

REDISEÑO DE PROCESOS



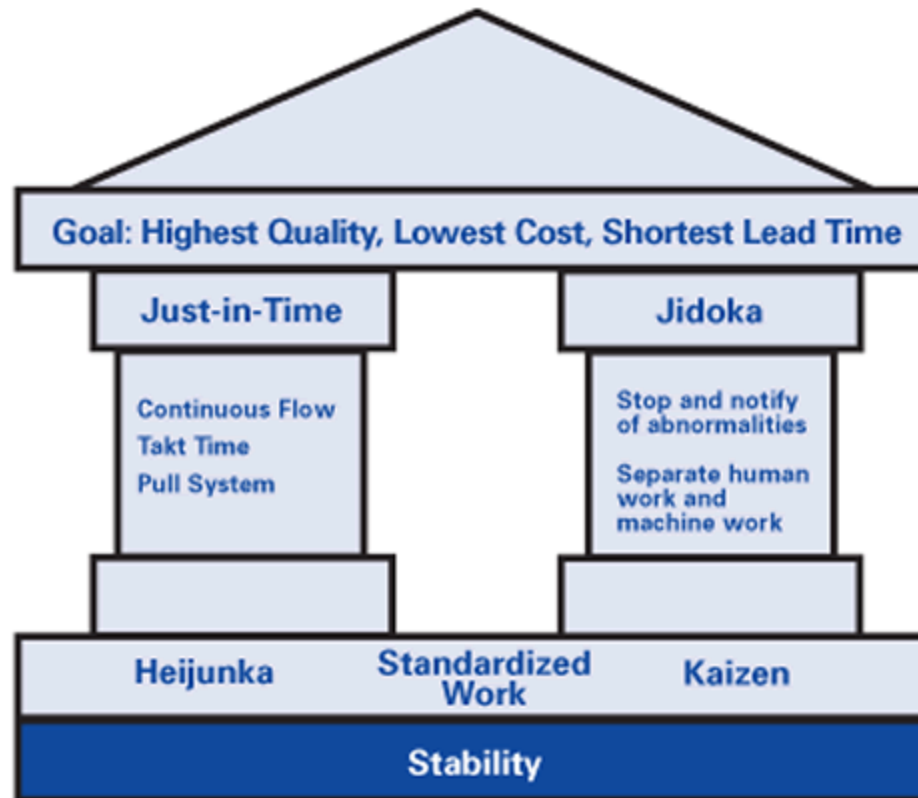
Mg. Robert Antonio, Romero Flores

- El visitante japonés ideó 185 sugerencias de Kaizen y los equipos de sistemas avanzados de ingeniería (SAI) han presentado solamente la mitad.
- La aplicación de los principios TPS ya se están reflejando en la productividad. En la línea de volantes de motor Honda, cuatro personas, repartidas en dos turnos estaban produciendo 750 volantes por semana. La aplicación de celdas en U y sus respectivas mejoras, además de una tercera persona en cada turno elevó el volumen hasta 1000 por semana. A esta tercera persona se la ha reubicado pero el volumen se mantiene en 1000.
- Otras empresas como Premier también ha aplicado el sistema de celdas en U de Toyota reportando ganancias en productividad del 30 al 40%

Introducción

- ¿Los procesos existentes deben ser la base para los procesos nuevos, rediseñados?.
- ¿Hasta que punto deben entenderse los procesos existentes?.
- ¿Deben modificarse los procesos existentes o establecer nuevos procesos?.
- ¿Debe arrancar la organización a partir de una hoja en blanco?.

- Ignorar los procesos existentes es un alto riesgo, pues se corre el riesgo de repetir errores del pasado. Pocas organizaciones tienen éxito en implantar procesos desde cero.



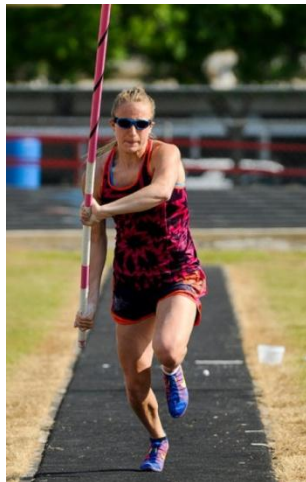
Toyota Production System "House."

Rediseño Sistemático

- Este método tiene la ventaja que los cambios pueden efectuarse en forma incremental.
- Desventaja se basa en el proceso existente y es poco probable que surja un método innovador.
- No sólo produce mejor rendimiento se ha comprobado que en empresas europeas se implanta el principio de mejora continua.
- Kaizen de Toyota, se podría hablar de administración de procesos

Método de Hoja en Blanco

- Este método descarta las hipótesis existentes y permite una reconsideración fundamental de la forma como se llevará el negocio.
- Cambio de las dimensiones de los resultados ahora deben medirse en ciento o miles %.
- Trabajar hacia atrás desde la meta al proceso.

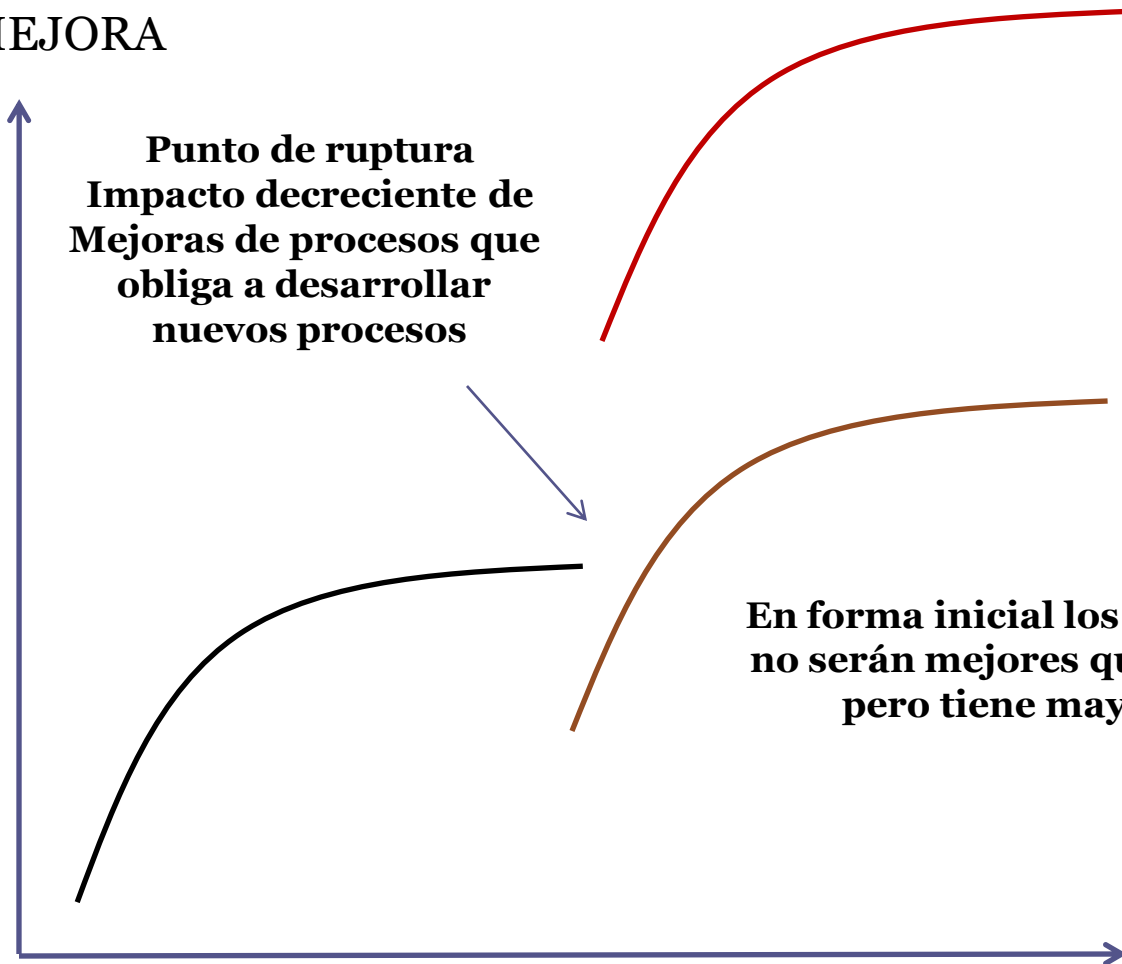


Método de Hoja en Blanco

- Además de procesos nuevos también implanta productos innovadores.
- Empresas que desean ampliar su gama de productos.
- Cambios que son factibles cuando se combina una visión del proceso con una orientación al mercado.
- Antes las empresas no han logrado mejoras con el rediseño sistemático.
- El riesgo es mayor.
- Resistencia al cambio por parte de los empleados.

Punto de Ruptura “Nuevos Procesos”

GRADO DE
MEJORA



TIEMPO

Rediseño de Procesos

Motivación:

- ¿Por qué se requiere la mejora? Debemos traducir
- Las motivaciones deben traducirse a metas tangibles .
- “el poder de la fé”
- Desterrar el conformismo.
- Establecer metas heroicas que obligan a nuevas maneras de pensar.
- Eleva la barrera cada vez que te acercas a la meta.

Rediseño de Procesos

Actitud:

- Los equipos deben adoptar una actitud de cuestionamiento influidos por la educación y el equipo.
- Siempre es buena idea tener una nueva visión de cómo se lleva a cabo el trabajo del proceso.
- Creatividad e innovación.

Rediseño de Procesos

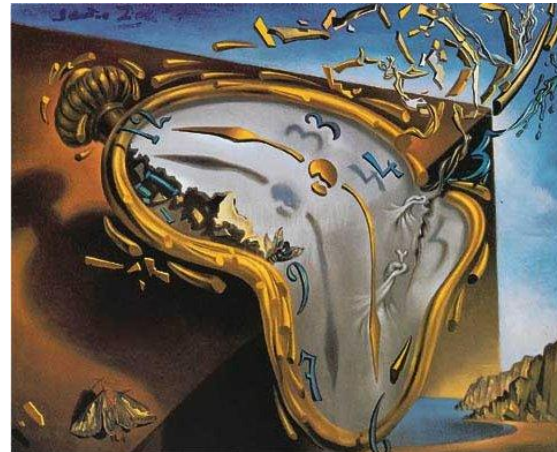
Conocimientos:

- "no existe un sustituto para los conocimientos".
- Entender la tarea del servicio y que es lo requiere el cliente.
- La organización que mejor conozca a sus clientes de mejor formar satisfará sus necesidades.
- Comprender el potencial en áreas claves: procesos, personas y tecnología.

Rediseño de Procesos

Creatividad e Innovación:

- Debe cultivarse y controlarse para maximizar el valor de su personal.
- Pensamiento fuera de reglamentos.
- Edward de Bono: pensamiento lateral.

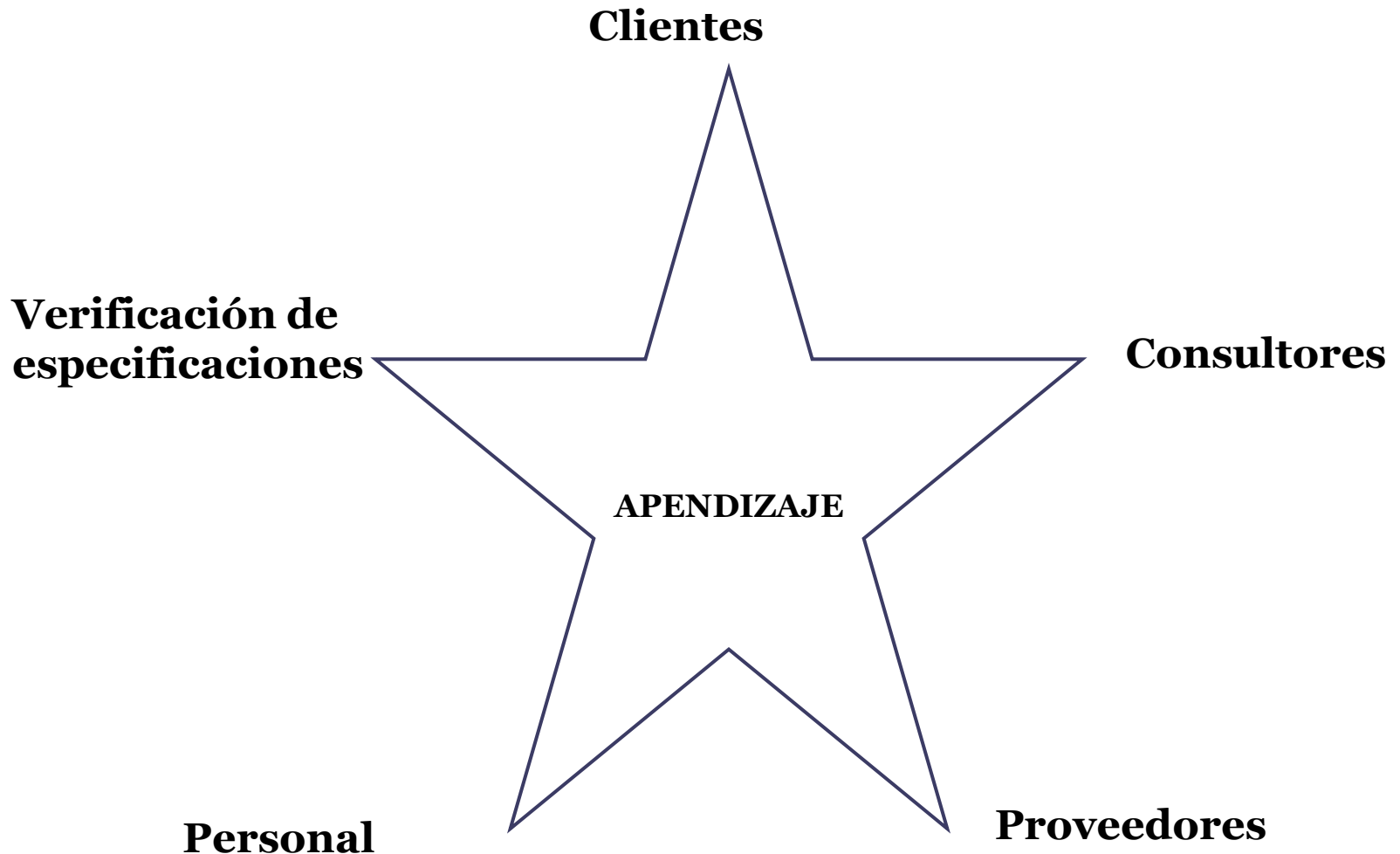


Matriz de Rendimiento Mejora

| | | |
|--------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Alto | ¿Concentrarse aquí? | ¿Mantener el rendimiento? |
| IMPORTANCIA | ¿Sin importancia? | ¿Posible exceso? |
| Bajo | | |
| | Bajo | Alto |
| | RENDIMIENTO | |

Gradue las escalas del 1 al 5

Estrella del Aprendizaje

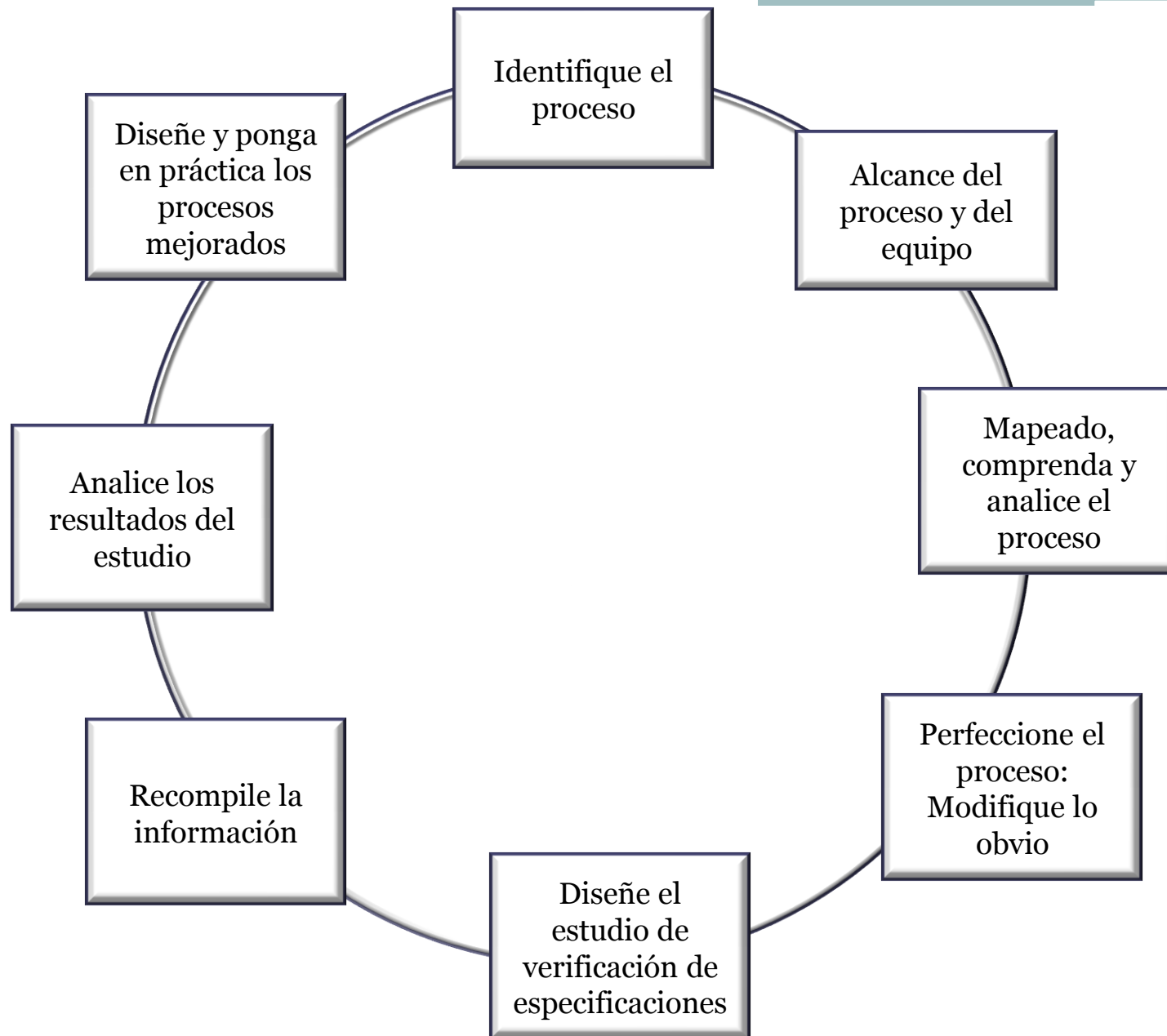


Verificación de especificaciones

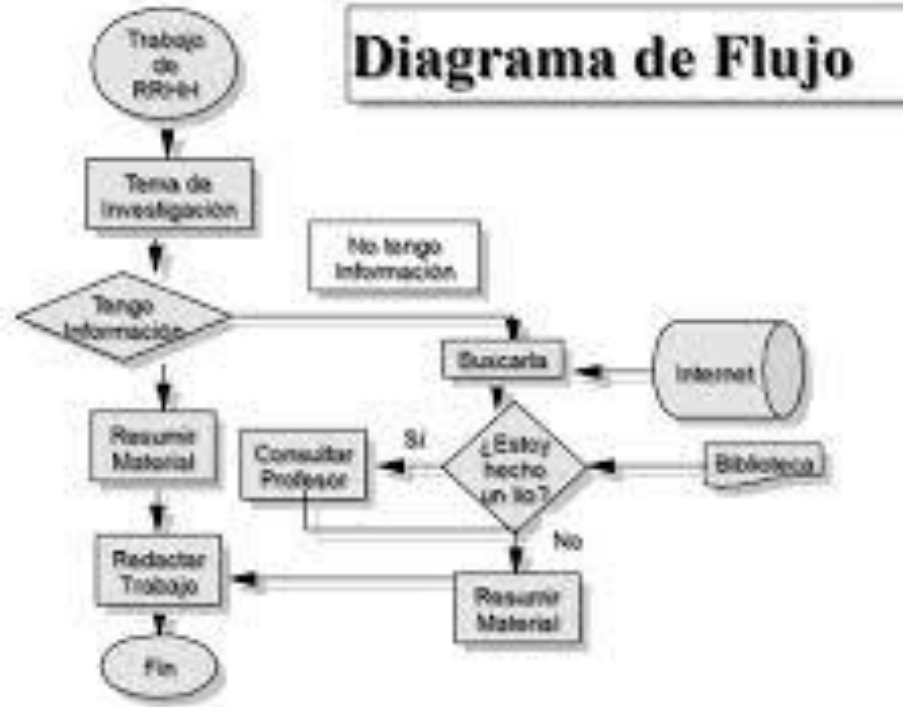
- Cantidad de empleados en Ford en el departamento de cuentas por Comprar vs Mazda.
- La comparación por medio de la verificación de especificaciones.
- Diferentes departamentos dentro de una división.
- Diferentes divisiones dentro de una empresa u organización.
- Diferentes organizaciones dentro de la misma industria.
- Diferentes organizaciones en distintas industrias.

Verificación de especificaciones

- Rendimiento presupuestal o financieros
- Sistemas y medidas de entrega de servicios a clientes.
- Medidas de productividad.
- Uso de la tecnología.
- Prácticas de administración de planeación y proyectos.
- Administración de recursos humanos.
- Sistemas de control financiero.
- Puede ser doloroso verificar el mal estado de nuestros procesos en relación a otras empresas.



Mapas de Procesos



Mapas de Procesos: Información Importante para anotar en cada uno de los pasos del proceso

- Tiempos de entrega: ¿Qué tan largo es el proceso completo?
- Las dependencias: donde depende una tarea del resultado de la otra.
- ¿Quién está llevando a cabo cada tarea?
- Deben mostrarse las áreas problema: tareas difíciles, sucias o peligrosas.
- Que agregan valor. Sea que un paso “agrega valor” o simplemente agrega costo

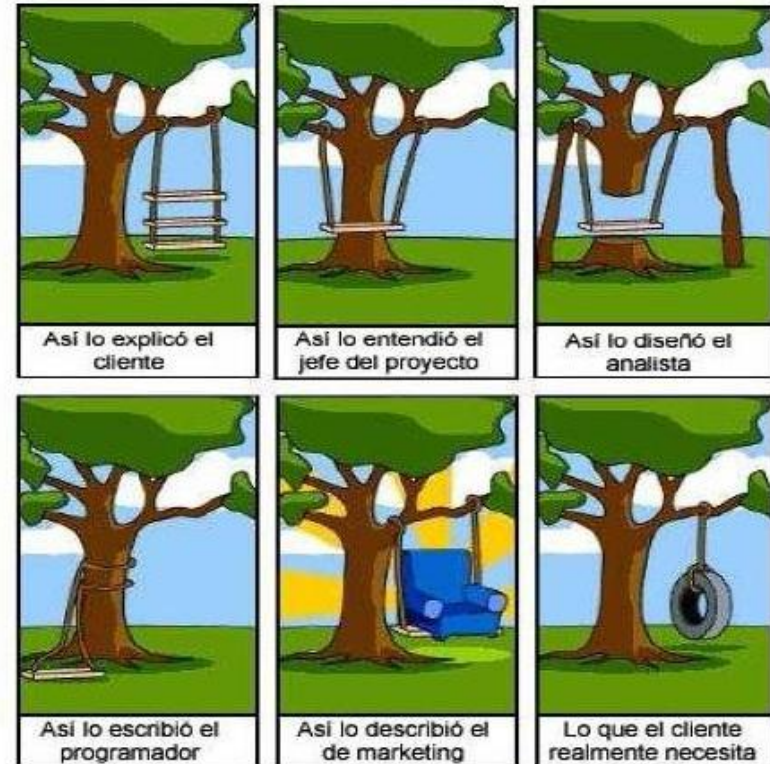
Factores para el Diseño del Proceso

- Requerimientos de los clientes.
- La tendencia de la demanda.
- Restricciones.
- Metas de eficiencia

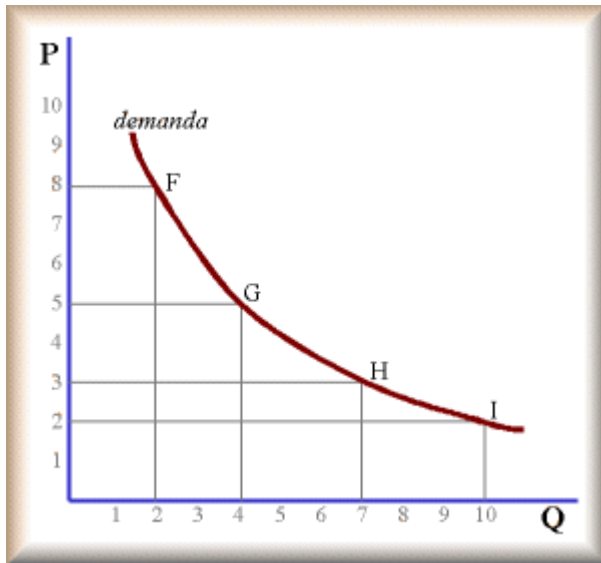


Requerimientos del Cliente

- Calidad.
- Flexibilidad.
- Confiabilidad en la entrega.
- Rapidez.
- Precio.
- Administración de la relación



Tendencia de la Demanda



- Variedad y Volumen.
 - Corridas: productos o servicios que la organización proporciona prácticamente en base continua.
 - Repetidores: productos o servicios perdidos con frecuencias pero no de manera constante.
 - Especiales: los clientes solicitan algo que no es una oferta normal

Tendencia de la Demanda

- Cómo administrar la demanda (fluctuaciones)
 - Precios diferenciales: precios más reducidos en horas no hábiles significa una utilización más efectiva de la capacidad instalada.
 - Descuentos: reservación anticipada de asientos en las aeronaves y las vacaciones.
 - Promociones para elevar la demanda en periodos donde sería débil.
 - Citas y reservaciones: para establecer el nivel de la demanda y administrar expectativas de los clientes

Metas de Eficiencia

- Elaboración de nuevos productos.
- El costo común para cada modificación efectuada durante la elaboración de un producto electrónico importante



| Modificaciones de Diseño | Costo en dólares |
|-----------------------------------|------------------|
| Durante el diseño | 1 000 |
| Durante las pruebas de diseño | 10 000 |
| Durante la planeación del proceso | 100 000 |
| Durante la producción de prueba | 1 000 000 |
| Durante la producción final | 10 000 000 |

Metas de Eficiencia

- Componentes de una Organización.
 - Atención directa al cliente.
 - Oficina de soporte.
 - Tiempos de entrega a través del proceso.
 - Administración de la capacidad: ¿Existen recursos suficientes y aún así no excesivos?.
 - Administración de inventarios: ¿Dónde se colocan las existencias a lo largo del proceso?
 - Administración de la calidad: ¿Cómo deberá administrarse la calidad en cada parte?.
 - Medida del rendimiento: ¿Cómo está llevándose a cabo el proceso y cómo puede mejorarse?.

Estándares de mapeo de procesos

- American society of Mechanical Engineers (ASME)
- American National Standard Institute (ANSI)
- International Organization for Standardization (ISO), ISO 9000:2000.
- Instituto Alemán de Estandarización

Restaurar el Orden del Caos

- Cuando Parcell y Sanderson fueron llamados de las operaciones continentales europeas de Reuters, para convertirse en director administrativo y director auxiliar descubrieron que muchos clientes tenían que esperar entre tres y seis meses para recibir hardware nuevo y servicios, incluso sino se incluía hardware se necesitaba 15 días.
- La empresa necesitaba 2 meses para enviar la factura y otros 3 meses para cobrarla.
- La causa era la naturaleza lenta y fragmentada de los procedimientos anticuados de la empresa para emitir ordenes, contratos, procesarlos, para organizar y ejecutar la instalación facturar a los clientes y posteriormente cobrar.
- Los procesos estaban muy divididos en departamentos y por cinco sistemas de cómputo. Existían 24 puntos de transferencia entre distintos especialistas, incluso con ningún retrabajo (corregir errores)

Restaurar el Orden del Caos

- Una llamada telefónica de algún cliente iracundo casi invariablemente la contestaba alguien que no sabía nada sobre el pedido en cuestión y pasaba la consulta de un departamento a otro, por lo que muchas consultas no se contestaban.
- Para Sanderson es más fácil ver y volver a diseñar las diferentes partes del flujo físico en una fábrica que analizar todas las entradas en un conjunto de procesos de oficina.
- Para ordenar el caos diseñaron 5 pasos

Restaurar el Orden del Caos

- La organización se distribuyó en cuatro divisiones geográficas capaces de acercarse a los clientes.
- Cada división fue subdividida en una serie de equipos de cuenta “multifuncionales” formados por “gerentes de cuentas”, ingenieros de planeación y “administradores de negocios”. Cada equipo formado entre tres y seis personas, quedó agrupado alrededor de un conjunto de escritorios y terminales. A cada uno se le asignó un pequeño número de clientes entre seis y cincuenta dependiendo del tamaño de los clientes.
- Todo el ciclo de vida de los pedidos de los clientes fue rediseñado desde cero a fin de permitir a los nuevos equipos operar sin obstáculos. Una serie de pasos previos fueron condensados en uno o se evitaron por completo.

Restaurar el Orden del Caos

- En vez de que los pasos se efectúen en forma secuencial por departamentos separados, ahora varias actividades las efectúan en paralelo miembros del equipo.
- Como resultado el número de transferencias por las que pasa el proceso se ha reducido de veinticuatro a cuatro. También por primera vez se ha establecido una serie de criterios de sincronización y rendimientos.
- Se han hecho pocas modificaciones respecto a incentivos al personal, sólo el personal de ventas recibe comisión sobre pedidos colocados en ves de recibidos.
- Los registros se han puesto en orden.
- El antiguo sistema de cómputo confiable y flexible esta siendo reemplazado por uno actualizado diseñado específicamente para adecuarse al nuevo proceso

Restaurar el Orden del Caos

- El impacto del nuevo proceso basado en equipos ha sido impresionante.
- Más del 95% de las instalaciones ahora están a tiempo.
- Después de colocar el pedido demora tres o cuatro semanas si comprende tanto hardware como servicio y sólo un día para servicios.
- Las facturas se elaboran con un 98% de exactitud.
- Estudios demuestran que el descontento de clientes se ha reducido al 10%.
- El antiguo modelo de “bombero” y de pasar la pelota entre especialistas, lo ha reemplazado uno de ayuda mutua y de “cubrirse” entre si.
- “Es asombroso lo que se ha conseguido al coubicarnos, no solamente en el mismo edificio y en el mismo piso, sino alrededor del mismo escritorio”

Rediseño Sistemático de un Proceso Existente

- Mejor: Niveles más altos de satisfacción a sus interesados, sobre todo a los clientes.
- Más barato : Con los niveles más altos de eficiencia.
- Más rápido :tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta.



ESIA

| ELIMINE | SIMPLIFIQUE | INTEGRE | AUTOMATICICE |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Sobreproducción.•Tiempos de espera.•Transporte.•Proceso.•Inventarios.•Defectos/fallas.•Duplicación.•Reformateado.•Inspección.•Conciliación. | <ul style="list-style-type: none">•Formas.•Procedimientos.•Comunicación.•Tecnología.•Areas con problemas.•Flujos.•Procesos. | <ul style="list-style-type: none">•Puestos de trabajo.•Equipos.•Clientes.•Proveedores. | <ul style="list-style-type: none">•Sucio.•Difícil.•Peligroso.•Aburrido.•Captura de datos.•Transferencia de datos.•Análisis de datos |

ESIA: ELIMINE

- Toyota estima que en un momento dado que el 85% de los trabajadores no están trabajando:
 - 5% se observa que no están trabajando.
 - 25% espera algo.
 - 30% está elevando el inventario (lo que Toyota no considera trabajo).
 - 25% esta trabajando bajo normas o métodos ineficientes.



ESIA: Elimine

- **Todos los pasos que en el proceso no agreguen valor**
- Sobreproducción/sobrealmacenamiento - producir más de lo necesario en cualquier momento es una fuente primordial de desperdicio. Todo lo que logra esta sobreproducción es la elevación de inventarios y ocultar problemas. Esto no solamente se aplica a la fabricación; muchos servicios pueden sufrir de lo anterior, por ejemplo, preparar demasiados alimentos en un restaurante que posteriormente deberán tirarse a la basura.
- Tiempo de espera - Existe un costo para materiales, documentos o personas cuando tienen que esperar por algo. Cuando la espera es tan larga que tiene que empezar el trabajo sobre el siguiente producto, el efecto se empeora. O bien, se tendrá que interrumpir cuando lo que está esperando llegue, o las cosas o la cosa tendrá que esperar en carpetas o sobre el piso, mientras el elemento se está terminando de trabajar. De esta manera los documentos o los inventarios se amontonan, el control y la vigilancia se hace más compleja y de hecho, se libera poco o queda disponible para su entrega al cliente.
- Transportación, movimientos y pasos - cada vez que se mueven personas, materiales o documentos, cuesta dinero. Alguien o algo debe mover el material o los documentos de un lado a otro, y el tiempo que se ocupa en ello es tiempo que podría utilizarse para agregar valor. El movimiento de personas también es costoso: ¿por qué se están moviendo, qué valor se agrega y podría ese tiempo utilizarse mejor trabajando en la siguiente pieza de material o de papel o incluso con otro cliente?

ESIA: Elimine

- **Procesamiento** - ¿Agrega valor el proceso?, y si no, ¿para qué se efectúa? Aun si agrega valor puede resultar ineficiente, ya sea en razón que el producto se ha diseñado mal, dando como resultado un mal procesamiento o, el proceso no se ha elaborado o perfeccionado totalmente. Donde los procesos estén fuera de control, es decir, que no sean pronosticables con un buen grado de certeza, esta causa de variabilidad debe eliminarse.
- **Inventario y documentación** - ¿Para que se requiere del inventario y de los documentos? ¿Es estrictamente necesario para asegurar la satisfacción inmediata del cliente? Quizá el papeleo es necesario para la remisión de alguna otra parte de la tarea de servicio, digamos un requisito legal para una firma.
- **Defectos, fallas y rehacer el trabajo** - la meta debería ser lograr que las cosas estén correctas desde la primera vez y evitar el costo de la mano de obra, materiales, interrupciones y costo de oportunidad que intervienen en la rectificación de los problemas.
- **Duplicación de tareas** - cada tarea que se lleva a cabo, de alguna manera debería agregar valor. Si una tarea se repite, no agrega valor, simplemente contribuye a los costos. Incrementar el papeleo y la captura de datos en los sistemas de cómputo, a menudo se está duplicando en alguna otra parte de la empresa.

ESIA: Elimine

- **Reformateado o transferencia de la información** - esta es otra forma de duplicación. Muy a menudo los datos se transfieren de una forma a otra, o se imprimen de un sistema de cómputo para capturarlos manualmente en otro. Esto ocurre con frecuencia cuando la información se mueve a través de fronteras empresariales, pero no es necesario que continúe.
- **Inspección, vigilancia y controles** - aunque algo de esto podría justificarse, mucho de ello existe por razones históricas y se ha convertido en la justificación de puestos de trabajo y de niveles gerenciales. A menudo la vigilancia y los controles ocurren donde se cruzan fronteras departamentales. Tradicionalmente esto ocurre mucho mediante la entrega de productos o servicios y ha resultado una forma acordada de asignar costos a distintas partes de una operación. En forma creciente, conforme se pone en duda la estructura misma de la organización, muchas de las vigilancias y controles dejan de ser importantes. Es una buena idea hacer la distinción entre los distintos tipos de vigilancia y controles, ya que éstos deben encararse de manera distinta:
 - *Reglamentarios;Agencias de clientes y consumidores, es decir, de vigilancia;Empresariales, tanto para calidad como productividad.*
- **Conciliación** - parecido a la vigilancia y a los controles y a un pasatiempo clásico de la burocracia. Aunque es bueno asegurarse que las cosas coinciden, es importante darse cuenta del propósito del proceso como un todo.

ESIA: Simplifique

- Formas: ¿Sabe Ud qué porcentaje de formas en la empresa se llenan en forma incorrecta?, debe identificarse la causa. Es probable que al rediseñar la forma se puedan lograr mejoras significativas.
- Procedimientos: A veces los procedimientos son muy complicados y difíciles de entender. “...tenemos más de 100 000 páginas de reglamentos de personal y normas definiendo con detalle como contratar, promover, o despedir empleados federales”
- Comunicación: La comunicación debe ser clara, tanto para el cliente como para el personal y comprensible para todos.
- Tecnología: Es importante asegurarse que la tecnología es la apropiada para la tarea que se está llevando a cabo; evite soluciones de alta tecnología donde basta con una tecnología normal.

ESIA: Simplifique

- Bajo la forma de una pantalla de computadora, la tecnología normal la tecnología puede ser responsable de muchos retrasos y errores. Son comunes las interfaces mal diseñadas, las interfaces más sencillas quizás no reciban ningún premio de software pero permite la captura de datos a alta velocidad.
- Flujos: Aunque la mayor parte de los procesos se diseñan originalmente para tener un flujo o un orden natural, se pueden alterar u obstaculizar conforme se hacen las modificaciones a lo largo del tiempo.
- Procesos: También puede simplificarse y actualizarse al reconocer cuando se estén atendiendo diferentes productos o mercados, a veces el mismo proceso intenta satisfacer clientes con necesidades bastantes diferentes, viajeros de negocio o placer.

ESIA: Simplifique

- Áreas problema: pregúntele a su personal, clientes y proveedores ¿Qué problema ve? , problemas significa que es demasiado complicado o está mal pensado
- Se eliminó una tarea muy desagradable y sucia, cuando se llegó a la conclusión que el producto terminado se podía adquirir por fuera a un costo menor a la materia prima

ESIA: Integre

- Las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.
- Puestos - es posible combinar varios puestos en uno. Al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores y algo tiene que facilitar esta transferencia. Algunas empresas han llegado al extremo de hacer a una persona responsable de procesar todo el producto o servicio, desde el pedido hasta su embarque. Esta persona se conoce como un trabajador de pedidos o encargado de pedidos en empresas de servicio. Estas personas actúan como un punto único de contacto con el cliente.
- Equipos - una extensión lógica de la combinación de tareas es combinar a los especialistas en equipos, cuando no sea posible que un solo miembro del equipo lleve a cabo toda la actividad. Estos equipos se conocen como equipos de servicios o algunas veces como equipos de cuenta. Aunque los equipos pueden conservar algunas líneas de información funcionales, por ejemplo, con ventas y con operación, para el trabajo diario se combinan como un solo equipo de proceso de entrega. La proximidad física significa que jamás ocurren problemas y cuando ocurren, pueden resolverse rápidamente. La tecnología de la información, que permite que personas alejadas físicamente cooperen de esta forma, simplemente no puede reemplazar la cercanía física.

ESIA: Integre

- Clientes - éstos se pueden considerar en dos niveles principales, la integración del cliente individual y la integración de un cliente empresarial. En el nivel de cliente individual, en ciertas ocasiones la integración es crucial. Los clientes que no se sienten bien en un lugar en particular es poco probable que se queden y gasten dinero. Aquellos que se sienten cómodos, de hecho se pueden utilizar en vez de los empleados: ipor ejemplo, llevan la charola de alimentos a la mesa en un restaurante de comida rápida y a menudo incluso la levantan!. Integrar su propio abastecimiento de servicio en el proceso de un cliente empresarial puede resultar extremadamente poderoso, estos arreglos de asociación mantienen cautivo al cliente con su organización y hacen muy difícil que los competidores le ganen el negocio. Esta forma de integración a veces se llama servicios con valor agregado, es decir, son servicios adicionales a la necesidad básica que se está adquiriendo y, aun así de alguna manera proporcionan valor al cliente. Los servicios con valor agregado se están popularizando cada vez más, conforme las empresas encuentran maneras de conservar a los clientes y mantener a los competidores fuera de sus mercados. ¿Cuáles son los servicios con valor agregado que podría ofrecer su empresa y, qué es lo que podría hacer en caso que sus competidores empezaran a ofrecerlos?

ESIA: Proveedores

- Proveedores - se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores. La confianza y la asociación son clave, igual que la integración de los clientes, aunque esto no significa necesariamente que no existan verificaciones, simplemente que son más sutiles. La fabricación justo a tiempo ha significado que los proveedores y fabricantes han empezado a trabajar juntos, de una manera creciente, integrando el flujo de las órdenes, facturas e incluso de los datos de diseño; a veces mediante la tecnología de la información. La integración de las actividades también se ha ampliado a las entregas sincronizadas, en los casos donde los proveedores fabrican las partes requeridas y las entregan en la secuencia exigida por el programa de ensamble de sus clientes. Alguien, en alguna parte termina pagando el inventario innecesario o el desperdicio y, este trabajo sincronizado lo reduce a su mínimo.



ESIA: Automatice

- La tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes. Si se aplican a procesos ya probados, dicho proceso mejorará.
- Cuando los procesos son problemáticos, entonces la automatización puede hacer las cosas peor.
- Por lo tanto, es importante aplicar la automatización después de haber eliminado, simplificado e integrado las tareas en el proceso.
- Una vez alcanzada la etapa de automatización, es posible regresar a las etapas anteriores y volver a eliminar, simplificar e integrar tareas.
- En algunos casos, la automatización de ciertos aspectos del proceso puede preverse desde el principio.
- Muchos negocios que se basan en la telefonía, se apoyan en la tecnología de la información para facilitar a su personal de servicio los detalles necesarios de clientes y productos que proporcionen un servicio preciso y rápido. Al aplicar la reingeniería a estos procesos, la tecnología de la información será un factor importante a considerar.

ESIA: Automatice

- **Sucio, difícil o peligroso** - Los trabajos que entran en esta categoría no siempre se pueden automatizar. Sin embargo, donde es posible resultan niveles significativamente más altos de calidad, ya que a las máquinas no les molestan estas tareas y no se ven afectadas por ellas.
- **Aburrido** - cualquier tarea que sea aburrida o repetitiva es un buen candidato para la automatización. De nuevo, esto podría ser una tarea de fabricación, la suma de cifras o el cotejo de artículos en formas. Las máquinas son insensibles al aburrimiento y, de hecho, son mejores para las tareas que son repetitivas.
- **Captura de datos** - si la captura de datos puede hacerla una máquina en vez de una persona, se ahorra tiempo, independientemente de lograr mayor exactitud. Testimonio de lo anterior es la tendencia a utilizar lectores de código de barras, incluso en las pequeñas tiendas de abarrotes.
- **Transferencia de datos** - la transferencia de datos de un formato a otro, de una persona a otra, de un sistema a otro es otro candidato de alta prioridad para automatizar. En algunos casos los diferentes estándares de computación han convertido esa tarea en algo innecesariamente complicado y, aun así, evitan la necesidad de capturar datos a un sistema donde ya se capturaron de otro. Esto no sólo ahorra tiempo de captura sino todo un conjunto de problemas, cuando estos datos no coinciden.

ESIA: Automatice

- **Análisis de datos** - Muchas empresas tienen enormes bases de datos, pero aún tienen que traducirlos a información que en verdad sea accesible y valiosa para la gerencia. Este análisis podría llevarse a cabo sobre datos recopilados por representantes de servicios que en sus informes, incluyan detalles de productos de otras empresas, proporcionando un análisis sobre la probabilidad o intención, por parte de los clientes, de volver a hacer una compra de los productos y servicios de la empresa y los de sus competidores.
- La automatización sólo debería aplicarse a procesos que están bajo control.
- A menudo, poner en práctica estos sistemas daba como resultado que se exageraran los problemas, que se incrementaran los inventarios y aumentarían los tiempos de entrega en vez de lograr las mejoras previstas.

ESIA: Automatic



Performance Reference Model PRM

Los objetivos principales del PRM son:

- Ayudar a generar una información de performance de buena calidad para contribuir al mejoramiento de la ejecución de las estrategias y de la toma de decisiones del día a día.
- Mejorar el alineamiento – y mejor articular la contribución – de las entradas a las salidas y de los resultados de los procesos de negocios. Creando una línea de direccionamiento hacia los resultados deseados.
- Identificar las oportunidades de mejoramiento de performance que van más allá de las estructuras organizacionales tradicionales.

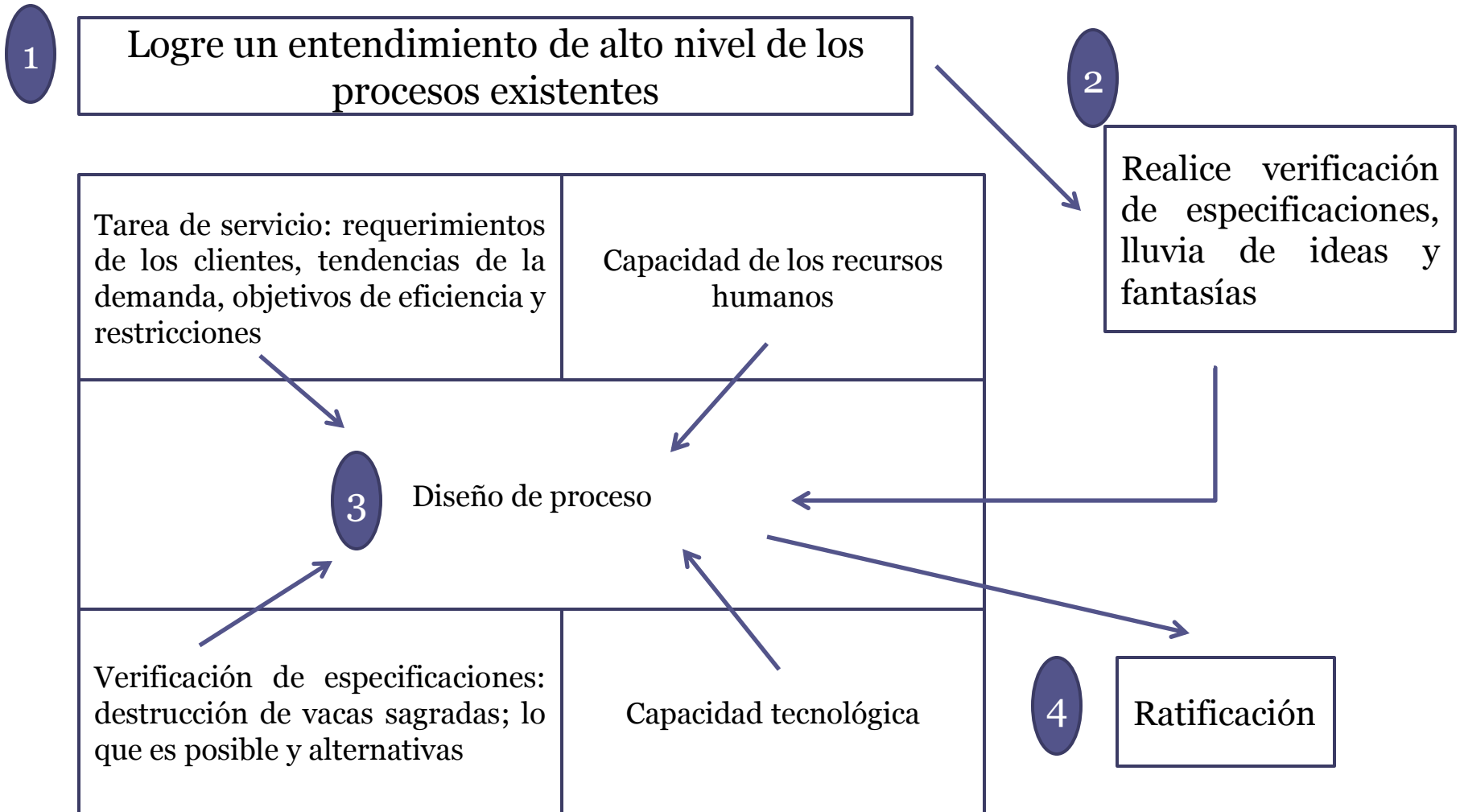
ESIA: Automatice

- La automatización es que debería aplicarse conforme a la regla 80/20, esto es que el 80% de la funcionalidad se ofrezca en el 20% del costo y del tiempo.
- El 100% de la solución de los sistemas que satisface cualquier condición de excepción, toma mucho tiempo para generarse e invariablemente es menos confiable.
- Son más costosos de mantener y las empresas están más reacias a descartarlos.
- No tiene nada de malo la intervención manual y se emplea a los seres humanos dada su flexibilidad y su inteligencia innata.
- En muchos procesos la automatización funciona mejor cuando se aplica a tareas rutinarias, respectivas o a modelos sumamente complejos.

Hoja en blanco: Cómo diseñar un proceso nuevo

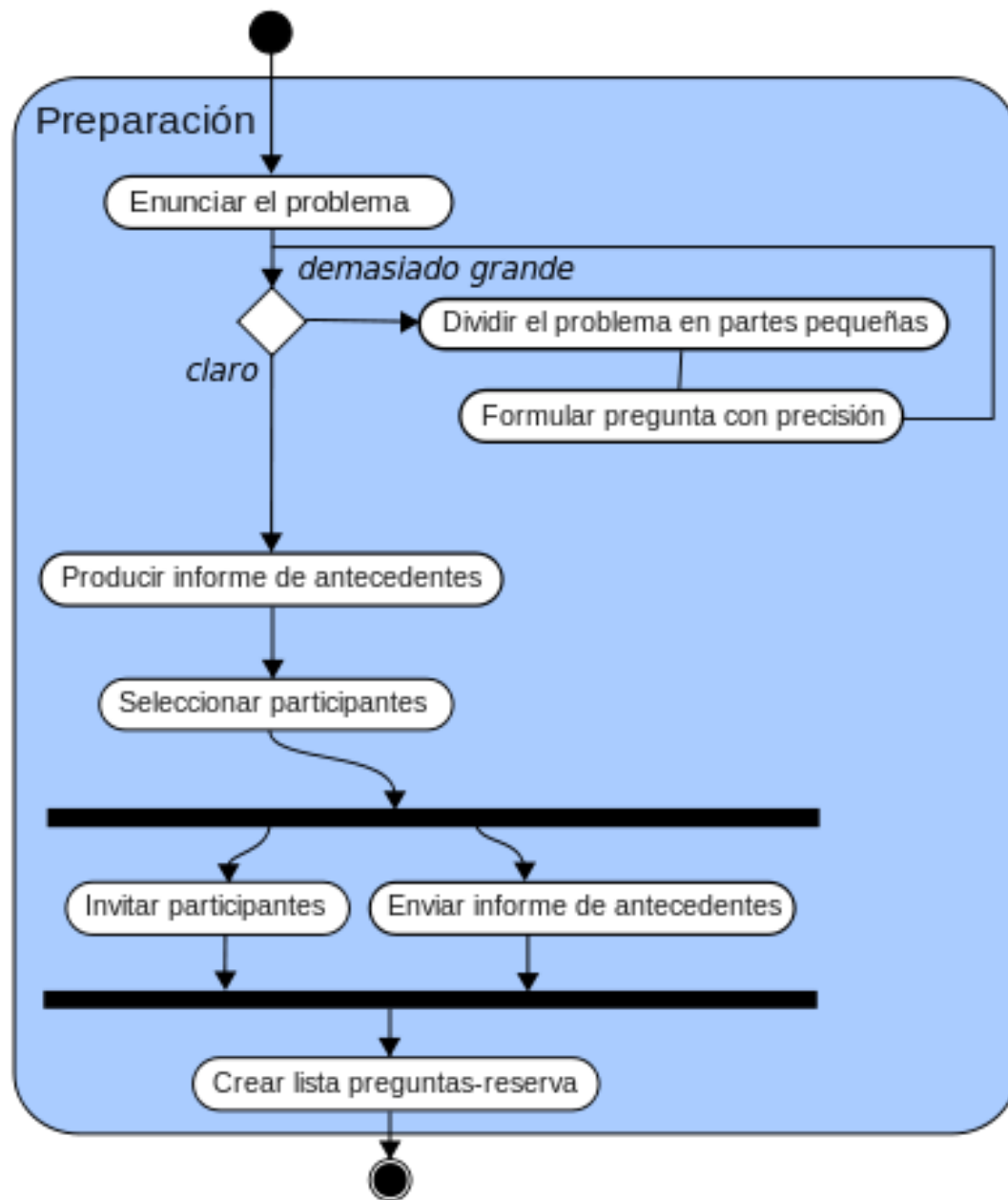
- ¿Cuáles son las necesidades subyacentes que estamos intentando satisfacer y para quién?, es decir “La tarea de servicio”.
- ¿Por qué estamos intentando satisfacer? ¿Se adecúa con la estrategia de la organización?.
- ¿Dónde se debe dar servicio a estas necesidades? ¿En el hogar, en medio de la calle, etc.?
- ¿Cuándo debemos cumplir con estas necesidades? ¿Dentro de qué plazo y en que escala de tiempo debemos operar?
- ¿Cómo ofreceremos todo lo anterior? ¿Qué procesos necesitan estar funcionando, quién los opera y qué oportunidades tecnológicas existen para mejorar el rendimiento de los procesos y de las personas involucradas?

Hoja en blanco: Cómo diseñar un proceso nuevo



Hoja en blanco: Cómo diseñar un proceso nuevo

- Entienda al máximo los procesos existentes: No es necesario llegar al nivel de detalle requerido para un rediseño sistemático. Generalmente existirán 6 a 8 procesos centrales y se puede analizar las etapas claves de cada uno de ellos, también se incluye el análisis de los resultados actuales.
- Verificación de especificación, lluvia de ideas, fantasías: es útil para destacar formas alternas de trabajar, pero no debe considerarse, la lluvia de ideas sobre todo desde el punto de vista del cliente puede ser una excelente forma de generar ideas



Hoja en blanco: Cómo diseñar un proceso nuevo

- **Diseño del proceso:** en esta etapa se medita con mayor detalle las etapas del proceso. El diseño resultará sumamente repetitivo al examinar varias veces el proceso, personas y tecnología. Al pasar las ideas a diseño es importante que “hoja en blanco” considere la “tarea de servicio”, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y la verificación de especificaciones para asegurarse que las personas no vuelvan a hacer las cosas de forma tradicional.

Hoja en blanco: Cómo diseñar un proceso nuevo

- **Ratificación:** una vez diseñado el nuevo proceso es importante ratificarlo al simular cómo opera en el mundo real. Un mapa de procesos proporciona una forma ideal de representar el nuevo proceso y ayuda en su elaboración general.

La regla ESIA debe aplicarse.