

Un informe de Forrester  
Consulting encargado  
por IBM

Enero de 2020

# Reinvención del flujo de trabajo

Potencie la transformación digital y genere un mayor impacto modernizando procesos

# Índice

- 1** Resumen ejecutivo
- 2** Transformación del funcionamiento de las empresas
- 6** Conjuntos de herramientas heredadas y problemas heredados
- 8** Las empresas no pueden afrontar solas la próxima década
- 10** Principales recomendaciones
- 11** Anexos

**Directora del proyecto:**

Rachel Linthwaite, consultora principal de impacto de mercado

**Colaboran en la investigación:**

Grupo de Desarrollo de aplicaciones y entrega de investigaciones de Forrester

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 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).

© 2019, 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). [E-45086]



Ya que los clientes tienen una mayor formación digital, las empresas se ven obligadas a transformarse para satisfacer y superar sus necesidades.



La auténtica transformación digital siempre se ha centrado en el trabajo de los profesionales de los procesos comerciales.

## Resumen ejecutivo

El calendario de transformación digital comenzó a consolidarse hace ya una década. Comprensiblemente temerosas por el cambio, las con modelos de negocio antiguos repentinamente tuvieron la presión de satisfacer las crecientes expectativas de aquellos clientes que se sumaban rápidamente a la nueva era digital. En 2011, Forrester pronosticó la aparición de mercados multimillonarios de dispositivos móviles, redes sociales y nubes. También pronosticó que la innovación en el compromiso con el cliente empezaría a convertirse en un problema crítico frente a la competencia.<sup>1</sup>

Al principio, las empresas tendieron a centrarse en las experiencias y los procesos orientados al cliente: aquellas áreas en las que los clientes advertirían una mejora rápida. Se tomaron numerosas decisiones fáciles, como en 2010, cuando Forrester informó de que las pequeñas inversiones en sitios web podrían arrojar resultados.<sup>2</sup> Aunque no se puedan clasificar de transformación, las empresas que siguieron esta recomendación obtuvieron ganancias en poco tiempo.

El imperativo de la transformación digital ha alcanzado ahora la adolescencia, por lo que presenta crecimientos repentinos y fases difíciles. Lo que comenzó siendo una carrera desenfadada por actualizar y diseñar procesos orientados al cliente, continúa siendo, en esencia, un notable desafío por comprender cómo se realiza el trabajo tanto individual como a nivel empresarial. Desde el principio, la auténtica transformación digital ha sido el resultado del trabajo de los profesionales de los procesos de negocio. Su trabajo consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre la disciplina de los procesos, los conocimientos empresariales y la tecnología para impulsar una mejora continua.<sup>3</sup> Tras más de una década de inversión en estas iniciativas, las empresas continúan esforzándose por madurar el método y generar empresas conectadas, automatizadas e inteligentes.

En noviembre de 2019, IBM encargó a Forrester Consulting que investigara la modernización de los procesos comerciales y los flujos de trabajo mediante una encuesta en línea a 450 responsables de la toma de decisiones globales. De este modo, descubrimos que las empresas comprenden la necesidad de modernizar sus procesos, pero les cuesta superar el peso de las herramientas y las actitudes heredadas.

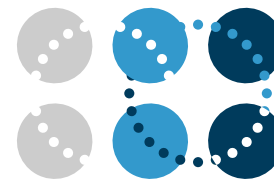
### PRINCIPALES HALLAZGOS

- › **La flexibilidad, la automatización y los datos son clave para la modernización de cualquier proceso.** Para evaluar correctamente los flujos de trabajo, los profesionales de los procesos deben tener en cuenta tres atributos relacionados: la cantidad —y el *intervalo*— de los datos empleados para la obtención de información, la flexibilidad y la automatización.
- › **Las prioridades de inversión en tecnología y servicios de las empresas suelen ser incongruentes.** Las empresas continúan dependiendo en gran medida de la tecnología heredada, como el correo electrónico y las hojas de cálculo, y no aprovechan soluciones como la minería de procesos y el análisis predictivo. Aunque deben hacer frente a retos que podrían afrontarse con la incorporación de la gestión de cambios y la renovación de los servicios profesionales, las empresas invierten muy poco en aquellos socios que podrían ayudarles a desenvolverse en estos importantes elementos de transformación.
- › **Quienes invierten, observan un incremento de sus ganancias.** Modernizar los procesos para respaldar la transformación digital no es tarea fácil, pero sus ventajas están más que demostradas tanto de cara al cliente, como en materia de agilidad, crecimiento, productividad y reducción de costes. Las empresas que han aprovechado los servicios para reinventar procesos están mejor equipadas para asumir este reto. Han experimentado mejoras tanto de flujo de trabajo como a nivel empresarial en mayor proporción que aquellas que optaron por hacerlo en solitario.

# Transformación del funcionamiento de las empresas

Tras una década o más de transformación digital, son muchas las empresas que han completado las primeras fases —que también son las más evidentes— de las iniciativas digitales. Con el rediseño de los sitios web, el desarrollo de aplicaciones móviles o el uso de herramientas de autoservicio para clientes, las empresas lanzaron al mercado nuevas experiencias digitales dirigidas a prestar servicios y retener a sus clientes, en constante evolución. No obstante, en la actualidad, conocemos la dificultad que entraña reinventar y diseñar procesos comerciales, una tarea ardua y minuciosa. El estudio determinó lo siguiente:




- › **La modernización de procesos impulsa la estrategia de transformación digital.** Cuando se les pidió que clasificaran los factores responsables de la estrategia de transformación digital, la mayoría de los responsables de la toma de decisiones de la línea de negocios situaron en el primer puesto la necesidad de aumentar la productividad. De hecho, el aumento de la productividad impulsa la transformación digital mucho más que la necesidad de mejorar la experiencia del cliente o incluso de aumentar los ingresos (consulte la figura 1). Las empresas compiten contra organizaciones inflexibles en silos con patrones de flujo de trabajo con una larga trayectoria. Para alcanzar el éxito de la transformación digital, el 80 % de los responsables de la toma de decisiones está de acuerdo en que es necesario integrar los procesos dentro de la organización y los sistemas heredados, componente clave de un proceso comercial moderno.
- › **La modernización de los procesos mejora la experiencia del cliente (CX).** Aunque el aumento de la productividad puede superar las mejoras de la CX como principal resultado de la transformación digital, el modo de alcanzar e integrar eficazmente ambos aspectos es la modernización de los procesos. Hemos constatado que el 88 % de los responsables de la toma de decisiones coinciden en que la modernización de los procesos comerciales es clave para la mejora de la participación del cliente (consulte la figura 2). Los responsables de la toma de decisiones indicaron explícitamente que las mejoras de la CX se deben, en realidad, a la velocidad y agilidad que permiten los flujos de trabajo modernos. Por ejemplo, un encuestado señaló



El 80 % de los responsables de la toma de decisiones está de acuerdo: la integración de procesos dentro de la organización y sistemas heredados agilizará la transformación digital.

Figura 1

## Factores clave de la estrategia de transformación digital

-  1. Aumento de la productividad
-  2. Mejora de la experiencia del cliente
-  3. Aumento de los ingresos

Base: 450 responsables de toma de decisiones en líneas de negocio y ejecutivos de alto nivel globales

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting para IBM, noviembre de 2019

A pesar de que el aumento de la productividad es el factor principal, los encuestados coinciden en que la modernización de los procesos de negocio también mejorará la experiencia del cliente.

que el aumento de la modernización de los procesos comerciales permitirá a la organización “adaptar rápidamente sus acciones para responder a las expectativas del cliente y aumentar el grado de satisfacción”. Otro indicó que la modernización de los procesos comerciales le permitirá “respaldar de forma activa a los clientes ante sus dificultades diarias durante el uso de nuestros servicios”. Mediante la mejora de la eficacia de los procesos internos, las organizaciones experimentarán naturalmente el mismo flujo de eficacia hacia actividades externas, lo que mejorará la experiencia del cliente. Un encuestado lo expresó de forma más concisa: “Los procesos de modernización impulsarán la eficacia de los empleados, lo que mejorará la productividad y hará que nuestros clientes reciban un mejor servicio a un coste menor. Todos salimos ganando”.

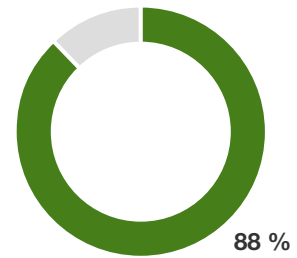
- › **La modernización de los procesos mejora la experiencia de los empleados.** El 77 % de los responsables de la toma de decisiones coincide en que la modernización de los procesos comerciales es clave para la mejora de la experiencia de los empleados (consulte la figura 2). En muchos casos, la modernización de los procesos es cuestión de eficacia y de facilidad de las tareas diarias del trabajador. Por ejemplo, se nos indicó que los procesos modernos “motivan a los empleados” y les permiten “realizar esfuerzos adicionales en otras tareas”. Por otro lado, en el caso de Recursos Humanos, la modernización de sus procesos mejora activamente el conocimiento de las expectativas de los empleados a lo largo del ciclo de vida laboral. Los responsables de la toma de decisiones en RR. HH. afirmaron que la modernización de sus procesos les permitiría “comprender las necesidades de los empleados”, de modo que estos alcanzaran una “mayor satisfacción laboral”.
- › **Para un gran número de empresas, los procesos de modernización requieren cambios operativos fundamentales.** Más de tres cuartas partes de los responsables de la toma de decisiones están de acuerdo en que es necesario cambiar el *modus operandi* para cumplir con las prioridades de la transformación digital. Esto indica que la modernización de los procesos no es meramente una cuestión de reordenar las fases de un proceso existente, ni de formar a los empleados en el uso de nuevas herramientas, sino que exige cambios operativos fundamentales.

## EL GRADO DE MODERNIZACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS

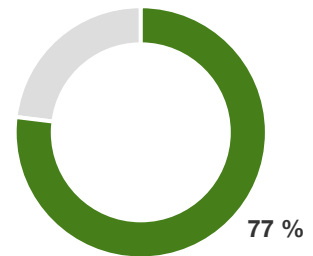
La modernización de los procesos comerciales requiere que los responsables de la toma de decisiones examinen sus flujos de trabajo de acuerdo con tres características clave interconectadas (consulte la figura 3):

- › **Datos dirigidos a la comprensión de información.** Esta característica mide hasta qué punto aprovechan los flujos de trabajo todos los datos disponibles a la hora de tomar decisiones de desarrollo. A diferencia de factores como la flexibilidad y la automatización, los flujos de trabajo deben ir de la mano de todos los datos disponibles y no recibir únicamente datos almacenados en un silo concreto o incluso en la propia organización. Este no es un problema reciente, sino que lleva años reconociéndose como aspecto crítico para la toma de decisiones comerciales. Sin embargo, en el contexto de los procesos de modernización, se renueva su importancia. Tomemos como ejemplo la fase de selección del proceso de contratación. Seleccionar al candidato adecuado para un puesto es un proceso indiscutiblemente crítico, pero tareas como la recogida y el intercambio de datos entre los miembros de un comité de selección pueden parecer fragmentadas e informales. Las impresiones que se forman tras una breve conversación a puerta cerrada pueden tener más peso sobre lo que, de otro modo, sería un proceso de selección basado en datos. Por otro lado, puede encontrarse fuera de la organización prácticamente la totalidad de los datos de los candidatos y son accesibles en distintos grados. El nivel de aprovechamiento de la información disponible —y no solo de la opinión del grupo— por parte de los comités de selección determinará la eficacia de la decisión de selección.

Figura 2



**La modernización de los procesos de negocio es fundamental para mejorar el compromiso con los clientes.**



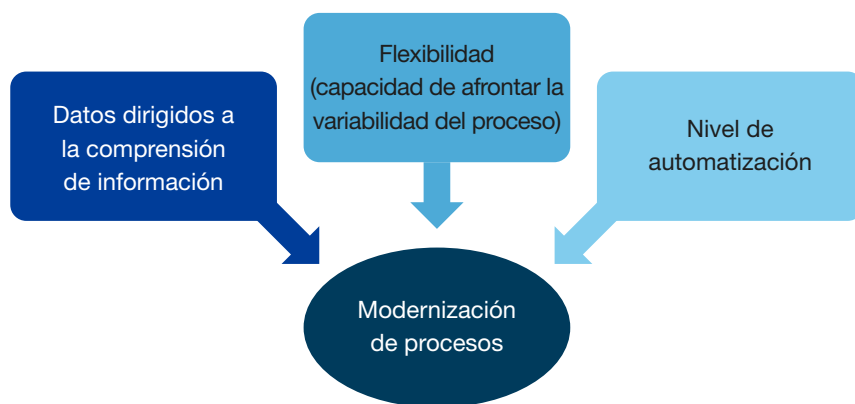
**La modernización de los procesos de negocio mejora la experiencia del cliente.**

Base: 450 responsables de toma de decisiones en líneas de negocio y ejecutivos de alto nivel globales.  
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting para IBM, noviembre de 2019

Más del 75 % de los responsables de la toma de decisiones está de acuerdo en que es necesario cambiar el *modus operandi* para cumplir los objetivos de transformación digital.

Figura 3

### Características de la modernización de procesos



Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting para IBM, noviembre de 2019

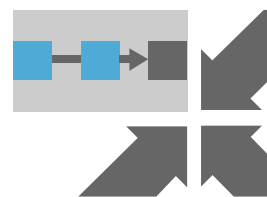
- › **Flexibilidad.** La flexibilidad determina hasta qué punto se ajusta el flujo de trabajo existente a la variabilidad, es decir, cuando una excepción del proceso requiere que un empleado se desvíe del flujo de trabajo establecido y gestione el proceso como caso especial, ¿qué flexibilidad hay en su entorno para adaptarse a las circunstancias? El nivel de flexibilidad del flujo de trabajo dependerá en gran medida del contexto. Por ejemplo, a la hora de presentar informes financieros, la forma de justificar los ingresos, los beneficios y las pérdidas está sujeta a un intenso escrutinio legal. Por lo tanto, el flujo de trabajo relativo a la presentación de informes financieros es, por defecto, muy inflexible y ofrece una variabilidad limitada del proceso para reducir al mínimo el riesgo de error, fraude o incumplimiento. En comparación, los flujos de trabajo de gestión de la cadena de suministro deben promover la flexibilidad. Las circunstancias imprevistas, como las inclemencias meteorológicas, pueden sabotear los planes en curso y obligar a los procesos a ajustarse a la variabilidad común. Es posible que los flujos de trabajo orientados al cliente deban ser los más flexibles de todos, dada la necesidad de personalizar las interacciones y cumplir las expectativas frecuentemente cambiantes de los clientes.
- › **Automatización.** Es importante comprender que el nivel al que el proceso *debe* automatizarse es muy distinto del nivel al que este *puede* automatizarse. Volvamos al ejemplo que pusimos sobre la elaboración de informes financieros: podemos argumentar que, visto el alto riesgo de presentar informes financieros con errores o datos fraudulentos, el proceso puede y debe estar muy automatizado para evitar dichos errores o la manipulación humana. No obstante, en este contexto, la realidad de la gestión de la cadena de suministro es muy diferente. Aunque es probable que la automatización aumente la eficacia en muchos casos, esta no puede ir en detrimento de la flexibilidad de la cadena de suministro. En este caso, el tipo de automatización debe adaptarse a la elevada probabilidad de variabilidad. Con la aparición de soluciones de automatización más inteligentes y que hacen frente al problema de las excepciones de mejora empresarial, esta preocupación podría desaparecer.

El efecto que el flujo de trabajo tiene o debe tener sobre las tareas de todos los demás departamentos es más importante que cualquier flujo de trabajo individual. Descubrimos que, más allá de los esfuerzos de modernización del flujo de trabajo de cada departamento, hay grandes oportunidades de modernización entre departamentos. Algunos ejemplos de flujo de trabajo son:

- › **Deudas pendientes de pago frente a la aprobación y el pago de facturas.** Preguntamos a los responsables de la toma de decisiones financieras hasta qué punto se usan los datos disponibles en los flujos de trabajo de deudas pendientes de pago (DPP). También preguntamos a los responsables de la toma de decisiones sobre adquisiciones por la aprobación y el pago de facturas. Comprobamos que, aunque los procesos están muy relacionados, los dos grupos responden de forma muy distinta. Cerca de la mitad de los responsables de la toma de decisiones financieras indicaron que los procesos de DPP utilizan menos del 60 % de los datos disponibles. Por otro lado, las adquisiciones han logrado hacer frente al reto sobre datos. Casi todos los profesionales de las adquisiciones (el 92 %) indicaron que, en sus procesos de aprobación y pago de facturas, se aprovechan *más* del 60 % de los datos, mientras el 54 % señala que se aprovechan del 81 % al 100 % de los datos. El acceso a los datos necesarios para llegar al conocimiento es fundamental para cualquier negocio impulsado por datos y resulta especialmente útil en materia financiera. Los profesionales de las finanzas se beneficiarían de lo que podrían enseñarles los especialistas en adquisiciones sobre cómo aprovechar mejor los datos disponibles.
- › **Contratación.** Los responsables de la toma de decisiones de RR. HH. indicaron que los procesos de contratación son arduos y complejos. Casi nadie indicó estos estuvieran práctica o totalmente automatizados (3 %) y casi todos indicaron que están sujetos a una gran variabilidad. Mientras tanto, una minoría considerable se ve limitada por el acceso a los datos disponibles: casi un 30 % indica que solo puede usar una pequeña parte de los datos disponibles. Con la transformación digital de las empresas, la búsqueda de talento es cada vez más compleja; las principales organizaciones mundiales de primer nivel atraen a la mayor parte de los expertos, un grupo que ya de por sí es bastante reducido.<sup>4</sup> Sin un flujo de contratación modernizado, las empresas corren un riesgo real de perder talento, lo que provocaría un efecto dominó de malas decisiones de contratación para toda la organización.
- › **Medida del grado de satisfacción del cliente.** Los responsables de la toma de decisiones sobre servicio al cliente fueron los que demostraron más confianza en cuanto al acceso a datos. Por lo que respecta a la cuantificación del grado de satisfacción del cliente, el 87 % de los responsables de la toma de decisiones indicó que se están aprovechando entre el 60 % y el 100 % de todos los datos disponibles. Sin embargo, vista la escasa confianza en el conocimiento impulsado por datos en otros departamentos, se deduce que los datos derivados del servicio al cliente no se extraen de los silos como se debería. Este es, sin duda, un obstáculo real a la hora de garantizar que la toma de decisiones se realice en función de las actitudes y expectativas del cliente. Por ejemplo, los parámetros relativos a la satisfacción del cliente deben tener en cuenta las decisiones logísticas y de cadena de suministro a largo plazo en el departamento de adquisiciones, mientras que las reclamaciones de los clientes pueden ayudar al departamento financiero a tomar mejores decisiones sobre facturación.



Sin un flujo de contratación modernizado, las empresas corren un riesgo real de perder talento, lo que provocaría un efecto dominó de malas decisiones de contratación para toda la organización.



Los datos relativos al servicio de atención al cliente no salen correctamente de su silo.

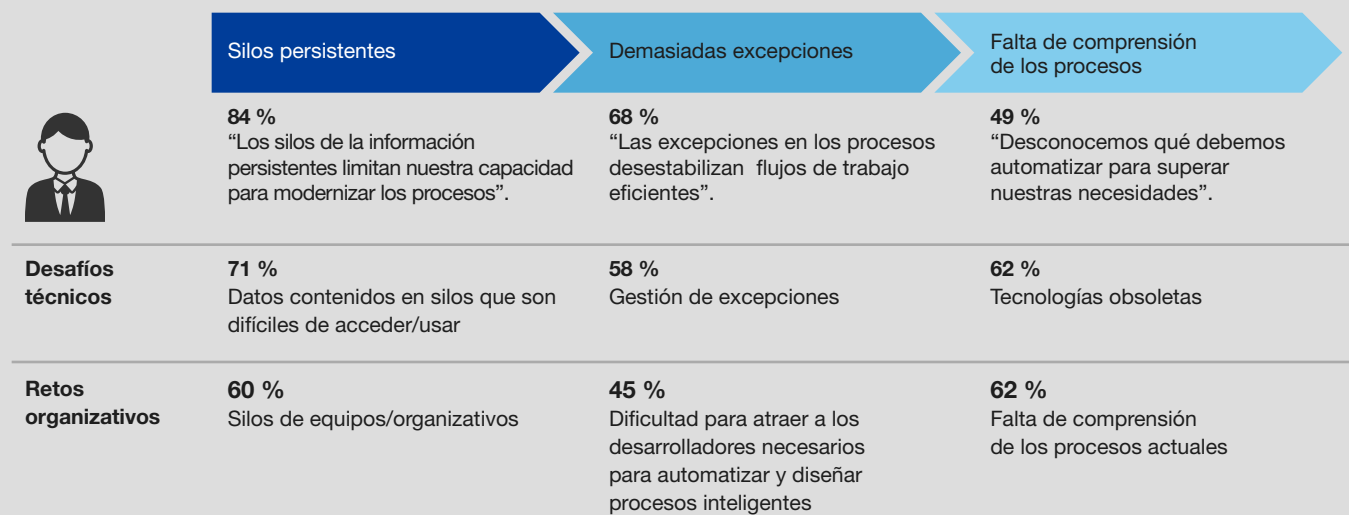
# Conjuntos de herramientas heredadas y problemas heredados

Las empresas son conscientes de la necesidad de seguir profundizando y modernizando los flujos de trabajo, pero no son lo suficientemente rápidas a la hora de evaluar y adoptar tecnologías y servicios que les ayudarán a superar sus mayores retos. Los retos clave en la modificación de los flujos de trabajo se dividen en tres áreas (consulte la figura 4):

- › **Silos permanentes.** El 84 % de los responsables de la toma de decisiones coincide en que los silos de datos limitan su capacidad para modernizar los procesos. Los silos de datos son el reto técnico más importante (71 %), mientras que los silos a nivel de equipo/organización son uno de los principales retos organizativos notificados (62 %).
- › **Un número excesivo de excepciones.** El 68 % de los responsables de la toma de decisiones coincide en que las excepciones sabotean los flujos de trabajo, que, por lo demás, son bastante eficaces. Más de la mitad alude a la gestión de excepciones como reto técnico significativo (58 %). Otro reto común dificulta notablemente la resolución de estos retos: el 45 % dice tener dificultades para atraer al talento necesario del grupo de expertos en tecnología, necesario para idear procesos más inteligentes y automatizarlos de la manera más eficaz.
- › **Falta de conocimiento de los procesos actuales.** Resulta difícil modernizar un proceso si se desconoce su funcionamiento. Esto representa un problema para el 62 % de los encuestados, que indica que el desconocimiento de los procesos actuales supone un gran reto organizativo. Este desconocimiento está presente en casi la mitad de los responsables de la toma de decisiones, que dice no saber demasiado sobre lo que es posible y lo que no en materia de automatización para poder priorizar sus necesidades. El agravante de estos dos problemas es que las empresas trabajan con tecnologías obsoletas (un reto fundamental para el 62 %).

Figura 4

## Principales retos de la modernización de procesos



Base: 450 responsables de toma de decisiones en líneas de negocio y ejecutivos de alto nivel globales  
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting para IBM, noviembre de 2019



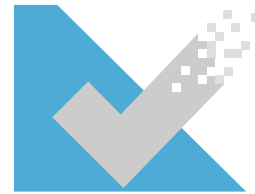
## LAS EMPRESAS INVIERTEN EN EXCESO EN TECNOLOGÍA INCORRECTA E INVIERTEN POCO EN LOS SERVICIOS ADECUADOS

Dejando a un lado los retos organizativos y técnicos, a las empresas les cuesta alinear las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos de modernización. Hemos constatado que:

- › **Las empresas realizan grandes inversiones en tecnología, pero tardan en adoptar herramientas modernas.** A la hora de modernizar procesos, los equipos dependen en exceso de métodos del pasado. El correo electrónico (uso del 94 %) y las hojas de cálculo (uso del 90 %) son casi omnipresentes. Además, en torno a una cuarta parte de las empresas están *aumentando* el uso de las hojas de cálculo. Sin duda, esto representa un problema, pues es imposible automatizar o conectar a una empresa por medio de hojas de cálculo. El problema es que estas herramientas, a pesar de ser de uso generalizado entre los usuarios corporativos, generan silos de información que se queda atrapada en sus escritorios. Para impulsar procesos integrales, debemos permitir que los usuarios desarrollen herramientas automatizadas en línea que puedan integrarse en procesos más amplios. No obstante, los datos son esperanzadores: el 67 % de los equipos utiliza herramientas de automatización de procesos y el 26 % se está planteando usarlas.
- › **Las empresas no invierten lo suficiente en servicios profesionales clave.** Vista la cifra de inversiones en tecnologías dirigidas a asistir en la modernización de procesos, se podría dar por hecho que el interés por alcanzar este objetivo sería similar en materia de servicios. Por desgracia, ese no es el caso:
  - A pesar de aceptar que sus organizaciones están aisladas, solo el 34 % utiliza servicios de gestión de cambios organizativos.
  - A pesar de aceptar que necesitan cambiar el *modus operandi* de sus empresas, solo el 51 % aprovecha el soporte empresarial y tecnológico.
  - A pesar de aceptar la falta de conocimientos necesarios para priorizar y del grupo de desarrolladores necesarios para modernizar los procesos, solo el 51 % invierte en servicios de renovación de procesos.

Resulta irónico que el servicio más utilizado guarde relación con la tecnología: el 63 % utiliza el soporte de implementación para aplicar nuevas soluciones tecnológicas. Sin embargo, las organizaciones necesitan experiencia en procesos para reinventar y rediseñar su funcionamiento, observar la empresa a través de silos, conectar sistemas y adaptar iniciativas de éxito en materia de demostración conceptual.

Es importante tener presente que solo el 28 % de los responsables de la toma de decisiones señala que la falta de financiación es un importante reto organizativo para la modernización de procesos. De este modo, reconocen que pueden obtener fondos para buscar tanto las herramientas como los servicios necesarios para alcanzar el éxito. Sencillamente necesitan dar un mejor uso a sus presupuestos.



Visto el panorama actual, no podemos permitirnos el lujo de cometer errores.

# Las empresas no pueden afrontar solas la próxima década

Las ventajas de la modernización de procesos son innegables. Forrester ha observado que automatizar y modernizar procesos da lugar a una reducción de los costes y del número de errores y a una ejecución más rápida. Este es el motivo por el que las empresas consideradas “revolucionarias digitales” presentan procesos totalmente automatizados.<sup>5</sup> Los responsables de la toma de decisiones estuvieron de acuerdo en que los procesos modernos mejoran la CX, la agilidad, el crecimiento y la productividad y, además, reducen los costes (consulte la figura 5). No obstante, no resulta fácil llevar la transformación digital al siguiente nivel. Para ello, es necesaria una estrecha colaboración entre tecnologías y servicios, pues esto puede dar lugar al acceso necesario a habilidades especializadas y métodos probados destinados a impulsar el avance de la organización.

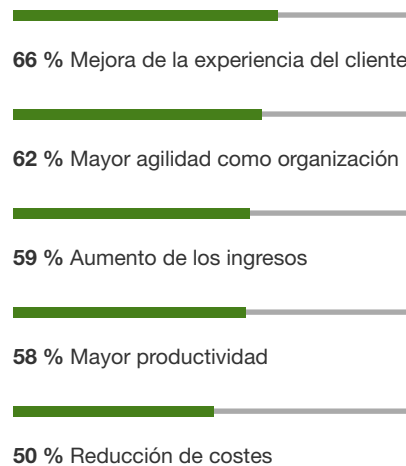
Para diferenciar sus negocios, las empresas deben rediseñar los procesos, pero les cuesta hacerlo solas. Las empresas que utilizan los servicios para renovar procesos marcan el ritmo de la transformación y observan de primera mano los resultados del negocio. Nuestro estudio determinó que las empresas que se basan en socios para renovar procesos:

- › **Tienen más posibilidades de usar herramientas modernas.** Los equipos que deciden asociarse tienen el doble de posibilidades de usar la IA (el 24 % frente al 13 %), 1,6 veces más posibilidades de usar análisis predictivos (el 33 % frente al 20 %) y tienen más del doble de posibilidades de usar la minería de procesos (el 49 % frente al 22 %). Esta combinación de herramientas y socios se traduce en una importante ventaja para la modernización del flujo de trabajo.
- › **Tienen ventajas a nivel de flujo de trabajo.** Las empresas que han optado por asociarse también tienen más posibilidades de experimentar mejoras en los flujos de trabajo que hemos destacado como los más críticos. Los procesos de DPP están más automatizados, la aprobación de facturas y pagos resulta más flexible y los procesos de contratación también son más intuitivos y flexibles.
- › **Reducen costes con mayor celeridad, crecen a un ritmo más elevado y aumentan su cuota de mercado.** Las organizaciones que se asocian a fin de rediseñar procesos tienen muchas más ventajas que las que optan por no hacerlo (consulte la figura 6). Estas tienen más del doble de posibilidades de observar una reducción del 20 % o más de los costes gracias a la modernización de procesos. También son 1,6 veces más susceptibles de generar un aumento del 7 % o más de los ingresos por su trabajo. Como resultado del crecimiento y la eficacia, también tienden a mejorar su cuota de mercado.

¿Cuál es la conclusión de todo esto? Para modernizar los procesos que mejoran los resultados, se necesitan una serie de conocimientos y habilidades que rara vez se encuentran internamente. Los resultados indican que asociarse a fin de obtener orientación basada en la experiencia y usar métodos de diseño innovadores genera un mayor impacto.

Figura 5

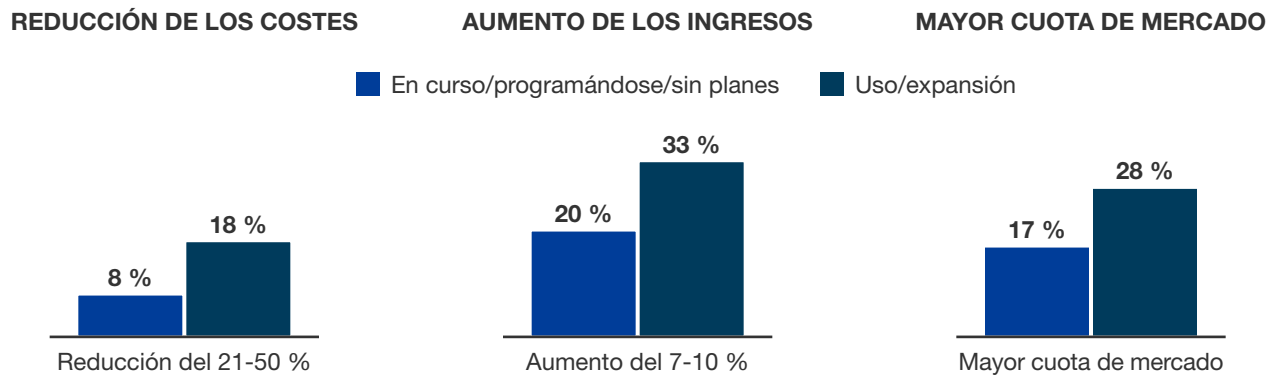
“¿Dónde ha observado un mayor impacto empresarial tras la implementación de los proyectos de modernización de procesos actuales?”



Base: 450 responsables de toma de decisiones en líneas de negocio y ejecutivos de alto nivel globales  
Nota: No se muestran todas las respuestas.  
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting para IBM, noviembre de 2019

**Figura 6**

Las empresas que emplean socios para el rediseño de procesos obtienen beneficios exponenciales



Base: 450 responsables de toma de decisiones en líneas de negocio y ejecutivos de alto nivel globales  
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting para IBM, noviembre de 2019

# Principales recomendaciones

Visto el panorama actual, no podemos permitirnos el lujo de cometer errores. Un gran número de organizaciones avanza a buen ritmo hacia la transformación digital, mientras que otras se ven amenazadas por empresas revolucionarias más automatizadas, ágiles y receptivas. Hay mucho en juego y las posibilidades de fracaso son considerables. No obstante, están surgiendo patrones de éxito ahora que las organizaciones inteligentes han reconocido el valor de diseñar flujos de trabajo que funcionen a través de los silos comerciales.

La encuesta que Forrester realizó a los responsables de la toma de decisiones empresariales sobre la modernización de procesos dio lugar a diversas recomendaciones importantes:



**Céntrese en la eficacia y no en la eficiencia.** Estamos muy centrados en impulsar la eficacia y destacamos en la cuantificación de la reducción de costes y los aumentos de productividad. Eso está muy bien. No obstante, no debemos olvidar en ningún caso la eficacia comercial. Centrémonos primero en los resultados comerciales y demos prioridad a la eficacia; después, volveremos a diseñar esfuerzos para impulsar los resultados. No es necesario que nos preocupemos, pues también veremos eficacia en forma de reducción de costes y mayor productividad.



**Primero comprenda los procesos y, a continuación, renuévelos.** No dé por hecho que conoce cada detalle de todas las funciones actuales de su organización. La realidad es que, si pide a cinco personas que describan un mismo proceso, podría obtener cinco respuestas diferentes. Registre todos los procesos y utilice las herramientas disponibles, como la minería de procesos, como punto de partida para alcanzar la comprensión adecuada. A continuación, ponga su experiencia al servicio de la renovación de procesos para definir el estado óptimo futuro. La renovación de procesos debe concordar con la estrategia y los objetivos del negocio. Son necesarias habilidades que no son habituales, por lo que debería contemplar la posibilidad de contratar a expertos externos con experiencia en la materia.



**Automatice siempre que tenga sentido hacerlo.** Todos nos enfrentamos al imperativo de la automatización. Las empresas revolucionarias usan la automatización para obtener ventajas; debemos responder a los retos que estas generan. Dicho esto, la excelencia del proceso comienza con su evaluación. Debe tomarse una decisión inicial que responda a si es necesario automatizar un proceso.



**Vuelva a plantearse sus herramientas.** Las herramientas de las que hemos dispuesto hasta la fecha son demasiado complejas o demasiado pequeñas y aisladas. Cuando la organización necesite un cambio, algo que ocurrirá cada vez con más frecuencia, estos no podrán venir en forma de actualizaciones importantes del sistema o más y más hojas de cálculo. Busque herramientas ágiles, sencillas y accesibles para desarrolladores no profesionales, a fin de permitir una transformación rápida y dirigida por la empresa, pero asegúrese de que dichas herramientas se ajusten a una serie de normas y a una arquitectura que garanticen coherencia en toda la organización.



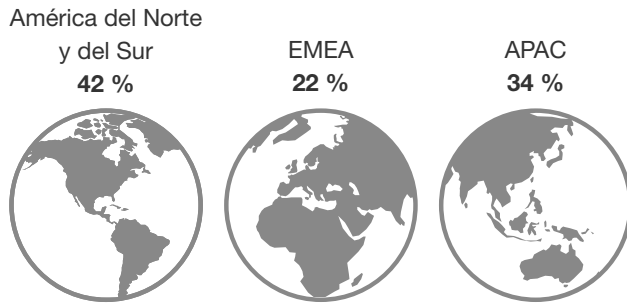
**Preste atención al cambio organizativo, además de al tecnológico.** Mejore los procesos comerciales y observará resultados a todos los niveles en su organización. Sin una colaboración eficaz entre TI, la empresa y los socios, la transformación organizativa fracasará. Preste atención a la consonancia y el cambio organizativo. La magnitud de la transformación necesaria para continuar siendo relevantes en un mundo cambiante continuará aumentando drásticamente y evolucionando siempre de la mano de las nuevas tecnologías. Los empresarios deben comprender su papel en dicho cambio y, con la ayuda de los expertos, adoptar nuevas herramientas y métodos que permitan alcanzar un éxito aún mayor.

# Anexo A: Metodología

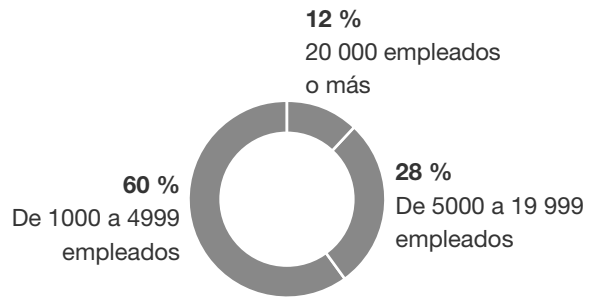
Para completar este estudio, Forrester realizó una encuesta en línea a 450 responsables de toma de decisiones en líneas de negocio y ejecutivos de alto nivel de Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia Pacífico. Algunos de los participantes de la encuesta fueron responsables de la toma de decisiones empresariales con conocimiento de los procesos, flujos de trabajo, programas de innovación y negocios digitales de su organización en materia de finanzas, adquisiciones, servicio al cliente y de recursos humanos. Se ofreció un incentivo a los encuestados a modo de agradecimiento por el tiempo dedicado a responder la encuesta. El estudio comenzó en octubre de 2019 y finalizó en noviembre de 2019.

# Anexo B: Datos demográficos

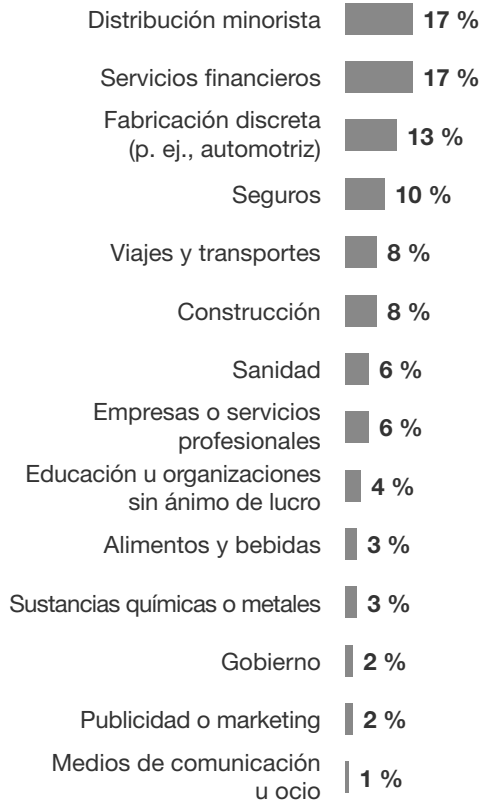
## DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA



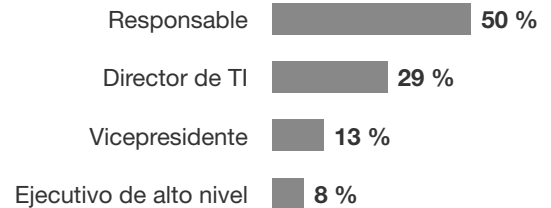
## TAMAÑO DE LAS EMPRESAS



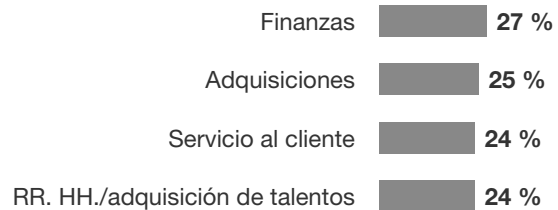
## SECTORES



## NIVEL DE RESPUESTA



## FUNCIÓN



Base: 450 responsables de toma de decisiones en líneas de negocio y ejecutivos de alto nivel globales

Nota: Los porcentajes pueden no sumar un 100 % debido al redondeo.

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting para IBM, noviembre de 2019

# Anexo C: Material complementario

## INVESTIGACIONES RELACIONADAS REALIZADAS POR FORRESTER

“Refocus Process Automation To Rescue Your Digital Transformation,” Forrester Research, Inc. 17 de mayo de 2018.

“Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,” Forrester Research, Inc. 11 de noviembre de 2019.

“The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills,” Forrester Research, Inc. 23 de julio de 2019.

# Anexo D: Notas finales

<sup>1</sup> Fuente: “Empower Customers By Transforming Business Processes,” Forrester Research, Inc. 4 de agosto de 2011.

<sup>2</sup> Fuente: “Top Customer Experience Takeaways From The Web 2.0 Expo, 2009,” Forrester Research, Inc. 25 de enero de 2010.

<sup>3</sup> Fuente: “Find Your Transformation Edge,” Forrester Research, Inc., 1 de marzo de 2011.

<sup>4</sup> Fuente: “The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills,” Forrester Research, Inc., 23 de julio de 2019.

<sup>5</sup> Fuente: “Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,” Forrester Research, Inc. 11 de noviembre de 2019.