

TÉCNICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ENSAYO

DAVID STEVEN FIGUEROA PENILLA

D4013534

TUTOR

LUIS EDUARDO GAMA DIAZ



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

2018

Tabla de contenido

Resumen	3
Summary.....	3
Introducción.....	4
Enfoque.....	6
Técnicas de Gestión Empresarial	6
Importancia de las Técnicas de Gestión Empresarial	10
Desarrollo de estrategias.....	11
Descubrimiento.....	11
Modelado	13
Diseño.....	14
Despliegue	15
Operación.....	16
Análisis	18
Conclusiones.....	20
Referencias Bibliográficas.....	21

Resumen

Las mejores prácticas son exitosas porque están enraizadas en una coherencia definida. Los accionistas necesitan saber que las acciones tienen consecuencias. Como gerentes, es muy fácil pasar por alto las pequeñas transgresiones de los que superan los logros en los equipos de trabajo. En un mundo cada vez más competitivo, las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y del entorno, por lo que se requiere una forma de administración que les permita tomar las decisiones adecuadas en el momento adecuado para lograr los mejores resultados. Las técnicas de Gestión Empresarial, son una herramienta que busca ese objetivo, por medio de varias técnicas que permitan un conocimiento profundo de cada parte de la empresa para poder estructurar una estrategia que logre su máximo desempeño.

En este ensayo se muestran las características de las técnicas, su importancia y la forma de implementarla, para mostrar la relevancia de este proceso.

Palabras Claves: Gerencia, Procesos, Técnicas, Gestión, Empresas, Objetivos.

Summary

Best practices are successful because they are rooted in a defined coherence. The shareholders need to know that the actions have consequences. As managers, it is very easy to overlook the small transgressions of those who surpass the achievements in the work teams. In an increasingly competitive world, organizations need to adapt quickly to changes in the market and the environment, so a form of administration is required that allows them to make the right decisions at the right time to achieve the best results. Business Management techniques are a tool that seeks that goal, through various techniques that allow a deep knowledge of each part of the company to structure a strategy that achieves its maximum performance.

This essay shows the characteristics of the techniques, their importance and how to implement it, to show the relevance of this process.

Keywords: Management, Process, Techniques, Organization, Objectives, Business.

Introducción

Toda organización tiene procesos comerciales. Van desde publicidad y adquisición de clientes hasta fabricación y envío. El grado de organización de los procesos comerciales determina el éxito de una organización. Por ejemplo, un proceso de publicidad adecuado proporciona a la organización suficientes clientes potenciales y un proceso de fabricación adecuado garantiza que el producto sea de alta calidad y a un precio razonable, lo que aumentará la satisfacción del cliente. Los procesos de negocios pueden verse como un conjunto de actividades relacionadas y relacionadas (tareas organizacionales) que están diseñadas para tomar una entrada y transformarla en un resultado específico.

Este proceso comercial implica actividades relacionadas con verificar la credibilidad del cliente, obtener su información, calcular el precio a ofrecer y muchas más. Todas estas actividades están vinculadas entre sí, de modo que ocurren en el momento y orden correctos. La entrada a este proceso comercial es la información del cliente y la salida es un contrato de seguro firmado.

Las Técnicas de Gestión Empresarial (TGE) son una disciplina de gestión destinada a describir y gestionar los procesos de negocio en una organización. El objetivo de estas Técnicas de Gestión Empresariales es lograr los objetivos de la organización alineando los procesos comerciales con estos objetivos y mejorando continuamente estos procesos. Muchos proveedores han lanzado productos compatibles con estas técnicas.

Estos productos admiten algunos pasos de estas herramientas organizacionales o todo el ciclo de vida, en cuyo caso se los conoce como conjuntos de Técnicas de Gestión Empresarial. Por el momento, la mayoría de las empresas consultoras son contactadas por clientes que ya han elegido comenzar un proyecto y han seleccionado un proveedor para los productos de soporte de estas técnicas. Estos clientes solicitan a las empresas de consultoría que los ayuden a implementar el proyecto de Gestión Empresarial. Sin embargo, las empresas de consultoría quieren estar un paso por delante de sus clientes y desean brindarles a sus clientes consejos para seleccionar el proveedor más adecuado. Dado que las empresas de consultoría no tienen criterios objetivos en los que basar su asesoramiento para un determinado producto, son reacios a darles este consejo. La literatura científica no puede ayudar a estas compañías de consultoría, porque en este momento no hay un método científico disponible para evaluar las diferentes técnicas de gestión.

Con este ensayo se busca resaltar la importancia que tiene la adecuada implementación de Técnicas de Gestión Empresarial en cualquier organización, con el fin de mejorar los procesos, al igual que el desempeño de la compañía y los resultados de sus trabajadores.

Enfoque

El enfoque seguido en este ensayo comienza con un estudio de literatura en el campo de las Técnicas de Gestión Empresarial. Se ha identificado y utilizado un ciclo de vida de TGE para ordenar la literatura que se ha encontrado durante el estudio de literatura. Este estudio se utilizó para definir un marco para TGE, que proporcionó la base para la primera versión de un método de evaluación de las TGE. Esta primera versión se aplicó a diferentes productos TGE, lo que resultó en una evaluación de estos productos. Estas evaluaciones se han utilizado para mejorar el método y se han comparado.

Técnicas de Gestión Empresarial

Las técnicas de gestión son el resultado de la convergencia de muchas tendencias, entre las que se encuentran el modelado de procesos comerciales, gestión de calidad, gestión de cambios, informática distribuida, gestión del flujo de trabajo y reingeniería de negocios (Smith & Fingar, 2003).

Para este ensayo, se define de la siguiente manera: "Es una disciplina de gestión que adopta un enfoque sistemático y estructurado para respaldar la administración explícita de procesos usando métodos, técnicas y herramientas, e involucrando humanos, organizaciones, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información, con el objetivo de alcanzar los objetivos de la organización alineando los procesos comerciales con estos objetivos. "

Para justificar esta definición, se han tenido en cuenta a los siguientes autores (ELzinga & Horak, 1995) (Weske & Alst, 2004)

(Elzinga, Horak et al., 1995) dan la siguiente definición: "Las TGE son un enfoque sistemático y estructurado para analizar, mejorar, controlar y gestionar procesos con el objetivo de mejorar la calidad de los productos. y servicios. "(Elzinga, Horak et al., 1995) argumentan que TGE usa un enfoque estructurado sistemático. Definen la gestión de procesos como análisis, mejora, control y gestión.

Se incluyen más funciones (desarrollo de estrategias, descubrimiento, modelado, diseño, implementación, ejecución e interacción) en la administración de procesos. También se afirma que TGE admite la gestión de procesos utilizando métodos, técnicas y herramientas que involucran todo tipo de información, mientras que (Elzinga, Horak et al., 1995) no lo mencionan.

Finalmente, argumentamos que el objetivo de TGE no debe ser solo la mejora de la calidad, sino también la reducción de costos, atraer a más clientes o cualesquiera que sean los objetivos de una organización. (Weske, van der Aalst, 2004) brindan la siguiente definición de TGE: "Apoyar los procesos comerciales utilizando métodos, técnicas y software para diseñar, promulgar, controlar y analizar procesos operativos que involucren humanos, organizaciones, aplicaciones, documentos y otros fuentes de información."

TGE es una disciplina de gestión, que requiere que los departamentos comerciales participen, por ejemplo, definiendo y cambiando las reglas comerciales. La definición de TGE como disciplina administrativa está respaldada por otros autores como (Chang, 2005). Es necesario alinear los procesos comerciales con el objetivo de la organización, ya que los procesos comerciales determinan el éxito de una organización. Alinearlos con los objetivos facilita la capacidad de la organización para lograr estos objetivos (Smith y Fingar 2003).

La definición establece que es compatible con la gestión de procesos explícita. Esto significa que los procesos comerciales deben hacerse explícitos. Los procesos comerciales implícitos están integrados en los patrones de trabajo de los empleados y en la lógica de aplicaciones de las aplicaciones. Explicar un proceso de negocios implica que se debe producir un modelo de proceso de negocios en el que los procesos de negocios estén definidos con precisión.

Este modelo debe analizarse y mejorarse si es necesario. Se puede tomar la decisión de implementar el modelo con o sin soporte de Tecnologías de Información (TI) o incluso de tercerizar el proceso comercial. Al implementar un proceso comercial sin soporte de TI, se crean nuevas políticas y patrones de trabajo, que los empleados deben cumplir. En caso de que el soporte de TI esté disponible, el modelo de proceso de negocios se hace ejecutable y el entorno de ejecución de procesos de negocios está diseñado para soportarlo. Este entorno de ejecución de procesos empresariales consiste en un motor de ejecución de procesos de negocio, que puede ejecutar los modelos de procesos de negocio ejecutables, las formas de interacción, que los usuarios pueden usar para interactuar con los modelos de procesos de negocio ejecutables y la funcionalidad de administración.

Un modelo de proceso de negocio ejecutable se puede traducir al código y ejecutar por un modelo de ejecución de procesos de negocio. Los empleados pueden interactuar con los procesos de negocio en marcha y los gerentes pueden supervisarlos y controlarlos. Los procesos comerciales en ejecución y terminados se pueden analizar para encontrar margen de mejora, creando un ciclo de mejora continua.

Además de todo esto, se desarrolla la estrategia, que es el proceso en el cual la administración de la organización trata de definir los objetivos estratégicos que su

organización intenta alcanzar. Los pasos mencionados anteriormente se pueden capturar en un ciclo de vida de TGE. El análisis se representa como un ciclo, lo que indica que después del análisis, el modelo se modifica en función de los resultados del análisis.

Ciclo de vida:

- Estrategia de proceso: desarrollo de la estrategia en nuestro ciclo de vida.
- Documentación de proceso: hemos dividido la documentación del proceso en descubrimiento (descubriendo qué procesos de negocio están disponibles) y modelado (la producción de un modelo de proceso de negocio) en nuestro ciclo de vida.
- Optimización de procesos: el ciclo de análisis en el modelo de proceso de negocios en nuestro ciclo de vida indica que al analizar el modelo de proceso de negocios, se puede encontrar espacio para la mejora y es la entrada para la mejora del modelo de proceso de negocio.
- Implementación del proceso: esto puede no estar relacionado con la TI, en cuyo caso se modela mediante la flecha del modelo de proceso empresarial de nuevo al proceso comercial, o relacionado con TI, en cuyo caso se sigue la flecha del diseño.
- Ejecución del proceso: hemos dividido la ejecución de sus procesos en la ejecución por el motor de ejecución del proceso de negocio (ejecución) y la interacción entre los usuarios y el motor de ejecución (la flecha de interacción).
- Control de procesos: hemos agregado monitoreo a la fase de control.

Importancia de las Técnicas de Gestión Empresarial

Factores como la globalización, las oportunidades de los negocios electrónicos, la desregulación y la inestabilidad política conducen a un mercado turbulento en el que una organización tiene que adaptarse constantemente. Si una organización no cambia y se adapta a su entorno, corre el riesgo de quedar fuera del mercado. Por lo tanto, el cambio organizacional es importante para la supervivencia de una organización.

Tradicionalmente, se hace una distinción entre el cambio revolucionario y el no revolucionario. El primero es un tipo radical de cambio que tiene lugar en un período de tiempo relativamente corto y es facilitado por personas de alto rango en la jerarquía de la organización. Los proyectos de reingeniería de procesos de negocios son ejemplos de este tipo de cambio.

El último tipo de cambio es más gradual. Con este tipo de cambio, las personas que están más cerca del nivel operacional toman pequeños pasos en un período prolongado. Un buen ejemplo de este tipo de cambio es la Gestión de Calidad Total. Las TGE son un método que facilita ambos tipos de cambio organizacional (ELzinga & Horak, 1995). Le da a las organizaciones la oportunidad de administrar sus procesos comerciales, al hacer que los procesos de negocio sean explícitos y flexibles, a diferencia de la lógica de procesos fijos admitida en la mayoría de los sistemas de información.

Además, le da a la organización la oportunidad de cambiar sus procesos comerciales desde el punto de vista del proceso de un experto en negocios en lugar de hacerlo desde un punto de vista técnico. También permite a las organizaciones alinear sus procesos comerciales más directamente con sus objetivos organizacionales (Smith y Fingar 2003). Entre las organizaciones también existe una clara demanda de poder cambiar sus procesos comerciales, haciendo que la Gestión de Procesos de Negocio sea un tema relevante en la literatura de investigación.

Desarrollo de estrategias

Durante la fase de desarrollo de la estrategia se desarrollan los objetivos de la organización y una descripción general de alto nivel de los procesos comerciales (Pertzman & Puncochar, 2007). Los objetivos pueden vincularse a los procesos comerciales de alto nivel.

Esta visión general consiste en una agregación de grano grueso de los procesos de negocios y muestra estos procesos de negocios sin detalles. En una fase posterior, estos objetivos y procesos comerciales de alto nivel forman la base de los objetivos que se alcanzarán mediante los procesos comerciales individuales y los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) que miden si se alcanzan estos objetivos. Esto asegura que los procesos comerciales estén alineados con los objetivos de la organización y que la organización pueda tener éxito.

Los objetivos de la organización se pueden capturar utilizando, por ejemplo, una matriz de objetivos, y los procesos comerciales de alto nivel se pueden mostrar mediante un diagrama de cadena de valor agregado.

Descubrimiento

La fase de descubrimiento detalla los procesos de negocios de alto nivel en procesos de negocios más detallados. Esto se hace observando la forma en que la organización está trabajando actualmente y creando modelos de procesos de negocio (informales o incompletos) basados en esta información.

Estos modelos de procesos de negocio son una aproximación de los procesos de negocios. Los procesos comerciales implícitos se identifican a partir de patrones de trabajo y aplicaciones. Estos procesos comerciales pueden hacerse explícitos ya sea

manualmente (mapeo de procesos) o automáticamente (proceso de minería). Las relaciones entre los procesos de negocios se pueden mostrar en una arquitectura de proceso.

Mapeo de procesos

El descubrimiento manual se puede hacer aplicando una técnica llamada mapeo de procesos (Hunt, 2004). Esta técnica consiste en dibujar un modelo del proceso comercial, que muestra las actividades involucradas, los participantes que ejecutan las actividades y los flujos entre las actividades.

El mapeo de procesos puede ser realizado por un externo (por ejemplo, un consultor) o por alguien de la organización que conoce el proceso comercial (por ejemplo, el jefe del proceso). El mapeo de procesos es una actividad problemática para un extraño, ya que requiere un conocimiento profundo del proceso comercial estudiado. Si el externo no tiene suficiente conocimiento del proceso comercial, puede entrevistar a todos los participantes y dibujar un mapa del proceso comercial basado en estas entrevistas, por ejemplo, durante un taller (Powell, 1999).

Minería de procesos

Inferir automáticamente los procesos comerciales de los sistemas de información se puede hacer mediante la minería de procesos, que extrae la información del proceso empresarial de los registros de transacciones. El término minería de procesos se refiere a métodos para extraer una descripción del proceso estructurado a partir de un conjunto de ejecuciones reales (Cook & Wolf, 1995).

Las posibles fuentes para la extracción automática de información de procesos comerciales son sistemas tales como sistemas de gestión de flujo de trabajo, sistemas ERP, sistemas CRM y sistemas de tratamiento de casos. En principio, cualquier sistema

de información que guarde un registro de transacciones y registre los eventos relacionados con la ejecución de actividades para apoyar procesos comerciales es adecuado para la minería de procesos (van der Aalst, van Dongen, 2003).

El registro de transacciones debe contener al menos la descripción de una actividad (que puede ser solo un nombre), el tipo de evento, por ejemplo, actividad iniciada, paradas de actividad, que se registra con respecto a una actividad, el actor que ejecuta la actividad y una fecha y hora.

Arquitectura de proceso

El paso final en esta fase es vincular los procesos de negocios entre sí para representar su relación en una arquitectura de proceso. Las relaciones entre procesos de negocios pueden ser, por ejemplo, salida / entrada (la salida de un proceso de negocios es la entrada de otro proceso de negocios) o gerencial (un proceso de negocios administra otro proceso de negocios).

Modelado

El resultado de la fase de descubrimiento suele ser un modelo de proceso de negocio modelado de manera informal o incompleta (por ejemplo, en un diagrama de flujo). Para poder analizar el modelo de proceso de negocio, debe modelarse en un lenguaje formal de modelado de procesos de negocios.

En la fase de modelado se producen diferentes modelos alternativos para el mismo proceso de negocio, que se pueden comparar en el análisis. Además, para mantener una buena distinción entre estas diferentes versiones, la administración de la versión debe estar implementada.

Además, los objetivos vinculados a los procesos comerciales de alto nivel se ampliarán en objetivos y KPI que se apliquen a los procesos empresariales individuales.

La primera vez que se ejecuta el ciclo de vida de las TGE, la entrada a la fase de modelado son los modelos de proceso de negocios informales o incompletos de la fase de descubrimiento. Cuando el ciclo de vida se ha completado la primera vez, la entrada a la fase de modelado también puede ser un modelo de proceso de negocio completo (ejecutable) que ya se ha modelado.

Estos modelos de procesos de negocios (o partes de ellos) se pueden reutilizar en nuevos modelos de procesos de negocio. Al final de esta fase, se selecciona una de las alternativas modeladas. Esta alternativa se puede implementar sin soporte de TI, con soporte de TI (parcial) o subcontratado. Solo la segunda opción está dentro de nuestro alcance. En este caso, la fase de diseño sigue la fase de modelado.

Diseño

La fase de diseño se ingresa cuando se implementa un modelo de proceso de negocio con el apoyo de TI. Para poder ejecutar el modelo de proceso de negocio, este modelo se traduce en un modelo de proceso de negocio ejecutable. Al igual que en la fase de modelado, la administración de versiones también está en funcionamiento en esta fase, porque la administración de versiones es especialmente importante al distinguir entre diferentes versiones en ejecución del mismo proceso de negocios. Cuando se crea el modelo de proceso de negocio ejecutable, se puede configurar el Acuerdo de nivel de servicio y los KPI necesarios para medir si se cumple el nivel de servicio se pueden vincular al modelo de proceso de negocio ejecutable. También se agregan manejadores de excepciones para poder anticipar excepciones. Otro paso en esta fase es la integración con otros sistemas.

Este paso es seguido por la creación de nuevas aplicaciones o servicios si es necesario. Dado que un proceso empresarial requiere la interacción con los usuarios, las interfaces de usuario se crean en la fase de diseño y se crean y otorgan roles y permisos

a los usuarios. Los dos últimos pasos se realizan con la ayuda de la administración de usuarios.

Despliegue

La fase de implementación asegura que los nuevos procesos de negocios se implementen para todos los participantes. Se informa a los usuarios que el nuevo proceso comercial está en marcha y que el entorno (nuevas aplicaciones / servicios, portales y modelos de procesos comerciales ejecutables) se implementa en la infraestructura técnica (por ejemplo, servidores de aplicaciones, servidores web, ejecución de procesos comerciales).

Uno de los dos pasos en esta fase es el despliegue del entorno de TGE a la infraestructura técnica. Las aplicaciones y servicios se asignan a servidores y los modelos de procesos de negocio ejecutables se envían al motor de ejecución de procesos de negocios. Las TGE pueden implementarse en un entorno pequeño, en cuyo caso la infraestructura es homogénea (por ejemplo, un motor de ejecución de procesos de negocios específico y recursos locales), pero en la mayoría de los casos se implementa en un entorno más amplio (en toda la organización o entre diferentes organizaciones).

En este último caso, los procesos se ejecutan en una infraestructura de gestión de procesos centralizados (Leymann, 2002). Dos tipos de entornos de ejecución distribuidos alternativamente pueden ser soportados (Smith y Fingar 2003):

- 1) Ejecución distribuida del proceso, donde un proceso comercial se ejecuta en múltiples medios de ejecución de procesos de negocio. Esto sucede, por ejemplo, cuando el proceso comercial total se extiende a varias organizaciones, todas las cuales juegan un papel en el proceso comercial y todas usan su propio motor de ejecución de procesos de negocios para su parte del proceso comercial.

2) El segundo es un motor de ejecución de procesos de negocios distribuidos donde la ejecución de procesos de negocios se ejecuta en múltiples computadoras. Esto ocurre cuando la carga en el motor de ejecución del proceso empresarial es demasiado alta como para permitir que un servidor se ocupe de ello. Por lo tanto, el motor de ejecución del proceso empresarial se ejecuta en un clúster de servidores.

El otro paso en esta fase es informar a los usuarios que un nuevo proceso comercial está en marcha y que deben participar en este proceso.

Operación

La fase de operación consta de tres subfases, a saber, la ejecución de los procesos de negocio, la interacción entre los usuarios y los procesos de negocios, y el monitoreo y control de los procesos de negocio y su entorno de ejecución.

Ejecución

En la subfase de ejecución de la fase de operación, se ejecutan los modelos de procesos de negocio ejecutables. Cada vez que se ejecuta un modelo de proceso de negocio ejecutable, se crea una instancia de proceso. Esta subfase administra esta instancia de proceso y se asegura de que no se pierdan datos y que las actividades de la instancia de proceso sean ejecutadas por el usuario, la aplicación o los servicios correctos.

Cuando la ejecución de las instancias del proceso genera una falla, esta falla se resuelve automáticamente en esta fase. Sin embargo, a veces la interacción humana es necesaria para manejar una falla, en cuyo caso el manejo de la falla se transfiere a la subfase de interacción. Finalmente, dado que pueden existir múltiples versiones de los mismos procesos de negocios, se requiere la administración de versiones.

Interacción

Algunas actividades no se pueden realizar de forma automática, ya que requieren la participación humana. La subfase de interacción es la parte en la que los usuarios interactúan con los procesos comerciales en ejecución. En primer lugar, se debe informar al usuario que se requiere su interacción con el proceso comercial. Dependiendo de la situación, el usuario ingresa datos en los procesos del negocio (por ejemplo, validando una solicitud de préstamo o ingresando la cantidad de computadora que desea solicitar) o intenta resolver una excepción que ha ocurrido (por ejemplo, al permitir alguien más ejecutar la actividad porque la persona que le fue asignada está de vacaciones).

Monitoreo y control

La subfase de monitoreo y control es necesaria para mantener el estado de los procesos y la infraestructura técnica en la que se ejecutan. El monitoreo y el control se puede realizar desde una perspectiva técnica o desde una perspectiva empresarial. El primero es necesario para identificar y resolver las causas técnicas de las operaciones anormales de los procesos comerciales. El último se ocupa de los propios procesos comerciales y de los problemas comerciales que se producen al ejecutarlos. La supervisión relacionada con el negocio se puede hacer utilizando tecnología push (monitorización activa) o pull (supervisión pasiva).

Análisis

Las técnicas de análisis se pueden utilizar en diferentes fases: durante la fase de modelado de los procesos de negocio, durante la fase de diseño en los modelos de procesos de negocio ejecutables o después de la ejecución en los registros de procesos.

Las técnicas disponibles en la fase de análisis difieren levemente según la fase en que se utilizan, pero la mayoría de las técnicas se pueden aplicar tanto en los modelos como en los registros de proceso. Estas técnicas incluyen técnicas de verificación, simulación y cuantificación.

La verificación se usa para verificar la corrección del modelo de proceso de negocios contra la semántica del lenguaje utilizado. Esto solo se puede hacer si el modelo de proceso de negocios se modela en un lenguaje de modelado / ejecución de procesos de negocios con una semántica clara (Grigori, 2004). La simulación se puede usar para afirmar si un modelo de proceso comercial se comporta como se espera y para evaluar la capacidad de cumplir ciertos requisitos con respecto a los tiempos de rendimiento, los niveles de servicio y la utilización de los recursos.

Por ejemplo, cuando se han modelado versiones diferentes del mismo proceso, se pueden simular antes de llevarlas a producción para elegir entre ellas. Las herramientas de simulación pueden ayudar a determinar los costos de las actividades individuales o incluso del proceso total en sí. Además, pueden usarse para calcular los tiempos de procesamiento mínimo y máximo. La simulación es útil ya que es difícil predecir la carga de trabajo real del modelo de proceso comercial y, por lo tanto, es difícil definir aspectos del proceso empresarial (como la asignación a los recursos) que se ven afectados.

El último paso es el análisis de los datos históricos, almacenados como resultado de la ejecución de los procesos comerciales. Este análisis también se conoce como

Business Intelligence (BI). Su objetivo es detectar desarrollos a largo plazo e identificar oportunidades de optimización en los modelos de procesos de negocios y en la asignación de recursos (Grigori, 2004).

Estos datos históricos contienen información de los archivos de registro de instancias del proceso que contienen datos sobre la ejecución de la instancia del proceso (por ejemplo, la hora de inicio de una actividad, los tiempos de finalización de las actividades, los datos de entrada y salida, los mensajes recibidos y el recurso utilizado). Otros datos históricos pueden incluir valores computados de KPI, datos de aplicación (administrados y almacenados por las aplicaciones que se invocan durante la ejecución de los procesos de negocios, por ejemplo, una carta a un cliente que es administrada por el sistema de procesamiento de textos) y el estado de la infraestructura de las TI. Normalmente, estos datos históricos se almacenan en un depósito de datos para preservar la información el tiempo que sea necesario y para respaldar las técnicas de análisis y minería de datos.

Al analizar un proceso, es necesaria una cuantificación del proceso para identificar recursos extraños o posibles objetivos de mejora. Se debe obtener información sobre los requisitos de recursos, costo, tiempo y valor. Esto se puede representar utilizando herramientas simples de representación de datos visuales, como perfiles de tiempo de costo, gráficos circulares, histogramas, diagramas de Pareto y gráficos de barras que pueden utilizarse para facilitar la comprensión cuantificada del proceso (Elzinga, Hora, 1995).

Conclusiones

Se realizó una exposición de las principales características de las Técnicas de Gestión Empresarial basado en literatura científica. El método de evaluación en sí consiste en criterios seleccionados del marco, información sobre cómo usar estos criterios, un caso que es necesario para evaluar los procesos de la organización basados en los criterios y un método de calificación para cuantificar la evaluación de los productos de las TGE.

Respecto al criterio de monitoreo y control, es fundamental la puntualidad de la información de monitoreo comercial. Esta información puede ser en tiempo real, tiempo correcto (días a semanas, a menudo denominado Gestión del rendimiento empresarial) o mensual. Este criterio debería identificar cuál de los tipos de monitoreo comercial está disponible.

No todas las variables de las Técnicas de Gestión Empresarial están igualmente bien integradas. Algunas consisten en productos claramente independientes, que pueden haber sido adquiridos de diferentes compañías. El resultado puede ser una integración deficiente entre los productos. Este criterio debe evaluar qué tan bien se integran los productos dentro de los procesos de la organización.

Las Técnicas de Gestión Empresarial son una herramienta administrativa que busca la mejora del desempeño de la organización, por medio de la interacción de las diferentes secciones y departamentos que conforman la empresa, al igual que el análisis, evaluación y control de todos los procesos de la compañía.

Es un proceso constante que requiere el apoyo de la alta gerencia y el comprometimiento y entendimiento de todos los integrantes de la organización, para poder cumplir con los objetivos planeados por la dirección.

Referencias Bibliográficas

Chang, J. (2005). *Sistema de gestión empresarial. Estrategia e implementación.*

FLorida: Auerbach Publicaciones.

Cook, J., & Wolf, A. (1995). *Automatización de procesos a través de análisis de datos.*

Seattle: ACM.

ELzinga, D., & Horak, T. (1995). Procesos de Gestion Empresarial. Encuesta y

metodología. *Gesntión Administrativa*, 118-129.

Grigori, D. (2004). Procesos de negocios inteligentes. *Tecnología en la industria*, 21-43.

Hunt, V. (2004). *Mapeo de procesos.* Neuva York: John Wiley.

Leymann, F. (2002). *Tecnología y técnicas de gestión .* Leipzig: Springer.

Pertzman, A., & Puncochar, M. (2007). *Aplicando los conceptos de gestión empresarial.* Florida: Estrategias Futuras.

Powell, G. (1999). Anatomia del mapeo de procesos. *Técnicas de gestión emmpresarial*,

5-8.

Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Procesos de Gestión Empresarial.* Tampa FL: Meghan

Kiffer.

Weske, M., & Alst, P. V. (2004). *Avances en gestión empresarial.* Berlin: Heidelberg.