



Introducción a la Gestión Orientada a Procesos.

Metodología Repsol YPF.



Gestión orientada a procesos

La orientación a procesos **no es un fin** en sí mismo, **sino un medio** para que la organización se gestione de forma más eficiente y alcance sus **objetivos.**



Gestión orientada a procesos

- En los años 90 las compañías occidentales se convencen de que para tener ventaja sostenible no basta simplemente con reformular la estrategia; es esencial disponer de los procesos que permitan implementar la estrategia de forma efectiva.
- La presión competitiva no es la principal razón. El principal ímpetu de la gestión orientada a procesos proviene de los clientes, de sus crecientes exigencias de calidad, rapidez y mejor información.
- Ello requiere además de disponer de productos diferenciales, de aplicar procesos efectivos y eficientes en términos de abastecimiento, producción, marketing, venta y de soporte. La innovación en procesos pasa a ser tan importante como la propia innovación en producto.



Gestión orientada a procesos

La orientación a procesos proporciona un sistema de gestión con indicadores y facilita la toma de decisiones basada en datos fiables. Permite la asignación equilibrada de recursos a las actividades.



Gestión orientada a procesos

- En términos simples, un proceso es un **conjunto estructurado de actividades** para producir un resultado concreto para un cliente o mercado. Implica un fuerte énfasis en **cómo se realiza el trabajo en una organización** frente a un enfoque por producto, cuyo énfasis está en el qué se produce.
- La gestión orientada a procesos incluye aspectos de **estructura, enfoque, medición y responsabilidad** sobre procesos y clientes.
- El objetivo de la gestión orientada a procesos es **mejorar el resultado económico**, bien sea por los mayores ingresos derivados de unos clientes más fieles y satisfechos, o por un mejor ajuste en la necesidad de recursos.
- Adoptar un programa de gestión orientada a procesos implica un **compromiso con su mejora**, y para ello es necesaria su medición sistemática.



Gestión orientada a procesos

Principio de excelencia:

“gestión por procesos y hechos”: las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades se comprenden y gestionan de manera interrelacionada y sistemática, orientándolas al cumplimiento de los objetivos de la organización.



Gestión orientada a procesos

- A veces, funciones aisladas se esfuerzan en la mejora de sus procesos internos. Pero para que esta mejora sea percibida de forma efectiva por el cliente, se requiere que el resto de funciones/departamentos implicados en la entrega estén plenamente coordinados.
- La gestión por procesos responde a las **necesidades de mayor coordinación y gestión de las interdependencias funcionales en la organización**. La estructura organizativa proporciona una visión estática de las responsabilidades y modelos de reporte, frente a la gestión por procesos, que proporciona una **visión dinámica de cómo debe actuar la organización para generar valor para sus clientes**.



Gestión orientada a procesos

- La gestión orientada a procesos requiere de la **formalización de responsables de los procesos**, desde su diseño hasta la monitorización de su ejecución, para asegurar que las necesidades de los clientes son plenamente satisfechas.
- Estos responsables deben tener capacidad de rebasar los límites de la estructura en términos de poder y autoridad, conformando, por tanto, una **dimensión adicional de la estructura formal** tradicional.



Gestión orientada a procesos

- En resumen, la gestión orientada a procesos:
 - ✓ Se centra en los procesos relevantes para la implementación de la estrategia del negocio, que llamaremos claves.
 - ✓ Garantiza la alineación de las actuaciones de la organización con la Misión, Políticas y Estrategia a largo plazo.
 - ✓ Proporciona una visión transversal de la organización (la visión del cliente), complementaria a la visión vertical habitual de los organigramas.
 - ✓ Facilita la identificación temprana de riesgos gracias al seguimiento sistemático del rendimiento de los procesos
 - ✓ Permite una adaptación ágil ante cambios en el entorno derivada de la generación de una dinámica sistemática de innovación y mejora.

Gestión orientada a procesos. Programa Repsol YPF



- En sus **autoevaluaciones**, la mayoría de las Unidades de Repsol YPF identificó “procesos” como una de sus **áreas de mejora** prioritarias.
- Muchas Unidades, apoyadas por distintas consultoras, habían iniciado o tenían previstos **proyectos** para orientar su gestión a procesos. Estos proyectos tenían **distintos enfoques** y atendían a distintos criterios, sin garantizar la homogeneidad en el grupo (estudio de septiembre 2003).
- En el CADCAL de noviembre 2003, se decide establecer unos **criterios comunes**, para que todas las Unidades que conforman Repsol YPF orienten su gestión a los procesos clave de forma similar y alineada con las estrategias de la compañía.
- En el CADCAL de octubre de 2004 se aprobó la **Guía para la orientación a procesos clave, Rev. 0**

Gestión orientada a procesos

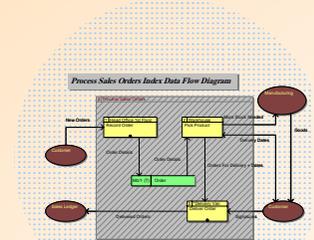
Diferentes visiones de integrar la información de los procesos



Certificaciones ISO,
Autoevaluaciones
Modelos de excelencia



Mapas de procesos clave y
despliegue

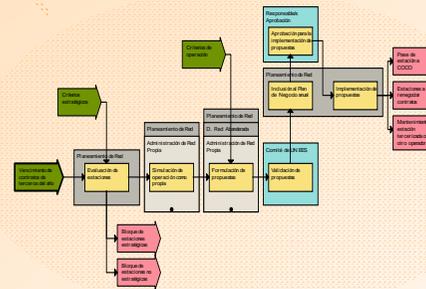


Sistemas de Información

Herramientas:

- Grapher**
 - Dibuja la relación entre las variables del proceso
- Analysier**
 - Encuentra las variables del proceso con el mayor efecto sobre objetivos de mejora
- Financial**
 - Activity Based Costing
 - Cuenta de resultados

Contabilidad por ABC



Iniciativas de
gestión del cambio

Enero 2005

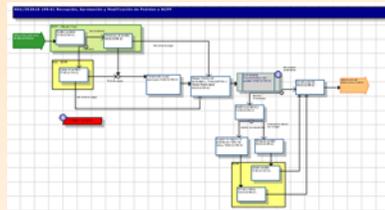
PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA PROCESOS	
Salidas ventas	14.1%	Medida de satisfacción	75.0%
Coste medio	14.4%	Medida de productividad	75.0%
Margen de beneficio	1.2.0%	Medida de riesgo (puntajes)	17.000

VISION Y ESTRATEGIA

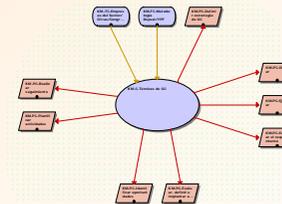
PERSPECTIVA CLIENTES		PERSPECTIVA PROCESOS INTERIORS	
% Clientes / Análisis	8.1%	Medida de satisfacción	75.0%
Medida de innovación	11.1%	Medida de productividad	75.0%
Medida de calidad global	8.1%	Medida de riesgo (puntajes)	17.000

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Capacidad de innovación	25.1%
Proyectos de mejora	11.1%
Eficiencia (Innovación Continua)	22.1%

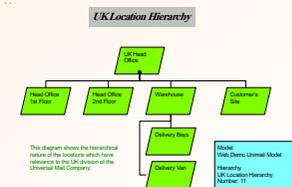
Indicadores de rendimiento
del cuadro de mando



Requerimientos corporativos:
alineamiento del control
interno a la Ley Sarbanes-
Oxley



Información para la gestión
del conocimiento y mapas
de conocimiento



Despliegue organizativo u
organizaciones eficientes

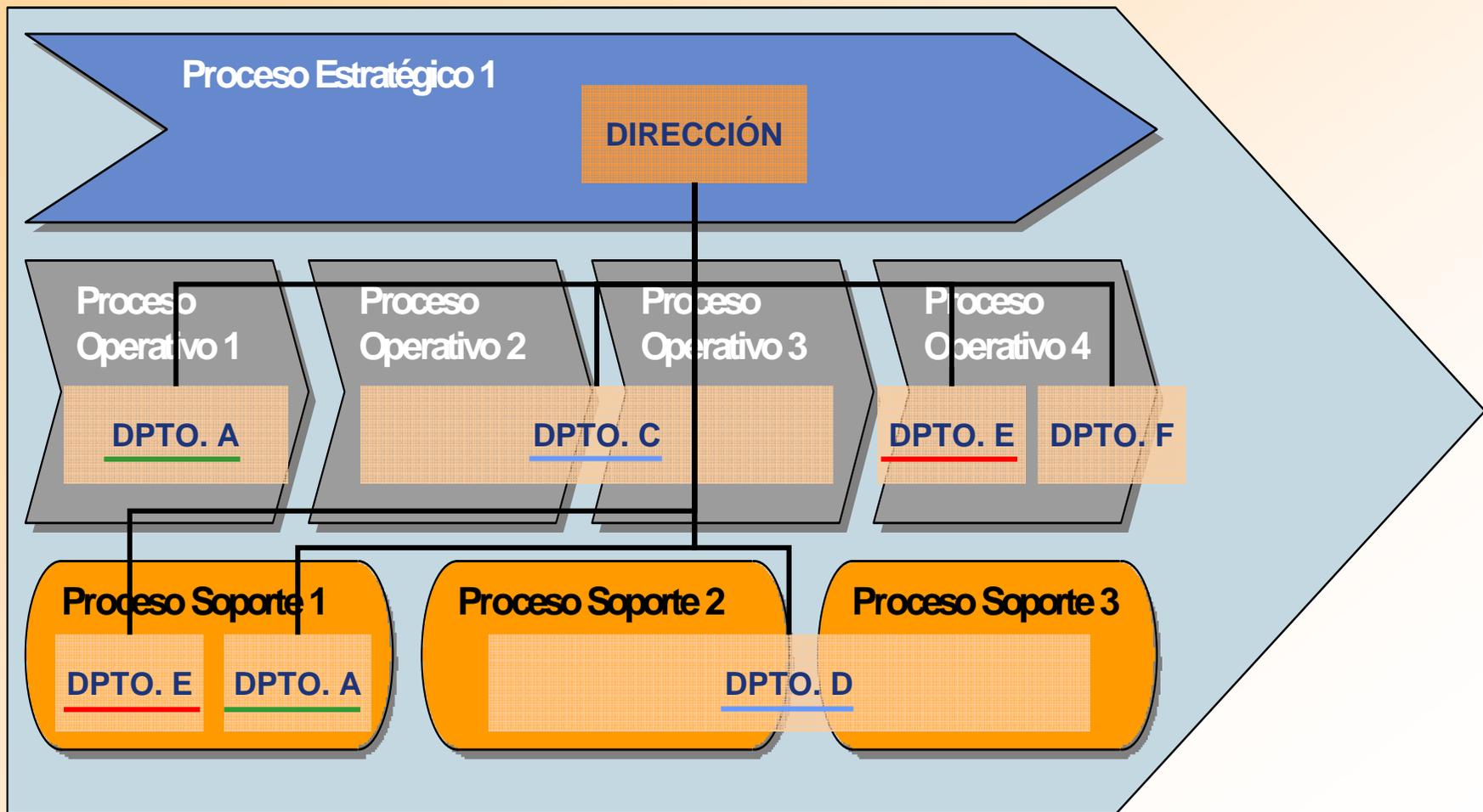
Gestión orientada a procesos

Gestión Orientada a Procesos vs. Organización



ORGANIZACIÓN

MAPA DE PROCESOS



Gestión orientada a procesos. Enfoque en Repsol YPF



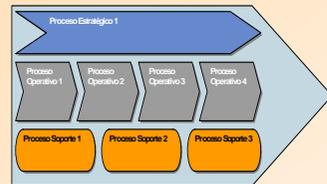
VISIÓN Y ENTORNO DE REPSOL YPF



MISIÓN Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LA UNIDAD, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ENTORNO, ETC

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS



MAPA DE PROCESOS CLAVE

CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

- *Indicadores de gestión*
- *Evolución de resultados*

GESTIÓN

MEDICIÓN

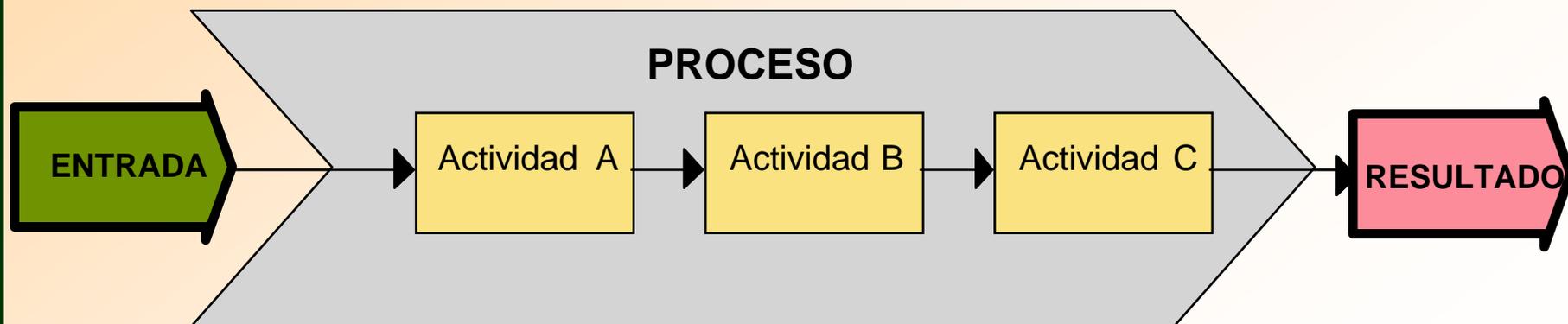
Gestión orientada a procesos

Enfoque en Repsol YPF: proceso



PROCESO :

Secuencia de actividades repetitivas y sistemáticas que, mediante la utilización de distintos recursos, obtiene productos, servicios o información de valor para el destinatario o cliente.



Gestión orientada a procesos

Enfoque en Repsol YPF: Proceso Clave



- Proceso clave, aquellos procesos:
 - ✓ Relacionados con la **estrategia** de la compañía
 - ✓ Contribuyen directamente al **cumplimiento** de la **Misión**
 - ✓ Requieren especial atención por su **alto impacto** en los clientes u otros **grupos de interés**
 - ✓ Contribuyen a **generar diferenciación** con respecto al mercado
 - ✓ Por lo general son **procesos transversales** de la organización, en los que participan **distintas áreas o funciones**

Gestión orientada a procesos

Enfoque en Repsol YPF: Mapa de procesos clave



- Mapa de procesos clave o de alto nivel: Es la representación gráfica del conjunto de procesos clave de la Unidad, mostrando la relación entre ellos.

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

- Misión
- Visión
- Valores

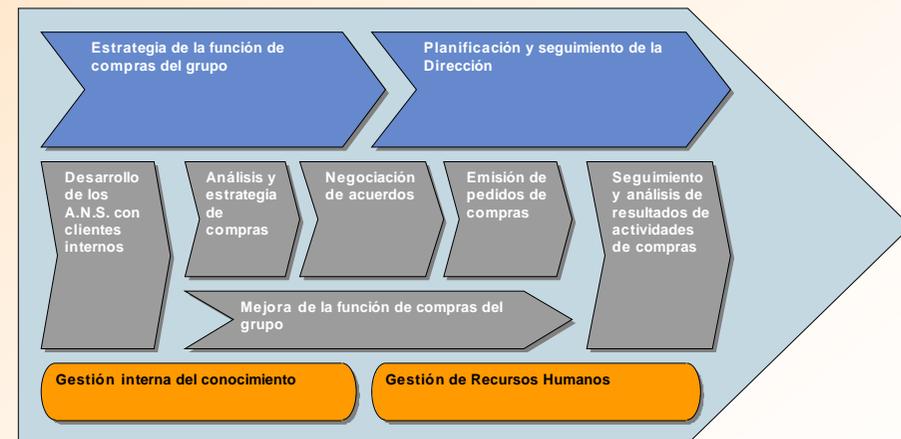
FACTORES CLAVE DE ÉXITO

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Políticas genéricas
- Líneas estratégicas

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Grupos de interés
- Factores:
 - ✓ Externos
 - ✓ Internos





Gestión orientada a procesos

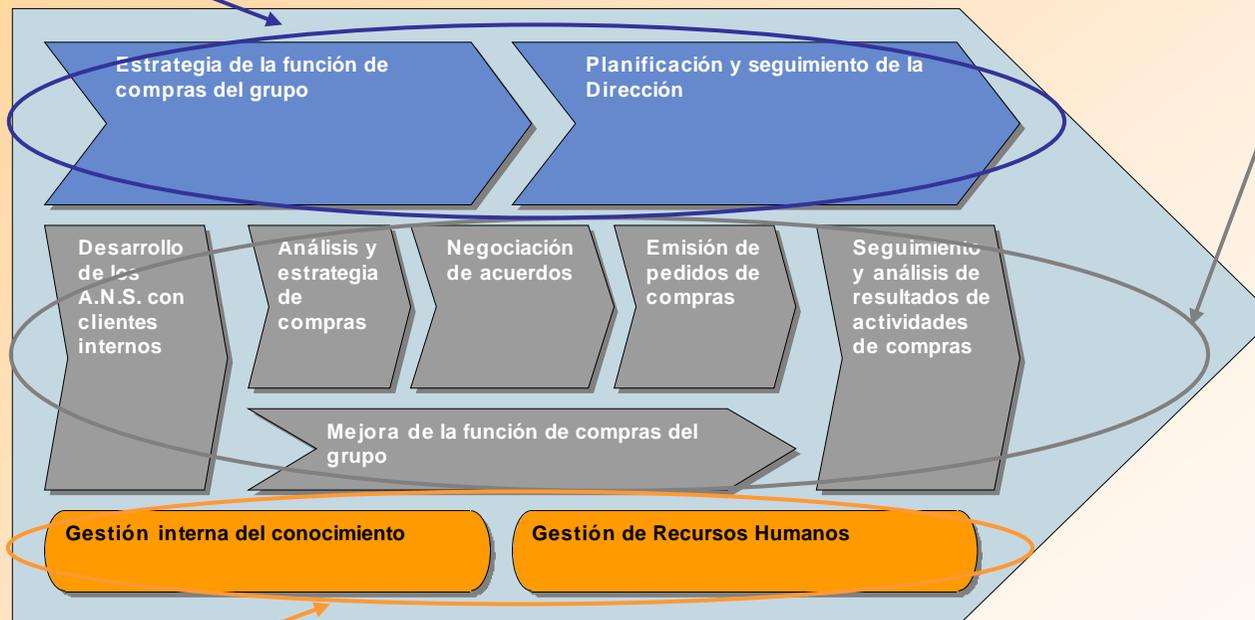
Enfoque en Repsol YPF: Tipos de procesos

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos procesos que **orientan a la Unidad**; es decir, analizan las condiciones del entorno e internas y definen la estrategia y las guías adecuadas para el resto de los procesos. Están directamente **relacionados con la Misión** de la Unidad e **involucran a la Alta Dirección**.

PROCESOS OPERATIVOS

Son los procesos que debe llevar a cabo la Unidad para **realizar un producto o servicio** desde su concepción hasta su entrega al cliente, de tal forma que en cada una de las etapas se **añade valor**. Muestran, por decirlo de forma sencilla, "a qué se dedica la Unidad" desde un punto de vista **transversal**, no vertical.



PROCESOS DE SOPORTE

Son aquellos procesos que **añaden valor indirectamente** y sólo obtenible como resultado de los procesos operativos. Con frecuencia son **procesos funcionales**, que se desarrollan o tienen su inicio y fin dentro de una sola área organizativa, en ocasiones externa a la Unidad. En estos casos, las Unidades no deben desplegar estos procesos de forma independiente, sino conjuntamente con los responsables de dicha área.

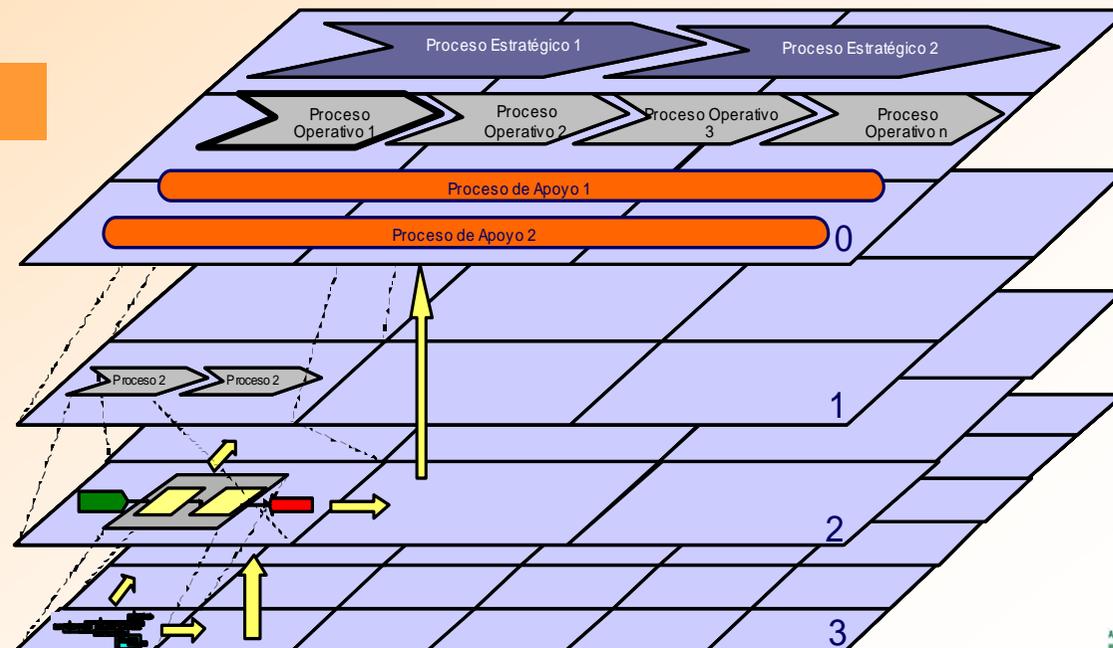
Gestión orientada a procesos

Enfoque en Repsol YPF: Diagrama de Niveles

- La estructura completa de procesos de una Unidad se compone de varios niveles de desagregación, que llamamos Diagrama de Niveles. Este diagrama muestra:
 - ✓ Procesos desagregados en una jerarquía de niveles (flecha amarilla en sentido vertical)
 - ✓ Procesos relacionados en una secuencia interfuncional (flechas amarillas en sentido horizontal)

Diagrama de Niveles

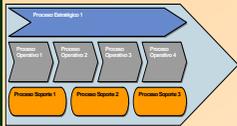
Se aconseja llegar hasta el nivel necesario para asegurar la adecuada gestión y mantenimiento del mismo



Gestión orientada a procesos

Elementos a integrar en la elaboración del Mapa

- **Indicadores de gestión del proceso** para obtener evidencias de la evolución del rendimiento de los procesos
- **Variables críticas** o condicionantes del resultado del proceso
- Identificación y definición de **objetivos estratégicos** a través del Cuadro de Mando
- **Costes** asociados
- **Proyectos de mejora e iniciativas de gestión del cambio** en curso y planificadas.
- **Documentación requerida a la Unidad** para contemplar el **marco de legislación aplicable**:
 - ✓ Normativa básica Repsol YPF asociada: Políticas, Normas y Procedimientos.
 - ✓ Procedimientos, Instrucciones de Trabajo y Diagramas de Flujo documentados para el cumplimiento de los Sistemas de Gestión implantados en las Unidades.
- Identificación del **Responsable del Proceso**
- **Conocimiento**
- Identificación de **riesgos** y los **controles clave** definidos para evitar o minimizar el impacto o las consecuencias de la ocurrencia de los mismo.





Gestión orientada a procesos

Resumen de la metodología Repsol YPF

METODOLOGÍA GENERAL "GUÍA"

Orientación a la Dirección

- Conocimiento de las implicaciones del programa
- Relación con otros programas en curso
- Toma de decisiones

MAPA DE PROCESOS

Reflexión estratégica

- Mapa de procesos clave
- Cuadro de Mando

SELECCIÓN PROCESOS PRIORITARIOS

Criterios

- Procesos Prioritarios identificados

DESPLIEGUE DE PROCESOS

Directrices y metodología

- Gestión de procesos
- Caracterización (hasta detalle requerido)
 - Definición de responsables
 - Comunicación
 - Implantación
 - Medición

MEJORA SISTEMÁTICA DE PROCESOS 

Herramientas para análisis / mejora de procesos:

- *Metodologías clásicas de mejora*
- *Seis Sigma (DMAIC)*
- *Reingeniería, etc*

- Sistemática de mejora:
- Detección de oportunidades / necesidades de mejora
 - Definición de objetivos de mejora
 - Proceso mejorado (mayor eficacia / eficiencia)