

Informe de liderazgo de  
opinión de Forrester Consulting  
encargado por IBM

Noviembre de 2017

# La excelencia del proceso en la era digital del cliente

La transición de la gestión de procesos  
empresariales a la automatización de  
procesos digitales

# Índice

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 La transformación digital genera cambios radicales para los procesos de negocios
- 4 La transición a la automatización de procesos digitales ha comenzado
- 6 Las empresas consiguen beneficios esenciales a medida que avanzan en la automatización
- 8 Principales recomendaciones
- 9 Apéndice

**Directora del proyecto:**

Rachel Linthwaite, Consultora de impacto sobre el mercado

**Contribuyente en la investigación:**

Grupo de investigación de aplicación, desarrollo y entrega de Forrester

ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting proporciona servicios de consultoría basados en análisis objetivos e independientes para ayudar a los directivos a cosechar éxitos en sus empresas. Con un alcance muy extenso que va desde una breve sesión de estrategias hasta proyectos personalizados, los servicios de Forrester Consulting le ponen en contacto directo con analistas que elaboran informes especializados sobre los retos específicos de su empresa. Para obtener más información, visite [forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting).

© 2017, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibido reproducir o copiar este documento. La información está basada en los recursos disponibles. Las opiniones aquí presentadas reflejan juicios de valor válidos en el momento de su realización y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. El resto de marcas comerciales son propiedad de sus respectivas empresas. Para obtener más información, visite [forrester.com](http://forrester.com). [1-13TTM5X]



Una visión convincente de la excelencia del proceso transforma los procesos orientados al cliente y digitaliza los procesos operativos.



El 80 % de las empresas actuales se centra en la planificación, implantación y redefinición de la automatización de procesos digitales.

## Resumen ejecutivo

La transición a una empresa digital no es solo un imperativo, sino un cambio fundamental. El papel del proceso de transformación digital es algo esencial, pero a menudo se pasa por alto. Con el fin de adquirir, atender y retener a los clientes en esta era digital del cliente, las empresas deben replantear su inversión en la automatización de procesos teniendo presente este cambio. Simplemente, una visión convincente de la excelencia del proceso debe comprender esta transformación digital, transformando así los procesos orientados al cliente y digitalizando los procesos operativos.

El cambio es tan profundo que Forrester ha cambiado el nombre de la categoría de gestión de procesos empresariales (BPM) por automatización de procesos digitales (DPA). Este cambio, sin dejar de reducir los costes e impulsar la productividad de los empleados, designa la experiencia del cliente y la transformación digital como factores principales de éxito. Esto constituye un poderoso y necesario cambio de enfoque.

En julio de 2017, IBM encargó a Forrester Consulting la evaluación de la transición de las empresas de BPM a DPA. Forrester realizó una encuesta online con 326 responsables de la toma de decisiones sobre la transformación digital global para explorar este tema.

### PRINCIPALES CONCLUSIONES

- › **La transformación digital tiene amplias ramificaciones para las empresas.** El paso a la tecnología digital ha provocado extensas modificaciones en los procesos tanto de los empleados como de los clientes, por lo que las empresas se ven obligadas a desarrollar sus herramientas y estrategias para estar al día. En consecuencia, las empresas explican que su enfoque principal para los proyectos de mejora de los procesos ha pasado a ser la transformación digital y la experiencia del cliente, no la reducción de costes o la productividad.
- › **El paso a la DPA está en curso, aunque muchas empresas se encuentran al principio de su transición.** Aunque solo el 4 % de las empresas creen que están por delante de la curva en su DPA, menos del 20 % todavía están enfocadas en la BPM tradicional. La mayoría de las empresas están en algún punto intermedio, en la evaluación, la planificación y la implantación de los cambios.
- › **Las empresas se esfuerzan por poner en práctica la DPA de modo generalizado.** Los profesionales de procesos se enfrentan a problemas tecnológicos, de infraestructura, organizativos y financieros durante la implantación. En ocasiones, durante estos esfuerzos, tampoco consiguen modificar departamentos enteros, como el de marketing y servicio de atención al cliente; esto constituye un problema básico para las empresas que afirman que los clientes son su principal objetivo.
- › **DPA se traduce en valor tanto para los clientes como para las empresas por igual.** Dados los impedimentos, las empresas no persistirían si no percibieran un beneficio por sus esfuerzos. Los encuestados indican una mejor experiencia del cliente derivada de estos primeros esfuerzos, y pronostican una mayor captación, retención y fidelidad de los clientes en el futuro si estos cambios prosiguen.

# La transformación digital crea cambios radicales en los procesos empresariales

El imperativo de la transformación digital ha provocado que las empresas dejen de centrar sus esfuerzos de mejora de los procesos en las medidas convencionales de ahorro y productividad para centrarse en la mejora de las experiencias digitales y de los clientes. El cambio hacia nuevos modelos de negocio digitales, por tanto, requiere un enfoque profundo tanto en la transformación de los procesos orientados al cliente como en la digitalización de los procesos operativos. Nuestro estudio determinó lo siguiente:

- › **Los procesos tanto de empleados como de clientes han experimentado cambios radicales debido a este cambio digital.** A nivel interno, los empleados han experimentado una mayor facilidad de colaboración (46 %) y una mayor transparencia en los procesos internos y en la información (44 %) como resultado de la transformación digital en las organizaciones. Sin embargo, no solo han cambiado los procesos operativos internos. La transformación digital también afecta a la fácil disponibilidad de los datos del cliente en tiempo real (40 %) y a una mayor eficiencia y transparencia para los clientes (40 %), aspectos notables de los procesos del cliente (véase la figura 1).

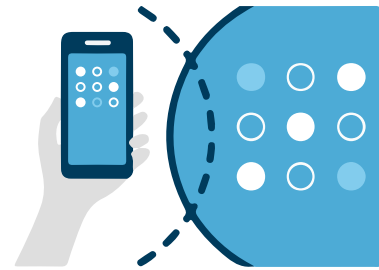
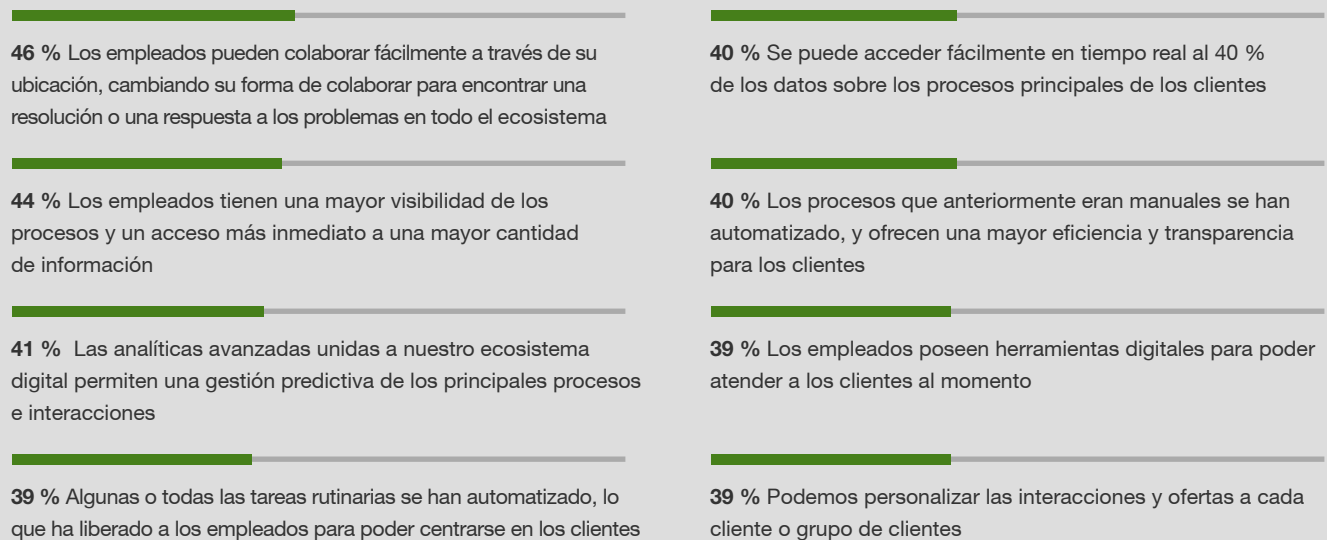


Figura 1

“¿Cuáles son las principales formas en las que la transformación digital de su organización (y su implicación mutua a través de diferentes canales) ha impactado en los procesos de sus empleados/clientes?”



Base: 326 responsables de la toma de decisiones de la transformación digital  
Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, julio de 2017

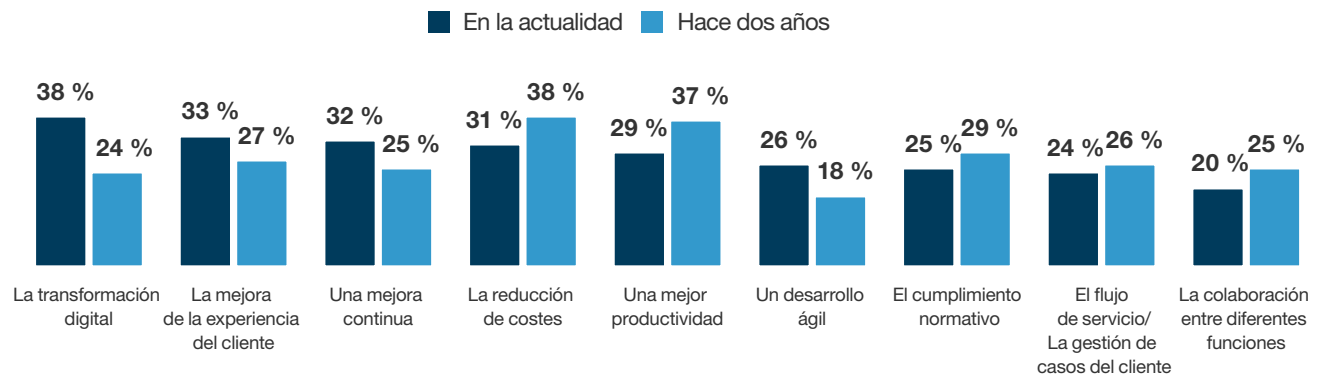
- › **Las empresas adoptan herramientas de automatización y bases de datos centralizadas para estar al día.** La gestión de datos también ha tenido que evolucionar como resultado de este cambio. El 46 % de las empresas cuenta con herramientas que desarrollan aplicaciones para la gestión de datos y procesos que anteriormente eran manuales. Además, el 44 % posee bases de datos centralizadas específicamente para estar al día en cuanto al volumen y la velocidad de datos en sus procesos centrales.
- › **En consecuencia, la mejora de los procesos ha cambiado el enfoque hacia la transformación digital y una mejor experiencia del cliente.** Sin embargo, puede afirmarse con seguridad que el resultado más importante de esta transformación digital es el hecho de que los objetivos finales de la mejora de los procesos han cambiado. El 38 % de las empresas afirma que el enfoque principal de sus esfuerzos de mejora de los procesos es la transformación digital actual, en comparación con solo el 24 % de hace dos años. De forma similar, la mejora de la experiencia del cliente es el enfoque principal para el 33 % de las empresas actuales, en comparación con el 27 % de hace dos años (véase la figura 2).



Hoy en día, la transformación digital y la experiencia del cliente son el enfoque principal de la mejora de los procesos.

Figura 2

“¿Cuál era el objetivo principal de sus esfuerzos de mejora de los procesos hace dos años? ¿Cuál es el objetivo principal de sus esfuerzos de mejora de los procesos en la actualidad?”



Base: 326 responsables de la toma de decisiones de la transformación digital  
Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, julio de 2017

# La transición a la automatización de procesos digitales ha comenzado

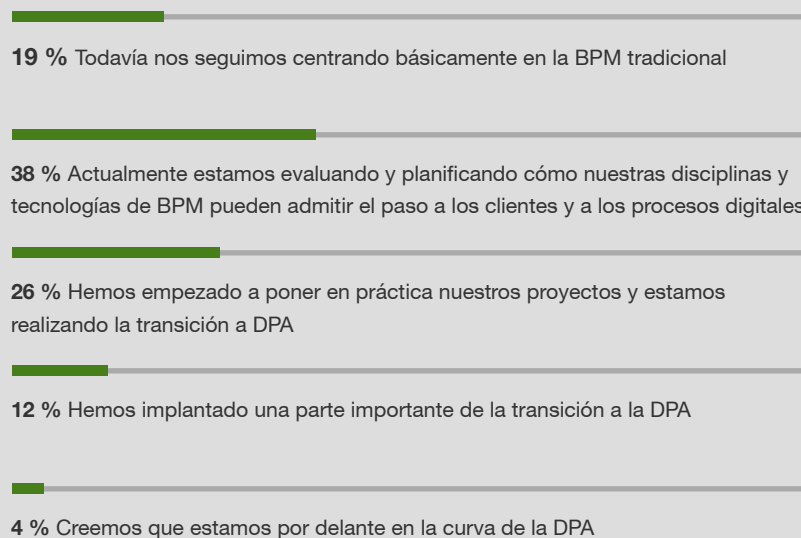
Este profundo cambio digital ha obligado a la mayoría de empresas a alejarse de la gestión de procesos empresariales (BPM) convencional y asumir una automatización de procesos digitales (DPA) más actualizada. Tradicionalmente, la gestión de procesos empresariales se ha centrado principalmente en la optimización de procesos administrativos para reducir los costes. La DPA utiliza estas mismas tecnologías, habilidades e inversiones subyacentes que apoyaron la BPM, pero cambia el enfoque hacia los clientes, las experiencias, las operaciones, los ecosistemas y la innovación digitales. Para apoyar este cambio, la tecnología debe ser compatible con todos los requisitos funcionales existentes de la BPM y, a la vez, permitir el desarrollo rápido de aplicaciones con una participación mucho mayor de las partes interesadas en la empresa, mejores experiencias de usuario a nivel de consumidor y la rápida innovación que los clientes exigen.

## AUNQUE SE ENCUENTRAN EN LA FASE INICIAL DE LA TRANSICIÓN, LAS ORGANIZACIONES ESTÁN AVANZANDO CON FIRMEZA HACIA LA DPA

A pesar de que la mayoría se encuentra aún en las fases de planificación e implantación, la mayoría de empresas está realizando la transición hacia la DPA. Solo el 19 % aún se centra en la BPM tradicional, mientras que en el otro extremo del espectro, solo el 4 % afirma estar por delante de la curva de la DPA (véase la figura 3).

Figura 3

“Basándose en la definición dada para la gestión de procesos empresariales (BPM) y la automatización de procesos digitales (DPA), ¿cómo caracterizaría la transición de su empresa de BPM a DPA?”



Base: 326 responsables de la toma de decisiones de la transformación digital  
Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, julio de 2017



La mayoría de empresas están realizando una transición de la gestión de procesos empresariales (BPM) a la automatización de procesos digitales (DPA): el 38 % se encuentra todavía en las etapas de planificación, mientras que el otro 38 % se encuentra en la fase de implantación.

Nuestro estudio determinó que en la mayoría de estas empresas que están haciendo actualmente este cambio:

- › **Los esfuerzos de gestión de procesos son aún en gran parte básicos.** Los esfuerzos de gestión y automatización de procesos actuales se apoyan principalmente en la integración básica de servicios (49 %), la arquitectura basada en la nube (45 %), y las herramientas de colaboración (44 %). Sin embargo, estas empresas implementan con menos frecuencia capacidades más avanzadas y especializadas, como depósitos de contenido común en todos los sistemas financieros y operativos o una profunda integración con la automatización de procesos robóticos.
- › **La estrategia se desarrolla centralmente, pero la ejecución aún está aislada.** El ecosistema del proceso está organizado principalmente por funciones con una estrategia desarrollada centralmente (45 %). Esta mayoría centra sus tecnologías y conocimientos por áreas funcionales, tales como la fabricación, a la vez que mantiene una estrategia en la totalidad de la empresa. Sin embargo, casi un tercio de las empresas cuenta con una plataforma unificada administrada a nivel corporativo (32 %), lo que indica que este grupo más reducido está más avanzado que la mayoría.
- › **Las métricas de supervisión muestran beneficios para los clientes y proveedores por igual.** El 54 % por ciento de las empresas dice que mide el valor de sus esfuerzos de DPA a través de métricas de reducción de costes. No es algo sorprendente, dado el enfoque de las empresas en la experiencia del cliente, que las puntuaciones de la experiencia del cliente también sean uno de los principales indicadores para el 42 % de las empresas. A partir de estas puntuaciones, las organizaciones saben que sus clientes están experimentando los beneficios de sus esfuerzos en la DPA. Específicamente, el 53 % ve una mejora de la eficiencia y una reducción de los costes, y el 50 % ve experiencias de los clientes rápidas y sin fricciones. Los proveedores también experimentan mejoras gracias a la DPA. El 45 % ve mejorada la eficiencia de la gestión de inventarios entre empresas, mientras que el 42 % observa mejores puntuaciones en las experiencias del cliente.

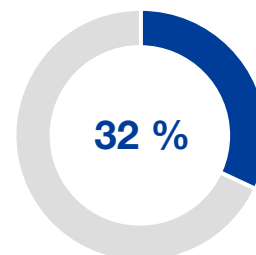
## SIN EMBARGO, LAS EMPRESAS SIGUEN LUCHANDO CON LOS PROCESOS EN SU INTENTO DE MEJORARLOS Y AUTOMATIZARLOS

La implantación de DPA no deja de tener su propia serie de desafíos. Aproximadamente un tercio de las empresas afirma que la integración con sistemas heredados, así como la lucha entre un enfoque o estrategia centralizados frente a un enfoque de unidad empresarial o de proyecto individual son los principales desafíos (véase la figura 4). La falta de inversión en tecnología y la percepción de que estos proyectos son demasiado caros también se mencionan como los principales retos. Por otra parte, nuestro estudio determinó lo siguiente:

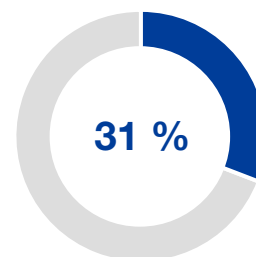
- › **Las herramientas de flujo de trabajo que pretenden ser soluciones de procesos en realidad pueden suponer un obstáculo.** Varias empresas de la encuesta afirman que poner en práctica estas “soluciones de procesos” a menudo conlleva demasiado tiempo (39 %), la tecnología no siempre está actualizada con los cambios de la empresa (33 %), y las plataformas y herramientas no siempre están preparadas o diseñadas para cubrir todas las aplicaciones necesarias (33 %). Esta es una clara señal de que las herramientas sólidas y flexibles, que apoyen el desarrollo rápido e iterativo, permitirán la transformación digital.
- › **Existen grandes carencias, ya que la DPA no consigue aplicarse en ciertas áreas empresariales.** La DPA todavía no se ha podido aplicar en gran parte de las áreas empresariales que a menudo afectan a los clientes. En particular, el 34 % de las empresas afirma que sus departamentos de marketing están excluidos de este progreso, y que las experiencias de servicio de atención al cliente sufren la misma suerte en el 31 % de las empresas. Esto constituye un problema, teniendo en cuenta que el enfoque principal de la DPA ha pasado a ser la mejora de la experiencia del cliente. La verdadera transformación digital requiere visibilidad y transparencia en todos los procesos empresariales. Si estas áreas no se ven afectadas, el proceso de la DPA es intrínsecamente incompleto.

Figura 4

“¿Cuáles son los principales retos que supone la mejora de los procesos empresariales?”



La complejidad de la integración con/o la sustitución de los sistemas heredados esenciales



La lucha entre un enfoque/una estrategia centralizados frente a una unidad empresarial o un enfoque de proyecto individual

### Otras dificultades importantes:

- Veintinueve por ciento, falta de inversión en la tecnología principal
- Veintiocho por ciento, la percepción o la experiencia de que los proyectos de procesos cuestan demasiado

Base: 326 responsables de la toma de decisiones de la transformación digital  
Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, julio de 2017

# Las empresas consiguen importantes beneficios a medida que avanzan en la automatización

A pesar de los retos, las empresas están experimentando mejoras y valor para el negocio. Es posible que muchas empresas aún estén en la fase de transición, pero en realidad están avanzando, con la ayuda de iniciativas estratégicas y el conjunto de herramientas adecuado.

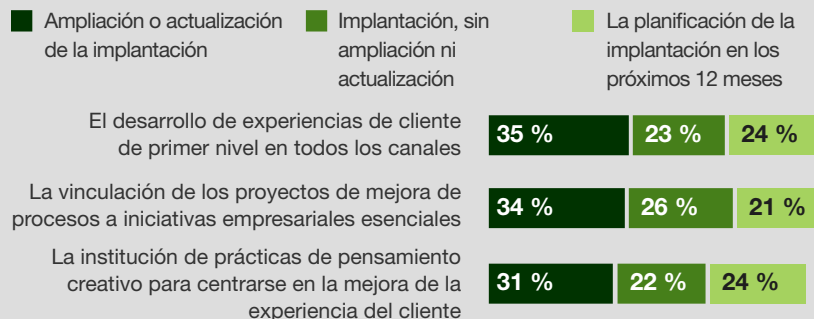
## LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS DIGITALES SIGUE MEJORANDO CON LA AYUDA DE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS

Nuestro estudio determinó lo siguiente:

- Las mejoras de DPA se centran en los procesos del cliente y de la empresa.**  
 Al vincular estos esfuerzos a iniciativas empresariales importantes (81 % planificación, implantación o ampliación), el diseño de experiencias excepcionales del cliente en varios canales (82 % planificación, implantación o ampliación) y el uso de principios de pensamiento creativo centrados en el cliente (77 % planificación, implantación o ampliación), las empresas están tomando las medidas necesarias para la mejora de los procesos (véase la figura 5).
- La analítica y la fácil integración son fundamentales para las herramientas de DPA.** Sin embargo, las empresas no pueden hacer esto por su cuenta. Para lograrlo, las organizaciones necesitan las herramientas adecuadas con capacidades aplicables. Para estas organizaciones, la integración con fuentes de datos existentes de las empresas es la capacidad de herramienta de DPA que resulta más útil (36 %). Aproximadamente un tercio de las empresas también valoran una sólida plataforma de análisis al utilizar herramientas para realizar su transición a DPA (32 %).

**Figura 5**

“Piense en todas las medidas que su organización podría adoptar para mejorar sus proyectos de mejora de procesos. Seleccione la mejor respuesta en cada fila.”



Base: 326 responsables de la toma de decisiones de la transformación digital  
 Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, julio de 2017



Las conexiones con las iniciativas empresariales y el cultivo de experiencias de cliente en varios canales son el enfoque principal de los proyectos de mejora de los procesos.



## LA DPA OFRECE VENTAJAS EMPRESARIALES AHORA Y EN EL FUTURO

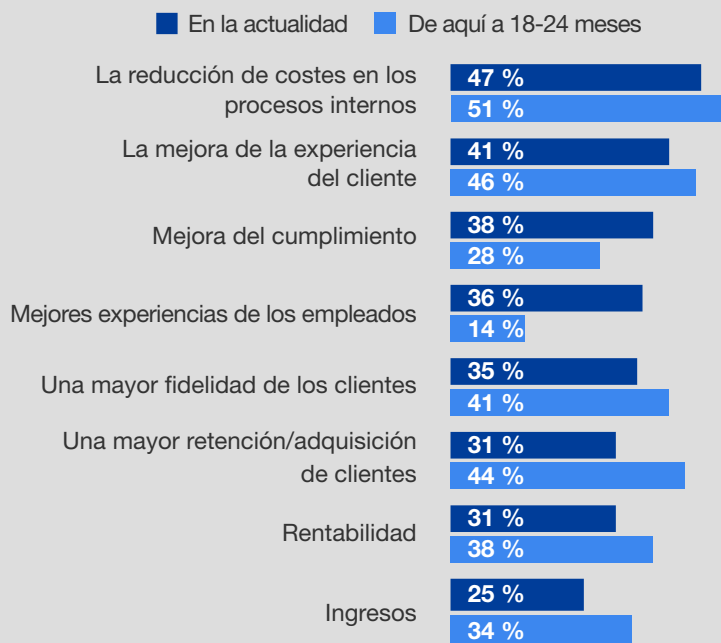
Los resultados del estudio demostraron lo siguiente:

- › **La DPA implantada de forma temprana con éxito se traduce en una reducción de costes y una mejora en la experiencia del cliente.** Aunque el objetivo principal de la automatización de procesos digitales se ha alejado del ahorro puro de costes, los primeros beneficios aún se encuentran en ese ámbito. De hecho, casi la mitad de los encuestados afirma que el mayor impacto que han observado en la empresa como resultado de sus esfuerzos de automatización es la reducción de costes en los procesos internos (véase la figura 6). Sin embargo, el cambio a un esfuerzo centrado en el cliente también ha dado sus frutos: el 41 % de las empresas afirma que ha observado una mejor experiencia del cliente también a consecuencia de la DPA.
- › **Se espera un aumento de la retención y lealtad de los clientes en un periodo de 24 meses.** De cara al futuro, las empresas que continúan sus proyectos de DPA esperan no solo ver un aumento en la reducción de costes (51 %) y mejoras en la experiencia del cliente (46 %), sino también beneficios adicionales. El 44 % anticipa un aumento en la retención y adquisición de clientes, mientras que el 41 % espera una mayor fidelidad de estos. Esto son buenas señales, ya que indican que los profesionales de los procesos empresariales entienden que el cliente es fundamental. Si el objetivo de la DPA es mejorar la experiencia del cliente, las empresas deben asegurarse de que sus esfuerzos, en última instancia, beneficien al cliente en primer lugar y de forma prioritaria.

Figura 6

“¿Dónde ha observado un mayor impacto empresarial en su organización de los proyectos de automatización de procesos actuales?”

“¿Cuál espera que sea el impacto empresarial de la automatización de procesos de aquí a 18-24 meses?”



Base: 326 responsables de la toma de decisiones de la transformación digital  
Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, julio de 2017



El porcentaje de empresas que aumentaron el enfoque en el cliente se refleja en los beneficios de DPA en la actualidad y en el futuro cercano.

# Principales recomendaciones

El cambio digital ha sido transformador para las empresas. De la encuesta exhaustiva de Forrester de las empresas que están realizando actualmente la transición de la BPM tradicional a una DPA centrada en el cliente se derivan varias recomendaciones importantes:



**Realizar un enfoque estratégico de la transformación digital.** A diferencia de las iniciativas impulsadas por la tecnología, en las que el éxito a menudo se puede medir con la reducción de costes, estrategias generales como la transformación digital traspasan los límites tecnológicos y organizativos. Deben impulsarse estas iniciativas con la vista puesta en resultados empresariales y particularmente centrados en el cliente. Solo cuando se hayan establecido estos resultados deberán empezar a buscar soluciones tecnológicas.



**Establecer métricas de éxito empresarial apropiadas.** Prepárese para medir los nuevos resultados de nuevas maneras. Céntrese en métricas que midan la capacidad de conseguir, atender y conservar clientes. La satisfacción del cliente, las métricas de la trayectoria del cliente, los grados de recomendación (Net Promoter Scores) y, por supuesto, la generación de ingresos son factores potenciales de éxito que deben medirse.<sup>1</sup>



**Medir también la reducción de costes.** Mientras que los factores impulsores principales se orientan hacia la transformación digital y la experiencia del cliente, esto en modo alguno excluye la reducción de costes. De hecho, ambos van de la mano, ya que las eficiencias que reducen los costes a menudo generan experiencias más rápidas y transparentes para los clientes.



**Prepararse para automatizar un gran número de procesos.** Uno de los principales desafíos que supone la transformación digital es automatizar una larga serie de procesos manuales. A menudo son difíciles de encontrar y requieren una profunda asociación con la empresa. Con el fin de satisfacer este requisito, deberá adoptar herramientas de desarrollo rápido de código bajo que permitan una participación más profunda de los usuarios de la empresa.

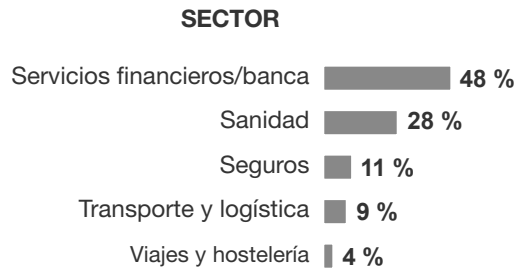
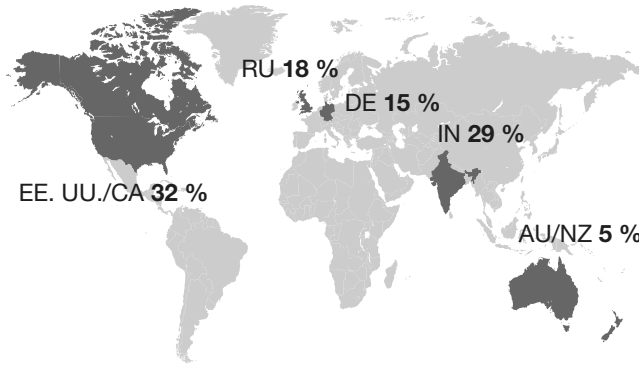


**No realizar suposiciones tecnológicas.** ¿Aprovecha las tecnologías de DPA para impulsar estas iniciativas? ¿Automatización robótica de procesos? ¿Desarrollo de código bajo? La respuesta a todas estas y muchas otras tecnologías bien puede ser afirmativa. No presuponga que cualquier solución tecnológica única satisfará las necesidades de su organización transformada digitalmente. Se aplicará una gran cantidad de tecnologías diferentes en el momento adecuado.

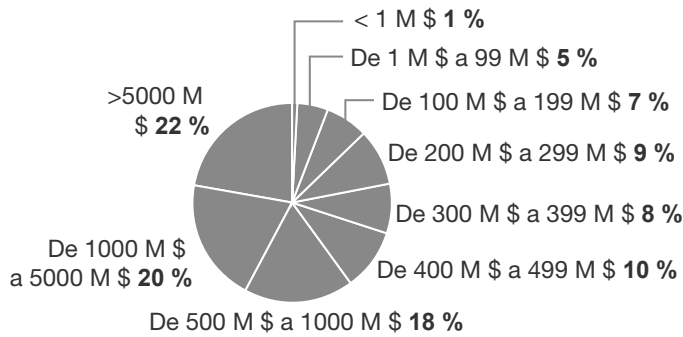
# Apéndice A: Metodología

En este estudio, Forrester realizó una encuesta en línea a 326 responsables de la toma de decisiones de transformación digital en los EE. UU., el Reino Unido, Alemania, India, Australia y Nueva Zelanda para explorar la automatización de procesos digitales. Los participantes en la encuesta eran gerentes, directores, vicepresidentes y ejecutivos de alto nivel en los servicios financieros y en la industria sanitaria, seguros, transportes, viajes y hostelería. Las preguntas formuladas a los participantes cuestionaban la eficiencia del proceso y las estrategias de transformación digital. Se ofreció un incentivo a los encuestados a modo de agradecimiento por el tiempo dedicado a responder la encuesta. El estudio comenzó en junio de 2017 y concluyó en julio de 2017.

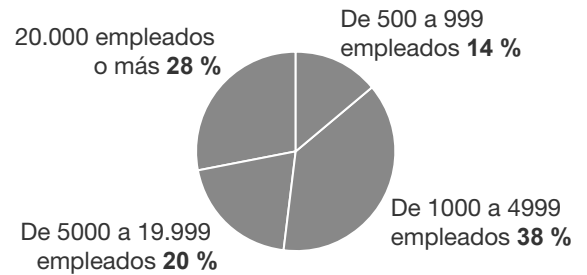
# Apéndice B: Datos demográficos



## INGRESOS ANUALES



## TAMAÑO DE LA EMPRESA



Base: 326 responsables de la toma de decisiones de la transformación digital  
Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, julio de 2017

## Apéndice C: Material complementario

### INVESTIGACIONES RELACIONADAS REALIZADAS POR FORRESTER

“Traditional BPM Gives Way To Digital Process Automation”, Forrester Research, Inc., 24 de febrero de 2017.

“How To Succeed At Process Automation In A Digital World”, Forrester Research, Inc., 26 de octubre de 2016.

“Crafting A Strategic Plan For Digital Automation”, Forrester Research, Inc., 15 de febrero de 2017

## Apéndice D: Notas finales

<sup>1</sup> Net Promoter y NPS son marcas de servicio registradas, y Net Promoter Score es una marca de servicio de Bain & Company, Inc., Satmetrix, Inc. y Fred Reichheld.