

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	3
2.2. MISIÓN Y VISIÓN.....	3
2.3. ORGANIGRAMA.....	4
2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	5
2.5. CLIENTES.....	7
2.6. DIMENSIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD.....	7
2.7. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	7
2.8. MERCADO Y MARCO INSTITUCIONAL .....	8
2.8.1. INDUSTRIA.....	8
2.8.2. MERCADO .....	8
2.8.3. MARCO INSTITUCIONAL Y REGULATORIO .....	9
2.9. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL .....	10
3. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	11
3.1. INFORMACIÓN DEL ÁREA.....	11
3.1.1. PRINCIPALES FUNCIONES .....	11
3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE PROFESIONALES.....	12
3.1.3. CLIENTES .....	12
3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3.3. OBJETIVOS .....	14
3.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
3.4. ALCANCE.....	14
4. MARCO CONCEPTUAL.....	15
4.1. REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS.....	15
4.1.1. ANTECEDENTES.....	15
4.1.2. PATRONES DE PROCESOS .....	15
4.1.3. MACROPROCESOS .....	15
4.2. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) .....	17
5. METODOLOGÍA .....	18
5.1. REDISEÑO DE PROCESOS MEDIANTE EL USO DE PATRONES .....	18
5.2. BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN).....	24

5.3.	INTEGRATION DEFINITION FOR FUNCTION MODELING (IDEF0).....	27
6.	DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	28
6.1.	OBJETIVOS DEL REDISEÑO.....	28
6.2.	ÁMBITOS DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR.....	29
6.3.	HACER ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	29
7.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	31
7.1.	MODELAR LA SITUACIÓN ACTUAL.....	31
7.1.1.	PROCESO DE GENERACIÓN DE COTIZACIONES.....	35
7.1.2.	PROCESO DE GENERACIÓN DE REPORTE DE COTIZACIONES.....	37
7.1.3.	PROCESO DE SEGUIMIENTO DE COTIZACIONES.....	39
7.2.	VALIDAR Y MEDIR.....	43
8.	REDISEÑO.....	49
8.1.	DIRECCIONES DE CAMBIO.....	49
8.2.	TECNOLOGÍAS HABILITANTES.....	51
8.3.	MODELAR Y EVALUAR REDISEÑO.....	51
8.3.1.	GENERACIÓN DE INSUMOS PARA SEGUIMIENTO DE COTIZACIONES.....	52
8.3.2.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COTIZACIONES.....	55
8.4.	DETALLAR EL REDISEÑO.....	58
8.4.1.	GENERACIÓN DE INSUMOS PARA SEGUIMIENTO DE COTIZACIONES.....	58
8.4.2.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COTIZACIONES.....	60
9.	CONCLUSIONES.....	62
9.1.	CONCLUSIONES.....	62
9.2.	RECOMENDACIONES.....	64
9.3.	APRENDIZAJES.....	65
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	66
11.	ANEXOS.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetos de flujo BPMN.....	25
Tabla 2: Objetos de conexión BPMN.....	25
Tabla 3: Canales en BPMN .....	26
Tabla 4: Artefactos en BPMN .....	26
Tabla 5: Tasa de conversión anual agregada Merck.....	46
Tabla 6: Tasa de conversión anual acumulada Sigma-Aldrich .....	47
Tabla 7: Crecimiento Ventas Merck.....	47
Tabla 8: Crecimiento Ventas Sigma-Aldrich .....	47
Tabla 9: Montos Cotizados Merck .....	48
Tabla 10: Montos Cotizados Sigma-Aldrich .....	48
Tabla 11: Síntesis del proyecto.....	61
Tabla 12: Entrevistas análisis de la situación actual .....	68
Tabla 13: Indicadores Merck por representantes.....	68
Tabla 14: Indicadores Sigma-Aldrich por representantes .....	69
Tabla 15: Indicadores Merck por segmentos.....	69
Tabla 16: Indicadores Sigma-Aldrich por segmentos .....	70
Tabla 17: Tasas de conversión Merck por representantes y segmentos .....	70
Tabla 18: Tasas de conversión Sigma-Aldrich por representantes y segmentos.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Merck S.A – División Life Science .....	4
Figura 2: Etapas metodología Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones... ..	18
Figura 3: Módulo básico de modelamiento por flujo .....	27
Figura 4: Subproceso de Cotización.....	31
Figura 5: Proceso de Ventas mediante cotizaciones gestionadas por representantes.....	33
Figura 6: Subproceso de Gestión de cotizaciones .....	34
Figura 7: Subproceso de Generación de cotizaciones .....	35
Figura 8: Subproceso de Generación de reporte de cotizaciones .....	37
Figura 9: Subproceso de Seguimiento de cotizaciones .....	39
Figura 10: Gráfico de indicadores Merck por representantes.....	43
Figura 11: Gráfico de indicadores Sigma-Aldrich por representantes .....	44
Figura 12: Gráfico de indicadores Merck por segmentos de clientes.....	44
Figura 13: Gráfico de indicadores Sigma-Aldrich por segmentos .....	45
Figura 14: Proceso de Ventas mediante cotizaciones gestionadas por representantes.....	51
Figura 15: Subproceso de Gestión de cotizaciones rediseñado .....	52
Figura 16: Subproceso de Generación de insumos para seguimiento de cotizaciones.....	53
Figura 17: Subproceso de Seguimiento y control de cotizaciones .....	56
Figura 18: Metodología de Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones .....	67
Figura 19: Subproceso de Gestión de ventas para el caso de una empresa industrial.....	67
Figura 20: Tablero de cumplimiento de plan de ventas Merck por representantes .....	71
Figura 21: Tablero de tasas de conversión Merck por representantes.....	72
Figura 22: Tablero de tasas de conversión Merck por segmentos.....	72
Figura 23: Tablero de ciclo de ventas Merck por segmentos .....	73