

Guía práctica de RPA e IA en Latinoamérica

Los ocho acrónimos que debes conocer, el tamaño real del mercado, y las claves para una adopción exitosa de las dos tecnologías digitales de mayor auge en nuestra región

Marzo 2020



Construyendo un mejor
mundo de negocios



Contenido

1. Un cambio de paradigma en nuestra forma de trabajar
2. Dónde y cómo crecerá la demanda de RPA e IA en Latinoamérica (2020 - 2024)
3. El grado de madurez real de las ocho soluciones de IA, hoy
 - 3.1 Inteligencia lógica (RDA y RPA)
 - 3.2 Interpretación de imágenes (OCR e ICR)
 - 3.3 Inteligencia conversacional (NLP)
 - 3.4 Herramientas de decisión (ML, DML y PM)
 - 3.5 Reconocimiento de intenciones (SA)
 - 3.6 Capacidad de persuasión
 - 3.7 Capacidades cognitivas
4. Las siete palancas de negocio para orientar la justificación económica de toda robotización
5. Las cinco mejores prácticas para una adopción exitosa de RPA
6. Cómo persuadir a los ejecutivos clave en toda robotización
 - 6.1 De izquierda a derecha
 - 6.2 De arriba a abajo
 - 6.3 Un pensamiento final

Acerca de EY

1. Un cambio de paradigma en nuestra forma de trabajar

El avance de la tecnología y la globalización ha motivado a las organizaciones a llevar la dinámica de trabajo a un paso más arriba en el área digital interconectada, donde actualmente el 50% de las funciones de oficina pueden ser automatizadas con las tecnologías actualmente disponibles.

La OECD estima que “Globalmente se automatizarán el 14% de los puestos de trabajo antes de 2030, y, además, se transformará radicalmente la forma de trabajar de otro 32% (especialmente aquellos con mayor proporción de tareas rutinarias)”.

En este sentido se puede apreciar que estamos en un tiempo de cambios, donde será determinante para un segmento de la población laboral especializarse en la adopción de las nuevas dinámicas de trabajo digital y automatizada en el nuevo mundo organizacional, ya que la historia demuestra que toda revolución tecnológica que aumenta la productividad laboral, eventualmente, repercute en más y mejores puestos de trabajo. Por ejemplo, el WEF (*World Economic Forum*) publicó un excelente estudio estadístico y demográfico en el que concluía que la Inteligencia Artificial, si bien automatizará 75 millones de puestos de trabajo hasta el 2030, creará 133 millones de nuevos empleos como el mayor valor añadido.

Por supuesto que esta revolución tecnológica impulsará a algunos y sacará de la zona de confort a otros, simplificando la fuerza de trabajo para abrir nuevas maneras de producción. Pero, en promedio, somos optimistas en que la inteligencia artificial contribuirá al desarrollo económico y el bienestar social.

Ante estos cambios, la clave es abrazar con sentido de urgencia este nuevo paradigma laboral, entendiendo que una adopción exitosa de RPA e IA en las organizaciones es un cambio natural que viene para simplificar el trabajo tedioso y motivar al emprendimiento de nuevas especialidades profesionales para avanzar hacia el futuro.

En este orden de ideas, RPA (*Robotic Process Automation*), y su evolución IA (*Intelligent Automation*)¹, son el conjunto de soluciones digitales con mayor auge en Latinoamérica. De hecho, vivimos en un sector con exceso de demanda, donde el talento congestiona o entaba el proceso.

¿Por qué?

RPA permite automatizar tareas manuales simulando el comportamiento de los usuarios actuales, sin añadir complejidad o exigir cambios en los sistemas o en la arquitectura de IT. Veamos cómo se explica lo dicho en el siguiente gráfico.

¹ Que extiende las capacidades de inteligencia lógica de RPA con módulos de inteligencia artificial tales como *Visual Recognition*, *Natural Language Processing*, *Machine Learning*, y *Deep Machine Learning*.



Este cambio de paradigma en la automatización de procesos aporta grandes ventajas respecto a los desarrollos tradicionales de IT:

- ▶ Primero divide por 10 los tiempos y costos de implantación
- ▶ Posteriormente permite realizar digitalizaciones de punta a punta, aun cuando intervienen sistemas de terceros
- ▶ Después se diseña de la misma forma como hoy trabajan los usuarios, facilitando la gestión del cambio y su mejora continua
- ▶ Por último, pero no menos importante, fundamenta la posterior adopción exitosa de herramientas de Inteligencia Artificial

Impulsado por estas ventajas diferenciales, se espera que este sector mantenga esta alta demanda, al menos hasta 2024². Sin embargo, actualmente existe una amenaza en el mercado y es que más del 50% de las implantaciones de RPA e IA hoy en día fracasan³. Esto se debe principalmente por las siguientes causas:

- ▶ Por la falta de orientación sobre el modelo de negocio, es decir, no tener claro los beneficios que aporta la robotización
- ▶ Por la carencia de detalle en el diseño del proceso optimizado mediante robotización
- ▶ Por la omisión de la necesaria gestión del cambio, que garantice la adopción de la compañía y establezca las nuevas relaciones entre humanos y robots

De esta manera, para ayudar a los ejecutivos en la digitalización de su organización con la adopción de RPA e IA, esta guía ha sido estructurada bajo los siguientes objetivos estratégicos:

1. Estimar la demanda de RPA e IA en Latinoamérica en los años 2020 a 2024
2. Exponer la situación real del nivel funcional que aporta IA actualmente
3. Instruir acerca de los acrónimos tecnológicos más destacados de RPA e IA
4. Explicar los beneficios de la adopción de RPA en las organizaciones en Latinoamérica
5. Proveer las estrategias para adoptar exitosamente RPA e IA en las organizaciones en Latinoamérica
6. Crear una propuesta de valor para persuadir a los ejecutivos claves sobre la adopción de RPA e IA en la organización

² Triplicando su tamaño en Latinoamérica, hasta suponer un nuevo mercado de 1 billón de USD en 2022 (ver apartado de *Tamaño del mercado*).

³ Estudio CFB, 2018 https://medium.com/@cfb_bots/11-myths-about-robotic-process-automation-b3bb019263fd

Finalmente, consideramos que en este sector no hay competidores, pues estamos frente a un mercado con exceso de demanda. En EY apostamos y colaboramos para construir la base activa de buenos especialistas que sepan entregar casos de éxito orientados al beneficio del negocio, el cual es la cualidad central de nuestra visión.

2. Dónde y cómo crecerá la demanda de RPA e IA en Latinoamérica (2020 - 2024)

A partir de los numerosos estudios de mercado que aproximan el tamaño creciente de nuestro sector y, adicionalmente, en nuestra propia experiencia, realizamos una proyección de consenso de la demanda de RPA e IA para el próximo lustro en Latinoamérica.

Esta proyección está basada en el mercado de automatización de procesos. Existe un consenso sobre el mismo acerca del ritmo de canibalización que permitirá a RPA e IA ganar cuota de mercado respecto al desarrollo tradicional de IT. Con base en nuestro conocimiento del mercado, hemos aplicado la cuota observada en los mercados anglosajones (que han demostrado ser un buen predictivo de la adopción de RPA e IA) con ciertos años de decalaje, en función del IDC⁴.

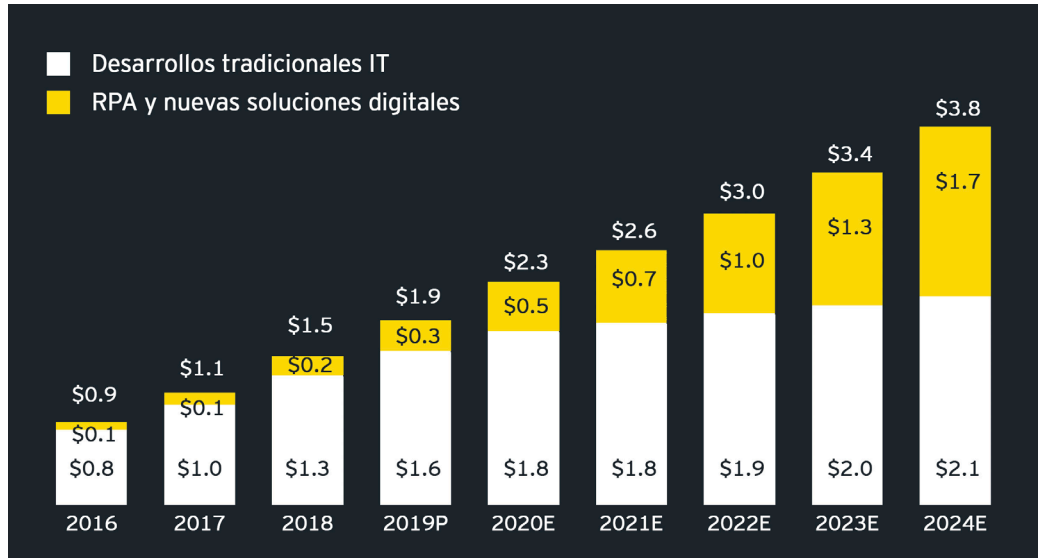
De este modo, se estima que:

- ▶ Un 15% de la demanda global se situará en Latinoamérica

- ▶ En nuestro mercado, RPA e IA alcanzarán un tamaño de mercado de 1 billón de dólares en 2022⁵
- ▶ Por cada especialista que hoy trabaja en Latinoamérica, en 2024 se necesitarán 12

Observemos el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Mercado mundial de la automatización de procesos⁶ (Billones de dólares)



⁴ DRI (Índice de Preparación Digital, 2018) de Cisco.

⁵ Aproximadamente el 20% de esta demanda se situará en México.

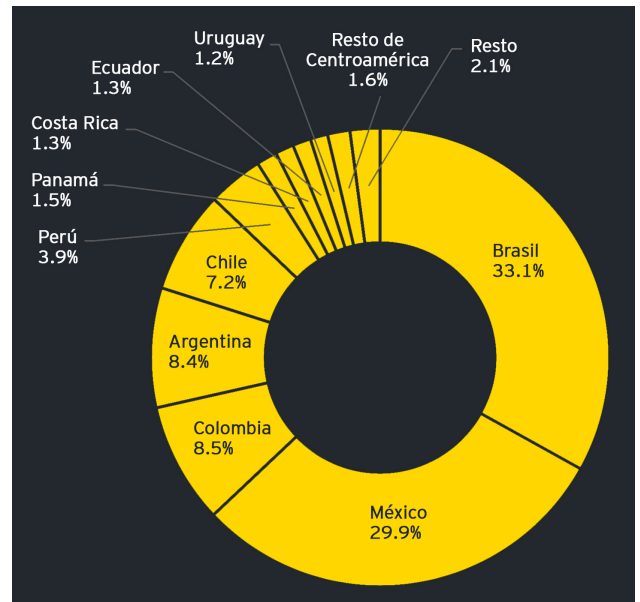
⁶ Fuente. Análisis a partir de estudios de mercado de Horses for Sources, Forrester, EY, IDC Latinoamérica y otros.

Las anteriores cifras pueden parecer desbordantes a simple vista, dado el carácter incipiente del desarrollo de estas soluciones digitales en nuestro sector, pero, comparativamente, son una fracción de los 47,800 millones de dólares.

Por países, el 86% de la demanda la capturarán Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Distribución del 1 billón de dólares del mercado RPA en 2022⁷

Estimamos que entregar implantaciones RPA e IA por valor de 1 billón de dólares requerirá formar unos 25,000 profesionales en los próximos 2 años en Latinoamérica. Esto es un reto que, en nuestra opinión, será la verdadera traba para la adopción de esta tecnología de futuro en la región.



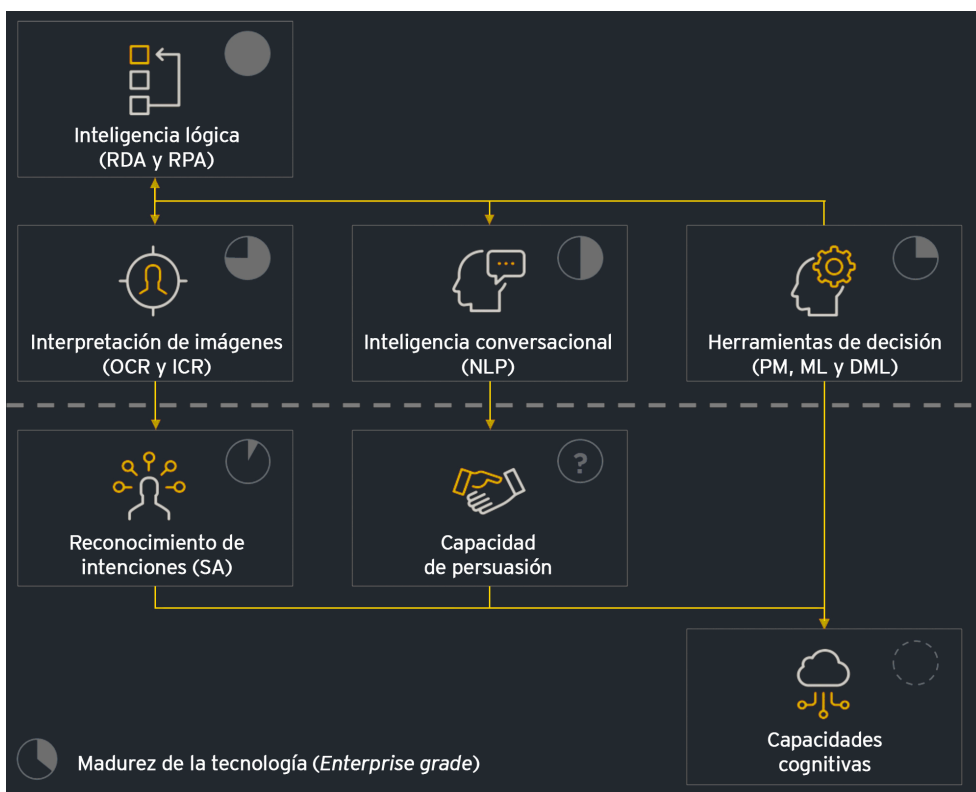
⁷ Fuente. Estimación de EY a partir del DRI (Índice de Preparación Digital, 2018) de Cisco e indicadores macroeconómicos y sectoriales de IDC Latinoamérica.

3. El grado de madurez real de las ocho soluciones de IA, hoy

En este apartado resumimos, en términos de negocio, los ocho acrónimos que todo profesional de nuestro sector debe conocer, y explicamos su grado de desarrollo, separando promesas de realidades, con una visión ácida pero realista.

Queremos huir de la terminología demasiado técnica, de forma que el lector pueda formarse una visión práctica y rápida de las nuevas soluciones digitales en términos funcionales, y aprenda los acrónimos a los que sí deberá recurrir en toda digitalización que desee implantar en su organización.

En el siguiente gráfico los círculos color naranja del presente árbol funcional, resumen la madurez que hemos observado, en nuestra experiencia implantando transformaciones digitales en México, de este modo, un círculo completamente naranja significa una solución *enterprise grade*:



3.1 Inteligencia lógica (RDA y RPA)

La solución plenamente consolidada hoy es **RDA** (*Robotic Desktop Automation*) y, sobre todo, **RPA** (*Robotic Process Automation*). Estos robots son un *software* especialista que automatiza tareas manuales simulando el comportamiento de los usuarios actuales, sin añadir complejidad o exigir cambios en los sistemas o en la arquitectura de IT. Dichas tareas deben ser expresables en reglas de negocio (es decir, no pueden contener juicio humano).

Mientras **RDA** (también conocidos como *robots asistidos*) reside en el ordenador de cada usuario y le ayuda con tareas simples (por ejemplo, consolidar información de varias pantallas), **RPA** (o *robots no asistidos*) trabaja como un compañero más del equipo de trabajo humano (recibiendo y contestando *emails*, transaccionando con los sistemas actuales y monitoreando cualquier evento 24x7).

RDA es muy socorrido tácticamente en *Contact Centers* y otras operaciones *Front Desk*. Por el contrario, RPA es la evolución tecnológica para digitalizaciones punta a punta de calado más estratégico, que involucran también procesos complejos de *back office*.



Con matices, estas dos tecnologías están plenamente desarrolladas y cuentan con casos de éxito en múltiples industrias y áreas funcionales.

3.2 Interpretación de imágenes (OCR e ICR)

El reconocimiento de imágenes, con soluciones especialistas o directamente integradas en un RPA, es la tecnología que más espectacularmente ha evolucionado en los últimos 12 meses. En 2018 se identificaban tímidas aproximaciones para interpretar textos manuscritos con **OCR** (*Optical Character Recognition*) y, posteriormente, estructuras y tablas más complejas, como una factura, con **ICR** (*Intelligent Character Recognition*).

Hoy es espectacular el avance que esta tecnología ha desarrollado, pudiendo ya conceptualizar imágenes para, por ejemplo, superar los CAPTCHA que te obligan a reconocer *qué fotos incluyen una señal de tráfico*⁸.

Las primeras aplicaciones que están proliferando con fuerza son aquellas que utilizan la identificación de clientes con base en *selfies* (u otra prueba de vida). Los actuales motores de reconocimiento facial tienen asertividad del 98% guardando tan solo cinco fotografías de la persona. En este sentido, es famoso el motor de reconocimiento facial de *Bank of America*, que superó a los responsables humanos identificando entre pares de gemelos a clientes que habían sido atendidos durante décadas en la sucursal.

En Latinoamérica existen soluciones especialistas para el reconocimiento de identificaciones oficiales (pasaporte, INE, etc.), facturas escaneadas y muchos comprobantes de domicilio. Estos reconocimientos permiten digitalizar el alta inmediata de un nuevo cliente para que, por ejemplo, las empresas tradicionales de servicios financieros compitan en la captación de negocio como una nueva *Fintech*.

3.3 Inteligencia conversacional (NLP)

La tecnología **NLP** (*Natural Language Processing*) es la capacidad de interpretar textos no estructurados y responder de forma natural, como si de una conversación entre humanos se tratara. Como curiosidad, es la base del test de *Turing*⁹. Su aplicación más madura son los *chatbots*.

En nuestra experiencia, esta tecnología aún no cuenta con suficiente desarrollo de soluciones genuinas para los mercados hispanoparlantes y la traducción simultánea de los motores ingleses aún no es suficientemente precisa para esconder que, realmente, no se está conversando en español.

Esta carrera del NLP multilinguaje la lidera hoy el motor *Dialogflow* de Google, en el cual el lector puede poner a prueba solicitando traducciones de frases completas en el traductor de Google¹⁰.

Con base en nuestra experiencia, las implementaciones más exitosas arrancan robotizando solo conversaciones transaccionales. Más allá de la FAQ, los clientes son imprevisibles, y los *chatbots* requieren de un diseño de su árbol conversacional cada vez más complejo (y eventualmente inabarcable antes de lo esperado).

La tecnología existe, funciona, pero nuestra recomendación es que se prueben las aguas con un solo pie, es decir, que se vaya con cautela, ordenando el espectro de conversaciones desde la más sencilla hasta la más compleja, y empezando por lo más evidente.

Es importante mencionar la complejidad de gestionar proveedores de chatbots que cobran por cada interacción atendida. Se genera un conflicto de interés que, mientras los clientes quieren soluciones rápidas y al grano, estas empresas viven de alargar las conversaciones.

Cabe destacar que los chatbots (conversacionales) maridan o se corresponden muy bien con RPA (transaccionales) para que, además de atender consultas, se solucionen solicitudes

⁸ Por supuesto, recomendamos explorar esta aplicación siempre sujeta a las condiciones legales de la web que incluye el *Captcha*.

⁹ Para más referencias, ver https://es.wikipedia.org/wiki/Test_de_Turing

¹⁰ Ver <https://translate.google.com/>



en línea para el cliente final. De este modo se atienden interacciones de punta a punta inmediatamente y en frecuencia de tiempo de 24x7 (práctica muchas veces referida como Hyperautomation), desde la conversación con el cliente para entender la solicitud, hasta su ejecución y comunicación de resolución.




3.4 Herramientas de decisión (ML, DML y PM)

El lector que no tenga perfil tecnológico posiblemente se haya visto abrumado con la complejidad de la terminología de **ML** (*Machine Learning*) y **DML** (*Deep Machine Learning*). En resumen, se trata del conjunto de algoritmos que permiten identificar patrones que no son evidentes. Por ejemplo, en las dos siguientes imágenes, usted ha reconocido a un gato rápidamente, aunque no pueda explicar de forma lógica el porqué.

Esto es el resultado del *entrenamiento* (y *aprendizaje*) de las muchas y muchas imágenes que han procesado sus redes neuronales hasta encontrar patrones comunes que ha confirmado que eran *un gato*. Esta capacidad de identificar patrones sirve, sobre el papel, para predecir tendencias. De este modo, hoy ha florecido su aplicación para prever precios futuros de acciones y *commodities* (conocidos como *trading bots*), la evaluación de riesgos, o el comportamiento de un cliente (para recomendar más productos y servicios).

Sin embargo, existen tres cuellos de botella para el desarrollo de esta tecnología y, por ello, nuestra recomendación es ser muy precavido con las posibilidades reales de ML y DML. Habitualmente recomendamos a nuestros clientes adoptar las nuevas capacidades de ML y DML como un complemento que compita con la operativa actual (mas no una sustitución) de toma de decisiones en las compañías (de análisis de riesgo, prevención de fraude y otros).

Estas tres dificultades las apreciamos en el siguiente gráfico:

 Disponibilidad de datos	 Efecto caja negra	 Difícil colaboración
<p>El entrenamiento de los algoritmos de aprendizaje requiere de grandes cantidades de datos y casos históricos.</p> <p>Estos datos no siempre están disponibles, de forma estructurada, fiable y con calidad.</p>	<p>Estos algoritmos requieren un acto de fe, dado que los patrones resultantes no son expresados de forma sencilla.</p> <p>Este efecto se acentúa ya que el grueso de las aplicaciones tiene excepciones.</p>	<p>Las implantaciones de IA generan desconfianza e interfaces complejas, especialmente si incluyen diseños de organizaciones mixtas humano – robot (también conocidos como sistemas con <i>human in the loop</i>).</p>

3.5 Reconocimiento de intenciones (SA)

La gran apuesta del Pentágono (del Departamento de Defensa de Estados Unidos), a través de su departamento DARPA¹¹, es evolucionar la tecnología actual de reconocimiento de imágenes para identificar intenciones¹²(ejemplo: probabilidad de ser atacado), no solo de imágenes estáticas sino también dinámicas en una secuencia de video, y considerando los camuflajes habituales de entornos bélicos.

A nivel empresarial, ya hay unas primeras pruebas exitosas de **SA** (*Sentiment Analysis*) faciales y de voz. Esta tecnología analiza los patrones en el lenguaje facial, corporal y tono de voz, aunque su veracidad aún no alcanza el grado suficiente para ser una alternativa a la intuición humana.

La aplicación que más inversión está recibiendo hoy (también con fines militares) es la

¹¹ Ver <https://en.wikipedia.org/wiki/DARPA>

¹² Fuente. *Army of None: Autonomous Weapons and the Future of War* (Paul Scharre, 2018).

detección de mentiras. Sus primeras aplicaciones empresariales están concentradas en la preselección de candidatos de RR. HH., aún sin resultados que mejoren la entrevista personal. Actualmente ya son un estándar en el entrenamiento de candidatos políticos.

3.6 Capacidad de persuasión

De momento, los *chatbots* con detectores de mentiras ni mejoran el tradicional polígrafo ni tienen aplicaciones prácticas, a ciencia cierta.

Sobre este pilar quiere basarse la siguiente capacidad (hoy en investigación básica) que es la capacidad de influir en las personas, en el momento y de forma individual. Esta característica conectaría con algunas de las tecnologías de sesgo social masivo (muchas veces, con objetivos electoralistas), que proliferan abundantemente en Facebook y otras redes sociales.

3.7 Capacidades cognitivas

Estamos en la capa más profunda de la reflexión. En este estado, todo es futurología. Es curioso revisar cómo grandes pensadores en grandes obras tienen opiniones tan dispares de lo que pasará. Prueba de ello es el compendio de líderes de opinión que recoge el libro *Life 3.0*. Nuestra recomendación en este punto es no desesperarse por la miríada de opiniones. Construya poco a poco sus capacidades, caso de éxito acaso de éxito, calendarizando su *pipeline* tecnológico, arrancando solo con las soluciones *enterprise grade* y apoyándose en socios especialistas.

4. Las siete palancas de negocio para orientar la justificación económica de toda robotización

Nuestro sector vive hoy secuestrado por un exceso de terminología técnica. Las soluciones digitales son un habilitador, más no un fin. Los proyectos de robotización exitosa deben plantearse como soluciones de negocio. Sin embargo, los verdaderos casos de éxito implantando RPA e IA, arrancaron con el compromiso adquirido desde los altos directivos de las organizaciones.

Muchas veces en Latinoamérica se cuestionan los beneficios potenciales de adoptar RPA argumentando que los costos laborales son muy bajos y, en consecuencia, la robotización de procesos será menos atractiva. Sin embargo, la adopción de RPA en nuestra región está despegando. ¿Por qué?

Por un lado, precisamente, debido a que los costos laborales son bajos en Latinoamérica, en el pasado no se han tecnificado muchas de las tareas operativas (*throwing people at the problem*). Esta solución, que tenía su lógica de costos en el pasado, puede no ser óptima para abordar la transformación digital constante que experimentan los mercados latinos actualmente. Lo anterior nos permite identificar siempre grupos de personas realizando tareas repetitivas cuya mera sustitución ya nos permite detallar casos de negocio con *paybacks* menores a 6 meses y ROI (a dos años) superiores al 100%.

Por otro lado, esta argumentación reduce los beneficios de RPA a la sustitución de personas por robots. Existen seis valores añadidos adicionales observados en los casos de uso de nuestros clientes, que detallamos a continuación. Es fundamental evaluar estos beneficios para optimizar la selección de oportunidades de cada organización y que, tras una implantación exitosa, esta represente un impacto tangible y visible al resto de la organización.

Los seis valores añadidos de RPA observados en Latinoamérica son:

1. Consistencia y Fiabilidad | Eliminar el riesgo operativo

En procesos de negocio delicados (p. ej.: transferencias monetarias, control de fraude, aprobación de créditos o subsidios, pago de comisiones al canal de venta...) el error humano tiene un costo oculto enorme para la organización. Este efecto a veces se combina con árboles de negocio con varias casuísticas que no siempre están documentadas.

RPA aporta una inteligencia lógica limitada, pero, gracias a ello, el buen diseño de una robotización obliga a definir todas las reglas de negocio y dejarlas perfectamente mapeadas. El uso del robot elimina, además, el error humano en su aplicación o la transcripción de datos entre sistemas. En nuestra experiencia, esta palanca de valor es especialmente recurrida en procesos sensibles (pago de comisiones, dispersión de nóminas y bonos, prevención del fraude, y otros) donde es fácil cuantificar el costo de errores humanos en el pasado.

2. Experiencia de cliente | Respuestas ágiles 24x7

Los robots son multiproceso. Es decir, pueden dedicarse en cualquier momento a cualquier proceso robotizado. Su correcto gobierno permite, por ejemplo, siempre tener capacidad de respuesta inmediata absorbiendo puntas de demanda de solicitudes de clientes de forma consistente. Tenemos casos peculiares de empresas que, tras robotizar la gestión de quejas de sus clientes (las mismas que pasaron de responderse en siete días a un minuto) recibieron más contraquejas como resultado de la excesiva eficiencia en el tiempo de respuesta de los robots. A partir de aquí se tomó la decisión de negocio de añadir un tiempo de espera de 24 horas, como resultado de analizar conjuntamente qué era factible (responder inmediatamente con RPA) y qué era lo más conveniente (responder tras un lapso razonable).

Esta palanca de valor es muy recurrida cuando una rápida respuesta evita una merma en la probabilidad de venta a un nuevo cliente, o genera una mejor sensación de atención personalizada en clientes con riesgo de fuga. Para basar un caso de negocio en la experiencia de cliente, proponemos medir el valor del ciclo de vida de un cliente (*Customer Lifecycle Value*) y la mejora de su probabilidad de adquisición y/o fuga. En el sector bancario (y otros donde se compite por clientes de muy alto valor) los casos de negocio también apelan al efecto de *Positive Selection*¹³. En este sentido, los departamentos más sensibles a este beneficio de negocio son Ventas, Atención y Retención de clientes.

3. Trazabilidad | Revisión histórica y Cumplimiento

Podemos ver a los robots como empleados con una enorme memoria, que almacenan todas sus transacciones en bitácoras históricas (datalogs). RPA permite resimular cualquier acción pasada a nivel *keystroke*¹⁴. Esto es muy recurrido por nuestros clientes para el *compliance* regulatorio (especialmente relevante en el sector bancario) o para la mejora continua de procesos que se apalanca en la simulación de su funcionamiento real en la organización.

Por ejemplo, existe una gran demanda de estos servicios para habilitar los reportes regulatorios en torno a PLD (Prevención de Lavado de Dinero) y KYC (Verificación de usuarios) en el sector bancario y asegurador de Latinoamérica.

4. Escalabilidad exponencial | Eliminando cuellos de botella

En muchos de nuestros clientes con negocios en crecimiento (típicamente empresas.com o responsables de los canales digitales que, por ejemplo, en México están creciendo al +80% anual), los *back office* pasan a ser congestiones reales. Contamos con ejemplos extremos de organizaciones que no tenían espacio físico para añadir más personas a la gestión interna que les generaba una actividad de crecimiento exponencial.

¹³ Es decir, ayudando a los clientes antes en su período de decisión entre las distintas ofertas, se captura a los de mejor valor para la compañía.

¹⁴ Clic a clic.



En estos casos es muy útil la adopción de RPA con una aproximación de Pareto (priorizando el 20% de las oportunidades de robotización que generan el 80% de la carga de trabajo), de forma tal que el aumento de actividad se absorbe con robots, manteniendo un reducido grupo de expertos solo para las casuísticas más complejas, minoritarias o sujetas a juicio humano.

Esta palanca de valor arroja los mejores casos de negocio en *e-commerce*, *m-commerce*, y negocios basados en redes (*network externalities*). Típicamente, estas compañías no deben crecer su *back office* proporcionalmente a su demanda digital exponencial, para no morir de éxito. Por el contrario, es más eficiente robotizar procesos progresivamente para que la gestión humana se concentre solo en las casuísticas más complejas.

5. Experiencia del empleado | La clave de la gestión del cambio

Las implementaciones exitosas de RPA arrancan siempre con un excelente diseño funcional, el mismo que debe definirse con el responsable del proceso (el *process owner*), cuyo trabajo precisamente se robotizará. Muchos de nuestros clientes nos preguntan cómo saltamos esta barrera al cambio, es decir, la resistencia del *process owner* a dar información que haga obsoleta su posición de trabajo.

Nuestra experiencia nos demuestra que la realidad es mucho más amable. Los *process owner* enseguida entienden que un *robot-asistente* les descargará de las tareas más repetitivas y tediosas, para liberarse y dedicarse a tareas de mayor valor añadido, como análisis e interpretación de resultados de negocio, mejora continua de procesos, etc.

Además de permitir que florezca el talento latente de las organizaciones, estas robotizaciones reducen el riesgo de atrición o reducción de personal clave. Por ejemplo, hemos observado repetidamente este efecto en los Departamentos de Finanzas por las largas horas que deben realizarse en los cierres contables de mes.

6. Control y Gobierno | Insourcing de procesos clave

Muchas organizaciones han externalizado sus procesos no estratégicos en BPO (*Business Process Outsourcing*), con un racional de reducción de costos y pasivos laborales. La siguiente evolución observada de estas decisiones de negocio es la reinternalización de dichos procesos mediante su robotización. En este caso, los clientes obtienen un caso de negocio evidente (eliminan el coste mensual del BPO) y mayor control de lo que está sucediendo (los procesos quedan mapeados y auditables).

Esta tendencia, más extendida en los países anglosajones, donde la externalización a países *low-cost* ha sido históricamente más recurrida, es una creciente justificación de proyectos de inversión en RPA en Latinoamérica, dado que habilita, además, la tecnificación de las organizaciones a la vez que es la siguiente vuelta de rosca a la eficiencia y flexibilidad en costos.

En nuestra región, cualquier Centro de Servicios Compartidos de proximidad (*nearshore*) puede reducir sus costos operativos (OPEX) en un 30% con un programa de robotización de seis a nueve meses.

5. Las cinco mejores prácticas para una adopción exitosa de RPA

1. Arrancar siempre optimizando el proceso robotizado, con mucha proximidad a la operación

En el día a día, cada responsable interioriza su función individual. Con mucha proximidad a la operación (geográfica y cultural), se debe inventariar, definir, documentar y conectar todas las reglas de negocio de detalle para todo el proceso de punta a punta. Debe analizarse siempre la posible optimización del proceso con un enfoque de negocios y con enfoque al cliente.

2. La virtud está en el detalle

RPA e IA, como toda tecnología *low-code*¹⁵, aparenta ser muy sencilla de implantar. Las principales herramientas del mercado incentivan su capilaridad de implantación con múltiples cursos en línea gratuitos para desarrolladores que prometen certificaciones rápidas. Sin embargo, no es oro todo lo que brilla. Un diseño robotizado requiere de mucha experiencia añadida en el mundo empresarial para que sea robusto y mantenga garantías de seguridad en todo el árbol de casuísticas (las tareas no son tan limpias en el mundo real).

3. Prepararse para una demanda exponencial, planificando su implementación por olas

Ante demanda RPA potencialmente elevada es preciso un modelo exponencial de caracterización y priorización de oportunidades RPA, para atender rápidamente a todas las operaciones.

A medida que se desarrollan más módulos robotizados, un plan integral de robotización permite optimizar el proceso de implementación capturando las sinergias existentes entre las implementaciones subsiguientes.

4. Consolidar el modelo de gobierno y CoE¹⁶ con orientación financiera y de negocio

Es clave consolidar la biblioteca de mejores prácticas robotizadas y gobernar la fuerza de *trabajo virtual* priorizando las ejecuciones de mayor valor añadido al negocio, en cada momento y ante cada situación. En este sentido, es crítico modelar el plan financiero de RPA, para calendarizar flujos¹⁷, y dar seguimiento a los resultados reales tras cada implementación, para generar un plan autofinanciable centralizado en un CoE (Centro de Excelencia).

5. Consensuar la gestión del cambio, para prevenir cualquier aversión al cambio

RPA e IA es un cambio de paradigma en la forma en la que operan actualmente las compañías¹⁸. Todo proyecto de robotización, aun cuando la actual tendencia masiva demuestra que es el futuro de las compañías, no necesariamente contará siempre con todos los consensos de la organización. En concreto, el líder del cambio deberá prevenirse de la visión reduccionista que la adopción de RPA viene a *robar puestos de trabajo*.

En este sentido, debe consensuarse la liberación del FTE (y/o los otros KPI de negocio que justificaron el proyecto de digitalización en primer lugar), su plan de comunicación y la matriz de responsabilidades (RACI¹⁹) para la gestión del cambio, involucrando desde el inicio a cada responsable para capturar los ahorros proyectados.

Recomendamos divulgar los beneficios reales capturados en los primeros casos de éxito con el equipo directivo, para situar RPA en la agenda estratégica de la compañía y que el programa mantenga un sentido de conjunto.

¹⁵ *Software* que proporciona un entorno de desarrollo a través de interfaces de usuario gráficas y configuración en lugar de la programación de computadora tradicional codificada a mano.

¹⁶ Centro de Excelencia (por sus siglas en inglés, *Center of Excellence*).

¹⁷ Ahorros, incremento de ingresos y costos de los robots, e impacto indirecto en el negocio por la mejora de otros KPI (ej. satisfacción del cliente, eliminación de riesgo operativo, otros).

¹⁸ Dicho cambio de paradigma lo recoge muy bien Michael S. Malone y Salim Ismail en su libro *Exponential Organizations*

¹⁹ Por sus siglas en inglés *Responsible, Accountable, Consuted e Informed*.



6. Cómo persuadir a los ejecutivos clave en toda robotización

Muchos proyectos de digitalización en grandes empresas fracasan porque arrancan poniendo la tecnología en primer lugar. La experiencia demuestra que la digitalización la habilitan las personas. En concreto, cinco perfiles fundamentales que diseccionamos en el presente artículo.

Explicamos a continuación cómo persuadirlos para obtener el compromiso de la organización de izquierda a derecha y de arriba a abajo con el proyecto.

6.1 De izquierda a derecha

El responsable de la operación

Todo proyecto de digitalización debe arrancar con un *doliente*: aquel responsable de negocio u operación que sufre las consecuencias de su falta. Esta persona es clave para:

- Entender las palancas de negocio que sustentarán la rentabilidad del proyecto
- Comprometerse con el impacto (en términos presupuestales) del proyecto
- Detallar el requerimiento funcional

En nuestra experiencia, este ejecutivo reacciona mejor a las propuestas en términos de negocio (*payback* u otros KPI relevantes para su presupuesto) y es renuente a la terminología técnica (los *buzzwords*).

Las dos palancas más bienvenidas para ellos son:

- En principio, casos de éxito en su sector para mejorar su percepción de riesgo

Seguidamente, propuestas aaS (*as a service*) donde se comparten beneficios con el proveedor tecnológico (que demuestra *skin-in-the-game* jugando en equipo)

El responsable de IT

Los responsables de IT son, a la vez, los que tienen las palancas tácticas para acelerar cualquier proyecto tecnológico, y los que más absorben el riesgo de cada innovación tecnológica. Las conversaciones que más funcionan con estos perfiles están basadas en casos de éxito, referencias comerciales y capacidades locales. En concreto, en los proyectos de implementación ágil, es fundamental aportar proximidad y equipos conjuntos.

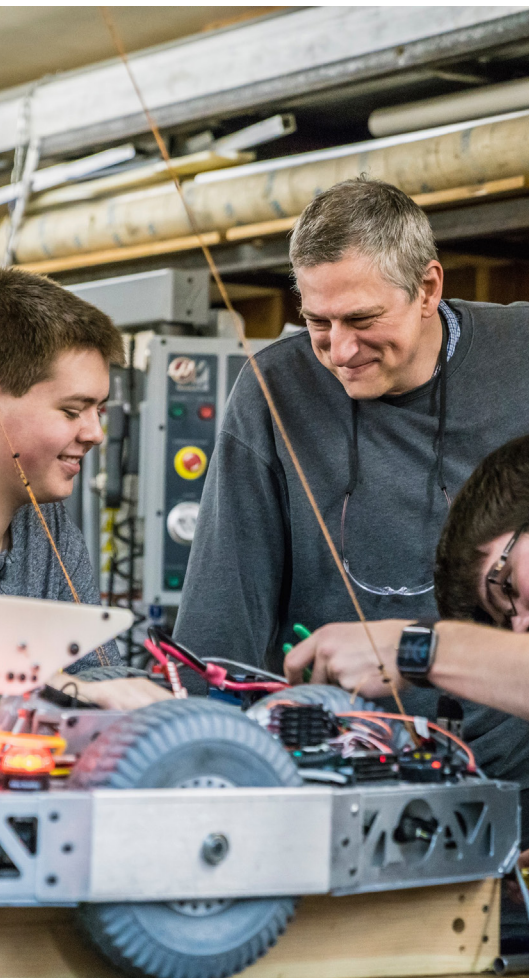
Hemos visto muchos proyectos basados en nuevas tecnologías que arrancan de espaldas al departamento de IT, porque lo consideran demasiado tradicionalista. Este enfoque cortoplacista conlleva que se dilaten las implantaciones, cuando llega la hora de empujar detalles técnicos (preparar accesos, ambientes de prueba y/o subidas a producción). Ningún departamento de IT rechazaría una innovación tecnológica si se le presenta con un riesgo contenido con base en la experiencia entregando proyectos similares. El que cuesta es el primero. Para el resto, nunca minusvaloren este aliado.

El Business Partner/PMO/BPM/...

Esta figura (que no siempre existe) recibe varios nombres. Básicamente, es el que persigue la consecución del proyecto de forma transversal, con técnicas de implementación ágil y gestión de proyectos.

Los malos *Business Partners* son los que se limitan a añadir reuniones de status y *reporting*. El buen *Business Partner* es el líder informal capaz de movilizar y traducir los requerimientos en términos de todas las áreas involucradas. En este sentido, su función es liderar la gestión del cambio (especialmente cuando la solución digitalizada incluye nuevas interacciones de los usuarios humanos con sus nuevos compañeros robóticos), tan extensivamente obviada y que es la palanca del éxito final de todo proyecto de transformación (digital y no digital).

Estos perfiles suelen estar motivados por los retos y la visibilidad del impacto que generarán. Por ello, es importante para ellos saber que están siendo involucrados en un proyecto bendecido y relevante para el equipo directivo de la organización.



6.2 De arriba a abajo

El equipo directivo

La estrategia digital es la joya de mayor precio que todos persiguen, pero pocos consiguen. Hace falta combinar una visión de compañía, una estrategia, un compromiso y unos recursos dedicados a su ejecución.

Los proyectos que no cuentan con un sponsor del equipo directivo quedan enterrados en el día a día de la compañía. Es especialmente relevante cuando el objetivo de una transformación digital está inserido en el presupuesto (y, en consecuencia, la retribución de los responsables). Esta relevancia permite que el avance del proyecto mantenga *momentum*.

No conocemos ningún directivo que no quiera añadir valor a su organización. Estos perfiles son muy sensibles a lo que ocurre en su mercado objetivo, competitivo y cómo habilitar una ventaja sustentable mediante una transformación empresarial (habilitada por una solución digital).

El dueño de proceso

Por último, destacamos el perfil más apegado a la operación, que suele ser el de mayor relevancia en toda transformación. Toda innovación requiere un cambio en la base de la pirámide, especialmente cuando se trata de la digitalización de procesos (donde la virtud está en el detalle del día a día).

Especialmente en las grandes organizaciones, el conocimiento de la operativa de detalle queda disgregado y adaptado (formal o informalmente) entre los que ejecutan cada proceso. Nunca olvide considerar a estas personas, como validación última de que lo que se propone es realista. Ellos conocen las restricciones y las condiciones de contorno ocultas. Típicamente, estos perfiles reaccionan muy positivamente a la visibilidad de su valor añadido, las ventajas de corto plazo que tendrá su día a día y la oportunidad de aprender sobre nuevas formas de trabajar de futuro.

6.3 Un pensamiento final

La capacidad de persuadir a cualquier ejecutivo clave de tu visión/proyecto no es una tarea fácil. Pero las grandes transformaciones siempre deben hacerse a través de terceros. No dejes de ensayar la presentación de tu proyecto bajo los tres ángulos griegos que permanecen muy vigentes. A saber, son:

- ▶ **Logos.** El argumento lógico que justifica el proyecto (siempre en términos de negocio, estrategia o experiencia de cliente)
- ▶ **Ethos.** La validación de tu propuesta que aporta tu persona o, mejor aún, el conjunto de personas (por ejemplo, ten un caso de negocio abalado por el CFO)
- ▶ **Pathos.** El *storytelling* que hará memorable tu proyecto (por ejemplo, respondiendo a una necesidad declarada de la organización)

Muchas transformaciones digitales están secuestradas por tecnólogos que hablan en términos de tecnología, pero, en nuestra experiencia, esto es cuestión de personas.

About EY

EY es líder global en servicios de auditoría, consultoría, fiscal-legal, estrategia y transacciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor mundo de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio www.ey.com/es_mx

© 2020 Mancera S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

Contacto

Jaume Sués

Socio Digital & Emerging Technologies
Servicios Financieros

Jaume.Sues@mx.ey.com

55 5418 3721