

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de
1976.

Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática

MAESTRÍA EN INFORMÁTICA APLICADA



**MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA DE IMPLANTACIÓN DE
SISTEMAS DE INFORMACIÓN UTILIZANDO BPM**

Trabajo recepcional para obtener el grado de

Maestría en Informática Aplicada

Presentan: L.A.E Sadday Preciado Mariscal

Asesor: Mtro. Ricardo Salas Mejía

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Agosto de 2024



CONTENIDO

1.	RESUMEN	5
1.1.	ANTECEDENTES.....	5
1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.4.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	17
2.	MARCO TEÓRICO	18
2.1.	PROCESO Y PROCESO DE NEGOCIO.....	18
2.1.1	TIPOS DE PROCESO DE NEGOCIO	19
2.2.	TRASFONDO HISTÓRICO	21
2.3.	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO – BPM.....	23
2.3.1.	DEFINICIÓN.....	23
2.3.2.	ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL BPM	26
2.3.3.	CICLO DE VIDA BPM	30
2.3.4.	BENEFICIOS DE BPM	33
2.4.	MODELO DE MADUREZ	35
2.4.1	CURVA DE MADUREZ.....	36
2.5.	ROLES EN BPM.....	40
2.7	MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO.....	47
2.7.1	NIVELES DE MEJORA.....	48
2.7.2	HERRAMIENTAS DE MEJORA	51
2.8	IMPLEMENTACIÓN	51
2.9	MODELO DE REFERENCIA.....	53
3.	MARCO METODOLÓGICO	55
4.	DESARROLLO.....	57
4.1	FASE DE ANÁLISIS	57
4.1.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	58
4.1.2	MATRIZ DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	61
4.1.3	ANÁLISIS TECNOLÓGICO	70
4.1.4	CONFIGURACIÓN DE VALOR	75
4.1.5	MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	77
4.1.6	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS (SIPOC'S).....	79
4.1.7	DIAGRAMA DE VISTA HORIZONTAL	80
4.1.8	DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	83
4.1.8	DIAGRAMA CAUSA EFECTO.....	87



4.2	DISEÑO DE PROCESOS	88
4.2.1	MATRIZ DE IMPULSORES	88
4.2.2	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	90
4.2.3	MATRIZ DE CLASIFICACIÓN	91
4.2.4	MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS	93
4.2.5	MODELADO DE PROCESOS	95
4.2.6	MÉTRICAS E INDICADORES	107
4.2.7	PROCEDIMIENTOS	108
4.2.8	PLAN DE VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN	108
4.2.9	REPORTE DE DISCREPANCIAS	110
4.2.10	MATRIZ DE CORRELACIÓN	112
5.	IMPLEMENTACIÓN	119
5.1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	119
5.2	IMPLEMENTACIÓN	119
6.	RESULTADOS	128
7.	CONCLUSIONES	131
8.	BIBLIOGRAFÍA	133
9.	ANEXOS	134

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Spechi Consulting.....	7
Figura 2. Portafolio de servicios Spechi Consulting.....	8
Figura 3. Ciclo de proceso BPM – Spechi Consulting	9
Figura 4. Estructura de procesos de negocio Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014.....	19
Figura 5. Evolución de la Ingeniería de Procesos hacia el BPM Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014.....	22
Figura 6. Áreas de Conocimiento del BPM Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP	26
Figura 7. Ciclo de Vida del BPM Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP.....	30
Figura 8. Ciclo PDCA de Deming Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP	31
Figura 9. Ciclo de la Administración de Procesos de Negocio. Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014.	33
Figura 10. Curva de Madurez de los Procesos Fuente: (BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013).....	36
Figura 11. Gráfica de Nivel de Madurez Empresarial de Spechi Consulting Fuente: Modelo de Madurez de Procesos de Excel proporcionado por el Maestro Humberto Pérez Ortiz.....	38
Figura 12. Gráfica de Nivel de Madurez de Procesos de Spechi Consulting Fuente: Modelo de Madurez de Procesos de Excel proporcionado por el Maestro Humberto Pérez Ortiz.....	39
Figura 13. Estructura de procesos de negocio Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014)	40
Figura 14. Marco Estructural para BPM Fuente: (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014).....	45
Figura 15. Elementos básicos de BPMN Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014.	46
Figura 16. Tabla de Niveles de Mejora	50
Figura 17. Regatta® como metáfora para implementar un proyecto BPM	52
Figura 18. IBISWorld Industry Report 54151 IT Consulting in the US	54
Figura 19. Modelo de Servicio Contpaq®	54
Figura 20. Matriz de Funciones y Responsabilidades	68
Figura 21. Flujo de Proceso de la UEN 1.....	73
Figura 22. Cadena de Valor.....	76
Figura 23. Taller de Valor	76
Figura 24. Modelo de Negocio CANVAS versión del autor (Osterwalder 2010)	77
Figura 25. Modelo de Negocio CANVAS de Spechi Consulting	78
Figura 26. Diagrama de Vista Horizontal	81
Figura 27. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Cotización, venta e instalación de producto	84
Figura 28. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Consultoría Presencial	85



Figura 29. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Soporte técnico remoto	86
Figura 30. Diagrama de Ishikawa de Spechi Consulting	87
Figura 31. Matriz de Impulsores de Spechi Consulting.....	89
Figura 32. Matriz de Priorización de Procesos de Spechi Consulting (Raynus, 2014)	91
Figura 33. Matriz de Clasificación de Spechi Consulting (Peña, 2016)	92
Figura 34. Mapa de Arquitectura de Procesos de Spechi Consulting.....	94
Figura 35. Modelo Descriptivo del Proceso de Comercialización de productos	97
Figura 36. Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión del Servicio al Cliente.....	98
Figura 37. Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión por Procesos BPM	99
Figura 38. Modelo Operativo del Proceso de Promoción y Prospección	100
Figura 39. Modelo Operativo del Proceso de Ventas	101
Figura 40. Modelo Operativo del Proceso de Gestión del Servicio.....	102
Figura 41. Modelo Operativo del Proceso de Instalación	103
Figura 42. Modelo Operativo del Proceso de Soporte técnico remoto y presencial	104
Figura 43. Modelo Operativo del Proceso de Implantación	105
Figura 44. Modelo Operativo del Proceso de Capacitación.....	106
Figura 45. KPI's	107
Figura 46. Matriz de Correlación (Peña, 2016).....	113
Figura 47. Organigrama.....	118
Figura 48. Plan de Implementación de Procesos en Spechi Consulting.....	119
Figura 49. Lista de Control de Distribución Sesión 16-Julio-2018	120
Figura 50. Lista de Control de Distribución Sesión 30-Julio-2018	121
Figura 51: Tablero de indicadores implementado en Spechi Consulting	122
Figura 52: Reporte de Resumen del sistema Helpdesk Spechi.....	125
Figura 53: Informe de Satisfacción del sistema Helpdesk Spechi	125
Figura 54: Informe de Satisfacción del sistema Logmein Rescue	126
Figura 55: Informe de Panorama general de helpdesk.....	127



1. RESUMEN

En la actualidad, en este mundo globalizado, el hablar de la gestión de una empresa conlleva a pensar en un sin número de métodos, disciplinas, sistemas, etc. para lograr que las organizaciones no solamente sean capaces de adaptarse al cambio, si no también de crecer de manera sostenida, de cumplir con todas las exigencias internas y externas, y, sobre todo, alcanzar la mejora continua y la innovación con el firme objetivo de lograr ante todo la satisfacción de sus clientes. Para esto, es posible tomar como referencia las mejores prácticas a nivel internacional; pero eso no basta, debemos comenzar a introducir procesos de negocio en las organizaciones en busca de la estandarización, medición de resultados de procesos, tomar decisiones en función a dichos resultados, y por lo tanto, entrar en el círculo de la mejora continua e innovación, para que toda organización sea capaz de adaptarse y satisfacer de manera eficaz las demandas del mercado global que se encuentra en constante movimiento.

Por lo anterior, el principal objetivo de este documento, se enfoca en el análisis, diseño, e implantación de un sistema de gestión basado en procesos de negocio en una empresa dedicada a la consultoría, diseño e implantación de arquitectura de procesos, mediante la disciplina BPM (Business Process Management) y la arquitectura tecnológica que conlleva a que los procesos de negocio sean digitales, encontrando la dualidad perfecta entre procesos organizacionales y los sistemas de información; comenzando desde el interior como firma consultora que vive lo que profesa.

1.1. ANTECEDENTES

Spechi Consulting nace motivada en primer lugar por el sueño de sus socias de aportar a las Pymes en su crecimiento la posibilidad de tener al alcance disciplinas de clase mundial de gestión por procesos, brindando herramientas que permitan dar a conocer disciplinas y metodologías para sistematizar sus procesos, definir arquitectura de sus procesos de negocio y tecnológica adecuada a su sector empresarial y sobretodo, con accesibilidad en costos, tiempo y lugar.

Por esta razón, una vez habiendo cursado la especialidad de Mejora de Procesos de Negocio en la universidad ITESO e iniciado la maestría en Informática Aplicada, Saddy Preciado y Martha Arreola,

deciden emprender juntas una aventura, en primera instancia con proyectos en colaboración con otras instituciones, lo que hizo más palpable la posibilidad de fundar una empresa propia.

Sadday Preciado ya contaba con una empresa dedicada a la implantación de sistemas de información, con dos líneas de negocio principales: Distribución y Venta de Software administrativo y contable; y consultoría en la implantación de dicho software con la correcta documentación; con experiencia de 9 años en el giro y una cartera de clientes fuerte y correctamente instituida; por otro lado Martha Arreola con una gran experiencia en la industria del consumo y firmas consultoras de clase mundial, toman la decisión de emprender esta nueva aventura juntas en febrero de 2018, en cierto modo, impulsadas porque la empresa inicial de Sadday Preciado vivía un punto de inflexión al decidir la liquidación de la misma ante el cambio en los rumbos y objetivos de negocio de los socios de esta primer compañía, la cual, no desaparece por completo, sino que se divide y continúa operaciones, por lo que es necesario reforzarla con un nuevo proyecto y esta fue la mejor oportunidad para unir fuerzas y fundar Spechi Consulting.

Clarificando la oferta de servicios Spechi Consulting, se mantiene ahora con 4 líneas de negocio:

1. **Gestión Estratégica** (Generación de estrategias empresariales innovadoras).
2. **Gestión por procesos BPM** (Diseño e implantación de arquitectura de procesos).
3. **Soluciones tecnológicas** (Sistemas para gestionar toda la administración de la pequeña y mediana empresa, desde las ventas, relaciones con clientes, finanzas y operaciones).
4. **Capacitación** (Desarrollo de talento para la pequeña y mediana empresa).

Spechi Consulting está constituida por 10 integrantes en las diferentes líneas de negocio, incluidas las dos socias; en su mayoría nuevos colaboradores, sin embargo, se mantienen algunos con la experiencia en sistemas de información.

El enfoque principal de Spechi es trabajar bajo la disciplina BPM iniciando la implantación de una arquitectura de procesos renovada a la ya existente en la compañía inicial de Sadday Preciado, por lo que, el objetivo de este trabajo de obtención de grado, será fusionar la estructura de procesos ya en desarrollo con las novedades de las líneas de negocio nacientes, requiriendo hacer algunas mejoras al mapa de arquitectura de procesos.

La estructura de Spechi Consulting se presenta en el siguiente organigrama circular:



Figura 1. Organigrama Spechi Consulting

A continuación, se describen a mayor detalle los servicios ofrecidos por Spechi Consulting:



Nuestro portafolio de servicios:

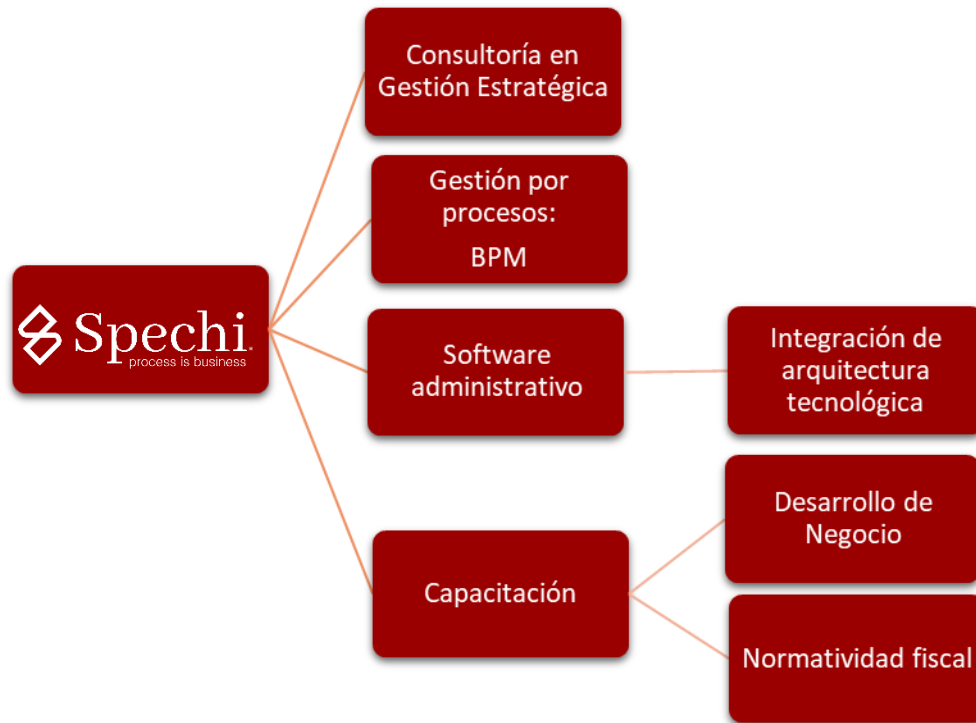
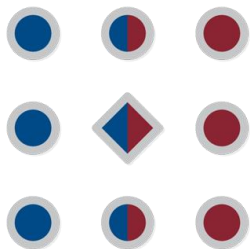


Figura 2. Portafolio de servicios Spechi Consulting



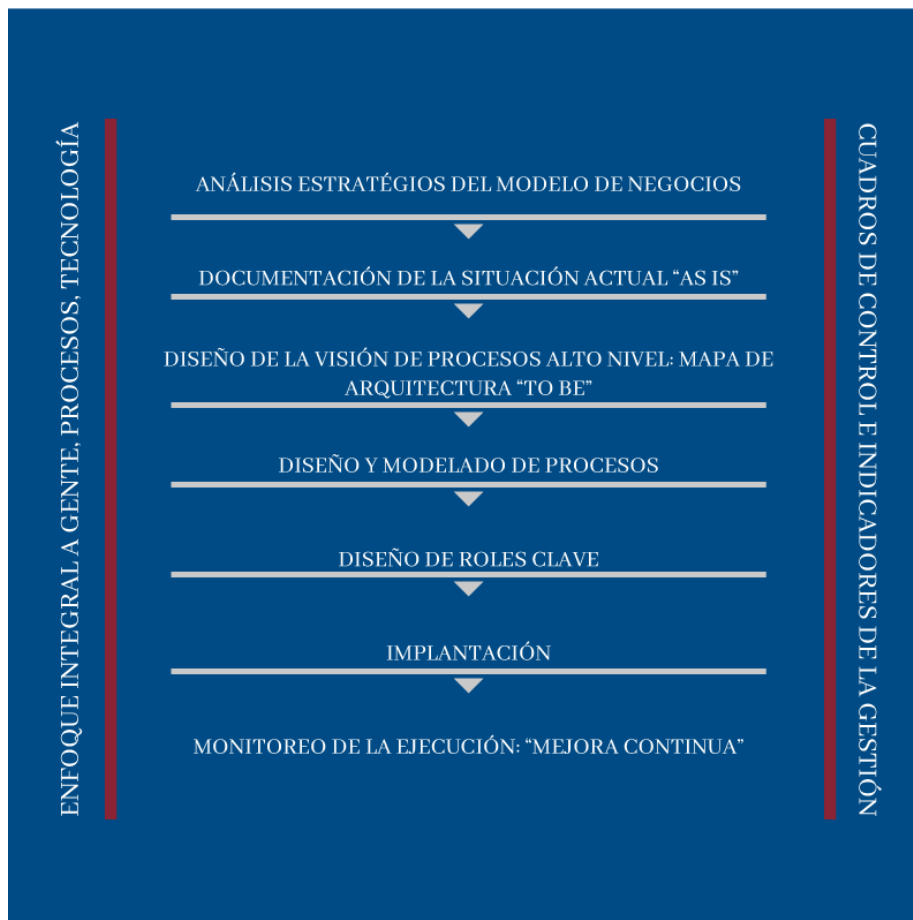
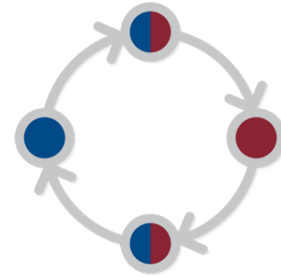
Consultoría en gestión estratégica:

Workshops para generar la estrategia de la empresa, con las últimas metodologías utilizadas por las empresas más innovadoras.



Gestión por Procesos (BPM):

Business Process Management “(BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, centrados en el cliente, con la finalidad de que los procesos implantados contribuyan a alcanzar los objetivos del negocio.



Te asesoramos para realizar el Diseño e implantación de la arquitectura de procesos de negocio que soporte:

- Ejecución Estratégica eficiente y eficaz
- Enfoque de la organización en la generación de valor al cliente
- Optimizar recursos
- Roles claves con enfoque a procesos de inicio a fin
- Indicadores de desempeño
- Mejora continua

Figura 3. Ciclo de proceso BPM – Spechi Consulting

Software Administrativo:



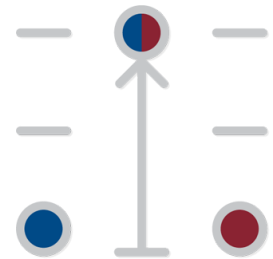
Sistemas para gestionar toda la administración de la pequeña y mediana empresa, desde las ventas, relaciones con clientes, finanzas y operaciones. Te brindamos una funcionalidad que esté adaptada a las necesidades actuales y futuras de tu negocio, optimizando la productividad, reduciendo costos y aumentando las ganancias netas.

Proveemos estas soluciones así como la implementación y consultoría de ellas, para que tu empresa tenga la seguridad que los estaremos acompañando durante todo el camino

Capacitación:

Entendemos que el desarrollo de talento es clave para lograr el crecimiento de nuestros clientes.

Diseñamos programas con metodologías de vanguardia, aplicadas globalmente, adaptadas a las necesidades de la pequeña y mediana empresa.



Desarrollo de negocios:

Convierte a tu equipo en colaboradores de alto rendimiento, diseñamos cursos para que tus gerentes, jefes o coordinadores conozcan herramientas de clase mundial y amplíen su visión de negocio, a través de:

- Desarrollo de negocios: Programas para dar a conocer las principales tendencias en la manera de hacer negocios en el mundo actual.
- Gestión de proyectos: compartir las metodologías para la gestión de proyectos utilizadas por las empresas de clase mundial.

Reglas fiscales que afectan tus procesos de negocio:

El cumplimiento fiscal puede ser un dolor de cabeza para las Pymes, capacitamos a tu personal en reglas básicas de operación, emitidas por las autoridades fiscales.

Olvida el problema fiscal y enfócate en el crecimiento de tu empresa.

1.2.JUSTIFICACIÓN

Ante la fusión de una empresa que desaparece como sociedad y la constitución de una nueva como Spechi Consulting, se requiere garantizar que el nuevo modelo de negocio permanezca y se mantenga, ya que se había tenido un crecimiento sostenido del 30% anual con respecto a su volumen de ventas, la Dirección es consciente de la latente necesidad y correcta definición de su estrategia de negocio y de realizar acciones que permitan que este nuevo emprendimiento, mantenga su estabilidad a lo largo del tiempo, y sobretodo, permita a las socias crear una empresa institucional que les permita tomar decisiones directivas y desempeñar el rol que realmente les corresponde dentro de la organización, ya que actualmente al menos una de ellas, se encuentra desempeñando actividades tanto operativas como directas, lo que en la mayoría de las ocasiones es superada por la operación misma.

Spechi Consulting se encuentra en una etapa de desarrollo, el cual debe ser ordenado, y para lograrlo será de suma importancia la implantación de un sistema de gestión basado en procesos de negocio. Esto llevará a eficientar la comunicación horizontal de Spechi Consulting, la comunicación entre los procesos y sus responsables, ya que son la clave para el éxito en la gestión por procesos, contrario a lo que siempre hemos conocido como estructura funcional (comunicación vertical).

Con apoyo de la disciplina de BPM (Business Process Management) se busca empoderar a todos los integrantes de Spechi Consulting, como dueños y responsables de procesos y no como ocupantes de puestos funcionales. Se busca definir la estrategia del negocio de la compañía a través del modelo de negocio de Spechi Consulting, para con ello modelar los procesos críticos de: Comercialización de productos y Gestión del servicio al cliente.

En los procesos críticos antes mencionados, intervienen de manera constante todos los integrantes de la organización. La comunicación debe fluir entre estos para lograr el fin principal que es el servicio al cliente, con la concientización de la importancia del trabajo en equipo y la medición de resultados con respecto a resultados del proceso (Gobierno de Procesos).

Para lograr lo anterior, se implementará el modelo de gestión por procesos en el área de comercialización de productos y de Gestión del servicio al cliente, creando procesos, procedimientos, definición de roles y responsabilidades, documentando todo en manuales de procedimientos para determinar, por medio de métricas e indicadores, la eficiencia de los resultados con respecto al modelo de gestión propuesto y la mejora en la operación de los procesos rediseñados.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Spechi Consulting, al ser una empresa que no nace de cero, sino que hereda una cartera de clientes y colaboradores, también hereda vicios en la operación en general, trayendo como consecuencia hacia el actuar diario, el modelo de negocio anterior con oportunidades de mejora en la dirección y ejecución de procesos de negocio, la identificación de nuevos procesos de negocio, incluso, el replanteamiento de la estrategia de negocio, la arquitectura de procesos y su impacto en la cultura organizacional.

Lo que ahora se busca en Spechi Consulting es fundar una empresa totalmente renovada en propósito, modelo de negocio, estructura organizacional y es la oportunidad perfecta para la implementación de una gestión por procesos, eliminando con esto, prácticas funcionales al contar con un nuevo enfoque organizacional y aprovechar la disrupción que vive la compañía al incluir en sus líneas de negocio la de Gestión por Procesos BPM.

Sin embargo, como ya lo mencionaba, al ser una compañía que nace en un buen porcentaje por la liquidación de otra, existen áreas funcionales ya instituidas y perfectamente identificadas con algunos problemas por resolver.

De acuerdo a las áreas funcionales identificadas describo a continuación los principales problemas detectados y que, al mismo tiempo, son impulsores para el rediseño.

COMERCIALIZACIÓN

Ventas en general: Al inicio de la intervención se contaba con un área de ventas constituida por 2 personas que ejecutaban todas las actividades relacionadas con la venta de servicios y productos a usuarios finales y a distribuidores autorizados, sin una clara delimitación de funciones y de responsabilidades, esto ocasionaba problemas recurrentes de mala comunicación interna, ineficiencia en asignación formal de una cartera de clientes por ejecutivo, ineficiencia en el seguimiento a clientes, poco enfoque a la necesidad real del cliente por una inexistente categorización de los mismos y por ende un servicio deficiente, detallado a continuación:

Problemática: Mal seguimiento a clientes y prospectos en referencia a sus necesidades de atención, tanto en venta de software como en servicio, lo que provoca poca fidelidad de los mismos ya que no detectan una oferta de valor que nos diferencie del resto de los competidores de la industria. Lo anterior ocasionado por:

1. Falta de una clara definición de actividades y responsabilidades.
2. No existe planeación de ventas y se trabaja conforme se va requiriendo cubrir solicitudes de clientes, por lo que no existe prospección y un claro objetivo de crecimiento y planes de acción para lograrlo.
3. Al existir poca claridad en las actividades, alcances y limitaciones, existe duplicidad de actividades entre los responsables de Ventas a Usuario Final y Ventas a Distribuidores, por lo que, pareciera existir desorden en la ejecución de los procesos de comercialización.

Venta Paquetes: Un proceso crítico de Spechi Consulting, es precisamente el proceso de Venta de Software, que con un correcto seguimiento detona la venta de servicios de capacitación, cursos, implantaciones y soporte técnico en general.

Problemática: No se tienen procesos con una visión de inicio a fin en la venta de software.

Y esto se ve reflejado claramente en lo siguiente:

1. La información con la que se cuenta en el proceso de Ventas, está derivada de las reglas y políticas establecidas por la propia marca que se comercializa.
2. Existe desconocimiento por parte de los Encargados de Ventas sobre las funcionalidades de los diferentes sistemas que se comercializan, por lo que, el enfoque que se da al seguimiento del cierre de ventas es deficiente.

Organización de Cursos: Esta es una línea de negocio que podría resultar muy importante para la empresa por el alto porcentaje de rentabilidad (alrededor del 60%), y actualmente no se está promoviendo lo suficiente, ya que apenas representa entre el 4 y 5% de las ventas anuales de la empresa.

Se cuenta con una amplia gama de cursos de capacitación relacionados al software que se comercializa, y otros tantos enfocados al desarrollo de habilidades gerenciales y directivas de los clientes.

Problemática: Esta línea de negocio ha sido poco explorada, ya que se cuenta con pocos recursos humanos especializados en la impartición de cursos y conferencias; así como, hace falta una correcta integración a la estrategia de negocio. Esto provoca lo siguiente:

1. No se tiene una planeación y programación constante de cursos, por lo cual, no se definen fechas con antelación, o bien, no se cuenta con un Plan de Cursos Anual basado en los requerimientos del mercado y cambios fiscales que afectan la operación de los sistemas que se comercializan.
2. Al momento de programar un curso, se realiza con poco tiempo y la difusión se hace sin un plan de acción concreto, por lo que la mayoría de las ocasiones, se cancelan al no cubrir el mínimo de asistentes. Siendo este un problema recurrente.

Atención a Distribuidores: Spechi Consulting cuenta con un nivel de Distribuidor es “Asociado”, lo que significa que puede atender a Distribuidores “Autorizados”, es decir, un sector de clientes además del Usuario Final del Software, pueden ser otros Distribuidores con menor nivel de ventas.

Esto permite ante la marca Contpaqi®, inscribir pequeños distribuidores y desarrollarlos, a través de capacitación y venta de software, que estos a su vez venden a usuarios finales. De la misma forma, Spechi Consulting puede respaldar a los Distribuidores Autorizados, proporcionando a algunos de sus clientes el servicio de implementación, cursos de capacitación y soporte técnico en general.

Problemática: La estrategia de negocio no ha contemplado de manera formal el desarrollo de esta línea de negocio, ya que no se tiene un análisis concreto de rentabilidad del mismo, lo que lleva a pensar que es mucho el esfuerzo por atenderla y poca la rentabilidad que genera. Sin embargo, hace falta integrar a la estrategia dicho análisis. Esto provoca lo siguiente:

1. No existe un plan para búsqueda y desarrollo de nuevos distribuidores Autorizados.
2. Los distribuidores Autorizados inscritos a través de Spechi Consulting, no reciben de manera constante capacitación especializada, es decir, la mayoría de las veces son tratados como usuarios finales.
3. Cuando se les apoya en algún proyecto de implementación, no existe un seguimiento puntual en coordinación con el consultor asignado y el Encargado de Ventas a Distribuidores.
4. Aunque se trata de brindar apoyo y motivación para que sigan vendiendo e incrementen su cuota de venta, que a su vez aporta a la cuota de venta de Spechi Consulting, existe poco apoyo por parte de la marca Contpaqi®.



5. Las implementaciones que canalizan los Distribuidores Autorizados a Spechi Consulting, son únicamente para apagar fuegos, no son completas y este tipo de situaciones demeritan el servicio, o la propuesta de valor que busca difundir Spechi Consulting.

Seguimiento al Servicio: fue la ventaja competitiva al inicio del arranque de operaciones en Spechi Consulting, sin embargo, actualmente es un punto que se ha descuidado debido a la fusión de la cartera de clientes y el desconocimiento del proceso general, por lo que el servicio al cliente ha comenzado a ser deficiente en algunos casos.

Problemática: Los clientes reportan ineficiencia en nuestro servicio y, por ende, algunos de ellos han decidido buscar otras alternativas de proveedores por lo que fidelidad del mismo no está asegurada, es decir, el cliente puede percibir el mismo nivel de servicio con cualquier otro proveedor. Aunque se cuentan con excelentes herramientas de gestión del servicio, éstas están siendo subutilizadas por la falta de planeación y definición de un proceso claro de excelencia en el servicio, la falta de una correcta categorización de clientes, canales de comunicación con cada uno de ellos, niveles de priorización de problemas, incluso, falta de categorización de problemas de soporte técnico recurrentes, así como, la respectiva documentación de base de conocimiento, provoca lo siguiente:

1. El servicio Post-Venta como seguimiento no se realiza.
2. No existe un proceso para la correcta gestión del servicio.

OPERACIONES

Otro de los focos rojos detectados en la empresa es el Proceso de Operaciones en general, en la instalación, capacitación e implantación de los sistemas que se distribuyen, ya que, hasta el momento, no existe un procedimiento específico para cada caso y se actúa en base al criterio de cada uno de los consultores.

Implementación: Las implementaciones que se manejan de los sistemas Contpaqi ® son de los sistemas de Nominas, Contabilidad, Comercial-Sistema Administrativo, Factura Electrónica, Bancos, Punto de Venta entre otros.

Se busca en la implementación la mejora continua con el análisis inicial de los procesos de la empresa y de esa forma implementar los sistemas eliminando el uso de Excel y otras herramientas que impliquen doble captura.

Problemática: El principal problema que vive Spechi actualmente, es que solamente cuenta con un consultor especializado en implementaciones, lo que genera cuellos de botella y dependencia total del consultor. Lo que provoca que al tratar de diversificar al equipo en actividades de implementación ocurra lo siguiente:

1. Las implementaciones se inician de la misma forma, pero no terminan igual, con el mismo procedimiento ni en el mismo tiempo.
2. No existe un proceso de Planeación de Proyectos acorde a las necesidades de nuestros clientes.
3. Los consultores atienden solicitudes de clientes de forma aislada sin existir mayor documentación del caso más que una bitácora de servicio, la cual no brinda información concreta de seguimiento y solución.

Instalaciones: Toda venta de software, ya sea nuevo o actualización, requiere de la instalación de la versión más reciente publicada, así como, de la activación de licencia, lo cual permite el uso del mismo de manera indefinida o por el periodo de un año. Para realizar esta actividad, el Encargado de Ventas coordina la instalación según requerimientos del cliente y disponibilidad de los consultores.

Las Instalaciones se realizan vía remota posteriores al pago del software, y en algunas ocasiones, siempre que el cliente lo solicite, las instalaciones se realizan de manera presencial.

Problemática: Con frecuencia los clientes reportan incidentes en fallas en las instalaciones, que pueden ser, desde que no se atendió la cita en la fecha y hora acordada, hasta que el software presenta fallas en su funcionamiento y ejecución posterior a una instalación. Existe falta de planeación en las instalaciones como un proceso *end to end* de comercialización. Lo que provoca lo siguiente:

1. No se tienen estandarizado ni documentado el proceso de Instalación ni las mejores prácticas al respecto. Por esta razón, se pueden cometer de manera repetitiva los mismos errores u omisiones.
2. No se cuenta con un seguimiento Post-Venta.
3. Existe un índice no cuantificado aún de garantías derivadas de instalaciones después de haber sido cerradas por el consultor.

1.4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En Spechi Consulting se busca definir un modelo de negocio firme que logre un crecimiento sostenido en ventas y utilidades al ser una compañía naciente a partir de la disolución de otra, por lo que la dirección general ha decidido iniciar un proyecto en el que la organización pueda comenzar a tener innovación y crecimiento, con un enfoque en la satisfacción del cliente. Por esta razón, se decide incursionar en la profesionalización de las capacidades de sus socias a través del estudio de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio y Maestría en Informática Aplicada, y así, lograr implantar un sistema de gestión acorde a la estrategia de negocio de Spechi Consulting.

Objetivo general: Implantar como sistema de gestión la disciplina *Business Process Management* en Spechi Consulting, iniciando en una primera etapa con los macroprocesos críticos de comercialización de productos y gestión del servicio al cliente, para lograr resolver los problemas de operación descritos en la sección anterior, institucionalizar la operación de Spechi, y con ello, formalizar la manera en la que la empresa gestiona sus procesos y se presentan resultados a la Dirección.

Los procesos de negocio diseñados e implementados nos permitirán categorizar correctamente a nuestros clientes, identificar sectores, identificar contactos clave como directores, influenciadores y usuarios de los sistemas, para llevar al proceso a un nivel de desempeño que nos permita informar bajo en canal correcto en todo momento al cliente cambios en licenciamiento, renovaciones, nuevas versiones, precios, promociones, etc., cumpliendo con ello la primicia de que todo proceso de negocio lo detona el cliente y es para satisfacer sus necesidades e incluso brindar sorpresas inesperadas.

Objetivos específicos:

1. Definir el modelo de negocio de Spechi Consulting y su estrategia de negocio para el año 2018-2019.
2. Diseñar la arquitectura de procesos y documentación de los procesos críticos.
3. Definir un plan de implantación del modelo de gestión por procesos con un enfoque integral a gente, procesos y tecnología.
4. Definir un cuadro de control de indicadores de la gestión, para medir la eficiencia de los procesos y garantizar su ejecución.

Este proyecto se enfocará en los procesos críticos de comercialización de productos y gestión del servicio al cliente, no se intervendrá en los procesos de soporte, ni de gestión.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PROCESO Y PROCESO DE NEGOCIO

Para poder conceptualizar todo lo que estaremos analizando a lo largo de este documento, es de suma importancia definir lo que es un proceso, para esto tomaré la definición que nos da (Hitpass, 2014):

“Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos”.

Existen otras muchas definiciones de “Proceso”, sin embargo, considero que una de las más acertadas y simples es la presentada en el párrafo anterior, por lo que me quedaré con esta única definición.

Ahora bien, una vez definido el término de “Proceso”, a continuación, definiré el término “Proceso de negocio”, tomando dicha definición de Hamer y Champy en su obra de Reingeniería (Hammer & Champy, 1993) los cuales, nos presentan un concepto de proceso de negocio como sigue:

“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de entradas y crean una salida que es de valor para un cliente”.

Analizando ambos conceptos, se puede concluir que los procesos de negocio son los que crean valor para un cliente, es decir, todo proceso de negocio debe partir de los requerimientos de nuestros clientes y debe concluir con la solución a dichos requerimiento, logrando crear valor en el servicio brindado. Siguiendo la definición propuesta en este trabajo de un proceso en forma general, se definirá un proceso de negocio como:

“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándolas en una cierta secuencia crean valor para un cliente (interno o externo)” Hitpass, B. (2014). 1.

Sin lugar a dudas, si una organización logra ser gestionada a través de sus procesos de negocio, el impacto de sus resultados será exponencial con respecto a trabajar únicamente basados en procesos sin enfoque al cliente.

¹ Páginas 9 y 10, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

A continuación presento una figura que explica de manera visual que un proceso de negocio atraviesa las áreas funcionales de la organización haciendo evidente la importancia de la participación de todos los integrantes desempeñando diferentes roles dentro de un solo proceso de negocio para el logro del fin principal que es la satisfacción del cliente.

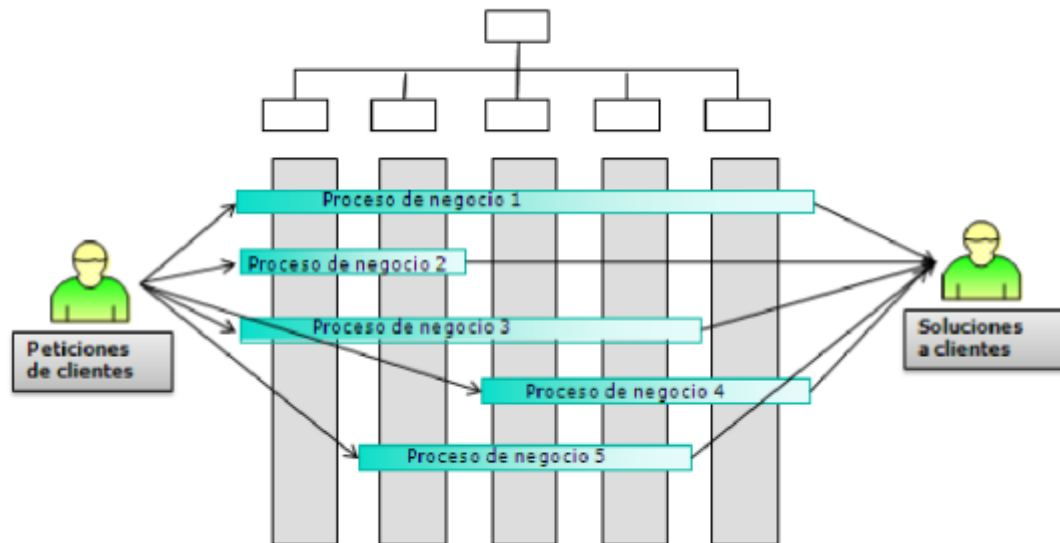


Figura 4. Estructura de procesos de negocio

Fuente: Hitpass, *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*, 2014

2.1.1 TIPOS DE PROCESO DE NEGOCIO

La ABPMP en su CBOK (ABPMP, 2013) identifica tres tipos de procesos de negocio²:

Procesos Primarios. Son procesos *end-to-end*, típicamente son procesos transversales que entregan valor de forma directa al cliente. Suelen ser denominados también procesos “core” dado que representan las actividades esenciales de la organización para cumplir su misión. Estos procesos construyen la cadena de valor donde cada paso agrega valor al siguiente paso.

En el análisis realizado en Spechi Consulting, se detectaron 21 procesos *primarios* o “core”, los cuales son los siguientes:

En Comercialización:

Comercialización de Software Contpaqi ®:

1. Proceso de Prospección

² Página 60, BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013.



2. Proceso de Propuesta Implementación
3. Proceso de Cotización
4. Proceso de Cierre de Venta
5. Proceso de Activación de Versión

Renovación y actualización de versiones

6. Proceso de Preparar renovaciones
7. Proceso de Cotizar
8. Proceso de Activación de Versión

Control de Versiones:

9. Proceso de Controlar fichas técnicas
10. Proceso de control y archivo de certificados

En Gestión del Servicio al Cliente:

Software Contpaqi ®:

1. Proceso de Gestión del servicio
2. Proceso de Atención a clientes
3. Proceso de Instalación
4. Proceso de soporte técnico remoto o presencial
5. Proceso de Implantación
6. Proceso de Capacitación
7. Proceso de Gestión del Conocimiento

Gestión por procesos BPM:

1. Planeación del proyecto
2. Ejecución del proyecto
3. Monitoreo y control de proyecto
4. Cierre de proyecto

Procesos de Soporte. Son procesos diseñados para soportar los procesos primarios, comúnmente mediante la administración de los recursos y/o la infraestructura requerida por los procesos primarios. Los procesos secundarios no entregan valor directamente al cliente. Ejemplos de estos procesos pueden ser: finanzas, recursos humanos, entre otros.

En el análisis realizado en Spechi Consulting, se detectaron 4 procesos de “Soporte” los cuales son los siguientes:

1. Desarrollo de Capital Humano
2. Administración de Recursos financieros
3. Presupuestación
4. Administrar y Gestionar las tecnologías de información

Procesos de Gestión. Son procesos diseñados para medir, monitorear y controlar las actividades del negocio. Aseguran que los procesos primarios y de soporte sean diseñados y ejecutados de tal forma que cumplan con los objetivos funcionales, financieros, regulatorios y legales. Al igual que los procesos de soporte no entregan valor directamente al cliente.

En el análisis realizado en Spechi Consulting, se detectaron 2 procesos de “Gestión” los cuales son los siguientes:

1. Proceso de Desarrollar Visión y Estrategia
 - a. Definir el concepto de negocio y la visión a largo plazo
 - b. Desarrollar estrategia de negocio
 - c. Gestionar iniciativas estratégicas
2. Procesos de Gobierno de Procesos
 - a. Planificación de Procesos
 - b. Gestión de Procesos
 - c. Control Operativo

En la intervención en Spechi Consulting, nos centraremos en los Procesos Primarios o Críticos.

2.2. TRASFONDO HISTÓRICO

La Administración de Procesos nace de la necesidad de las empresas para lograr mayor agilidad, eficacia y eficiencia (Hitpass, 2014)³, donde una empresa es ágil cuando posee la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, adaptando a su vez sus procesos internos a la nueva situación; mientras que una organización es más eficaz cuando es más capaz de lograr sus objetivos de negocio y es

³ Página 4, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

eficiente cuando la empresa logra el mayor resultado con la menor cantidad de recursos, es decir es más productiva en términos de costo, tiempo y calidad.

Para justificar el por qué se decidió implementar en Spechi Consulting la Disciplina BPM basada en la gestión del procesos de negocio, detallaré a continuación la evolución de la Administración de procesos, y con ello, conoceremos de manera general los avances que se han logrado a nivel global en este ámbito, y la necesidad de seguir innovando en la gestión de las organizaciones, ya que, el mundo globalizado nos ha llevado a mejorar día a día y a renovar los conceptos de la administración por procesos.

En términos disciplinares, la administración de procesos nace en los tiempos de Frederick Taylor y se ha desarrollado hasta nuestros días, dando lugar a enfoques tales como la Administración de Procesos de Negocio (BPM por sus siglas en inglés). A continuación, se muestra una línea de tiempo desde el nacimiento de la ingeniería de procesos hasta la disciplina propuesta por BPM.

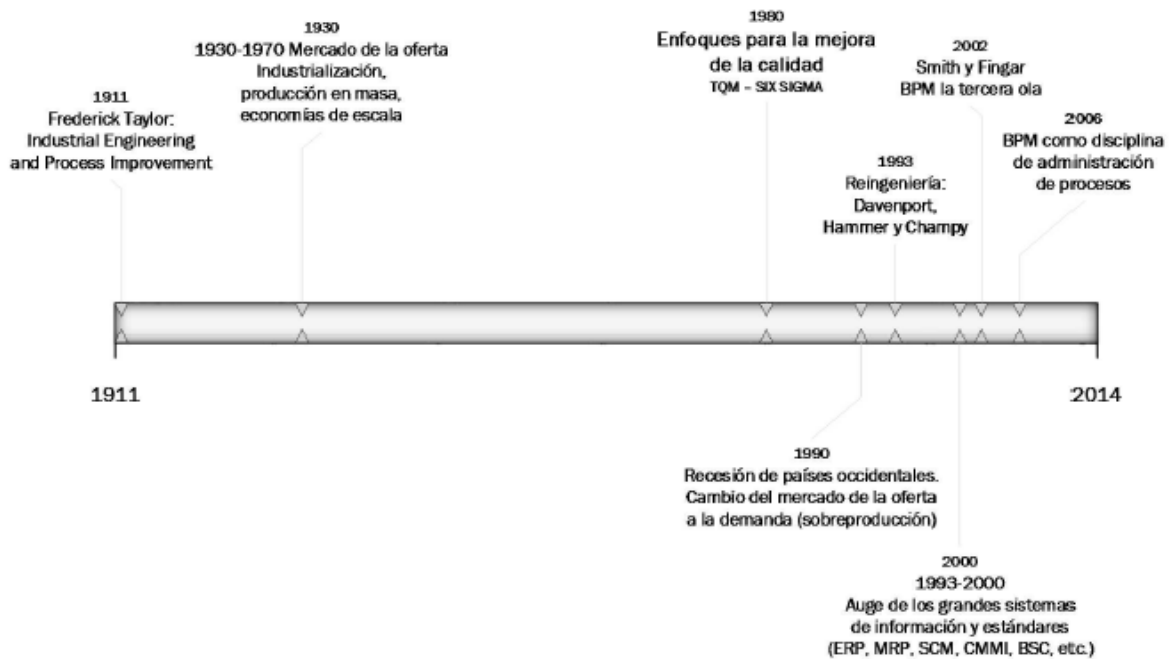


Figura 5. Evolución de la Ingeniería de Procesos hacia el BPM

Fuente: Hitpass, *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*, 2014

La eficiencia de las industrias asiáticas provoca a principios de los 90 un shock en los mercados industrializados occidentales y amenazan a muchos sectores con peligro a desaparecer, de tal forma que las economías occidentales entraran en una prolongada recesión.

La respuesta a esta amenaza la encontramos con la Re-Ingeniería de procesos (BPR, Business Process Reengineering), que en su esencia introduce dos conceptos fundamentales que prevalecen hasta hoy en día:

- Los procesos de negocio
- El enfoque de valor para los clientes

Pero la reingeniería debido a su enfoque radical no fue fácil de aplicar y muchos proyectos fracasaron comenta Hitpass en su libro⁴. Por otro lado, apareció la metodología Six Sigma como una opción para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio.

Las técnicas de Six Sigma se emplean sobre la base de episodios o eventos, los cuales debiesen estar dentro del nivel de exigencia definida para el proceso (Nivel Sigma), pero no incorpora un pensamiento sistémico de mejora continua ni de procesos transversales a las áreas funcionales, salvo las combinaciones que algunas organizaciones han realizado con TPS o Lean Manufacturing.

En la década de los 90 la industria occidental se centra en mejorar la administración de los recursos empresariales, y es así como aparecen soluciones verticales altamente especializadas como los ERP, CRM y BSC. (Hitpass, 2014).

Pero estos, no generaron la eficiencia y eficacia esperada en los procesos de negocio, estaban diseñados para mejorar solo la eficiencia administrativa.

A partir del año 2000 el tema de gestión por procesos de negocio empiezan lentamente a cobrar importancia en círculos profesionales y académicos, y a partir de los años 2005 y 2006 se instala definitivamente como una disciplina de gestión integrada basada en procesos de negocio (Hitpass, 2014).

2.3.ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO – BPM

2.3.1. DEFINICIÓN

La administración de los procesos de negocio (BPM) integra las diferentes disciplinas de gestión corporativa directamente en la operación de los procesos. Hitpass, B. (2014), lo define como “BPM es una disciplina integradora que engloba técnicas y disciplinas, que abarca las capas de estrategia, negocio y

tecnología, que comprende como un todo integrado en gestión a través de los procesos.” Cuyos objetivos son claros y bien definidos: lograr o mejorar la <<agilidad de negocio>>, lograr mayor <<eficacia>>, y mejorar los niveles de <<eficiencia>>.

“BPM es el logro de los objetivos de una organización a través de la administración, mejora y control de los procesos de negocio esenciales” (Jeston & Nelis, 2008).

“BPM es una disciplina administrativa que trata a los procesos de negocios como activos. Presume que los objetivos organizacionales pueden ser logrados a través de la definición, ingeniería, control y dedicación a la mejora continua de los procesos de negocios” (BPM CBOOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013).

En Spechi se decidió implantar esta disciplina sobre otras, por su alto grado de innovación e impacto que tiene en las organizaciones desde la manera de alinear la estructura a la estrategia de negocio, y convertir a las empresa en organizaciones horizontales con procesos de negocio end to end, cuyo enfoque es la satisfacción del cliente y la generación de valor de manera colaborativa, desarrollando habilidades en todos los integrantes para la solución de problemas y toma de decisiones con base en el entendimiento claro de sus roles e impacto en todos los procesos relacionados; y precisamente el modelo de negocio de Spechi busca la generación de dicho valor en todo lo que hace y proyectarlo hacia el exterior. Esta es una disciplina que alinea todos los elementos clave de la estrategia y su ejecución.

BPM como disciplina de gestión orientada a procesos abarca dos grandes áreas de la gestión empresarial:

- BPM Gobierno Corporativo (*Governance*): es un “modelo de gestión corporativo orientada a procesos pero integrada con todas las capas de una organización, las fases del ciclo de gestión, la gestión del cambio de nuevos requerimientos, la estructura organizacional y todos los instrumentos de alineamiento de y entre las estructuras corporativas” (Hitpass, 2014).
- BPM Operacional: “abarca la gestión del ciclo BPM por proceso y no los mecanismos de alineamiento con las otras capas de la organización que es el dominio de un modelo BPM Governance” (Hitpass, 2014).

⁴ Página 7, 8 7 9, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

La disciplina BPM abarca todas las capas de la organización desde la alta dirección hasta la tecnología que se encarga de implementar y dar soporte a los procesos de negocio es claro que en BPM participan muchos actores que tienen un rol como participante de alguna forma en proyectos, gestión u operaciones de BPM. En la experiencia de (Hitpass, 2014) “se ha podido constatar que empresas que cuentan con mayores niveles de madurez en BPM también cuentan con roles bien definidos y estructuradas orientadas a procesos”.

Una arquitectura se refiere a un todo estructural, una arquitectura empresarial “es un conjunto de modelos y sus relaciones que describe la empresa como una estructura coherente. Su principal funcionalidad es de proveer de un fundamento para lograr mayor agilidad y control en la gestión del cambio en las empresas” (Hitpass, 2014). Los sistemas organizacionales son complejos y por lo general dinámicos, por lo tanto, una arquitectura empresarial permitirá más fácilmente su administración.

(Hitpass, 2014) distingue que reingeniería y rediseño no son sinónimos. El método de la reingeniería de procesos (BPR) es la reconsideración fundamental y la reorganización radical para lograr una mejora drástica en el desempeño, los costos y los servicios. El rediseño de proceso no es tan radical como la reingeniería ya que establece cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos.

“El concepto de mejora continua está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y a diferencia de la técnica de rediseño no requiere de la formación de un proyecto” (Hitpass, 2014). Sin embargo, en un proyecto de modelamiento de procesos se analiza el contexto en vías de mejorar el rendimiento de los procesos actuales cuando se implementen. El analista en vías de proponer un nuevo diseño del proceso, debe primero saber que analizar y luego medir para después evaluar.

BPM consta de nueve áreas del conocimiento organizadas en perspectivas orientadas a la organización y a los procesos. Las áreas de la perspectiva de la organización son: La gestión de procesos empresariales, Gestión de procesos del negocio; y las orientadas a la perspectiva de procesos: Organización del proceso, Modelado de procesos, Análisis de procesos, Diseño de procesos, Gestión del rendimiento de los procesos, Transformación de procesos, Tecnologías BPM⁵.

⁵ Página 29, BPM CBOOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013.

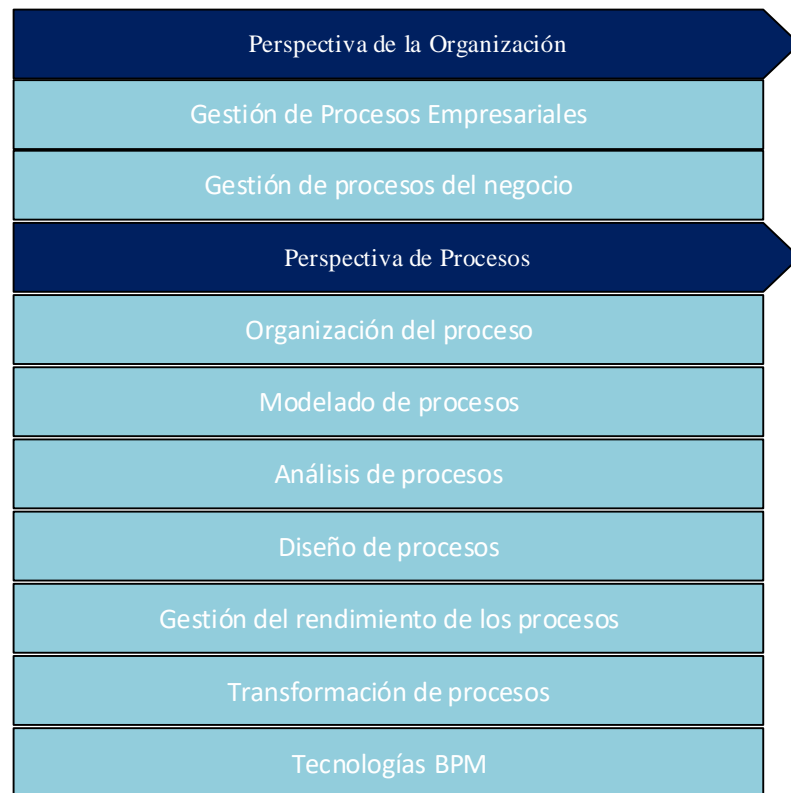


Figura 6. Áreas de Conocimiento del BPM
Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOOK VERSION 3.0. ABPMP

Dentro de la intervención que realizaré en Spechi Consulting, se abordará principalmente la Perspectiva de Procesos desde la Organización del Proceso hasta el Diseño de Procesos.

2.3.2. ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL BPM

Las áreas de conocimiento en BPM son descritas en el CBOOK por la ABPMP, que es la Asociación de Profesionistas en Administración de Procesos de Negocio, la cual de manera independiente y sin fines de lucro, se dedica a la promoción y práctica de estos conceptos.

PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Gestión de los Procesos de la Empresa

La gestión de procesos empresariales es impulsada por la necesidad de maximizar los resultados de los procesos de negocio coherentes con las estrategias de negocio bien definidos y objetivos funcionales basados en estas estrategias. Gestión de cartera proceso asegura que la cartera proceso de apoyo a las estrategias de empresa o unidad de negocio y proporciona un método para gestionar y evaluar

las iniciativas. Esta área identifica las herramientas y métodos de evaluación de los niveles de madurez de gestión de procesos, junto con áreas de práctica de BPM requeridos que pueden mejorar su estado de organización BPM. (BPM CBOK Versión 3.0, 2013)

Se discute el número de marcos de procesos de negocio, junto con el concepto de la integración de procesos, es decir, la interacción de varios procesos entre sí y los modelos que vinculan el rendimiento, objetivos, tecnologías, personas y los controles (tanto financiera como operativa) a la estrategia de negocio y el rendimiento objetivos. Se exploran las mejores prácticas de arquitectura y gestión de procesos empresariales. (BPM CBOK Versión 3.0, 2013)

Gestión de Procesos de Negocio

Se enfoca en los conceptos básicos de BPM, los procesos inicio a fin o *end to end* en inglés, lo que significa el valor agregado para el cliente y la naturaleza del trabajo cros funcional.

Los tipos y componentes de los procesos, el ciclo de vida de BPM, las habilidades y los factores críticos de éxito. En otras palabras, esta área proporciona la base fundamental para explorar las siguientes áreas.

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Organización de la Gestión de los Procesos

Esta área se ocupa de las funciones, las responsabilidades y la estructura de presentación de informes a apoyar a las organizaciones orientadas a procesos. Una discusión de lo que define un proceso impulsado por la empresa, junto con las consideraciones culturales. Se habla de la importancia de la gobernabilidad de procesos de negocio, se explora junto con una variedad de estructuras de gobierno y de la noción de un Centro de Excelencia de BPM / Excelencia (COE). (BPM CBOK Versión 3.0, 2013)

Modelado de Procesos de Negocio

Incluye un conjunto crítico de habilidades y procesos que permiten a las personas comprender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de procesos de negocio. Además, esta área proporciona una visión general de las habilidades, actividades y definiciones clave, junto con una comprensión de la finalidad y beneficios del modelado de procesos, un análisis de los tipos y usos de los modelos de procesos, y las herramientas, técnicas y estándares de modelado. (BPM CBOK Versión 3.0, 2013)

El modelado, es fundamental en este proyecto, ya que será la base del diseño de procesos y el punto de partida para continuar con la documentación adecuada, sin el modelado no será posible conceptualizar cada proceso mismo, los roles participantes, las actividades relacionadas a cada rol, los canales de comunicación, la secuencia misma del proceso, las reglas de negocio y la tecnología que se requerirá para la propia ejecución del proceso.

Análisis de Procesos

Implica una comprensión de los procesos de negocio, incluyendo la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio. Se exploran el propósito y las actividades de análisis de procesos. Una descomposición de componentes y atributos de proceso, técnicas analíticas, y patrones de procesos también están cubiertos. Se explora el uso de documentación de procesos y otra documentación del proceso para validar y comprender tanto procesos actuales como futuros procesos. Esta área incluye una variedad de tipos de análisis de procesos, herramientas y técnicas se incluyen dentro de esta área de conocimiento. (BPM CBOK Versión 3.0, 2013)

Una de las tareas fundamentales en este proyecto para Spechi Consulting, será el análisis de procesos actuales, para llegar a través del mismo, a definir los mejores escenarios del To Be, detectando áreas de oportunidad.

Diseño de Procesos

Implica la creación de especificaciones para los procesos de negocio dentro del contexto de los objetivos de negocio y los objetivos de desempeño del proceso. Proporciona planes y pautas de cómo fluye el trabajo, cómo se aplican las reglas, cómo se utilizan las plataformas tecnológicas, los recursos de datos, los controles financieros y operacionales para interactuar con los procesos internos y externos. El diseño en el proceso intencional y la planificación cuidadosa de la forma en la que funcionan los procesos de negocio, como se administran, se miden y se gobiernan. Esta área también explora los roles de diseño de procesos, las técnicas y principios de los buenos diseños y su alineación con la estrategia del negocio. (BPM CBOK Versión 3.0, 2013)

El diseño, el corazón de este proyecto, apoyado con el modelado y el análisis, con el diseño se podrá en este proyecto, definir el mapa de arquitectura de procesos y con esto, todos los requerimientos de nuevos modelos de procesos, nuevos roles, redefinición de tareas, eliminación de otras tantas, redefinición de reglas de negocio, definición de requerimientos de arquitectura tecnológica, etc.

Medición del Desempeño de los Procesos

La medición del rendimiento o desempeño de los procesos es el control formal, previsto del proceso de la ejecución y el seguimiento de los resultados para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso. Esta información se utiliza para tomar decisiones para mejorar o retirar existentes procesos y la introducción de nuevos procesos, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Los temas cubiertos incluyen definiciones claves de rendimiento de procesos, importancia y los beneficios de la medición del desempeño, seguimiento y control operaciones, la alineación de los procesos de negocio y resultados de la empresa, los métodos de medición, modelado y simulación, apoyo a las decisiones para los dueños de los procesos y los gestores y las consideraciones para el éxito. (BPM CBOK Versión 3.0, 2013).

Para este proyecto, queda completamente en el alcance del mismo la definición de un cuadro de control de indicadores de procesos para la gestión de los mismos, con este cuadro de indicadores de alto nivel, buscaremos medir la eficiencia de los procesos y las capacidades del equipo humano que los desempeña, para con ello, documentar resultados, tomar decisiones, definir mejoras en procesos e incluso, definir necesidades de capacitación.

Transformación de los Procesos

Esta área aborda el cambio o transformación de los procesos. Se habla sobre el contexto de un ciclo de vida del proceso de negocio. Se explora la mejora de procesos, el rediseño de los mismos y las metodologías de reingeniería, junto con las tareas asociadas con la implementación del cambio de procesos. El tema de la gestión del cambio organizacional, que es fundamental para la transformación de los procesos exitosos, también se discute. Además, se incluye una serie de metodologías de gestión de cambio organizacional, las técnicas y las mejores prácticas. (BPM CBOK Versión 3.0, 2013)

Tecnologías para la Gestión de Procesos de Negocio

Este capítulo trata de la amplia gama de tecnologías disponibles para apoyar la planificación, diseño, análisis, operación y seguimiento de los procesos de negocio. Estas tecnologías incluyen el conjunto de paquetes de aplicaciones, herramientas de desarrollo, tecnologías de infraestructura, y almacenes de datos e información que sirvan de apoyo a los profesionales de BPM y de los trabajadores en las actividades relacionadas con BPM. Se discuten Sistema Integrado de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS), los repositorios de procesos y herramientas independientes para el modelado, análisis,

diseño, ejecución y seguimiento. Normas de BPM, las metodologías y las nuevas tendencias son también cubiertas. (BPM CBOOK Versión 3.0, 2013)

2.3.3. CICLO DE VIDA BPM

En la versión 2.0 del manual del CBOOK el Ciclo de vida del BPM se describe y enmarca la secuencia de fases de los proyectos en BPM, con los Factores críticos de éxito y los 4 grandes pilares de aspectos de “cimentación” de la propuesta BPM, que permitirán “anclar” éste (Liderazgo, Valores, Cultura y Creencias) (García Sánchez, 2013).

En Spechi Consulting será de suma importancia para el éxito de la implementación de BPM, establecer cimientos sólidos de estos 4 grandes pilares, ya que actualmente son confusos, o bien, aunque pudieran estar claros para las socias de la empresa no es así para el resto de los colaboradores, y si no se consigue definirlos y difundirlos en toda la organización, los procesos de negocio pudieran resultar débiles y el impacto que se busca podría ser mucho menor al esperado, incluso, podrían no ser coherentes con la estrategia de negocio de la compañía.

A continuación, muestro de manera gráfica una figura que representa el ciclo de vida BPM y dichos factores de éxito con el objeto de explicar visualmente lo antes mencionado:

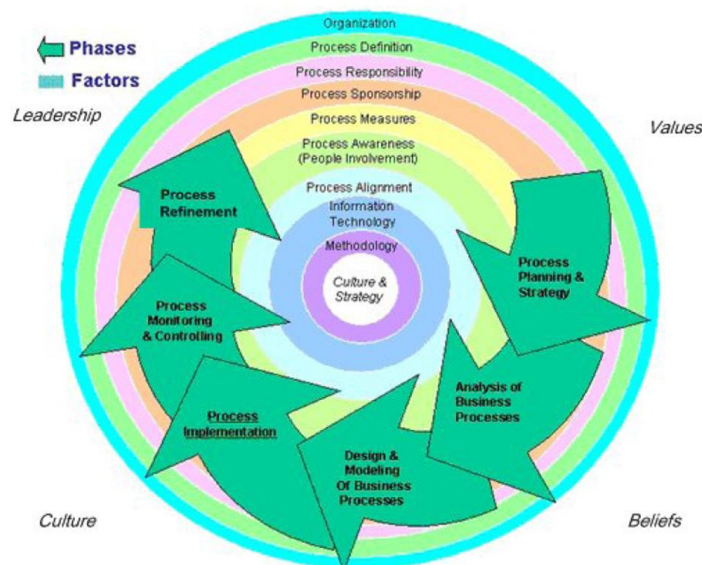


Figura 7. Ciclo de Vida del BPM
Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOOK VERSION 3.0. ABPMP

Las organizaciones con capacidades maduras de BPM administran sus procesos en ciclos cerrados que contemplan la planeación, diseño, implementación, ejecución, medición, control y mejora continua del proceso de negocio⁶.

Aunque en la literatura de BPM hay muchas propuestas de ciclos de vida, sin importar el número de fases del ciclo, la mayoría tiene como base el ciclo de Deming, de 1950, por lo cual la versión 3.0 del manual del CBOK se propone utilizar el ciclo del Dr. W. Edwards Deming, también conocido como ciclo PDCA⁷. Las siglas PDCA son el acrónimo de *Plan, Do, Check, Act* (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), como se muestra en la figura 6.



Figura 8. Ciclo PDCA de Deming
Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP

Teniendo en consideración el Ciclo de Vida del PDCA en Spechi Consulting, en cada fase se considerará lo siguiente:

Fase de Planeación: (BPM CBOK Versión 3.0, 2013) El propósito de la fase de planeación es asegurarse que tanto el contexto del proceso de negocio como el diseño de proceso interno estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Para realizar correctamente la fase de planeación es necesario conocer:

- ▶ El proceso del consumidor
- ▶ La salida del proceso (producto o servicio), entender claramente cuál es el valor que el cliente le da a éste.
- ▶ Cómo el proceso y sus resultados están alineados con la misión y objetivos de la organización.

Fase de Hacer: (BPM CBOK Versión 3.0, 2013) Su propósito es llevar a operación el proceso con las especificaciones otorgadas en la fase de planeación.

⁶ Página 53, BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013.

⁷ Página 53 a la 59, BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013.

La implementación de un proceso de negocio puede tomar algunas formas, sin estar limitado a:

- ▶ La creación de nuevos roles y responsabilidades o incluso modificar los existentes.
- ▶ La introducción de nuevos consumidores al canal.
- ▶ Construir o mejorar los sistemas de información incluyendo la automatización.
- ▶ La creación e implementación de mecanismos de monitoreo y supervisión.

Fase de Verificación: (BPM CBOK Versión 3.0, 2013) Tiene como propósito medir el rendimiento de los procesos frente al rendimiento esperado.

Verificar si...

- Todos los objetivos operativos se llevaron a cabo satisfactoriamente.
- El rendimiento del proceso fue satisfactorio incluso para el consumidor.

¿Qué se verifica?

- Tiempos de proceso
- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Costos
- Satisfacción del consumidor, percepciones vs. Expectativas

Fase de Actuar: (BPM CBOK Versión 3.0, 2013) Su propósito es reaccionar en consecuencia a los datos de rendimiento recolectados en la fase de verificación.

Esta fase asegura que el proceso puede ser continuamente mejorado para alcanzar nuevas metas de rendimiento.

Sin embargo, en la revisión de literatura referente a BPM, Hitpass, B. (2014) presenta también un ciclo de vida BPM, en el cual, se definen pasos básicos que no lo hacen ni simple ni complejo, sin embargo, pueden encajar en cualquier tipo de proyecto, tanto para aquellos que únicamente requieren rediseño a procesos existentes dentro de una organización, hasta para introducir nuevos procesos no existentes aún en la organización. Se describe de manera gráfica en la figura 6:

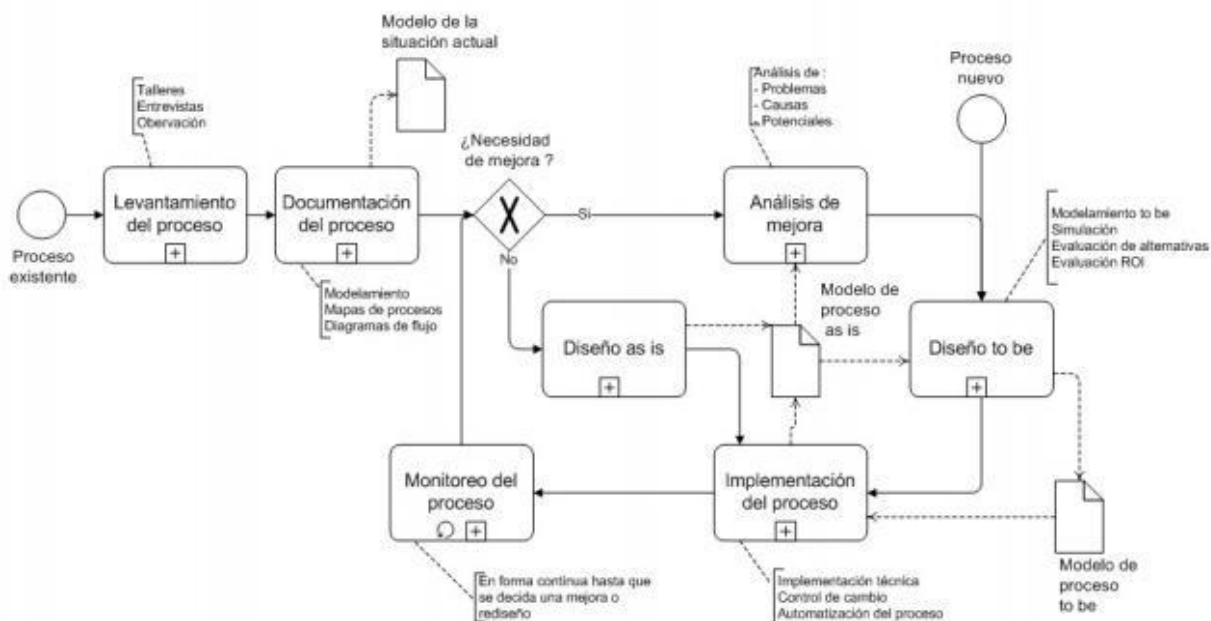


Figura 9. Ciclo de la Administración de Procesos de Negocio.
Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014.

2.3.4. BENEFICIOS DE BPM

El CBOK enlista como reforzamiento a la implantación del sistema de gestión BPM algunas ventajas y beneficios potenciales dirigidos a los diferentes actores, particularmente cuatro importantes grupos de interés: Empresa, Cliente, Gerencia y Actores de Proceso, con el objetivo de identificar el beneficio directo o indirecto del BPM.

Este listado no se debe tomar textualmente, ya que estos beneficios tendrán un impacto en la organización dependiendo la madurez de ésta y la energía que se decida dar al desarrollo de BPM.⁸

EMPRESA
Definiciones claras de responsabilidad y propiedad
Capacidad de respuesta ágil al medir el desempeño
La medición del desempeño contribuye al control de costos, calidad y mejora continua
El monitoreo mejora el cumplimiento

⁸ Páginas 31 a 33, BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013.



Visibilidad, entendimiento y disposición para el cambio con mayor agilidad

Acceso a información útil simplifica la transformación de procesos

La evaluación de los costos de procesos facilita el control y la reducción de los mismos

Mejor consistencia y adecuación de capacidades de negocio

Las operaciones de negocio son mejor comprendidas y se gestiona el conocimiento

CLIENTE

La transformación de procesos impacta positivamente al cliente

Los colaboradores entienden mejor las expectativas de las partes interesadas

Los compromisos con los cliente son mejor controlados

GERENCIA

Confirmación de que las actividades generadas en un proceso agregan valor

Optimización del desempeño a lo largo del proceso

Mejoramiento de la planeación y proyecciones

Superación de obstáculos de las fronteras funcionales

Facilitación de Benchmarking interno y externo de operaciones

Organización de niveles de alerta en caso de incidentes y análisis de impacto

ACTORES DE PROCESOS

Mayor seguridad y certeza sobre su papel y responsabilidades

Mayor comprensión de todo

Claridad de los requisitos del entorno de trabajo

Uso de herramientas apropiadas de trabajo

Mayor contribución a los resultados de la organización, y por consecuencia, mayor posibilidad de visibilidad y reconocimiento por el trabajo que realiza.

2.4. MODELO DE MADUREZ

Un tema importante que servirá para determinar el impacto que tendrá la implementación del BPM en Spechi Consulting, será definitivamente identificar el nivel de Madurez de la organización, ya que de ésta dependerá en punto de partida en la perspectiva de procesos según las áreas de conocimiento expuestas en la página 20 de este mismo documento.

Existen diversos modelos de Madurez Empresarial que han sido expuestos y documentados a lo largo del tiempo por diferentes actores, sin embargo, yo tomaré como introducción la definición propuesta por Hitpass, B. (2014)⁹:

Un modelo de madurez representa una guía facilitadora que permite evaluar el estado de desarrollo de un área en especial. La aplicación de estas guías permite a las empresas:

- Conocer su nivel actual de madurez
- Identificar elementos ausentes y que son necesarios para alcanzar niveles superiores de madurez
- Identificar fortalezas ya establecidas
- Poseer un mapa general de los elementos necesarios para mejorar.

El modelo de madurez BPM creado por la la OMG (Object Management Group), más conocido como BPMM (Business Process Maturity Model), es un trabajo conjunto con colaboradores del CMM-SW, EL CMMI y el People CMM (Es un modelo de gestión de cambio organizativo). BPMM se considera como un mapeo directo con el CMMI, sin embargo, los modelos presentan orientaciones distintas: el primero se enfoca en los Workflows y procesos de la organización y su administración, mientras que el segundo tiene un foco en la administración de proyectos.

Textualmente la OMG define los objetivos de uso del modelo BPMM de la siguiente forma:

“El BPMM está dirigido a cualquier organización interesada en la mejora de sus procesos de negocio y por consiguiente de sus productos y servicios, independientemente de si sus productos o servicios están dirigidos a clientes internos o externos. El marco de trabajo considera a todos los grupos de interés. El BPMM se puede utilizar como un modelo de proceso por sí mismo o puede ser utilizado como marco para los esfuerzos de mejora basadas en otros modelos, como los Objetivos de Control para la Información y

⁹ Página 109, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

Tecnologías Relacionadas (COBIT) (COBIT-2000), Information Tecnology Infraestructure Library (ITIL) (ITIL-2002), y el ISO-9000 (ISO-2005).”

Los principios bases en los que se sustenta el modelo son¹⁰:

- Los atributos de los procesos pueden ser evaluados para determinar su capacidad en la contribución de los objetivos organizacionales.
- Buenos procesos no pueden sobrevivir a menos que la organización posea la suficiente madurez para sustentarlos o mantenerlos.
- El mejoramiento de los procesos es mejor logrado como un programa de cambio organizacional que tipifica las mejoras a alcanzar por etapas sucesivamente, hacia estados más predecibles en las capacidades organizacionales.
- Cada etapa o nivel de madurez cimienta requerimientos con el cual futuras mejoras pueden ser construidas.

2.4.1 CURVA DE MADUREZ

Según diversos autores, toda empresa pasa por una curva de madurez a lo largo del tiempo, y ésta se ve afectada conforme se logra la mejora e innovación.

La literatura BPM tiene una gran variedad de curvas de madurez, que van desde la más sencilla hasta la más compleja. En el CBOK se expone una curva de madurez simple para facilitar la comprensión del desarrollo de capacidades para soportar la disciplina de Gestión de Procesos de Negocio¹¹.

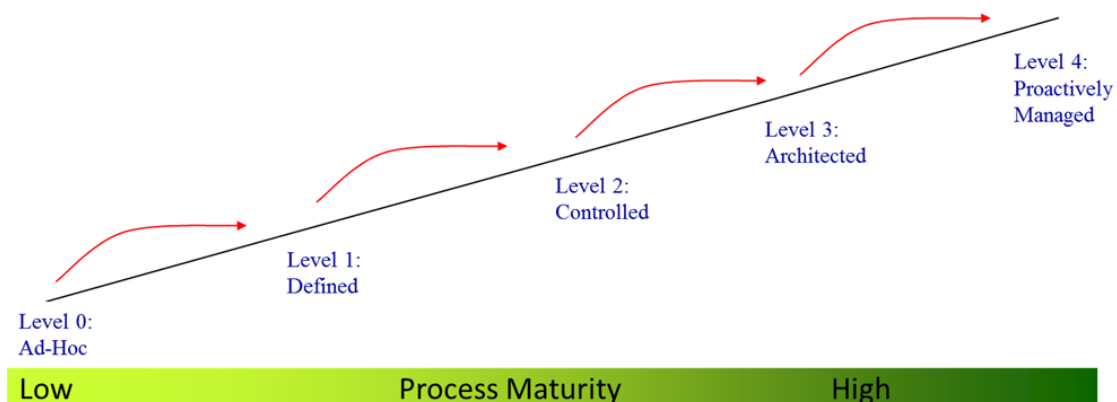


Figura 10. Curva de Madurez de los Procesos

Fuente: (BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013)

¹⁰ Página 112, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

Nivel 0 – Ad-hoc: Donde los procesos de negocio son ejecutados algunas veces de forma inconsistente, con resultados difíciles de predecir.

Nivel 1 – Defined: Donde la administración de los procesos se liga a procedimientos particulares dentro de unidades de trabajo. Sin embargo unidades de trabajo que ejecutan tareas similares pueden usar diferentes procedimientos.

Nivel 2 – Controlled: Donde procesos comunes y estándares están sintetizados desde las mejores prácticas identificadas en el grupo de trabajo y guías de adaptación son provistas para dar soporte a distintas necesidades del negocio.

Nivel 3 – Architected: Donde el desempeño de los procesos es gestionado estadísticamente a través de “workflow” para comprender y controlar la variación, de modo que las salidas (o productos) de los procesos pudiesen ser predichas desde estados intermedios.

Nivel 4 – Proactively managed: Donde tanto acciones de mejoramiento pro-activas como oportuna buscan innovaciones que puedan acercar las brechas entre las capacidades actuales de la organización y las requeridas para el logro de los objetivos del negocio.

En la lectura de los diferentes modelos de madurez propuestos, todos coinciden en que la madurez se logra poco a poco, es decir, una organización que comienza a trabajar por procesos no brinca de la inmadurez a la madurez de un día a otro, o de un paso a otro; se requiere de tiempo para ir fortaleciendo el enfoque de mejora de procesos.

Resulta muy claro visualizar a las empresas considerando ahora dichos niveles de madurez, y con ello tener un marco de referencia sobre los pasos a seguir para lograr llegar al nivel más alto de madurez en Spechi Consulting, y probablemente trabajar con un plan de acción para tal fin.

Actualmente en Spechi Consulting, según BPMM, la organización se encuentra en **NIVEL 0: Ad-hoc**, el objetivo a seguir en primer lugar será subir al **NIVEL 1: Defined**.

Esta afirmación está basada en un análisis de Madurez que se realizó en Spechi Consulting tomando como base de dicho análisis el Modelo de Madurez BPM de Michael Hammer (PEMM “Process Enterprise Maturity Model)¹² que contempla dos grandes rubros: Madurez Empresarial y Madurez de Procesos.

¹¹ Página 63 y 64, BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013.

¹² Harvard Business review, Abril del 2007

En el rubro de Madurez Empresarial se analizan cuatro aspectos fundamentales: Liderazgo, Cultura, Habilidades y Gobierno. En Spechi Consulting, la dirección está consciente del liderazgo que debe ejercer para que el resto de la organización se encuentre alineada a la estrategia de negocio, de igual manera la cultura empresarial que se ha desarrollado a lo largo del tiempo está enfocada en fomentar responsabilidad, enfoque al cliente y sobre todo, los colaboradores tienen una actitud positiva hacia el cambio, lo que ayudará fuertemente en este proceso. Sin embargo, temas relacionados con madurez de habilidades y madurez de gobierno, se encuentran en una etapa muy inicial, casi nula.

Los resultados obtenidos del análisis de madurez empresarial en Spechi Consulting se muestran a continuación de forma gráfica¹³

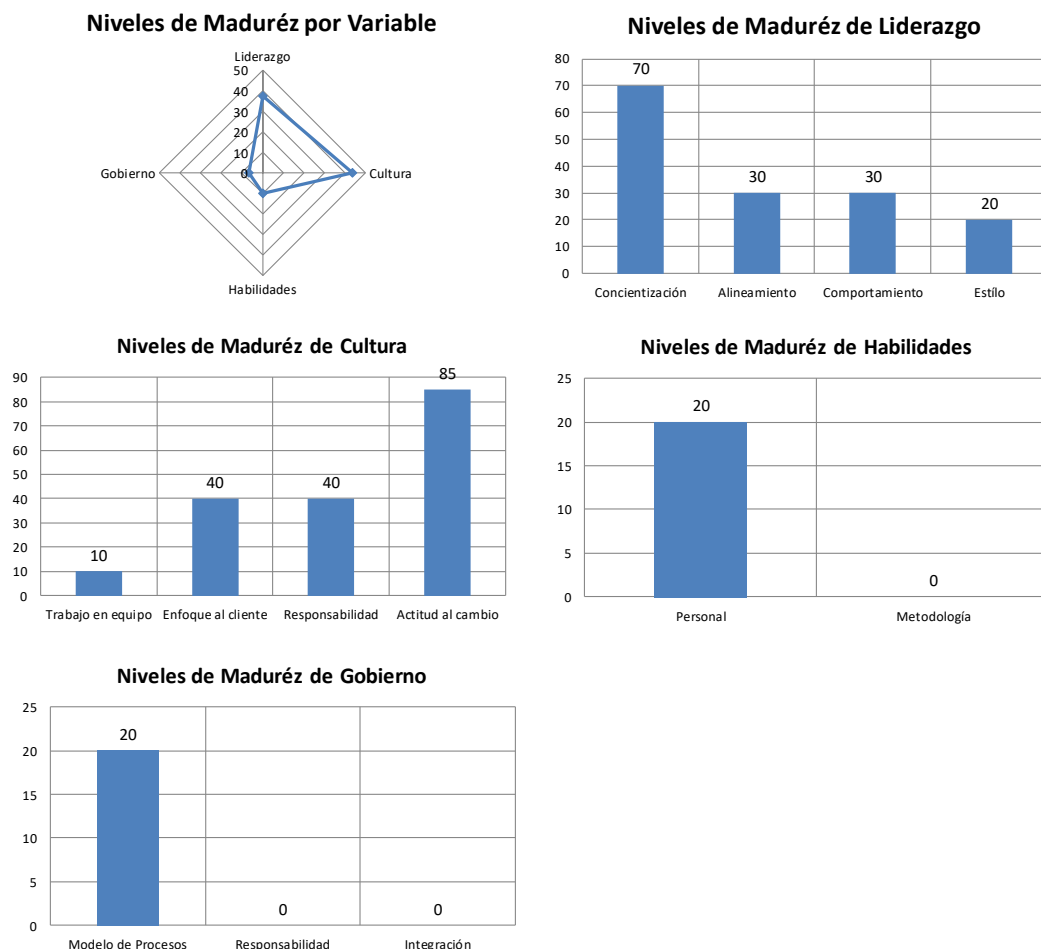


Figura 11. Gráfica de Nivel de Madurez Empresarial de Spechi Consulting
Fuente: Modelo de Madurez de Procesos de Excel proporcionado por el Maestro Humberto Pérez Ortiz

¹³ Modelo de Madurez de Procesos de Excel proporcionado por el Maestro Humberto Perez Ortiz de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio, Materia Administración por Procesos.

Por otro lado, en el rubro de Madurez de Procesos se analizan cinco variables: Diseño, Ejecutantes, Dueño, Infraestructura y Métricas. En Spechi Consulting no se parte de cero en el Nivel de Madurez por procesos, ya que se cuenta con avances en diseño de procesos, desarrollo de competencias de los colaboradores, infraestructura y monitoreo de métricas; sin embargo, los procesos actuales la mayoría de las ocasiones son ejecutados de manera diferente a pesar de existir algunas reglas y políticas debido a que no existen definidos de manera clara roles y responsabilidades, lo que provoca que los procesos no sean estandarizados aún.

Los resultados obtenidos del análisis de madurez de procesos en Spechi Consulting se muestran a continuación de forma gráfica¹⁴

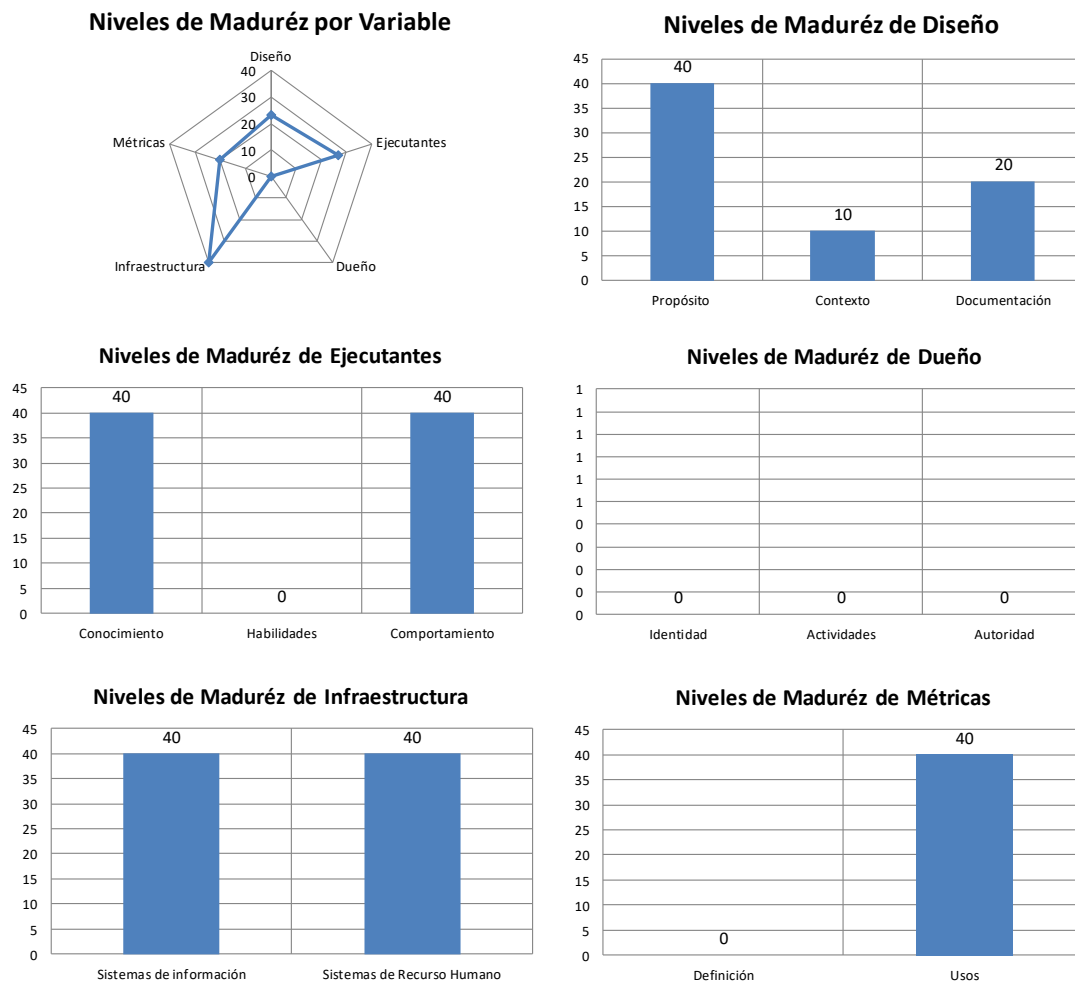


Figura 12. Gráfica de Nivel de Madurez de Procesos de Spechi Consulting
Fuente: Modelo de Madurez de Procesos de Excel proporcionado por el Maestro Humberto Pérez Ortiz

¹⁴ Modelo de Madurez de Procesos de Excel proporcionado por el Maestro Humberto Perez Ortiz de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio, Materia Administración por Procesos.

2.5. ROLES EN BPM

Se ha mencionado en repetidas ocasiones a lo largo de este documento, la necesidad de definir Roles y Responsabilidades para la correcta gestión por procesos. En esta sección se explica de manera más detallada los diferentes Roles que se pueden ejecutar en cada uno de los procesos de negocio de la organización.

En Spechi Consulting se identificarán en cada proceso principalmente los siguientes roles: Dueño de Proceso, Gestor de proceso, Analista de Proceso y usuarios del proceso, ya que, por el tamaño de la organización, permite que un mismo colaborador ejecute varios roles a lo largo de los diferentes procesos de negocio que se documentarán.

Los roles de participantes que se describen a continuación debieran estar presentes de alguna forma en proyectos, gestión u operaciones de BPM. La figura 7 muestra los principales roles que asumen los participantes en las capas de negocio y de TI.

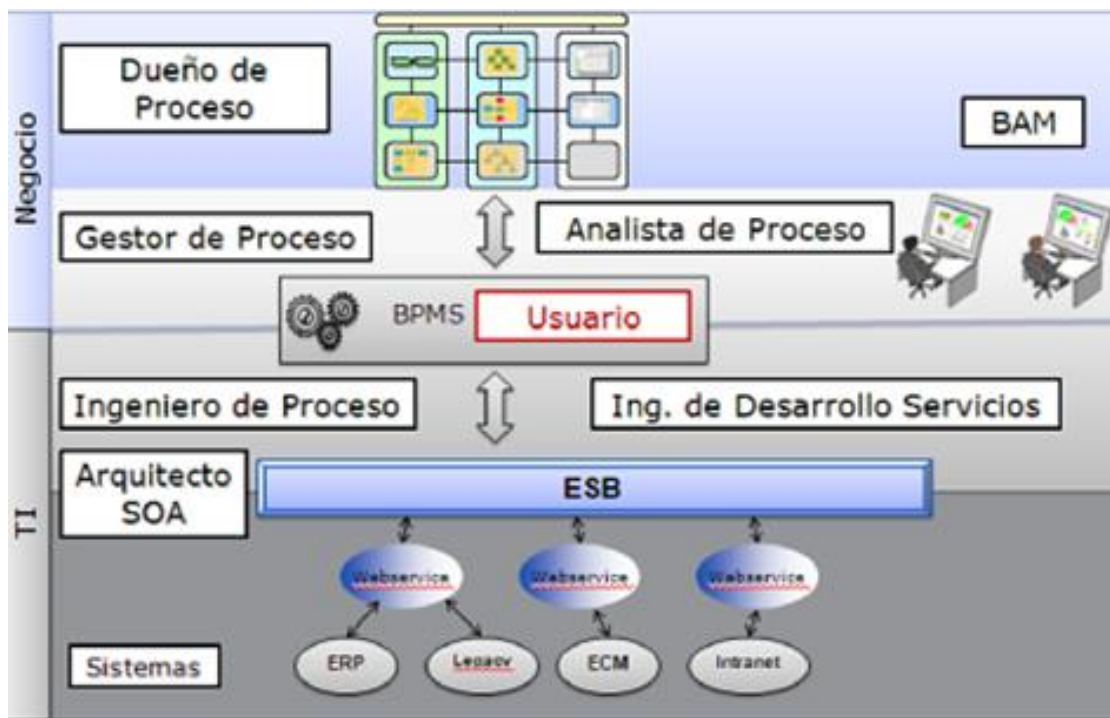


Figura 13. Estructura de procesos de negocio

Fuente: Hitpass, BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014)

Los roles que se definen a continuación son los expuestos por Hitpass¹⁵

Process Owner (Dueño de proceso)

Según Hitpass, B. (2014) el *process owner* es el **dueño de proceso** y el responsable de plasmar la estrategia en los procesos. Él debería tener el mayor interés de todos los participantes en promover la mejora en la eficiencia de éstos.

En muchas ocasiones las propuestas de mejora no vienen de él, sino de otras áreas y si lo logran convencer. En la mayoría de las organizaciones el *process owner* es miembro de la alta gerencia o es responsable de un área o línea de negocio.

- Muestra interés en definir el contexto del proceso de negocio y asegura que esté alineado con los objetivos estratégicos
- Facilita la adopción del proceso de negocio
- Monitorea e informa el rendimiento de los procesos
- Evalúa, prioriza e implementa solicitudes para realizar cambios al proceso

Process Leader (Gestor de Proceso)

Según Hitpass, B. (2014) es el **responsable de operaciones**, quien reporta directamente al *process owner* y es él quien impulsa las propuestas de mejora. Él es responsable de mantener la comunicación con los clientes y/o proveedores.

Normalmente al *process leader* lo encontramos inserto en un nivel de jerarquía intermedia, como subdirector, subgerente, jefe de sucursal o jefe de grupo.

Process Steward (Usuarios de negocio)

Según Hitpass, B. (2014) son **los usuarios de negocio** que trabajan en operaciones con el proceso, es decir, parte integrante de la cadena que crea valor para los clientes. Se pueden relacionar de muy diferentes maneras con el *process leader*.

En la mayoría de las organizaciones son usuarios de un área funcional, como ventas, finanzas o logística.

Process Analyst (Analista de procesos)

Según Hitpass, B. (2014) el **analista de procesos** apoya al *process manager* como asesor interno o externo en todas las fases del ciclo de BPM.

¹⁵ Páginas 33 a 35, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

Él puede representar, como experto, al *process leader* ante consultores externos o formar parte del equipo de proyectos de BPM. El analista de procesos puede ser miembro de un área de procesos de la empresa o pertenecer como analista al departamento de informática de ésta.

Process Governor

Según Hitpass, B. (2014) el rol del *process governor* es crítico en la conducción de la maduración del proceso a través de la normalización en la práctica y el uso de metodologías y herramientas de BPM.

- Define las principales prácticas y estándares en los procesos de negocio

Process Engineer (Ingeniero de proceso)

Según Hitpass, B. (2014) el Ingeniero de procesos implementa un modelo técnico a partir de la especificación y el diseño operacional validado por él y los analistas de procesos. El diseño técnico debe realizarse en el mismo entorno (*process engine* o BPMS) en donde se implementarán los procesos.

EAI Developer (Ingeniero de desarrollo y servicios)

Según Hitpass, B. (2014) un programador puede asumir el rol de ingeniero de desarrollo, si la solución requiere de ampliaciones o adaptaciones de desarrollo por medio de programación (Servicios web, Java, C+ u otros lenguajes).

SOA Architect (Arquitecto SOA)

Según Hitpass, B. (2014) el arquitecto SOA es el responsable de diseñar una arquitectura de software que cumpla con los requerimientos técnico-funcionales de los procesos y servicios que se van a automatizar y orquestar con los sistemas de información.

En empresas y organizaciones de menor tamaño, muchos de estos participantes tendrán que asumir varios roles a la vez. Los siguientes roles en conjunto podrían por ejemplo asumir los participantes en empresas Pyme:

- Dueño de Proceso y Gestor de Proceso
- Analista de Negocio y Ejecutivo de negocio
- Analista de Negocio e Ingeniero de Procesos
- Arquitecto SOA e Ingeniero de Desarrollo

Como se mencionó con anterioridad, en el caso de Spechi Consulting, debido al Tamaño de la empresa, los únicos Roles que se asumirán inicialmente en la implementación de BPM son:

- Dueño de Proceso
- Analista de Proceso
- Gestor de Proceso
- Usuario de Negocio o Responsable de Proceso

2.6 BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation 2.0)

Es un estándar que es **fácilmente comprensible** por todos los usuarios de negocios, de los analistas de negocio que crean los bosquejos iniciales de los procesos, para los desarrolladores técnicos responsables, para la implementación de la tecnología que se llevará a cabo en los procesos y, finalmente, para las personas de negocios que van a administrar y monitorear los procesos.

Un modelo BPMN proporciona un **robusto conjunto de símbolos** para el modelado de los diferentes aspectos de los procesos de negocio pudiendo crear diagramas simples con un conjunto pequeño de elementos gráficos.

Se está convirtiendo en el estándar para modelado y diseño de procesos de negocios más utilizado.

- Característica clave
 - La versión 2.0 de BPMN representa una significativa maduración y solidificación de la notación. Con más de 100 íconos organizados en conjuntos descriptivos y analíticos para satisfacer cualquier necesidad.
 - Anotación muy precisa: indica comienzo, eventos intermedios y finales, actividades, flujos de mensajes, comunicaciones, colaboraciones, actividades, etc.
- Uso
 - Cuando se desee presentar un modelo a varios conjuntos de audiencias.
 - Para simular un proceso de negocio con un motor de procesos.
 - Para ejecutar un proceso.
- Ventajas
 - Su uso y la comprensión generalizada.
 - Una de las notaciones más potentes y versátiles para el proceso de identificación.
 - Tanto los profesionales de la comunidad de procesos de negocios como los de TI pueden usar una simbología, lenguaje y tecnología común con la cual comunicarse.



- Los modelos de procesos resultantes son consistentes en la forma y el significado lo que simplifica el diseño, análisis y medición permitiendo que el modelo se re-use.
- Desventajas
 - Requiere entrenamiento y experiencia para utilizar la totalidad de los símbolos correctamente.
 - Es difícil ver las relaciones entre los múltiples niveles de un proceso.
 - Diferentes herramientas de modelado pueden soportar diferentes subconjuntos de la notación.

El BPMN Framework, consta de cuatro niveles, el descriptivo, el operativo, el técnico y el de implementación. BPMN permite seleccionar el tipo de objetos y patrones para cada nivel.

Modelo de Procesos Descriptivos

Un modelo de proceso en el primer nivel describe la lógica del negocio lo más compacta posibles. El objetivo principal en este nivel es descubrir el alcance que tiene los procesos de principio a fin. (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014)

- Los principales objetivos relacionados con este nivel son:
- Definición del alcance de los procesos.
- Asignación de las responsabilidades y recursos del proceso.
- Definición de los principales indicadores críticos de desempeño.
- Requerimientos generales que se esperan para mejorar el rendimiento de los procesos.

Modelo de Procesos Operativos

De acuerdo con (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014) el modelado operativo se caracteriza por lo siguiente:

- Es el segundo nivel en el framework de BPMN.
- Abarca la lógica del negocio a nivel de detalle, incluye excepciones, reglas de negocio y el detalle de interacción de todos los participantes.
- Sirve al usuario del negocio como guía para su trabajo diario.
- Al analista de proceso le ayuda para evaluar la eficiencia del proceso y hacer propuestas de mejora.

- Constituye la base y punto de partida para el diseño mediante el uso de tecnologías de información.
- Es independiente de la tecnología, pero sirve como especificación para la implementación.
- El modelo operativo corresponde en su lógica principal completamente a la lógica que será implementada técnicamente, logrando con esto alinear - o reducir considerablemente la brecha entre- la capa de negocio con la de TI (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014).

Durante la etapa de Modelado en el proyecto de implementación BMP en Spechi Consulting se definirán tanto el modelo Descriptivo como Operativo de los Procesos de Comercialización de productos y Gestión del servicio al cliente, para cumplir con los objetivos descritos con anterioridad y aportar el correcto entendimiento de los mismos.

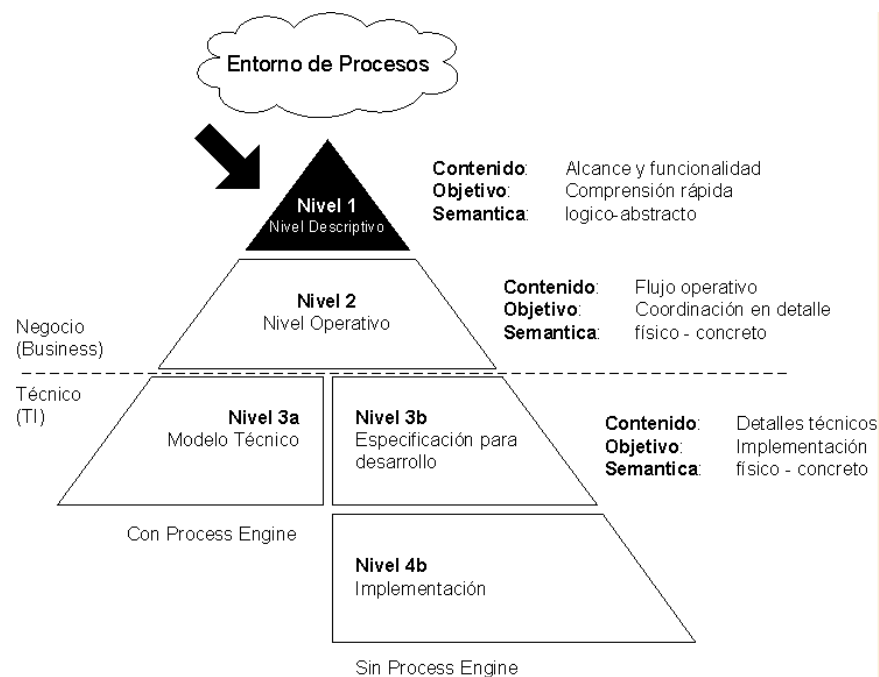


Figura 14. Marco Estructural para BPM

Fuente: (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014)

Elementos básicos de BPMN

En un principio en un proceso hay que hacer ciertas cosas (actividades), pero a lo mejor sólo bajo ciertas condiciones (Gateways) y además pueden ocurrir cosas (Eventos). A estos objetos se les denomina

BPMN objetos de flujo y se conectan por medio de un flujo de secuencia, pero solo dentro de un pool, o lanes dentro de un pool. Si se requiere una relación entre dos o más pools se utilizan flujo de mensaje.

Además existen objetos llamadas *artefectos*, los cuales enriquecen de información la descripción de un proceso, pero éstos no tienen ninguna influencia en la lógica del proceso. Cada artefacto puede relacionarse con cualquier objeto de flujo a través de objetos del tipo *asociación*. También está permitido utilizar símbolos propios como artefactos.

En BPMN 2.0 se incluyó una nueva categoría de objetos, la categoría de datos.



Figura 15. Elementos básicos de BPMN

Fuente: Hitpass, *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica*, 2014.

En los diferentes modelos de procesos que se diseñarán para Spechi Consulting, se buscará utilizar principalmente los Objetos de Flujo, Objetos de Conexión y Participantes, para facilitar la lectura e interpretación de los mismos. Se selecciona esta notación en el modelado de Spechi Consulting, porque es la notación oficial propuesta por la *ABPMP International (Association of BPM Professionals)* en su CBOK.



2.7 MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO

Entendemos que toda organización requiere para el logro de su Estrategia de Negocios, alinear ciertos elementos claves:

La mejora de procesos de negocios busca implantar en la organización una metodología para la mejora estratégica de sus procesos clave de negocio, haciéndolos más efectivos, eficientes y flexibles, capaces de adaptarse a un ambiente de cambios permanentes. ¿Cómo? Realizando el despliegue de los procesos en congruencia con la estrategia definida, estableciendo métricas, definiendo controles, detectando debilidades e implementando soluciones que promuevan la mejora continua en la consecución de los objetivos de la compañía.

Más adelante en la Figura 16. Tabla de Niveles de Mejora, se especifica de una manera visual y clara, los distintos niveles de mejora que nos ayudan a comprender de mejor manera el impacto e importancia de cada uno en un proyecto de esta naturaleza.

¿Por qué es importante?

- Asegurar que los procesos de negocios sean congruentes con la dirección estratégica de la empresa.
- Centrarse en los procesos realmente relevantes para el éxito del negocio y que proporcionen valor al cliente.
- Proporcionar una visión transversal de la organización, complementaria a la visión vertical (funcional) habitual de los organigramas. Se asegura de que se contemplan las expectativas y requerimientos de los clientes.
- Determinar el más eficiente y efectivo uso de los recursos.
- Mejorar la entrega de servicios.
- Asegurar que los cambios sean aceptados e implantados como se intenta.
- Garantizar la estandarización de las operaciones.
- Brindar mayor dinamismo a la implementación de los cambios necesarios.
- Facilitar la identificación temprana de riesgos en el cumplimiento de objetivos, gracias al seguimiento sistemático del rendimiento de los procesos y al conocimiento del grado de contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos.

2.7.1 NIVELES DE MEJORA

Reingeniería: Reingeniería de procesos significa quebrar con los paradigmas antiguos, procedimientos obsoletos y orientarse fundamentalmente hacia la creación de valor para el cliente, al pensar en reestructurar la nueva forma de organizar el trabajo¹⁶.

El método BPR fue descrito por Hammer&Champy como la "reconsideración fundamental y la reorganización radical" para lograr una mejoría drástica en el desempeño, los costos y los servicios. Hammer&Champy recomiendan que se deben observar los procesos completos de una organización, desde la adquisición, pasando por la producción, la venta y la distribución. La empresa debe concebirse y reconstruirse como un conjunto de procesos.

Los principales aspectos de la reingeniería de procesos son:

- Orientación a la satisfacción del cliente (tiempos de respuesta, calidad de productos y servicios, costos).
- Reconsideración fundamental de la organización del trabajo (actividades, flujos y responsabilidades).
- Considerar las capacidades de TI para mejorar la eficiencia de los procesos.

El BPR requiere de grandes esfuerzos, consume muchos recursos y demanda una gran coordinación de participantes de todos los niveles en una organización, razón por la cual se clasifica en una de las categorías de proyectos de alto riesgo. El BPR debería restringirse a aquellos procesos de negocio que tienen una importancia estratégica y cuyo desempeño actual es altamente deficiente. Pero, ¿qué podríamos entender por deficiente y cuándo se justifica una reingeniería de procesos?:

- La competencia supera sin problemas a la compañía.
- Los productos y servicios no satisfacen las necesidades de los clientes:
 - Se requiere de una nueva solución orientada a la demanda del mercado (clientes).
 - Una nueva solución requiere el diseño de un nuevo proceso.
- Existen muchos conflictos dentro de la organización:
 - Muchas reuniones sin resultados.
 - El poder informal es más alto que el formal.

¹⁶ Página 160, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda



- Comunicación excesiva fuera de la línea.

Rediseño: El rediseño de procesos no es tan radical como la reingeniería, puede, por ejemplo, aplicarse a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo, el rediseño son: reducción de tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, reducción de costos¹⁷.

El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño.

¿En qué ámbitos influye el rediseño?:

- Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- Incorporación de tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.

Mejora: El concepto de mejora continua está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y a diferencia de la técnica de rediseño no requiere de la formulación de un proyecto. El ciclo de la implementación de la mejora queda en manos de los responsables del negocio y no consumen recursos adicionales a los propios. Algunos de estos conceptos de mejora continua se conocen bajo los nombres de Six Sigma y Lean Management, pero también podemos sumar a estas técnicas el sólo monitorear el

¹⁷ Página 161, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

rendimiento de los procesos a través de indicadores de ciclo u otros e iniciar iniciativas de mejora cuando se detectan desviaciones al comportamiento esperado.¹⁸

El concepto de mejora continua está limitado a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. Si los cambios propuestos por la mejora continua impactan sobre la estructura de los procesos, traspasan los límites de responsabilidad del área, impactan sobre la tecnología, o bien requieren de recursos adicionales, y la propuesta de mejora pasa a un proyecto de rediseño. De igual forma si un proyecto de rediseño pone en duda la estructura de responsabilidades o traspasa las fronteras de un área de negocio, pasa a ser un proyecto de reingeniería.

En la siguiente tabla¹⁹ se muestran las principales características que diferencian los tres enfoques principales de mejora de procesos:

Característica	REINGENIERÍA	REDISEÑO	MEJORA
Enfoque	Proceso existente	Reestructuración	Mejora evolutiva
Objetivo del cambio	Cambio radical, satisf. Cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisfacción. cliente
Tipo de cambio	Radical	Estructural	Incremental
Periodicidad del cambio	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
Organización del cambio	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
Impulsor del cambio	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
Impacto del cambio	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un subproceso
	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo
Riesgo	ALTO	MEDIO	BAJO

Figura 16. Tabla de Niveles de Mejora
Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica

El proyecto de implantación de BPM en Spechi Consulting se considera en el nivel de “MEJORA” ya que no se realizarán cambios estructurales a los procesos actuales, únicamente se documentarán en busca de la agilidad, eficiencia y eficacia.

¹⁸ Página 162, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

¹⁹ Página 163, Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM), Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda

2.7.2 HERRAMIENTAS DE MEJORA

Las herramientas de mejora continua están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos, productos y servicios actuales. Del mismo modo, algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora más prioritarias o que más beneficios pueden aportar a nuestro trabajo, de forma que podamos ahorrar tiempo y realizar cambios sólo en las áreas más críticas.

Se pueden consultar las siguientes herramientas de mejora continua de la lista:

- Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) – El método más conocido de mejora continua en el que se basan todos los demás. Esta es la base de la mejora continua.
- Calidad Total, EFQM e ISO 9001 – Una comparativa del significado y principios de estos tres pilares de la gestión de la calidad y mejora continua.
- Análisis de valor – Método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen – Busca una mejora continua de todos aspectos de la organización.
- Diagrama de afinidad – Juntar ideas o asuntos para organizar y resumir agrupando las ideas afines.
- Análisis Seis Sigma / Six Sigma – Método de mejora de procesos que se basa en la reducción de la variabilidad de los mismos.
- DFSS (Design For Six Sigma) – Metodología derivada de Seis Sigma enfocada al lanzamiento de nuevos productos.

2.8 IMPLEMENTACIÓN

Es de suma importancia mencionar en esta sección los aspectos críticos a considerar en la implementación de la disciplina BPM según las sugerencias de Jeston & Nelis en su libro Business Process Management.²⁰

La implementación tiene que ver con el equilibrio y la cohesión entre la organización (procesos de negocio) y aspectos de TI. Obtener este balance correcto permitirá al proyecto BPM ser terminado de la manera más efectiva y eficiente.

²⁰ Nelis, J., & Jeston, J. (2008). Business Process Management, Practical Guidelines to Successful. USA: BH



Una metáfora útil es la Regatta® de Sogeti, que se muestra en la siguiente figura. El eslogan utilizado es "Velocidad (efectividad) y eficiencia a través de equilibrio y cohesión". Ésta se representa de manera visual en la siguiente figura 17.

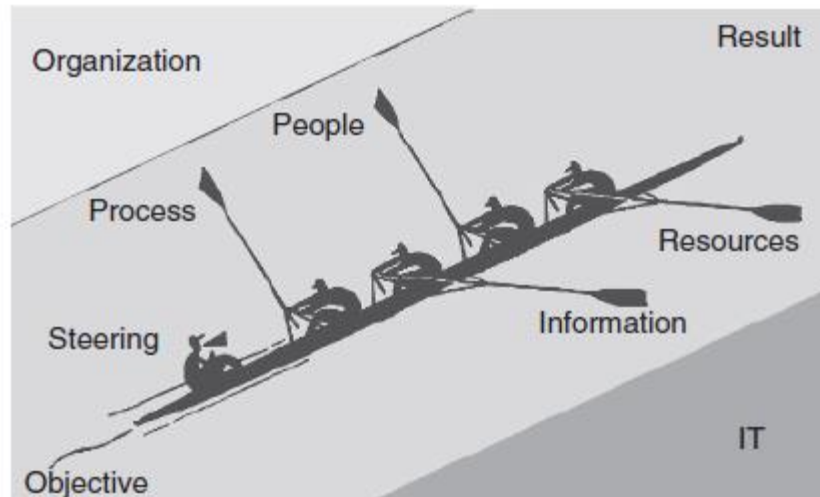


Figura 17. Regatta® como metáfora para implementar un proyecto BPM

La metáfora se define como sigue:

- **Velocidad** (efectividad) es crucial: el objetivo general es ganar, y usted gana siendo el primero (el más rápido) en la línea de meta. En un proyecto BPM el objetivo es centrarse en obtener beneficios de los procesos de negocio.
- **Eficiencia:** se relaciona con garantizar que toda la energía y el entusiasmo disponibles se utiliza de manera óptima para obtener el resultado deseado, es decir, para obtener lo mejor de todo el equipo. En un proyecto BPM, el objetivo es asegurar que todos contribuyan lo suficiente para alcanzar los resultados deseados.
- **Balance:** Se requiere equilibrio para garantizar que la embarcación no se incline hacia los lados o volcarse, lo que no sería bueno para su velocidad y eficiencia. El equilibrio se logra haciendo coincidir cuidadosamente la fuerza, peso y experiencia de todos los participantes en el barco. En un Proyecto BPM, el objetivo es asegurar que todos los elementos de la implementación (gestión, proceso, personas, gestión de proyectos, recursos e información) son considerados cuando se implementa una solución.
- **Cohesión:** Se requiere cohesión para garantizar que el equipo se alinee como uno solo: todos los remeros tienen que seguir el mismo ritmo y técnica, lo que le da un carácter velocidad extraordinaria. En un

proyecto BPM, es importante que todos los elementos de implementación estén alineados y no se traten por separado.

- **Proceso:** El proceso está en el primer remo, y esta es la persona que dicta la velocidad a otros remeros. En un proyecto BPM, el proceso de negocio debe ser líder y la tecnología y la gente deben seguir.
- **Gestión:** (gerente de proyecto, jefe de procesos, patrocinador del proyecto) dirige el barco en línea recta hasta el final, asegurando que no se desvíe del camino ni se quede atascado en la orilla. Si el proyecto BPM pone demasiado énfasis en los recursos e información (los aspectos de TI), entonces el proyecto será impulsado en, y podría atascarse, en el banco de la organización (aspectos organizacionales) – Por ejemplo, personas que no están comprometidas. Alternativamente, si un proyecto BPM pone demasiado énfasis en las personas y procesos (aspectos de la organización), el proyecto 'barco' podría atascarse en el banco de TI (aspectos tecnológicos) del proyecto, por ejemplo, los recursos (hardware y software) que son incapaces de cumplir con el resultado deseado.

Como bien se menciona en este libro, el diseño es solo la punta del iceberg, lo realmente relevante en cualquier proyecto BPM es la implementación, llevar a la realidad todo lo planteado en el diseño, y que éste tenga coherencia con los elementos clave mencionados en la metáfora Ragatta®: procesos de negocio, tecnología y gente, para que el diseño sea correctamente soportado. En Spechi Consulting tendremos como primicia la comunicación a nuestros colaboradores de todo el proyecto desde la fase de análisis hasta la fase de implementación, así como, el análisis de la infraestructura tecnológica para soportar cada proceso de negocio diseñado, para con esto garantizar una implementación exitosa.

2.9 MODELO DE REFERENCIA

Como modelo de referencia se consideró una investigación de *IBISWorld Industry Report 54151 IT Consulting in the US*, así como, el modelo de servicio de Contpaqi®, que por cuestiones de confidencialidad únicamente presento dos figuras que mostrarán de manera ilustrativa dichos modelos.

Estos dos modelos fueron la base para enfocar el diseño del mapa de arquitectura de Spechi Consulting, sin embargo, solo fueron un complemento a la redefinición de los procesos de negocio existentes para incluir mejoras en los mismos e integrar nuevos procesos no considerados en la vista horizontal.

Industry Definition

The IT Consulting industry includes firms that provide the following services to client companies: writing, testing and supporting custom software; planning and designing integrated hardware, software and

communication infrastructure; and on-site management of computer systems and data processing facilities. This industry excludes packaged software publishers and off-site data processing and hosting services.

Main Activities

The primary activities of this industry are

- Providing information technology expertise for consumers
- Writing, modifying, testing and supporting software
- Planning and design of systems
- On-site management and operation of IT functions

The major products and services in this industry are

- Computer application design and development
- Computer systems design, development, and integration
- IT computer and network management services
- IT technical consulting services
- IT technical support services
- Other services

Figura 18. IBISWorld Industry Report 54151 IT Consulting in the US



Figura 19. Modelo de Servicio Contpaqi®

3. MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo del proyecto de mejora de procesos para Spechi Consulting se realizará en base a la disciplina BPM conforme al estándar publicado en el CBOOK (ABPMP, 2013), y a la metodología propuesta por el Profesor José Carlos Peña, 2016.

La metodología que se utilizará a lo largo de la intervención será la siguiente:

- Planificación detallada del proyecto
- Análisis de Procesos
 - Obtención de la estrategia
 - Revisión de la información obtenida.
 - Realizar entrevistas iniciales
 - Construcción de matrices de roles y responsabilidades
 - Elaboración de plan de entrevistas
 - Realización de entrevistas detalladas
 - Elaboración de SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) de los procesos a elaborar.
 - Diseño de la vista horizontal del modelo As is.
 - Conclusiones del Análisis
- Diseño
 - Revisión del plan de diseño
 - Búsqueda de un modelo de referencia
 - Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito
 - Elaboración del plan de validación y verificación.
 - Elaboración el mapa de arquitectura
 - Definición de las métricas e indicadores
 - Modelado de los procesos
 - Documentación de los procedimientos
 - Definición del modelo de monitoreo y control
 - Definición del modelo organizacional
 - Diseño de la arquitectura tecnológica



- Elaboración del plan de transformación.
- Documentación del documento de diseño de procesos de la organización.
- Plan de Implantación
 - Realizar la validación y verificación
 - Capacitación
 - Implantación de la arquitectura tecnológica
 - Implantación de la estructura organizacional
 - Plan para Liberación y puesta en marcha de los procesos.

Modelo de referencia BPM

Productos a entregar

Como resultado de los trabajos realizados se obtendrán los siguientes documentos:

- Documento de Análisis
 - Diagrama de Vista horizontal
 - Documento de Análisis
 - Conclusiones de Análisis
- Documento de Diseño
 - Mapa de Arquitectura de procesos
 - Procedimientos
 - Métricas e indicadores
 - Plan de implantación
- Reporte de Implantación
 - Campaña de comunicación interna del Proyecto BPM
 - Plan de capacitación a colaboradores
 - Plan detallado de implantación de procesos con Diagrama de Gantt.



4. DESARROLLO

4.1 FASE DE ANÁLISIS

Esta es la primera fase que se desarrolla en este proyecto según las áreas del conocimiento de BPM descritas con anterioridad en el Marco Teórico de este mismo documento.

El objetivo de esta fase es analizar a detalle todas las actividades y procesos ejecutados en Spechi Consulting para identificar y poder comprender los procesos de negocio de la organización, y determinar sus niveles de eficiencia y eficacia. Se busca comprender los procesos en su estado actual, para con ello determinar el nivel de cambio requerido para lograr un estado de mejora.

Las técnicas y herramientas que se utilizaron en esta fase fueron:

- a) Planeación Estratégica: Propósito, Visión y Análisis FODA
- b) Levantamiento de información a través de: entrevista preliminar, entrevistas iniciales y entrevistas detalladas a cada uno de los integrantes de Spechi Consulting.
- c) Matriz de funciones y responsabilidades
- d) Análisis tecnológico
- e) Configuración de valor
- f) Modelo de negocio
- g) Identificación de procesos
- h) Diagrama de documentos
- i) Diagrama causa-efecto

Cada una de estas técnicas y herramientas facilitaron el análisis de la situación inicial de Spechi Consulting, cabe mencionar que esta fase fue desarrollada con éxito, lo que permitió identificar la estrategia de negocio de la compañía, las áreas de oportunidad tanto internas como externas, el modelo de negocio, así como, la correcta identificación de los procesos actuales y los procesos a mejorar e implementar basándonos en el impacto que tendrían las mejoras en la operación general de la empresa y la satisfacción del cliente, es decir, la correcta priorización de los procesos y por ende, la identificación clara de procesos críticos, procesos de soporte y procesos de gestión.

4.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Propósito:

“DEMOCRATIZAR LA GESTIÓN POR PROCESOS”

Somos una firma consultora en gestión por procesos (BPM) con base en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México. En Spechi creemos que la actividad humana es un reflejo de la tecnología utilizada en las empresas, y viceversa. Vemos una dualidad perfecta entre los procesos de organización y los sistemas de información. Democratizamos la gestión por procesos entre la comunidad empresarial, las pequeñas y medianas empresas.

Contribuimos a la comunidad empresarial en la generación de valor a través de procesos de negocio. Existimos para facilitar el primer contacto con la tecnología y acompañar en el crecimiento de las empresas

Visión:

Ayudar a la pequeña y mediana empresa a generar valor a través de sus procesos de negocio.

Existimos para facilitar el primer contacto de tu negocio con la tecnología, porque creemos que las pequeñas empresas mexicanas sí pueden crecer y desarrollarse. Porque creemos en las empresas competitivas.

Spechi facilita la transformación de nuestros clientes en 3 elementos clave:

- Procesos
- Tecnología
- Gente

Creemos en:

Disfrutar el aprendizaje. Lo adquirimos a través de un proceso creativo, emocionante, exploramos alternativas de solución y generamos conocimiento que podemos compartir.

Provocar innovación constante. Retamos el status quo, buscamos evolucionar constantemente, entendemos que la disrupción es la normalidad en el mundo actual.

Impulsar la mentalidad digital. Somos ágiles, iterativos y rápidos en la manera de hacer las cosas; la tecnología es nuestro apoyo.

Crecer juntos. Somos una comunidad que busca crecer y desarrollarse en conjunto con nuestros clientes.

ESTRATEGIAS:

1. Líderes de pensamiento en BPM
2. Solución para pymes en manufactura y costos
3. Estrategia de lealtad con clientes clave
4. Líderes en red de distribuidores Contador Público Mujer
5. Diseño de un modelo de servicio de alto desempeño
6. Plan táctico de prioridades del mes y forecast
7. Rediseño del proceso de ventas y estructura organizacional.
8. Plan de certificación de talento
9. Atracción de talento: Costos, equipo comercial, BPM implementador, Coordinador de operaciones.
10. Diseño de sistema de monitoreo integral

A continuación, se muestra la matriz FODA (análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), realizada en Spechi Consulting de la cual se derivaron las estrategias antes mencionadas. Este análisis consistió en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que nos dicen la situación interna de la empresa, así como, el análisis de oportunidades y amenazas que nos dicen la situación externa. Según Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr el equilibrio entre la capacidad interna de la empresa y su situación de carácter externo.



Figura 20. Análisis FODA de Spechi Consulting.

		FORTALEZA	DEBILIDAD
		F1 Productos buenos y accesibles	D1 Procesos no estandarizados
		F2 Marca reconocida	D2 Planteamiento estratégico no formalizado
		F3 Personal especializado en sistemas de información	D3 Capacidad Instalada
		F4 Precios estandarizados	D4 Sistema de distribución
		F5 Seguimiento de venta	D5 Constantes requerimientos de capacitación
		F6 Servicio al cliente de calidad	D6 Falta de estrategias comerciales
		F7 Conocimiento de la situación financiera del negocio	D7 Falta de desarrollo de un equipo enfocado en BPM
		F8 Objetivos de venta y operación definidos y medibles	D8 Falta de desarrollo de un implantador de software
		F9 Personal especializado en BPM	D9 La dirección general está involucrada en muchos procesos operativos
		F10 Experiencia en planeación estratégica	
		F11 Experiencia en PMI	
OPORTUNIDAD	FO	DO	
O1 Reformas fiscales	F1, F2, F4, F8, F9, F10, F11, O1, O2, O4	D3, D5, D7, D8, D9 O1, O4	
O2 Formalización de la micro y pequeña empresa	Estrategia de lealtad con clientes clave. Líderes de pensamiento en BPM	Plan de certificación de talento Atracción de talento: Costos, equipo comercial, BPM implementador, Coordinador de operaciones	
O3 Patrones de consumo	Solución para pymes en manufactura y costos. Líderes en red de distribuidores Contador Público Mujer	D1, D4, O3, O4	
O4 Desarrollo de nuevos productos	Diseño de un modelo de servicio de alto desempeño	Rediseño del proceso de ventas y estructura organizacional	
	F5, F6, F11, O2, O3	D6, O4 Plan táctico de prioridades del mes y forecast Líderes de pensamiento en BPM	
AMENAZA	FA	DA	
A1 Competencia agresiva	Rediseño del proceso de ventas y estructura organizacional	D6, A1, A3, A6	
A2 Innovación de los competidores	Diseño de un modelo de servicio de alto desempeño	Rediseño del proceso de ventas y estructura organizacional	
A3 Constantes cambios tecnológicos	Diseño de sistema de monitoreo integral	D1, D2, A1, A2, A4	
A4 Productos sustitutos		D6, A1, A2, A4	
A5 Estado de las finanzas en el país		Estrategia de lealtad con clientes clave	

4.1.2 MATRIZ DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

La Matriz de funciones y responsabilidades es una herramienta que permite conjuntar la información y empezar a identificar las funciones de la organización y los responsables de realizar alguna actividad en la misma

Como se establece en The Six Sigma Memory Jogger™ II, ASQ, la matriz de roles y funciones es una herramienta que permite conjuntar la información recabada en las entrevistas y empezar a identificar las funciones de la organización y los responsables de realizar las actividades en la misma; servirá para que de una manera rápida el analista tenga una idea integral de las actividades que se realizan en la organización y así identificar los procesos existentes.

Para lograr la integración de la Matriz de Funciones y Responsabilidades se realizaron entrevistas iniciales y detalladas con cada uno de los colaboradores de Spechi Consulting, mismas que se encuentran en los Anexos 1 al 2.

A continuación, se detalla cómo se ejecutaron cada una de dichas entrevistas:

- a) Entrevista Inicial: Ejecutivo Comercial
- b) Entrevistas detalladas: a todo el personal de la organización activo en ese momento.

Derivada de dichas entrevistas, se logró concentrar la información de las principales funciones y responsabilidades. Este documento contiene información en varios niveles: lo que dicen los “jefes”, qué hacen sus subordinados y lo que dicen los subordinados sobre su propia tarea (contraste de información). Adicional a las funciones y responsabilidades, esta matriz nos da información sobre los modos de relación e interacción entre el jefe y sus subordinados.

A continuación, presento la entrevista inicial aplicada a la Encargada de Comercialización, así como, la entrevista detallada realizada a uno de los Consultores Junior.

Posterior a las entrevistas, encontraremos la Matriz de Roles y Responsabilidades de Spechi Consulting.



ENTREVISTA INICIAL

Empresa: Spechi Consulting S de RL de CV
Proyecto: Mejora de los procesos comerciales y operativos de la organización
Consultor: Sadday Preciado Mariscal **Fecha:** 20/03/2018
Lugar: Oficinas de Spechi Consulting
Entrevistado: Diana Rodríguez **Mail:** diana@spechi.mx
Departamento: Ventas **Tel:** 33 2005-6000
Puesto: Encargada de ventas
Nombre y puesto del jefe inmediato: Martha Arreola, Directora de Estrategia e Innovación
Antigüedad en la empresa: 2 meses **Antigüedad en el puesto:** 2 meses

¿Cuál es la función de su puesto?

Mi función es estar al pendiente de las licencias y los sistemas que tienen los clientes, para poder hacerles una cotización según su fecha de vencimiento o la actualización que requieran, darles seguimiento a las cotizaciones hechas confirmar que el cliente las recibió y preguntar si todo está claro o tienen alguna duda para poder cerrar la venta, confirmar pagos para poder solicitar el pedido del cliente, una vez que me llega su certificado debo agendar cita confirmarla con el cliente y enviar su pedido junto con su factura y estar al pendiente de la que la instalación se realice el día y la hora indicada.

Estar al pendiente de las pólizas de servicio que tienen los clientes para que no se queden sin horas y enviar cotización, si ésta es autorizada solicito el apoyo para facturar al cliente y una vez que se envió factura confirmo pago y doy de alta la póliza para llevar un control de cada cliente.
Contestar correos de los clientes, así como las llamadas.

¿Qué personas depende de usted?

Ninguna

¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?

No aplica

Problemas principales detectados en su función

Falta de coherencia en el seguimiento entre las áreas de ventas y soporte. Falta de comunicación. No se han determinado políticas de seguimiento y responsables de cada parte de los procesos. No existe estandarización en las áreas. El seguimiento post-venta es nulo. Actualmente existe rotación de personal en el área de ventas.

Recomendaciones para poder mejorar el proceso

Disminuir la rotación del personal y estandarización de los procesos y puestos.
Planeación estratégica.

Comentarios y observaciones

Concentrar los esfuerzos en la estandarización y fortalecimiento de la venta de servicios, ya que esa es una de las propuestas de valor de nuestra estrategia de negocio y lo que representa mayor ingreso y utilidad.



ENTREVISTA DETALLADA

Soporte técnico

Empresa: Spechi Consulting S de RL de CV
Proyecto: Mejora de los procesos comerciales y operativos de la organización
Consultor: Sadday Preciado Mariscal **Fecha:** 20/03/2018
Lugar: Oficinas de Spechi Consulting
Entrevistado: Daniel Martínez González **Mail:** daniel@spechi.mx
Departamento: Operaciones **Tel:** 33 2005 6000
Puesto: Soporte Técnico
Nombre y puesto del jefe inmediato: Sadday Preciado Mariscal, Dirección General
Antigüedad en la empresa: 3 años 8 meses **Antigüedad en el puesto:** 3 años 8 meses

¿Cuál es su proceso?

Yo me encargo de atender las citas y llamadas de clientes para soporte técnico, cuando es por cita, se pregunta al cliente si está disponible para la atención, si no, se reagenda, si sí, se continúa y se corrobora que exista la herramienta de soporte y en caso necesario se instala.

Se realizan respaldos y operaciones de prevención de pérdida de datos correspondiente al servicio que se efectuará y se procede a analizar y solucionar el problema, la instalación o la implantación en cuestión. Se valida el funcionamiento correcto.

Si el problema tuvo solución, se pide al cliente que valide y revise, si no, se canaliza o escala el caso.

Para finalizar el proceso, se pide autorización del cliente del tiempo invertido y se procede a hacer la bitácora de servicio correspondiente y se solicita al cliente que conteste la encuesta de satisfacción.

Como proceso administrativo, se realiza el cierre de la bitácora en Sistema Administrativo, en apartado de observaciones, se explica qué proceso se debe llevar al momento de facturar. Se genera archivo txt y envía bitácoras a administración.

Atención de dudas técnicas a distribuidores

Canalización de ventas, cuando un cliente solicita información de novedades en los sistemas y nuevas versiones.

Hacer campañas de actualización con los clientes que cuentan con los sistemas de los cuales se liberan nuevas versiones.

También hago seguimiento a casos no cerrados e investigación de soluciones a problemas nuevos o no documentados.

De manera eventual, se realizan procesos técnicos de migración de servidores y solución de problemas de redes con clientes, y problemas emergentes de calidad urgente relacionados con hardware.

¿Qué actividades realiza?

Actividad	Descripción de la actividad
Soporte técnico remoto	Establecer contacto con el cliente, identificar el problema, respaldar la información existente, ejecutar el proceso de reparación, capacitación o implementación, validas con el cliente



	<p>que el problema, solicitud o duda haya quedado resuelto, solicitar conformidad del cliente con respecto al tiempo de la bitácora. Solicitar al cliente conteste encuesta de satisfacción. En todo momento, prevenir accidentes del entorno.</p>
Soporte técnico presencial	<p>Identificar el cliente y el domicilio, presentarse a la cita puntual y formal, identificarse y saludar al cliente, identificar el problema, respaldar la información existente, ejecutar el proceso de reparación, capacitación o implementación, validar con el cliente que el problema, solicitud o duda haya quedado resuelto, solicitar conformidad del cliente con respecto al tiempo de la bitácora. Solicitar al cliente conteste encuesta de satisfacción. En todo momento, prevenir accidentes del entorno.</p>
Instalaciones y migraciones	<p>Establecer contacto con el cliente, validar datos del cliente, validar plataforma del sistema operativo, validar permisos de usuario, validar sistema y versión, instalar la consola de soporte con consentimiento del cliente (descargar del sitio oficial), validar usuarios conectados, solicitar que cierren los sistemas, respaldar (esperar el tiempo prudente para el respaldo de los Index y la integridad de los respaldos), respaldar reportes y desarrollos a la medida, instalar (ejecutar como administrador) y validar el correcto funcionamiento en servidor, realizar mismo proceso en terminales. Validar permisos de binarios y carpetas del sistema. Abrir todas las bases de datos desde el servidor para actualizar las tablas de la bdd</p>
Elaboración de bitácoras	<p>Preguntar al cliente a qué razón social hacer la bitácora, se le dice al cliente el tiempo, se realiza la captura de la bitácora en Sistema Administrativo, en apartado de observaciones, se explica qué proceso se debe llevar al momento de facturar. Se genera archivo txt y envía bitácoras a administración. Cuidar realizar bitácoras de excedentes por separado. No dar precios finales a clientes de distribuidor, únicamente tiempo invertido.</p>
Elaboración de reportes	<p>Generar reporte de bitácoras del mes, calcular horas por asesor y completar la presentación de indicadores. Revisar con el equipo de consultores.</p>
Atención de dudas técnicas a distribuidores	<p>Atender a los distribuidores vía telefónica, presencial o por correo, responder sus dudas y en caso necesario establecer conexión, realizar bitácora en caso necesario.</p>
Canalización de ventas	<p>Identificar clientes que solicitan cotizaciones de algún software o servicio, explicarle las novedades de las versiones y canalizar al área de ventas para que le envíen cotización formal.</p>
Realizar campañas de actualización	<p>Generar listado de clientes con requerimientos de actualización, llamar a cada cliente e informarle de la nueva versión y sus beneficios, explicarle cómo lo pueden instalar ellos mismos, o bien, agendar cita para realizar el proceso de instalación.</p>



Transacciones

Actividad	Número de Transacciones Realizadas por Día	Tiempo Promedio Necesario por Transacción	Tiempo Típico de Desviación en Tiempo por Transacción
Soporte técnico remoto	5	30 min	30 min
Soporte técnico presencial	.2	2 horas	3 horas
Instalaciones y migraciones	2	.30 min	1 hora
Elaboración de bitácoras	7	5 min	7 min
Elaboración de reportes	1	15 min	20 min
Atención de dudas técnicas a distribuidores	2	10 min	30 min
Canalización de ventas	2	10 min	15 min
Realizar campañas de actualización	5	5 min	10 min

Información recibida por tu proceso

Proveedor	Entrada	Actividad	Tipo de Formato de Entrada	Método de Arribo de Formato
Cliente	Información	Soporte técnico remoto	Verbal – escrita	Teléfono – correo - conexión vía remota
Cliente	Información	Soporte técnico presencial	Verbal - escrita	Teléfono - correo
Cliente	Información	Instalaciones y migraciones	Verbal - escrita	Teléfono – correo - conexión vía remota
Cliente	Información	Elaboración de bitácoras	Documento	Conexión vía remota
		Elaboración de reportes		
Distribuidores	Información	Atención de dudas técnicas a distribuidores	Verbal - escrita	Teléfono – correo
Cliente	Información	Canalización de ventas	Documentos	Teléfono – correo
Jefe de Operaciones	Información	Realizar campañas de actualización	Documentos	Correo

Información generada por tu proceso

Actividad	Salida	Destinatario	Tipo de Formato de Salida	Método de Salida de Formato
Soporte técnico remoto	Información -	Administración -	Oral – Escrita	Teléfono –



	Bitácora de servicio	Clientes		correo- conexión vía remota
Soporte técnico presencial	Información - Bitácora de servicio	Administración - Clientes	Oral – Escrita	Teléfono – correo- conexión vía remota
Instalaciones y migraciones	Información - Bitácora de servicio	Administración - Clientes	Oral – Escrita	Teléfono – correo- conexión vía remota
Elaboración de bitácoras	Bitácora de servicio	Administración - Clientes	Escrita	Correo
Elaboración de reportes	Reportes	Jefe de Operaciones	Escrita	Correo
Atención de dudas técnicas a distribuidores	Información	Distribuidores	Oral – Escrita	Teléfono - correo
Canalización de ventas	Información	Vendedores	Oral – Escrita	Teléfono - correo
Realizar campañas de actualización	Formatos, documentos	Clientes	Oral – Escrita	Teléfono - correo

¿Cuáles son los objetivos e indicadores de su función?

Actividad	Indicador	Propósito	Forma de Monitoreo	Jefe Directo	Estado del Indicador
Soporte técnico remoto	Control de horas	80 horas	Bitácoras	Jefe de Operaciones	86%
Soporte técnico presencial	Control de horas	80 horas	Bitácoras	Jefe de Operaciones	86%
Instalaciones y migraciones	Control de horas	80 horas	Bitácoras	Jefe de Operaciones	86%
Elaboración de bitácoras	N/A				
Elaboración de reportes	N/A				
Atención de dudas técnicas a distribuidores	N/A				
Canalización de ventas	N/A				
Realizar campañas de actualización	N/A				



Problemas principales detectados en su proceso

Falta de capacitación en el uso de los sistemas, todo se aprende en base a investigación de casos, no existen procesos definidos y formalizados de atención al cliente, no existe un proceso de medición de la calidad, y muchas veces el cliente solicita la atención de algún asesor en particular y éste está ocupado. Existe mala comunicación entre lo que ventas vende y cotiza de instalación, y lo que muchas veces se necesita realmente.

Recomendaciones para poder mejorar el proceso

Me gustaría agregarle a la encuesta de satisfacción datos relevantes de la atención recibida, para hacer empatía con el cliente y no abandonarlo durante las sesiones de trabajo.

Es sumamente importante incluir en el proceso el servicio postventa, porque muchas veces los clientes no quedan 100% satisfechos y no nos damos cuenta hasta que el cliente lo reporta. Medir la satisfacción del cliente ayudaría mucho a medir la calidad en el servicio.

Como herramienta extra para la prevención del servicio, sería muy bueno implementar un CRM como base de conocimiento.

Comentarios y observaciones

Colaborador con mucha apertura a la mejora de sus procesos

Figura 20. Matriz de Funciones y Responsabilidades

Nombre	Puesto	Loc	Entrevista	Estatus	VENTAS		OPERACIONES				ADMINISTRACIÓN
					Ventas a distribuidores	Ventas a cliente final	Soporte técnico remoto	Soporte técnico presencial	Capacitación e implantación	Cursos	Administración
Sadday Preciado Mariscal	Sponsor	Matriz	Preliminar	Realizada	Coordinar el área de ventas		Coordinar el área de soporte técnico.				
Sadday Preciado Mariscal	Jefe de Ventas y Operaciones	Matriz	Inicial	Realizada	Planeación del área de ventas y planeación del área de soporte, diseño de planes de capacitación. Seguimiento y monitoreo a los planes establecidos de venta, cuotas de venta, seguimiento al servicio al cliente. Corrección de desviaciones en la ejecución de los planes establecidos. Organización de eventos y cursos a usuario final.						
Diana Rodríguez	Asistente de Ventas	Matriz	Detallada	Pendiente	Seguimiento y servicio de venta a distribuidores y administración de la información de los mismos, así como, su capacitación y seguimiento	Seguimiento de clientes y prospectos, detección de necesidades de clientes, levantamiento y seguimiento de cotizaciones, demostraciones a clientes, levantamiento de pedidos, entrega de pedidos, coordinación de instalaciones con clientes y cobranza. Seguimiento y servicio post-venta. Búsqueda de nuevos clientes y prospectos. Administración de la información del cliente: cotización, pedido, factura, certificados de autenticidad de software. Coordinación de cursos de capacitación desde su promoción hasta su cierre.					
Diana Rodríguez	Asistente de Ventas	Matriz	Detallada	Realizada	Tramito sus certificados con el proveedor, dudas en general	Reconocimiento de necesidades del cliente y Alta de cotización con base en un número de serie o Nuevos Paquetes, revisión de certificado desde la página y manualmente. Seguimiento a Clientes para depósito y realizar el pedido en tiempo y forma. Proceso el pedido con proveedor para enviar a administración y convertirlo en una factura y en una salida de almacén.	Se agendan las citas de instalación con el asesor asignado y con tiempos de traslados en su caso, se procura que todas las citas sean remotas				
Daniel Martínez	Soporte técnico	Matriz	Detallada	Pendiente			Resolver cualquier eventualidad que se suscite con los clientes y el manejo de los sistemas administrativos, tales como, instalación, implantación, problemas de bases de datos, requerimientos de configuración especiales, requerimientos de reportes especiales, etc.	Atender eventualmente servicios de instalación y soporte técnico en las instalaciones del cliente			
Daniel Martínez	Soporte técnico	Matriz	Detallada	Realizada		Identificar clientes que solicitan cotizaciones de algún software o servicio, explicarle las novedades de las versiones y canalizar al área de ventas para que le envíen cotización formal.	Establecer contacto con el cliente, identificar el problemas, respaldar la información existente, ejecutar el proceso de reparación, capacitación o implementación, validar con el cliente que el problema, solicitud o duda haya quedado resuelto, solicitar conformidad del cliente con respecto al tiempo de la bitácora. Instalaciones y migraciones Elaboración de bitácoras Elaboración de reportes Atención de dudas técnicas a distribuidores Realizar campañas de actualización	Identificar el cliente y el domicilio, presentarse a la cita puntual y formal, identificarse y saludar al cliente, identificar el problemas, respaldar la información existente, ejecutar el proceso de reparación, capacitación o implementación, validas con el cliente que el problema, solicitud o duda haya quedado resuelto, solicitar conformidad del cliente con respecto al tiempo de la bitácora. Solicitar al cliente conteste encuesta de satisfacción. En todo momento, prevenir accidentes del entorno.			

Nombre	Puesto	Loc	Entrevista	Estatus	VENTAS		OPERACIONES			ADMINISTRACIÓN
					Ventas a distribuidores	Ventas a cliente final	Soporte técnico remoto	Soporte técnico presencial	Capacitación e implantación	Cursos
Jorge Orlando Moran Campos	Soporte Técnico	Matriz	Detallada	Pendiente			Resolver cualquier eventualidad que se suscite con los clientes y el manejo de los sistemas administrativos, tales como, instalación, implantación, problemas de bases de datos, requerimientos de configuración especiales, requerimientos de reportes especiales, etc.	Atender eventualmente servicios de instalación y soporte técnico en las instalaciones del cliente		
Jorge	Soporte técnico	Matriz	Detallada	Realizada		Cuando un cliente solicita o tiene inquietud sobre algún sistema o colización, yo mismo le explico al cliente las novedades de los sistemas, las ventajas y solicito a ventas le envíe la colización. En algunos casos yo mismo le doy seguimiento al cierre de la venta.	Contacto al cliente y lo saludo, le pregunto al cliente sus necesidades e identifico si se requiere soporte remoto o solo es aclaración de dudas, si requiere soporte, me conecto y evalúo lo que se va a realizar, se resuelve el problema, le explico al cliente lo que se hizo y le pido que valide y si está conforme. Le pregunto si requiere algo más, y si no, le digo el tiempo invertido y le pido que conteste la encuesta de satisfacción. Instalaciones y migraciones Elaboración de bitácoras Elaboración de reportes Realizar campañas de actualización Capacitación y cursos vía web	Llego al domicilio del cliente, me presento y saludo. Identifico el área o áreas en las que voy a trabajar y le explico al cliente todo lo que se va a realizar, comienzo a dar el servicio, al final le pregunto al cliente si tiene alguna duda, hago bitácora, solicito firma de conformidad y me despido.		
Sadday Preciado Mariscal	Consultor Senior	Matriz	Detallada	Pendiente						
Sadday Preciado Mariscal	Consultor Senior	Matriz	Detallada	Realizada	Solución de errores con clientes al día	Presentación del software a los prospectos de consultoría según sus necesidades y armar un plan de capacitación a la medida	Solución de errores con clientes al día		Inicio de implementación, análisis del proceso administrativo, se determinan tareas para arranque y cargado de información, capacitación y seguimiento post implementación.	Impartición de cursos de los sistemas Contpaqi
Sadday Preciado Mariscal	Jefe de Administración	Matriz	Inicial	Realizada						Definir objetivos del área administrativa, financiera y contable. Revisar los resultados financieros y dar lineamientos para el personal de la organización.
Rosa Iñiguez	Encargada Administrativa	Matriz	Detallada	Pendiente						Es responsable de controlar y mantener actualizada la información de ingresos y egresos generados en la empresa, lo que implica, labores administrativas de facturación, cobranza, aplicación de pagos, seguimiento a compras y pagos a proveedores. Responsable también de atención a citas, canalización y seguimiento a solicitudes de clientes
Rosa Iñiguez	Encargada Administrativa	Matriz	Detallada	Realizada						Cobranza Control de servicios al cliente (bitácoras) Facturación Registro de compras y gastos Pagos a proveedores Control de bancos y flujo de efectivo Seguimiento a quejas y sugerencias de clientes Reclutamiento Proceso de nóminas y seguridad social Cierre de mes



4.1.3 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

El principal objetivo del Análisis tecnológico realizado en Spechi Consulting fue distinguir los distintos conceptos del análisis tecnológico de la organización, los cuales se centraron en los siguientes cuatro:

Tecnología de producto: su principal objetivo fue identificar los principales productos y servicios ofrecidos por la empresa, los mercados a los que van dirigidos, los clientes y las unidades estratégicas de negocio.

Para lograrlo se realizó lo siguiente:

- a) Se obtuvo una lista de los productos o servicios de la organización.
- b) Para cada producto o familia de productos se definieron características relevantes (por qué compran el producto y/o servicio y no el de la competencia), su descripción, su madurez (crecimiento, madurez, declive), su calidad, su precio y su usabilidad.
- c) Se estableció la importancia de cada una de ellas y se les asignó peso específico consecuentemente.

Tecnología de Producto en Spechi Consulting con respecto únicamente a la UEN 1 Software Contpaqi:

Empresa: Spechi Consulting Mejorando Procesos S de RL de CV
Proyecto: Rediseño de los procesos comerciales y operativos de la organización
Consultor: Sadday Preciado Mariscal **Fecha:** 03/10/2015

Tecnología de producto

Análisis de Producto					
Producto o familia	Descripción	Madurez	Calidad	Precio	Usabilidad
Software Contpaqi	Software comercial y contable para el control de operaciones de comercialización, contabilidad, finanzas, y recursos humanos	Madurez	Alta	Medio	Micro, pequeña y mediana empresa
Servicio de implantación y capacitación	Asesoría presencial o remota para la capacitación e implantación del software comercial y contable.	Madurez	Alta	Medio	Micro, pequeña y mediana empresa



Servicio técnico remoto	Instalación y soporte en la solución de problemas derivados del uso del software comercial y contable	Crecimiento	Media	Bajo	Micro, pequeña y mediana empresa
Cursos	Sesiones grupales para capacitación en el uso del software comercial y contable, enfocado en temas en particular y de uso genérico en las empresas.	Crecimiento	Alta	Medio	Micro, Pequeña y mediana empresa

Análisis de Mercados			
Id. Mercado	Descripción	Características	Participación
Me-01	Micro empresa	En el caso de México, empresas de entre 0 y 10 trabajadores	36.56 %
Me-02	Pequeña empresa	En el caso de México, empresas que tiene un límite de 50 trabajadores para industria y servicios y de 30 para el comercio	34.03%
Me-03	Mediana empresa	En el caso de México, empresas que tiene un límite de 51 a 250 trabajadores para industria y servicios y de 31 a 100 para el comercio.	29.41%

Análisis de clientes				
Id. Mercado	Cliente	Características	Rubro	Nivel de venta
Me-01	Micro Empresa (159 clientes en 2017)	Actividades diversas, con requerimientos de sistemas de información	Giros comerciales, producción y servicios	Bajo
Me-02	Pequeña Empresa (60 clientes en 2017)	Actividades diversas, con requerimientos de sistemas de información	Giros comerciales, producción y servicios	Medio
Me-03	Mediana Empresa (19 clientes en 2017)	Actividades diversas, con requerimientos de sistemas de información	Giros comerciales, producción y servicios	Alto



Unidades Estratégicas de Negocio			
UEN	Producto	Id. Mercado	Características
UEN 1	Software Contpaqi	Me-01, Me-02, Me-03	Software comercial y contable para el control de operaciones de comercialización, contabilidad, finanzas, y recursos humanos
UEN 2	Servicio de implantación y capacitación	Me-01, Me-02, Me-03	Asesoría presencial o remota para la capacitación e implantación del software comercial y contable.
UEN 3	Servicio técnico remoto	Me-01, Me-02, Me-03	Instalación y soporte en la solución de problemas derivados del uso del software comercial y contable
UEN 4	Cursos	Me-01, Me-02, Me-03	Sesiones grupales para capacitación en el uso del software comercial y contable, enfocado en temas en particular y de uso genérico en las empresas.

Tecnología de Proceso: Relacionada con las condiciones, procedimientos y formas de organización necesarios para combinar insumos, recursos humanos y bienes de capital para producir el bien o el servicio.

El objetivo del análisis de proceso es identificar las principales actividades o funciones críticas de cada UEN (Unidad Estratégica de Negocio) de la organización y plasmarlas en un diagrama de flujo de actividades.

Para cada UEN se identificó:

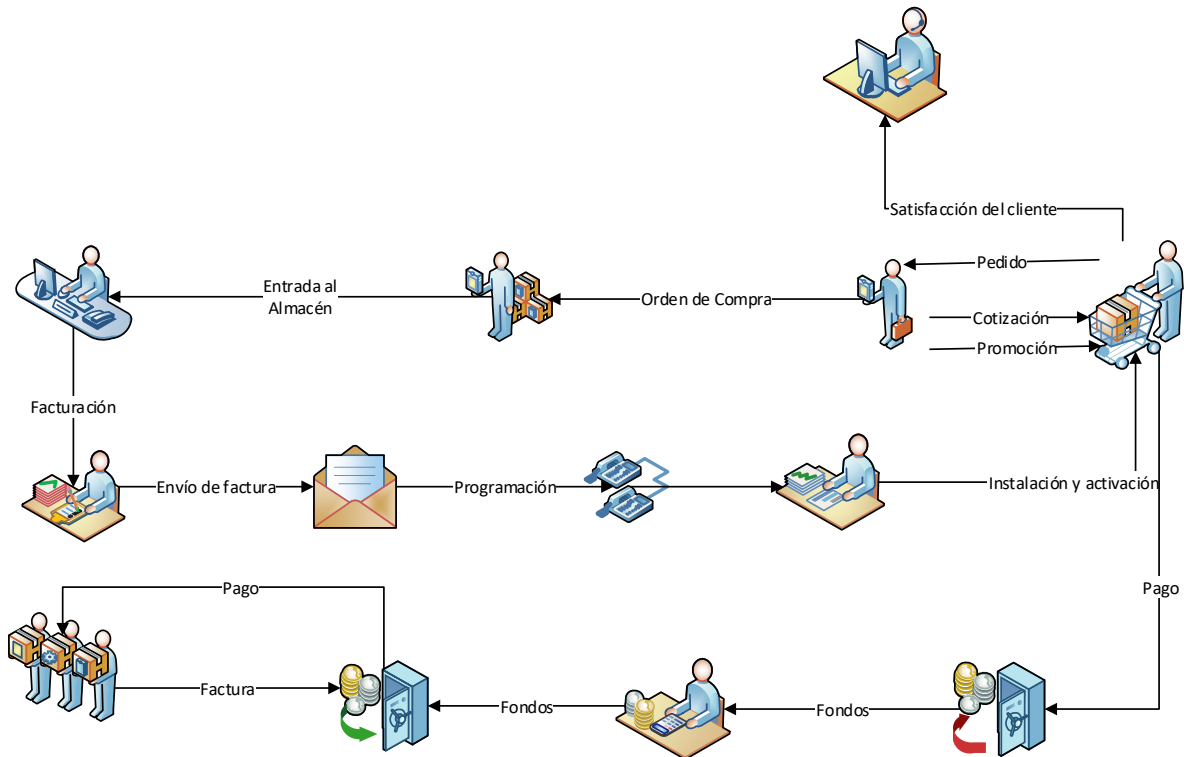
- a) Las principales actividades o funciones y su orden lógico.
- b) Se identificaron los documentos que fluyen por el proceso.
- c) Se identificó el modelo Organizacional
- d) Se identificó el modelo de calidad requerido.
- e) Se modeló lo anterior en un diagrama de flujo de actividades.

Tecnología de Proceso Spechi Consulting con respecto únicamente a la UEN 1 Software

Contraqi:

Figura 21. Flujo de Proceso de la UEN 1

Flujo de proceso de La UEN 1



Tecnología de Equipo: Referente a las características de los bienes de capital necesarias para producir el bien o servicio.

El objetivo del análisis de equipo fue identificar los principales equipos necesarios para desarrollar las actividades o funciones críticas de cada UEN de la organización.

Para cada UEN se identificó:

- Las principales actividades o funciones y su orden lógico.
- Se identificaron los equipos necesarios para cada actividad o función.



Tecnología de Equipo en Spechi Consulting con respecto únicamente a la UEN 1 Software

Contraqi:

Análisis de Equipo		
UEN	Actividad del proceso	Equipo necesario
UEN-01	Ventas	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Compras	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Facturación	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Instalación	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Tesorería	Computadora-Teléfono-Internet
UEN-01	Servicio Postventa	Computadora-Teléfono-Internet

Tecnología de Operación: Normas y procedimientos aplicables a las tecnologías de producto, proceso y equipo para asegurar la confiabilidad, eficiencia y calidad de los productos y servicios ofrecidos.

El objetivo del análisis de operación es identificar las principales normas o sistemas que regulan las actividades o funciones críticas de cada UEN de la organización.

Todo este análisis fue desarrollado con apoyo de los sistemas de información con los que cuenta la empresa y la información histórica contenida en los mismos, sobre productos y servicios vendidos en el año 2017 (teniendo como fuente de dicha información las operaciones efectuadas bajo la razón social anterior a la fundación de Spechi Consulting), las clasificación de los clientes a los que se les vendieron dichos productos y servicios, el número de clientes vigentes en dichos periodos, el nivel de conocimiento y madurez de los productos y servicios ofrecidos y la tecnología requerida y disponible para ofertar dichos productos y servicios.

4.1.4 CONFIGURACIÓN DE VALOR

El objetivo de la configuración de valor es presentar una nueva lógica empresarial que utilizan las organizaciones para generar y entregar su propuesta de valor a los clientes.

Los modelos de creación de valor tienen su aplicación como instrumentos para el análisis estratégico de la ventaja competitiva de las empresas.

Sin lugar a dudas la Cadena de Valor propuesto por Porter (1985), se ha convertido en el modelo más popular de análisis del proceso de creación de valor en las empresas.

Sin embargo Stabell y Fjeldstad (1998) han propuesto recientemente una categorización más amplia de los procesos de creación de valor y sus implicaciones estratégicas en la que la cadena de valor es solo una de las tres configuraciones posibles²¹:

Cadena de Valor: Stabell, C., & Fjeldstad, O. (1998). El propósito de la cadena de valor es mostrar cómo una organización productiva o comercializadora genera el valor para sus clientes, plasmando las actividades Primarias (las que generan valor) y las actividades secundarias (la que soportan la operación de las actividades Primarias)

Taller de Valor: Stabell, C., & Fjeldstad, O. (1998). El propósito del Taller de valor es mostrar cómo una organización proveedora de servicios genera el valor para sus clientes, plasmando las actividades Primarias (encapsuladas en cinco elementos básicos: Definición, solución, elección, ejecución y evaluación) y las actividades secundarias (la que soportan la operación de las actividades Primarias)

Red de Valor: Stabell, C., & Fjeldstad, O. (1998). El propósito de la Red de valor es mostrar cómo una organización que propicia el intercambio entre personas (Telefónicas, bancos, aseguradoras) genera el valor para sus clientes, plasmando las actividades Primarias (encapsuladas en Tres elementos básicos: Promoción de la red y gestión de contratos, Provisión del servicio y la Operación del servicio) y las actividades secundarias (la que soportan la operación de las actividades Primarias)

En el caso concreto de Spechi Consulting, por su giro y el tipo de productos y servicios que ofrece, se definió que existen dos configuraciones de valor que se pueden implementar para entregar la propuesta de valor a sus clientes: Cadena de Valor para la UEN1 Venta de Software Contpaqi y Taller de Valor para las UEN2, 3 Y 4 Servicio de implantación y capacitación, Servicio técnico remoto y Cursos, respectivamente.

A continuación se presentan los diagramas desarrollados para cada configuración de Valor:

²¹ Stabell, C., & Fjeldstad, O. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. Strategic Management Journal, vol. 19, 413–437



Figura 22. Cadena de Valor

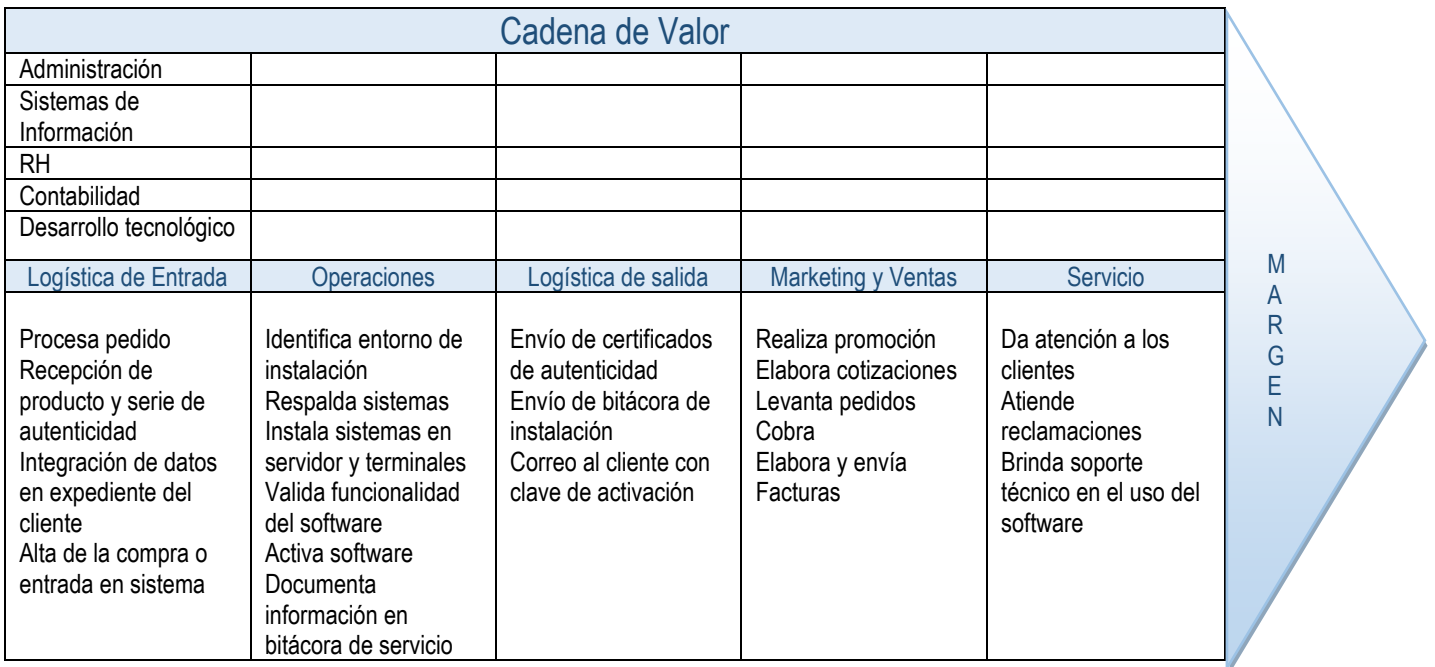
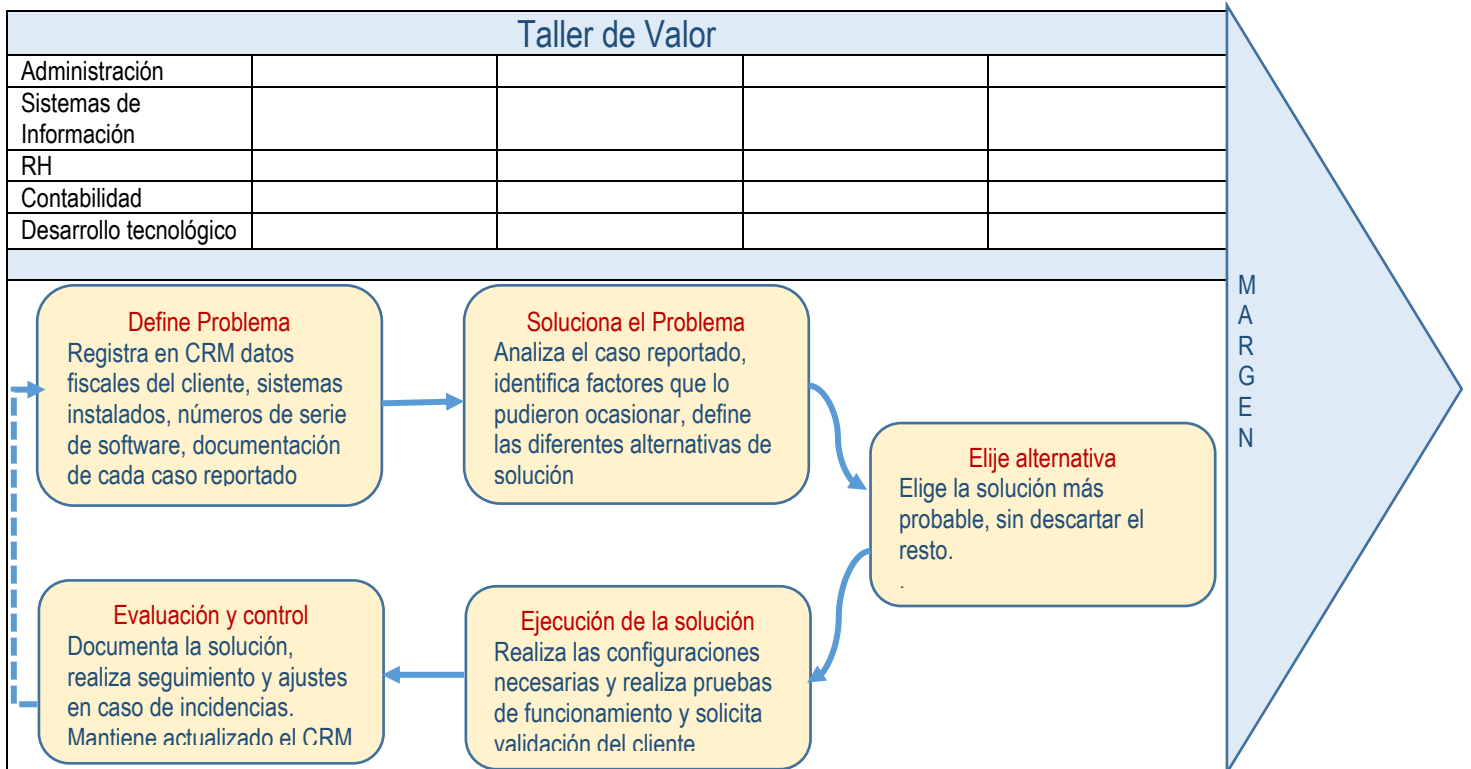


Figura 23. Taller de Valor



4.1.5 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El propósito de Un modelo de negocios es describir la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Para definir el modelo de negocios de Spechi Consulting, nos basamos en el Modelo de Negocio CANVAS, propuesto por Alexander Osterwalder.

Es un formato simplificado para el diseño de modelos de negocio que consiste en 9 bloques:

1. Segmentos de Clientes
2. Propuesta de Valor
3. Canales
4. Relaciones
5. Flujos de Ingresos
6. Recursos Clave
7. Actividades Clave
8. Alianzas
9. Estructura de Costos

Es una abstracción que nos permite ver los actores claves del negocio y poder entender las diferentes implicaciones entre estos a nivel macro²².

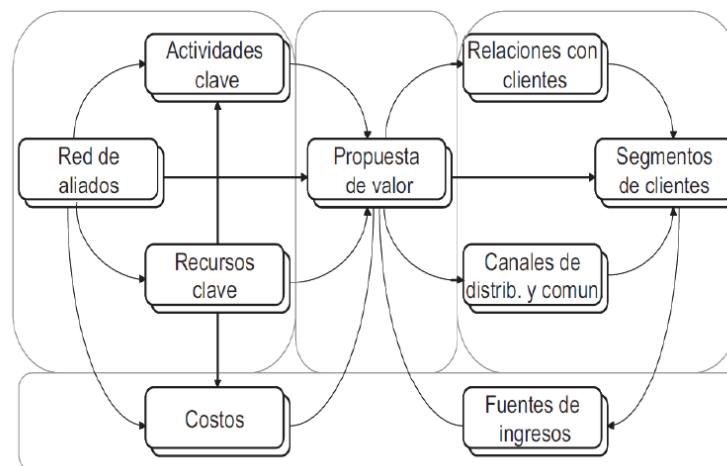
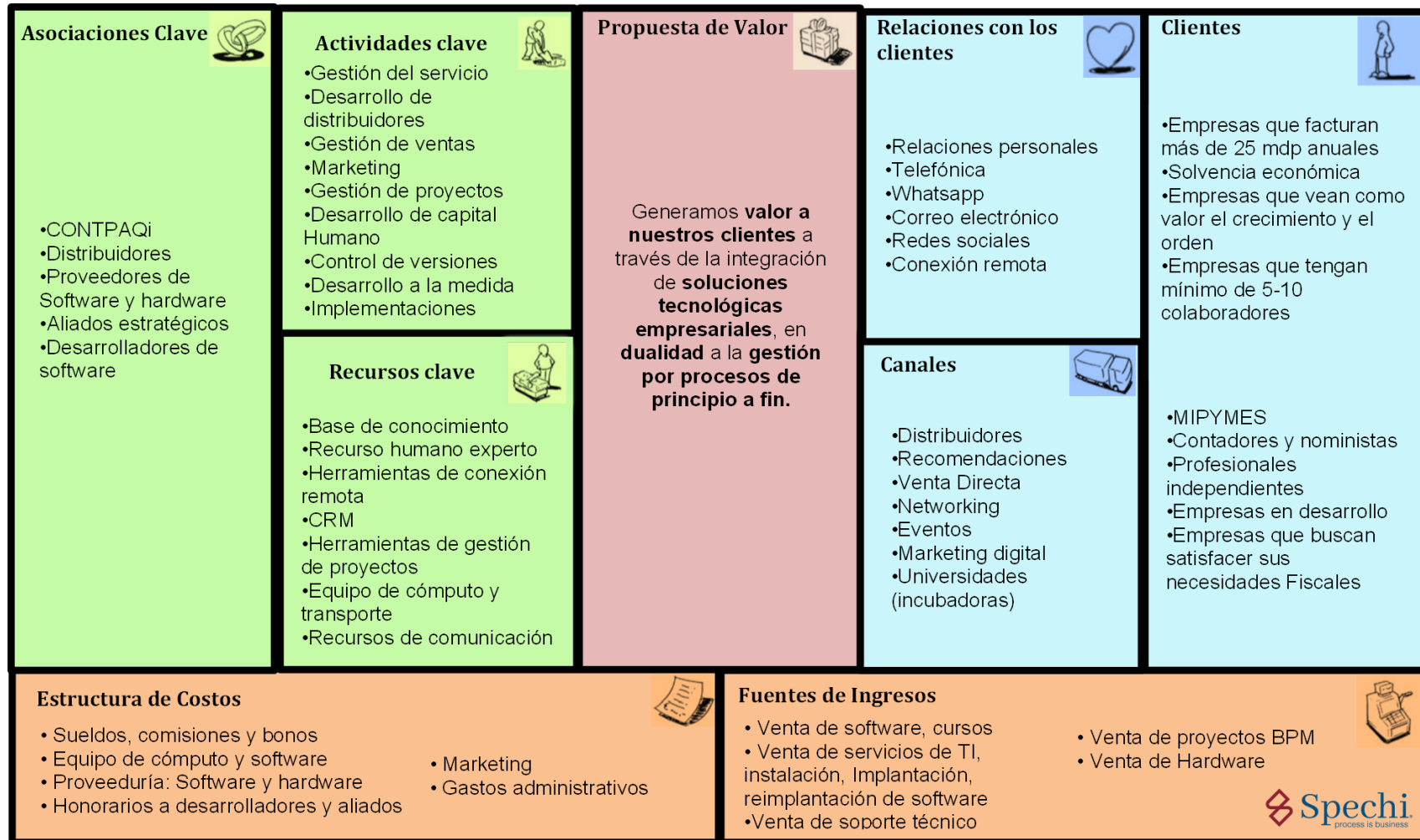


Figura 24. Modelo de Negocio CANVAS versión del autor (Osterwalder 2010)

El modelo de negocio CANVAS que se desarrolló en Spechi Consulting fue basado en todas sus Unidades Estratégicas de Negocio, con enfoque a la Estrategia de negocio de la compañía y se presenta a continuación.

²² Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc

Figura 25. Modelo de Negocio CANVAS de Spechi Consulting



4.1.6 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS (SIPOC'S)

Otra herramienta utilizada en esta fase de análisis en Spechi Consulting fueron los diagramas SIPOC's, cuyo propósito es identificar los procesos de la organización basados en la matriz de roles y responsabilidades, para poder hacer el modelado de procesos.

Los diagramas SIPOC (Proveedor, Insumos, Proceso, Salida, Cliente) por sus siglas en inglés, PEPSC (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes) por sus siglas en español. Son una herramienta de modelado versátil y poderosa ya que nos plasma una vista de alto nivel de los procesos del modelo as-is²³.

Los diagramas SIPOC nos ofrecen una gran información de qué es lo que la empresa realiza.

Si durante el análisis de funciones y actividades logramos dar un orden lógico a los SIPOC's tendremos un conocimiento claro del dominio del problema de la organización.

En Spechi Consulting para el desarrollo de los SIPOC's, se partió de las siguientes actividades: Una vez que realizadas las entrevistas y elaborada la matriz de roles y responsabilidades:

- a) Se nombraron los procesos identificados.
- b) Se estableció el inicio y el fin de cada proceso o el alcance del proceso del mismo.
- c) Se indicaron las salidas del proceso.
- d) Se Identificó quién es el cliente del proceso y cuáles son sus requisitos.
- e) Se hizo referencia a los proveedores del proceso.
- f) Se reconoció la entrada al proceso - material, información contenida en un documento, y/o servicios recibidos
- g) Se señalaron los pasos en el proceso como existen hoy en día.
- h) Se realizó una primera versión del SIPOC y se validó y verificó con los actores entrevistados. Posterior a ello se llevaron al cabo las adecuaciones necesarias.

En resumen, se documentaron los siguientes SIPOC's incluidos como Anexo 4 al final de este documento:

1. SIPOC de Proceso de Cotización, venta e instalación de productos
2. SIPOC de Proceso de Consultoría Presencial
3. SIPOC de Proceso de Soporte técnico remoto

²³ SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) Diagram". American Society for Quality. Retrieved 2012-07-03

4.1.7 DIAGRAMA DE VISTA HORIZONTAL

El propósito del diagrama de vista horizontal es identificar los procesos de la organización basados en los SIPOC's, representando el modelo de negocio de la organización As-is

Para realizar el Diagrama de Vista Horizontal, una vez que se realizan los SIPOC's:

1. Se identifican los elementos de proceso en base a los SIPOC's
2. Se Identifican los elementos del entorno necesarios
3. Se Identifican los elementos Funcionales
4. Se Identifican las relaciones entre elementos
5. Se concentran los elementos de manera lógica para su identificación

La vista horizontal, percibe a la empresa como un sistema, la cual posee flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas, hasta llegar al cliente final. O sea, dentro de la estructura funcional de la empresa se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización en general.

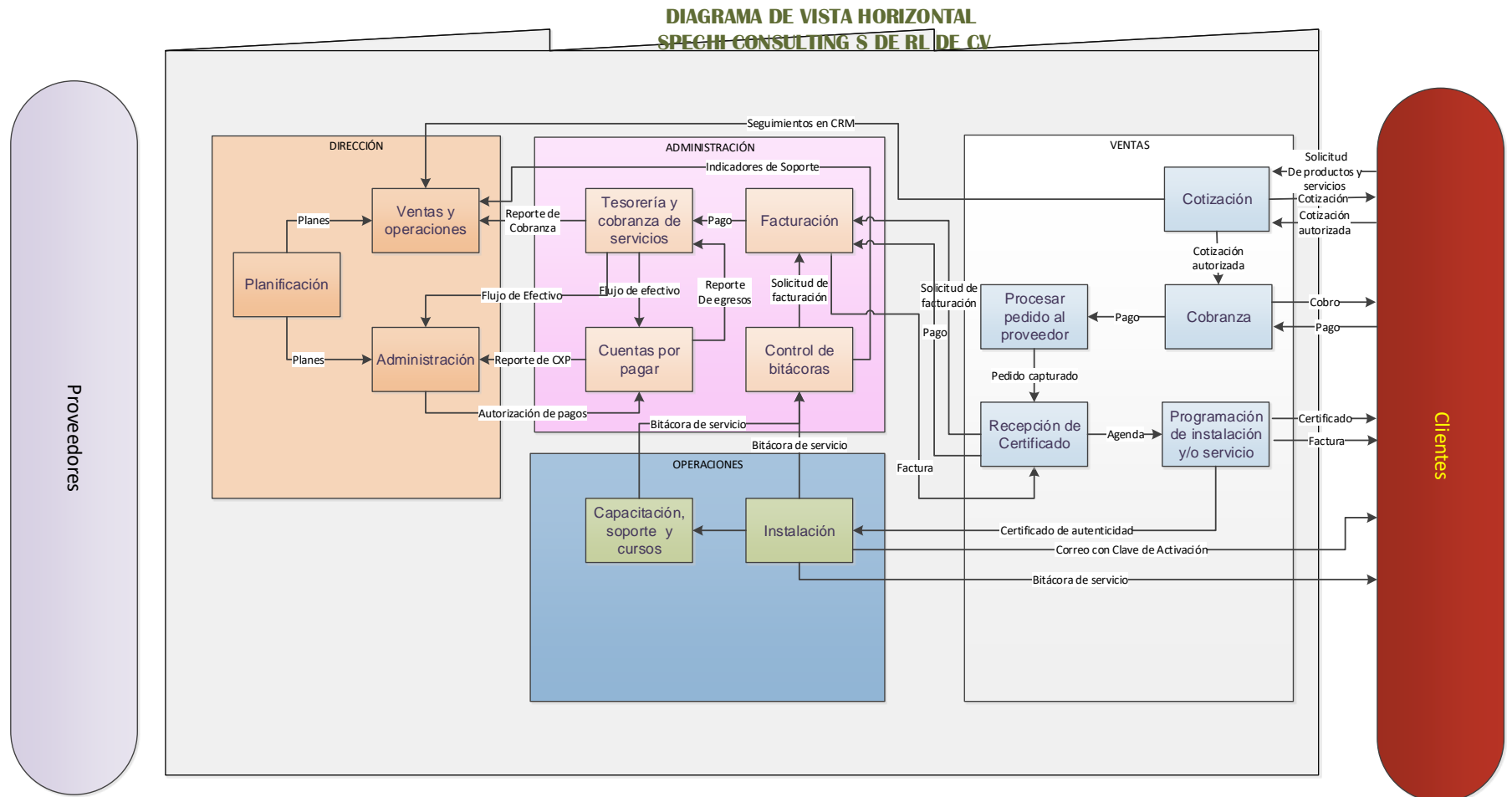
Con apoyo de esta vista horizontal, los jefes funcionales orientados a los sistemas, siempre identificarán de ante mano el impacto que tendrá en otros departamentos o funciones sus decisiones, es decir, que integrarán sus departamentos con toda la empresa.

Este enfoque (visión horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los Clientes, proveedores y flujo de trabajo, además permite ver "cómo" se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales²⁴

En Spechi Consulting se diseñó esta Vista Horizontal tomando como base los SIPOC's documentados e identificando principalmente los procesos de negocio, el flujo de comunicación entre dichos procesos y los diferentes participantes, plasmando la situación actual de la empresa en un modelo AS IS, y se presenta a continuación:

²⁴ Rummier, G. A., & Brache, A. P. (2013). Improving Performance How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: John Wiley & Sons

Figura 26. Diagrama de Vista Horizontal



El diagrama de vista horizontal de Spechi Consulting nos muestra claramente la situación en la que se encuentra el modelo AS IS de procesos antes de la intervención con Business Process Management, y se hace evidente el cruce de información de un proceso a otro sin contemplar correctamente los canales de comunicación y los procesos acordados para cerrar el ciclo completo de la interacción con el cliente, ya que llega el punto en que un mismo documento pasa entre varios procesos sin generar el valor correspondiente al cliente, o al menos, de la de manera óptima para reducir tiempos de respuesta y errores en la interpretación de la información.

Así como, se hace evidente que en un momento dado, existe una mezcla de procesos entre la venta de software y los servicios derivados posteriormente como la instalación del mismo y cualquier otro servicio de implantación o capacitación del mismo, sin hacer evidente dónde inicia uno y dónde termina el otro, y mucho menos el tratamiento y seguimiento que se debe dar a cada una de la interacciones con el cliente, ya que en muchos casos, los servicios generan otro tipo de seguimiento y servicio postventa.

Tampoco en esta vista horizontal se hacen notar las nuevas líneas de negocio, como lo son, precisamente la Consultoría en gestión estratégica y Gestión por Procesos (BPM), lo que hace evidente que los colaboradores desconocen la operación de las mismas y no las consideran como parte fundamental de los procesos de la empresa.

4.1.8 DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

El propósito del diagrama de documentos es identificar los procesos de la organización basados en la vista horizontal y los SIPOC's.

Para diseñar el Diagrama de Documentos en Spechi Consulting, se realizó lo siguiente:

Una vez que se realizan los SIPOC's y la vista horizontal:

1. Se identificaron los documentos relacionados con cada proceso
2. Se Identificaron las funciones que generan o reciben dichos documentos
3. Se Identificaron los elementos Funcionales
4. Se Identificaron las Características del documento

Se diseñaron los diagramas de documentos de los siguientes procesos de Spechi Consulting:

- Cotización, venta e instalación de producto
- Consultoría presencial
- Soporte técnico remoto

Estos diagramas nos permitieron identificar todos los documentos generados en cada proceso y determinar el grado de importancia de los mismos, para garantizar la seguridad de la información generada y los responsables de su generación y resguardo. Los tipos de documentos identificados son: documentos físicos generados y recibidos, documentos electrónicos generados y recibidos, materiales enviados y materiales recibidos.

Ahora bien, lo que resta es establecer políticas claras para el resguardo de dicha información garantizando la seguridad de la misma. La seguridad de información es determinar qué requiere ser protegido y por qué, de qué debe ser protegido y cómo protegerlo.

La seguridad de información se caracteriza por la preservación de:

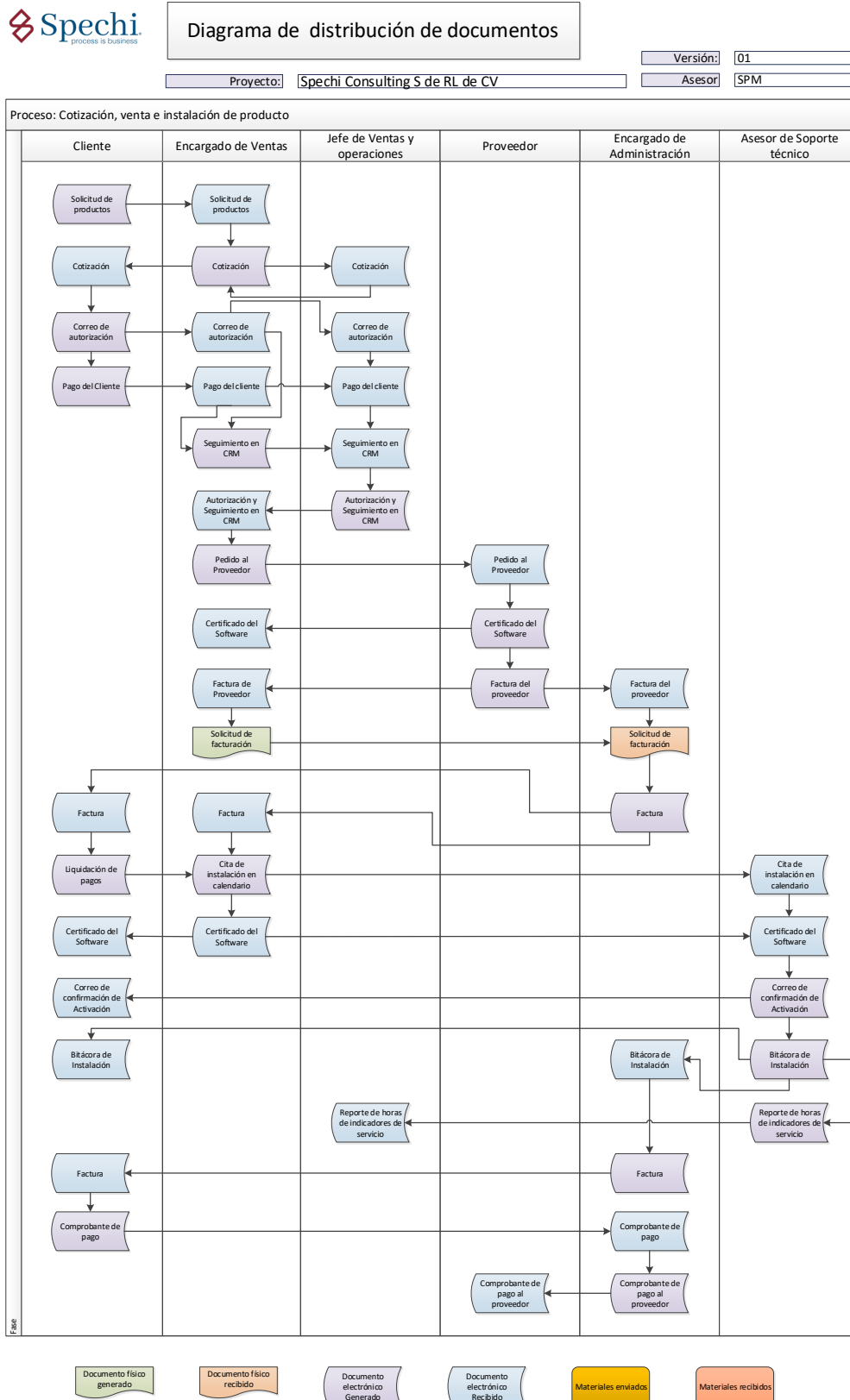
- a) **CONFIDENCIALIDAD**: La información está protegida de personas no autorizadas.
- b) **INTEGRIDAD**: La información está como se pretende, sin modificaciones inapropiadas.
- c) **DISPONIBILIDAD**: Los usuarios tienen acceso a la información y a los activos asociados cuando lo requieran.

A continuación, se presentan los tres diagramas de documentos de Spechi Consulting antes mencionados:



Proceso: Cotización, venta e instalación de producto

Figura 27. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Cotización, venta e instalación de producto



Proceso: Consultoría presencial

Figura 28. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Consultoría Presencial

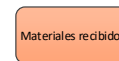
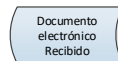
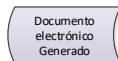
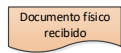
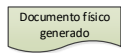
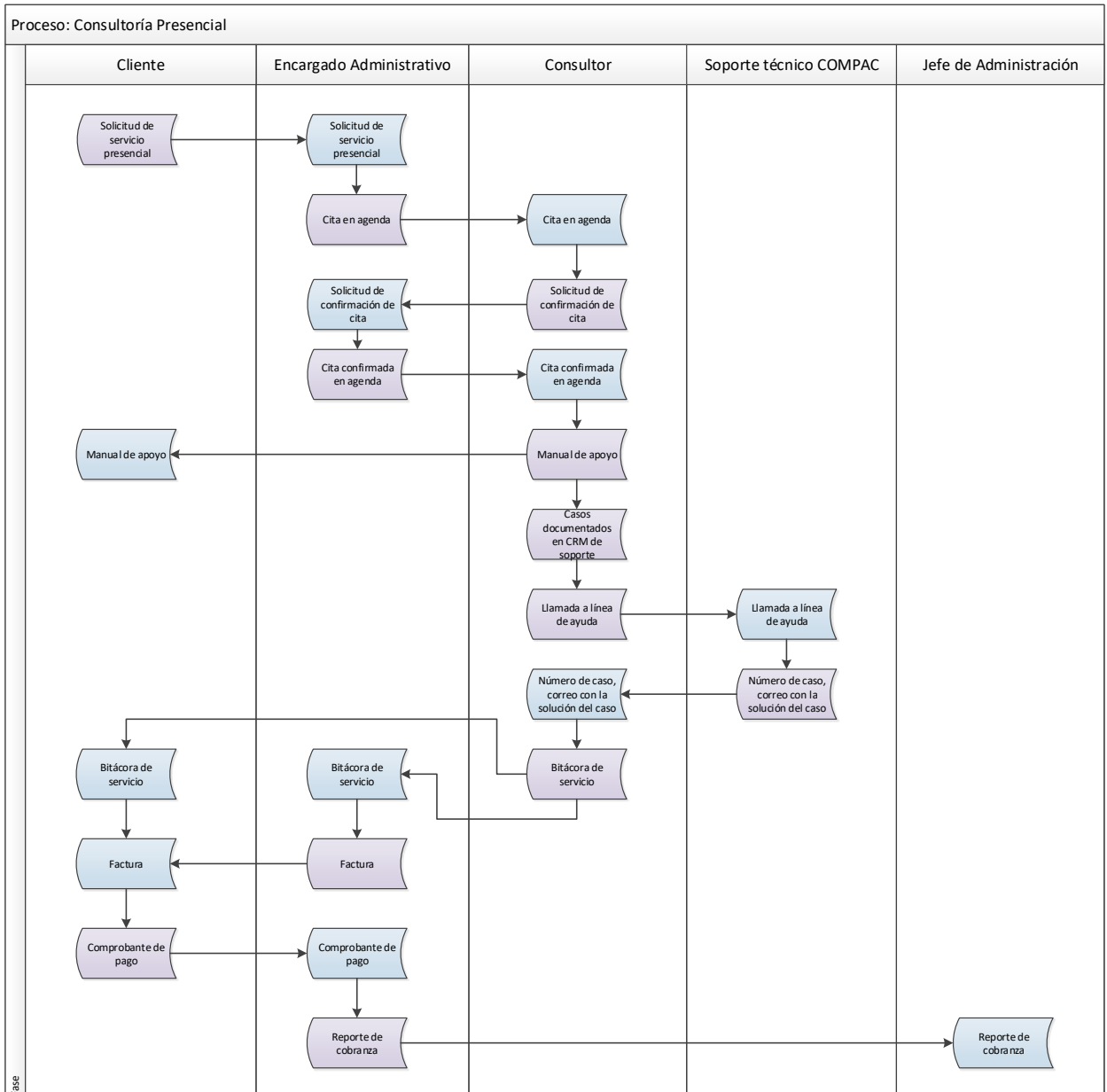


Diagrama de distribución de documentos

Versión: 01

Proyecto: Spechi Consulting S de RL de CV

Asesor: SPM



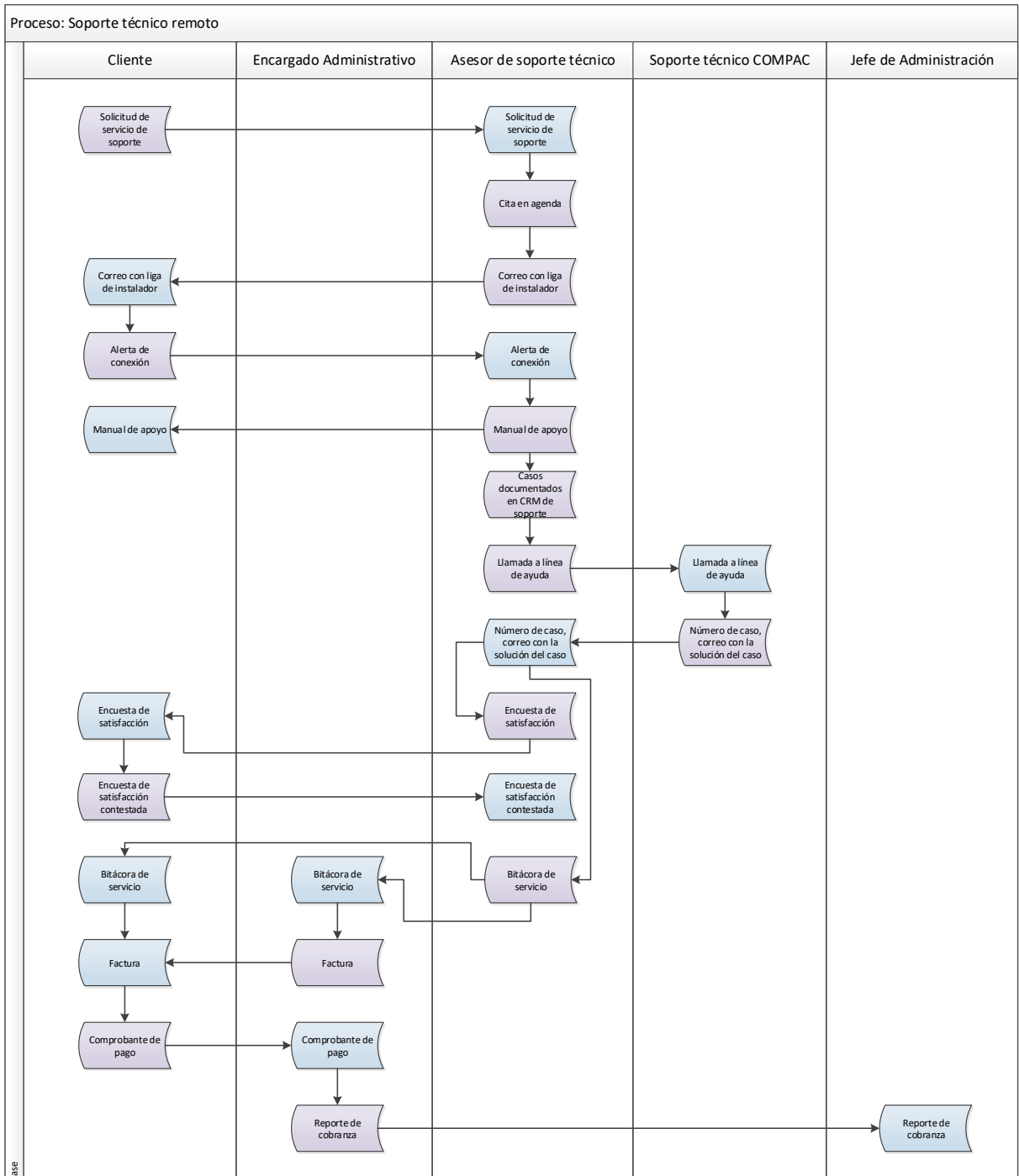
Proceso: Soporte técnico remoto

Figura 29. Diagrama de Distribución de documentos de proceso Soporte técnico remoto



Diagrama de distribución de documentos

Proyecto: Versión:
 Asesor:



4.1.8 DIAGRAMA CAUSA EFECTO

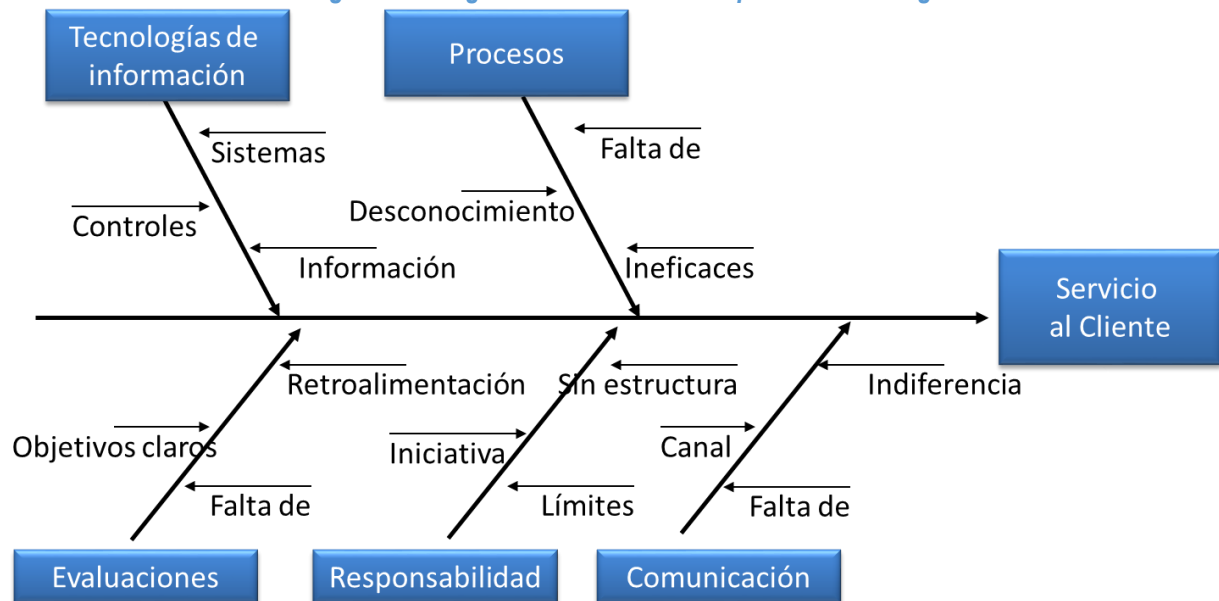
El propósito del diagrama de Causa-Efecto es identificar las posibles causas que ocasionan un problema y los efectos que estas tienen.

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

En Spechi Consulting, después del análisis de procesos se llegó a la conclusión del siguiente Diagrama Causa-Efecto:

Figura 30. Diagrama de Ishikawa de Spechi Consulting



4.2 DISEÑO DE PROCESOS

4.2.1 MATRIZ DE IMPULSORES

El objetivo de la matriz de impulsores es identificar los valores percibidos de cada macro proceso y con ello tratar de eliminar las percepciones negativas y magnificar las percepciones positivas.

Para realizar la Matriz de Impulsores se debe considerar lo siguiente:

- Identificar en el diagrama de vista horizontal los macro procesos
- Identificar los valores percibidos en los comentarios de las entrevistas y en los SIPOCs para cada macro proceso
- Definir el objetivo a mejorar o conservar
- Definir los subprocesos a considerar
- Definir las metas a alcanzar
- Definir los factores críticos necesarios para alcanzar el objetivo
- Documentar la matriz de impulsores

Esta Matriz fue desarrollada en Spechi Consulting tomando como base un diseño propuesto por el Profesor José Carlos Peña, en el cual se detallan: los macro-procesos, los valores percibidos, objetivo, sub-objetivo, meta y factor crítico de éxito de cada uno de los macro-procesos.

En este diagrama se pueden ver claramente todas aquellas percepciones de los miembros de la empresa que pueden impulsar a la mejora de la misma para la creación del valor, lo cual se logrará cuando las necesidades de todos involucrados sean alcanzadas o excedidas.

De igual forma, el valor se logrará cuando todas las personas en la organización se enfoquen para lograr las metas organizacionales.

A continuación, presento la Matriz de impulsores creada en Spechi Consulting a partir del diagrama de Vista Horizontal y los SIPOC's resultado del análisis de procesos:

El objetivo de la matriz de impulsores es identificar los valores percibidos de cada macro proceso y con ello tratar de eliminar las percepciones negativas y magnificar las percepciones positivas.

Figura 31. Matriz de Impulsores de Spechi Consulting

MATRIZ DE IMPULSORES					
Proyecto:		Spechi Consulting, S. de RL de CV Mejora de los procesos de la organización			
Macro proces	Valor percibido	Objetivo	Sub objetivo	Meta	Factor critico de éxito
Comercialización	1 Desconocimiento de los productos y sus funcionalidades.	Vendedores capacitados	Ofrecer al cliente el producto adecuado a sus necesidades	Cero errores en la cotización de productos	Proceso efectivo de comercialización
	2 Errores en las órdenes de compra al proveedor	Vendedores capacitados	Solicitar al proveedor el producto adecuado a los pedidos de los clientes	Cero errores en las órdenes de compra al proveedor	Proceso efectivo de comercialización
	3 Mala capacidad de respuesta del proveedor	Mejorar el seguimiento con los proveedores	Levantar ordenes de compra con el proveedor en tiempo y forma	Entregar al cliente sus pedidos máximo 24 horas después de su confirmación de pago	Contar con un proceso efectivo de compra y seguimiento
	4 Un solo vendedor	Contar con más vendedores	Desarrollo y capacitación de vendedores	1 nuevo vendedor	Proceso de RH
Operaciones	5 Falta de seguimiento al cliente cuando quedan pendientes por resolver	Mejorar el seguimiento con los clientes	Dar respuesta al cliente a los problemas no resueltos	Resolver máximo en 48 horas los pendientes con clientes	Contar con un proceso de gestión del seguimiento a clientes
	6 Falta de capacitación para implantación de software con enfoque de mejora de procesos	Capacitar al personal de soporte técnico	Diseñar un plan de capacitación con enfoque a mejora de procesos	Contar en el lapso de 6 meses con al menos 1 consultor capacitado	Definir un proceso de implantación con enfoque de mejora de procesos
	7 Bajo nivel de atención a los clientes	Mejorar la atención a los clientes	Atención constante a clientes sea en persona o por medios electrónicos a la primera, para disminuir garantías	100% de satisfacción de los clientes en cuanto atención	Proceso efectivo de soporte técnico e instalación. Documentación de casos de soporte
Administración	8 Falta de conocimiento de las capacidades del software administrativo	Optimizar el uso del software en el manejo de información	Agilizar la presentación de reportes	Mantener la información administrativa al día	Proceso de administración y finanzas
Dirección	8 Falta de planeación	Tener una planeación estratégica anual		Planeación estratégica realizada y comunicada	Proceso de planificación estratégica
	9 Falta de control	Mejor monitoreo y control	Tener mejor información de la operación y retroalimentación por medio de políticas e instrucciones	100% de supervisión y control	Proceso de control
	10 Falta de presupuestación	Trabajar bajo un sistema de presupuesto	Control operativo en base a presupuestos	Operación basada en presupuestación	Proceso de presupuestación

4.2.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

El objetivo de la matriz de priorización es identificar los procesos que requieren mayor atención de nuestra parte y con ello plantear una estrategia de intervención congruente que entregue mejores resultados en un menor tiempo.

Para el diseño de la Matriz de Priorización de Procesos en Spechi Consulting se realizó lo siguiente:

- Se identificaron los macro procesos de la empresa.
- Se identificaron los procesos de cada macro proceso.
- Se identificaron los nuevos procesos necesarios de los SIPOC'S y de la matriz de impulsores.
- Se ponderó el impacto para el cliente, necesidades internas y externas.
- Se ponderó el nivel de mejora, necesidad, tamaño, voz del proceso.
- Se ponderó la importancia para alcanzar metas u objetivos, voz del negocio.
- Se calculó el nivel de impacto
- Se priorizaron los procesos
- Se documentó la matriz de priorización

Una vez terminada la Matriz de priorización, se pudieron identificar los procesos que tendrían un mayor impacto en la satisfacción del cliente y en las operaciones de la empresa, y, por ende, forman parte de los procesos críticos de Spechi Consulting, y al mismo tiempo, se pudieron clasificar los procesos de soporte, de dirección, de gestión, de tecnologías de información y de entorno.

En total se identificaron los siguientes procesos de acuerdo a su tipo:

- Clave o críticos: 21 procesos
- De Soporte: 3 procesos
- De Gestión: 3 procesos
- De Dirección: 3 procesos
- De Tecnologías de Información: 1 proceso

Siendo los de mayor impacto todos aquellos que son considerados como Nuevos dentro de Spechi Consulting, y nuevos no porque nunca se hayan llevado a cabo, sino porque, no existen antecedentes de

documentación de los mismos. Para lograr comprender con más claridad a continuación presento la Matriz de Priorización de Procesos de Spechi Consulting:

Figura 32. Matriz de Priorización de Procesos de Spechi Consulting (Raynus, 2014)

Matriz de priorización de procesos						
Spechi Consulting S. de R.L. de C.V. Mejora de procesos de la organización						
Macro proceso	Nombre del proceso	Impacto para el cliente, necesidades internas y externas, Voz del cliente	Mejora, necesidad tamaño, voz del proceso	Importancia para alcanzar metas u objetivos, voz del negocio	Rango total	Tipo de Proceso
	Procesos que requieren un grado de mejora	A) Calificación basada en el efecto que tienen los procesos para alcanzar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes	B) Calificación basada en el nivel de rendimiento existente y el requerido para alcanzar las necesidades de negocio	C) Calificación basada en el efecto que la mejora tendrá en los procesos y como impactara para alcanzar las necesidades de negocio	Calificación total resultado de la multiplicación de los factores anteriores (A X B X C)	
Nuevo	Proceso de implantación de software con enfoque de mejora de procesos	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de capacitación	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de planificación estratégica	5	5	5	125	Dirección
Nuevo	Gestión del conocimiento	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de gestión de procesos	5	5	5	125	Gestión de procesos
Nuevo	Proceso de Control Operativo	5	5	5	125	Gestión de procesos
Nuevo	Proceso de prospectación	5	5	5	125	Clave
Nuevo	Proceso de gestión del servicio	5	5	5	125	Clave
Operaciones	Proceso de soporte técnico remoto y presencial	5	4	5	100	Clave
Operaciones	Proceso de instalación	5	4	5	100	Clave
Comercialización	Proceso de comercialización	5	4	4	80	Clave
Operaciones	Proceso de Atención a Clientes	5	4	4	80	Clave
Comercialización	Proceso de organización de cursos	5	3	5	75	Clave
Soporte	Proceso de RH	4	4	4	64	Soporte
Comercialización	Proceso de marketing	5	3	4	60	Clave
Nuevo	Proceso de Finanzas	2	5	5	50	Dirección
Nuevo	Proceso de seguimiento y control	2	5	5	50	Dirección
Nuevo	Proceso de presupuestación	2	5	5	50	Dirección
Nuevo	Proceso de Actualización de sistemas TI internos	2	5	5	50	Tecnologías de información
Soporte	Proceso de cobranza	4	3	3	36	Soporte
Comercialización	Proceso de compras	4	2	3	24	Clave
Soporte	Proceso de facturación	5	1	3	15	Soporte
Soporte	Proceso de Tesorería	2	2	2	8	Soporte
Dirección	Proceso de planificación de procesos	3	1	1	3	Gestión de procesos
Soporte	Proceso de contabilidad	1	1	1	1	Soporte

Tipos de procesos: Clave, Soporte, TI, Dirección, Gestión, Entorno

4.2.3 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN

La Matriz de Clasificación tiene como objetivo primordial organizar los procesos por macro-proceso para contar con un apoyo visual para el diseño del Mapa de Arquitectura de Procesos.

Esta clasificación se realizó definiendo un color para cada macro-proceso, y con ello también utilizar dichos colores en el Mapa de Arquitectura de Procesos de Spechi Consulting. A continuación, presento la Matriz de Clasificación:



Figura 33. Matriz de Clasificación de Spechi Consulting (Peña, 2016)

MATRIZ DE CLASIFICACIÓN			
Spechi Consulting S. de R.L. de C.V. Mejora de procesos de la organización			
Macro proceso	Nombre del proceso	Rango total	Tipo de Proceso
	Procesos que requieren un grado de mejora	Calificación total resultado de la multiplicación de los factores anteriores (A X B X C)	
Nuevo	Proceso de implantación de software con enfoque de mejora de procesos	125	Clave
Nuevo	Proceso de capacitación	125	Clave
Nuevo	Proceso de planificación estratégica	125	Dirección
Nuevo	Gestión del conocimiento	125	Clave
Nuevo	Proceso de gestión de procesos	125	Gestión de procesos
Nuevo	Proceso de Control Operativo	125	Gestión de procesos
Nuevo	Proceso de prospectación	125	Clave
Nuevo	Proceso de gestión del servicio	125	Clave
Operaciones	Proceso de soporte técnico remoto y presencial	100	Clave
Operaciones	Proceso de instalación	100	Clave
Comercialización	Proceso de comercialización	80	Clave
Operaciones	Proceso de Atención a Clientes	80	Clave
Comercialización	Proceso de organización de cursos	75	Clave
Soporte	Proceso de RH	64	Soporte
Comercialización	Proceso de marketing	60	Clave
Nuevo	Proceso de Finanzas	50	Dirección
Nuevo	Proceso de seguimiento y control	50	Dirección
Nuevo	Proceso de presupuestación	50	Dirección
Nuevo	Proceso de Actualización de sistemas TI internos	50	Tecnologías de información
Soporte	Proceso de cobranza	36	Soporte
Comercialización	Proceso de compras	24	Clave
Soporte	Proceso de facturación	15	Soporte
Soporte	Proceso de Tesorería	8	Soporte
Dirección	Proceso de planificación de procesos	3	Gestión de procesos
Soporte	Proceso de contabilidad	1	Soporte

Tipos de procesos: Clave, Soporte, TI, Dirección, Gestión, Entorno

4.2.4 MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS

El objetivo del mapa de arquitectura es representar el Modelo de Negocio de una organización, esto es la manera de conducir sus actividades con una orientación a procesos. La representación (o modelado) detallada de las actividades de cada uno de los procesos de negocios identificados.

En la Arquitectura de procesos constituirá en sí el modelo de operación de la empresa.

Para crear el modelo conceptual del Mapa de Arquitectura de procesos de Spechi Consulting se realizaron las siguientes actividades tomando como base los documentos de Matriz de Priorización y Matriz de Clasificación

1. Se identificaron los procesos críticos
2. Se identificaron los procesos de soporte
3. Se identificaron los procesos empresariales
4. Se identificaron los procesos de gestión
5. Se identificaron los procesos de tecnologías de información
6. Se identificaron los macro-procesos
7. Se identificaron los procesos

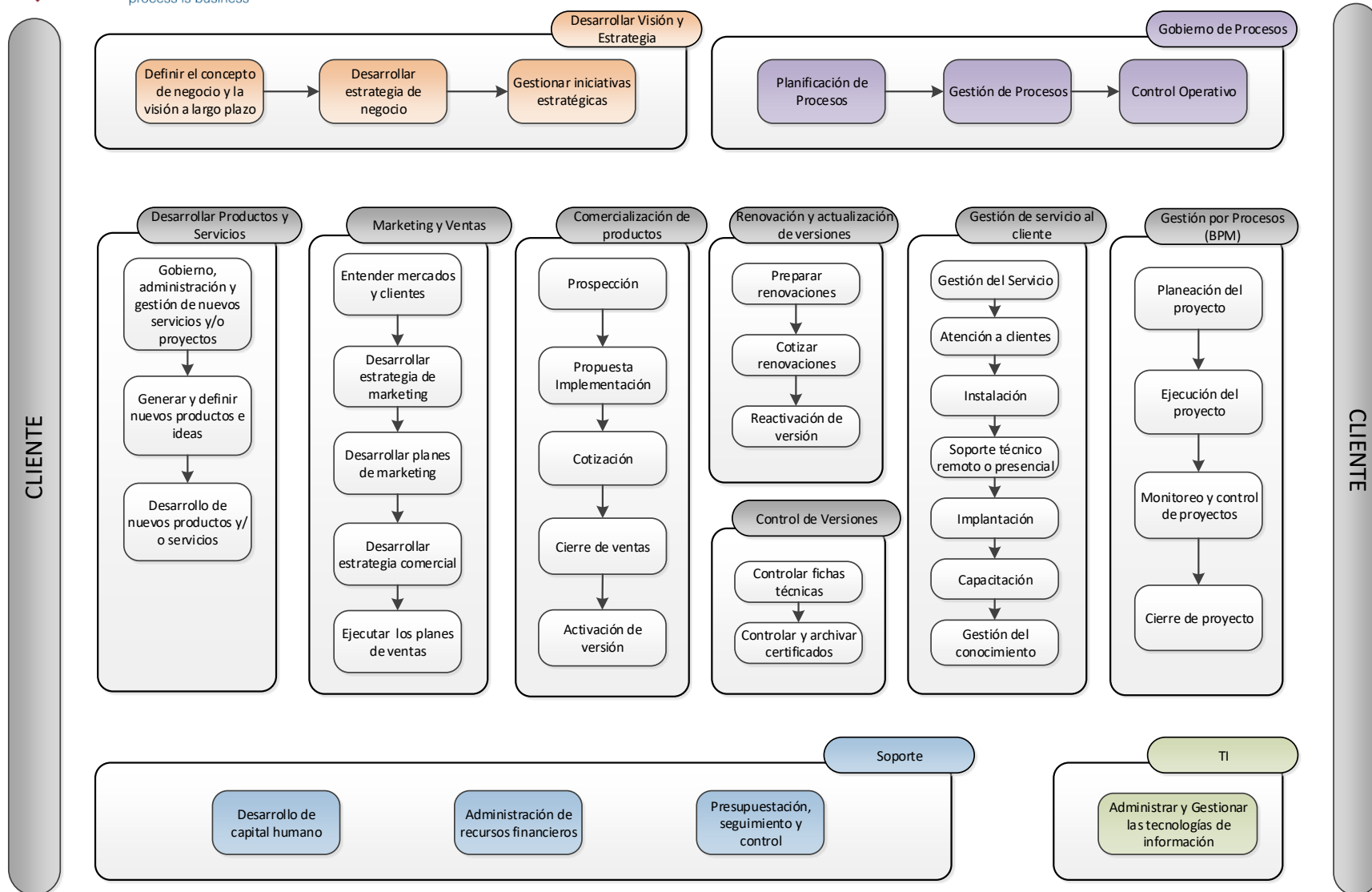
Se plasmó todo lo anterior en un formato propuesto por la APQC Process Classification Framework.

A continuación, se presenta el Mapa de Arquitectura de Procesos de Spechi Consulting, que considera todos los puntos arriba mencionados:

Figura 34. Mapa de Arquitectura de Procesos de Spechi Consulting



**MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS
SPECHI CONSULTING**



4.2.5 MODELADO DE PROCESOS

El modelar los procesos dentro de la organización, permite conocer las áreas problemáticas y susceptibles a mejoras, los niveles y la delegación de autoridad, las áreas de alto riesgo, el volumen de sus operaciones y el ciclo de vida de sus procesos, incluyendo el contenido tecnológico y la problemática social. Una vez que se tiene conocimiento de estos aspectos, los mismos pueden ser utilizados para acelerar o transformar la manera de llevar a cabo el proceso y definir los puntos de interés de la organización sobre los cuales se debe poner más atención.

Posterior al diseño del Mapa de Arquitectura de procesos en Spechi Consulting, se procedió al modelado de los procesos de Gestión y de los procesos Críticos de Comercialización de productos y Gestión del Servicio al Cliente, en forma descriptiva y en forma operativa.

A continuación se presentan los modelos Descriptivos de los siguientes procesos:

En Comercialización de productos:

Comercialización de Software Contpaqi ®:

1. Proceso de Prospección
2. Proceso de Propuesta Implementación
3. Proceso de Cotización
4. Proceso de Cierre de Venta
5. Proceso de Activación de Versión

Renovación y actualización de versiones

6. Proceso de Preparar renovaciones
7. Proceso de Cotizar
8. Proceso de Activación de Versión

Control de Versiones:

9. Proceso de Controlar fichas técnicas
10. Proceso de control y archivo de certificados

En Gestión del Servicio al Cliente:

Software Contpaqi ®:



1. Proceso de Gestión del servicio
2. Proceso de Atención a clientes
3. Proceso de Instalación
4. Proceso de soporte técnico remoto o presencial
5. Proceso de Implantación
6. Proceso de Capacitación
7. Proceso de Gestión del Conocimiento

Gestión por procesos BPM:

1. Planeación del proyecto
2. Ejecución del proyecto
3. Monitoreo y control de proyecto
4. Cierre de proyecto

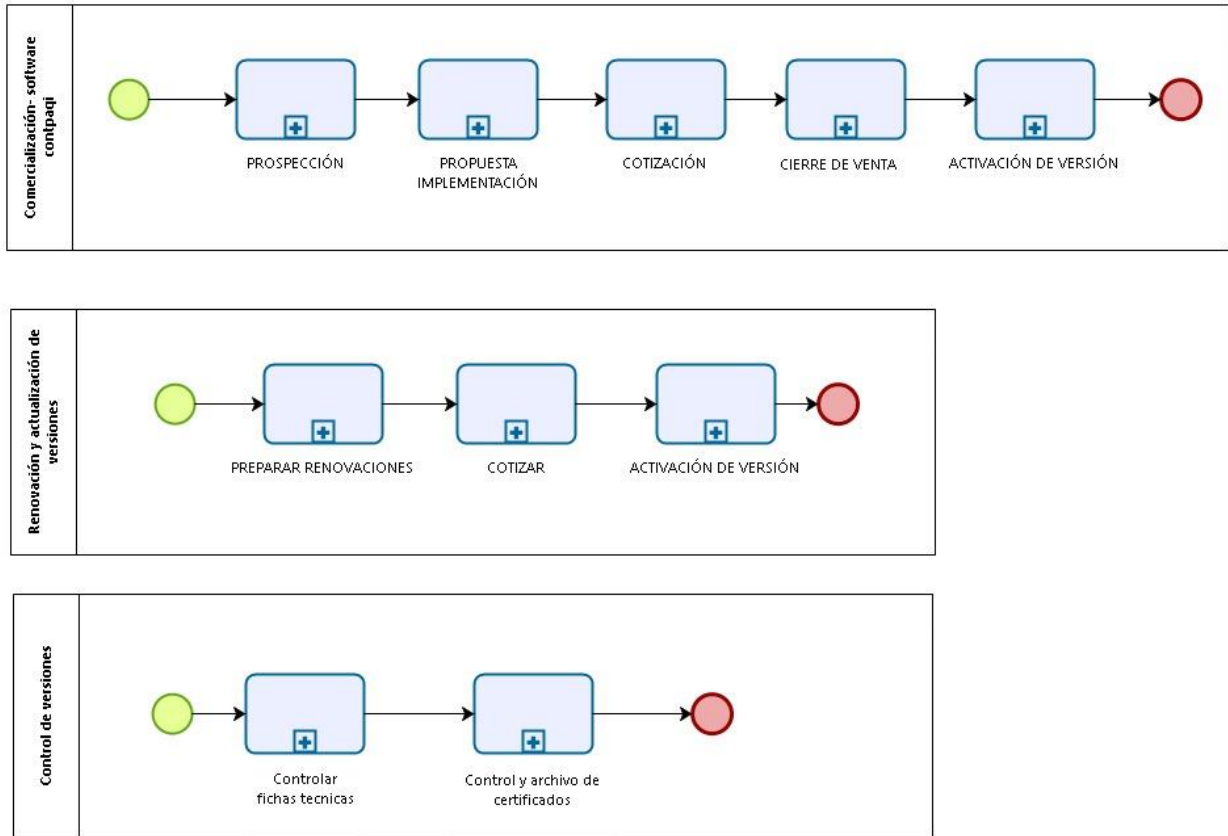
De igual manera se presentan los modelos Operativos de los siguientes procesos:

1. Proceso de Prospección
2. Proceso de Ventas
3. Proceso de Gestión del Servicio
4. Proceso de Instalación
5. Proceso de Soporte técnico remoto y presencial
6. Proceso de Implantación
7. Proceso de Capacitación



Modelo Descriptivo del Proceso de Comercialización de Productos

Figura 35. Modelo Descriptivo del Proceso de Comercialización de productos





Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión del Servicio al cliente

Figura 36. Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión del Servicio al Cliente

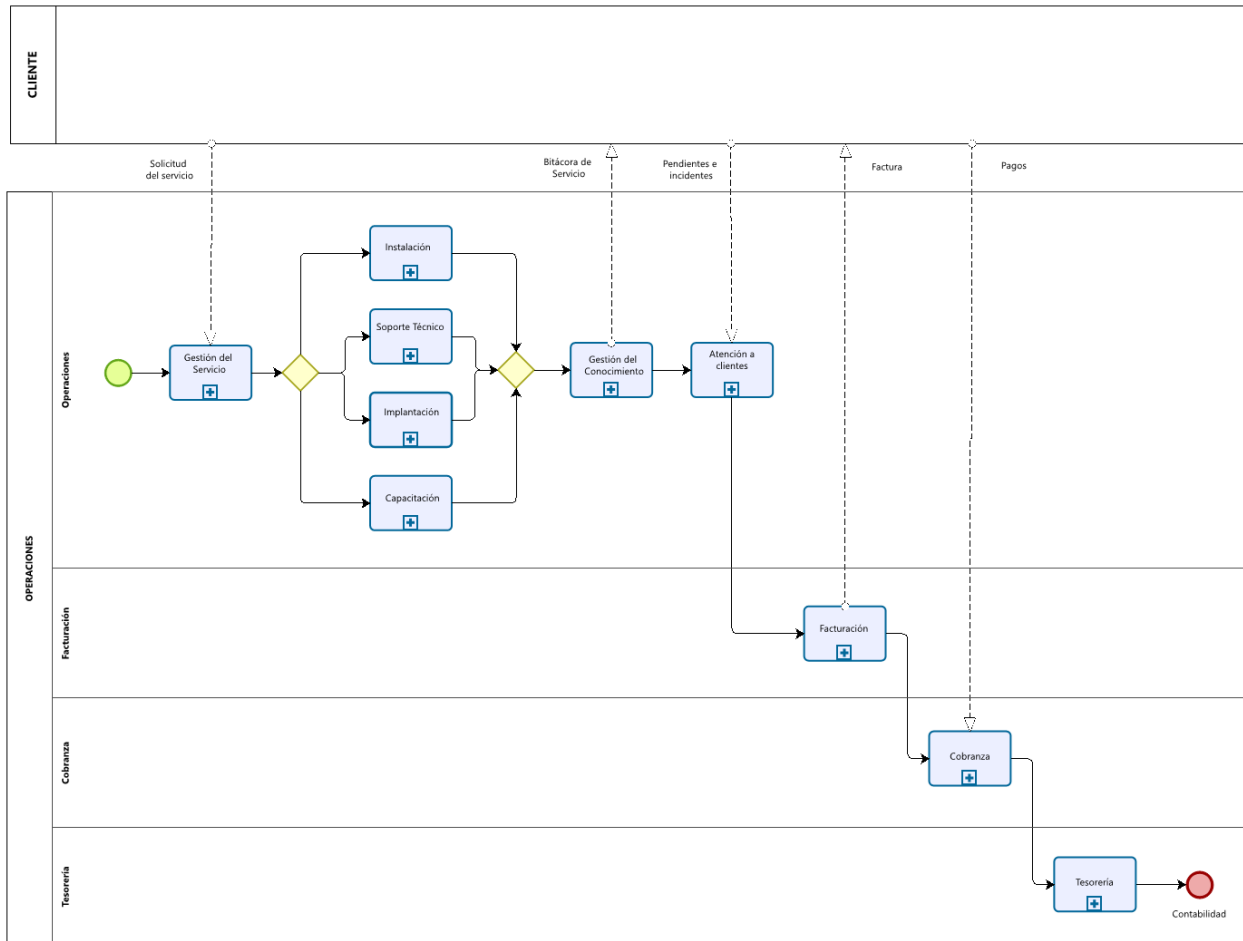
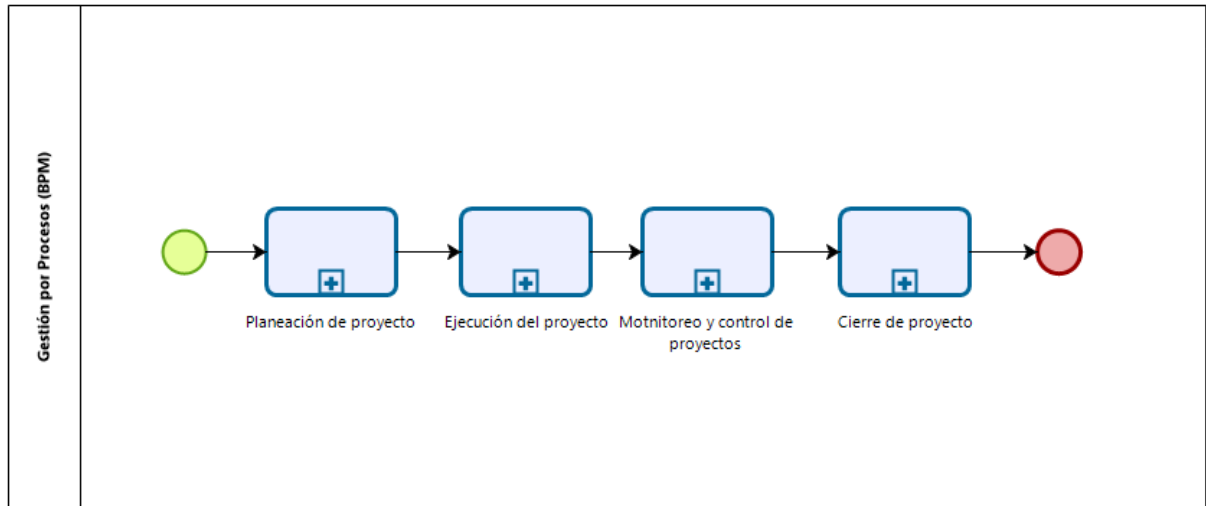




Figura 37. Modelo Descriptivo del Proceso de Gestión por Procesos BPM



A continuación, se presentan los modelos Operativos:

Modelo Operativo del Proceso de Comercialización de productos

Figura 38. Modelo Operativo del Proceso de Promoción y Prospección

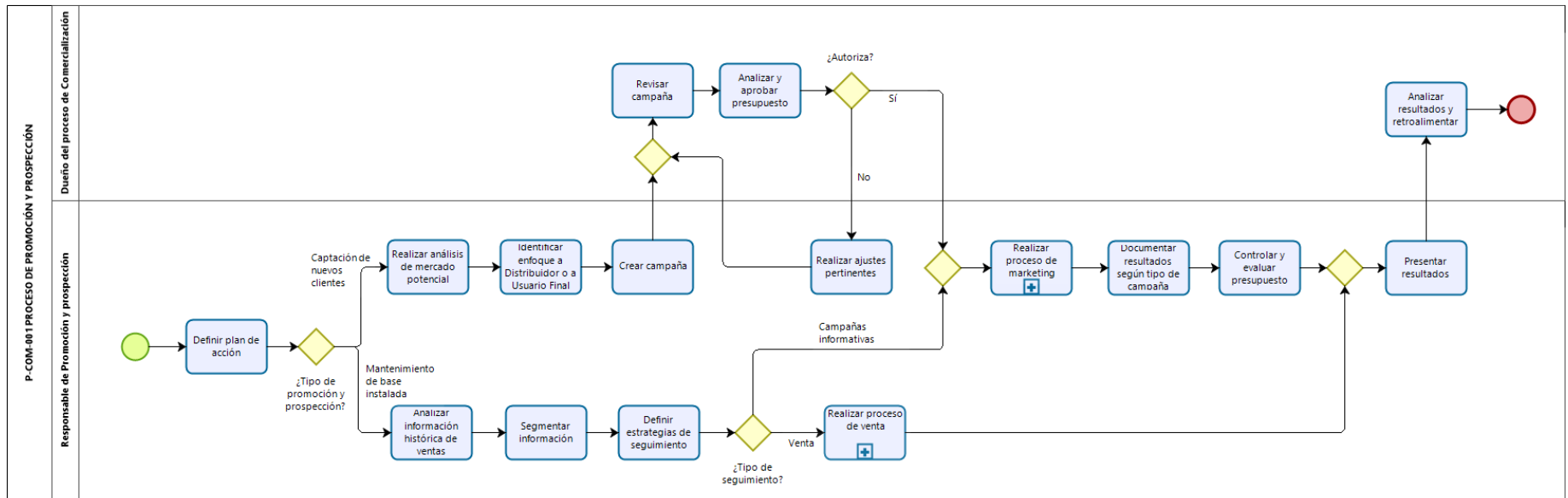
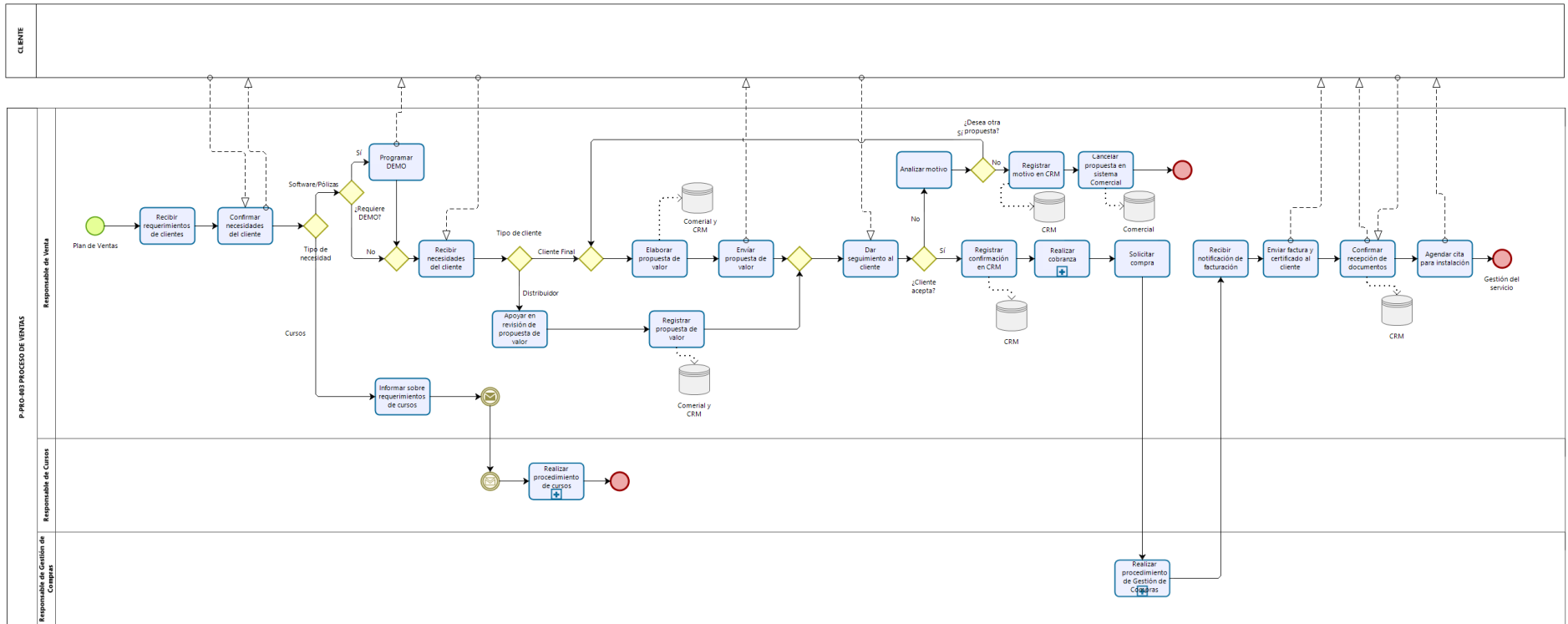


Figura 39. Modelo Operativo del Proceso de Ventas



Modelo Operativo del Proceso de Gestión del Servicio al Cliente

Figura 40. Modelo Operativo del Proceso de Gestión del Servicio

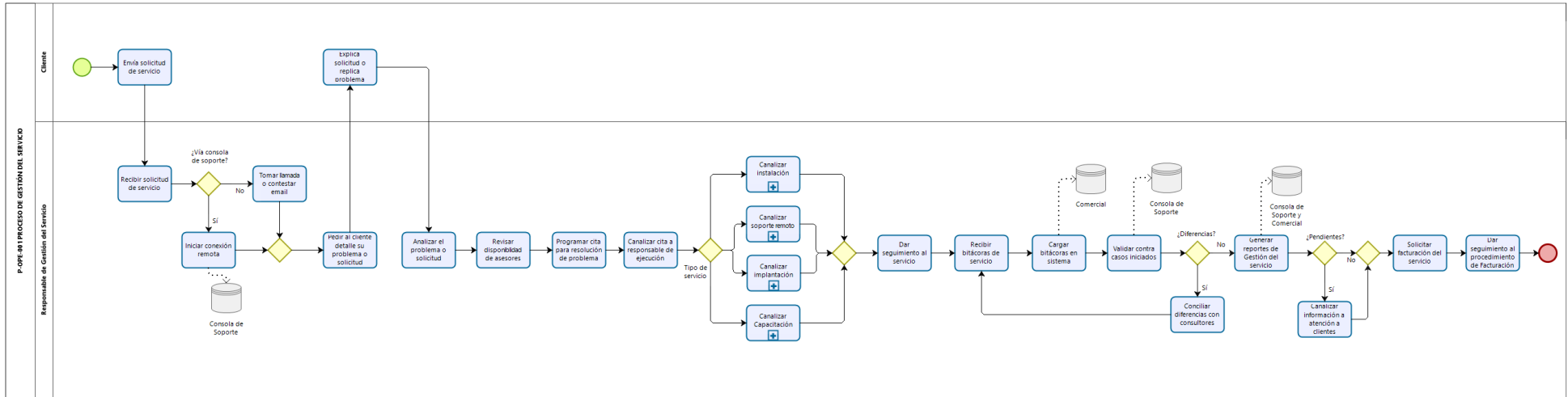


Figura 41. Modelo Operativo del Proceso de Instalación

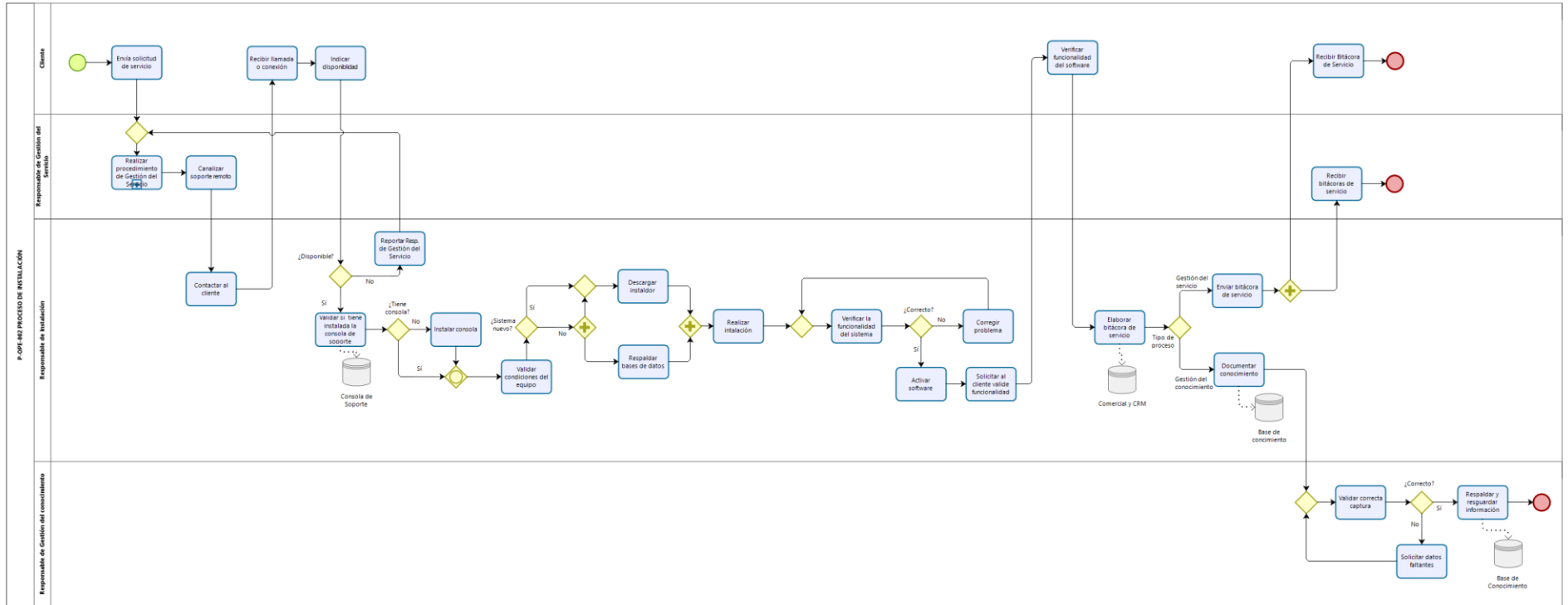


Figura 42. Modelo Operativo del Proceso de Soporte técnico remoto y presencial

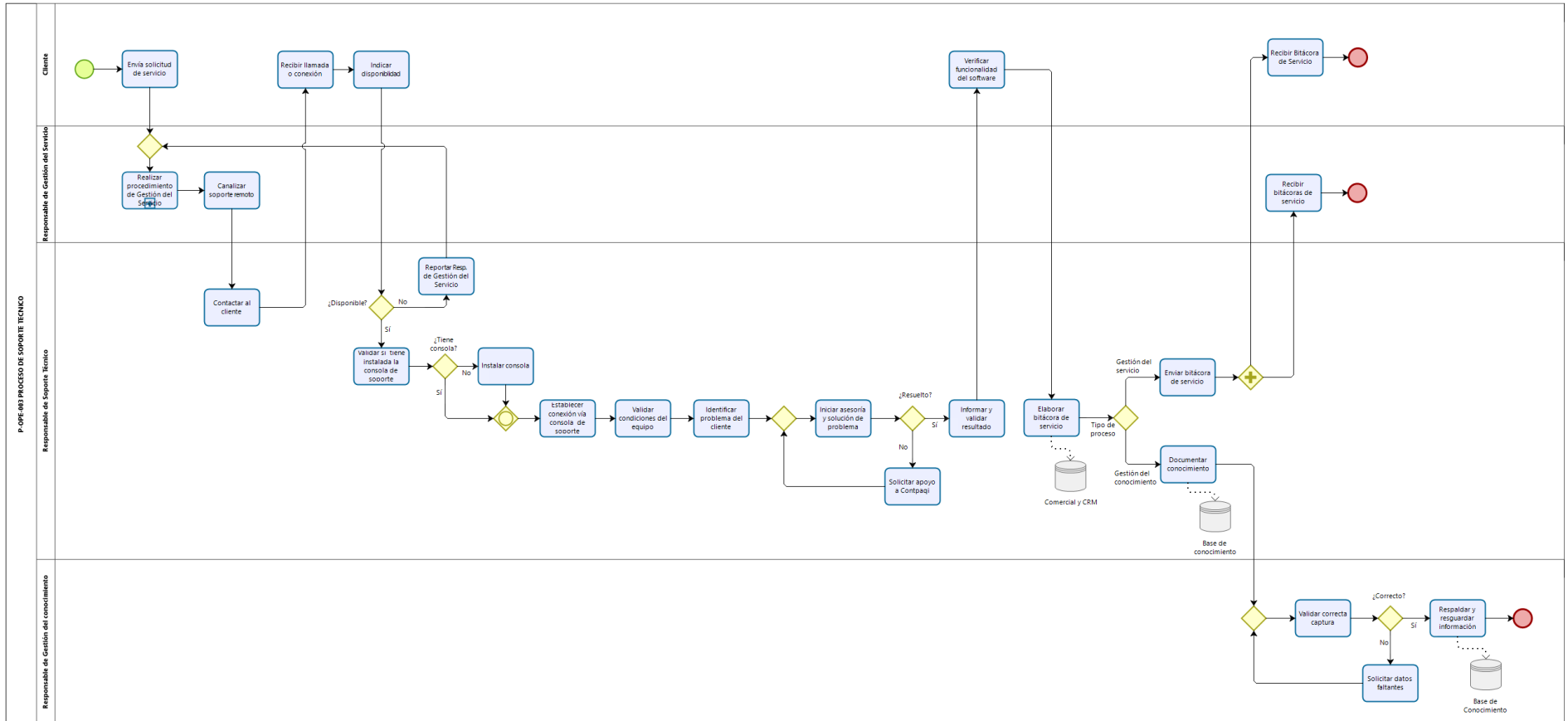


Figura 43. Modelo Operativo del Proceso de Implantación

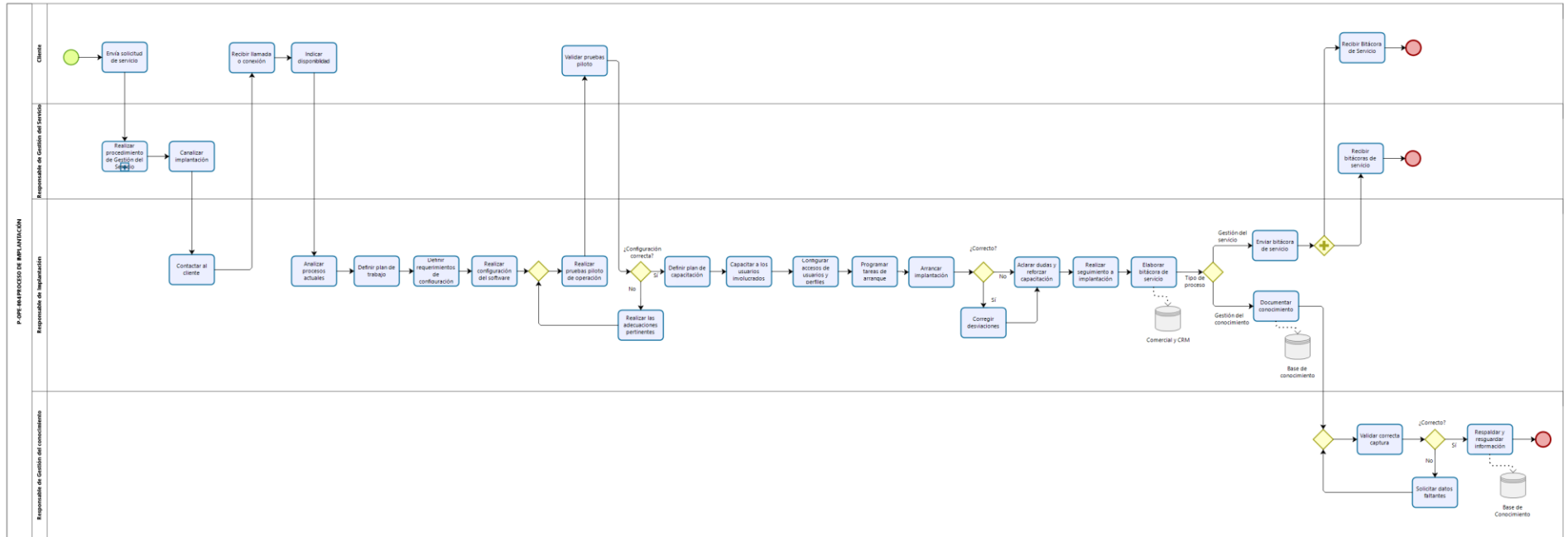
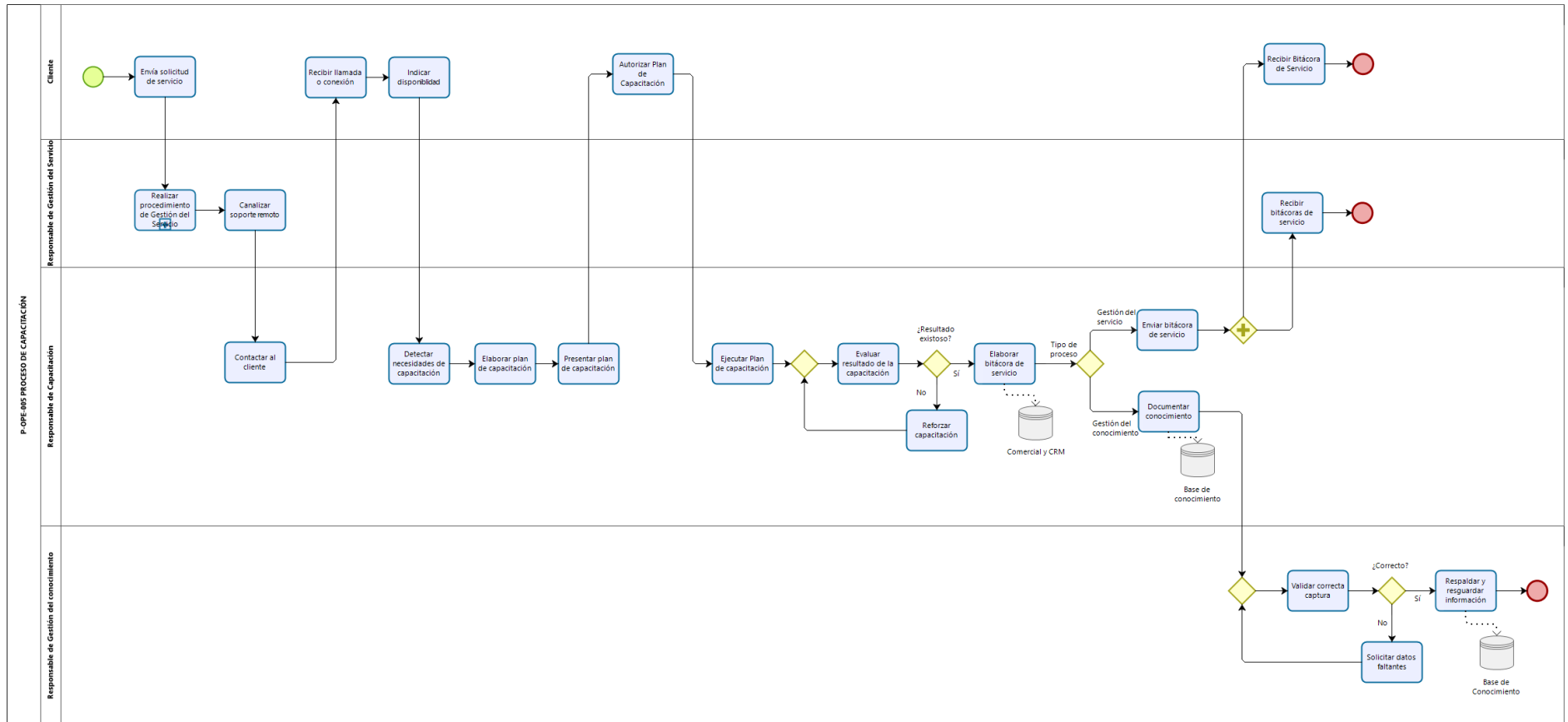


Figura 44. Modelo Operativo del Proceso de Capacitación



4.2.6 MÉTRICAS E INDICADORES

El propósito de la medición del desempeño es la vigilancia y presentación de informes de logros, progresos que particularmente se pre establecieron, los objetivos de las medidas de rendimiento pueden abordar el tipo o nivel en que las actividades del proceso están siendo llevadas a cabo: como los productos o servicios que se entregan (salidas), o los resultados de esos productos y servicios (los resultados).

En base a la Mejora de los procesos y los objetivos planeados en Spechi Consulting se hizo la definición de los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI) con el fin de medir la operación:

Figura 45. KPI's

SPECHI CONSULTING S DE RL DE C.V				
Mejora de los procesos de la organización				
METRICAS E INDICADORES				
NO. DE PROCESO	IDENTIFICADOR	PROCESOS	MÉTRICA	INDICADOR
COMERCIALIZACIÓN				
1	GC1	Promoción y prospección	Número de clientes nuevos por mes	Mínimo 5 clientes cada mes
2	GC2	Venta	Aumento en ventas generales	Mayor o igual al 30% anual
			Importe de servicio vendido	Mayor a o igual al 40% del total de las ventas
			Número de paquetes vendidos mensualmente	Mayor o igual a 70
			Sistemas nuevos, actualizados y de licenciamiento mensual	% de incremento con respecto al año anterior
3	GC3	Organización de Cursos	Número de asistentes a cursos mensuales	Mayor o igual a 15 al mes
4	GC4	Compras	Importe vendido en cursos	Mayor o igual a \$20,000.00 al mes
			% de compras realizadas en tiempo y forma	100%
OPERACIONES				
5	GO1	Gestión de servicios	Solicitudes de clientes atendidas y perdidas por mes	95% de solicitudes atendidas
6	GO2	Atención a Clientes	Seguimiento a solicitudes y pendientes con clientes por mes	100%
7	GO3	Instalación	Instaciones atendidas mensualmente vs solicitudes de clientes	100%
			Garantías de instalación mensuales	Menor al 5%
8	GO4	Soporte técnico remoto o presencial	Horas efectivas por asesor diarias	4 horas
9	GO5	Implantación		
10	GO6	Capacitación		
11	GO7	Gestión del Conocimiento	Casos documentados vs casos atendidos en el mes	95%
PROCESOS DE SOPORTE				
12	GS1	Recursos Humanos	Alta y baja de empleados el mismo día en que sucede el evento	100%
13	GS2	Marketing	mes	100%
14	GS3	Cobranza	Cartera vencida	Menor al 5% a más de 30 días, menor a 10% de entre 15 y 30 días
DIRECCIÓN				
15	GD1	Planificación estratégica	La planificación estratégica sea realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Planificación estratégica realizada a más tardar en los primeros 20 días del año
16	GD2	Presupuestación	La presupuestación sea realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Presupuestación realizada a más tardar en los primeros 20 días del año
GESTIÓN DE PROCESOS				
17	GP1	Planificación de procesos	La planificación realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Planificación realizada a más tardar en los primeros 20 días del año
18	GP2	Gestión de procesos	Porcentaje de indicadores monitoreados	100%
19	GP3	Control Operativo	Porcentaje de las solicitudes de mejora continua sean atendidas en tiempo y forma	100%

4.2.7 PROCEDIMIENTOS

El producto final del modelado de procesos es la documentación de los procedimientos de los procesos.

Una vez definidos los nuevos procesos para Spechi Consulting y los indicadores clave de desempeño se realizó la documentación de estos procesos tomando como modelo la plantilla estándar de ISO, mismos que se encuentran en los Anexos 5 al 12.

4.2.8 PLAN DE VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN

Los objetivos principales de este Plan de Verificación y Validación son: facilitar la detección y corrección temprana de errores, fortalecer el énfasis de la administración del proyecto en los factores de riesgo y soportar el proceso de desarrollo para asegurar el desempeño satisfactorio, el programa de trabajo y el presupuesto.

Para este proyecto se planea la siguiente secuencia de tareas para la Validación y verificación de procesos:

Plan de V&V	Descripción	Participantes
Formación de equipo de tarea		
Formación de equipo de tarea	Selección de los miembros a participar en las actividades de verificación y validación	SPM Líder del proyecto
Verificación		
Revisión de mapa de procesos	Revisión de la calidad técnica del mapa de arquitectura	Consultor SPM
Revisión de procesos	Revisión técnica de los modelos de procesos conforme a BPMN 2	Consultor SPM
Revisión de métricas e indicadores	Revisión de la claridad y pertinencia contra los procesos	Consultor SPM
Revisión de procedimientos	Revisar la integridad y pertinencia para alcanzar los objetivos, el propósito y el alcance del proyecto	Consultor SPM
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor SPM
Validación Inicial		
Revisión de mapa de procesos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos del mapa de arquitectura del proyecto	Consultor SPM
Revisión de procesos	Revisión del apego a los	Consultor SPM



	requerimientos y objetivos modelo de procesos	
Revisión de métricas e indicadores	Revisión del apego a los requerimientos y de las métricas e indicadores	Consultor SPM
Revisión de procedimientos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos de los procedimientos	Consultor SPM
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor SPM
Ajuste de procesos	Ajuste a el mapa, los modelos, métricas o procedimientos conforme a las discrepancias encontradas	Consultor SPM
Revalidación	Validación secundaria de los elementos encontrados con discrepancias	Consultor SPM

Validación de Implementación		
Planear sesión de validación con grupos de interés		
Convocar a taller de validación a grupos de interés		
Sesiones de validación con grupos de interés		
Generar Reporte de discrepancias		
Corrección y firma de RD (Reporte de discrepancias)		



4.2.9 REPORTE DE DISCREPANCIAS

Proyecto:		Spechi Consulting S. de R.L. de C.V Mejora de los procesos de la organización	
Tipo de Actividad:		Verificación - Validación	
Consultor responsable del Reporte:		Consultor Sadday Preciado Mariscal	
Equipo de tarea:		SPM, Líder del proyecto	
ID	Documento	Discrepancia	Descripción
1	Mapa de arquitectura	Procesos mal ubicados	El proceso de atención a clientes no debe estar en comercialización ya que da atención a varios macro procesos, reubicarlo en el proceso de operaciones.
2	Mapa de arquitectura	Faltan conexión en varios procesos	Conectar el los procesos de soporte de cobranza y facturación con el cliente.
3	Mapa de arquitectura	Faltan los nombres de los documentos o información de las conexiones entre algunos procesos.	Definir los nombres de los documentos que se envían y reciben en los procesos de IT, entre el proceso de Sistema de Datos y Gestión del Conocimiento, entre los procesos de Dirección, Gestión de Procesos y Procesos de Soporte.
4	Modelo descriptivo de comercialización de productos	Procesos improcedentes	Los procesos de Prospección y Marketing no deben formar parte del proceso de comercialización.
5	Modelo operativo de comercialización de productos	Inconsistencias en eventos	Hacen falta eventos de mensaje en la comunicación entre responsables del proceso, en algunos canales sí existen los eventos, y en otros no, se requiere unificar todo de acuerdo a la notación BPMN 2
6	Modelo operativo de Gestión del servicio al cliente	Tipo de proceso seleccionado es erróneo	El proceso de Operación debe ser Tipo Colaborativo
7	Modelo operativo de Gestión del servicio al cliente	Eventos de mensaje confusos	Eliminar los eventos de mensaje para evitar generar confusión al usuario, cambiarlos conforme a notación BPMN V1
8	Métricas e indicadores	Existen indicadores redundantes en Operaciones, Procesos de Soporte, Dirección y Gestión de Procesos	Se deben eliminar los métricos e indicadores redundantes y unificar en uno solo, para lograr el objetivo de control y simplificar la medición.
9	Procedimiento de Comercialización de productos	Diagrama de proceso	Corregir el diagrama de proceso con las sugerencias aplicadas en los puntos anteriores.



Proyecto:		Spechi Consulting S de R.L. de C.V Mejora de los procesos de la organización	
Tipo de Actividad:		Verificación - Validación	
Consultor responsable del Reporte:		Consultor Sadday Preciado Mariscal	
Equipo de tarea:		SPM, Líder del proyecto	
ID	Documento	Discrepancia	Descripción
1	Mapa de arquitectura	Proceso de Marketing mal ubicado en procesos de soporte	Moverlo a procesos clave dentro del macroproceso de comercialización
2	Modelo descriptivo de comercialización de productos	Procesos confusos	El proceso de promoción y prospección y el proceso de Marketing no deben estar en el proceso de ventas, se deben documentar por separado para no generar confusión en el usuario, y definir claramente que el proceso de venta no necesariamente inicia con la Promoción y Prospección.
3	Modelo descriptivo de comercialización de productos	Incongruencia entre procesos	El modelo descriptivo no es congruente con el operativo
4	Modelo operativo de comercialización de productos	Tareas faltantes en el Responsable de Cursos	Agregar tareas de Seguimiento durante el curso, entrega de documentación del curso, análisis de resultados del curso.
5	Métricas e indicadores de comercialización de productos	Corrección de indicador de número de paquetes vendidos por mes	Se cambió el indicador de 60 paquetes a 40 paquetes
6	Procedimiento de comercialización de productos	Falta de claridad en algunas Políticas	Es confuso manejar el término de 24 horas hábiles, cambiarlo por 1 día hábil. Agregar política de llamar al cliente después de recibido el pago. Agregar que toda cotización debe ser capturada en Sistema Administrativo y CRM Modificar la política de comisión por recomendación de clientes de Distribuidores Autorizados
7	Procedimiento de comercialización de productos	Falta de claridad en algunas tareas	Según anotaciones recabadas en el Procedimiento, anexo a este documento.
8	Procedimiento de comercialización de productos	Documentos relacionados y Formatos	Pasar el documento Oportunidad de Venta en CRM a la sección de Formatos.

Martha Arreola Castillo
Sponsor
FIRMA DE VALIDACIÓN

4.2.10 MATRIZ DE CORRELACIÓN

Este documento tiene como objetivo resumir en una matriz todos los macroprocesos, procesos, roles, actividades a desarrollar y por ende las competencias para poder llevar a cabo cada una de las actividades asignadas de acuerdo al rol de proceso. De igual manera clarifica los canales de comunicación y la conexión con otros actores del proceso.

Su propósito principal definir qué personas realizaran qué roles en el nuevo diseño, así como mostrar cómo están conformados los equipos de trabajo de los diferentes procesos.

Para poder realizar esta matriz de correlación fue necesaria terminar la documentación y realizar los siguientes pasos:

1. Revisar los roles involucrados en cada proceso
2. Colocar los procesos en la matriz de correlación (uno por cada macro proceso)
3. Definir el rol a desarrollar
4. Seleccionar al personal para cada rol (una persona puede estar en más de un rol)
5. Definir las actividades
6. Definir las competencias necesarias

En el caso de la matriz de correlación diseñada para Spechi Consulting, se tomaron únicamente en cuenta los procesos documentados en el alcance de este documento, que fueron los siguientes

1. Prospección
2. Ventas
3. Gestión de Servicios
4. Instalación
5. Soporte técnico remoto o presencial
6. Implantación
7. Capacitación
8. Gestión del Conocimiento
9. Atención a Clientes

Figura 46. Matriz de Correlación (Peña, 2016)

Matriz de correlación de Actividades/Tareas Spechi Consulting S de RL de CV - Mejora de Procesos de la Organización						
Macro proceso	Proceso	Rol	Rol de responsable	Responsable	Actividades a desarrollar	Competencias Requeridas
Comercialización		Dueño	Dirección / Gestor de procesos	Saday Preciado Mariscal	Coordinar y motivar al equipo de comercialización, velar por el cumplimiento de las metas, promover el trabajo en equipo	Conocimiento en ventas, liderazgo, gestión de personal
Comercialización	Prospección	Responsable	Dueño de comercialización	Diana Rodríguez	Análisis de mercados, búsqueda de clientes potenciales, negociación y registro de nuevos clientes	Buen trato general, habilidad de convencimiento, trato con las personas
Comercialización	Prospección	Responsable	Dueño de comercialización	Rafael Escobedo Franco	Análisis de mercados, búsqueda de clientes potenciales, negociación y registro de nuevos clientes	Buen trato general, habilidad de convencimiento, trato con las personas
Comercialización	Marketing	Responsable	Dueño de comercialización	Diana Rodríguez	Análisis de mercados, manejo de redes sociales, diseño de campañas publicitarias, mailing, telemarketing	Buen trato general, habilidad de convencimiento, trato con las personas, habilidades de diseño y mercadotecnia
Comercialización	Ventas	Responsable	Dueño de comercialización	Diana Rodríguez	Seguimiento a necesidades de venta, levantamiento y autorización de pedidos.	Conocimiento en ventas, manejo de herramientas computacionales, habilidad de convencimiento, trato con las personas
Comercialización	Ventas	Responsable	Dueño de comercialización	Rafael Escobedo Franco	Seguimiento a necesidades de venta, levantamiento y autorización de pedidos.	Conocimiento en ventas, manejo de herramientas computacionales, habilidad de convencimiento, trato con las personas, orden, trabajo bajo presión.
Comercialización	Organización de Cursos	Responsable	Dueño de comercialización	Diana Rodríguez	Seguimiento e identificación de necesidades de capacitación, envío de temarios, retroalimentación.	Conocimiento en organización de eventos, orden, trabajo bajo presión.
Comercialización	Gestión de Compras	Responsable	Dueño de comercialización	Rafael Escobedo Franco	Levantamiento de órdenes de compra, envío y seguimiento al surtido de certificados, solicitud de aclaraciones.	Conocimiento del proveedor, conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión
Comercialización	Gestión de Compras	Responsable	Dueño de comercialización	Rafael Escobedo Franco	Levantamiento de órdenes de compra, envío y seguimiento al surtido de certificados, solicitud de aclaraciones.	Conocimiento del proveedor, conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión

**Matriz de correlación de Actividades/Tareas
Spechi Consulting S de RL de CV - Mejora de Procesos de la Organización**

Macro proceso	Proceso	Rol	Rol de responsable	Responsable	Actividades a desarrollar	Competencias Requeridas
Comercialización	Cobranza	Responsable	Dueño de comercialización	Diana Rodríguez	Seguimiento y cobro de las Propuestas de Valor	Conocimiento administrativo, manejo de cuentas por cobrar, manejo fiscal, manejo de herramientas computacionales orden, trabajo bajo presión
Comercialización	Cobranza	Responsable	Dueño de comercialización	Rafael Escobedo Franco	Seguimiento y cobro de las Propuestas de Valor	Conocimiento administrativo, manejo de cuentas por cobrar, manejo fiscal, manejo de herramientas computacionales orden, trabajo bajo presión
Comercialización	Tesorería	Responsable	Dueño de comercialización	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de depósitos y flujo de efectivo	Conocimiento administrativo, manejo se flujo de efectivo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión.
Comercialización	Facturación	Responsable	Dueño de comercialización	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de información a facturar, Facturación y entrega de las facturas	Conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión
Operaciones		Dueño	Dirección / Gestor de procesos	Sadday Preciado Mariscal	Coordinar y motivar al equipo de operaciones velar por el cumplimiento de las metas, promover el trabajo en equipo	Conocimiento en operaciones, liderazgo, gestión de personal
Operaciones	Gestión de Servicios	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Recepción de solicitudes de clientes, análisis de casos y problemáticas para su canalización correcta al responsable de ejecución, seguimiento a finalización de la solicitud.	Buen trato general, habilidad de identificación de problemas y criterio de urgencias, organizado, sistemático, analítico, trabajo bajo presión, negociación, conocimiento de herramientas computacionales.
Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Jorge Orlando Morán Campos	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Instalación	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recepción de citas de instalación, análisis de condiciones del entorno de instalación, instalación, validación de correcto funcionamiento del software, seguimiento a pendientes.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.

Matriz de correlación de Actividades/Tareas
Spechi Consulting S de RL de CV - Mejora de Procesos de la Organización

Macro proceso	Proceso	Rol	Rol de responsable	Responsable	Actividades a desarrollar	Competencias Requeridas
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Jorge Orlando Morán Campos	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, trabajo bajo presión.
Operaciones	Soporte técnico remoto o presencial	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recepción de citas de soporte, análisis del problema presentado, identificación de la solución, ejecución de la solución, validación de funcionalidad, retroalimentación con el cliente, envío de bitácora de servicio, documentación del caso.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control
Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión
Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Jorge Orlando Morán Campos	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión
Operaciones	Implantación	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recibir proyecto de implantación, detección de necesidades del cliente y proceso, definición de plan de trabajo, configuración y ejecución de pruebas piloto, capacitación al cliente, organización y ejecución de tareas de arranque de implantación, seguimiento a implantación.	Buen trato general, habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, organizado, sistemático, analítico, capacidad de seguimiento y control, capacidad de oratoria o impartición de cursos, trabajo bajo presión

Matriz de correlación de Actividades/Tareas
Spechi Consulting S de RL de CV - Mejora de Procesos de la Organización

Macro proceso	Proceso	Rol	Rol de responsable	Responsable	Actividades a desarrollar	Competencias Requeridas
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Jorge Orlando Morán Campos	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.
Operaciones	Capacitación	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Recibir calendario de cursos confirmados, planear temario del curso, impartir curso de capacitación, retroalimentación con el asistente.	Buen trato general, capacidad de oratoria o impartición de cursos, liderazgo, ágil y dinámico, conocimientos técnicos y de funcionamiento de los sistemas computacionales de Conpaqi, dominio del temario del curso, conocimiento generales de contabilidad, administración y fiscales.
Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Daniel Martínez González	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión
Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Jorge Orlando Morán Campos	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión
Operaciones	Gestión del Conocimiento	Responsable	Dueño de operaciones	Sadday Preciado Mariscal	Documentación de problema, diagnóstico y solución de cada nuevo caso presentado.	habilidad técnica en sistemas Conpaqi y computacionales en general, habilidad de análisis, habilidad de redacción, organizado, trabajo bajo presión

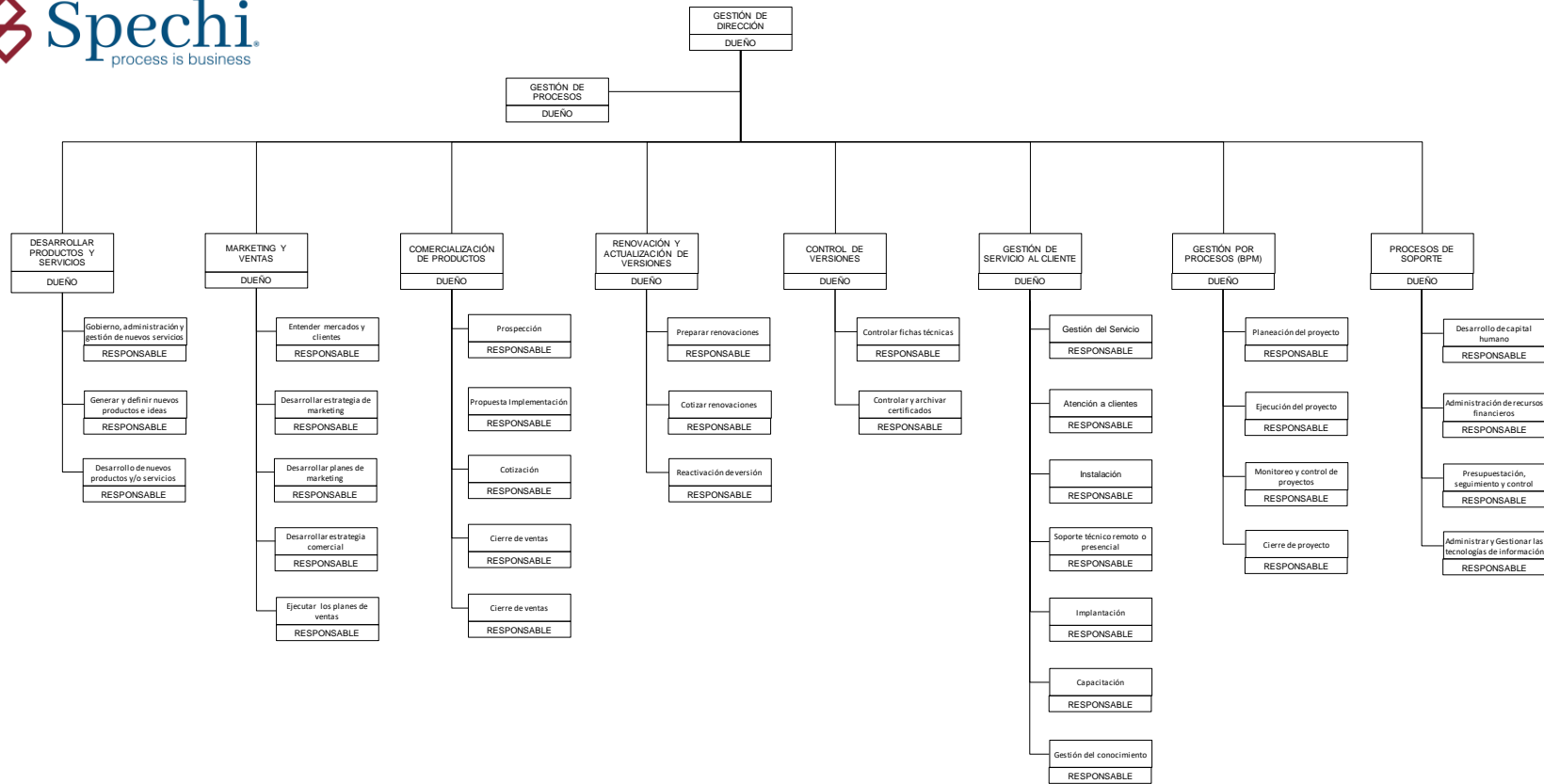
**Matriz de correlación de Actividades/Tareas
Spechi Consulting S de RL de CV - Mejora de Procesos de la Organización**

Macro proceso	Proceso	Rol	Rol de responsable	Responsable	Actividades a desarrollar	Competencias Requeridas
Operaciones	Atención a Clientes	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Recepción de pendientes para seguimiento con clientes, análisis de casos y problemáticas para su canalización correcta al responsable de ejecución, seguimiento a finalización de la solicitud.	Buen trato general, habilidad de identificación de problemas y criterio de urgencias, organizado, sistemático, analítico, trabajo bajo presión, negociación, conocimiento de herramientas computacionales.
Operaciones	Facturación	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de información a facturar, Facturación y entrega de las facturas	Conocimiento administrativo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión
Operaciones	Cobranza	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Seguimiento y cobro de las Propuestas de Valor de Pólizas de Servicio y facturas de servicio	Conocimiento administrativo, manejo de cuentas por cobrar, manejo fiscal, manejo de herramientas computacionales orden, trabajo bajo presión
Operaciones	Tesorería	Responsable	Dueño de operaciones	Rosalinda Iñiguez Cárdenas	Validación de depósitos y flujo de efectivo	Conocimiento administrativo, manejo se flujo de efectivo, manejo de herramientas computacionales, orden, trabajo bajo presión.

Organigrama

Figura 47. Organigrama

ORGANIGRAMA POR PROCESOS
SPECHI CONSULTING S DE RL DE CV





5. IMPLEMENTACIÓN

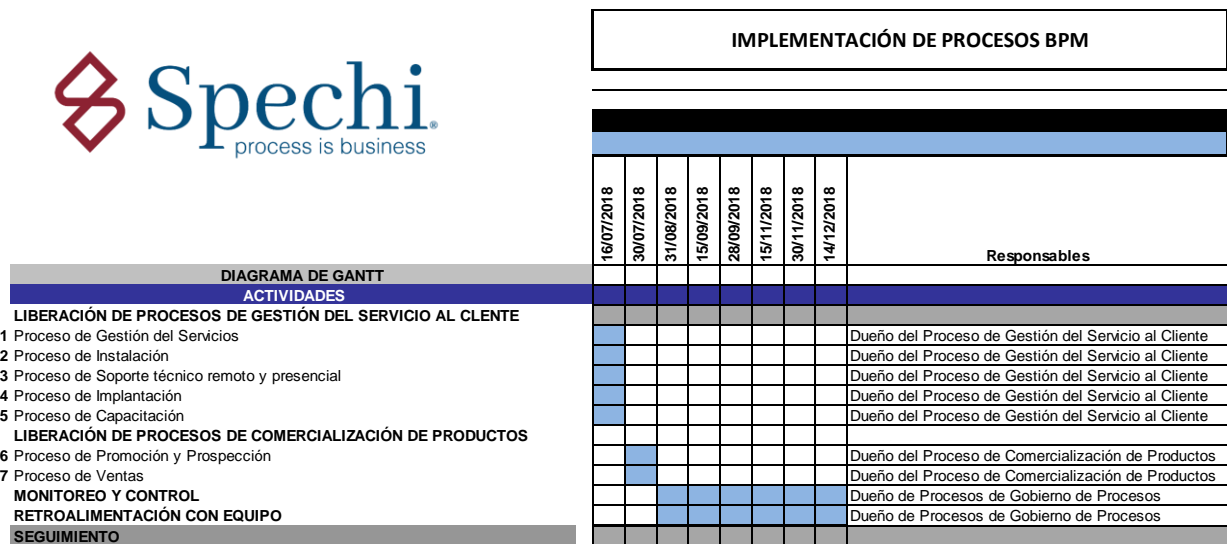
5.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan de Implementación de los procesos rediseñados en Spechi Consulting contempla lo siguiente:

1. Implementación de Procesos Críticos de:
 - a. Comercialización de Productos
 - b. Gestión del Servicio al Cliente

Para lograr satisfactoriamente la implementación se definió el siguiente Diagrama de Gantt:

Figura 48. Plan de Implementación de Procesos en Spechi Consulting




5.2 IMPLEMENTACIÓN

Cada sesión de trabajo para liberación de procesos fue planeada para hacer lectura oficial de cada uno de los procedimientos, con el detalle suficiente para aclarar dudas de todos los asistentes. En esta sesión de liberación estuvieron presentes los siguientes colaboradores:

En la sesión del día 16 de julio en la que se liberaron 5 procesos de Gestión del servicio al cliente, los participantes fueron: Daniel Martínez González, Jorge Orlando Morán Campos, Rosalinda Iñiguez Cárdenas, Diana Rodríguez Rentería, Rafael Escobedo Franco y Sadday Preciado Mariscal.

Como evidencia de la liberación de los procesos de la sesión del 16 de julio, se elaboró un formato de control, titulado Lista de Control de Distribución, en el cual se especifican los procesos liberados y las firmas de acuse de recibido de cada uno de los participantes. A continuación, se presenta la evidencia:

Figura 49. Lista de Control de Distribución Sesión 16-Julio-2018

 <p>Spechi process is business</p>	FORMATO DE CONTROL		Página: 1 de 1
			Código: F-P-OPE-007-02
Título: LISTA DE CONTROL DE DISTRIBUCIÓN			Versión: 1
Elaboró: Saddy Preciado Mariscal		Aprobó: Saddy Preciado Mariscal	Fecha: 16/07/2018


PROCEDIMIENTOS: **GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE** DOCUMENTO EDICIÓN NO. **A** HOJAS **41** FECHA: **16-jul-18**

EJEMPLAR NO.	ASIGNADO (NOMBRE)	ÁREA	FECHA DE ENTREGA / ENVÍO	ACUSE DE RECIBIDO
				FIRMA
1	SADDAY PRECIADO MARISCAL	DIRECCIÓN	16-jul-18	
2	DANIEL MARTINEZ GONZÁLEZ	OPERACIONES	16-jul-18	
3	JORGE ORLANDO MORÁN CAMPOS	OPERACIONES	16-jul-18	
4	DIANA RODRÍGUEZ RENTERÍA	COMERCIALIZACIÓN	16-jul-18	
5	ERIK RAFAEL ESCOBEDO FRANCO	COMERCIALIZACIÓN	16-jul-18	
6	ROSALINDA IÑIGUEZ CÁRDENAS	ADMINISTRACIÓN	16-jul-18	

En la sesión del día 30 de julio en la que se liberaron 2 procesos de Comercialización de productos, los participantes fueron: Daniel Martínez González, Jorge Orlando Morán Campos, Rosalinda Iñiguez Cárdenas, Diana Rodríguez Rentería, Rafael Escobedo Franco y Sadday Preciado Mariscal.

Como evidencia de la liberación de los procesos de la sesión del 30 de julio, se elaboró un formato de control, titulado Lista de Control de Distribución, en el cual se especifican los procesos liberados y las firmas de acuse de recibido de cada uno de los participantes. A continuación, se presenta la evidencia:

Figura 50. Lista de Control de Distribución Sesión 30-Julio-2018

	FORMATO DE CONTROL	Página: 1 de 1
		Código: F-P-OPE-007-02
Título: LISTA DE CONTROL DE DISTRIBUCIÓN		Versión: 1
Elaboró: Sadday Preciado Mariscal	Aprobó: Sadday Preciado Mariscal	Fecha: 16/07/2018

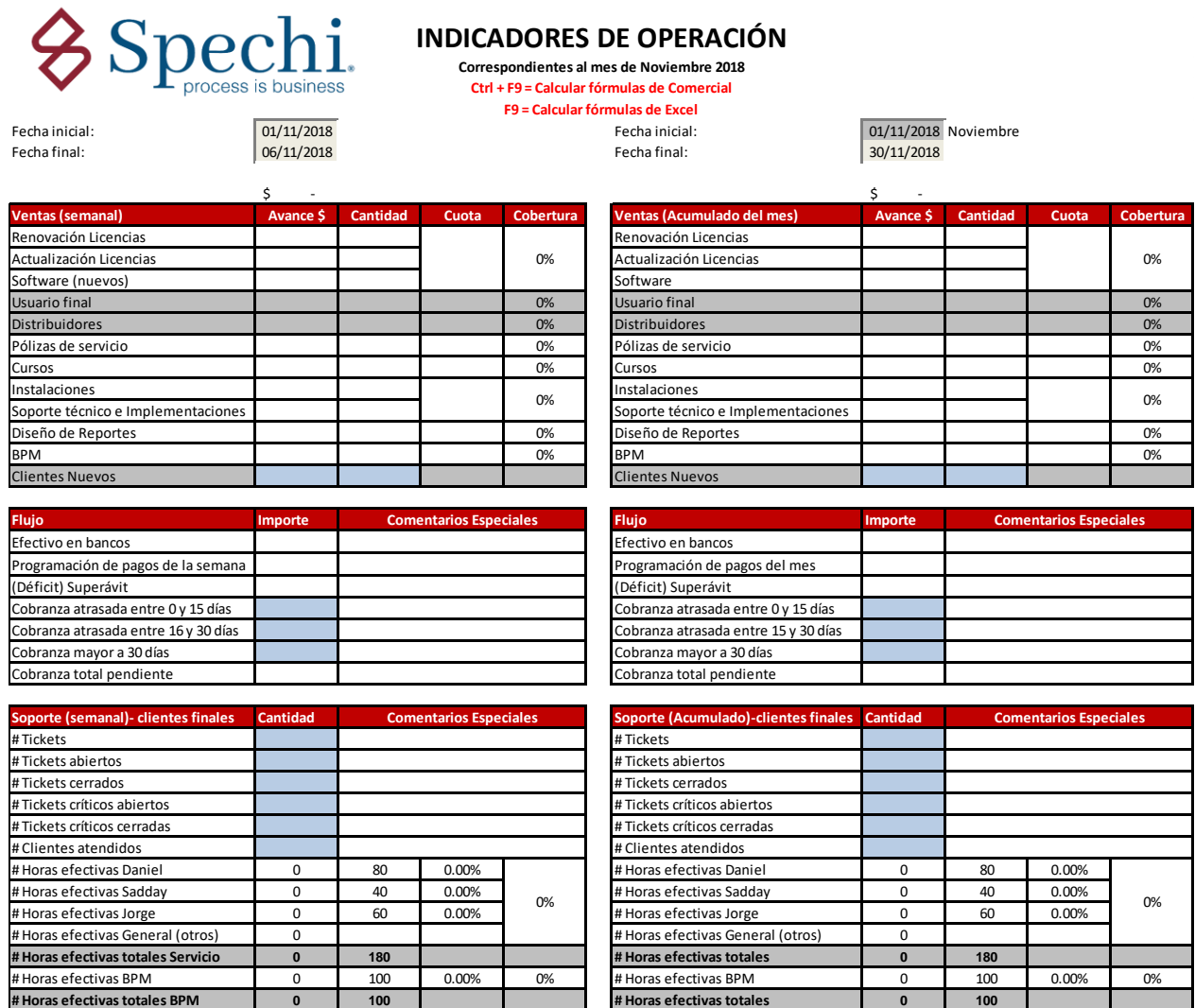
PROCEDIMIENTOS: **COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS** DOCUMENTO EDICIÓN NO. **A** HOJAS **30** FECHA: **30-jul-18**

EJEMPLAR NO.	ASIGNADO (NOMBRE)	ÁREA	FECHA DE ENTREGA / ENVÍO	ACUSE DE RECIBIDO
				FIRMA
1	SADDAY PRECIADO MARISCAL	DIRECCIÓN	30-jul-18	
2	ROSALINDA IÑIGUEZ CÁRDENAS	ADMINISTRACIÓN	30-jul-18	
3	DIANA RODRÍGUEZ RENTERÍA	COMERCIALIZACIÓN	30-jul-18	
4	ERIK RAFAEL ESCOBEDO FRANCO	COMERCIALIZACIÓN	30-jul-18	
5	DANIEL MARTINEZ GONZÁLEZ	OPERACIONES	30-jul-18	
6	JORGE ORLANDO MORÁN CAMPOS	OPERACIONES	30-jul-18	

Para lograr un correcto monitoreo y control de procesos, se definió un tablero de indicadores que mide el rendimiento del proceso de comercialización de productos y los procesos de Gestión del servicio al cliente. La dinámica implementada es que cada dueño de proceso ejecuta el reporte correspondiente a sus procesos y se presentan los resultados diariamente al equipo y a Dirección con información semanal y acumulada mensual, con el objetivo de detectar de manera oportuna desviaciones en la operación y correcciones a los procesos en caso necesario, o bien, definición de tácticas para el logro de los objetivos mensuales.

Este tablero de indicadores se presenta en la siguiente figura:

Figura 51: Tablero de indicadores implementado en Spechi Consulting



Para la correcta implantación de los procesos de Gestión del Servicio al Cliente, se implementó un sistema en la nube para control de tickets o *Helpdesk* llamado Freshservice®, el cual nos permite dar de alta en tiempo real cada una de las solicitudes de servicio recibidas de nuestros clientes, pudiendo con ello tener interacción con ellos de manera digital, enviando correos de alta de ticket, seguimiento, solución y encuesta de satisfacción.

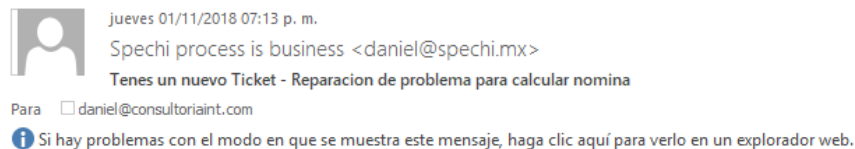
Cada uno de nuestros clientes cuenta con un usuario y contraseña para seguimiento a sus casos reportados e interactuar de manera directa con el responsable de servicio asignado por parte del equipo de Spechi Consulting.

Este sistema *Helpdesk* muestra principalmente tres indicadores clave: número de tickets cerrados, abiertos y reabiertos.

Nos ha permitido crear una base de conocimiento y documentación de tipos de problemas, determinar el número de clientes atendidos, nivel de escalabilidad de los tickets, tiempo promedio de respuesta, nivel de servicio al cliente, control de casos asignados por asesor, horas efectivamente trabajadas, horas facturables, horas no facturables, control de garantías, índices de satisfacción, entre otros.

Un ejemplo del seguimiento que se genera a través de correos electrónicos es:

Correo enviado al asesor a quién se le asignó el caso:



Hola


se asignó el siguiente ticket para : "DANIEL".por favor da click en la liga para más detalles.
GRUPO OLEO LAB S A DE C V JESSICA
Reparacion de problema para calcular nomina

- Error en sintaxis procesando linea 25
- Tenian asignada la deduccion 14 seguro infonavit 2 veces
- eliminacion empleado por empleado
- ejecucion de utilerias
- pruebas Margarita solicitó y revisó


<http://soporte.spechi.mx/helpdesk/tickets/1362>



Correo enviado al cliente al momento de dar de alta el caso:

 jueves 01/11/2018 07:13 p. m.
Spechi process is business <daniel@spechi.mx>
Ticket Generado - Reparacion de problema para calcular nomina

Para contabilidad@oleolab.com

 Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

Estimado (os) GRUPO OLEO LAB S A DE C V JESSICA,

Nos gustaría dar a conocer que DANIEL está dando seguimiento a su petición a través del siguiente número de ticket:

Para ver el estatus de su ticket de click en la siguiente liga.


<http://soporte.spechi.mx/helpdesk/tickets/1362>

Gracias por preferir Spechi.


Saludos,
Spechi process is business

Manage your requests on our [iOS](#) and [Android](#) app.

Correo enviado al cliente una vez que se solucionó su caso:

 jueves 01/11/2018 07:13 p. m.
Spechi process is business <daniel@spechi.mx>
Ticket Resuelto - Reparacion de problema para calcular nomina

Para contabilidad@oleolab.com

 Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

Estimado(s) GRUPO OLEO LAB S A DE C V JESSICA,

Nuestro departamento de soporte ha indicado que su ticket ha sido resuelto por DANIEL.

Si usted cree que el ticket no ha sido resuelto por favor responda a este email para automáticamente re aperturar el ticket.

Gracias por preferir Spechi.
Spechi process is business Gestión del Servicio.

Por favor comente ¿Cómo fue su experiencia con Spechi?






Diariamente se genera el siguiente reporte para medir el desempeño del proceso de Gestión del Servicio al Cliente, donde se muestra información total de horas registradas, total de horas facturables, total de horas no facturables, grupo o asesor de servicio, tickets asignados al asesor de servicio, clasificación del tipo de problema, fechas y horas principalmente:

Figura 52: Reporte de Resumen del sistema Helpdesk Spechi

Resumen						
120.09 ▼ 15.85%	71.75 ▼ 41.69%	48.34 ▲ 145.88%				
HORAS REGISTRADAS	HORAS FACTURABLES	HORAS NO FACTURABLES				FACTURABLE/NO FACTURABLE
Agrupar por: Grupo						
	Departamento	Notas	Fecha	Agente	Horas	
DANIEL						65:12
Conexión remota Rápida (#INC-1313)	Capacitación	-	Mar., 23 Oct., 2018	OPERACIONES	00:09	
Revisión de garantías y Pendientes (#INC-1221)	Implementación	Garantía	Mar., 23 Oct., 2018	OPERACIONES	01:00	
Solucion a Saldos erroneos (#INC-1194)	Manipulación de base de datos	no ha quedado	Mar., 23 Oct., 2018	OPERACIONES	02:00	
Configuración de Concepto factura Activo Fijo y Modificación de Formato (#INC-1312)	Edición de formatos	-	Mar., 23 Oct., 2018	OPERACIONES	00:30	
Formato Nota de Crédito y Rep (#INC-1301)	Edición de formatos	-	Lun., 22 Oct., 2018	OPERACIONES	00:30	
Recuperación de Folio e investigación sobre folio faltante (#INC-1302)	Manipulación de base de datos	-	Lun., 22 Oct., 2018	OPERACIONES	00:30	
MIGRACION SQL (#INC-1305)	Migración SQL	-	Lun., 22 Oct., 2018	OPERACIONES	02:00	
Actualización FE y Configuraciones REP (#INC-1303)	Actualizaciones	-	Lun., 22 Oct., 2018	OPERACIONES	01:00	
Respalda SPECHI instalacion y configuracion (#INC-1304)	Configuraciones windows	-	Lun., 22 Oct., 2018	OPERACIONES	02:00	
Paty ozuna Sin Almacenes digitales (#INC-1300)	Problemas con el ADD	-	Lun., 22 Oct., 2018	OPERACIONES	01:00	

Otro reporte importante que se revisa cotidianamente es el de informe de satisfacción, aunque la respuesta del cliente es muy poca, estamos trabajando para que el cliente aumente su porcentaje de retroalimentación:

Figura 53: Informe de Satisfacción del sistema Helpdesk Spechi

Informe de satisfacción			Sort By
1 May 2018 - 31 May 2018			Name ▾
DANIEL	 50% 3 clientes dijeron bueno	 50% , 3 dijo asombroso  0% , nadie dijo deficiente	
Gerardo	 100% un cliente dijo asombroso	 0% , nadie dijo deficiente  0% , nadie dijo bueno	

Como medida alterna a la medición de satisfacción del cliente, contamos también con un sistema de conexión remota llamado *Logmein Rescue* por medio de la cual también solicitamos responder una encuesta, la cual nos ha permitido tomar decisiones. A continuación, se muestra un ejemplo del reporte obtenido:

Figura 54: Informe de Satisfacción del sistema Logmein Rescue

Origen	ID de sesión	Fecha	Nombre:	¿Cuál es el estado de su problema?	Califique el servicio de soporte remoto.	¿Tiene comentarios adicionales?	Como califica el conocimiento del asesor?	Cómo califica el tiempo de atención y respuesta?	Nombre del técnico	ID de técnico	Correo electrónico del técnico
1. Grupo de técnicos	614582229	5/9/2018 2:16:34 PM	Anita Cortez	Resuelto	Excelente				Gerardo	20355697	gerodel98@gmail.com
2. Grupo de técnicos	614582920	5/9/2018 1:50:52 PM	Gris de Alba	Resuelto	Excelente	gracias que tengan bonita tarde			Gerardo	20355697	gerodel98@gmail.com
Origen	ID de sesión	Fecha	Nombre:	¿Cuál es el estado de su problema?	Califique el servicio de soporte remoto.	¿Tiene comentarios adicionales?	Como califica el conocimiento del asesor?	Cómo califica el tiempo de atención y respuesta?	Nombre del técnico	ID de técnico	Correo electrónico del técnico
1. SOPORTE REMOTO	619285435	5/30/2018 4:47:12 PM	manuel	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
2. SOPORTE REMOTO	619204991	5/30/2018 11:42:52 AM	manuel	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
3. SOPORTE REMOTO	619059258	5/29/2018 6:14:04 PM	karen	Resuelto	Excelente	excelente servicio			Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
4. SOPORTE REMOTO	618756937	5/29/2018 11:18:36 AM	DAYANA GOMES	Resuelto	Excelente	Excelente profesional Daniel Martinez			Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
5. SOPORTE REMOTO	618578319	5/28/2018 2:47:20 PM	Mayra Santos	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
6. SOPORTE REMOTO	618582212	5/28/2018 12:03:02 PM	DAYANA GOMES	Sin resolver	Deficiente	Dos veces me ha tocado GERARDO y como que no esta capacitado para resolver.			Gerardo	20355697	gerodel98@gmail.com
7. SOPORTE REMOTO	618358517	5/25/2018 5:36:10 PM	CXC	Resuelto parcialmente	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
8. SOPORTE REMOTO	618333143	5/25/2018 3:12:44 PM	Mayra Santos	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
9. SOPORTE REMOTO	618265365	5/25/2018 10:07:35 AM	Servidor	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
10. SOPORTE REMOTO	617459837	5/22/2018 2:28:10 PM	CXC	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
11. SOPORTE REMOTO	617456419	5/22/2018 1:58:03 PM	CXC	Resuelto	Excelente	todo muy bien			Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
12. SOPORTE REMOTO	617232557	5/21/2018 4:20:24 PM	ANA LUISA RAMIREZ	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
13. SOPORTE REMOTO	617220000	5/21/2018 2:00:49 PM	Mayra Santos	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
14. SOPORTE REMOTO	617201771	5/21/2018 1:39:12 PM	Mayra Santos	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
15. SOPORTE REMOTO	616726962	5/18/2018 5:55:34 PM	Rosa Inez	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
16. SOPORTE REMOTO	616243954	5/16/2018 2:00:17 PM	ROCIO	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
17. SOPORTE REMOTO	616229292	5/16/2018 1:00:02 PM	ROCIO	Resuelto parcialmente	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
18. SOPORTE REMOTO	616005431	5/15/2018 1:35:26 PM	manuel	Resuelto	Excelente				Gerardo	20355697	gerodel98@gmail.com
19. SOPORTE REMOTO	615620866	5/14/2018 5:40:34 PM	Karla	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
20. SOPORTE REMOTO	614743875	5/10/2018 9:56:23 AM	Karla	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
21. SOPORTE REMOTO	613642083	5/4/2018 4:30:09 PM	BELEN	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
22. SOPORTE REMOTO	613595178	5/4/2018 12:52:24 PM	Trini Flores	Resuelto	Excelente				Gerardo	20355697	gerodel98@gmail.com
23. SOPORTE REMOTO	613437273	5/3/2018 5:20:02 PM	Carmen Higareda	Resuelto parcialmente	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx
24. SOPORTE REMOTO	613332524	5/3/2018 11:00:26 AM	Mayra Santos	Resuelto	Excelente				Daniel Martinez	14185973	daniel@spechi.mx

Cabe mencionar que a todos estos reportes se les ha dado un seguimiento puntual desde el momento de la implementación de las herramientas, así como, se han mejorado implementando nuevas funcionalidades según hemos notado la interacción con nuestros clientes.

Por último, presento un reporte que nos dice el panorama general del *Helpdesk*, a manera de resumen, y que, de igual manera, tenemos acceso a él en todo momento para monitorear el desempeño del proceso de Gestión de Servicio al cliente, y debido a su alcance, estamos construyendo en él mismo una sección para control de versiones de nuestros clientes, y con ello, reforzar también los procesos de comercialización, sobre todo, el de control de versiones.



Figura 55: Informe de Panorama general de helpdesk

Panorama general del helpdesk
1 Oct, 2018 - 31 Oct, 2018

Filtered by: Time Period: 1 Oct, 2018 - 31 Oct, 2018

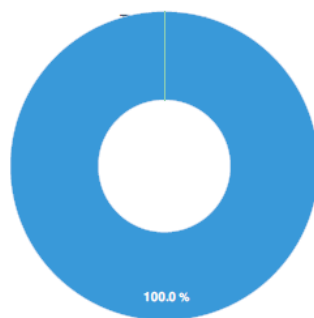
Summary

171 ▲ 1.79%	179 ▲ 14.01%	11 ▼ 21.43%	00:00	02:25 ▲ 3.61%	49:28 ▲ 412.88%
TICKETS RECIBIDOS	TICKETS RESUELTOS	TICKETS PENDIENTES	TIEMPO DE RESPUESTA PROMEDIO (EN HORAS)	TIEMPO DE PRIMERA RESPUESTA PROMEDIO (EN HORAS)	TIEMPO DE RESOLUCIÓN PROMEDIO (EN HORAS)
1.0 ▲ 0.40%	0.0	3	0	87.7% ▼ 6.96%	98.9% ▼ 1.12%
PROMEDIO DE INTERACCIONES CON CLIENTES	PROMEDIO DE INTERACCIONES CON AGENTES	NÚM. DE REAPERTURAS	NÚM. DE REASIGNACIONES	% DE SLA	% DE RPC

Ticket by source

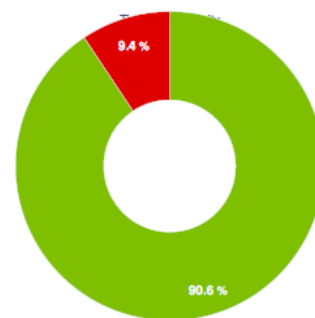


Tickets By Type



■ Incident ■ Service Request

Tickets By Priority



■ Bajo ■ Urgente

6. RESULTADOS

Spechi Consulting es una empresa joven dedicada a la consultoría en Gestión por Procesos y su integración con la arquitectura tecnológica, Spechi nace como un spin-Off que centra su enfoque en ejecutar transformaciones en procesos de negocio en las pequeñas y medianas empresas bajo las metodologías aplicadas por la ABPMP. Se encuentra en el momento ideal para implementar BPM como disciplina de gestión de procesos de negocio, ya que, al ser una empresa pequeña, el cambio de filosofía funcional a una disciplina basada en procesos, ha resultado menos doloroso y complicado.

En un principio, tuve que trabajar mucho, como fundadora de la empresa, en cambiar mi estructura mental, ya que siempre había trabajado bajo esquemas funcionales.

Durante la fase inicial de análisis, trabajé con las entrevistas y SIPOC's, lo cual me ayudó bastante a cumplir los dos retos mencionados anteriormente, porque fueron una herramienta base para evidenciar la necesidad latente del cambio en el sistema de trabajo que llevábamos en ese momento, siempre consideramos que nuestra empresa era organizada y sistemática, pero después del análisis, me di cuenta que no era así, que todos nuestros colaboradores trabajaban bajo objetivos individuales, cumpliendo con sus funciones pero pocas veces analizando el impacto de sus acciones hacia otras áreas de la empresa y sobretodo, hacia el cliente.

Opté por ejecutar una comunicación detallada a nuestros colaboradores sobre la disciplina BPM resaltando en primer lugar los beneficios.

Resaltar las ventajas fue muy positivo para lograr la empatía de todos, y, por consiguiente, no fue nada complicado involucrar de manera positiva a todos los integrantes de Spechi Consulting.

En las fases de análisis y diseño, una vez que ya conté con el Mapa de Arquitectura de Procesos, la conceptualización de BPM se volvió más sencilla, porque en lugar de ver a la empresa con un organigrama con puestos y áreas funcionales, se aterrizó el planteamiento BPM con un diagrama que muestra el Modelo de Negocio de Spechi Consulting, la manera de conducir sus actividades con una orientación a procesos, el modelo de operación de la empresa, "simple de entender" con la representación (o modelado) detallada de las actividades de cada uno de los procesos de negocios identificados.

Este Mapa de Arquitectura de procesos identifica: al cliente, los procesos críticos, los procesos de soporte, los procesos de gestión, los procesos de TI, los macro procesos y procesos que los comprenden, los proveedores, las relaciones entre sí y los procesos de entorno.

A partir de ese momento, el modelado, documentación, validación, simulación de procesos se comenzó a gestar hasta tener las primeras versiones de procesos, que en definitiva no fue tarea fácil, y me apoyé mucho en las validaciones de mis colaboradores y sobretodo de mi socia.

Desde un principio, comenzamos todos a trabajar en base a objetivos en equipo, y todos los métricos e indicadores definidos tienen este enfoque, así como, el esquema actual de remuneración y recompensa. Los resultados han ido mejorando mes con mes, y el compromiso de mis colaboradores cada día se hace más evidente. Claro que aún falta mucho por hacer al respecto, porque como siempre hay quienes se quedan un poco atrás del resto del equipo, pero de eso se trata la mejora continua.

Algunas de las mejoras obtenidas en los procesos implantados han sido las siguientes:

1. En el macroproceso de comercialización de productos Contpaqi®, específicamente en el proceso de Promoción y Prospección, logramos categorizar correctamente a nuestros clientes y prospectos, identificar sectores, identificar contactos clave como directores, influenciadores y usuarios de los sistemas, para llevar al proceso a un nivel de desempeño que efectivamente nos ha permitido informar bajo en canal correcto en todo momento al cliente cambios en licenciamiento, renovaciones, nuevas versiones, precios, promociones, etc. Esto nos permitió crear fichas técnicas de los clientes clave y una base de datos depurada y automatizada en el sistema administrativo.
2. De igual modo, se reforzaron los canales de comunicación con herramientas de marketing con alcance masivo focalizadas al sector meta, tales como, envío de correos electrónicos a través de Mailchimp®, publicación de eventos y autoregistros a través de Eventbrite®, impartición de conferencias con temas relacionados a gestión de negocios, rediseño de redes sociales y sus contenidos, nuevos sitios web www.spechi.mx y www.spechi-contpaqisolutions.mx con un blog con artículos de interés según nuestro mercado meta; reforzando con esto la relación con nuestros clientes y captación de prospectos, brindando un nivel de experiencia en el servicio superior con algunas sorpresas inesperadas. Reforzando con esto la infraestructura tecnológica que el proceso demanda.
3. En el macroproceso de comercialización de productos Contpaqi®, específicamente en el proceso de ventas, logramos generar una base de conocimiento para control de licenciamientos y versiones, utilizando un software CRM en la nube (*Customer Relationship Management*) como herramienta tecnológica, lo que nos ha permitido anticiparnos en el proceso para realizar cotizaciones de manera anticipada y eficientar el seguimiento y cierre de ventas, con al menos 30 días de anticipación.
4. En el macroproceso de gestión del servicio, la mayor mejora fue la implementación de un sistema *Helpdesk* en la nube Freshservice®, que nos ha permitido automatizar la gestión de tickets de soporte técnico, la categorización de los mismos, establecimiento de niveles de atención, comunicación digital



con el cliente desde la apertura del ticket hasta el cierre del mismo y evaluación de satisfacción. Hemos logrado medir con exactitud el número de eventos por mes, promedio diario, horas de trabajo facturables y no facturables, eficiencia de los consultores, número de clientes atendidos, tipo de casos, frecuencia de cada tipo de caso, capacidad de respuesta, tiempos de respuesta, nivel de servicio al cliente, entre otros indicadores que nos han permitido tomar decisiones en tiempo real y anticiparnos a la aparición de cuellos de botella derivados por un seguimiento incorrecto. Reforzando con esto la infraestructura tecnológica que el proceso demanda.

5. Se delimitaron de manera clara cada uno de los roles en los procesos y los responsables de su ejecución, por lo que se eliminó por completo la ambigüedad en los alcances y limitaciones de cada uno de los colaboradores de Spechi Consulting, logrando con ello, armonía en la comunicación interna, resultados positivos con respecto a las metas establecidas y trabajo en equipo al conocer *end to end* el proceso.

Actualmente continuamos en la fase de diseño del resto de procesos críticos y de soporte detallados en el mapa de arquitectura. Enlisto los procesos críticos que se encuentran en fase de diseño:

En Comercialización de productos:

Comercialización de Software Contpaqi ®:

2. Proceso de Propuesta Implementación

Renovación y actualización de versiones

6. Proceso de Preparar renovaciones
7. Proceso de Cotizar
8. Proceso de Activación de Versión

Control de Versiones:

9. Proceso de Controlar fichas técnicas
10. Proceso de control y archivo de certificados

Gestión por procesos BPM:

1. Planeación del proyecto
2. Ejecución del proyecto
3. Monitoreo y control de proyecto
4. Cierre de proyecto

7. CONCLUSIONES

Los resultados están por verse en los procesos que aún están en fase de diseño, sin embargo, en los procesos ya implementados, por ejemplo, en tan solo una semana de seguimiento a un nuevo proceso de Gestión del Servicio, los cambios en la actitud de la gente, en la percepción de las necesidades del cliente, y en el correcto seguimiento a sus solicitudes ha sido evidente. Existe compromiso y cooperación de todo el equipo por apoyar al dueño del proceso, y por cumplir cada quien con sus responsabilidades. Se han registrado más de 170 seguimientos en un mes a casos pendientes y se le ha dado solución al 87% en máximo 48 horas, este dato nunca se hubiera registrado sin la existencia de este proceso, y nos ha permitido no olvidar cerrar ciclos con el cliente.

De igual modo, también hemos notado nuestros puntos débiles, ya que corrimos el nuevo proceso en temporada alta y de mayor demanda por los cambios fiscales y su entrada en vigor, todos los clientes desean ser atendidos al mismo tiempo y por supuesto, nuestra capacidad se ha visto sobrepasada, pero, gracias al proceso de Gestión del servicio, hemos podido organizar todos los seguimientos de tal manera que los clientes se sientan satisfechos.

Este es solo el comienzo, he aprendido que el éxito de cualquier negocio está en su modelo de negocio, y en la importancia que se designe a cada una de las partes involucradas, clientes, colaboradores, proveedores, dueños y sociedad en general.

BPM es la disciplina que permitirá que Spechi Consulting cumpla con su Propósito y alcance su Visión.

Resulta muy importante que, en este comienzo, se involucre a todo el personal, pero, sobre todo, a los dueños de proceso, ya que, si ellos no están convencidos realmente y comprometidos con el proyecto, los resultados serán deficientes o simplemente cualquier cambio que se sugiera no tendrá impacto en la empresa.

Como consultora y socia fundadora de Spechi Consulting, mi visión de negocio ha cambiado radicalmente, ahora pienso en dueños de procesos y en procesos de negocio. Mi objetivo a seguir, es lograr que todos los colaboradores de la empresa nos comprometamos con el proyecto y trabajemos hacia el mismo fin.

Conclusiones Personales

El desarrollar este trabajo de obtención de grado, me ha sido de mucha utilidad, ya que, representa la puesta en marcha de todos los conocimientos adquiridos en la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio y la

Maestría en Informática Aplicada. El crecimiento profesional que he tenido ha sido mucho, ya que me ha servido para enriquecer varios aspectos, el primero, mi visión como empresaria, ahora ya no pienso en mi organización desde un punto de vista funcional y con objetivos aislados por áreas, sino que, ahora la visualizo basada en sus procesos.

El segundo aspecto, es mi visión como consultora, uno de los roles que desempeño en mi negocio es el de ser consultora de mis clientes, orientarlos, analizar sus procesos, sugerirles mejoras para implementar de forma óptima los sistemas administrativos que comercializamos, ahora, esta asesoría estará enfocada en la mejora de procesos de negocio con la disciplina BPM. Tengo un área de oportunidad muy amplia que puedo comenzar a trabajar con los empresarios con los que tengo contacto todos los días, y a los que me gustaría contagiar de este entusiasmo.

Y, por último, otro aspecto de mejora ha sido mi visión como dueña de proceso, palpar la importancia de gestionar correctamente un macroproceso, conocer los alcances, trabajar con la gente para que compartamos el mismo objetivo, dirigir y medir los resultados y el impacto que se tiene para con el cliente.

En pocas palabras, estoy muy satisfecha de haber cursado esta maestría, se superaron mis expectativas y mi próximo objetivo es llevar todo este nuevo conocimiento a mis colaboradores, mis clientes y a la sociedad en la que me desarrollo profesionalmente. Incluso, me atrevo a decir, que esta disciplina la puedo aplicar en mi vida personal, con mi familia directamente en mi hogar.

8. BIBLIOGRAFÍA

ABPMP. (2013). BPM CBOKC VERSION 3.0. ABPMP.

Binner, H. F. (2009). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge: ABPMP BPM CBOK Versión 2.0 - Second Release. Association of Business Process Management Professionals.

BPMB. (s.f.). BPMN 2.0 Business Process Model and Notation. Obtenido de http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_EN.pdf

David, F. (2013). Strategic Management: Concepts. Pearson.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HaperCollins.

Harmon, P. (2014). Business Process Chnage: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Morgan Kaufmann.

Hitpass, B. (2014). BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BPM Central.

Hitpass, B. (2014). BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica (4ta ed.). Santiago de Chile: BPMCenter.

Nelis, J., & Jeston, J. (2008). Business Process Management, Practical Guidelines to Successful. USA: BH.

OMG (2010), Business Process Model and Notation (BPMN) VersióVern 2.0, Object Management Group, Inc., <http://www.omg.org>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) Diagram". American Society for Quality. Retrieved 2012-07-03

Stabell, C., & Fjeldstad, ø. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. Strategic Management Journal, vol. 19, 413–437

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). Improving Performance How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: John Wiley & Sons

Raynus, J. (2011). Improving Business Process Performance. USA: CRC.



9. ANEXOS

ANEXO 1 SIPOC'S

ANEXO 1

SIPOC de Proceso de Cotización, venta e instalación de productos.

Proceso:	Cotización, venta e instalación de productos		Fecha:	07/11/2016
Analista:	Sadday Preciado Mariscal			
Roles participantes:	Jefe de operaciones y ventas, Encargado de Ventas, Asesor de soporte técnico, Encargado Administrativo		Proyecto:	Rediseño de los procesos operativos de la organización Spechi Consulting Mejorando Procesos S de RL de CV
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Cliente	Solicitud de información	El Encargado de ventas recibe solicitud de información del cliente y revisa la información existente del mismo, contacta al cliente o prospecto e identifica sus necesidades y obtiene retroalimentación. Si es prospecto nuevo solicita datos, lo da de alta en sistema y CRM, realiza cotización y envía al cliente con copia al Jefe de Operaciones y Ventas	Cotización	Cliente y Jefe de operaciones y ventas
Cliente	Autorizaciones y pagos	Confirma recepción de la cotización con el cliente. Recibe autorizaciones y pagos del clientes vía correo y lo envía al Jefe de Operaciones y ventas. Todo se captura en CRM y sistema administrativo.	Pagos y seguimiento en CRM	Jefe de Operaciones y ventas
Encargado de Ventas	Cotización, pagos y seguimiento en CRM	Jefe de operaciones y ventas recibe copia de cotización, la revisa y si todo está correcto lo autoriza para procesarlo.	Autorización y Seguimiento en CRM	Encargado de Ventas
Jefe de operaciones y ventas	Autorización y Seguimiento en CRM	Encargado de Ventas elabora pedido a proveedor y envía. Confirma con el proveedor la recepción.	Pedido a proveedor	Proveedor



Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Proveedor	Factura y certificado del software	<p>Proveedor procesa pedido y envía certificado del software y factura por correo electrónico. Una vez recibida la información por parte del proveedor, el Encargado de Ventas solicita al Encargado administrativo, realizar la factura correspondiente al cliente.</p>	Factura del proveedor y certificado del software Solicitud de facturación	Encargado Administrativo
Encargado de ventas	Factura del proveedor y certificado del software Solicitud de facturación	<p>Encargado Administrativo recibe Solicitud de facturación con indicaciones de número de cotización, lote del certificado y factura del proveedor. Registra la compra en el sistema administrativo y factura cotización correspondiente. Envía factura al cliente con copia para el Encargado de Ventas.</p>	Factura	Cliente y Encargado de Ventas.
Encargado administrativo	Factura	<p>Encargado de Ventas contacta al cliente y confirma la recepción de la factura, en caso de saldos pendientes, realiza la cobranza correspondiente y programa instalación del software en coordinación con la agenda del asesor de soporte técnico.</p> <p>Una vez liquidada al 100% la factura, envía por correo electrónico Certificado del Software.</p> <p>Archiva toda la documentación en carpeta del cliente.</p>	Cita de instalación en calendario Certificado del Software	Asesor de soporte técnico Cliente y Asesor de soporte técnico



Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Encargado de Ventas	Cita de instalación en calendario, Certificado del Software	<p>Asesor de soporte técnico contacta al cliente en la fecha y hora acordada, descarga el instalador correspondiente al sistema a instalar, valida requerimientos técnicos del equipo servidor y terminales, si es actualización, solicita que ningún usuario esté utilizando el software y realiza respaldos correspondientes, realiza el proceso de instalación en servidor y valida la funcionalidad del mismo.</p> <p>Solicita al usuario valide también la funcionalidad.</p> <p>Activa en Certificado del Software y se envía correo electrónico con confirmación al cliente.</p> <p>En paralelo se realiza el proceso de instalación y validación de funcionalidad en cada una de las terminales.</p> <p>Elabora bitácora de instalación y solicita al cliente su conformidad.</p> <p>Presenta indicadores de horas de servicio mensuales.</p>	<p>Correo de confirmación de activación</p> <p>Bitácora de instalación</p> <p>Indicadores de horas de servicio mensuales</p>	<p>Cliente</p> <p>Cliente y Encargado Administrativo</p> <p>Jefe de operaciones y ventas</p>
Asesor de soporte técnico	Bitácora de instalación	<p>Encargado Administrativo registra bitácora de instalación en el sistema administrativo.</p> <p>Valida que el tiempo utilizado en la instalación no haya excedido el facturado, en caso de ser así, elabora factura por la diferencia en el tiempo de instalación. Realiza cobranza.</p>	Factura	Cliente
Encargado Administrativo	Factura	<p>Cliente recibe factura por el tiempo excedido y realiza el pago correspondiente.</p>	Comprobante de pago	Encargado Administrativo



Cliente	Comprobante de pago	Encargado Administrativo confirma pago, registra abono en sistema y realiza pago correspondiente al proveedor.	Comprobante de pago al proveedor	Proveedor
Problemas detectados:	No existe un proceso de servicio postventa correctamente establecido, ya que únicamente se atienden problemas cuando el cliente los reporta directamente.			
Sugerencias de mejora:	Podría ahorrarse varios pasos si tuviéramos un sistema integrado y no estar enviando documentos para acá y para allá.			
Comentarios extra:	Se puede eficientar el proceso si no se tuvieran que repetir registros en CRM y el sistema Administrativo, así como, si las bitácoras de instalación se enviaran de forma automática al sistema administrativo. En estos puntos existe duplicidad de captura.			

SIPOC de Proceso de Consultoría Presencial

Proceso:	Consultoría Presencial		Fecha:	14/11/2016
Analista:	Sadday Preciado Mariscal			
Roles participantes:	Jefe de operaciones y ventas, Consultor, Encargado Administrativo y Jefe de Administración		Proyecto:	Rediseño de los procesos operativos de la organización Spechi Consulting Mejorando Procesos S de RL de CV
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Cliente	Solicitud servicio de Presencial	El Encargado Administrativo recibe vía telefónica solicitudes de clientes para agendar citas presenciales. Investiga con el Cliente el problema o motivo de la visita y pacta fecha, hora y domicilio y lo registra en calendario según agenda del Consultor.	Cita en agenda	Consultor
Encargado Administrativo	Cita en agenda	El Consultor revisa su agenda y valida la información de las citas para identificar los temas a tratar con los clientes y preparar la visita.	Solicitud de confirmación de cita	Encargado Administrativo
Consultor	Solicitud de confirmación de cita	Encargado Administrativo confirma cita con cliente un día antes de la fecha acordada con el mismo.	Cita confirmada en Agenda	Consultor
Encargado Administrativo	Cita confirmada en Agenda	El consultor acude puntualmente a la cita pactada con el cliente, cuando se trata de capacitación al usuario, le explica los pasos a seguir para solucionar sus dudas, en caso de existir, envía manuales de apoyo con el tema en cuestión.	Manual de Apoyo	Cliente

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Consultor	Llamada a línea de ayuda	<p>Cuando se trata de resolver algún error del sistema, solicita al cliente replique el problema o error presentado. Evalúa las posibles soluciones y las ejecuta hasta conseguir el objetivo deseado, consulta en caso necesario CRM de soporte.</p> <p>Si no se logra solucionar el problema, el Consultor, solicita apoyo a Proveedor Compac con su línea de soporte.</p> <p>Soporte técnico de COMPAC analiza el problema y establece conexión remota, en caso de requerirse, brinda alternativas de solución, hasta lograr el objetivo.</p>	<p>Casos documentados en CRM de soporte.</p> <p>Llamada a línea de ayuda</p> <p>Número de caso, correo con la solución del caso</p>	<p>Soporte Técnico de COMPAC</p> <p>Consultor</p>
Soporte Técnico de COMPAC	Número de caso, correo con la solución del caso	<p>El Consultor informa al cliente que ha quedado resuelto el problema y solicita haga validación del resultado. Solicita conformidad del cliente para cerrar el caso y el tiempo de solución.</p> <p>Elabora bitácora de servicio detallando datos del cliente, fecha, tiempo invertido, problema y solución, solicita firma de conformidad del cliente y envía por correo al Cliente y al Encargado Administrativo</p>	<p>Bitácora de servicio</p>	<p>Cliente y Encargado Administrativo</p>



Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Consultor	Bitácora de Servicio	El Encargado Administrativo recibe la Bitácora de Servicio y la captura en sistema Administrativo y verifica si el cliente tiene iguala o póliza de servicio, si no, factura el servicio al cliente y envía factura por correo electrónico.	Factura	Cliente
Encargado Administrativo	Factura	Cliente realiza el pago correspondiente y envía comprobante de pago por el servicio brindado al Asistente Administrativo.	Comprobante de Pago	Encargado Administrativo
Cliente	Comprobante de Pago	El Asistente Administrativo recibe los comprobantes de pago y valida que el depósito se encuentre ya reflejado en cuenta bancaria y aplica abono en sistema administrativo. Genera reporte de cobranza para Jefe de Administración.	Reporte de Cobranza	Jefe de Administración
Problemas detectados:	Cuando un caso no se resuelve en el mismo momento de la cita, no existe un proceso de seguimiento definido, y en algunas ocasiones pueden pasar varios días para dar solución al cliente.			
Sugerencias de mejora:	Se puede eficientar el proceso si no se tuvieran que repetir registros de bitácoras en aplicación del Consultor y el sistema Administrativo y si se enviaran de forma automática al sistema administrativo. En este punto existe duplicidad de captura.			
Comentarios extra:	En color azul están marcados los documentos que son de apoyo para el mismo usuario, pero que no se envían a ningún otro.			

SIPOC de Proceso de Soporte técnico remoto

Proceso:	Soporte técnico remoto			Fecha:	14/11/2016
Analista:	Sadday Preciado Mariscal				
Roles participantes:	Jefe de operaciones y ventas, Asesor de soporte técnico, Encargado Administrativo y Jefe de Administración			Proyecto:	Rediseño de los procesos operativos de la organización Spechi Consulting Mejorando Procesos S de RL de CV
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente	
Cliente	Solicitud servicio de soporte	El Asesor de Soporte Técnico recibe solicitudes de clientes vía consola de soporte, por correo o por teléfono. Analiza el problema y decide si se puede atender de inmediato o lo agenda en horario posterior. Confirma con cliente si tiene instalada la consola de soporte técnico, si no, instala consola.	Cita en agenda Correo con liga de instalador	Cliente	
Asesor de Soporte Técnico	Correo con liga de instalador	El Cliente recibe la liga del instalador, descarga el instalador y lo ejecuta con apoyo telefónico del Asesor de Soporte Técnico.	Alerta de Conexión	Asesor de Soporte Técnico	
Cliente	Alerta de conexión	El asesor de Soporte Técnico recibe la alerta de conexión del cliente y solicita permisos para control del equipo del cliente. Cuando se trata de capacitación al usuario, le explica los pasos a seguir para solucionar sus dudas, en caso de existir, envía manuales de apoyo con el tema en cuestión.	Manual de Apoyo	Cliente	



Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Asesor de Soporte Técnico	Llamada a línea de ayuda	<p>Cuando se trata de resolver algún error del sistema, solicita al cliente replique el problema o error presentado. Evalúa las posibles soluciones y las ejecuta hasta conseguir el objetivo deseado, consulta en caso necesario CRM de soporte.</p> <p>Si no se logra solucionar el problema, el Asesor de soporte técnico, solicita apoyo a Proveedor Compac con su línea de soporte.</p> <p>Soporte técnico de COMPAC analiza el problema y establece conexión remota, en caso de requerirse, brinda alternativas de solución, hasta lograr el objetivo.</p>	<p>Casos documentados en CRM de soporte.</p> <p>Llamada a línea de ayuda</p> <p>Número de caso, correo con la solución del caso</p>	<p>Soporte Técnico de COMPAC</p> <p>Asesor de Soporte Técnico</p>
Soporte Técnico de COMPAC	Número de caso, correo con la solución del caso	<p>El asesor de Soporte Técnico informa al cliente que ha quedado resuelto el problema y solicita haga validación del resultado. Solicita conformidad del cliente para cerrar el caso y el tiempo de solución.</p> <p>Solicita al cliente conteste encuesta de satisfacción.</p> <p>Termina conexión y elabora bitácora de servicio detallando datos del cliente, fecha, tiempo invertido, problema y solución y envía al Asistente Administrativo</p>	<p>Encuesta de Satisfacción</p> <p>Bitácora de servicio</p>	<p>Cliente</p> <p>Encargado Administrativo</p>



Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Asesor de Soporte Técnico	Encuesta de Satisfacción	Cliente contesta Encuesta de Satisfacción en línea y se envían resultados directamente a Consola de Soporte.	Encuesta de Satisfacción Contestada	Consola de Soporte
Asesor de Soporte Técnico	Bitácora de Servicio	El Encargado Administrativo recibe la Bitácora de Servicio y la captura en sistema Administrativo y verifica si el cliente tiene iguala o póliza de servicio, si no, factura el servicio al cliente y envía factura por correo electrónico.	Factura	Cliente
Consola de Soporte	Encuesta de Satisfacción contestada	El Jefe de Operaciones y Ventas genera reporte de indicadores de Satisfacción del Cliente para su presentación al equipo de Asesores Técnicos.	Reporte de Indicadores de Satisfacción al Cliente	Asesores de Soporte Técnico
Encargado Administrativo	Factura	Cliente realiza el pago correspondiente y envía comprobante de pago por el servicio brindado al Asistente Administrativo.	Comprobante de Pago	Encargado Administrativo
Cliente	Comprobante de Pago	El Encargado Administrativo recibe los comprobantes de pago y valida que el depósito se encuentre ya reflejado en cuenta bancaria y aplica abono en sistema administrativo. Genera reporte de cobranza para Jefe de Administración.	Reporte de Cobranza	Jefe de Administración
Problemas detectados:	Cuando un caso no se resuelve en el mismo momento de la conexión, no existe un proceso de seguimiento definido, y en algunas ocasiones pueden pasar varios días para dar solución al cliente.			
Sugerencias de mejora:	Se puede eficientar el proceso si no se tuvieran que repetir registros de bitácoras en aplicación del Asesor de soporte técnico y el sistema Administrativo y si se enviaran de forma automática al sistema administrativo. En este punto existe duplicidad de captura.			
Comentarios extra:	En color azul están marcados los documentos que son de apoyo para el mismo usuario, pero que no se envían a ningún otro.			