

Preparados para la recuperación: un enfoque pragmático ante los cambios organizativos

Controlar los costes y replantearse los procesos empresariales, las nuevas claves para el éxito futuro

Fecha de publicación: julio de 2009

RESUMEN

Las organizaciones europeas operan en unos entornos empresariales dinámicos y exigentes que cambian a gran velocidad. Ahora que se atisba cierta recuperación tras la crisis económica mundial, los responsables de las decisiones buscan a la vez abaratar costes, maximizar la eficacia y prepararse para crecer. Para lograr estos objetivos, Datamonitor propone a las organizaciones adoptar un enfoque pragmático ante los distintos cambios internos y externos que afrontan, con el fin de conseguir resultados financieros y reales hoy mismo, y poder posicionarse para crecer en el futuro.

Para ello es necesario que las organizaciones se replanteen sus principales procesos empresariales para adaptarse a las actuales condiciones macro y microeconómicas y prosperar a pesar de ellas. Deben readaptar sus operaciones para acomodar estos cambios y solucionar problemas comunes a los distintos sectores de la industria.

El papel de los avances tecnológicos como pilar de este enfoque pragmático ante los cambios organizativos no debería subestimarse. La integración y la escalabilidad tecnológica, la distribución remota, los servicios gestionados y la administración de los registros de datos deberían ser elementos principales de toda estrategia operativa que se precie.

Para estar en condiciones de crecer una vez que se afiance la recuperación económica, las organizaciones deberían adoptar un enfoque pragmático ante los cambios operativos mediante sistemas informáticos y procesos empresariales ágiles y rentables, en lugar de embarcarse en actualizaciones masivas. Esto se puede conseguir evaluando y midiendo los actuales sistemas y siendo conscientes de cómo pueden afectarlos los cambios. En concreto:

- asegurándose de que cualquier nueva inversión tecnológica pueda integrarse a la perfección con los sistemas existentes;
- personalizando el uso de la tecnología para que el usuario final pueda aprovecharla al máximo; y
- automatizando todas las tareas de actualización y mantenimiento informático para ahorrar tiempo al personal informático. En definitiva, reducir los tiempos muertos de los usuarios, de modo que les permitiría dedicar más tiempo a aquellos aspectos de su trabajo que contribuyen a generar ingresos y a prestar servicios.

LAS ORGANIZACIONES SE ADAPTAN A UN ENTORNO EMPRESARIAL CAMBIANTE

Empujados por un panorama macro y microeconómico cambiante, los entornos empresariales europeos se encuentran también en un estado continuo de mutación. Ante los distintos factores externos e internos que desencadenan cambios, sólo aquellas organizaciones con capacidad de adaptación y capaces de aprovechar los cambios futuros podrán prosperar. Estos factores, que repercuten directamente en la estrategia organizativa, pueden influir en el establecimiento de operaciones y procesos empresariales ágiles.

Los factores externos influyen en los cambios dentro de las organizaciones

Los cambios organizativos más evidentes son consecuencia de los factores externos actuales. Entre otros podemos citar:

- **Competitividad globalizada:** La importancia cada vez mayor de los mercados emergentes está cambiando las estrategias operativas y competitivas. Nuevos tipos de competidores, muchas veces con estructuras de coste nuevas, están cambiando la dinámica del sector. En muchos sectores, la consecuencia de ello ha sido un aumento de las estrategias de subcontratación a bajo coste, lo que ha reforzado la posición competitiva de numerosas organizaciones.
- **Más normativas empresariales:** Además de las nuevas normativas, en los últimos años se ha producido un aumento del escrutinio normativo tras la publicación de varios planes de contabilidad e inversión de gran relieve. Cumplir con estas normativas se está convirtiendo en una carga cada vez más pesada ahora que las industrias se globalizan y las empresas deben cumplir las políticas, muy distintas, de los diferentes países y regiones en las que operan.
- **Más elección para el cliente:** Aunque probablemente se ha producido un aumento en las actividades de fusiones y adquisiciones en los últimos años, sigue habiendo mucha competencia en la mayoría de los sectores. Esto significa que los usuarios finales tienen mucho dónde elegir. El concepto de fidelidad del cliente está en franco declive y ahora es muy fácil que un cliente insatisfecho se decante por un nuevo proveedor.
- **Política gubernamental:** Las organizaciones deben estar al tanto de las distintas políticas de los gobiernos locales y nacionales, incluyendo las relacionadas con la fiscalidad, las emisiones de carbono, el comercio justo y la compensación para los trabajadores, por citar unas pocas. Estas políticas se caracterizan por ser variadas, complejas y por estar en perpetuo cambio.

También entran en juego los factores internos

En parte como resultado de estos factores externos, existen varias tendencias internas que están propiciando cambios organizativos:

- **Nuevas políticas empresariales:** El deterioro mundial de los resultados de los últimos trimestres ha generado nuevas políticas empresariales; por ejemplo, revisiones y controles de costes más exhaustivos y reestructuraciones organizativas.
- **Filosofías de la dirección:** En respuesta a las condiciones macroeconómicas, la dirección ha tendido a centrarse más en los objetivos a corto y medio plazo. La filosofía general ha sido "ajustarse el cinturón" desde el punto de vista operativo durante la crisis, aunque preparándose a la vez para iniciar un crecimiento a medio o largo plazo.

- **Enfoque en las competencias clave:** Las organizaciones son cada vez más conscientes de lo que hacen mejor y están empezando a centrarse en sus principales competencias. El resultado de ello ha sido el auge de los servicios gestionados y subcontratados.
- **Trabajo cooperativo:** Son varias las tendencias que han contribuido a fomentar la proliferación del trabajo cooperativo, entre ellas, la estructura demográfica cambiante de los trabajadores y la importancia cada vez mayor de los trabajadores cualificados. Asimismo, el éxito de las redes sociales, como LinkedIn o Facebook, de los depósitos de conocimientos wiki, como Wikipedia, y de las plataformas de mensajería persistentes, como Twitter, ha hecho que los responsables de las decisiones de muchas organizaciones se den cuenta de las ventajas que aportan las soluciones de colaboración, las comunicaciones bien unificadas y la colaboración documental.
- **Trabajo flexible:** Aunque la mayor parte de los empleados siguen trabajando en oficinas, se ha producido un aumento de otros tipos de trabajadores flexibles. Según estudios de Datamonitor, cada vez son más los empleados que trabajan lejos de las oficinas centrales y una proporción creciente está ganando en movilidad. Las organizaciones deben tener en cuenta a los empleados remotos en sus estrategias informáticas y corporativas. La idea que empieza a predominar es que los empleados sean capaces de trabajar a distancia en algún puesto y que, a la larga, puedan desplazarse manteniéndose conectados mediante algún tipo de dispositivo.

Problemas comunes a los principales sectores

Las condiciones económicas generales han visto aparecer una serie de problemas comunes en los programas empresariales de los principales sectores. Por ejemplo, un descenso en la demanda de productos y servicios en varios sectores como consecuencia de la recesión mundial ha obligado a la mayoría de las organizaciones a dar prioridad a los controles de costes en sus planes empresariales. No obstante, también hay otras cuestiones importantes que influyen considerablemente en el proceso de toma de decisiones:

Se fusionan las funciones operativas y laborales

Muchas organizaciones están experimentando una fusión de las unidades empresariales o departamentales, a menudo como consecuencia de las fusiones y las adquisiciones, las racionalizaciones operativas y otras medidas de control de costes. De forma similar, muchas funciones laborales se han fusionado a medida que las organizaciones han reducido sus plantillas. Como parte de esta reestructuración, muchas están renunciando también a la típica estructura operativa «de silos» basada en productos para centrarse más en los procesos y en los clientes.

Se prevé un aumento de las presiones para cumplir con la normativa

La necesidad cada vez mayor de cumplir con la normativa y evitar el riesgo de litigio es una preocupación continua en los mercados verticales fuertemente regulados, como es el caso de los servicios financieros, el sector público y la sanidad. Datamonitor está convencida de que habrá más presión para cumplir con las normas y para asegurar el control ahora que muchas deficiencias intrínsecas han salido a la luz por los recientes acontecimientos producidos en el sector de los servicios financieros de todo el mundo.

Los programas "verdes", todavía prioritarios

El interés por el medioambiente sigue siendo una cuestión prioritaria para las organizaciones de todos los sectores, en especial para las empresas de medio y gran tamaño y del sector público. Incluso las organizaciones más expuestas a las tendencias negativas dentro de una economía mayor reconocen la importancia estratégica de contar con un programa empresarial ecológico.

Los dos pilares más importantes de los programas de responsabilidad corporativa y social son la necesidad de cumplir con la legislación medioambiental y las ventajas de coste que proporcionan los procesos y la informática ecológicos. Los programas empresariales ecológicos prevén la reducción de las emisiones de carbono de los departamentos, la mejora de la sostenibilidad de los sistemas informáticos, la reducción de los residuos, el incremento del reciclaje, la reducción del consumo de energía y la realización de investigaciones en fuentes de energía renovables.

Las organizaciones se esfuerzan por mejorar sus operaciones de una forma rentable

Son muchas las organizaciones de todo el mundo y de distintos sectores que afrontan aumentos de costes, reducción de los ingresos o una combinación de ambos. Por este motivo, las organizaciones se están centrando en nuevos procesos empresariales que posibiliten entornos laborales más eficaces y operaciones más rentables.

Por ejemplo, muchos gobiernos de Europa han fomentado un nuevo enfoque en la eficacia, ahora que tienen que afrontar la reducción en los impuestos de los contribuyentes o que tienen que aplicar recortes presupuestarios para afrontar una deuda pública más abultada. Como consecuencia de ello, las organizaciones del sector público están recurriendo a soluciones tecnológicas que les permitan hacer «más con menos». Las tecnologías capaces de facilitar un mejor control y medición de costes y de permitir más eficacia empresarial tienen ahora un especial interés. También hay que destacar que para el éxito de la nueva tecnología son claves la integración, la flexibilidad y la escalabilidad, factores de los que hablaremos con más detenimiento en este documento.

La seguridad y la gestión de los datos: dos cuestiones clave para las organizaciones

La seguridad y la gestión de los datos son dos cuestiones prioritarias ahora que las organizaciones están comenzando a analizar con lupa sus procesos empresariales. A medida que aumenta la complejidad de la seguridad y las cuestiones normativas, también lo hace el riesgo de sufrir brechas de seguridad y de incurrir en el incumplimiento de la normativa.

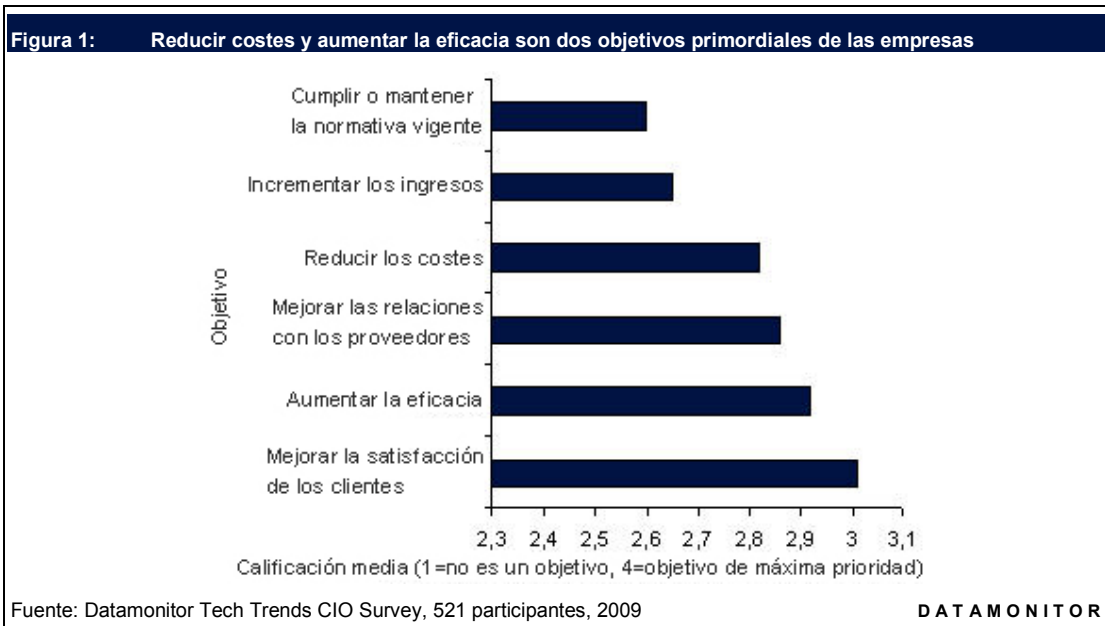
Por ejemplo, el interés por cumplir con la normativa gubernamental ha propiciado una mayor transparencia de las transacciones operativas en distintos sectores, como son los servicios financieros, la banca, la medicina y el sector farmacéutico. Aquellos que han infringido las normas de distintos sectores han sufrido grandes pérdidas económicas en forma de demandas, sanciones o descenso de las ventas debido a retiradas de productos. La consecuencia es que asuntos como los procesos documentales, la gestión del cumplimiento y el control del cumplimiento de las complejas normas gubernamentales se han convertido en apremiantes para las organizaciones.

En todos los sectores, el aumento de los riesgos y las amenazas sobre la identidad y la seguridad ha generado serias preocupaciones por la seguridad y la gestión de los datos y por ende, por la prevención de los fraudes. Estos riesgos también preocupan, y cada vez más, a las organizaciones tanto del sector privado como público. Contra este peligro están respondiendo con la implantación de tecnologías y prácticas basadas en la seguridad de los dispositivos y los documentos, así como con la protección de los datos mediante el cifrado y las tecnologías de autenticación.

Las tecnologías de autenticación más potentes —es decir, aquellas que van más allá de la autenticación por contraseña— reducen considerablemente los riesgos para una organización. Si bien es cierto que por su coste y complejidad muchas de las mejores tecnologías de autenticación han estado desde siempre restringidas a áreas que requieren altísimos niveles de seguridad, Datamonitor recomienda a las organizaciones (sobre todo a aquellas que manipulan frecuentemente datos protegidos) que se replanteen su uso. El coste de algunas tecnologías como los *tokens* de un solo uso y las tarjetas inteligentes, por ejemplo, es cada vez menos prohibitivo. Asimismo, los métodos de autenticación en línea, como la autenticación por comportamiento, los *soft-tokens* y la autenticación por teléfono móvil, hacen innecesario el enviar un lector de tarjetas o un *token* al usuario final. Datamonitor predice que en el futuro proliferarán soluciones de autenticación flexibles que variarán el nivel de autenticación dependiendo del nivel de riesgo de una tarea determinada. Este tipo de soluciones ya se está poniendo en práctica en el sector de la banca en línea y acabará implantándose en los procesos y las transacciones de las organizaciones.

Reducir costes y aumentar la eficiencia: dos objetivos primordiales de las empresas

Pero las organizaciones de distintos sectores no solo comparten los mismos problemas empresariales, sino que también existe un consenso sobre cuáles son los principales objetivos de las empresas. Según un estudio reciente sobre tendencias tecnológicas de Datamonitor, en el que se pidió a los responsables informáticos que evaluaran la importancia de una serie de objetivos generales, parece que las organizaciones no están necesariamente centradas en aumentar sus ingresos en este momento. En su lugar, están haciendo hincapié en aumentar la eficacia, mejorar las relaciones con sus proveedores y abaratar costes. Hay que destacar asimismo que el estudio de Datamonitor sugiere que el objetivo de mejorar las relaciones con sus proveedores es más importante para las organizaciones ahora en 2009, en comparación con los años anteriores.



Otro dato interesante es que, en este momento, la prioridad número uno de los responsables es mejorar la satisfacción del cliente. No hay duda de que las organizaciones están buscando captar nuevos clientes y conservar a los existentes. No obstante, según esta misma encuesta, la gran mayoría de los responsables informáticos confiesan que esperan que sus presupuestos informáticos sigan a la baja en 2010. Para incrementar la satisfacción del cliente con un presupuesto informático muy limitado, Datamonitor cree que las organizaciones deberían adoptar un nuevo enfoque ante los cambios operativos y su gestión. Deberían apostar por un enfoque pragmático que proporcione más agilidad e innovación aumentando la eficacia y reduciendo los costes de los procesos empresariales. Más adelante en este documento explicaremos cómo pueden las empresas abordar los cambios organizativos.

LOS PROCESOS EMPRESARIALES EVOLUCIONAN GRACIAS A LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Para lograr sus nuevos objetivos empresariales, las organizaciones están revisando sus actuales procesos empresariales. La consecuencia es que están surgiendo nuevas tecnologías y procesos operativos, capaces de respaldar los cambios deseados y las demandas cambiantes de empleados y clientes. Aunque hay muchos métodos de implantar cambios organizativos, la innovación tecnológica desempeña un papel crucial a la hora de afinar las operaciones. Aquí esbozamos algunos aspectos clave del desarrollo de la innovación tecnológica:

La integración y la escalabilidad informáticas: dos claves para los objetivos de crecimiento del futuro

Las organizaciones más prósperas dispuestas a afrontar los retos de los futuros cambios macro y microeconómicos entienden la importancia de la flexibilidad y la escalabilidad informáticas para lograr sus objetivos de rendimiento. Las soluciones y la infraestructura informática deben ser capaces de integrarse fácilmente y de ofrecer un nivel de flexibilidad óptimo, de forma que las nuevas aplicaciones y las actualizaciones puedan añadirse con prontitud. Cuando los sistemas informáticos son compatibles, se puede responder rápidamente a las condiciones empresariales cambiantes con tecnologías nuevas o actualizadas.

De forma similar, los sistemas informáticos deben ser escalables para poder ampliarse, cambiar y crecer al mismo ritmo que la organización. Esto es aplicable a la escala real de los sistemas informáticos, así como a su compatibilidad con los futuros estándares tecnológicos.

La distribución remota garantiza una mayor eficacia

Las organizaciones pueden incrementar la eficacia de sus procesos empresariales permitiendo la distribución remota de varias capacidades de TI, como las herramientas de diagnóstico para los sistemas de informáticos, la gestión de seguridad remota, el control remoto de TI y el servicio técnico remoto. Dos son los factores claves de la distribución remota de TI:

En primer lugar, hay más empleados trabajando a distancia. Son aquellos que trabajan a tiempo parcial o completo desde sus casas o desde una oficina remota o que hacen trabajo de campo. Históricamente, la distribución remota de aplicaciones informáticas a estos trabajadores se venía realizando mediante la implantación de un sistema informático de cliente ligero (thin client), infraestructura móvil e inalámbrica, redes privadas virtuales (VPN) y con la optimización de la red de área amplia (WAN). No obstante, Datamonitor cree que este enfoque conlleva un doble esfuerzo, incrementa los costes y ofrece a menudo escasa manejabilidad. Alternativamente, puede lograrse una distribución de aplicaciones perfecta, en cualquier entorno y lugar, aprovechando el incremento del ancho de banda de la red y la disponibilidad y el uso de Internet. Estas tendencias fomentan el desarrollo de una arquitectura de distribución de aplicaciones en línea que permite un acceso seguro y flexible a la información y a las aplicaciones, desde cualquier lugar.

En segundo lugar, Datamonitor cree que hay una desconexión entre las tecnologías de administración de los ordenadores y los procesos empresariales a los que suelen dar apoyo. Para evitar esta desconexión, los programas de gestión de ordenadores deben evolucionar hasta parecerse más a un servicio técnico de gestión remota exhaustiva y adquirir capacidades de solución para la gestión del servidor y los centros de datos. Es más, Datamonitor espera que la tecnología evolucione para permitir a los departamentos informáticos abandonar el actual enfoque fragmentado que adoptan en la gestión de ordenadores y afrontar el reto de automatizar remotamente las tareas comunes, y también proporcionar un cierto grado de autoservicio.

Los servicios gestionados permiten centrarse en las competencias clave

Cediendo las actividades empresariales menos importantes a un proveedor de servicios gestionados, las organizaciones pueden centrarse en las competencias clave. Mientras que algunas organizaciones obtendrán más ventajas subcontratando procesos empresariales o departamentos operativos enteros a terceros, a otras les resultará más ventajoso un enfoque mixto. Este enfoque mixto (es decir, distribuir internamente y a terceros las actividades empresariales menos importantes, como las de back-office) proporciona a las organizaciones flexibilidad en distintos momentos. Durante los periodos de más demanda de productos y uso de servicios, por ejemplo, puede ser beneficioso para una organización recurrir a un proveedor de servicios gestionados en lugar de contratar a trabajadores internos temporales, ya que esto llevaría más tiempo y resultaría menos rentable.

Recurrir a un proveedor de servicios gestionados también permite a las organizaciones tener acceso a las tecnologías más eficaces del mercado, que pueden ser a la postre una ventaja competitiva decisiva. Además, los proveedores de servicios gestionados pueden tener a su favor importantes economías de escala, lo que los convierte en una opción mucho más rentable.

Aumentan los registros de datos electrónicos

La información y su control es un aspecto vital para las organizaciones. La tendencia actual es disponer de registros de datos electrónicos, ya que los sistemas de administración de documentos (DRM) y registros son capaces de reconocer y gestionar todo el contenido generado y utilizado en una organización como registros. Datamonitor define «registro» como una serie de datos inalterables que tienen un origen definido y que suelen conservarse durante un periodo de tiempo para cumplir con lo dispuesto en las normas o leyes. Para permitir el paradigma llamado «gestiona todo como un registro», se están adoptando los sistemas DRM. Esto crea una amplia estructura de administración de registros impulsada por los objetivos de la política y respaldada por la gestión del flujo de trabajo. En este tipo de estructura, se procesa como registro cualquier formato de contenido, como los documentos, los e-mails, los mensajes instantáneos, las publicaciones y los comentarios de los blogs, los recursos multimedia, las imágenes y el contenido web.

La gestión centralizada de los registros electrónicos es esencial

A medida que proliferan los registros de datos, es fundamental que las organizaciones reduzcan y fusionen los depósitos de datos dispersos. De lo contrario, estos silos de datos electrónicos acaban aislados y siendo muy costosos de gestionar, por no mencionar que su contenido es prácticamente inaccesible para otros departamentos de la organización. Centralizando los registros de datos electrónicos en un solo depósito al que puedan acceder los distintos empleados y unidades de negocios, las organizaciones disfrutan de importantes ventajas, como:

- **Una visión integral centrada en el cliente:** Capturando electrónicamente toda la correspondencia del cliente e interactuando con los distintos canales de venta y servicio en un solo depósito operativo, las organizaciones pueden obtener una visión integral de sus clientes. Esto incluye todos los contactos con el cliente, como los e-mails, las conversaciones telefónicas, las cartas en papel o los formularios en línea. Si juntamos toda esta información de las transacciones con otra información del cliente, como los albaranes y los contratos, los representantes del servicio de atención al cliente disponen de un historial completo de las relaciones con el cliente. El resultado es una mayor satisfacción del cliente y una reducción de los costes del servicio de atención al cliente.
- **Más oportunidades de colaboración:** La funcionalidad de colaboración, como parte de los datos electrónicos compartidos, permite a las organizaciones aprovechar las ventajas del flujo de trabajo y las capacidades de las normas empresariales. Cuando los sistemas de DRM están conectados a un depósito central y se comunican con otros componentes del ecosistema de gestión de contenido de las organizaciones, el hecho de permitir la colaboración permite gestionar los cambios y la versión de los datos. Datamonitor prevé que, debido a la ralentización general de la economía, se reduzcan los viajes de empresa y se recurra a las funciones de colaboración para crear y mantener espacios de trabajo compartidos.
- **Gestión de derechos de autor:** La centralización de los datos electrónicos permite a las organizaciones gestionar mejor los documentos que están sujetos a derechos de autor. También permite instalar tecnologías que automatizan e integran herramientas DRM directamente en los documentos electrónicos. Esto evita los errores humanos, racionaliza los procesos de DRM y evita cualquier situación que pudiera derivar en un pleito jurídico.
- **Certificación de conformidad:** Una de las primeras causas de los registros electrónicos han sido las normas del sector y las gubernamentales. Las organizaciones que centralizan los datos electrónicos y estandarizan sus procedimientos documentales pueden demostrar que cumplen con los organismos reguladores de manera rápida y eficaz. Así se reduce el riesgo de ser víctima de un escrutinio público y mediático negativo, y los posibles litigios con los accionistas.
- **Almacenamiento eficaz:** Gracias a la concentración de los datos electrónicos ya no será necesario hacer grandes inversiones en nuevos equipos e instalaciones de almacenamiento. Datamonitor recomienda combinar y alojar en un depósito separado todo el contenido electrónico almacenado que no es necesario integrar con los otros datos, como los archivos de e-mail.

UN ENFOQUE PRAGMÁTICO ANTE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

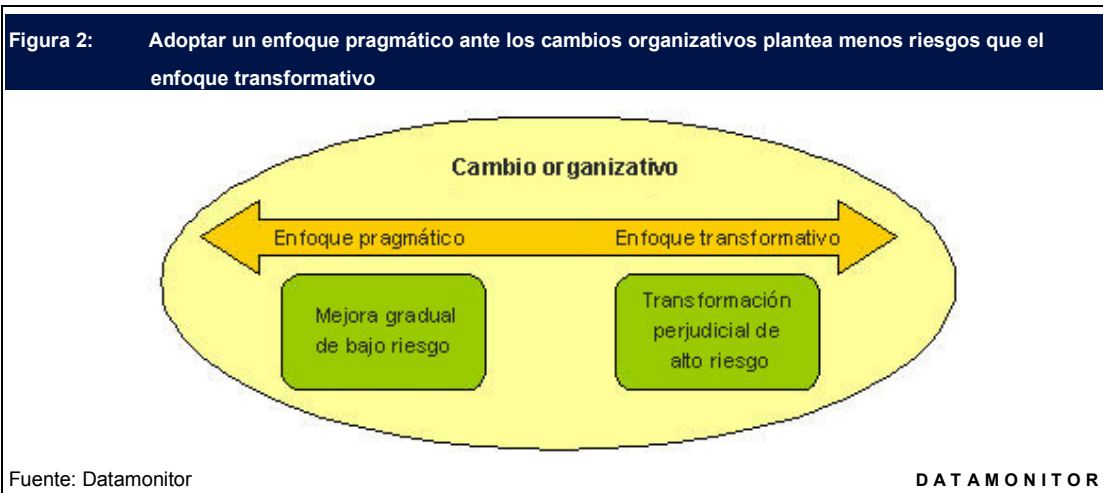
Las organizaciones de numerosos sectores afrontan importantes retos internos y externos, y adaptarse a los cambios que conllevan no es una tarea trivial. Dos son los enfoques de gestión más habituales para adaptarse al cambio: un enfoque transformativo, que implica replantearse los procesos empresariales con la promesa de una propuesta de valor totalmente nueva; y un enfoque pragmático, que consiste en mejorar gradualmente los procesos existentes.

El enfoque transformativo se caracteriza por ser visionario y novedoso, mientras que el pragmático se basa en mejorar la agilidad y la rentabilidad de las estrategias operativas (tanto las existentes como las modificadas).

Replantearse los procesos empresariales con una estructura informática ágil y rentable

Adoptar un enfoque transformativo ante los cambios organizativos no es un método probado y sí presenta bastantes riesgos. Suele requerir una actualización masiva de los sistemas informáticos y los procesos empresariales existentes, algo que obstaculiza las tareas cotidianas y que suele amortizarse a muy largo plazo.

Dadas las cambiantes condiciones económicas y los limitados presupuestos informáticos que tienen la mayoría de las organizaciones, Datamonitor cree que éstas deberían centrarse en un enfoque más pragmático y adaptado. Es decir, hacer modificaciones dentro de los límites probados y existentes de forma gradual y respondiendo siempre a los cambios de la empresa. Se trata de un enfoque pragmático de bajo riesgo, porque los cambios pueden producirse gradualmente, pudiendo ser un proceso o una aplicación informática cada vez, en lugar de una revisión total. Aunque puede parecer algo insulso si lo comparamos con los espectaculares resultados que prometen los cambios transformativos, las investigaciones de Datamonitor demuestran que los cambios pragmáticos permiten adaptar mejor los procesos empresariales e informáticos a los objetivos de la organización, y reducen el coste total de propiedad.



Las organizaciones que adoptan un enfoque pragmático ante los cambios suelen centrarse en:

- **Racionalizar sus procesos empresariales:** Esto puede lograrse automatizando una gama más amplia de procesos empresariales o componentes de estos procesos, lo que garantiza una mayor eficacia y reduce el riesgo de errores humanos o retrasos. Los procesos empresariales también pueden fusionarse mediante plataformas de colaboración y otras tecnologías de intercambio de tareas. Así se reducen los retrasos que se producen entre las distintas fases de los procesos empresariales.
- **Reducir los costes operativos:** Reduciendo las tareas de mantenimiento de los procesos empresariales existentes y de las aplicaciones informáticas, las organizaciones pueden liberar y reasignar recursos, ya sea para incorporar sistemas informáticos nuevos o actualizados o para dedicarlos a tareas empresariales de más alto valor. Las tareas de mantenimiento pueden reducirse implantando un proceso de mantenimiento y supervisión automatizado, que puede incluir la supervisión y la reparación remota, y también estandarizando plataformas tecnológicas, de forma que las aplicaciones nuevas y actualizadas pueden integrarse fácilmente.

El control y la medición de costes integrales, claves para el enfoque pragmático

A la hora de incrementar la eficacia de los procesos y los sistemas existentes, no hay duda de que la mayoría de las organizaciones deben adoptar un enfoque distinto con las estadísticas y las mediciones, para evaluar la verdadera contribución de los costes a los resultados empresariales. A menudo, para ello es necesario contar con tecnologías integrales más avanzadas de medición y control de costes. Controlando los costes, las organizaciones pueden descubrir recursos ocultos y reasignarlos al desarrollo de nuevos proyectos e iniciativas.

Deben establecerse estadísticas clave de costes comparables

Para ello, es necesario establecer estadísticas de costes para todas las funciones organizativas. La dirección debería desarrollar o reevaluar todas las estadísticas de costes junto con todos los departamentos de la organización, con el fin de recabar información relevante y significativa que pueda utilizarse después para añadir valor. Por ejemplo, los datos estadísticos sobre costes de TI incluyen:

- El porcentaje de los costes de TI sobre el total de los costes operativos
- El coste de proporcionar servicios genéricos de TI, como cuentas de e-mail, por cada usuario
- El coste total de propiedad del hardware (PC, portátiles, impresoras, teléfonos móviles, etc.)
- El tiempo medio para diagnosticar y resolver problemas
- El porcentaje de reducción de la productividad perdida por incidencias relacionadas con la capacidad
- El porcentaje de reducción de los costes de software gracias a un mejor control de los activos

Cada organización tendrá en consideración distintos factores y objetivos estratégicos para seleccionar distintos datos estadísticos de coste de las funciones empresariales. No obstante, elegir datos que puedan compararse según un estándar del sector aporta ciertas ventajas. Estos datos comparativos ayudan a identificar las oportunidades para abaratar costes sacando a la luz las áreas problemáticas dentro de una función empresarial, descubriendo las lagunas de rendimiento o determinando el rendimiento logrado. También es útil saber cómo han conseguido una mayor eficacia las organizaciones que la han conseguido.

La integración ofrece agilidad y un enfoque pragmático ante los cambios

Apostando por tecnologías capaces de integrarse en los sistemas y procesos informáticos existentes, las organizaciones pueden incorporar o actualizar aplicaciones como respuesta a los factores cambiantes, tanto internos como externos. Para ello, las organizaciones deberían procurar que los componentes y las plataformas informáticas clave sean interoperables.

Dicho más claramente, la integración de los sistemas informáticos aúna el mayor número de componentes en una sola operación. Un ejemplo de integración informática básica sería la creación de un buzón de entrada unificado para los procesos de e-mails, posibles clientes y finalización de proyectos.

Un caso de integración más avanzado sería una plataforma de gestión de contenido de empresa (ECM), que integra tanto los datos estructurados como los no estructurados, los datos XML y los formateados, como pueden ser los documentos Adobe PDF y Microsoft Office. Un tipo de aplicación empresarial que debería integrarse con una plataforma ECM son los sistemas de planificación de recursos de empresa y de gestión de relaciones con los clientes, así como los sistemas de facturación, los datos históricos, los financieros y de nóminas, las bases de datos, los directorios y los sistemas de archivo. La plataforma ECM también debería integrarse con un proveedor de escáneres importante o utilizar la propia tecnología de escáner para digitalizar los documentos en papel. Poder importar o guardar la información existente en un depósito ECM permite a las organizaciones utilizarla a modo de depósito de gestión de conocimientos. De lo contrario, esta información permanece oculta en los discos duros de los empleados e inaccesible para una audiencia más amplia.

La integración facilita la adopción de un enfoque pragmático ante los cambios organizativos debido a que permite cambios graduales y medidos. Por ejemplo, la integración de todos los registros de datos de los usuarios individuales crea una colección de datos centrados en el cliente que permite hacer búsquedas. Estos datos pueden servir para mejorar los análisis de tendencias, mejorar la gestión y la previsión de la demanda e identificar mercados emergentes. Además, los datos pueden ser analizados para mejorar y desarrollar nuevos procesos empresariales.

La personalización de la TI facilita procesos empresariales nuevos y creativos

La personalización de los sistemas y funciones de TI permite flujos de trabajo más personalizados, que a su vez incrementan la velocidad y la eficiencia de los procesos empresariales. Los flujos de trabajo personalizados también permiten procesos empresariales nuevos y creativos.

Por ejemplo, es posible instalar un programa de coordinación de proyectos a modo de plataforma común, que ofrezca paneles de control personalizados para cada empleado y para las actividades de los proyectos en los que participen. El programa puede definir plazos, enviar notificaciones y recordatorios de fechas límite, así como permitir la comunicación entre los integrantes del equipo del proyecto, con intercambio de archivos y mensajería, por ejemplo. También puede permitir a las personas crear procesos empresariales nuevos y mejorados para un determinado proyecto, basándose en la comunicación de experiencias compartidas con sus compañeros sobre tareas específicas. Por otro lado, al tener más visibilidad sobre los distintos procesos de un proyecto, los empleados pueden desarrollar métodos nuevos y creativos para lograr determinados objetivos. Lo que se logra con ello es que, como mínimo, se impliquen más en el objetivo final de los proyectos en los que trabajan.

Un programa como éste proporciona a los coordinadores de proyecto información sobre las distintas actividades de los empleados y las fases e hitos de cada proyecto. Los coordinadores pueden utilizar el programa para asignar recursos y para dirigir más eficazmente a los empleados e, incluso, también a los clientes y proveedores. Al disponer de una visión exhaustiva de los proyectos, y de información sobre las actividades cotidianas de cada empleado, los coordinadores cuentan con toda la información relacionada con el proyecto. Esto libera recursos que, de otra manera, se dedicarían a mantener los flujos de trabajo del proyecto y permite a los coordinadores tomar decisiones con más información.

La personalización también proporciona a los usuarios más poder al animarlos a utilizar aplicaciones o dispositivos de determinadas formas en función del historial de uso pasado. Por ejemplo, las impresoras y escáneres multifunción pueden programarse para cada usuario. De esta forma nos aseguramos que se utilizan respetando las políticas sobre procesos de la empresa, por ejemplo, para limitar la posibilidad de enviar directamente documentos al exterior desde el dispositivo. También puede simplificar el trabajo proporcionando a los usuarios acceso a las tareas más necesarias, por ejemplo, la posibilidad de enviar facturas automáticamente al departamento de contabilidad directamente desde el dispositivo, desencadenando el proceso de aprobación y pago.

La automatización de TI facilita los cambios en los procesos organizativos

La automatización informática ofrece más control de los procesos empresariales, ya que permite distribuir la lógica del proceso de una manera más coherente y oportuna. Contar con este nivel de control garantiza que los cambios en estos procesos, tanto si son significativos como si no, puedan implantarse de forma eficaz.

La automatización informática ofrece muchas ventajas, entre ellas más transparencia en los flujos de trabajo, la posibilidad de gestionar los procesos y la desaparición de los errores humanos. Son muchos y variados los procesos empresariales que pueden automatizarse con el software, entre ellos:

- Las comunicaciones internas y externas
- El mantenimiento operativo
- Las hojas de entradas y salidas y el perfil de los empleados
- La gestión financiera y el seguimiento de las facturas
- El cumplimiento con la normativa

La automatización es una herramienta poderosa para gestionar la seguridad, sobre todo para asignar y retirar identidades y privilegios a los usuarios, tarea que de lo contrario resulta bastante tediosa y cara para la mayoría de las organizaciones. Las soluciones de provisión (gestión de identidades) afectan considerablemente a los procesos empresariales porque ambos están estrechamente relacionados. La automatización de los procesos de provisión, sobre todo los modelos de autoservicio, sigue extendiéndose. Tecnologías como la ERM (Gestión de riesgos de empresas) permiten varios casos de provisión basados en el puesto de la persona a la que se concede el acceso. ERM también permite un alto nivel de capacidad de respuesta automatizada de la provisión. Por ejemplo, si un empleado recibe un ascenso o abandona la organización, sus privilegios de acceso cambiarán en consecuencia, con una intervención manual mínima. Esto evita los riesgos asociados a no cerrar las cuentas de usuario una vez que los usuarios han dejado sus puestos.

Las organizaciones deben incorporar las soluciones tecnológicas adecuadas para alcanzar sus objetivos

Sea cual sea el sector al que pertenecen o su posicionamiento competitivo, todas las organizaciones pueden beneficiarse de la instalación de tecnología estratégica para lograr sus principales objetivos y para apoyar sus procesos empresariales. Con demasiada frecuencia, las compras informáticas y su instalación se deciden sin reflexionar y sin tener en cuenta las implicaciones que puedan tener en la organización y, en algunos casos, en la cadena de suministro y en la red de asociados.

Datamonitor reconoce que adoptar un enfoque pragmático ante los cambios organizativos puede que no despierte el mismo entusiasmo desbordado que un enfoque transformativo de más riesgo. No obstante, utilizando tecnologías como la automatización y la personalización informática para hacer cambios graduales de bajo riesgo en los procesos empresariales las posibilidades de conseguir jugosos beneficios, tanto hoy como en el futuro, son mayores. Un enfoque pragmático ante los cambios también libera recursos para aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento organizativo, recursos que de lo contrario se dedicarían a gestionar rígidos procesos empresariales. Estas oportunidades serán vitales para las organizaciones que deseen estar preparadas para la recuperación económica.

APÉNDICE

Pregunte a los analistas

Rhonda Ascierio, analista senior, rascierio@datamonitor.com

Tim Gower, analista senior, tgower@datamonitor.com

Exención de responsabilidad

Todos los derechos reservados.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento, así como su almacenamiento en sistemas de recuperación o su envío por cualquier forma y medio, ya sea electrónico, mecánico, mediante fotocopia, grabación etc., sin el consentimiento previo del editor, Datamonitor plc.

Los datos de este informe se consideran correctos en el momento de su publicación, si bien este hecho no puede garantizarse. Recuerde que los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que ofrece Datamonitor se basan en información recabada de buena fe tanto de fuentes primarias como secundarias, cuya veracidad no siempre estamos en condiciones de garantizar. Por este motivo, Datamonitor no asume responsabilidad alguna por las acciones tomadas basándose en información que a la larga resulte ser incorrecta.