

Estudio Total Economic Impact™  
de Forrester solicitado por IBM  
Marzo de 2019

# Total Economic Impact™ de IBM Automation Platform for Digital Business

Ahorro en los costos y beneficios  
comerciales habilitados por Automation  
Platform de IBM

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
Resultados clave	2
Marco de referencia y metodología de TEI	5
<b>Trayectoria del cliente de IBM Automation Platform for Digital Business</b>	<b>6</b>
Desafíos clave	6
Requisitos de la solución	7
Resultados clave	8
<b>Análisis de beneficios</b>	<b>10</b>
Productividad del procesamiento de préstamos	10
Nuevos préstamos aprobados	12
Reducción del costo de plataformas	13
Eficiencia y confiabilidad de la incorporación laboral para nuevos empleados	15
Eventos de marketing más eficaces	17
Beneficios no cuantificados	19
Flexibilidad	19
<b>Análisis de costos</b>	<b>21</b>
Costos iniciales	21
Costos en curso	22
<b>Resumen financiero</b>	<b>23</b>
<b>IBM Automation Platform for Digital Business: descripción general</b>	<b>24</b>
<b>Apéndice A: Total Economic Impact (Impacto Económico Total)</b>	<b>25</b>
<b>Apéndice B: Notas finales</b>	<b>26</b>

**Director del proyecto:**  
Sean Owens

## ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting presta servicios de consultoría basados en análisis objetivos e independientes para ayudar a los líderes a cosechar éxitos en sus organizaciones. Forrester Consulting ofrece servicios que abarcan desde breves reuniones estratégicas hasta proyectos personalizados y pone al cliente en contacto directo con analistas de investigación que enfocan sus conocimientos especializados en abordar las dificultades concretas a las que se enfrenta su empresa. Para obtener más información, visite [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2019, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibido reproducir este documento sin autorización. La información está basada en los mejores 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. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivas empresas. Para obtener más información, visite [forrester.com](https://forrester.com).

## Beneficios clave



Productividad de aprobación de préstamos:

**USD 8,3 millones**



Nuevos ingresos por intereses de préstamos:

**USD 10,9 millones**



Reducción del costo de plataformas heredadas:

**USD 1,2 millones**



Eficiencia de la incorporación laboral para nuevos empleados:

**USD 2,5 millones**

## Resumen ejecutivo

IBM solicitó a Forrester Consulting que examinara el potencial de retorno de la inversión que las empresas pueden obtener mediante la implementación de IBM Automation Platform for Digital Business. El objetivo de este estudio Total Economic Impact (TEI) es proporcionar a los lectores un marco de referencia para evaluar el posible impacto financiero de IBM Automation Platform for Digital Business en sus organizaciones.

### ACERCA DE LA SOLUCIÓN EVALUADA

La plataforma IBM Automation Platform for Digital Business es un conjunto integrado de capacidades flexibles diseñadas para ayudar a las organizaciones a automatizar el trabajo con velocidad y a escala. Las capacidades incluyen las siguientes:

- › Utilizar bots para automatizar las tareas humanas.
- › Compartir, administrar y colaborar en el contenido.
- › Diseñar y gestionar los flujos de trabajo de principio a fin.
- › Automatizar las decisiones con reglas de negocio.
- › Capturar, clasificar y extraer datos del contenido.

Las organizaciones que aprovechan las capacidades de la plataforma de IBM pueden ver mejoras, como el ahorro de tiempo en las tareas, la reducción de errores y una interacción más rápida y de mejor calidad con los clientes.

### ACERCA DE LA NECESIDAD Y EL IMPACTO DEL NEGOCIO

Para entender mejor los beneficios, costos y riesgos asociados a esta inversión, Forrester entrevistó a un banco de EE. UU., que es cliente de la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business con varios años de experiencia en el uso de aplicaciones y servicios de IBM, como Business Automation Workflow, Operational Decision Manager y Blueworks Live.

Antes de usar la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business, el cliente entrevistado identificó importantes oportunidades para mejorar las experiencias críticas de clientes y empleados. Por ejemplo:

- › El banco quería mejorar el tiempo requerido para procesar las solicitudes de préstamos: los pasos finales, como la configuración de la cuenta y la financiación de los préstamos, eran demasiado lentos y, a menudo, tomaban tanto tiempo que los clientes potenciales se cansaban de esperar y buscaban a otros proveedores de préstamos.
- › El banco quería mejorar el proceso de incorporación laboral: los nuevos empleados a menudo empezaban a trabajar sin tener un identificador, escritorio, computadora portátil u otro equipo necesario, lo que repercutía en la capacitación y la productividad.

Con la plataforma de automatización de IBM, el banco automatizó muchos flujos de trabajo y procesos en toda la organización, incluidas las revisiones y aprobaciones de solicitudes de préstamos, la incorporación de nuevos empleados y el procesamiento de cuentas nuevas.

El banco también ha podido evitar costos considerables al estandarizar las líneas de negocios en la plataforma de automatización de IBM, reduciendo o retirando de servicio herramientas heredadas y evitando costos de investigación e implementación en los que distintas líneas de negocios solían incurrir con respecto a la investigación e integración de



**ROI**  
**675 %**



**VP de los  
beneficios**  
**USD 23,9  
millones**



**Valor  
presente  
neto (VPN)**  
**USD 20,8  
millones**



**Amortización**  
**< 6 meses**

una nueva solución de automatización. Se prevé que la estandarización de la plataforma abrirá la puerta a más iniciativas de automatización. Al haber invertido ya en IBM Automation Platform for Digital Business, más gerentes y líderes de negocios pueden ampliar la plataforma conforme a sus necesidades sin tener que empezar de cero.

## Resultados clave

### TOTAL ECONOMIC IMPACT™ DE IBM AUTOMATION PLATFORM FOR DIGITAL BUSINESS

A través de la entrevista de Forrester con un cliente existente de la plataforma de automatización de IBM en la industria bancaria y del posterior análisis financiero se halló que la organización entrevistada obtuvo beneficios de casi USD 23,9 millones a lo largo de tres años, frente a unos costos de casi USD 3,1 millones. Esto supone un valor presente neto (VPN) de USD 20,8 millones, un retorno de la inversión del 675 % y una amortización de los costos iniciales en menos de seis meses desde el momento de la puesta en marcha.

**Beneficios cuantificados.** Con IBM Automation Platform for Digital Business, la organización entrevistada obtuvo los siguientes beneficios cuantificados de valor presente (VP) ajustado en función del riesgo durante el período de análisis de tres años.

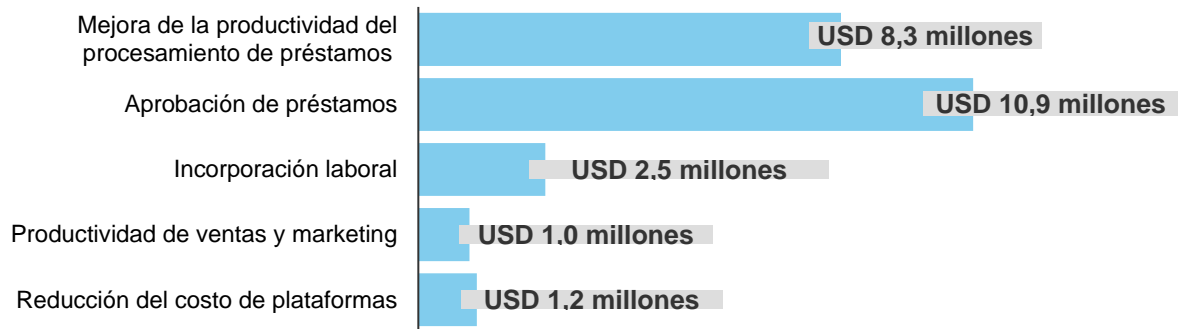
### EXPERIENCIA EN EL PROCESAMIENTO DE PRÉSTAMOS

- › **Los procesos relacionados a los préstamos son mucho más rápidos y requieren menos pasos manuales, ya que el 80 % de las solicitudes ahora se pueden gestionar de forma automática.** Con la solución Operational Decision Manager, el banco pudo agilizar el procesamiento de los préstamos, automatizar las tareas de finalización de préstamos y marcar las solicitudes que requieren más información o consideración. El banco puede procesar los préstamos automáticamente para el 80 % de las solicitudes. Los préstamos que aún requieren una revisión manual reciben mayor atención y consideración, y la organización de todos modos es capaz de responder con más rapidez que antes a sus clientes. Esto representa un ahorro de cientos de miles de horas cada año, con lo que se obtiene un beneficio de productividad estimado en más de USD 8,3 millones.
- › **Una configuración más rápida de los préstamos significa menos solicitudes incompletas y más oportunidades.** Las aprobaciones ascienden a unos 1,75 millones de nuevos préstamos al año, y se estima que al perder menos solicitantes ante otros proveedores de préstamos, tan solo una mejora del 1 % en las aprobaciones significa más de USD 10,9 millones en nuevos ingresos por concepto de intereses.

### REDUCCIÓN DEL COSTO DE PLATAFORMAS HEREDADAS

- › **Para el departamento de TI, la estandarización de la automatización del negocio y de la plataforma de flujo de trabajo ha creado una importante reducción de costos tecnológicos.** Esto se ha logrado a través del retiro de sistemas heredados y la reducción del tiempo de investigación e implementación de nuevas soluciones. El banco ha automatizado más de 50 procesos de negocios con IBM Automation Platform for Digital Business. La implementación y comunicación de la estandarización de la plataforma de automatización en toda la organización ha permitido al banco reducir el tiempo y el dinero invertidos en investigación e implementación para uno u otro departamento, así como el tiempo y el costo de integrar hasta 10 sistemas de automatización diferentes en conjunto, lo que suma casi USD 1,2 millones.

### Beneficios (tres años)



### EXPERIENCIA DE INCORPORACIÓN LABORAL PARA NUEVOS EMPLEADOS

- › **Cada vez más, los nuevos empleados están listos para trabajar desde el primer día, lo que mejora el tiempo de obtención de resultados.** Antes, alrededor de una cuarta parte de un total anual promedio de 10 000 nuevos empleados llegaban a su primer día de trabajo con algunas tareas aún incompletas, como sin configuración de una cuenta de red, sin identificador ni escritorio o computadora portátil asignados, y a veces esto sucedía con más de un empleado. Con unas 10 000 nuevas contrataciones cada año, y retrasos que promediaban unos cuatro días (pero que podían ser mucho más largos), este problema repercutió significativamente en las tareas de incorporación laboral para nuevos empleados. Con las herramientas de flujo de trabajo de IBM Automation Platform for Digital Business la organización podía asegurarse de que se enviaran todos los recordatorios y solicitudes correctos, y que los problemas se abordaran desde un nivel laboral más alto si fuera necesario. Así se garantizaba que los empleados estuvieran listos desde el primer día y pudieran alcanzar una productividad plena mucho más rápidamente. Se estima que esta mejora representa más de USD 2,5 millones para el banco.

### EFICACIA DE VENTAS Y MARKETING

- › Los eventos en lugares como las universidades pueden ayudar a educar a los nuevos banqueros. El registro de nuevos titulares de cuentas es más eficiente, **ahorrando aproximadamente 30 minutos por cada cuenta nueva al no tener que volver a ingresar la información del cliente y olvidarse de los errores que pudieran surgir.** El banco organiza eventos en los campus universitarios y en otros lugares para impartir educación bancaria y para atraer a los banqueros novatos. Antes esto era principalmente un proceso en papel: los estudiantes completaban una solicitud y los empleados del banco volvían a ingresar la información usando el teclado en los sistemas correctos cuando regresaban a la oficina.

También se ocupaban de cualquier error que pudiera surgir de los errores de mecanografía. Con IBM Automation Platform for Digital Business, este proceso ahora se completa a través de una aplicación de tableta que inicia los procesos de oficina correctos automáticamente y completa con rapidez la configuración de cuentas. Esto representa más de USD 1 millón en mejoras de la productividad para el banco.

## BENEFICIOS NO CUANTIFICADOS

La organización entrevistada ha habilitado la obtención de beneficios adicionales que son más difíciles de cuantificar o aún no se han cuantificado, para este estudio:

- › **Se han abierto más cuentas nuevas a partir de eventos en universidades y otros lugares.** En estos eventos, el servicio al cliente es aún más importante que la eficiencia de los empleados. El banco ahora ofrece un proceso más sencillo y moderno que ayuda a los estudiantes universitarios y a otros consumidores a obtener información y les proporciona un proceso de configuración de cuentas más rápido y conveniente. Esto ha permitido obtener más clientes nuevos, lo que significa más cuentas nuevas y nuevos ingresos por intereses para el banco.
- › **Satisfacción laboral de los empleados.** El enfoque del banco en la automatización ha ayudado a reducir las tareas repetitivas y sencillas, permitiendo que los empleados se centren en áreas en las que pueden aportar más valor, lo que puede ayudar a que disfruten más de su trabajo, incluso desde el primer día. Con una mejora en el proceso de incorporación laboral, los nuevos empleados no se enfrentan inmediatamente a la frustración y la decepción. Asimismo, los revisores de préstamos no pierden el tiempo revisando las aprobaciones obvias, y ahora pueden concentrarse en ayudar a posibles clientes con solicitudes más complejas a navegar por el proceso de préstamos. Este enfoque en la automatización puede ayudar a reducir tanto la rotación de empleados como los costos de reclutamiento, contratación y capacitación.
- › **También se han automatizado ya muchos otros procesos comerciales.** Hasta ahora, el banco ya ha puesto en práctica la automatización en 50 procesos (con más planificados), incluidos los procesos relacionados con la banca para consumidores, la gestión de activos, las transacciones de ACH y la gestión de cheques extranjeros. Algunas automatizaciones proporcionan una simple eficiencia en las tareas y otras van más allá de eso, pero todas proporcionan algún tipo de productividad, ahorro de costos o beneficios por ingresos. “Se puede afirmar que estamos usando esto casi en todas partes”, dijo el gerente de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) del banco.

**Costos.** La organización entrevistada tuvo los siguientes costos en valor presente (VP) ajustados en función del riesgo durante el período de análisis de tres años:

- › **Costos iniciales de compra, planificación y ejecución.** El software de IBM, el hardware del servidor y el tiempo de recursos de implementación del banco representan unos USD 1,95 millones.
- › **Costos actuales de recursos.** Los costos anuales incluyen las licencias y los servicios de IBM, alguna ayuda de terceros para afinar los flujos de trabajo automatizados y el tiempo que los recursos internos dedican a la creación, supervisión y gestión de las normas y procedimientos de los procesos automatizados. Estos representan unos USD 486 000 el año 1 y USD 444 000 los años 2 y 3.

La metodología TEI contribuye a que las empresas demuestren, justifiquen y materialicen el valor tangible de los proyectos de TI tanto para los altos directivos como para otras partes interesadas clave de la empresa.

## Marco de referencia y metodología de TEI

A partir de la información proporcionada en las entrevistas, Forrester ha construido un marco de referencia Total Economic Impact™ (TEI) para aquellas organizaciones que estén considerando implementar IBM Automation Platform for Digital Business.

El objetivo del marco de referencia es identificar los costos, beneficios, flexibilidad y factores de riesgo que afectan la decisión de inversión. Forrester adoptó un enfoque de varios pasos para evaluar el impacto que IBM Automation Platform for Digital Business puede tener en una organización:



### DEBIDA DILIGENCIA

Se entrevistó a las partes interesadas de IBM y a los analistas de Forrester para reunir datos relativos a la plataforma Automation Platform for Digital Business.



### ENTREVISTA AL CLIENTE

Se entrevistó a una organización que utiliza IBM Automation Platform for Digital Business para obtener datos sobre costos, beneficios y riesgos.



### MARCO DE REFERENCIA DEL MODELO FINANCIERO

Se creó un modelo financiero representativo de la entrevista aplicando la metodología TEI y el modelo financiero ajustado en función del riesgo, basado en los problemas y preocupaciones de la organización entrevistada.



### CASO PRÁCTICO

Se emplearon cuatro elementos fundamentales de TEI en el modelado de IBM Automation Platform for Digital Business: beneficios, costos, flexibilidad y riesgos. Dada la creciente sofisticación de las empresas respecto a los análisis de ROI relacionados con las inversiones de TI, la metodología TEI de Forrester permite ofrecer un panorama completo del impacto económico total de las decisiones de compra. Consulte el apéndice A para obtener información adicional sobre la metodología TEI.

## AVISOS

Los lectores deben tener en cuenta lo siguiente:

Este estudio fue solicitado por IBM y entregado por Forrester Consulting. No se trata de un análisis de la competencia.

Forrester no hace supuestos sobre el ROI potencial que otras organizaciones recibirán. Forrester les recomienda a los lectores que utilicen sus propios cálculos, dentro del marco aportado por el informe, para determinar la relevancia de una inversión en la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business.

IBM revisó y proporcionó sus comentarios a Forrester, pero Forrester mantiene el control editorial del estudio y sus resultados, y no acepta modificaciones del estudio que contradigan los resultados obtenidos por Forrester o confundan su significado.

IBM proporcionó los nombres de los clientes para las entrevistas, pero no participó en ellas.

# Trayectoria del cliente de IBM Automation Platform for Digital Business

## ANTES Y DESPUÉS DE LA INVERSIÓN EN LA AUTOMATIZACIÓN

### ORGANIZACIÓN ENTREVISTADA

Para este estudio, Forrester entrevistó a un cliente de IBM Automation Platform for Digital Business con las siguientes características:

- › Tiene su sede en los Estados Unidos.
- › Pertenece a la industria bancaria.
- › Se centró en los servicios bancarios para consumidores y empresas.
- › Es una empresa de gran tamaño, con más de 50 000 empleados.

### Desafíos clave

Antes de implementar la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business, la organización detectó varios problemas u oportunidades que esperaba abordar con una nueva solución de automatización, entre ellos:

- › **Los procesos para tramitar préstamos no eran suficientemente rápidos, y había demasiadas solicitudes de préstamos incompletas.** Cada solicitud de préstamo era revisada y validada de manera ineficiente. El gerente de la división BPM del banco informó: “El proceso se hacía generalmente en papel. Era necesario validar manualmente cosas como la congruencia entre la fecha y el papeleo. Y si no era correcta, entonces había que volver a firmar”. La mayoría de los bancos siguen lidiando con pasos manuales en la automatización de los préstamos y avanzando en el objetivo de implementar el procesamiento directo para satisfacer a los clientes.
- › **Los procesos de incorporación laboral de nuevos empleados a menudo estaban incompletos el primer día de trabajo, prolongando así el tiempo de capacitación.** Cada paso para incorporar a un nuevo empleado, como configurar una credencial en la red o crear un expediente de RR. HH., se hacía por separado. El gerente de BPM añadió: “Todo se hacía manualmente, y cuando se hace algo manualmente toma tiempo debido a la probabilidad de que haya mucho papeleo. Se cometerán errores”.
- › **TI reconoció que ya existían varias soluciones de flujo de trabajo, y posiblemente más en camino, lo que ya era costoso y aumentaba aún más los costos.** Cada nueva iniciativa de automatización conllevaba una nueva solicitud de propuesta, revisión, prueba de concepto y más. La automatización de los procesos se basa en normas que permiten un enfoque común del desarrollo, la integración, la seguridad, el cumplimiento, la capacitación y la implementación a través de los sistemas heredados y los límites de la organización. El costo y la complejidad se reducen a medida que se imponen estándares estructurales.

“Todo se hacía manualmente, y cuando se hace algo manualmente toma tiempo debido a la probabilidad de que haya mucho papeleo. Se cometerán errores”.

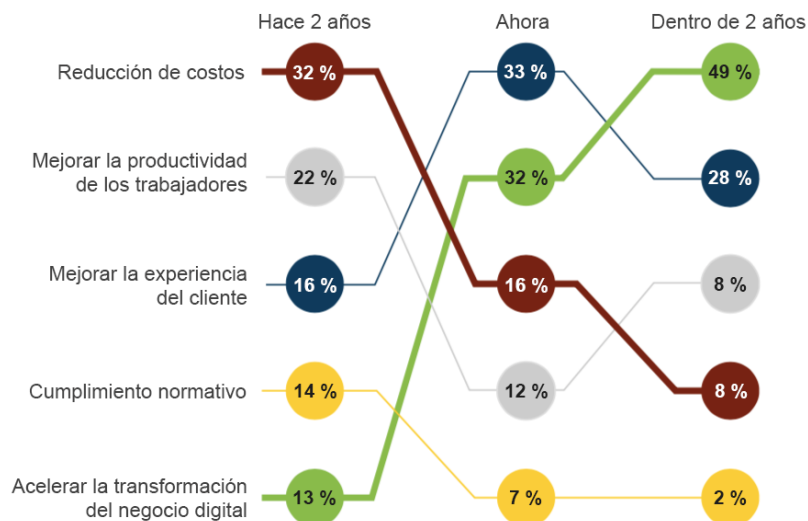
Gerente de BPM, banco





El informe de Forrester “The Growing Importance Of Process To Digital Transformation” (La creciente importancia del proceso para la transformación digital) destaca los principales impulsores de las iniciativas de mejora de los procesos en la actualidad, así como los de hace dos años y los que se anticipan para los próximos dos años.<sup>1</sup> Si bien el ahorro en costos y la eficiencia de los empleados son importantes, estas prioridades están disminuyendo a favor de mejorar la experiencia del cliente y posibilitar la transformación del negocio.

Para el banco, centrarse en el proceso de solicitud de préstamos se alineaba a todos los impulsores del negocio que figuran a continuación, pero lo más importante es que mejoraba la experiencia del cliente y transformaba su operación para otorgar préstamos en un servicio rápido y expansible.



## Requisitos de la solución

La organización entrevistada buscaba una solución que permitiera lo siguiente:

- › Acelerar el proceso de solicitud de préstamos y evitar las solicitudes incompletas.
- › Asegurarse de que los procesos de configuración estuvieran completos antes de que un empleado se presentara a su primer día de trabajo.
- › Expandir, para poder llevar la automatización de procesos y flujos de trabajo a tareas y procesos nuevos y existentes.
- › Simplificar la planificación de la automatización de procesos, la integración y la capacitación de muchos equipos y departamentos que desean implementar la automatización de procesos.
- › Estandarizar en una plataforma para ayudar a reducir los costos de la organización.

El banco eligió IBM Automation Platform for Digital Business (con base en estos requisitos) y comenzó su implementación hace varios años, empezando por la automatización de los préstamos y agregando la incorporación laboral y otros procesos año tras año, lo que representa un total de 50 procesos empresariales implementados a la fecha.

Nota: Para mostrar más claramente los antecedentes y los resultados del caso de negocios, este estudio se centra en los procesos y flujos de trabajo que tienen más impacto y son estratégicamente importantes para el banco. Otros procesos no se detallan porque son más sencillos, más pequeños o no se miden como beneficio financiero o ahorro de costos en este momento.

Además, como no se dispone de costos de implementación detallados por flujo de trabajo, y para permitir que la planificación y la implementación difieran para los procesos más simples en comparación con los flujos de trabajo más complejos, se proporciona un costo combinado actual y de implementación como si todos los procesos de impacto e importantes se ejecutaran al mismo tiempo (“Año 1” en este análisis).

Los lectores pueden utilizar esta información para su propio análisis de casos de negocios escalonando el inicio de proyectos específicos de automatización de procesos y beneficios hasta el año 2, año 3 o más adelante. Del mismo modo, los costos pueden distribuirse en años posteriores en función de la complejidad de cada proyecto de automatización de procesos.

## Resultados clave

La entrevista reveló que entre los principales resultados de la inversión del banco en la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business se encuentran:

- › **Un proceso de solicitud de préstamo más eficiente.** Con la solución Operational Decision Manager, el banco pudo configurar flujos de trabajo que permiten una aprobación más rápida del 80 % de todas las solicitudes de préstamo. “Algunos procesos de aprobación de préstamos tardaban días, a veces de cuatro a diez días según las excepciones; ahora, el 80 % de nuestras solicitudes de préstamo fluyen directamente y se efectúan en segundos”, dijo el gerente de BPM del banco. Esto mejoró drásticamente la experiencia del cliente y llevó al banco por el camino de la transformación digital.
- › **Se han abierto más cuentas de préstamos.** Un proceso de préstamo más eficiente no solo ahorra tiempo a los empleados, sino que también hace que el proceso sea más rápido, más cómodo e incluso más agradable para los clientes, ya que pueden completar la solicitud en línea, evitar las preguntas de seguimiento para resolver los errores de reingreso de información y, la mayoría de las veces, obtener una respuesta rápida. Esto sirve para reducir las solicitudes de préstamo incompletas (en las que el solicitante se cansa de esperar y se dirige a otro banco o entidad de préstamos), lo que significa que se abren más préstamos, existen más oportunidades de ingresos y ganancias para el banco, y más clientes están más satisfechos con el proceso de obtención de préstamos. “Queremos avanzar hacia una mejor calidad”, continuó el gerente de BPM.

“Algunos procesos de aprobación de préstamos tardaban días, a veces de cuatro a diez días según las excepciones; ahora, el 80 % de nuestras solicitudes de préstamo fluyen directamente, y se efectúan en segundos”.

*Gerente de BPM, banco*



“Queremos avanzar hacia una mejor calidad”.

*Gerente de BPM, banco*



- › **Incorporación de nuevos empleados a tiempo.** La plataforma Business Automation Workflow ayuda a conectar varios sistemas y configurar flujos de trabajo automatizados para procesos repetidos. Es necesario que haya muchas cosas preparadas antes del primer día de los nuevos empleados, y hay miles de empleados nuevos cada año. Todos ellos necesitan un escritorio, una tarjeta de acceso, acceso a la red, licencias de software y la configuración de la nómina y el seguro médico, la mayoría de los cuales requieren acceso a diferentes sistemas. “A veces, un flujo de trabajo cruza varios sistemas —un poco por aquí, un poco por allá— y, en ese caso, Business Automation Workflow puede ser la clave que une todo el proceso”, dijo el gerente de BPM del banco.
- › **Los nuevos modelos de experiencia del usuario abrieron nuevas oportunidades de negocios.** El proceso de visitar los campus universitarios y otros lugares para abrir cuentas bancarias por primera vez antes se efectuaba en papel y era engorroso. Con Business Automation Workflow, el banco configuró un formulario de solicitud en una tableta que, una vez que se enviaba, iniciaba todos los pasos necesarios para abrir una cuenta nueva, proporcionando a los clientes un resultado más rápido. El gerente de BPM explicó: “Todo se hacía manualmente, y cuando se hace algo manualmente toma tiempo debido a la probabilidad de que haya mucho papeleo. Se cometerán errores”.
- › **La estandarización de IBM Automation Platform for Digital Business ha ayudado a evitar los costos de las soluciones heredadas.** La plataforma estándar e integral de IBM ayuda al banco a gestionar la automatización del flujo de trabajo y de todas las tareas, desde los préstamos hasta la incorporación laboral, pasando por todo lo demás. Esto significa que se pueden implementar nuevas automatizaciones sin tener que investigar un sistema nuevo porque un departamento tiene una necesidad específica o la plataforma estándar no se comunicó en toda la organización. El gerente de BPM continuó: “Ahora que contamos con una plataforma estándar podemos basarnos en ella y, para cada proyecto que se lanza, ya no tenemos que pensar en cómo vamos a hacer las cosas y cómo vamos a realizar el análisis completo de cada proveedor”, dijo el gerente de BPM del banco.

“A veces, un flujo de trabajo cruza varios sistemas —un poco por aquí, un poco por allá— y, en ese caso, Business Automation Workflow puede ser lo que une todo el proceso”.

*Gerente de BPM, banco*



# Análisis de beneficios

## Beneficios totales

REF.	BENEFICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL	VALOR PRESENTE
Atr	Productividad del procesamiento de préstamos	USD 3 200 000	USD 3 360 000	USD 3 528 000	USD 10 088 000	USD 8 336 589
Btr	Nuevos préstamos aprobados	USD 4 200 000	USD 4 410 000	USD 4 630 500	USD 13 240 500	USD 10 941 773
Ctr	Eficiencia de la incorporación laboral para nuevos empleados	USD 1 008 000	USD 1 008 000	USD 1 008 000	USD 3 024 000	USD 2 506 747
Dtr	Productividad de marketing de eventos	USD 405 000	USD 405 000	USD 405 000	USD 1 215 000	USD 1 007 175
Etr	Reducción del costo de plataformas	USD 464 000	USD 464 000	USD 464 000	USD 1 392 000	USD 1 153 899
	<b>Beneficios totales (ajustados en función del riesgo)</b>	<b>USD 9 277 000</b>	<b>USD 9 647 000</b>	<b>USD 10 035 500</b>	<b>USD 28 959 500</b>	<b>USD 23 946 183</b>

## Productividad del procesamiento de préstamos

El banco tiene millones de clientes actualmente y estima que recibe alrededor de 2 millones de solicitudes de préstamo nuevas cada año.

### ANTES DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESAMIENTO DE PRÉSTAMOS

Antes de utilizar la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business, para cada solicitud se empleaba mucho más papeleo y al menos algo de revisión y aprobación manual, independientemente de que se tratara de una solicitud de un solicitante obviamente cualificado que cumplía con todos los requisitos mínimos o de una solicitud que requiriera más consideración.

En cada revisión de la aplicación:

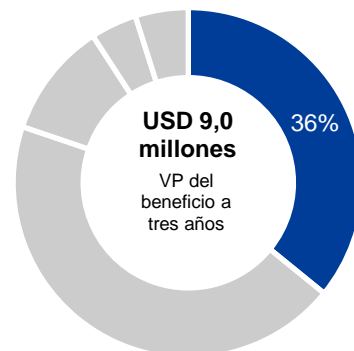
- › Completar el proceso tomaba bastante tiempo,
- › Se aumentaba un atraso constante, lo que significaba que cada solicitud de préstamo incluía un tiempo de espera.
- › Se exponía al banco al riesgo de ser acusado de parcialidad o trato preferencial a algunos solicitantes cuando cada préstamo se revisaba manualmente.

### DESPUÉS DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESAMIENTO DE PRÉSTAMOS

La mayor participación de la automatización como parte importante del proceso de solicitud de préstamos —incluso para la simple revisión de solicitudes que acaparaba por completo el proceso— ahorró un tiempo considerable, mejoró las interacciones con los clientes y redujo el riesgo de parcialidad en la revisión y otras quejas. Por ejemplo:

- › Con Operational Decision Manager, el banco pudo reunir las normas estándar en un solo lugar bien administrado.

En la tabla anterior se observan los beneficios totales en todas las áreas que figuran a continuación, así como los valores presentes (VP) con un descuento del 10 %. En el lapso de tres años, la organización entrevistada prevé que los beneficios totales ajustados en función del riesgo alcanzarán un valor presente (VP) de más de USD 23,9 millones.



Productividad del procesamiento de préstamos: **36 %** de los beneficios totales

- › Las normas ya no formaban parte de la lista de comprobación de una persona, ni estaban enterradas en el código del programa, sino que se trataba de una lista administrada accesible a los gerentes de negocios para su revisión y ajuste.
- › Los gerentes de TI y de negocios pueden ver o actualizar el flujo de trabajo del procesamiento de préstamos, la toma de decisiones sobre las solicitudes y la integración con otras aplicaciones.

Hoy en día, el 80 % de todas las solicitudes de préstamo se aprueban rápidamente, ya que los solicitantes que cumplen todos los criterios necesarios no requieren un procesamiento manual adicional y sus solicitudes pueden procesarse automáticamente. Las demás solicitudes (incluidas las que pudieran haber sido rechazadas automáticamente) pasan a una cola de revisión manual para mayor consideración y seguimiento. Incluso en el caso de solicitudes que requieren cierta revisión manual, el flujo de trabajo automatizado se encarga de muchas tareas, entre ellas: la generación automática de cuentas, la financiación de préstamos y la comunicación con los titulares de las cuentas.

La automatización posibilita la productividad de la revisión manual de los préstamos, un beneficio clave para el banco. El banco estima lo siguiente:

- › Una revisión manual del préstamo antes de la automatización tardaba 10 minutos en promedio, y se revisaban los 2 millones de solicitudes.
- › El banco estima que el número de solicitudes procesadas crecerá un 10 % cada año. La mejora de la automatización permite a los empleados dedicar más tiempo a más solicitudes, y es un criterio de valor adicional que ayuda a más posibles clientes a elegir este banco en lugar de otros.
- › Actualmente, solo se hace una revisión manual detallada en el 20 % de todas las solicitudes; se espera que cada una de estas 400 000 revisiones lleve más tiempo que antes, en promedio, ya que son las solicitudes que requieren más consideración por tratarse de solicitudes de préstamo complejas o cuestionables. Los revisores de préstamos ahora tienen menos atrasos y más tiempo para revisar, y pueden dedicar más tiempo y brindar más calidad a cada solicitud.
- › Para un revisor de préstamos se estima una tarifa promedio por hora de USD 20.

El cálculo del valor de la productividad de los empleados de revisión de préstamos incluye:

- › La suma del tiempo total dedicado a las revisiones de los préstamos antes de la automatización menos el tiempo dedicado a las revisiones de los préstamos actualmente.
- › Las 200 000 horas reflejan la reasignación de algunos de los esfuerzos del equipo a recursos más valiosos, como el servicio y el soporte al cliente, y también poder evitar algunas contrataciones que de otro modo serían necesarias debido a la deserción natural del equipo después de ascensos o cambios de carrera.



**Hoy en día, el 80 % de todas las solicitudes de préstamo no requieren una mayor revisión y se aprueban automáticamente.**

## Productividad del procesamiento de préstamos: Tabla de cálculos

REF.	MÉTRICA	CÁLC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
A1	Préstamos procesados		2 000 000	2 100 000	2 205 000
A2	Préstamos revisados manualmente (antes)		2 000 000	2 100 000	2 205 000
A3	Préstamos revisados manualmente (actualmente)		400 000	420 000	441 000
A4	Tiempo para procesar manualmente un préstamo anteriormente (minutos promedio)		10	10	10
A5	Tiempo para procesar manualmente un préstamo actualmente (minutos promedio)		20	20	20
A6	Total de horas ahorradas cada año	$(A2*A4 - A3*A5)/60$	200 000	210 000	220 500
A7	Promedio de la tarifa por hora del revisor de préstamos		USD 20	USD 20	USD 20
At	Mejoras en la eficiencia y automatización de la revisión de préstamos	$A6*A7$	USD 4 000 000	USD 4 200 000	USD 4 410 000
	Ajuste en función del riesgo	↓15 %			
<b>Atr</b>	<b>Mejoras en la eficiencia y automatización de la revisión de préstamos (valores ajustados en función del riesgo)</b>		<b>USD 3 200 000</b>	<b>USD 3 360 000</b>	<b>USD 3 528 000</b>

Otra parte estándar del análisis TEI de Forrester es el ajuste en función del riesgo debido a la sobre o subestimación, o a las métricas de entrada, que pueden ser altamente volátiles. Para el banco, el negocio de los préstamos es relativamente estándar, pero el ahorro de tiempo en la productividad todavía puede estar sobreestimado. Para tomar en cuenta este riesgo, Forrester ajustó este beneficio y lo redujo en un 20 %, lo que dio como resultado un VP total a tres años ajustado en función del riesgo de más de USD 8,3 millones.

El riesgo de impacto es el riesgo de que la inversión no satisfaga las necesidades comerciales o de tecnología de la organización, lo que causaría menores beneficios totales. A mayor incertidumbre, mayor es el posible rango de resultados de las estimaciones de beneficios.

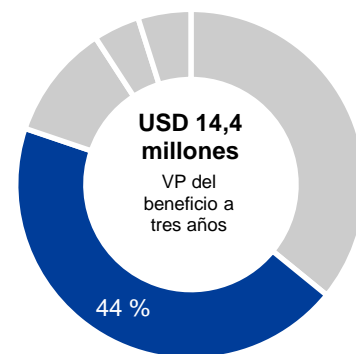
## Nuevos préstamos aprobados

Junto con la productividad de los empleados, la automatización del proceso de revisión de préstamos proporciona a los clientes y a los posibles titulares de cuentas de préstamo un proceso mucho más rápido y fácil que puede contribuir a una mayor satisfacción de los clientes y a un mayor número de préstamos otorgados.

### ANTES DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE PRÉSTAMO

Antes de que el banco automatizara completamente su flujo de trabajo de solicitud de préstamos:

- Cada préstamo incluía algún nivel de revisión manual, como se ha descrito anteriormente.
- Los solicitantes tenían que esperar a que se completara la solicitud, especialmente en el caso de las solicitudes más complejas que requerían más tiempo y seguimiento, que a menudo era menos de dos días, pero a veces una semana o incluso más.
- Dada la variedad de opciones disponibles para los prestatarios, muchos se daban por vencidos y se iban a otro banco que, con suerte, les daría una respuesta más rápida.



Nuevos ingresos por intereses de préstamos: **44 %** de los beneficios totales

Esas solicitudes incompletas representaban una importante pérdida de ingresos para el banco. El banco estima lo siguiente:

- › Se aprobaron 1,75 millones de préstamos en el primer año antes de la automatización del flujo de trabajo (del total de 2 millones de solicitudes de préstamo procesadas).
- › El banco estima un crecimiento del 10 % en el segundo y tercer año.
- › La automatización del flujo de trabajo y la rápida solicitud de préstamos para el 80 % de los solicitantes habilitados por la plataforma de automatización de IBM, se estima que contribuye a un 1 % adicional de solicitudes de préstamos que ahora son aprobadas.
- › La rapidez de la aprobación es un factor importante que contribuye al aumento de las solicitudes de préstamos. El banco también ha puesto en marcha mejores campañas de marketing y ventas, y mejores prácticas que también han contribuido. Así, de los 17 500 nuevos préstamos aprobados, se estima que el 75 % es resultado de la automatización del flujo de trabajo.
- › Además, se estima que la cantidad promedio de los préstamos es de USD 15 000, y el banco obtiene una tasa de ingresos de operación del 2 % sobre el volumen de los préstamos.



Se otorgan al menos un 1% más de préstamos gracias a una revisión más rápida y a las aprobaciones automatizadas.

#### Ingresos por intereses de nuevos préstamos aprobados: Tabla de cálculo

REF.	MÉTRICA	CÁLC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
B1	Préstamos aprobados (antes)		1 750 000	1 837 500	1 929 375
B2	Aumento de las solicitudes de préstamo completadas con revisiones más automatizadas (p. ej., disminución de las solicitudes incompletas o canceladas)		1 %	1 %	1 %
B3	Préstamos adicionales aprobados	B1*B2	17 500	18 375	19 294
B4	Cantidad promedio del préstamo		USD 15000	USD 15000	USD 15000
B6	Promedio de ingresos de operación por volumen de préstamos		2 %	2 %	2 %
Bt	Total de nuevos ingresos por intereses debido a la automatización de la decisión sobre los préstamos	B3*B4*B5	USD 5 250 000	USD 5 512 500	USD 5 788 125
	Ajuste en función del riesgo	↓20 %			
<b>Btr</b>	<b>Total de nuevos ingresos por intereses debido a la automatización de la decisión sobre los préstamos (ajustado en función del riesgo)</b>		<b>USD 4 200 000</b>	<b>USD 4 410 000</b>	<b>USD 4 630 500</b>

#### DESPUÉS DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE PRÉSTAMO

Con IBM Automation Platform for Digital Business:

- › Muchas solicitudes de préstamos se procesan inmediatamente.
- › Todos los préstamos se procesan más rápidamente.

“Si un préstamo se aprueba en segundos, el solicitante no abandonará la solicitud, pero si tarda dos semanas, tal vez lo haga”, dijo el gerente de BPM del banco.

Dado que la velocidad de procesamiento de las solicitudes de préstamos puede mejorarse mediante una amplia variedad de iniciativas, y las cantidades de los préstamos pueden variar enormemente, Forrester ajustó este beneficio y lo redujo en 20 %, lo que produjo un VP total a tres años ajustado en función del riesgo de más de USD 10,9 millones.

## Reducción del costo de plataformas

La estandarización del banco en la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business ha dado lugar a ahorros en costos de los sistemas heredados retirados, así como a una importante reducción de costos como resultado de no tener que investigar e implementar una solución específica para cada departamento.

### ANTES DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA HEREDADA

Antes de que el banco estandarizara en la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business, la automatización de un proceso de departamento específico era una perspectiva muy desalentadora, ya que:

- › No había ninguna plataforma en la que la organización pudiera confiar siempre.
- › Otros departamentos que tenían sus propias iniciativas de automatización habían elegido aplicaciones de soluciones específicas que, a menudo, no eran adecuadas para utilizarse en otros departamentos.

“Antes se usaban aplicaciones propias, gestión arbitraria de reglas y otros procesos manuales”, dijo el gerente de BPM del banco.

### DESPUÉS DE LA CONSOLIDACIÓN CON LA PLATAFORMA AUTOMATION PLATFORM DE IBM

En la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business, el banco ha estandarizado lo siguiente:

- › Automatización de tareas y flujo de trabajo con Business Automation Workflow.
- › Decisiones sobre solicitudes con Operational Decision Manager.
- › Se proporcionó a las empresas acceso a modelos de procesos y normas a través de Blueworks Live.

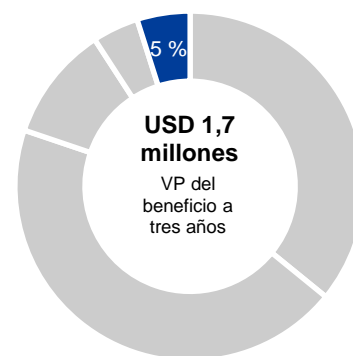
“Tenemos una plataforma estándar sobre la que podemos seguir avanzando, en lugar de tener que resolver cada proyecto con el análisis de cada proveedor”, dijo el gerente de BPM del banco. Y un equipo central ayuda a coordinar estos esfuerzos.

El banco estima lo siguiente:

- › La implementación de los tres flujos de trabajo clave detallados anteriormente habría requerido fases de exploración, planificación e implementación, además de la concesión de licencias y soporte continuo, lo que representa un total de al menos USD 500 000 al año.
- › Todo gerente de negocios que deseara automatizar un flujo de trabajo tenía que realizar una investigación para determinar si podía utilizar una de las soluciones existentes o si sería necesario introducir una nueva solución, lo que podría representar un gasto de USD 80 000 o más en recursos internos y proveedores de servicios externos.

“Si un préstamo se aprueba en segundos, el solicitante no abandonará la solicitud, pero si tarda dos semanas, tal vez lo haga”.

Gerente de BPM, banco



Reducción del costo de plataformas: **5 %** de los beneficios totales

“Tenemos una plataforma estándar sobre la que podemos seguir avanzando”.

Gerente de BPM, banco





## Reducción del costo de plataformas: Tabla de cálculo

REF.	MÉTRICA	CÁLC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
C1	Costo de la gestión de nuevos flujos de trabajo		USD 80 000	USD 80 000	USD 80 000
C2	Costo de la gestión y el soporte de las plataformas anteriores		USD 500 000	USD 500 000	USD 500 000
Ct	Reducción de costos de plataformas	C1+C2	USD 580 000	USD 580 000	USD 580 000
	Ajuste en función del riesgo	↓20 %			
<b>Ctr</b>	<b>Reducción de costos de plataformas (valor ajustado en función del riesgo)</b>		<b>USD 464 000</b>	<b>USD 464 000</b>	<b>USD 464 000</b>

Con IBM Automation Platform for Digital Business, el banco puede evitar la inversión en iniciativas de automatización individuales que requerirían una inversión considerable en tiempo y fondos en lo siguiente:

- › Búsqueda de proveedores que ofrezcan la solución correcta.
- › Recopilación de requisitos para crear una solicitud de información (RFI) para enviar a los proveedores.
- › Formación de un comité para acotar las RFI a una lista de finalistas.
- › Creación de criterios e incorporación de cada proveedor para realizar una prueba de concepto (POC).
- › Emisión de solicitudes de propuestas (RFP) y selección de un proveedor.
- › Negociación de precios con el proveedor, celebración de un acuerdo e inicio del proceso de adquisición.
- › Planificación de la integración con los entornos existentes.

Y los flujos de trabajo automatizados gestionados con las nuevas soluciones incluirían más tiempo y costos relacionados con lo siguiente:

- › Trabajar para identificar problemas o riesgos con las normas corporativas, vulnerabilidades de software y documentar cualquier cosa que necesite ser subsanada.
- › Poner en marcha entornos (investigación, desarrollo, pruebas, garantía de calidad y producción, entre otros entornos necesarios).
- › Contratar a consultores para ayudar con el primer proyecto y aprender las mejores prácticas.

Dado que la compra de la plataforma, la integración y otros costos pueden variar enormemente, Forrester ajustó este beneficio y lo redujo un 20 %, lo que produjo un VP total a tres años ajustado al riesgo de casi USD 1,2 millones.

## Eficiencia y confiabilidad de la incorporación laboral para nuevos empleados

El banco también consideró la incorporación laboral como otro proceso habitual que podría beneficiarse de la eficiencia y la automatización del flujo de trabajo. Cada año, la organización incorpora a 10 000 empleados nuevos o más, y muchos han pasado por el reto de procesos de incorporación y procedimientos incompletos.

### ANTES DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA INCORPORACIÓN LABORAL

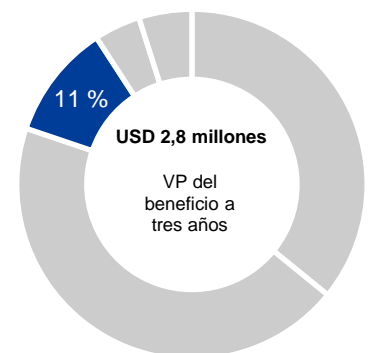
Sin la automatización del flujo de trabajo, un empleado nuevo podría encontrarse con lo siguiente en su primer día laboral:

- › No contar con su identificador.



Los esfuerzos de automatización antes eran arbitrarios y descentralizados.

La organización habría terminado con al menos 10 plataformas diferentes sin la estandarización.



Eficiencia de la incorporación laboral: **11 %** de los beneficios totales

- › No tener una cuenta de la red.
- › No tener designado un escritorio ni una computadora portátil.
- › No estar listo el paquete de RR. HH. Todos estos (y más) son pasos que el banco (y la mayoría de las organizaciones) debe dar al prepararse para incorporar a un nuevo empleado, y la mayoría de estos pasos tienen que coordinarse con diferentes personas en diferentes departamentos mediante el uso de diferentes sistemas.

Los retrasos en cualquiera de estos pasos implican que los nuevos empleados tienen que esperar a que todo se complete. El banco estima que antes de la automatización del flujo de trabajo el 25 % de los nuevos contratados encontraban que alguna parte de su proceso de incorporación faltaba o estaba incompleta.

Por lo tanto, la capacitación que se llevaba a cabo sin un espacio de trabajo o una computadora portátil podía requerir repetición, las reuniones se postergaban, y los nuevos empleados trabajaban lentamente o, en el peor de los casos, se sentaban a esperar a que algo sucediera. “A veces pasaba una semana para tener todo lo necesario y poder empezar a trabajar de verdad y completar la orientación para empleados”, dijo el gerente de BPM del banco.

Ineficacias como estas implican un retraso en la incorporación integral de los empleados, así como en el tiempo necesario para alcanzar la plena productividad. Los demás empleados también se ven afectados, ya que el departamento de TI tiene que dejar todo de lado para configurar una cuenta de red, los colegas tienen que reorganizar los espacios de trabajo para crear espacio temporal, y los gerentes tienen que pasar tiempo tratando de arreglarlo todo.

## DESPUÉS DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA INCORPORACIÓN LABORAL

Con IBM Automation Platform for Digital Business, en particular con Business Automation Workflow, el banco puede coordinar todas estas tareas en un solo flujo de trabajo, el cual puede ser iniciado por un gerente o por Recursos Humanos cuando un nuevo empleado está listo para incorporarse. Esto incluye pasos automatizados como los siguientes:

- › Crear una cuenta de red o un expediente en el sistema de RR. HH.
- › Enviar un correo electrónico al equipo a cargo de la creación de tarjetas de acceso y el aprovisionamiento del espacio de trabajo, y la confirmación de la creación de la tarjeta de acceso.
- › Aprobar el acceso a la red.
- › Preparar una computadora portátil de trabajo y entregarla en el escritorio del nuevo empleado.

El banco estima que contrata a 10 000 empleados nuevos cada año, y que:

- › Antes de la automatización del flujo de trabajo, el 25 % de los nuevos contratados encontraban que alguna parte de su proceso de incorporación faltaba o estaba incompleta, como se mencionó anteriormente.
- › Los retrasos causados por la incorporación incompleta de un empleado conllevan un promedio de cuatro días de tiempo perdido (considerando el tiempo total consumido por el nuevo empleado, su gerente y todos los demás involucrados en una incorporación laboral apresurada).
- › Se ha utilizado un amplio salario promedio por hora de USD 35, dado que este problema puede ocurrirle a cualquiera, p. ej., cajeros, gerentes u otros empleados.



Los problemas de incorporación laboral pueden causar retrasos de cuatro días o más. La automatización puede ayudar significativamente a evitar problemas en 10 000 nuevas contrataciones cada año.

- › Y como parte de todos los amplios beneficios de mejora de la productividad, los análisis del TEI de Forrester asumen que no todas las horas ahorradas se usarán para otras cosas, por ejemplo, una taza de café, charlar con los colegas, otras tareas, o volver a casa puntualmente. Todo esto es valioso e importante para cosas como el equilibrio entre el trabajo y la vida de los empleados, pero no se incluye en esta métrica de productividad directa. Así, se aplica una tasa de consecución del 50 %.

### Eficiencia de la incorporación laboral para nuevos empleados: Tabla de cálculos

REF.	MÉTRICA	CÁLC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
D1	Empleados contratados cada año		0 000	0 000	10 000
D2	Porcentaje de nuevas contrataciones con inicio inconcluso		15 %	15 %	25 %
D3	Horas de duración del retraso (antes de la plena productividad)		1	1	4
D4	Salario promedio de los empleados del banco		JSD 35	JSD 35	USD 35
D5	Porcentaje de retrasos eliminados con la incorporación laboral automatizada		10 %	10 %	80 %
D6	Tasa de consecución de la productividad estándar		10 %	10 %	50 %
Dt	Reducción de costos de incorporación laboral	$D1 * D2 * D3 * 8 * D4 * D5 * D6$	JSD 1 120 000	JSD 1 120 000	USD 1 120 000
	Ajuste en función del riesgo	↓10 %			
<b>Dtr</b>	<b>Reducción de costos de incorporación laboral (valor ajustado en función del riesgo)</b>		<b>JSD 1 008 000</b>	<b>JSD 1 008 000</b>	<b>USD 1 008 000</b>

Con la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business, el banco estima que el 80 % de los problemas se eliminarán con la automatización del flujo de trabajo.

Como ya se ha mencionado, el salario del empleado proporcionado es una estimación amplia que se utiliza en un proceso que puede involucrar a los gerentes o a muchas funciones de los trabajadores de la información. Para tomar en cuenta esos riesgos, Forrester ajustó este beneficio y lo redujo en 10 %, lo que produjo un VP total a tres años ajustado en función del riesgo de más de USD 2,5 millones.

## Eventos de marketing más eficaces

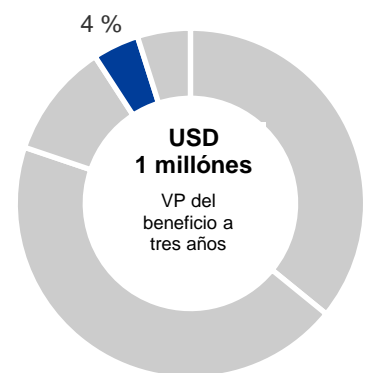
El banco lleva a cabo una serie de eventos en los campus universitarios y en otros lugares, para ayudar a educar a los adultos jóvenes sobre la banca y ayudarles a abrir lo que para muchos es su primera cuenta corriente o de ahorros.

### ANTES DE LA AUTOMATIZACIÓN

En el caso de solicitudes de nuevas cuentas reunidas en eventos como en los campus universitarios, los empleados del banco hacían lo siguiente:

- › Recoger las solicitudes completadas a mano.
- › Ingresar la información y comenzar el proceso de creación de la cuenta una vez que los empleados del banco volvían a la oficina.

Esto consumía mucho tiempo y facilitaba la aparición de errores al



Eventos de marketing más eficaces: 4 % de los beneficios totales

intentar leer e ingresar la información escrita a mano. El banco sintió que era una pérdida de tiempo no solo volver a ingresar la información de la cuenta, sino también el tiempo extra que se dedicaba a subsanar los muchos errores que se producían.

## DESPUÉS DE LA AUTOMATIZACIÓN

Con Business Automation Workflow conectado a un portal basado en la Web, los empleados ahora pueden ir a eventos en campus universitarios y otros lugares con tabletas en las que los estudiantes pueden llenar las solicitudes por sí mismos. “Pueden inscribirse ahí mismo, lo que inicia un proceso automático”, dijo el gerente de BPM del banco. Esa información va directamente a los sistemas del banco, para iniciar el proceso de creación de la cuenta que incluye la apertura de la misma, la comunicación con el titular de la cuenta y otras tareas.

El banco estima lo siguiente:

- › Cada año se celebran mil eventos universitarios o de otro tipo, y en cada uno se abren un promedio de 40 cuentas nuevas.
- › Antes de la automatización ingresar la información de la cuenta y tratar cualquier problema, pregunta o error tomaba un promedio de 30 minutos.
- › Con la automatización del flujo de trabajo se ahorra el 75 % de este tiempo, aunque se sigue gastando algo de tiempo en responder preguntas y tratar cualquier error de ingreso de datos que un estudiante pueda haber cometido.
- › Los salarios del personal de eventos se estiman en USD 30 por hora (ya que es probable que sean empleados en cargos administrativos o principiantes de marketing y ventas).

El número de eventos realizados cada año y el número de cuentas nuevas abiertas en cada evento pueden variar enormemente. Para tomar en cuenta esa posible sobreestimación, Forrester ajustó este beneficio y lo redujo en 10 %, lo que produjo un VP total a tres años ajustado en función del riesgo de más de USD 1 millón.

“Pueden inscribirse ahí mismo, lo que inicia un proceso automático”.

Gerente de BPM, banco



Los comercializadores de eventos pueden completar las nuevas solicitudes con una rapidez 75 % mayor, lo que lleva a que se abran más cuentas.

### Eventos de marketing más eficaces: Tabla de cálculos

REF.	MÉTRICA	CÁLC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
E1	Número de eventos cada año		1000	1000	1000
E2	Número de cuentas abiertas por evento		40	40	40
E3	Tiempo de seguimiento requerido por cuenta introducida manualmente (minutos)		30	30	30
E4	Porcentaje de reducción de tiempo con las soluciones de automatización de IBM		75 %	75 %	75 %
E5	Salario promedio por hora de los empleados que hacen visitas in situ		USD 30	USD 30	USD 30
Et	Mejora de la productividad del marketing in situ	$E1 \cdot E2 \cdot E3 / 60 \cdot E4 \cdot E5$	USD 450 000	USD 450 000	USD 450 000
	Ajuste en función del riesgo	↓10 %			
<b>Etr</b>	<b>Mejora de la productividad del marketing in situ (valor ajustado en función del riesgo)</b>		<b>USD 405 000</b>	<b>USD 405 000</b>	<b>USD 405 000</b>

## Beneficios no cuantificados

Este análisis estima los beneficios y costos que IBM Automation Platform for Digital Business ha facilitado al banco.

### EFICIENCIA Y OTROS BENEFICIOS DE LOS PROCESOS DE AUTOMATIZACIÓN ADICIONALES

Los beneficios cuantificados antes mencionados se centran en los principales flujos de trabajo y procesos que se han mejorado con la automatización, pero hay muchos otros flujos de trabajo y procesos que el banco ha mejorado con la automatización y la toma de decisiones. No se incluyen arriba, ya que son flujos de trabajo más pequeños, más enfocados o no se han medido con el nivel de detalle necesario todavía. Otros procesos que el banco ya ha automatizado incluyen:

- › Informes de gastos.
- › Varias tareas informáticas comunes, como la configuración y el cierre de cuentas.
- › Otras integraciones de servicios de préstamo, como con los préstamos para vehículos.

Se estima que estos aportan aún más beneficios al banco (aunque hay que tener en cuenta que al considerar los beneficios adicionales del proceso también se deben incluir algunos costos de inversión adicionales para ampliar la plataforma, desde luego a un costo de inversión menor que antes de contar con las soluciones de automatización de IBM).

### AHORRO DE COSTOS ADICIONAL EN LA PLATAFORMA HEREDADA

El banco también ha reducido o eliminado completamente los costos de las plataformas heredadas para el resto de los procesos que el banco ha automatizado con IBM Automation Platform for Digital Business. Además, también ha reducido o eliminado el costo de completar manualmente el trabajo para los procesos que antes eran demasiado costosos de automatizar, pero que ahora han sido automatizados o se planea automatizarlos pronto.

### SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

Los empleados pueden centrar su trabajo diario en áreas en las que pueden aportar más valor, en lugar de en simples tareas repetitivas, lo que puede ayudarlos a disfrutar más su trabajo. Incluso el primer día, con una mejor incorporación de empleados, los nuevos empleados no se sienten frustrados ni aburridos de inmediato a la espera de que se complete una tarea de incorporación demorada. Los revisores de préstamos no pierden el tiempo revisando las aprobaciones obvias, sino que pueden concentrarse en ayudar a los posibles clientes que tengan solicitudes más complejas a navegar por el proceso de préstamo. Estos ejemplos destacan solo dos de las muchas áreas en las que la automatización puede ayudar a los empleados a proporcionar más valor y calidad. Esto puede ayudar a mejorar la satisfacción laboral, lo que puede llevar a la reducción de la rotación de empleados y a la disminución de los costos de reclutamiento, contratación y capacitación.

## Flexibilidad

Parte de la metodología de TEI de Forrester considera las opciones futuras disponibles para una organización ahora que se ha completado



El banco ha implementado la automatización de varios flujos de trabajo y tareas, entregando un valor aún mayor.

La flexibilidad, según la define el TEI, representa una inversión en más capacidades o en funciones que podrían convertirse en beneficios empresariales para otra inversión en el futuro. Esto proporciona a una organización el "derecho" o la capacidad de participar en iniciativas futuras, pero no la obligación de hacerlo.

la inversión inicial y se han habilitado los beneficios. En otras palabras, la inversión inicial en la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business puede estar completa, pero el banco seguirá esforzándose por identificar nuevas oportunidades para la eficiencia del crecimiento. Hay múltiples escenarios en los que un cliente podría elegir llevar a cabo una implementación, y el valor y la medida de la flexibilidad claramente son únicos para cada cliente.

### **FUTUROS BENEFICIOS DE FLEXIBILIDAD PREVISTOS PARA EL BANCO**

La estrategia del banco para la mejora continua incluirá un enfoque significativo en la automatización. “Vamos a atacar nuevos procesos y a crear un ciclo de mejora continua de los procesos”, dijo el gerente de BPM del banco. Como parte de esta iniciativa de mejora continua, el banco planea continuar agregando más automatización para encontrar nuevas áreas donde pueda:

- › Trabajar en procesos de automatización que pueden ayudar a automatizar incluso más del 80 % actual de los préstamos aprobados automáticamente.
- › Acelerar más tareas.
- › Hacer que más flujos de trabajo sean más eficientes.
- › Ayudar a optimizar más pasos en la toma de decisiones.

Si bien la automatización de un mayor número de solicitudes de préstamo requeriría nuevos datos y reglas comerciales (y probablemente la participación de la dirección y los ejecutivos), la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business ya puede apoyar la automatización del flujo de trabajo para más aprobaciones de préstamos a medida que el banco obtiene más datos y conocimientos para poder establecer normas específicas de aprobación de préstamos.

Y todos estos beneficios de las mejoras se medirían en función de los procesos específicos afectados, e incluirían también algunos costos de inversión agregados para ampliar la plataforma. Sin embargo, con respecto a la reducción del costo de las plataformas, la estandarización del banco en la plataforma IBM Automation Platform for Digital Business ayudará a que se sumen nuevas iniciativas de automatización sin el gasto significativo de implementar y personalizar una nueva solución de automatización. De este modo ayudará al banco a abrir la puerta a muchas más oportunidades futuras de las que esperaba en su antigua plataforma.

La flexibilidad también se cuantificará cuando se evalúe como parte de un proyecto específico (se describe en más detalle en el apéndice A).

# Análisis de costos

## DATOS CUANTIFICADOS SOBRE COSTOS

### Costos totales

REF.	COSTO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL	VALOR PRESENTE
Ftr	Costos iniciales	USD 1 947 750	USD 0	USD 0	USD 0	USD 1 947 750	USD 1 947 750
Gtr	Costos en curso	USD 0	USD 486 150	USD 444 150	USD 444 150	USD 1 374 450	USD 1 142 717
	<b>Costos totales (valor ajustado en función del riesgo)</b>	<b>USD 1 947 750</b>	<b>USD 486 150</b>	<b>USD 444 150</b>	<b>USD 444 150</b>	<b>USD 3 322 200</b>	<b>USD 3 090 467</b>

### Costos iniciales

El banco pasó unos 12 meses planificando e implementando los tres flujos de trabajo automatizados descritos en la sección de Beneficios.

Los costos de implementación incluyeron lo siguiente:

- › Los costos de compra del software de IBM Automation Platform for Digital Business, a la escala necesaria para cubrir los tres flujos de trabajo, se estiman en unos USD 470 000.
- › Los gastos de servidor y otros gastos de hardware necesarios para implementar y conectar la plataforma de automatización de IBM con otros sistemas. Aunque las opciones de hardware pueden variar enormemente, para el banco se estima que también son unos USD 470 000.

En la tabla anterior se observan los costos totales en todas las áreas que figuran a continuación, así como los valores presentes (VP) con un descuento del 10 %. En un lapso de tres años, la organización entrevistada prevé que los costos totales ajustados en función del riesgo alcanzarán un valor presente (VP) de aproximadamente USD 3,0 millones.

### Costos iniciales: Tabla de cálculos

REF.	MÉTRICA	CÁLC.	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
F1	Costos del software		JSD 470 000			
F2	Costos de hardware		JSD 470 000			
F3	Duración de la implementación (meses)		2			
F4	Empleados incluidos en la implementación (empleado de tiempo completo, FTE)		;			
F5	Salario promedio de los empleados		JSD 75 000			
F6	Asistencia de terceros para la implementación		JSD 540 000			
Ft	Costos iniciales	$F1+F2+(F3*F4*F5*F4*F5/12)+F6$	JSD 1 855 000	USD 0	USD 0	USD 0
	Ajuste en función del riesgo	↑5 %				
<b>Ftr</b>	<b>Costos iniciales (ajustados en función del riesgo)</b>		<b>JSD 1 947 750</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>

- › Servicios de asistencia para la implementación de la plataforma y de la aplicación, y para las pruebas y los ajustes del flujo de trabajo: se estima en unos USD 540 000.

Una vez más, se ha agregado un pequeño ajuste en función del riesgo para permitir cualquier subestimación de los costos. Forrester ajustó estos costos y los aumentó en un 5 %, lo que dio como resultado un VP total a tres años ajustado en función del riesgo de aproximadamente USD 1,9 millones.

## Costos en curso

Los costos anuales incluyen tres categorías principales:

- › Costos de renovación de licencias de IBM, de aproximadamente USD 118 000 por año.
- › Servicios de IBM adicionales para ayudar a gestionar y ajustar flujos de trabajo automatizados en la plataforma, lo que se estima en unos USD 120 000 para el año 1, disminuyendo a USD 80 000 en los años 2 y 3.
- › El tiempo de los recursos internos y el costo de gestionar flujos de trabajo, actualizar normas, etc., que se estima en un total de USD 225 000 por año.

Dado el bajo riesgo de subestimación, Forrester ajustó estos costos y los aumentó en un 5 %, lo que dio como resultado un VP total a tres años ajustado en función del riesgo de aproximadamente USD 1,1 millones.



Tiempo total de implementación y despliegue:  
**12 meses**

El riesgo de implementación es el riesgo de que una inversión propuesta se desvíe de los requisitos originales o previstos, y que eso provoque mayores costos de lo esperado. A mayor incertidumbre, más amplio el rango posible de resultados para las estimaciones de costos.

### Costos en curso: Tabla de cálculos

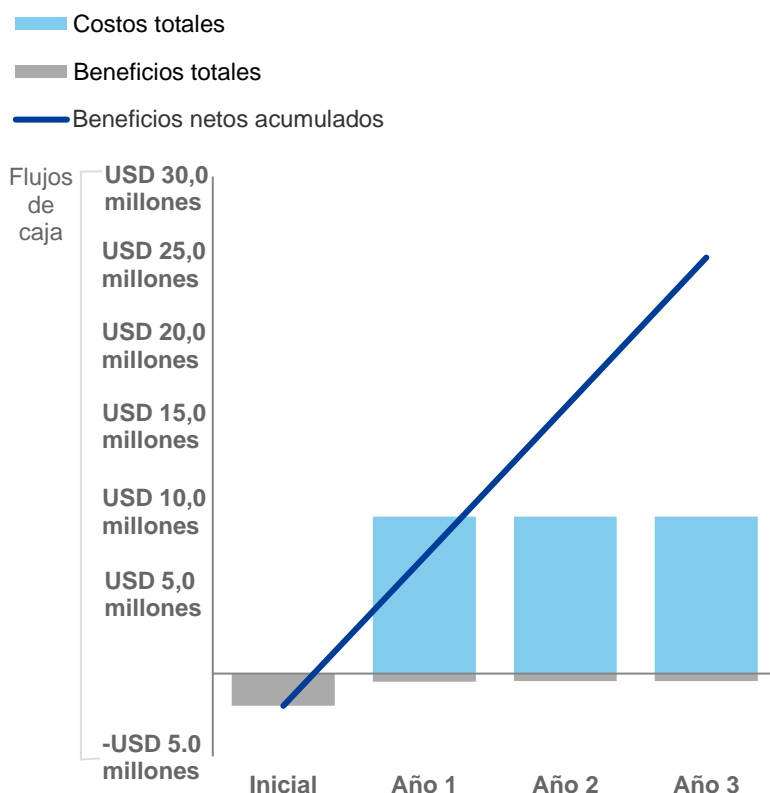
REF.	MÉTRICA	CÁLC.	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
G1	Licencias de IBM			USD 118 000	USD 118 000	USD 118 000
G2	Gestión de recursos internos			USD 225 000	USD 225 000	USD 225 000
G3	Asistencia de recursos de terceros			USD 120 000	USD 80 000	USD 80 000
Gt	Costos en curso	G1+G2+G3	USD 0	USD 463 000	USD 423 000	USD 423 000
	Ajuste en función del riesgo	↑5 %				
<b>Gtr</b>	<b>Costos en curso (ajustados en función del riesgo)</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 486 150</b>	<b>USD 444 150</b>	<b>USD 444 150</b>



# Resumen financiero

## MÉTRICAS CONSOLIDADAS A TRES AÑOS AJUSTADAS EN FUNCIÓN DEL RIESGO

### Gráfico de flujo de caja (ajustado en función del riesgo)



Los resultados financieros calculados en las secciones sobre beneficios y costos pueden usarse para determinar el retorno de la inversión, el valor actual neto y el plazo de amortización para la inversión de la organización entrevistada. Forrester supone una tasa de descuento anual del 10 % para este análisis.



Estos valores de retorno de la inversión, valor presente neto y plazo de amortización ajustados en función del riesgo se determinan aplicando factores de ajuste en función del riesgo a los resultados no ajustados de cada sección de beneficios y costos.

### Tabla de flujo de caja (ajustado en función del riesgo)

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL	VALOR PRESENTE
Costos totales	(USD 1 947 750)	(USD 486 150)	(USD 444 150)	(USD 444 150)	(USD 3 322 200)	(USD 3 090 467)
Beneficios totales	USD 0	USD 9 277 000	USD 9 647 000	USD 10 035 500	USD 28 959 500	USD 23 946 183
Beneficios netos	(USD 1 947 750)	USD 8 790 850	USD 9 202 850	USD 9 591 350	USD 25 637 300	USD 20 855 716
ROI						675 %
Plazo de amortización						< 6 meses

# IBM Automation Platform for Digital Business: descripción general

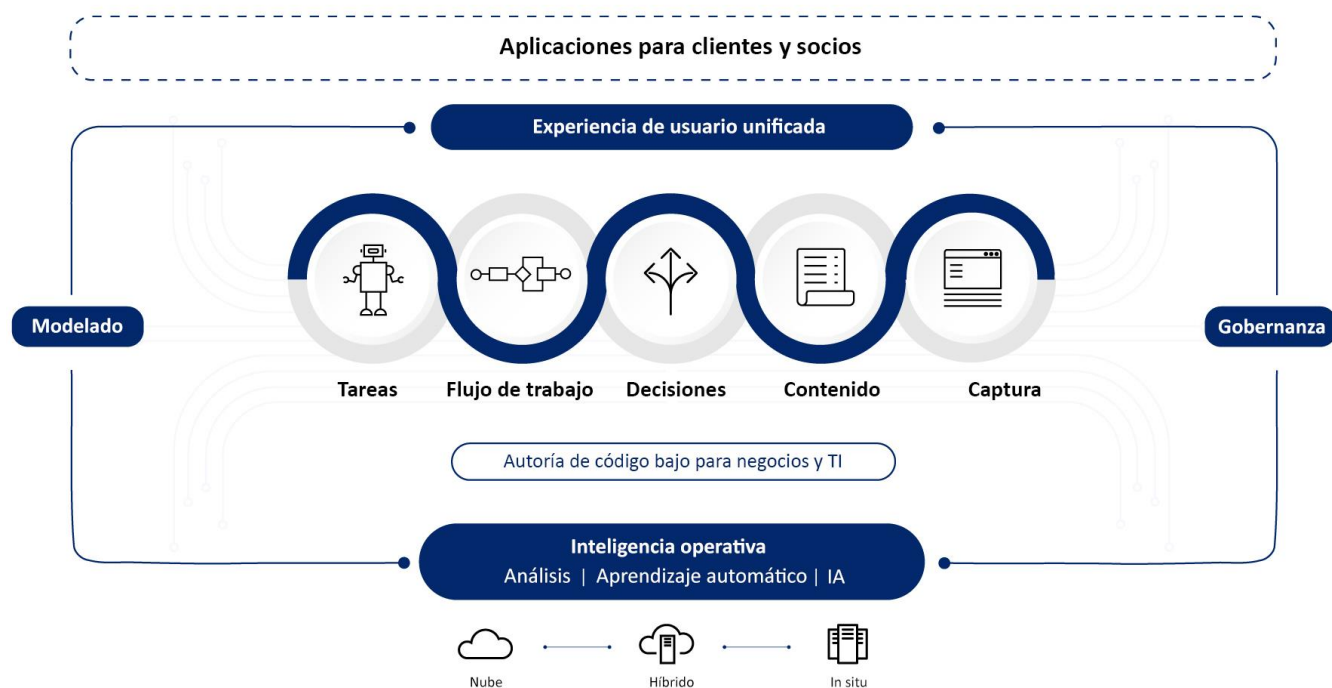
La siguiente información fue proporcionada por IBM. Forrester no ha validado ninguna afirmación y no avala a IBM ni sus productos.

## LO QUE OFRECE IBM

IBM ofrece una plataforma de automatización construida sobre una capa analítica común que le permite comprender mejor sus datos operativos y productividad.

La plataforma **IBM Automation Platform for Digital Business** es un conjunto integrado de capacidades flexibles que pueden ayudarlo a automatizar el trabajo para impulsar el crecimiento:

- › **Utilizar bots para automatizar las tareas humanas de rutina.** Eliminar los errores de copiar y pegar y de ingreso de datos, liberar a los empleados para que se dediquen a trabajos de mayor valor.
- › **Compartir, gestionar y colaborar en el contenido.** Apoyar el acceso instantáneo al contenido, conectar el contenido a las aplicaciones de negocios digitales y ayudar a asegurar la gobernanza y el cumplimiento.
- › **Diseñar y gestionar los flujos de trabajo de principio a fin.** Coordinar las secuencias de actividades humanas y automatizadas para mejorar la coherencia entre los procesos y los casos, y aumentar el procesamiento directo.
- › **Automatizar las decisiones con reglas de negocios.** Permitir una adaptación rápida al cambio, aumentar la coherencia y la auditabilidad de las decisiones, detectar situaciones destacadas en tiempo real.
- › **Capturar, clasificar y extraer datos del contenido.** Acelerar la extracción de datos, reducir los errores de ingreso de datos y obtener información de los documentos no estructurados.



## PARA SABER MÁS

- › **Más información:** <https://www.ibm.com/automation/ibm-automation-platform-digital-business>.
- › **Mire una demostración:** [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=13&v=kbEfHxbGRps](https://www.youtube.com/watch?time_continue=13&v=kbEfHxbGRps).
- › **Programe una consulta de 30 minutos** con un experto en automatización: <https://www.ibm.com/account/reg/us-en/signup?formid=urx-15068>.

# Apéndice A: Total Economic Impact (Impacto Económico Total)

El estudio Total Economic Impact sobre el impacto económico total es una metodología desarrollada por Forrester Research que permite mejorar los procesos de toma de decisiones tecnológicas de las empresas y ayuda a los proveedores a comunicar la propuesta de valor de sus productos y servicios a los clientes. La metodología TEI contribuye a que las empresas demuestren, justifiquen y materialicen el valor tangible de los proyectos de TI ante los directivos sénior y otras partes interesadas clave de la empresa.

## Enfoque del impacto económico total



**Los beneficios** representan el valor que el producto le ofrece a la empresa. La metodología TEI asigna el mismo peso a la medida de los beneficios y a la medida de los costos, lo que permite un examen completo del efecto de la tecnología sobre toda la organización.



**Los costos** consideran todos los gastos necesarios para entregar el valor propuesto o los beneficios del producto. La categoría de costos de TEI considera los costos incrementales respecto al entorno existente para los costos continuos asociados con la solución.



**La flexibilidad** representa el valor estratégico que puede obtenerse para desarrollar cierta inversión futura adicional además de la inversión inicial ya realizada. Al tener la capacidad de capturar ese beneficio, se dispone de un PV que puede calcularse.



**Los riesgos** miden la incertidumbre de las estimaciones de beneficios y costos en función de: 1) la probabilidad de que las estimaciones cumplan con las proyecciones originales y 2) la probabilidad de que las estimaciones se rastreen en el tiempo. Los factores de riesgo del TEI se basan en la "distribución triangular".

La columna de inversión inicial contiene los costos incurridos en el "tiempo 0" o al inicio del Año 1 que no se descuentan. Todos los demás flujos de caja se descuentan aplicando la tasa de descuento al final del año. Los cálculos de PV se realizan para cada estimación de beneficios y costo total. Los cálculos de VPN en las tablas de resumen son la suma de la inversión inicial y los flujos de efectivo descontados en cada año. Las sumas y los cálculos de valor presente de las tablas de Beneficios totales, Costos totales y Flujo de caja podrían no coincidir exactamente debido a posibles redondeos.



### Valor presente (VP)

El valor presente o actual de las estimaciones de costos y beneficios (descontados) a una tasa de interés (la tasa de descuento) determinada. El VP de costos y beneficios contribuye al VPN total de los flujos de caja.



### Valor presente neto (VPN)

El valor presente o actual de los flujos de caja netos futuros (descontados) a una tasa de interés (la tasa de descuento) determinada. Un VPN positivo del proyecto usualmente indica que debe realizarse la inversión, a menos que otros proyectos tengan un mayor VPN.



### Retorno de la inversión (ROI)

El porcentaje de rendimiento esperado de un proyecto. El ROI se calcula dividiendo los beneficios netos (beneficios menos costos) entre los costos.



### Tasa de descuento

Tasa de interés utilizada en el análisis de flujo de caja para tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Las organizaciones normalmente usan tasas de descuento de entre 8 % y 16 %.



### Plazo de amortización

El punto de equilibrio para una inversión. Se trata del punto en el tiempo en el que los beneficios netos (beneficios menos costos) son iguales a la inversión o al costo inicial.

## Apéndice B: Notas finales

---

<sup>1</sup> Fuente: “The Growing Importance Of Process To Digital Transformation” Forrester Research, Inc., 8 de mayo de 2018.