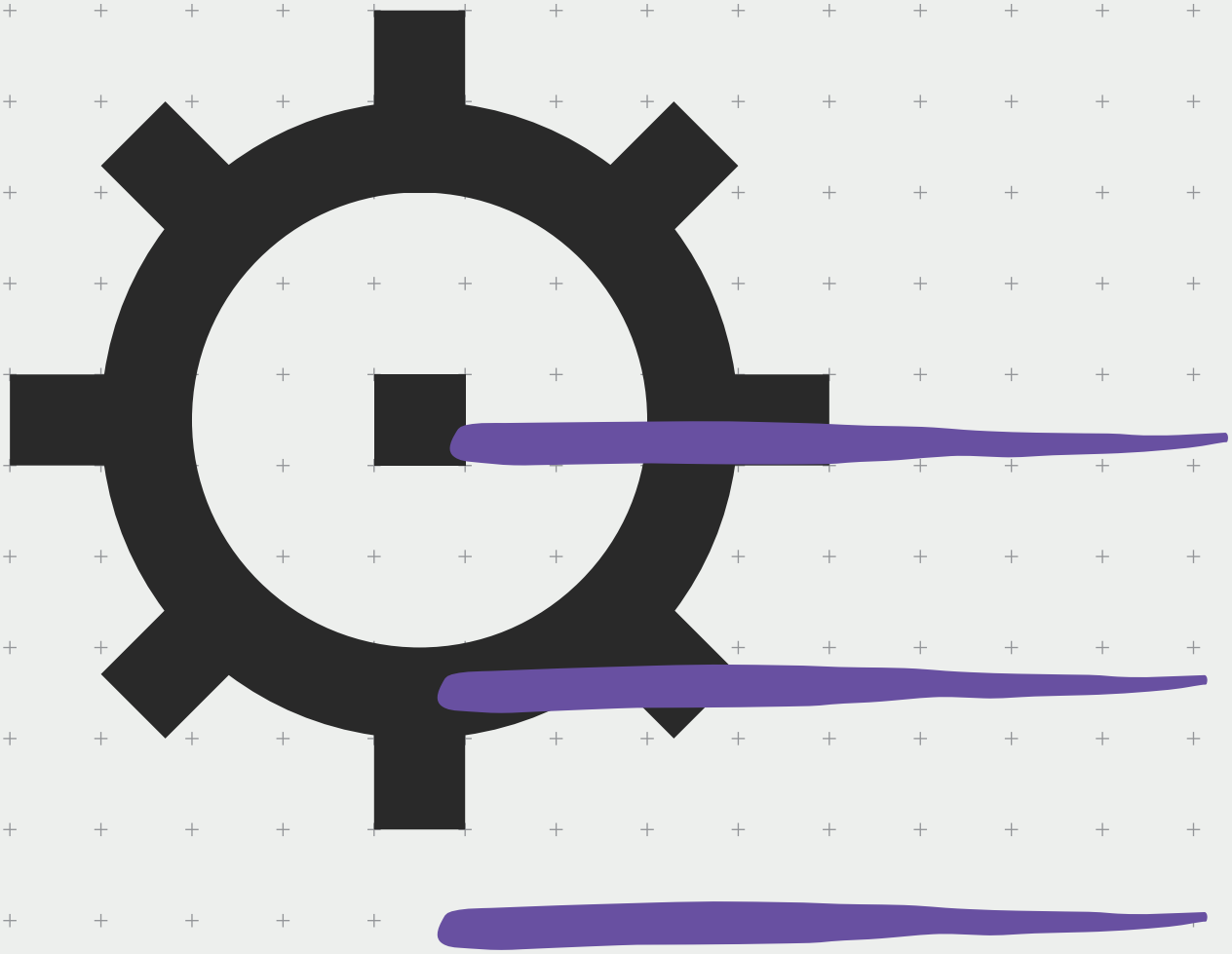
KYOCERA

kyoceradocumentsolutions.es

Los procesos de negocio como habilitadores del éxito en las organizaciones.

Claves y soluciones.



eBook

Índice

Introducción	03
Un primer acercamiento a la llamada gestión por procesos de negocio	04
Gestión por procesos de negocio: la inevitable resistencia al cambio	06
Pasos para conseguir el éxito de la implementación de procesos de negocio	08
Algunas conclusiones...	11



Introducción.

Es indudable que nuestra forma de trabajar y de relacionarnos con el entorno **ha cambiado**. Las organizaciones **han experimentado una aceleración digital sin precedentes**, que nos obliga a mirar hacia dentro y reestructurar los procesos de negocio para dar respuesta a esta nueva realidad.

Cada día son más las compañías de alcance internacional que apuestan por **invertir en automatizar sus procesos de negocio,** que dan ese salto necesario para mejorar sus niveles de productividad, eficiencia y, por supuesto, **competitividad y posicionamiento** en los puestos más altos de su sector de actividad.

En el e-book que ahora estás empezando a leer, explicaremos qué significa para nosotros la llamada **gestión por procesos de negocio,** una acepción que, por experiencia, sabemos que va mucho más allá del concepto puramente teórico. En el segundo apartado del libro, profundizaremos en uno de los problemas o **barreras más importantes** que deben superar prácticamente todas las compañías en su **proceso de automatización y estandarización de procesos de negocio:** la resistencia al cambio de algunos actores internos implicados en el proceso.

Por supuesto, **plantearemos el problema, pero parte de la solución se encuentra en contar con un CIO**, un Director de Información con altos conocimientos técnicos y habilidades ejecutivas que le permitan detectar prematuramente cualquier **reticencia al avance de la compañía** y de proponer e implementar medidas preventivas que garanticen el éxito de nuestra inversión.

Seguimos avanzando por el libro y llegamos a su tercer apartado: **"Pasos para conseguir el éxito de la implementación de los procesos de negocio",** un detallado listado en el que explicaremos clara y detalladamente las fases clásicas por las que pasa una compañía para automatizar y estandarizar correctamente todos y cada uno de sus procesos de negocio.

Cerraremos el e-book de una forma clásica y práctica: reflexionando sobre algunos de los **puntos más importantes trabajados** en el texto, unas ideas que pueden servir de punto de partida para que una gran compañía aborde con éxito el **proceso de transformación, automatización y estandarización de sus procesos de negocio.**

Un primer acercamiento a la llamada gestión por procesos de negocio.

La **gestión por procesos de negocio** puede tener diferentes acepciones en función del punto de vista que adoptemos a la hora de abordarlo. Para nuestra compañía y por la experiencia que hemos recabado en los años de trayectoria profesional, la gestión por procesos de negocio o **BPM** — Business Process Management — se podría definir como un conjunto de metodologías de trabajo apoyadas en **diferentes herramientas tecnológicas avanzadas** que permiten al CIO de una compañía:



+ **Observar**
+ **Visualizar**
+ **Describir**
+ **Analizar**
+ **Mejorar**
+ **Y optimizar** las diferentes áreas, departamentos, proyectos y procesos de negocio de una compañía para que alcancen los diferentes objetivos deseados.

En esta definición vemos reflejado el modus operandi de muchas grandes compañías nacionales y multinacionales, grandes empresas que dirigen sus esfuerzos y su inversión a mejorar la gestión por procesos de negocio utilizando las TIC, las imprescindibles tecnologías de la información y la comunicación.





Esta definición también explica por qué las principales compañías del mundo han invertido tanto tiempo, dinero y talento en **automatizar todos sus procesos de negocio,** tanto los principales, como los secundarios.

Por otra parte — y para terminar — en la acepción de BPM o gestión por procesos de negocio no debemos olvidar **la importancia de dos pilares:**

1. La comunicación interna desde el punto de vista del compromiso interno, de esa aceptación del cambio necesario para convertir un negocio tradicional en un negocio digital que busque la optimización de sus procesos de negocio mediante la automatización y estandarización de los mismos.

2. La imprescindible presencia de un CIO — Chief Information Officer — Jefe o Director de los Sistemas de Información, ese profesional cualificado y bien conocedor de las TIC que se ha convertido en un líder fuerte capaz de asumir tareas ejecutivas y de suscitar ese compromiso interno del equipo humano tan necesario para el éxito.

La gestión por procesos de negocio:

- Ha cambiado la forma de operar de las principales compañías del mundo que buscan tanto mejorar sus resultados económicos, como garantizar la llamada experiencia final del cliente.
- Busca la excelencia a través de la automatización de todos y cada uno de los procesos de negocio y de las tareas y proyectos asociados a cada uno de ellos.
- Necesita contar con la presencia de un líder fuerte con un alto perfil tecnológico y unas aptitudes y actitudes ejecutivas y motivadoras.
- Necesita del compromiso real de todos los actores del proceso de negocio, un compromiso que se adquiere a través de la mejora de la comunicación interna.



Gestión por procesos de negocio: la inevitable resistencia al cambio.

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, el cambio en la forma de operar de las empresas nacionales e internacionales **es inevitable** por una razón muy simple: la optimización corporativa se consigue a partir a partir de la **automatización y la estandarización de los procesos de negocio.**

Pero "dar el salto" de empresa tradicional a negocio tecnológico y altamente competitivo no es sencillo, y no por razones técnicas o económicas, sino por una barrera difícil de superar: **el factor humano y su tradicional resistencia al cambio.**

"Los cambios solo les gustan a los bebés mojados" es una conocida frase del argot empresarial que explica en pocas palabras la principal **dificultad de optimizar la gestión nuestros procesos de negocio** a través de **su automatización:** la posible resistencia al cambio de nuestros valiosos empleados, técnicos o directivos senior.

Esta inevitable resistencia al cambio **pone en serio peligro la consecución de los objetivos económicos y competitivos** que busca nuestra gran compañía por una razón que ya hemos apuntado en párrafos anteriores: sin el **compromiso incondicional de nuestros equipos humanos de trabajo** será imposible introducir con éxito los cambios organizacionales, técnicos, tecnológicos y operativos que implica la automatización y estandarización de los procesos de negocio. Hablamos de la conocida **brecha digital,** una barrera que se ha estrechado en los últimos años gracias a la popularización de los ***smartphones*** y las ***apps***, pero que continúa presente en más entornos y países de los que nos gustaría reconocer.

Recapitulando: tenemos un problema, la resistencia al cambio que puede existir entre los diferentes miembros de nuestra organización. Pero también **tenemos una solución: contar con un CIO que combine en su perfil profesional:**

+ Altos conocimientos tecnológicos y ejecutivos.

+ Altas capacidades de liderazgo y de motivación.

La presencia de un **CIO** garantizará a nuestra compañía que el proceso de **automatización y estandarización de nuestros procesos de negocio** se realizará de forma ordenada, lógica, fluida, amigable y, lo más importante de todo: sin la presencia de trabas ni barreras.

El **factor humano** es una de las barreras más importantes para la implementación de la gestión de procesos de negocio en las organizaciones.

La resistencia de los empleados, técnicos y directivos senior a utilizar las diferentes soluciones informáticas que automatizan y optimizan el trabajo individual y colectivo puede ser un hándicap importante a la hora de alcanzar el éxito que busca nuestra organización.

Para eliminar esta barrera, es preciso que incorporemos a nuestra organización a un CIO comprometido con el cambio que elija **soluciones tecnológicas y de software flexibles,** con una curva de aprendizaje accesible y que se adapten a la preparación de las personas que conforman nuestra compañía.



Pasos para conseguir el éxito de la implementación de procesos de negocio.

Como hemos visto en párrafos anteriores, las **dos decisiones previas** que debemos tomar antes de comenzar el proceso de automatización de nuestros procesos de negocio serían las siguientes:

1. Incorporar a nuestro equipo directivo a un CIO capaz de diluir la brecha digital y la resistencia al cambio.

2. Elegir una solución global de automatización de procesos de negocio que se adapte tanto a las necesidades y objetivos de nuestra compañía, como a los profesionales de distintas edades y cualificaciones que conforman nuestro valioso equipo humano.

Estas **dos decisiones ejecutivas son cruciales** para empezar con buen pie nuestro proceso de cambio y automatización, pero no son las únicas. También **existen una serie de pasos o fases** que deberían seguir las grandes compañías para implementar y completar con éxito una automatización global de procesos de negocio:

1. Fase de diagnóstico organizacional y búsqueda de mejora.

2. Fase de definición del proyecto.

3. Fase de diseño e implementación.

4. Fase de monitorización y mejora.





Veamos cada una de estas fases en detalle.

1. Fase de diagnóstico organizacional y búsqueda de mejora.

La primera fase de la **transformación digital de nuestros procesos de negocio** se centrará en la **minería de datos** o, en otras palabras, en recabar todos los datos importantes de la organización, toda aquella información interna y externa que nos ayude a definir:

+ **El tipo de mejora que necesita la compañía y sus procesos de negocio:** organizacional, de fabricación, de distribución, de calidad, de cantidad, de comercialización, de atención al cliente, de motivación de nuestro equipo humano, de productividad, de rentabilidad...
+ **Los puntos débiles** que la automatización de los procesos de negocio debería reforzar haciendo especial hincapié en las áreas de negocio más sensibles o reticentes al cambio.
+ **Los puntos fuertes** que lo pueden ser aún más gracias a la implementación de una solución global de automatización y estandarización de los procesos de negocio.

Una nota importante: en la fase de diagnóstico organizacional y búsqueda de mejora debemos evitar a toda costa el llamado **"efecto silo"**, esa tendencia de las empresas tradicionales a **individualizar los problemas y las soluciones** de un único proceso de negocio. La fase de diagnóstico debe contemplar a los procesos de negocio como un todo, como un engranaje completo de partes interrelacionadas entre sí que deben acoplarse y girar sin interferencias ni averías.

2. La fase de definición del proyecto.

Si tenemos claro lo que queremos conseguir con la automatización y estandarización de nuestros procesos de negocio, los puntos débiles que pueden interferir en el proceso y, también, los puntos fuertes en los que podemos apoyarnos para empezar a trabajar, nos será muy sencillo **completar la segunda fase** o paso: **definir nuestro proyecto particular.**

¿El objetivo de esta fase?: **identificar los procesos de negocio y las relaciones que los unen** a fin de planificar al detalle los hitos principales, su calendario, los actores principales y el resto de puntos que se deben cumplir hasta alcanzar ese objetivo de mejora que hemos detectado en la fase anterior.

En esta segunda fase es importante que prestemos especial atención a aquellos **procesos de negocio más débiles** y, también, a los **procesos de negocio que sean prioritarios o vitales** para la consecución de los objetivos económicos, productivos o de competitividad que hemos anotado en la fase anterior.

3. La fase de diseño e implementación.

En la fase de diseño e implementación **pondremos en marcha el calendario de hitos** programado en la fase anterior. En general podríamos decir que hay **dos formas clásicas** de abordar esta fase con éxito:

+ **A través de un proyecto piloto:** probando la solución tecnológica en un único proceso de negocio seleccionado por su especial importancia para la organización, por sus puntos débiles o fuertes, etc.

+ **A través de la implementación global y simultánea** de la solución elegida en todos los procesos de negocio.

4. La fase de monitorización y mejora.

Como bien sabes, **monitorizar los resultados de cualquier acción** que acometemos es absolutamente necesario para **detectar posibles errores,** desviaciones a la norma o comportamientos indeseados de la automatización de procesos de negocio.

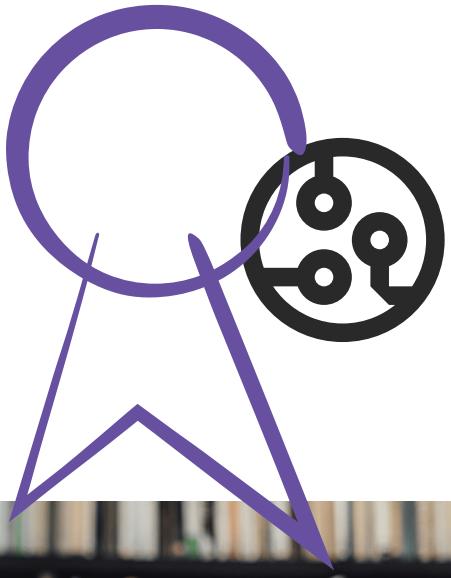
La razón de prestar especial atención a esta cuarta fase — detectar prematuramente errores técnicos o humanos — **es puramente preventiva** ya que evitará que los pequeños problemas detectados ahora se conviertan con el tiempo en barreras que impidan la mejora que buscábamos en un primer momento.

Para implementar eficazmente una solución tecnológica flexible y adaptada a los objetivos de la automatización de nuestros procesos de negocio es preciso:

+ **Contar con un CIO cualificado y comprometido con el éxito** de nuestra transformación tecnológica.

+ **Seguir una serie de pasos lógicos,** de fases consecutivas que nos permitan definir claramente los objetivos particulares y generales de la compañía, los procesos de negocio más débiles o importantes para la consecución del éxito y las barreras o errores que se van a producir en el proceso de automatización.

En todas estas fases es vital **contar con el compromiso interno** de todo el organigrama de nuestra compañía especialmente de los puestos directivos y de aquellos agentes senior más reticentes a los cambios tecnológicos.







Algunas conclusiones...

Como apuntábamos en la introducción de este e-book, a lo largo de las páginas anteriores hemos desgranado los pasos básicos que permiten a una gran compañía afrontar con éxito la transformación digital de sus procesos de negocio.

¿Qué ideas podríamos destacar a modo de conclusiones? Quizá las siguientes:

+ La automatización de los procesos de negocio en el competitivo, cambiante y dinámico tejido económico actual es absolutamente imprescindible para alcanzar los objetivos económicos, competitivos, de calidad y de compromiso con nuestros clientes finales.

+ La mejora de nuestra comunicación interna y una excelente gestión de nuestra minería de datos corporativos internos y externos son vitales para el éxito de la primera fase de la automatización de procesos de negocio: la fase de diagnóstico organizacional y búsqueda de mejora.

+ Para alcanzar los objetivos que nos propongamos, es necesario conseguir el compromiso incondicional de nuestro factor humano. La resistencia al cambio y la brecha digital son barreras importantes que tenemos que ser capaces de prever y de combatir.

+ El éxito de nuestro trabajo e inversión pasa por contar con un CIO con dotes de mando y con las ideas muy claras, con altos conocimientos tecnológicos y, por supuesto, con la determinación y paciencia necesarias para completar con éxito la automatización de los procesos de negocio.

Automatizar y estandarizar nuestros procesos de negocio es necesario para mejorar nuestros niveles de productividad, eficiencia y, por supuesto, competitividad y posicionamiento en los puestos más altos de nuestro sector de actividad.

Kyocera es un partner global de soluciones que generan conocimiento para acelerar y maximizar la eficiencia en los negocios. Nuestras soluciones abarcan los procesos end to end de la gestión de datos de nuestros clientes, que facilitan estilos de trabajo híbridos apoyados en la tecnología y conectados a través de entornos seguros, optimizados y sostenibles.

Kyocera Document Solutions ha liderado la innovación tecnológica desde 1934. Gracias a ello, hacemos posible que nuestros clientes conviertan su información en conocimiento, alcancen la excelencia y creen una sólida ventaja competitiva. Con una dilatada experiencia profesional y un gran sentido de la empatía, ayudamos a las organizaciones a poner el conocimiento en práctica para impulsar su transformación.

KYOCERA Document Solutions S.A.
Edificio KYOCERA — C/Manacor, 2 — 28290 Las Rozas — Madrid
Tel + (34) 91 631 8392 — Fax + (34) 91 631 82 19

Delegación de Cataluña
Avinguda Diagonal 188 — 08018 Barcelona
Tel + (34) 93 595 12 50

KYOCERA

www.kyoceradocumentsolutions.es

Kyocera Document Solutions no garantiza que ninguna especificación mencionada esté libre de errores. Las especificaciones están sujetas a cambios sin previo aviso. La información es correcta en el momento de la impresión. Todas las demás marcas y nombres de productos pueden ser marcas registradas o marcar comerciales de sus respectivos propietarios y se reconocen a continuación.