



everis

an NTT DATA Company

EL VIAJE HACIA LA ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

LA AUTOMATIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA



Hybrid Organizations

MIT
Technology
Review
Publicado por Opinno

We are part of

NTT DATA
Trusted Global Innovator



CONTENIDO

1. Introducción	04
2. Metodología del estudio	06
3. Resumen ejecutivo	08
4. Principales hallazgos	14
4.1 Visión estratégica de la automatización	14
1. La eficiencia continúa siendo el foco principal de la automatización	15
2. La tendencia al autoservicio y la simplicidad del trámite, pilares de la satisfacción del cliente.	16
3. La agenda de automatización sigue extendiéndose fuera del <i>back office</i>	16
4. Automatización de Procesos Robóticos (RPA), chatbots y big data: las tecnologías del momento	19
5. Más inversión en automatización, pero diferentes estrategias	22
6. El caso de negocio continúa siendo la herramienta clave para vender las iniciativas de automatización	24
7. COVID-19, palanca clave impulsora de la automatización	26

CONTENIDO

4.2 Desarrollo de capacidades	28
1. Evolución de los modelos operativos hacia las organizaciones híbridas	29
2. Todavía existe una gran brecha de capacidades para la automatización	30
3. Cada vez existe un mejor encaje entre la automatización y las personas	32
4.3 Lecciones aprendidas de la automatización	34
5. Un panorama retador pero optimista	36



01

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Los procesos de transformación digital ya tenían un importante peso en las agendas empresariales latinoamericanas antes de 2020. Sin embargo, este año puso a prueba a la sociedad, por los importantes cambios que acontecieron en nuestra forma de vida, relaciones y, por supuesto, la manera de trabajar. Como consecuencia de esta situación, los planes de transformación digital se han visto especialmente potenciados, siendo la automatización una de las líneas de trabajo más beneficiadas.

Esta transformación digital lleva a soñar con importantes avances, tales como una mayor agilidad en el desarrollo de productos, mayor capacidad para conocer los cambios que sufren nuestros clientes, perfeccionar nuestros procesos o facilitar el trabajo a las personas. Sin embargo, al observar la realidad de las empresas de mayor tamaño y con mayor tradición, destacan los altos niveles de burocracia, combinados con sistemas legados y cierta desconexión con la realidad de los clientes.

De este modo, resulta que los modelos operativos tradicionales han quedado obsoletos, y cada vez es más improbable su convivencia con las nuevas tecnologías. Entre otras soluciones, la automatización, entendida como la capacidad de abordar acciones, decisiones e interacciones de un modo autónomo apoyándose en las nuevas tecnologías (como RPA o BPM) y métodos

(como la analítica avanzada) para alcanzar una perfecta combinación de los esfuerzos del humano con la máquina. Este será un elemento vital para explotar el potencial digital de las empresas. Esta combinación perfecta es lo que entendemos como "Organizaciones Híbridas".

El aumento de capacidades *cloud*, de soluciones de analítica avanzada o de integración entre aplicaciones, habilitan un nuevo paradigma para la transformación digital y la automatización dentro de los planes estratégicos de las empresas. Según Gartner, la convergencia de dos factores va a catalizar el avance de la automatización: la incertidumbre de 2020, que ha promovido un mayor foco de las empresas en la eficiencia y reducción de gastos, y, por otro lado, un repunte en la inversión para la transformación digital.

En este contexto, el presente estudio relata el estado de madurez de las empresas latinoamericanas en el viaje hacia la Organización Híbrida. Para ello, se analiza desde la visión estratégica de las empresas respecto a la automatización hasta los aspectos más operativos, cultura, personas e iniciativas de generación de capacidades, pasando por los desafíos más inmediatos para las compañías latinoamericanas.

¹Panetta, K. (2021, 13 enero). Gartner Top 10 Strategic Predictions for 2021 and Beyond. Copyright (C) 2021 Gartner, Inc. All Rights Reserved. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond/>



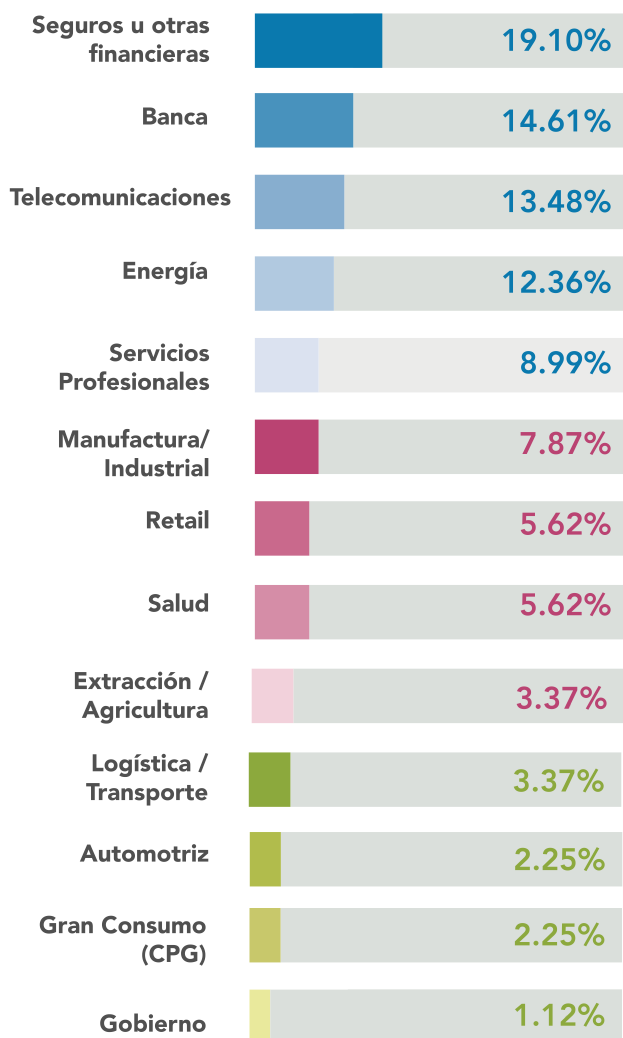
02

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Este estudio se ha centrado en seis países: México, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina. Para su realización, se ha contado con una encuesta repartida entre 84 líderes de la transformación digital en empresas latinoamericanas. De estos líderes, el 60% pertenece a empresas del sector Banca, Seguros, Telecomunicaciones o Energía. El otro 40% viene representado por líderes en sectores como Comercio minorista (Retail), Manufactura y Salud, entre otros.

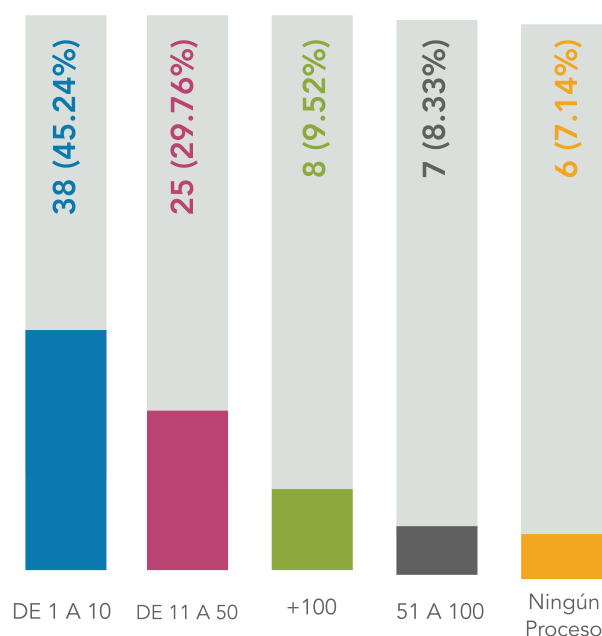
SECTORES DEL ESTUDIO



Tras la realización de la encuesta se han llevado a cabo entrevistas con al menos dos de los líderes encuestados en cada país. Estas entrevistas tenían como objetivo obtener conocimiento más cualitativo e ilustrar las conclusiones con casos reales.

En este estudio, se ha categorizado la madurez de las organizaciones en función del volumen de sus procesos automatizados, en este caso, contamos con que un 52% de la muestra se encuentra iniciando tales iniciativas de automatización, pero también es de destacar que un 30% se encuentra en proceso de expansión y un 18% pueden considerarse maduras al tener implementados más de 50 procesos de automatizados.

NÚMERO DE PROCESOS AUTOMATIZADOS





03

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

Durante las conversaciones conducidas en la elaboración de este estudio, se recopiló la percepción de líderes de negocio sobre sus avances y experiencia en iniciativas de automatización. La conversación y las conclusiones generadas se estructuraron alrededor de 4 ejes que componen el concepto de Operaciones Híbridas: Visión estratégica de la automatización, Desarrollo de capacidades, Lecciones aprendidas de la automatización y una reflexión sobre la automatización que deja entrever un panorama retador pero optimista.

Por mucho que las empresas lleven años oyendo hablar de la importancia de la transformación digital, lo cierto es que, en general, sus esfuerzos para sumarse a esta tendencia iban más bien lentos. Hizo falta una crisis como la de la pandemia de coronavirus (COVID-19) para que pisaran hasta el fondo el acelerador de la digitalización.

El hecho de que, en el último año, compañías de todo el mundo hayan comprimido años de trabajos de transformación digital en solo unos meses permite vislumbrar importantes avances, como una mayor agilidad en el desarrollo de productos, una mayor capacidad para conocer los cambios que sufren los clientes y una mejora en los procesos. Sin embargo, al observar la realidad de las empresas de mayor tamaño y con mayor tradición, todavía se detectan altos niveles de burocracia, sistemas legados y cierta desconexión con la realidad de los clientes.

Pero la digitalización también tiene potencial de resolver estos problemas gracias a una de sus grandes tendencias tecnológicas: la automatización de procesos. Entendida como la capacidad de abordar acciones, decisiones e interacciones de modo automático, promete encontrar la combinación perfecta de los esfuerzos del humano y las máquinas, una suma de fuerzas que ya se conoce con el término de 'organizaciones híbridas'.

Más allá de los espectaculares y recientes pasos en la transformación digital de las empresas, cabe preguntarse cómo están avanzando en su viaje hasta convertirse en organizaciones híbridas. Y eso es precisamente lo que acaba de hacer everis en colaboración con MIT Technology Review en español entre las compañías de América Latina. Su nuevo estudio analiza desde la visión estratégica de las empresas respecto a la automatización hasta los aspectos más operativos, cultura, personas e iniciativas de generación de capacidades, pasando por los desafíos más inmediatos para las compañías latinoamericanas.



LAS ORGANIZACIONES HÍBRIDAS EN LATAM

A pesar de la disrupción provocada por la pandemia, hay algunas cosas que no han cambiado mucho frente al estudio previo de everis (2019) sobre organizaciones híbridas. Su nueva versión vuelve a concluir que la eficiencia sigue siendo la principal prioridad entre los encuestados, seguida de la reducción de riesgos a causa de errores humanos en los procesos.

A nivel de uso, las áreas de atención al cliente han sido las grandes beneficiarias del impulso a la automatización, pasando de un 9 % de líderes que la mencionaron en 2019 frente al 37% de este año, lo que representaría un aumento superior al 300 %. Este fenómeno puede explicarse, en parte, por la crisis sanitaria, que convirtió al medio digital en una prioridad de la automatización para aumentar la flexibilidad y la inmediatez en el trato con el cliente. De hecho, los encuestados tienden a mencionar su necesidad cada vez mayor de ofrecer una atención 24/7.

Las áreas de atención al cliente han sido las grandes beneficiarias del impulso a la automatización

Tras los clientes, el área que más se ha automatizado entre las empresas latinoamericanas ha sido la de los departamentos de Finanzas. Esto se debe a la capacidad de la tecnología de reducir riesgos (errores y fraudes en la contabilidad) y de aumentar la agilidad en los análisis de datos. Pero hay más. Las tareas financieras suelen tener un alto componente repetitivo, una cualidad idónea para aplicar la automatización al permitir que los empleados se dediquen a tareas de mayor valor añadido para la organización.



Las empresas consideran indispensable la implementación de tecnologías como Automatización Robótica de Procesos (RPA), chatbots y big data en el corto plazo

A nivel sectorial, la industria latinoamericana de las telecomunicaciones ha sido la que ha marcado el paso del resto en la región. Tres de cada diez de las empresas de este sector tienen más de 100 procesos automatizados, y aproximadamente la mitad tiene más de 50 en funcionamiento. El liderazgo de este sector se explica fácilmente por su naturaleza digital. Y su potencial de automatización no deja de crecer gracias a innovaciones como la inteligencia artificial e internet de las cosas. No obstante, el estudio indica que a las empresas de telecomunicaciones todavía les queda mucho camino por recorrer para adquirir capacidades plenas de autoservicio y disponibilidad 24/7.

En cuanto a la estrategia, la automatización ha llegado para quedarse. A la hora de desarrollar sus planes de futuro, las empresas consideran indispensables la implementación de tecnologías como Automatización Robótica de Procesos (RPA), chatbots y big data en el corto plazo. Pero también miran al futuro, y reconocen la necesidad de integrar otras innovaciones más vanguardistas como el aprendizaje profundo aplicado a la voz y a las imágenes.

Por otro lado, también se ha identificado cierta incertidumbre a la hora de priorizar ciertas tecnologías de automatización, como blockchain. Pese a que lleva años prometiendo aportar valor a prácticamente todos los sectores, la mayoría de las organizaciones no han encontrado casos de uso en el corto o medio plazo para sus negocios, o simplemente porque no conocen sus beneficios.

Dos de cada cinco empresas planean implementar en el largo plazo soluciones basadas en aprendizaje automático para la automatización inteligente de procesos (IPA), sobre todo en sectores energéticos y de seguros. Su aplicación busca cubrir necesidades analíticas de diferentes procesos de negocio y soporte (detección de anomalías en facturas o sistemas predictivos sobre el funcionamiento de la maquinaria para optimizar producción y costes), así como la creación de servicios hechos a medida para el cliente (personalización de la oferta con nuevas formas de asignar precios).

A un nivel más genérico, el informe deja claro que los líderes empresariales valoran el impacto positivo que la automatización puede ofrecer a sus negocios. Más del 80 % de los encuestados percibe las estrategias de automatización como una palanca clave para el futuro, de los que unos siete de cada diez valoran en sus planes estratégicos la posibilidad de sustituir o transformar actividades esenciales ejecutadas por empleados por soluciones de automatización.



Este impulso se debe en parte a los resultados ya obtenidos por aquellas empresas aventajadas en la automatización. Gracias a sus beneficios demostrados, cada vez más compañías la ven como una estrategia transversal más centrada en el rediseño de los procesos que en la propia automatización del proceso en sí.

Por supuesto, convertirse en una organización híbrida mediante la automatización es un camino que no está exento de desafíos. Los encuestados destacan retos como la alineación estratégica, la preparación operativa y tecnológica, el desarrollo de capacidades entre los colaboradores -o su adquisición- y, la transformación cultural, ligada a la implementación de la agilidad como una herramienta -cada vez más explotada- para una transformación digital ordenada.

Sin embargo, tanto el impacto del coronavirus como las pruebas que demuestran los beneficios de la automatización dejan claro que el viaje de las empresas latinoamericanas para convertirse en organizaciones híbridas va viento en popa.

Tras este estudio, David Pardina, Director de Operaciones Digitales en everis NTT Data México, comparte: “El nuevo contexto de ‘hipercompetencia digital’ obliga a las compañías a conectar de manera más precisa las necesidades reales del negocio con las iniciativas de transformación tecnológica.

Tras la superación de los primeros años de pandemia Covid-19 y con el impulso de la digitalización como telón de fondo, hemos podido constatar que las estrategias de automatización han cambiado el status quo para la mayoría de empresas y se han convertido en el verdadero motor para habilitar la transformación. Es cierto que todavía quedan desafíos a nivel operativo y organizativo que se deben superar, pero ya nadie debe dudar de que “todo proceso que se pueda automatizar, terminará automatizándose”



Asimismo, Vicente Peirotén, Responsable de la Automatización en everis NTT Data Américas, nos comparte su reflexión: “Las organizaciones han madurado en la automatización, aplicándola a acciones, decisiones e interacciones, gracias a la combinación de múltiples tecnologías y métodos. Esto permite nuevos beneficios además de las eficiencias iniciales, y cada vez más se aprecia su potencial para impactar positivamente en los clientes y generar nuevos negocios. Pero aún es necesario salvar un gap cultural y de talento para lograr la verdadera transformación operativa y organizativa que la hiperautomatización puede generar.”

A person wearing a blue jacket and a black beanie is looking down at a smartphone held in their right hand. In their left hand, they are holding an orange card with a dark blue magnetic stripe. The background is a light blue sky. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the left side of the image, containing the main title and subtitle.

04

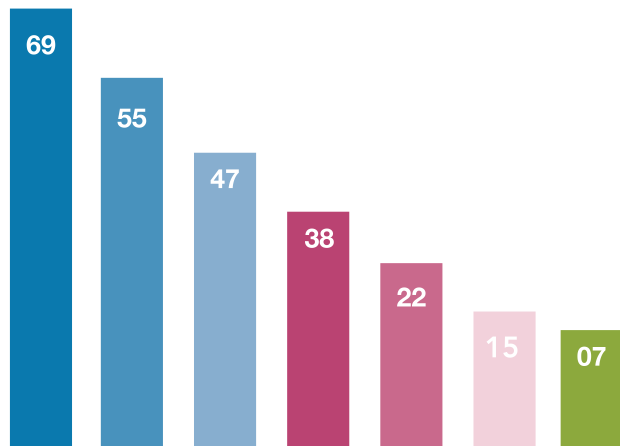
4.1

PRINCIPALES HALLAZGOS

VISIÓN ESTRATÉGICA
DE LA AUTOMATIZACIÓN

Así como se relataba en el último estudio (2019), la eficiencia sigue siendo la principal prioridad entre los encuestados. En segundo lugar, se posiciona la reducción del riesgo operativo, entendido como la disminución de errores humanos en los procesos. A diferencia del anterior estudio, con un 63% de la muestra, el factor de mejora de la experiencia desplaza a la escalabilidad del negocio en el podio de prioridades.

PRIORIDADES DE LA AUTOMATIZACIÓN



(Número total de encuestados)

- Mejora operativa y/o reducción de costos (ahorro en tiempos de operación, disminución del uso de licencias)
- Reducción de riesgo operativo (errores humanos, resiliencia operativa)
- Mejora de la experiencia del cliente (atención al cliente, lanzamiento de nuevos canales digitales)
- Posibilidad de escalar la operación (crecimiento de la operación)
- Mejora de la satisfacción del talento interno (colaboradores focalizados en tareas de alto valor)
- Captura de mayores ingresos (Up/Cross Selling, nuevos nichos de mercado)
- Otras

Si bien la reducción de riesgos operativos fue también un aspecto importante en 2019, se observa la convergencia de varios factores que han podido impactar en el peso de esta prioridad: el crecimiento en las restricciones regulatorias en el entorno digital (tratamiento de datos, auditorías, etc.), el aumento en el número de herramientas y tecnologías disponibles, y la propia pandemia, que ha obligado a la mayoría de las empresas a migrar a modelos de trabajo remoto. Este hecho no solo se refiere a espacios físicos de trabajo y al distanciamiento social, sino también a las propias estrategias de modelos productivos que han evolucionado a un entorno 100% digital, tales como: procesos de inducción y rotación de personal, reclutamiento, programas de *on-boarding*, *reskilling*, etc.



02

LA TENDENCIA AL AUTOSERVICIO Y LA SIMPLICIDAD DEL TRÁMITE, PILARES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

La experiencia de cliente se mantiene como una de las principales preocupaciones, ya que ha sido marcada por uno de cada dos encuestados. La tendencia creciente al autoservicio por parte del cliente/consumidor que se da en la mayoría de los sectores es el tema de conversación cuando combinamos digitalización y automatización con la experiencia de cliente. Cada vez es mayor la necesidad de mantener una presencia digital que ofrezca al cliente una atención inmediata con disponibilidad 24/7.

Esta inmediatez obliga a las diferentes industrias a flexibilizar su operación y habilitar un catálogo de canales más diverso y homogéneo a través del cual mantenerse en contacto con sus clientes, acortando los tiempos de respuesta a sus peticiones.



03

LA AGENDA DE AUTOMATIZACIÓN SIGUE EXTENDIÉNDOSE FUERA DEL BACK OFFICE

Las empresas latinoamericanas no solo vuelcan sus esfuerzos de automatización en el área de operaciones, sino que los amplían a ámbitos como atención al cliente, TI y finanzas. Pese a que este primer ámbito sigue a la cabeza en la implementación de procesos de automatización (74% de la muestra) y continúa creciendo (+21% respecto al año anterior), en este ejercicio queda patente que las oportunidades de automatización se extienden hacia todas las áreas de la compañía.

En segundo lugar, el área de Finanzas ha aumentado más del doble desde el pasado estudio. Entre las razones de este repunte, es importante destacar la reducción del riesgo operativo (errores y fraudes en la contabilidad) y explotación de datos de manera más ágil (reportería). Este es un ámbito muy susceptible de automatización, dadas estas premisas.

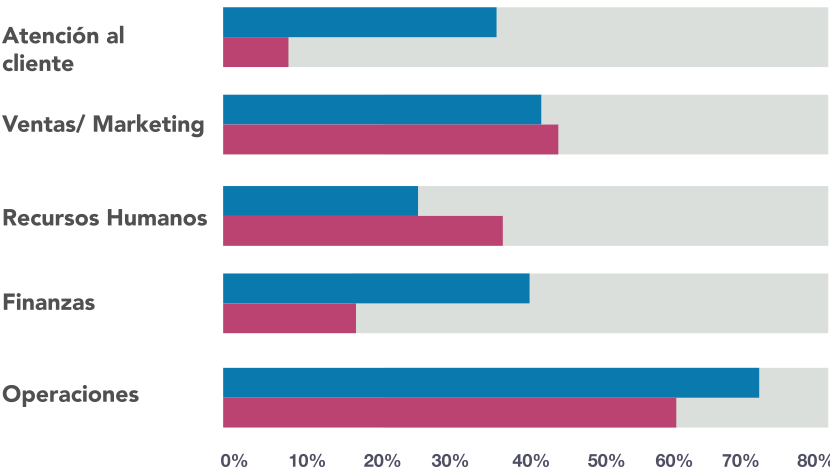
Más allá de la eficiencia y la reducción del riesgo, la de Finanzas es un área en la que existen procesos especialmente repetitivos que incitan a la automatización atendiendo, también, al incremento del valor aportado por los empleados del área y el su impacto en la experiencia de los clientes, generando así un valor diferencial para la organización. Es el caso, por ejemplo, de los procesos de cuentas por cobrar/pagar que permiten la reubicación de colaboradores en operaciones de mayor valor añadido, a la vez que facilitan y transparentan el proceso de cara a clientes/proveedores. De esta manera, mejora su experiencia de forma notable, mientras que el colaborador adquiere responsabilidades que dan mayor sentido a su trabajo.

El área con mayor crecimiento en la implementación de soluciones de automatización ha sido Atención al cliente, cuyo porcentaje ha aumentado de un 9% respecto a los líderes entrevistados en 2019 a un 37% este año (un crecimiento aproximadamente del 310%). Como consecuencia de la crisis sanitaria, la atención al cliente en el medio digital se ha convertido en una prioridad dentro de las soluciones de automatización (como los chatbots), incrementando la flexibilidad y dotando inmediatez en el trato con el cliente. Por tanto, el enfoque en el cliente se posiciona como un elemento indispensable en la estrategia de automatización de las empresas.

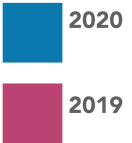
Adicionalmente a las áreas mencionadas también han surgido oportunidades de automatización en las áreas de IT y Desarrollo de software, que les permite automatizar prácticas de DevOps y gestión de reclamos de usuarios, tanto es así que esta área cuenta con más del 44% de la muestra.

Este dato se debe tomar con precaución, pues TI, a pesar de tener potencial para automatizarse, está obligadamente implicada en la automatización del resto de la compañía, ya que como habilitador de la transformación digital del negocio juega un papel muy relevante en las iniciativas de automatización.

En las conversaciones mantenidas para este estudio, no hemos identificado que TI/Desarrollo haya sido objeto de esta automatización, como indican las prácticas de DevOps que proponen la automatización del despliegue de soluciones para alcanzar una implementación continua y más flexible ante los cambios. Este representa todavía un gran reto para la colaboración entre las áreas de desarrollo e implementación (TI).



EVOLUCIÓN ÁREAS IMPACTADAS POR LA AUTOMATIZACIÓN

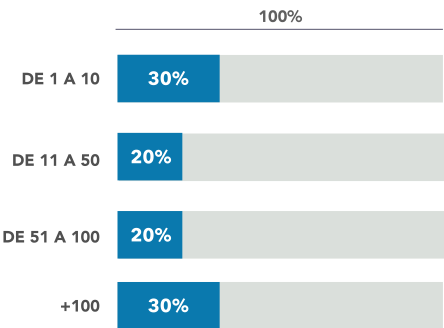


A nivel sectorial, destaca el de las Telecomunicaciones, a la cabeza de la automatización. Tres de cada diez de las empresas de este sector tienen más de cien procesos automatizados, y aproximadamente la mitad de estas tiene funcionando más de 50. En este caso, se da un contexto que ha propiciado un mayor avance, en comparación con otros sectores, ya que es un sector históricamente digital, que fue pionero en la aplicación de las primeras automatizaciones virtuales (los primeros robots de atención al cliente).

Actualmente, su potencial de automatización es más significativo, gracias a las tecnologías disponibles hoy en día, como el *machine learning*, *inteligencia artificial*, IoT y *Natural Language Processing*. Sobre esta línea, se observa que a las empresas de telecomunicaciones todavía les queda mucho camino por recorrer si la visión es el autoservicio y la disponibilidad 24/7.



NÚMERO DE PROCESOS AUTOMATIZADOS - VISIÓN SECTOR TELECOMUNICACIONES



La automatización ha llegado para quedarse. A la hora de desarrollar sus planes estratégicos, las empresas consideran como indispensables la implementación de tecnologías como Automatización Robótica de Procesos (RPA), chatbots y *big data* en el **corto plazo**. Pero también miran al futuro, y reconocen la necesidad de integrar en el **medio/largo plazo** tecnologías de *machine learning* y *voice image & video analytics*, que demandan una base tecnológica mucho más robusta. Por otro lado, también se ha identificado cierta **incertidumbre** a la hora de priorizar ciertas tecnologías de automatización en sus roadmaps digitales, entre ellas se encuentra el *blockchain*, que, pese a ser una promesa de valor, las organizaciones no han encontrado casos de uso en el corto o medio plazo para sus negocios, o bien que no conocen los beneficios de la misma y por lo tanto no pueden evaluar su aplicabilidad en el tiempo.

EL MOMENTO ACTUAL:

Más de la mitad de los encuestados consideran la implementación de tecnologías de Automatización Robótica de Procesos (RPA) como su principal prioridad a corto plazo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. A nivel sectorial, destacan los líderes tecnológicos de empresas del sector bancario, seguros, manufactura y salud, industrias que sobresalen por contar con muchos procesos sencillos y repetitivos, sujetos a importantes riesgos por errores humanos.

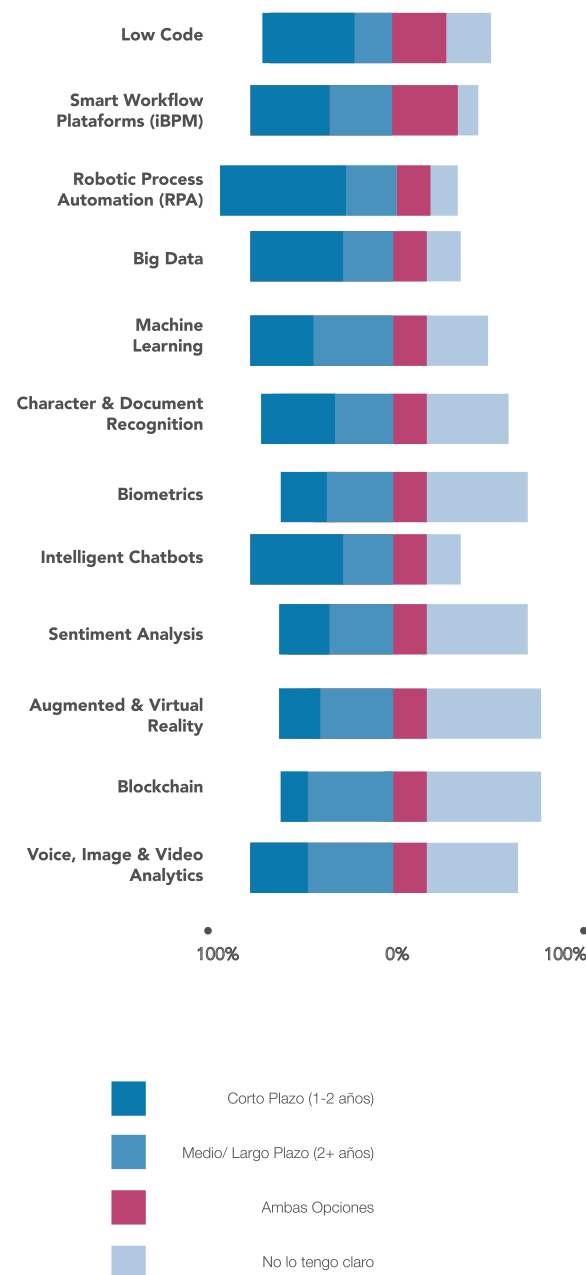
Banca: activación de tarjetas y atención de reclamos de fraude

Seguros: procesamiento de reclamaciones y siniestros

Manufactura: gestión y actualización de inventarios

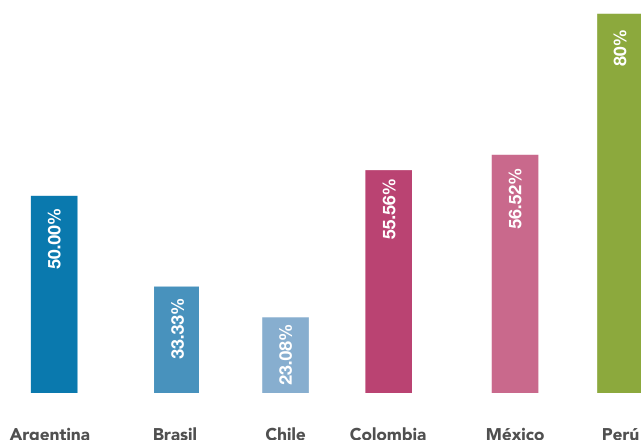
Salud: automatización de informes y reconciliación de datos

TECNOLOGÍAS PARA EL CORTO, MEDIO, Y LARGO PLAZO



También resulta interesante hacer este análisis a nivel geográfico. Desde esta perspectiva, destacan las empresas peruanas, ya que el 80% reconocen estar interesadas en la implementación de tecnologías RPA en el corto plazo. Lo mismo ocurre con aproximadamente el 56% de las corporaciones mexicanas y colombianas.

INTERÉS EN RPA A CORTO PLAZO POR PAÍS



Del mismo modo, uno de cada dos encuestados consideran prioritaria la implementación de soluciones basadas en *big data* para el corto plazo. En este sentido, las empresas entrevistadas están constatando que la recopilación, comprensión y aplicación funcional de la información que producen es clave para agilizar y mejorar la toma de decisiones y, por lo tanto, ser mucho más competitivos y flexibles dentro de sus mercados.

Para un 48.8% de los líderes tecnológicos encuestados, los bots inteligentes (chatbots, voicebots y *speech to text*) son una de las tecnologías de mayor impacto en términos

de cumplimiento de objetivos estratégicos a corto plazo, al permitir lograr la automatización de interacciones (cognitive automation). Los beneficios que aportan son claros: no solo permiten el ahorro en FTEs (*Full Time Equivalent*), sino converger hacia la necesidad de inmediatez y disponibilidad que permita mejorar la relación —digital— con los clientes. Por tanto, ya no solo se buscan los ahorros, sino también una atención más adecuada. Los avances en esta tecnología han permitido humanizar una atención automática y, de esta manera, ofrecer una importante reducción del esfuerzo que el cliente debe invertir para solucionar diversas situaciones con la organización.

De esta manera lo ilustra el gerente de Tecnología de una empresa líder del sector energético y gas en Colombia: “No tenemos la actitud ni el objetivo de disminuir el personal mediante la automatización. Todo lo contrario: buscamos expandirnos, y así ser capaces de poder cubrir más clientes, personas, mercados y que esto repercuta proporcionalmente en los empleados”.

El 64% de los usuarios de Internet dice que la mejor función del chatbot es el servicio durante las 24 horas día, y el 55% de los usuarios dice que prefiere recibir respuestas rápidas de un chatbot para problemas sencillos. (Reporte de Drift, 2020).

La crisis sanitaria ha tenido un importante impacto en esta tendencia. La autogestión/autoservicio se ha convertido en una necesidad. De hecho, dos de cada tres de las principales empresas de servicios financieros a nivel mundial han implementado el uso de chatbots para sus aplicaciones desde el inicio de la pandemia COVID-19 (Forrester, 2020).

A pesar del hecho de que esta tecnología se centra especialmente en responder a procesos de contacto con cliente, también tiene un importante peso en las operaciones dentro de la organización. Así lo presenta Jonathan Lugay, Director de Operaciones y Tecnología de Profuturo Mexico: “Los bots son el inicio de los nuevos supervisores en las áreas operativas”. De esta manera, esta tecnología puede impactar de forma directa en las prioridades estratégicas más importantes de la organización.

LA MIRADA AL FUTURO:

Dos de cada cinco empresas tienen pensado implementar en el largo plazo soluciones basadas en machine learning ligadas al ámbito de Automatización Inteligente de Procesos (IPA), sobre todo en sectores energéticos y de seguros. Su aplicación busca cubrir necesidades analíticas de diferentes procesos de negocio/soporte (detección de anomalías en facturas o sistemas predictivos sobre el funcionamiento de la maquinaria para optimizar producción y costes), así como la creación de servicios hechos a medida para el cliente (personalización de la oferta con nuevas formas de asignar precios).

Por otro lado, el 37% de los líderes encuestados ven al Voice, Image & Video Analytics como una tecnología prioritaria para enfocarse en el largo plazo. Casi todas las empresas están combinando la automatización de procesos con soluciones capaces de interpretar documentos digitalizados. Por ello, las organizaciones ven este tipo de capacidades también

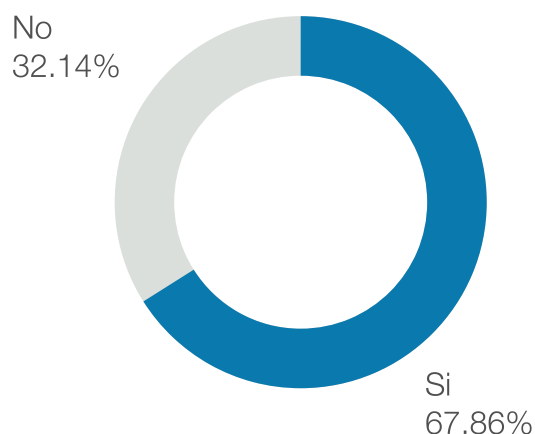
ligadas al tratamiento de audios en los call center, o de imágenes y vídeos en procesos logísticos o en atención a oficinas en el medio plazo. Este tipo de capacidades incrementarán la competitividad entre las organizaciones, pero también podrán mejorar la calidad y agilidad percibida por los clientes en su proceso de atención.



Es un hecho que cada año se destinan más fondos a la automatización. Las estrategias de inversión han evolucionado hacia enfoques maduros, como la reinversión de los beneficios procedentes de otras iniciativas de automatización. Aplicada por siete de cada diez empresas encuestadas, esta práctica representa una importante palanca para las iniciativas de automatización. Si bien, esto es una generalidad, si hacemos una distinción entre automatización física y virtual, podemos observar que el sector manufacturero está un paso atrás, ya que sus esfuerzos se han centrado históricamente en la automatización física (robótica).

En el contexto global, el gasto en automatización no ha dejado de crecer. Según un estudio de Statista, la inversión en automatización a nivel mundial en 2016 fue de 5.800 millones de dólares, mientras que en 2020 fue de 16.700 millones de dólares, lo que supone un crecimiento del 188%. Teniendo en cuenta la información del mismo documento, las perspectivas sobre automatización son positivas, ya que la inversión prevista para 2023 asciende a 34.200 millones de dólares, lo que vaticina un crecimiento del 105%, si se toma como base el ejercicio 2020.²

Esta expectativa la sustentan también los líderes encuestados en este estudio, ya que dos de cada tres organizaciones tienen una estrategia de reinversión dentro de sus roadmap de transformación digital a medio/largo plazo. Además, este dato visibiliza el compromiso de las organizaciones con la transformación digital, dado que la reinversión no tendría sentido si estuviéramos hablando de iniciativas de automatización puntuales.

**REINVERSIÓN DE LOS BENEFICIOS DE
AUTOMATIZACIÓN**

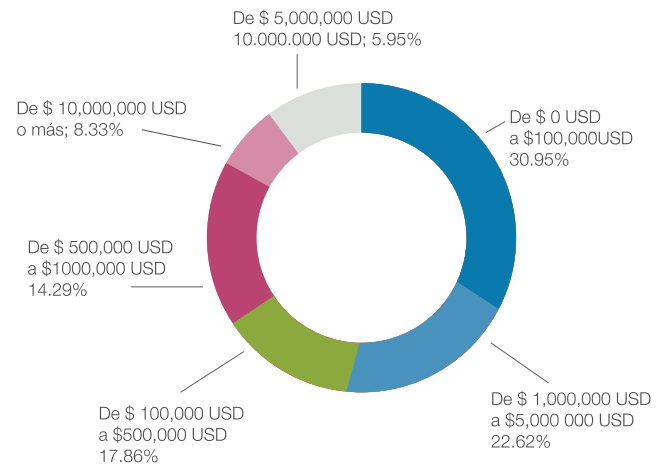
² Statista. (2020). Gasto en RPA, IPA e IA a nivel mundial 2016–2023. <https://es.statista.com/estadisticas/1130011/gasto-global-en-automatizacion-y-operaciones-comerciales-de-inteligencia-artificial/>

En línea con esta evolución de la madurez en automatización, las empresas más avanzadas no solo reinvierten los beneficios obtenidos, sino que, además, un 78% aseguró que las soluciones de automatización implementadas por sus compañías son reutilizadas y extensibles a otras áreas; un claro síntoma de que estas iniciativas y los planes de transformación digital cada vez son más transversales.

En cuanto al promedio de inversión de la muestra analizada, comprobamos que más de la mitad de las compañías encuestadas invierten más de medio millón de dólares en su transformación digital, y un 37% más del millón de dólares. Sobre la misma línea, y a nivel sectorial, Telecomunicaciones, Logística/Transporte, Seguros y Banca son los que más destacan en cuanto a su promedio de inversión. Por el lado contrario, se observa que los sectores manufactureros y de servicios profesionales invierten de media menos que los otros sectores, especialmente el primero, cuyo tamaño y facturación son, además, mayores a la media analizada en la muestra.

No obstante, no podría determinarse de forma categórica que las empresas manufactureras son las que menos invierten en automatización. De hecho, es conveniente volver a diferenciar la automatización virtual (principal foco de este estudio) de la automatización física y robótica industrial, predominante para este sector. Para esta industria, la prioridad son los procesos productivos y la automatización física de los mismos, en busca de mayor seguridad, precisión y rapidez.

PROMEDIO DE INVERSIÓN



Tras la llegada de la revolución de la “Industria 4.0”, este paradigma cambia de forma sustancial. Ya no son solo los robots: los datos de la planta cobran especial importancia y traen múltiples beneficios al mundo físico. Destaca el mantenimiento predictivo como uno de los titulares de las agendas de las manufactureras. Concretamente, las herramientas de IoT y las tecnologías de automatización como la inteligencia artificial, machine learning y big data son de especial interés para este sector en el corto plazo.

En muchos casos, estas empresas cuentan con una base tecnológica menos moderna. Esto supone una importante barrera de entrada a la automatización virtual y genera una importante disyuntiva: optar por poner parches (soluciones construidas sobre la base tecnológica legada) o bien, replantearse toda la inversión, algo extremadamente complicado si se tiene en cuenta que la operación no puede interrumpirse. Dicho esto, la perspectiva es alentadora. Según Gartner, el 36% de los CIOs (Chief Information Officer) manufactureros aseguran obtener un valor comercial superior a la media de sus competidores, como consecuencia de invertir en automatización virtual y en TI.³

³Gartner (2021). Digital Transformation Insights in Manufacturing. <https://www.gartner.com/en/industries/-manufacturing-digital-transformation>

El mayor desafío de las empresas se encuentra en romper el foco cortoplacista en el retorno de la inversión (ROI). Tras este estudio, se observa una evolución en este enfoque. Si bien el retorno sigue siendo el criterio definitivo para la decisión de inversión, están aflorando nuevos planteamientos que prestan atención a otros aspectos. Por ejemplo, entre los nuevos factores de decisión están: potenciar a los colaboradores en actividades de mayor valor, mejorar la experiencia del colaborador, reducir el margen de error por operación manual o prevenir riesgos referentes a la salud de los trabajadores.

De esta manera lo ilustra un líder del sector gas en Colombia, participante en las entrevistas: “Los casos de negocio se nutren con diversos datos, aparte del propio retorno de inversión. Cada compañía del grupo tiene un Comité de Automatización, una muy buena práctica para que cada empresa esté informada de las soluciones que aplican y les permita hacer seguimiento de la realidad de los beneficios, tanto operativos y financieros como culturales”.

Sin embargo, la crisis sanitaria de 2020 y su consiguiente crisis económica han endurecido la toma de decisiones de inversión, y se observan casos en los que el retorno de inversión monopoliza estas decisiones. Sobre esta línea, Carlos Herrera, Vicepresidente Ejecutivo de Tecnología de Información de Rimac Seguros en Perú asegura que: “Debido al costo e impactos de la crisis sanitaria, la inversión en nuevos proyectos se realizará en casos de negocio sólidos donde se aseguren beneficios importantes y en plazos cortos”.

A la hora de gestionar los presupuestos, se observan varios casos donde se han adoptado métodos más flexibles y alineados con las prioridades estratégicas que habilitan enfoques iterativos e incrementales muy valiosos a la hora de emprender iniciativas de alta incertidumbre. Algunas de las empresas entrevistadas proponen el uso de la metodología *Objectives and Key Results* (de ahora en adelante, OKR) para la gestión de presupuestos y de cara al seguimiento de las metas a corto plazo. Para continuar el desarrollo de sus iniciativas, en función de los resultados alcanzados se cambia el enfoque, por lo que se empieza a hablar de un presupuesto “vivo” y flexible frente a las adversidades de sus procesos de implementación.

En este caso, los OKR son útiles porque definen una metodología que establece metas efectivas para toda la organización alineándose con los planes estratégicos de la compañía. Esta metodología recomienda que las metas estratégicas sean establecidas desde la dirección (*top-down*) y posteriormente sean trabajadas desde los equipos tácticos y las áreas para determinar los resultados que son necesarios en cada “rincón” de la organización para alcanzar esta visión general.

De esta manera, como comparte Gabriel Gasparolo, Gerente de Sistemas en Movistar Chile y participante en las entrevistas: “Cada proyecto que ejecuta la compañía es con un caso de negocio, y ese caso de negocio tiene revisiones trimestrales. Así es como controlamos el éxito financiero de los proyectos y en este caso, de la implementación de automatización”.

En cuanto a la inversión, el 6% de las empresas encuestadas afirman que el apoyo de un partner externo en la definición de casos de negocio está tomando especial importancia a la hora de obtener los recursos necesarios. Así lo relata Sandra Milena, Directora de Banca de Gobierno del Banco de Occidente en Colombia: "La visión de las empresas de consultoría es muy importante, ya que además de la tecnología, conocen el mundo. Yendo solos, llegar donde estamos hoy nos habría tomado mucho más tiempo y recursos".



Es sabido que esta crisis, lejos de limitar los planes de transformación digital, los potenció. Pero al profundizar más, hay ciertas ramas que se han visto especialmente favorecidas, entre ellas, la automatización.

Más del 80% de los encuestados perciben las estrategias de automatización como una palanca clave para el futuro de sus negocios. De este porcentaje, aproximadamente siete de cada diez valoran en sus planes estratégicos la posibilidad de sustituir o transformar actividades esenciales ejecutadas por empleados por soluciones de automatización. El acercamiento realizado a través de este estudio ha permitido confirmar la perspectiva global de que la crisis sanitaria ha sido uno de los aceleradores principales en la transformación digital de las empresas.

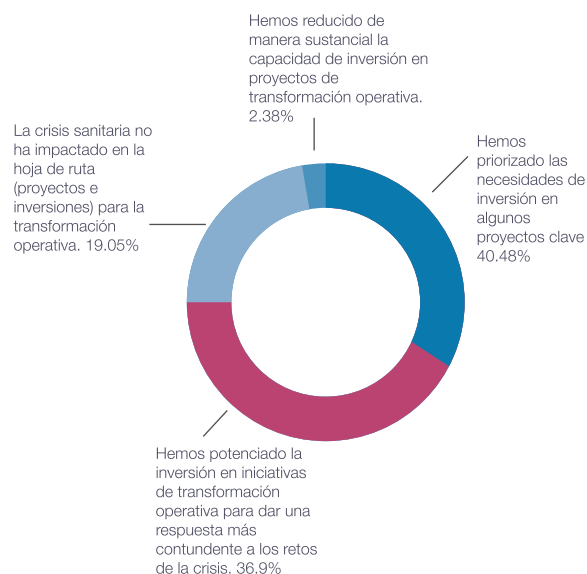
Según Gartner, siete de cada diez Consejos de Administración han acelerado las iniciativas de implementación de soluciones de transformación digital a raíz de la COVID-19.⁴ Esto nos demuestra que la crisis económica y social está acelerando las iniciativas de negocios digitales.

Para un 46% de los encuestados, la crisis sanitaria ha impactado de manera negativa, pues ha producido una disminución de los beneficios, o bien, un aumento de costos operativos, así como un incremento en las quejas de usuarios, caídas de las ventas, etc. Este 46% está representado prácticamente en su totalidad por empresas con una fuerza laboral mayor —de 5000 empleados en

adelante— y, proporcionalmente, con mayor facturación. Este hecho puede derivarse de la imposibilidad de utilizar su inmovilizado tangible aumentando gastos fijos, de la obligación de realizar nuevas inversiones (paquetes aplicativos para la colaboración remota) o la dificultad de movilizar a todos sus trabajadores a entornos de trabajo remoto que eventualmente reducen su productividad, en el caso de puestos esencialmente presenciales y físicos.

En el 37% de los casos observados, se ha potenciado la inversión de iniciativas de transformación operativa para dar una respuesta más contundente a los retos ocasionados por la crisis sanitaria. En ello, destacan los sectores de Banca y de Telecomunicaciones. Por contra, tan solo un 2% de las empresas han reducido esta inversión debido a la crisis sanitaria.

IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID



⁴ Gartner Says 69% of Boards of Directors Accelerated Their Digital Business. (2020). Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-says-sixty-nine-percent-of-boards-of-directors-accelerated-their-digital-business-initiatives-folloing-covid-19-disruptions>

Los sectores de Seguros, *Retail* y Logística/Transporte se decantan por priorizar la inversión en otros proyectos clave, dejando en un segundo lugar los proyectos de transformación operativa.

La gran lección aprendida después de la crisis sanitaria apunta a la flexibilidad estratégica y presupuestaria de la compañía. La práctica totalidad de las empresas entrevistadas ha mencionado que su gran desafío a nivel estratégico es esta flexibilidad ante los cambios del entorno. En esta línea, dos tareas pendientes en la agenda estratégica de las empresas latinoamericanas son aumentar la agilidad en la toma de decisiones y la flexibilidad en los presupuestos.



4.2

PRINCIPALES HALLAZGOS

DESARROLLO
DE CAPACIDADES

La principal prioridad para implementar automatización solía ser optimizar y hacer más eficientes los procesos transaccionales, así como automatizar la repetición para disminuir costos y tiempos en los modelos operativos. El inicio de los esfuerzos de automatización en las organizaciones, por lo general, ha sido una iniciativa paulatina e implementada en áreas puntuales. Habitualmente se planteaban propuestas en los equipos de forma aislada, y los avances y aprendizajes obtenidos quedaban, igualmente, sin ser transmitidos al resto de áreas.

Actualmente, gracias a la evolución y a los resultados obtenidos de la automatización, las organizaciones entienden que la implementación de este tipo soluciones necesita ser parte de una estrategia transversal, de cara a explotar los beneficios de la optimización operativa desde una perspectiva global para toda la organización.

En este sentido, Gabriel Gasparolo Gerente de Sistemas en Movistar Chile nos comparte: “El objetivo de nuestra transformación digital es que nuestro *backbone* operacional sea lo más digital posible, mantener relaciones digitales con los clientes y sacar a mercado productos digitales; siempre buscando hacer más eficiente la operación. En este sentido, el driver de la automatización es lograr la autogestión, que el cliente hable directamente con la red y que no dependa de equipos de personas para resolver sus problemas”.

A la hora de plantear una estrategia de automatización integral, las organizaciones se encuentran con el desafío de incorporar soluciones puntuales (que respondan a una urgencia) en el proceso de transformación.

De hecho, más de un 15% de las organizaciones encuestadas sostienen que sus sistemas heredados constituyen una barrera y siguen fomentando la implementación de soluciones no escalables. Además, el ejercicio de automatización que muchas organizaciones han seguido se caracteriza por **automatizar el proceso original** en vez de replantearlo, simplificarlo y mejorarlo antes de su automatización. El auténtico potencial de la automatización exige un **rediseño desde cero**, es decir, que se haga el ejercicio de repensar cada proceso y contar con las implicaciones que este rediseño pueda tener en la propia infraestructura de la organización.

Las organizaciones entrevistadas han expresado la necesidad de repensar y transformar toda la operación actual, para analizar si los procesos actuales son críticos para el negocio, si añaden valor al cliente o si pueden llevarse a cabo de otra manera. Asimismo, se muestran preocupados por saber si esta reestructuración operativa requiere de la contratación de personal con habilidades y competencias específicas o si puede ser ejecutada por parte de un tercero especializado a un menor costo.

Tal es el caso de una empresa de seguros en Perú, que nos comparte: “El principal problema que tenemos hoy no es tanto técnico, sino cómo está diseñada la organización. Estamos diseñados con procesos llenos de control y demasiados pasos. Para poder implementar las tecnologías de automatización, necesitamos hacer un trabajo previo, simplificar procesos y arreglar los datos, hacer una curación. La tecnología en sí es buenísima y no es complicada, lo complicado son nuestros procesos actuales”.

En este estudio se ha identificado tras el análisis de la muestra, que, por lo general, los colaboradores de las áreas de negocio no consiguen idear soluciones digitales ajustadas a las capacidades que la tecnología provee. Este hecho mantiene la brecha existente entre el negocio y las áreas de tecnología. Por ello, al igual que se recogía en el pasado estudio, se continúan practicando distintas estrategias para la evolución de estas capacidades:

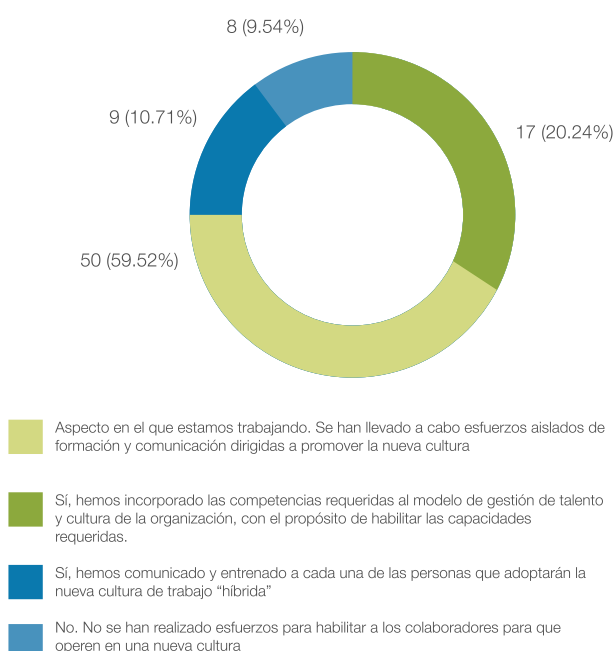
1. Formaciones internas y planes de *reskilling*
2. Tercerización de talento especializado
3. Captación de talento
4. Un mix entre ellas

La gestión del talento depende en gran parte del nivel de madurez de la organización, y contempla aspectos que van desde la tercerización hasta la capacitación interna pasando por la adquisición del talento, una vez el conocimiento ya está asentado. Siguiendo esta evolución, las empresas más maduras tienden a balancear de forma más eficiente el talento interno y externo. Es decir, a la vez que capacitan a su capital humano, cuentan con apoyo de partners para estar a la vanguardia del conocimiento tecnológico y tercerizan a especialistas capaces de implementar y desarrollar soluciones de automatización.

La adopción de tecnologías se ve perjudicada por el desconocimiento, lo cual genera un obstáculo para que las implementaciones sean exitosas y fluyan con ritmo. Bajo esta premisa, Rodrigo Liaudat IT Technology Sr. Manager de Toyota Argentina nos comparte: “Las constantes evoluciones de tecnología provocan cambios significativos en la forma de trabajar de las personas, y esto ha implicado culturalmente un reto importante para la adopción de estas nuevas soluciones.”

En primer lugar, más de la mitad de los encuestados (casi el 60%) es consciente de la necesidad de generar un cambio cultural de cara a la transformación del talento, aunque aún no lo ha abordado en profundidad. Además, uno de cada cinco encuestados ha tomado acciones de capacitación y divulgación con sus colaboradores, desarrollando nuevas habilidades, y tan solo el 9.5% no han actuado sobre esta línea.

ENTRENAMIENTO DE LOS COLABORADORES



En segundo lugar, tres de cada diez encuestados muestran un especial foco en realizar acciones de capacitación para equipar a sus colaboradores con el conocimiento y las habilidades necesarias para adoptar la nueva cultura digital. En ocasiones, optan por comunicar y preparar especialmente a aquellas personas que adoptarán la nueva cultura de trabajo “híbrida”, o llegan más lejos incorporando y habilitando las competencias que necesitan sus equipos al modelo de captación de talento de toda la organización.



Por último, es de destacar que aproximadamente el 68.25% de los encuestados consideran prioritario el hecho de inspirar tanto a líderes como a colaboradores internos para generar un entendimiento común sobre la transformación digital de sus compañías. Y son dos de cada cinco los encuestados que consideran prioritaria la inversión en talento, tanto en cuanto a la atracción de personal externo como de capacitación interna de cara a la evolución de sus organizaciones hacia la automatización.

Si bien es cierto, se ha identificado que de las organizaciones que están en adopción o expansión en sus planes de automatización (80% de las encuestadas), entendidas como tales aquellas que han automatizado de uno a 50 procesos, tan solo un 25% está aplicando activamente estrategias de capacitación y transformación del talento.

***La presencia digital como una
oportunidad para los colaboradores***

Tras el año 2020 las organizaciones han reconocido la necesidad urgente de expandir su presencia digital. Esto necesita del soporte de la automatización, que favorezca el traspaso de procesos de las personas a la tecnología. Sin embargo, la automatización requiere un importante cambio en las actividades de los colaboradores. Los entrevistados coinciden en que esto supone una resistencia natural en una etapa inicial. Una vez observado el impacto significativo que tienen dichas soluciones, perciben la automatización como una oportunidad de equilibrio, eficiencia y desarrollo para sus responsabilidades y áreas de trabajo.

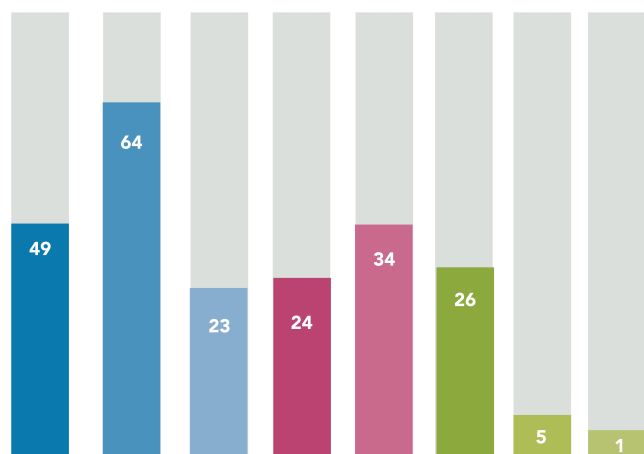
Esta situación habilita nuevas oportunidades para los colaboradores, que deben poner el foco en desarrollar nuevas capacidades, lejos del miedo habitual al desplazamiento del componente humano en favor de la máquina. Por otro lado, y en línea con lo comentado en la sección de inversión, en este estudio se han visto casos en los que las organizaciones han tomado decisiones de automatización priorizadas por la mejora de satisfacción de sus empleados y su vinculación con la empresa, basándose tanto en criterios económicos como humanos, entre ellos: la seguridad del trabajador, motivación y aportación de valor a la organización, aprendizaje, etc.

***La filosofía agile como catalizador de las
iniciativas de automatización***

Los marcos de trabajo que facilita la filosofía Agile consiguen acercar el negocio a las soluciones. En la actualidad, se observa que las organizaciones están todavía dando los primeros pasos en la adopción de la agilidad, o bien han adoptado métodos de esta filosofía de trabajo, tales como: ceremonias de daily, retrospectivas o desarrollo iterativo troceando los procesos a automatizar. Si bien es cierto, generalmente esta adopción se ha aplicado de manera aislada y en áreas destinadas a inventar el futuro de la organización, cuyo ritmo supera con creces al del resto.

A pesar de esta premisa, dos de cada cinco empresas encuestadas aseguran que la adopción de prácticas ágiles reportan un mayor éxito de las iniciativas de automatización, debido a varios factores: mayor alineación entre negocio y los equipos de desarrollo —y por consiguiente un mejor diseño de soluciones—, mejor flujo de información a la hora de reaprovechar esfuerzos, reunión de aprendizajes —e incluso a la hora de priorizar iniciativas—, la escalada de soluciones de una manera más transversal desde el inicio de la implementación y la construcción de equipos multidisciplinares, vitales para el correcto desarrollo de soluciones de automatización en las diferentes áreas.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DE NUEVAS SOLUCIONES DE AUTOMATIZACIÓN



(Número total de encuestados)

- Analizamos de principio a fin el ciclo de vida del cliente / cadena de valor con el objetivo de identificar las soluciones de automatización que podrían dar respuesta a nuestros desafíos
- Identificamos casos de uso concretos sobre los que podríamos realizar un caso de negocio e implementamos una prueba piloto controlada
- Realizamos un análisis exhaustivo de soluciones de mercado para identificar los beneficios que éste puede traer a la organización
- Seleccionamos casos de éxito y/o referencias de otros sectores y los adaptamos a la compañía
- Utilizamos la metodología ágil de implementación, lo cual nos facilita la innovación y escalada de nuevas soluciones de manera integral
- Contamos con un proveedor tecnológico de confianza que nos ayuda a implementar y escalar nuevas soluciones innovadoras dentro de la organización
- Contamos con un partner que asume la operación y se encarga de eficientarlo (BPO)
- Otras

En esta línea, Paulo Yagust, Director de Innovación y Customer Experience - Chief Operating Officer de Meridional Seguros nos comparte: “El objetivo es transformarnos en una organización ágil en todos los sentidos. No solo a nivel de desarrollo evolutivo, *mock ups*, prototipos, etc., sino a la hora de llevar la agilidad a todos los procesos de la empresa, desde la concepción de productos para ser capaces de concebir, diseñar y desarrollar en un *time to market* en constante contacto y validación con el cliente, aprovechando todos los recursos que la tecnología provee”.

Asimismo, la agilidad de por sí genera entornos donde se comparte conocimiento. Por ello, representa un catalizador para el entrenamiento de las personas hacia un pensamiento más digital que permita abordar ideas de solución mucho mejor definidas por los expertos de negocio y más comprensibles para los equipos de desarrollo.

En este sentido, un líder en TI del sector de Telecomunicaciones en Chile nos comparte: “Todas nuestras iniciativas de transformación digital están también dentro de nuestro programa de transformación Agile, donde los equipos están trabajando, más que para implementar una nueva herramienta, para cumplir objetivos de negocio.”

4.3

PRINCIPALES HALLAZGOS

**LECCIONES APRENDIDAS
DE LA AUTOMATIZACIÓN**

LECCIONES APRENDIDAS DE LA AUTOMATIZACIÓN

Tanto en la encuesta como en las entrevistas realizadas a los participantes del informe, se estudiaron y analizaron sus malas experiencias al implementar la automatización. Sobre este apartado, dos de cada tres organizaciones que adoptaron la automatización reconocen haber tenido algún fracaso, si bien es cierto que estos supusieron un aprendizaje de cara a la reformulación de sus roadmaps de transformación digital y sus iniciativas. Tanto es así que de entre las compañías más avanzadas en su automatización —entendiéndose como tales las que cuentan con un mayor número de procesos automatizados— tan solo un tercio reconoce que ha experimentado algún problema a la hora de llevar a cabo esa implementación.

En relación con este aspecto, Claudia Patricia González, Directora de Soporte a Ventas de Banco de Occidente en Colombia nos comparte que “el error fue pensar que el programa de RPA sería una palanca para lograr Eficiencias - disminución de FTEs - e incluir solo unas pocas iniciativas asociadas a otras variables de negocio. Por ello es indispensable la asesoría de un experto - con amplia experiencia - para tomar la ruta correcta”.

En concreto, al hablar del “fracaso” de estas implementaciones, se identificaron múltiples factores. No obstante, en más de la mitad de los casos, principales han sido:

1. Elección errónea del caso de uso:

Problemas en cuanto al conocimiento, nivel de digitalización o estandarización del proceso escogido, para un 65% de los líderes encuestados.

2. Ausencia de Caso de Negocio:

Problemas al clarificar el objetivo de la iniciativa de automatización, para un 54% de los líderes encuestados.

Por otro lado, y volviendo sobre la transformación del talento en las organizaciones, un 28% de los líderes reconoce los problemas de desarrollo de talento interno para poder escalar al ritmo requerido.

En cuanto al aprendizaje y lecciones aprendidas a la hora de implementar soluciones de automatización, Fabio Avellar, Vicepresidente de Customer Experience en Telefónica Brasil, nos comparte que: “Insertar una tecnología en un proceso no es simplemente algo que se encienda y se ponga en marcha. Es necesario mapear el proceso, evaluar si la tecnología garantizará la resolución del problema planteado, probar la aplicación analizando sus datos y sus resultados y, por último, aplicar la solución en la operación. Las empresas tienen que ser lo suficientemente ágiles como para detener la ejecución de una tecnología que no aporta retorno e invertir donde se tiene el mayor potencial de extracción de valor.”



05

UN PANORAMA RETADOR

i'm allergic to basic

UN PANORAMA RETADOR PERO OPTIMISTA

Las organizaciones han comenzado un viaje sin boleto de regreso. Este despertar o aceleración, según la particularidad de cada empresa, llegó para quedarse. Tras este último año, queda patente la necesidad de alcanzar una mayor flexibilidad en la toma de decisiones estratégicas, incorporar en su mindset un estado permanente de adaptación a las nuevas realidades y la integración transversal de los planes estratégicos en el programa de automatización. Un mayor interés en los planes de digitalización ha provocado que afloren los retos para alcanzar la visión digital de forma mucho más clara. Como conclusión a este estudio, se enumeran a continuación los principales desafíos observados entre los participantes a la hora de abordar y madurar la automatización como parte de su plan digital:

Alineación estratégica: Uno de los frenos más importantes para el éxito de los grandes programas de digitalización de las organizaciones, más allá incluso de la propia automatización. Generalmente atribuida a modelos de gestión tradicionales, esta falta de alineación provoca en las empresas un desaprovechamiento de sus inversiones en términos financieros, pero el mayor impacto no es tan visible. La fricción generada por la duplicidad de esfuerzos y la falta de integración en las iniciativas que realiza una organización promedio provoca desaliento, falta de confianza y, por tanto, mayor resistencia al cambio en las organizaciones, así como aversión al riesgo para estas inversiones.

Preparación operativa: Las iniciativas de automatización aún siguen limitadas por las capacidades operativas de las organizaciones. Estas generalmente cuentan con un fuerte legado tecnológico inflexible y difícilmente escalable. Por un lado, esto genera una desconexión entre la necesidad del mercado y la oferta de servicios; por otro, genera una tensión en el seno de la compañía, donde la infraestructura legada convive con ambiciosos planes de innovación —digitalización, automatización— y nuevas formas de trabajo que encuentran una gran barrera al avance.

Presencia digital: Dada la caída de ventas identificada entre algunos encuestados tras la pandemia COVID-19, las organizaciones aseguran necesitar una presencia digital más sólida, con un front office mucho más conectado con el resto de la organización, que permita disponer de datos y análisis útiles en la relación a sus clientes. De esta manera, podrán desarrollar capacidad de respuesta, predicción de riesgos para tomar decisiones y así, adaptarse en todo momento en consonancia con las cambiantes necesidades del cliente y su entorno.



Talento: Aún hay áreas de mejora para interiorizar y aprovechar esta tecnología por parte de las áreas de negocio y soporte. Falta un largo camino por recorrer para lograr que los colaboradores estén debidamente equipados con el conocimiento que permita traer nuevas ideas a la organización, alineadas con las capacidades que la tecnología ofrece. Existe una gran brecha de conocimiento que limita el entendimiento entre aquellos que necesitan una solución y los que la pueden construir. Para lograr un desarrollo de funcionalidades de automatización end-to-end es necesario que los colaboradores entiendan las tecnologías y sus capacidades con el fin de idear y diseñar soluciones factibles.

En esta línea se ha podido identificar una oportunidad en el largo plazo. Con la llegada de generaciones nativas digitales se podrá ir reduciendo la brecha de capacidades tecnológicas y esto repercutirá en una aceleración del desarrollo y el impacto de las iniciativas de automatización.

Cultura y formas de trabajo: Son muchas las organizaciones que están en el camino hacia la agilidad, entendida como una filosofía que lleva a cada capilar de la organización a entender mejor al cliente. Si bien puede parecer una moda, los resultados de las organizaciones que han emprendido una transformación hacia estas nuevas formas de trabajo hablan por sí solos.

Esto constituye un gran reto, pues aún son muy pocas las organizaciones que han logrado insertar este ADN en su seno.





everis

an NTT DATA Company

everis NTT Data México

AUTORES

David Pardina

Director de Operaciones Digitales – Everis NTT Data México
david.pardina.sanz@nttdata.com

Vicente Peirotén Alvarez

Responsable de la Automatización en Everis NTT Data Latam
vicente.peiroten@nttdata.com

MIT Technology Review en español

AUTORES

Miguel Ángel Foces Vivancos

Senior Project Manager en Opinno LatAm
miguel.foces@opinno.com

Jorge Andrés Crespo

Strategy & Innovation Consultant en Opinno LatAm
jorge.andres@opinno.com

Catalina Jiménez Orozco

Strategy & Innovation Consultant en Opinno LatAm
catalina.jimenez@opinno.com



Hybrid Organizations

**MIT
Technology
Review**
Publicado por Opinno

MIT Technology Review en español es la edición en castellano de MIT Technology Review, una revista publicada por Technology Review Inc., compañía independiente de medios de comunicación propiedad del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Fundada en 1899, es la revista sobre tecnología más antigua del mundo y la autoridad global en el futuro de la tecnología en internet, telecomunicaciones, energía, informática, materiales, biomedicina y negocios.

Los contenidos bajo el sello MIT Technology Review están protegidos enteramente por copyright. Ningún material puede ser reimpreso parcial o totalmente sin autorización. Si quisiera syndicar el contenido de la revista MIT Technology Review, por favor contáctenos enviando un correo a redaccion@technologyreview.com o llamando al teléfono: +34 911 284 864.

We are part of

NTT DATA
Trusted Global Innovator