



Transformación digital

Digitalización y automatización de procesos manuales basados en papel

por Antora-Fani Dima, Grupo de Inteligencia Empresarial



AUTOMATIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES EMPRESARIALES

Contenido

- 2 Resumen ejecutivo
- 3 Transformación digital
- 4 Trampas en la transformación digital
- 5 Comenzar con los procesos manuales basados en papel
- 7 Capitalizing on new opportunities
- 9 La tecnología correcta

Acerca de este informe técnico

Este informe técnico ofrece una descripción general de la transformación digital, analizada desde el punto de vista de la optimización de procesos y la reducción del consumo de papel. Los destinatarios del informe técnico son los responsables de la toma de decisiones y los socios de Objectif Lune que desean encaminar sus estrategias de negocios hacia la transformación de los servicios de gestión de la impresión en servicios de gestión del contenido y los flujos de trabajo.

Acerca de Objectif Lune (OL)

A nivel mundial, OL es el mayor desarrollador independiente de software especializado en la automatización de las comunicaciones empresariales. Ofrecemos herramientas para el diseño y la elaboración de documentos, la automatización de procesos empresariales (BPA), la gestión de salidas multicanal y la captura/los formularios electrónicos. Nuestras soluciones generan comunicaciones personalizadas, relevantes y uniformes en lote, bajo demanda e interactivas, con el fin de ofrecerle una mejor experiencia al cliente– el motor principal del crecimiento empresarial en la era del consumo digital.

“... una metodología paso a paso centrada en procesos empresariales con responsables bien definidos. De este modo, las organizaciones pueden iniciar la transformación digital a su propio ritmo y centrarse en los procesos y documentos que proporcionarán un mayor valor agregado”.

Resumen ejecutivo

En el entorno digital, la necesidad de mejorar la experiencia del cliente, reducir egresos y aumentar la eficiencia impulsa continuamente a las organizaciones a digitalizar y automatizar sus procesos operativos, e incluso a replantearse sus prácticas comerciales. Aunque existe un consenso sobre la necesidad de adoptar la tecnología digital, la mayoría de las organizaciones se enfrentan a procesos de adopción lentos y complejos, que normalmente generan resistencia interna y externa.

Embarcar en la jornada de transformación digital no exige necesariamente emprender grandes proyectos de TI acompañados de presupuestos rebasados y calendarios ajustados. Algunos proyectos de TI fracasan desgraciadamente. En consecuencia, resulta comprensible que las organizaciones no deseen renovar sus operaciones con iniciativas de transformación digital que por su magnitud resulten insostenibles.

En este informe técnico, promovemos una metodología paso a paso centrada en procesos empresariales con responsables bien definidos. De este modo, las organizaciones pueden iniciar la transformación digital a su propio ritmo y centrarse en los procesos y documentos que propicien un mayor valor agregado.

Se ven favorecidos con esta metodología los procesos de negocio que se realizan de cara al cliente y que dependen en gran medida del papel y del trabajo manual (confirmación de pedidos, facturación, comprobante de entrega, etc.). La digitalización y automatización de estos procesos permite a las organizaciones reducir sus egresos relativos al papel. Aún más importante, pueden aprovechar las oportunidades que la tecnología digital y la automatización aportan para mejorar la gestión de la información y la experiencia del cliente.



Transformación digital

Posiblemente conozca el término “transformación digital”. En el ámbito empresarial, hace referencia a la transformación de procesos y actividades, e incluso modelos de negocio, a fin de aprovechar las ventajas de la tecnología digital y responder a las cambiantes necesidades de los clientes.

Desde la adopción de los primeros equipos de cómputo hasta la aparición de Internet y los primeros sistemas empresariales, como los ERP (que en la actualidad constituyen el centro neurálgico de las empresas), las organizaciones han recorrido un largo camino. No obstante, el trayecto está lejos de finalizar. Lo cierto es que la adopción digital por parte de las organizaciones aún no ha alcanzado su pleno potencial. De acuerdo con un estudio de McKinsey & Company, la digitalización en la industria es de menos del 40%, en promedio.¹

Este hecho resulta problemático porque el ecosistema compuesto por empresas y clientes experimenta una evolución digital en la que el cliente normalmente va por delante de la empresa. Las organizaciones sienten la presión de mantener su nivel de competitividad.

Con este fin, deben:

- centrarse en la experiencia del cliente y ganar su fidelidad
- simplificar sus operaciones para mantener los egresos bajos y los ingresos elevados
- automatizar sus procesos para ahorrar tiempo y reducir errores

Normalmente, una combinación de factores obliga a las organizaciones a reevaluar su enfoque y sus operaciones empresariales. La transformación digital no es un destino. Representa un proceso continuo de digitalización de los elementos esenciales de la empresa. Un primer paso fundamental para toda organización consiste en evaluar su ubicación y progreso en la senda de la transformación digital.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones han adoptado en cierta medida la tecnología digital, implantando sistemas empresariales y algunos procesos digitales básicos. Si consideramos lo anterior como un punto de partida, ¿cuál es el siguiente paso? ¿Cómo pueden las organizaciones priorizar o acelerar los esfuerzos de transformación digital ya emprendidos? **En este informe técnico se explica por qué los procesos empresariales manuales y basados en papel, y su documentación conexas, representan una excelente oportunidad para la transformación digital.**

¹ The case for digital reinvention, McKinsey (2017)

Trampas en la transformación digital

Siempre es útil conocer ciertas trampas en las que las organizaciones suelen caer cuando abordan la transformación digital. Existen bastantes y, como podrá observarse, guardan más relación con la estrategia y la gestión del cambio que con la propia tecnología.

Asumir que la transformación digital sólo guarda relación con la tecnología

Una base firme para la transformación digital es disponer de una visión y una estrategia bien definidas. Considerando el grado de digitalización de su empresa, ¿qué implica para ustedes la digitalización? ¿Cuáles son los requisitos precisos y los beneficios esperados? ¿Cómo piensan proceder? En este contexto, la tecnología es un facilitador. Representa los medios para lograr un fin.

Falta de liderazgo y responsabilidad, subestimación del impacto del cambio

Un liderazgo firme y procesos con responsables bien definidos son fundamentales. Independientemente de la metodología que se aplique, ascendente o descendente, la estrategia de transformación digital necesita un responsable o propietario que asuma la coordinación de la iniciativa, rinda cuentas por los resultados e inspire al resto de la organización. La identificación de alternativas que permitan minimizar el cambio para el personal, mientras se obtienen los máximos beneficios digitales, facilitará el proceso de adopción.

Implementación deficiente

Una implementación deficiente es un resultado directo de lo anterior. Puede manifestarse de diversas maneras:

- **Alcance excesivamente amplio de un proyecto**
Emprender el sendero hacia la transformación digital no implica forzosamente la realización de grandes proyectos de TI, como retirar y sustituir sistemas heredados poco flexibles; por ejemplo los ERP. Estos sistemas valen literalmente millones y, por esta razón, es comprensible que no exista motivación para aplicar este enfoque, aunque en algunos casos podría tener bastante sentido hacerlo.
- **Múltiples objetivos simultáneos.** Es preferible comenzar con un proyecto pequeño y aprender sobre la marcha, a un ritmo que permita a la organización asumir los errores y facilite la adaptación de las personas y los procesos.

- **Delegar las iniciativas digitales a los departamentos de TI.** Etiquetar estas iniciativas como “proyectos de TI” y delegar la responsabilidad de su seguimiento al departamento de informática constituye un error, de acuerdo con McKinsey & Company.² Aunque TI puede contar con sobradas capacidades, a menudo carece de la perspectiva global necesaria.
- **Incremento descontrolado de egresos y gasto económico superior al presupuestado.**

En resumen, tienden a fracasar los grandes proyectos de tecnología que abarcan diversos departamentos, que no tienen un responsable bien definido, que presentan requisitos imprecisos o que son excesivamente ambiciosos. Y esto ocurre con más frecuencia de lo que se piensa. Entre el 25% y 30% de los proyectos de TI se declaran como fracasos completos y categóricos, y aproximadamente el 50% requiere revisiones importantes.³ Reducir al mínimo las interrupciones y el riesgo de fracaso resulta fundamental cuando los presupuestos y los plazos son ajustados.

Si una iniciativa a nivel organizacional es poco atractiva, resulta preferible optimizar un departamento concreto, con responsables bien definidos de los procesos, o un proceso empresarial específico. Este enfoque presenta las siguientes ventajas:

- La escala es menor y, en consecuencia, resulta más fácil evaluar, implementar y revisar la iniciativa. La experiencia adquirida y las lecciones aprendidas pueden ayudar a implementar iniciativas similares en el resto de la organización, de manera que la organización pueda evolucionar a su propio ritmo gracias a un ciclo de prueba y aprendizaje.
- Aprovecha el conocimiento de los responsables de los procesos. Ellos conocen cómo funcionan sus departamentos o procesos, dónde se encuentran los estrangulamientos y lo que exactamente necesita ser optimizado. Asimismo, pueden establecer metas específicas y rendir cuentas en relación con su cumplimiento. Estos líderes de procesos se sienten escuchados e implicados, así como estimulados y facultados para impulsar iniciativas de transformación digital.
- Una metodología ascendente en la que los responsables de los procesos se ocupan de su modernización puede ayudar a implicar a los empleados; estas personas responsables de los procesos comprenden el aspecto empresarial del proyecto.

² Why Digital Transformation Should be a Strategic Priority for Health Insurers, McKinsey (2016)

³ Why Do Information Technology Projects Fail? Procedia Computer Science (2016)

Comenzar con los procesos manuales basados en papel

Los procesos empresariales y sus documentos conexos representan activos clave para una organización. Por ejemplo, el servicio de facturación genera una factura, los resultados de la entrega se muestran en el comprobante de entrega, y la integración de un cliente o empleado da lugar a un contrato firmado y un kit de bienvenida.

Estos son los documentos más importantes de una organización y, en la mayoría de los casos, se trata de documentos en formato papel. Una investigación de AIIM muestra que la impresión y el papel aún constituyen una parte importante de los procesos administrativos y de cara al cliente de una organización. Aproximadamente el

40% de las organizaciones informaron que sus oficinas se encuentran sobrecargadas de papel y procesos basados en papel.⁴ (Figura 1)

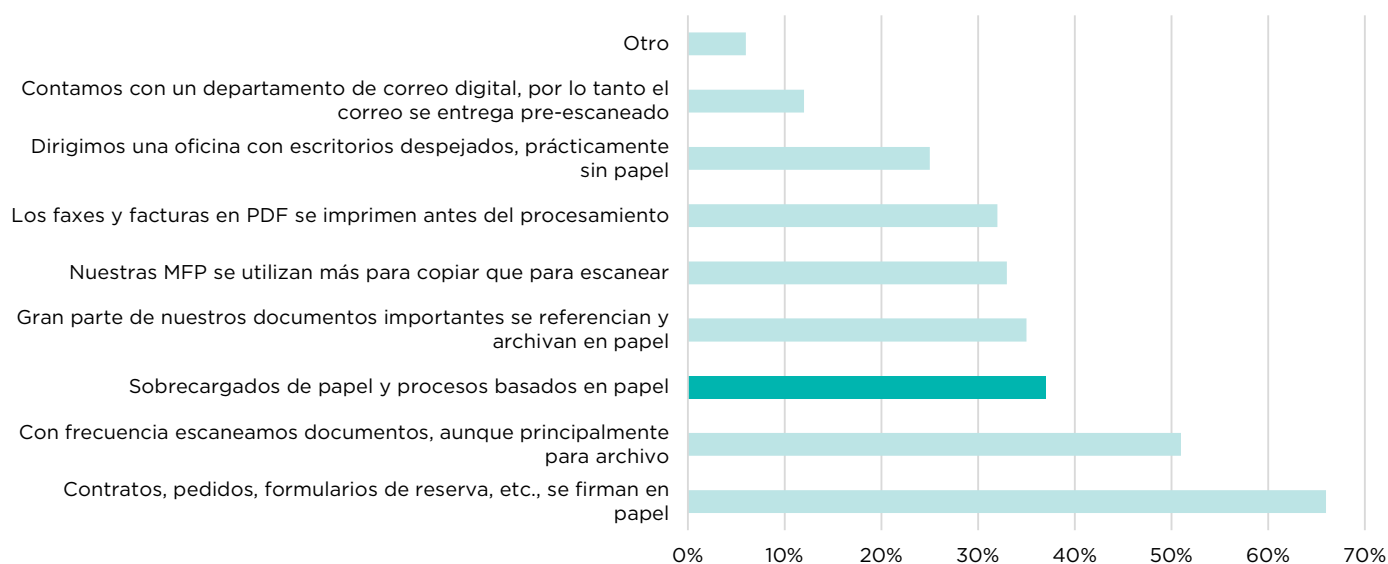
Aunque se ha escrito mucho acerca de las ineficiencias y los retos que plantea el papel, vale la pena repetirlo:

- la impresión y almacenamiento de papel cuestan caro
- la manipulación de papel es propensa a errores
- los plazos de respuesta al cliente son más largos
- la información está menos protegida
- surgen problemas de conformidad normativa
- el acceso a la información es más lento y la colaboración menos eficaz

Por lo tanto, tiene sentido que los departamentos y procesos con uso intensivo de papel sean el principal motivo para la transformación digital.

¿Cuál de las siguientes opciones describiría mejor su oficina o una oficina característica de su organización?

Figura 1 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)

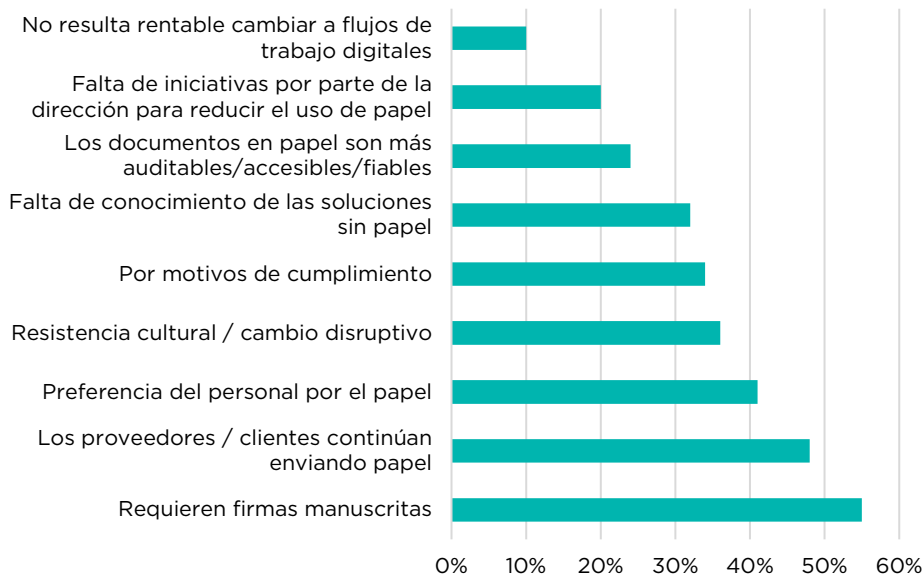


4 Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)

Comenzar por los procesos manuales basados en papel

Motivos por los que los procesos empresariales incluyen el uso de papel

Figura 2 - Transformación digital: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

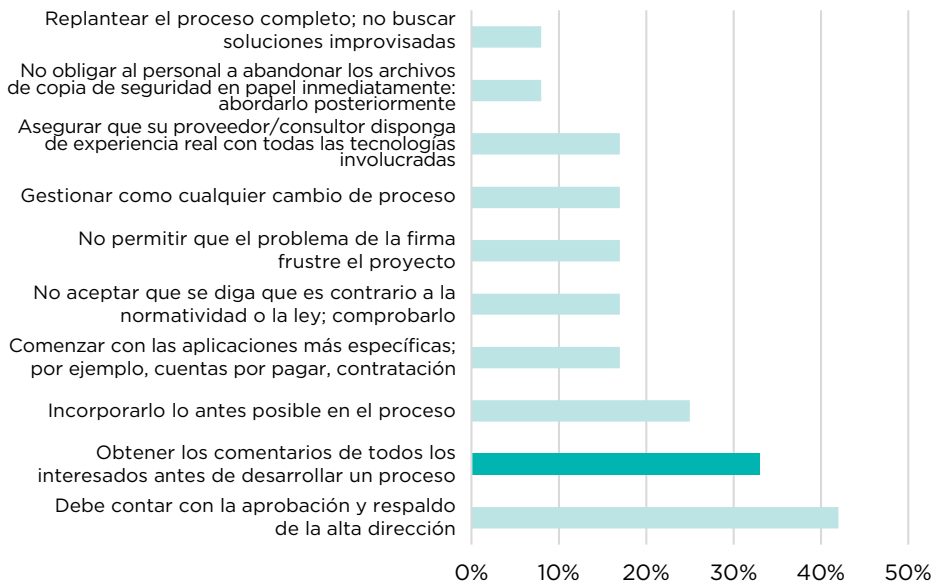


No obstante, si ya es sabido que el papel es ineficiente y existe la tecnología que permite liberarse del mismo, ¿por qué es aún tan prevalente en las oficinas? De acuerdo con la investigación de Quocirca, las causas se derivan de las necesidades sectoriales, la madurez de la tecnología, la legislación y los hábitos de los empleados.⁵ (Figura 2). Los siguientes datos reflejan lo intensa que puede ser la resistencia interna: el 41% de los encuestados respondieron que su personal prefiere el papel, mientras que el 36% afirmó que existe resistencia cultural en su organización. Esto puede explicarse en parte porque uno de cada tres empleados no comprende las soluciones que no utilizan papel.

Los hábitos adquiridos son difíciles de cambiar, y quitar el papel no es tan fácil como podría parecer. Requiere un profundo conocimiento sobre cómo se ejecutan los procesos en la actualidad. La meta no es digitalizar y automatizar a ciegas, sino aprovechar los conocimientos que el personal ha adquirido con el transcurso de los años para encontrar soluciones viables y con sentido ante todo para las personas que vayan a utilizarla. Tal y como el estudio de AIIM evidenció, involucrar a las partes interesadas desde el principio del proyecto fue una importante lección aprendida en la búsqueda de procesos sin papel.⁶ (Figura 3)

¿Cuáles son las lecciones clave aprendidas de sus procesos sin papel?

Figura 3 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)



⁵ Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

⁶ Paper Free - Are We There Yet? AIIM (2016)

Comenzar por los procesos manuales basados en papel

Aprovechar nuevas oportunidades

Las confirmaciones de pedidos, facturas, estados financieros y folletos son algunos de los numerosos documentos que se basan en papel. Y cada uno se caracteriza por sus propias normas, responsables, tiempo de procesamiento, confidencialidad del contenido y contribución a la empresa. La reducción de papel, junto con su precio e ineficiencias, es un impulsor importante para digitalizar y automatizar los procesos basados en papel.

No obstante, no se trata del único impulsor. Una organización es una red compleja de procesos interconectados. Durante su ciclo de vida, un documento cambia de manos varias veces y da lugar a la creación de otros documentos. Los procesos y documentos son interdependientes, y esto exige agilidad. Por ejemplo, cuanto más tiempo una organización lleva en procesar un documento de un comprobante de entrega, más tardará en generar una factura y obtener el cobro.

El estudio de Quocirca resumió los impulsores de la digitalización de procesos basados en papel. Como se

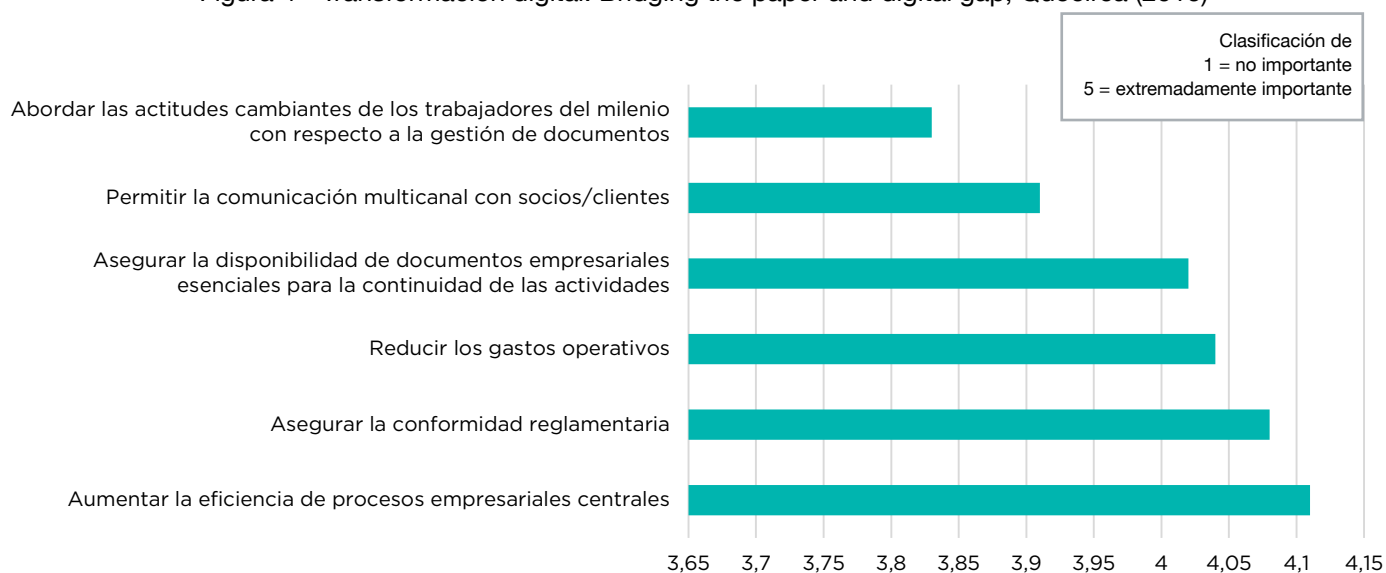
muestra a continuación (Figura 4), la reducción del egreso no es el único impulsor. Promover las comunicaciones multicanal y abordar el cambio de actitud del personal con respecto a la colaboración en la elaboración de documentos fueron otros impulsores importantes.⁷

Estos otros factores implican que la tecnología no solamente se utiliza para digitalizar y automatizar procesos con el mero propósito de obtener ahorros. Las organizaciones también se ven motivadas por la promesa de que la tecnología les permitirá reinventarse y abrir nuevas formas de desarrollar su negocio, permitiéndoles capitalizar oportunidades que no podían aprovechar anteriormente.

En ningún ámbito es la necesidad de reinención más urgente que en los procesos que afectan directamente a los clientes de una organización. Es ahí donde surge una gran oportunidad para la adopción de la tecnología digital: procesos orientados al cliente que actualmente cuentan con papel y trabajo manual. La digitalización y automatización de estos procesos permite reducir egresos y responde al cambio de las preferencias de los clientes y mejorar su experiencia al realizar negocios con una organización.⁸

La importancia de diversos factores que motivan la digitalización de procesos basados en papel

Figura 4 - Transformación digital: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)



⁷ Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

⁸ Insight into Customer Communications Management, Objectif Lune (2016)

Comenzar por los procesos manuales basados en papel

A continuación algunos ejemplos de procesos empresariales y sus documentos conexos que son excelentes candidatos para la transformación digital: (Consulte las figuras 5 y 6)

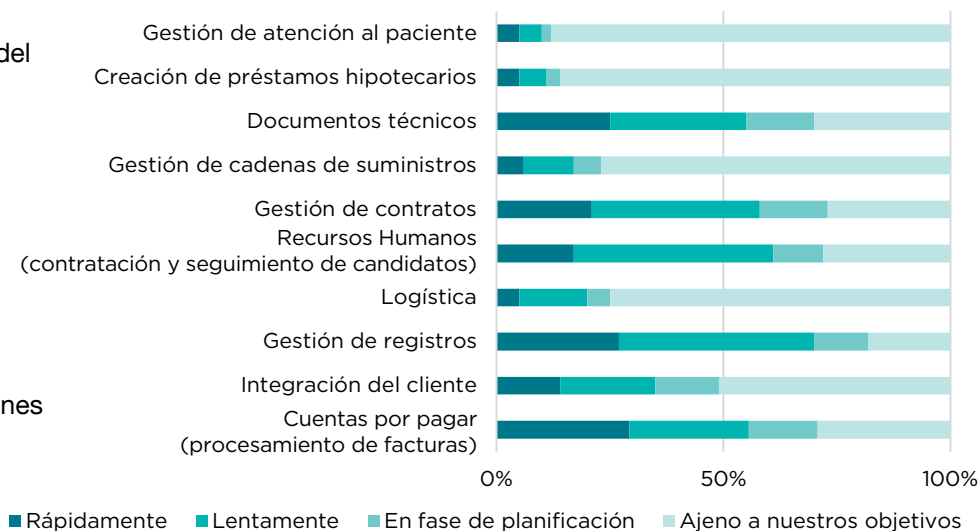
- **Cuentas por cobrar**
(por ejemplo, factura entrante o procesamiento de estados de cuenta del proveedor)
- **Cuentas por pagar**
(por ejemplo, factura entrante o procesamiento de declaración de proveedor)
- **Procesos logísticos**
(por ejemplo, listas de salida de stock, comprobante de entrega, registros de conductores)
- **Gestión de pedidos**
(por ejemplo, órdenes de pedido, órdenes de compra, informes de recepción)
- **Integración del cliente/empleador**
(por ejemplo, contratos, kits de bienvenida)

En resumen, tales son las razones que nos llevan a considerar que estos procesos empresariales representan una excelente oportunidad para la transformación digital:

- Cuentan con pasos, normas y responsabilidades definidas que se adaptan a una solución de digitalización y automatización.
- Dependen considerablemente de papel y trabajo manual; por lo tanto ofrecen una excelente oportunidad para realizar ahorros y obtener los beneficios de la digitalización.
- Existe tecnología disponible para digitalizar estos procesos sin necesidad de cambiar la forma de trabajar de las personas involucradas, a fin de minimizar la resistencia a la adopción.
- Pueden contribuir a obtener mejoras en la experiencia del cliente, y esto se traduce en mejores resultados financieros.⁹

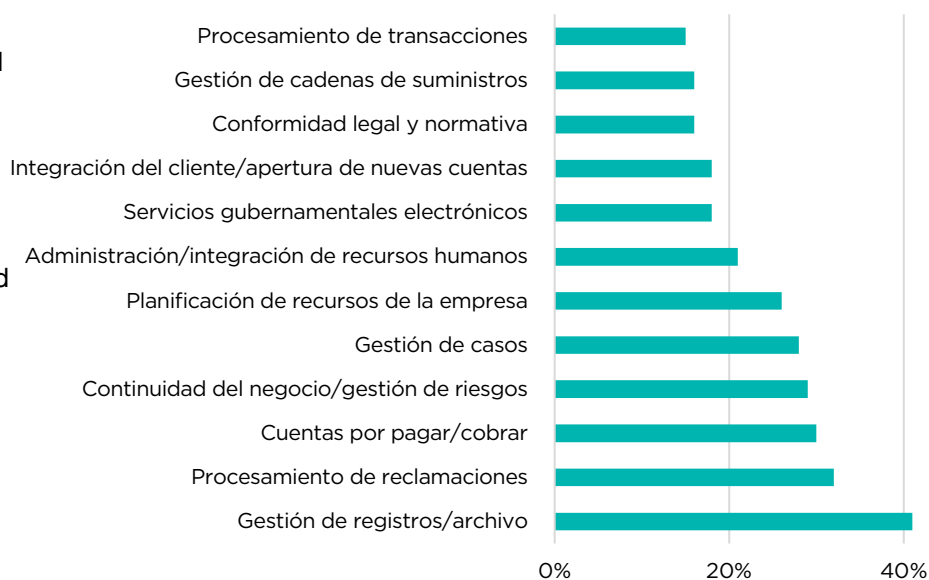
¿A partir de qué clasificación (o clasificación planificada) transforma sus procesos clave en procesos sin papel?

Figura 5 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)



Procesos empresariales candidatos a la digitalización

Figura 6 - Transformación digital: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)



⁹ Insight into Customer Communications Management, Objectif Lune (2016)

La tecnología correcta

La optimización de procesos existentes para aprovechar la tecnología digital representa una excelente oportunidad para la transformación digital. Aunque se trata solamente de un paso más en una larga senda.

Las organizaciones deberían evitar la trampa de las soluciones únicas. El término transformación verdaderamente implica interrupción; en este caso, una nueva alternativa para realizar negocios. Por este motivo, disponer de la tecnología correcta resulta crucial.

Lo último que cualquier organización desea al optimizar sus procesos uno a uno es crear aún más silos. Aunque las soluciones de software dedicadas a un proceso específico pueden refinarse conforme a las áreas de negocio, no pueden transformarse en sistemas de automatización de procesos. El alcance de sus capacidades de integración

determinará en qué medida se logra un ecosistema digital interconectado. El aprovechamiento de tecnología flexible y genérica resulta fundamental para optimizar y automatizar procesos en toda una organización.

Idealmente, la tecnología:

- se desarrolla sobre estándares abiertos que superan la prueba del tiempo
- es un software intermedio compatible con cualquier sistema y que permite evitar los cambios importantes en sus sistemas
- puede evitar la aplicación de una metodología basada en “eliminar y sustituir”, digitalizando y automatizando un proceso cada vez
- puede responder a las exigencias de los sistemas rígidos y aislados, así como de los departamentos
- se aplica de forma genérica en toda la organización en lugar de centrarse en un proceso individual

El futuro de cualquier organización no solo dependerá de su capacidad de adaptación, sino de su capacidad de reinventarse continuamente y obtener el mejor rendimiento de las personas y la tecnología. La tecnología ya está disponible y es asequible para pequeñas y medianas empresas con presupuestos ajustados. Cada industria contará con un grupo de pioneros que tengan la cultura y el impulso para generar cambios. Es importante que las organizaciones se planteen la siguiente pregunta: “¿percibimos lo anterior como una amenaza o como una fuente de inspiración?”

Antora-Fani Dima
Grupo de Inteligencia Empresarial
OBJECTIF LUNE

Willy Brandtlaan 81
6716 RJ Ede
bi@eu.objectiflune.com

Aviso legal/Copyright

Este informe técnico incluye puntos de vista y opiniones del autor y la interpretación del autor de fuentes de información que se consideran fiables y creíbles. Como documento original, es posible que los puntos de vista y las opiniones no reflejen las opiniones de los autores de fuentes de información externas citadas.

Objectif Lune no proporciona ninguna garantía, de forma expresa o implícita, con respecto a la integridad, exactitud, idoneidad o uso de la información. El autor y las personas que contribuyeron con información y datos no serán responsables de los errores, imprecisiones u omisiones incluidos en este documento o de las interpretaciones del mismo. Las opiniones expresadas en este documento están sujetas a cambio sin previo aviso.

Esta publicación puede distribuirse sin permiso siempre y cuando se realice en su totalidad y sin alteración alguna del contenido. Cuando se cite información de este informe técnico, se requiere incluir la referencia correspondiente.



objectiflune.com

OL es una marca registrada de Objectif Lune Inc.

Todas las marcas comerciales registradas mencionadas son propiedad de sus respectivos propietarios.

© 2018 Objectif Lune Incorporated. Todos los derechos reservados.