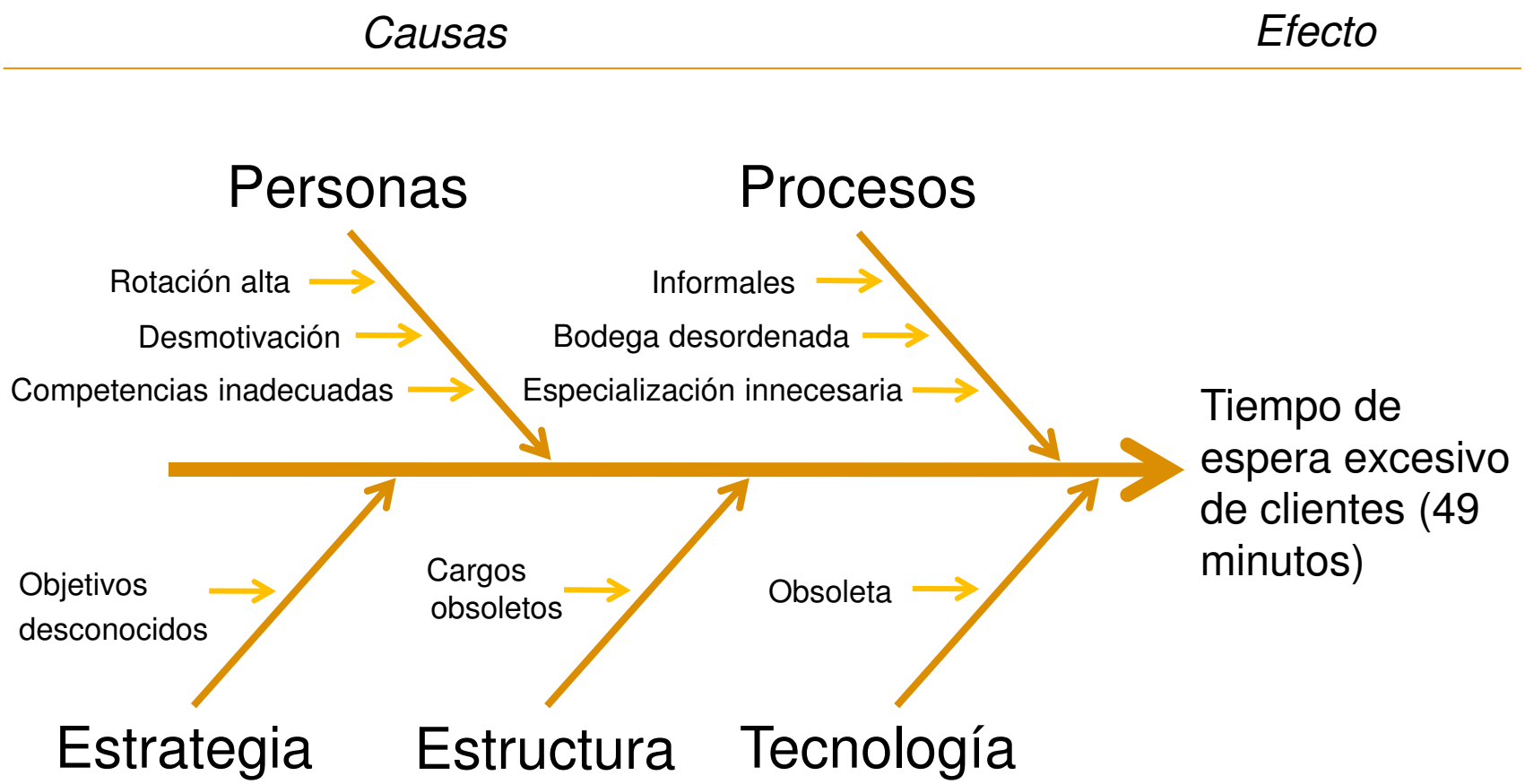
- Insatisfacción de clientes debido a excesiva duración del proceso de entrega inmediata de la empresa, en horas punta
  - ¿Existe Insatisfacción? Sí, según encuesta de atención a clientes
  - ¿Deben existir como clientes? Sí, es indispensable satisfacer
  - ¿Existe duración excesiva? Sí, 49 minutos, no cumple el estándar definido de 10 minutos como máximo
  - ¿Se requiere el proceso entrega inmediata? Sí, es necesario que exista este proceso en los locales de venta al detalle
  - ¿Se necesita la empresa? Sí, la estrategia es desarrollarla
  - ¿Existen horas punta? Sí, los datos confirman una mayor venta en determinados horarios.

Anexo 3b. Técnica de los 5 por qué
Pregunta por la frase completa, como los niños



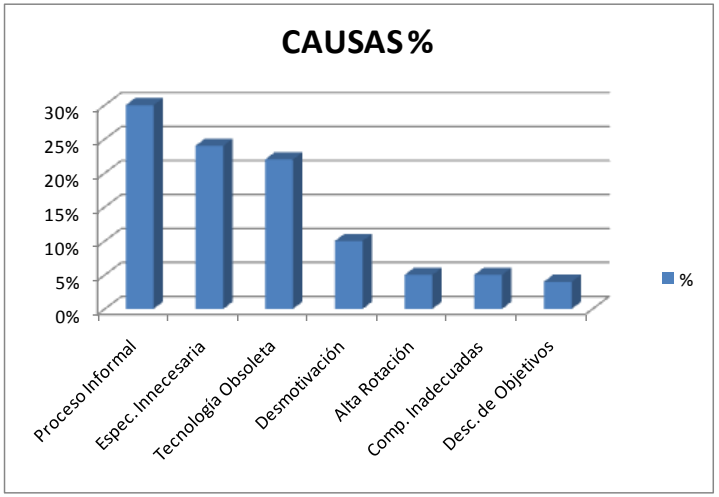
- ¿Por qué insatisfacción de clientes? Por la excesiva duración del proceso.
- ¿Por qué excesiva duración del proceso? Porque el proceso no existe como tal y las personas no están preparadas
- ¿Por qué el proceso no existe como tal y las personas no están preparadas? Porque nunca fue diseñado y en las empresa hay una cultura de dependencia
- ¿Por qué…?

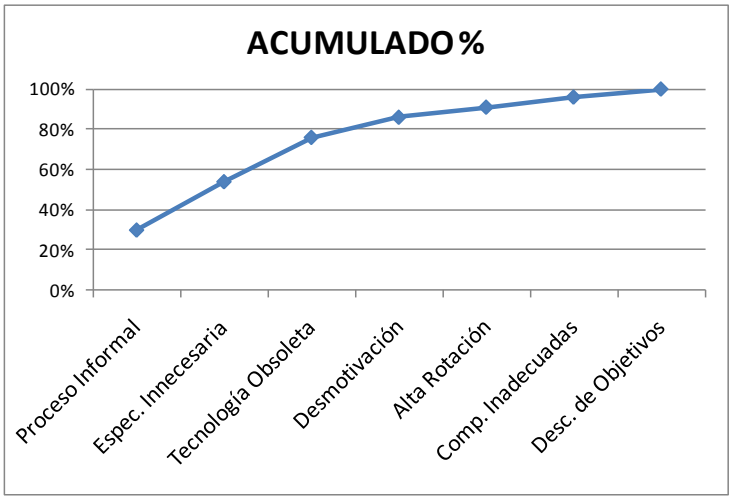
Anexo 3c. Relación causal de Ishikawa



Anexo 3d. Pareto

- Se exploraron causas al problema: "Tiempo de espera excesivo de clientes" (lista con % según panel de expertos)
  - Proceso informal (30%)
  - Especialización innecesaria del proceso (24%)
  - Tecnología obsoleta (22%)
  - Desmotivación y sentido de no pertenencia (10%)
  - Rotación excesiva de trabajadores (5%)
  - Las competencias de las personas son inadecuadas (5%)
  - Los participantes ignoran objetivos del área (4%)
- Las primeras 3 causas explican al menos el 75% del problema





Anexo 4. Fuente de datos

- Encuesta de satisfacción de clientes
- Balance de la empresa
- Estadísticas de ventas por horario
- Mediciones tomadas por el equipo de trabajo según informe adjunto
- Los requisitos de clientes fueron tomados desde el estudio semestral de necesidades y expectativas de clientes internos y externos

Anexo 5. Detalle de la inversión

- Equipos y mantención a 3 años
  - Por cada tienda (40): dos computadores (uno con pantalla extra grande) y una impresora
  - 1 millón cada tienda, total $ 40 millones
- Desarrollo de software e instalación
  - Con capacitación personalizada a 120 personas y mejora a tres años, total $ 50
- Desarrollo de personas y estructura
  - Preparación de 120 personas en el nuevo proceso y en la mejora del mismo (incluye coaching), en servicio al cliente y en procesos comerciales (80 horas promedio, $ 36 millones)
  - Diseño e implantación del nuevo proceso y de cargos, remodelación de cada bodega y reordenamiento de flujos físicos ($ 24 millones)
- Total $ 150 millones

Anexo 6. Uso de recursos

- Horas perdidas de empleados
  - 100 horas al mes por tienda (son 40 tiendas),
  - A $ 4.000 hora son 192 millones al año
  - En promedio son 2 bodegueros por tienda, 50 horas por bodeguero al mes, sin considerar horas perdidas de los vendedores y el jefe de la tienda ayudando en el despacho inmediato en la situación anterior.
- El tiempo ahorrado de los bodegueros se invertirá en:
  - Mejorar servicio al cliente: vitrinas y apoyo a ventas (aprovechando su mejor preparación e integralidad)
  - Aprobado por el Gerente de Sucursales

Anexo 7. Relación con otros proyectos

- Ventas
  - Apoyo de los bodegueros en preparación de vitrinas y en la venta
  - Mejor servicio al cliente
- Renovación tecnológica
  - Adquisición masiva de equipos
- Ampliación de locales
  - Facilita la apertura de nuevos locales y ampliaciones

Anexo 8. Valor que agrega la propuesta

- Cliente
  - Disminuir tiempo desde 49 a 6 minutos
  - Énfasis en su satisfacción
- Clientes internos
  - Dirección: Menores costos del proceso, más rentabilidad
  - Gerencia de sucursales: Mayor cantidad de ventas
  - Operadores del proceso: Mejor calidad de vida, mayor renta por bonos