

# Como impactará la automatización inteligente en el modelo de servicios empresariales globales de hoy



Como se describió en los artículos anteriores, “Servicios empresariales Globales: el estándar en evolución para la prestación de servicios globales” y “Automatización inteligente en el horizonte”, describen tres tecnologías de automatización inteligente que rápidamente se están adaptando a soluciones de Servicios Compartidos: Automatización Robótica de Procesos (RPA), Agentes Virtuales (VA) e Automatización Inteligente o Inteligencia Artificial (AI). Lo que parecía ser una prueba gradual de las aguas hace unos años se ha convertido en una ola de nuevas soluciones que están dando resultados sorprendentes. Estas tecnologías ya no están “en el horizonte”, están “aquí”. Las preguntas que enfrentamos son: (1) cuál es su impacto potencial en los servicios empresariales globales (GBS) y (2) qué deberían hacer los ejecutivos de GBS para prepararse para ellos?

## El impacto de las tecnologías RPA, VA y AI

Si desea comprender mejor el impacto potencial de las nuevas tecnologías de automatización inteligente en las Soluciones de Negocio Globales (GBS), simplemente revise todas las decisiones que tomó, o está pensando en tomar, para reducir los costos laborales. Echemos un vistazo a algunos de estos:

- **Decisiones de Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO):** Durante años, las empresas han recurrido a los proveedores de soluciones de BPO para reducir el costo asociado con procesos repetitivos estándar basados en reglas. Los proveedores de soluciones de BPO, a su vez, trasladaron sus centros de servicios a países en desarrollo donde los costos laborales eran más bajos. Pero ¿qué pasaría si los procesos involucrados pudieran automatizarse a través de bots RPA? Esto reduciría la necesidad de externalizar procesos seleccionados o afectaría la decisión de qué proveedor de servicios de BPO utilizar, en la medida en que muchos proveedores estén trabajando para adaptar las nuevas tecnologías de automatización inteligente a sus ofertas de soluciones.
- **Decisiones ERP:** La capacidad de RPA para automatizar transacciones de procesos repetitivos tiene múltiples implicaciones en el ERP. Por ejemplo, una de las tareas desalentadoras que enfrentan los ejecutivos de GBS es pasar a una solución ERP de instancia única o lidiar con los dolores de cabeza de múltiples soluciones ERP en su huella global. Las soluciones RPA pueden eludir esta decisión y servir como una herramienta de “integración” poco sofisticada. Si sus representantes de servicio al cliente actualmente inician sesión en un sistema y luego usan esos datos para ingresar en otro sistema, puede ser más barato automatizar esta actividad a través de RPA en lugar de pasar a una única solución ERP.
- **Decisiones de ubicación del servicio de asistencia:** Por lo general, los centros de soporte de GBS se han ubicado en países específicos o regiones clave para utilizar empleados de idiomas locales y proporcionar disponibilidad de servicios en zonas horarias locales. Pero ¿qué pasaría si los VA pudieran manejar el 30% del volumen de llamadas, traducir inmediatamente a cualquier idioma y hacerlo las 24 horas del día, los 7 días de la semana? Los centros de servicios nacionales y regionales podrían ubicarse más cerca de la sede de la empresa, donde las soluciones tecnológicas pueden ser más fáciles de administrar, el control de calidad y los problemas de propiedad intelectual y privacidad podrían administrarse mejor, y los servicios de Centros de Expertos (COE) estarían más disponibles.
- **Decisiones sobre Ubicación de COE's:** Lo mismo se puede decir sobre los COEs. Por lo general, se han ubicado cerca de la sede de la empresa, donde hay especialistas de servicio disponibles. En aquellos casos en los que las soluciones de IA pueden realizar tareas analíticas complejas, algunas o muchas de estas tareas se pueden realizar en cualquier parte del mundo.

Si se tienen en cuenta todos estos impactos disruptivos, los servicios actualmente ubicados en centros de transacciones extranjeros y centros de servicios regionales podrían trasladarse a la sede de la empresa o ubicarse donde haya talento RPA, VA y AI disponible.

En base a los resultados logrados hasta la fecha, más la gama potencial de aplicaciones futuras, creemos que las implicaciones

de ahorro de costos de las tecnologías de automatización inteligente son impresionantes. De hecho, estimamos que las soluciones RPA son capaces de automatizar hasta el 70% del trabajo transaccional/administrativo que generalmente realiza la organización GBS. Del mismo modo, anticipamos que las soluciones de VA y AI eventualmente automatizarán hasta el 65% del trabajo funcional/programático y el 35% del trabajo especializado/consultivo realizado por los COE y el soporte local. Los impactos acumulativos de estas reducciones tienen el potencial de reducir los costos totales de GBS en casi un 50% cuando se implementan por completo.

El impacto potencial de ahorro de mano de obra de estas tecnologías es asombroso. A nivel de empresa, tienen la capacidad de reducir costos, mejorar el servicio y consolidar su posición competitiva. A escala global, se estima que tienen el potencial de reemplazar a más de 100 millones de trabajadores del conocimiento o casi un tercio de los trabajos basados en el conocimiento del mundo.<sup>1</sup> Estos incluyen trabajos que requieren toma de decisiones, juicio e interacción humana y voluntad impactar todo, desde empleados administrativos hasta mandos intermedios. No importa cómo elijamos adaptarnos a este nuevo orden mundial, la introducción de estas tecnologías probablemente sea uno de los principales desafíos sociales del siglo XXI. Algunas de las preguntas que enfrentamos incluyen:

- ¿Qué hacemos con los trabajadores desplazados? ¿Es factible volver a entrenar a actividades de nivel superior? ¿Existen suficientes actividades de nivel superior para acomodar a nuestros trabajadores del conocimiento desplazados?
- ¿Hay suficiente talento digital para todos? ¿Están nuestras universidades y colegios locales capacitando a los estudiantes en las habilidades adecuadas? ¿Dónde están los fondos profundos de talento digital en el mundo de hoy? ¿Cómo aseguramos el acceso a este talento?
- ¿Dónde ubicamos nuestros COE de automatización inteligente dentro de nuestras empresas? ¿Dentro del Mundo?
- ¿Movimos nuestro COE de automatización inteligente corporativo para que esté cerca de los grupos de trabajo digital o atraigamos el trabajo digital a nuestros COE?
- ¿Cómo estas tecnologías impactan nuestra huella laboral GBS global? ¿Dónde se debería trabajar para lograr la máxima reducción de costos y eficiencia?

### Que debe hacer para prepararse

Prepararse para aprovechar el impacto de cualquier tecnología disruptiva siempre es problemático. Muévete demasiado pronto y estarás a la vanguardia de la tecnología. Muévase demasiado tarde y podría perder su ventaja competitiva. Lo único que no puedes hacer es ignorarlo. La siguiente tabla resume nuestra visión de dónde es probable que cada una de las tres tecnologías afecte las operaciones de GBS y cuál es el impacto potencial.

### Pasos para seguir

A continuación, se detallan algunos pasos que puede considerar para avanzar. Se basan en nuestra experiencia en guiar a las empresas a través de la adopción de tecnologías inteligentes de automatización en su organización GBS.

Figura 1: Impacto potencial de la tecnología disruptiva

Tipo de Trabajo	Descripción	Servicios compartidos por nivel de entrega	Herramientas aplicables de IA	Herramientas típicas de distribución de trabajo pre-IA	Porcentaje de reducción laboral
<b>Estratégico</b>	Dirección estratégica y formulación de políticas.	N/A	N/A	7%	0%
<b>Especialista/ Consultivo</b>	Profundo enfoque especializado, análisis complejo, décadas de experiencia.	Nivel 3	VA, AI	13%	5%-30%
<b>Funcional/ programático</b>	Experiencia en el tema en profundidad; proximidad al cliente.	Nivel 3 Nivel 2	VA, AI	27%	15%-40%
<b>Transaccional/ Administrativo</b>	Tareas repetitivas, ingreso de datos de rutina, resolución de problemas.	Nivel 1 Nivel 0	RPA, VA	53%	20%-50%

### 1. Evaluar oportunidades

Si aún no lo ha hecho, designe un líder o equipo digital para evaluar las tecnologías de automatización inteligentes y comprender su impacto potencial en sus negocios.

- Realizar sesiones estratégicas para diseñar modelos holísticos de GBS, utilizando tecnologías de automatización inteligentes y un nuevo “tipo de trabajo”
- Lleve a cabo talleres de mapeo de procesos para afinar en una breve lista de procesos de negocios de “alto impacto”
- Realizar estudios de mercado y documentar el panorama de los proveedores

### 2. Construya el caso

Documente el beneficio potencial de aplicar tecnologías de automatización inteligentes y obtenga soporte administrativo para avanzar.

- Utilice herramientas de actividad laboral con automatización inteligente. (RPA, VA e AI) como un nuevo “tipo de trabajo”. Mida las actividades laborales y determine el trabajo específico que puede automatizarse
- Realizar análisis de costo-beneficio y desarrollar pronósticos de recursos por rol
- Evaluar los riesgos asociados
- Alinee su enfoque con sus objetivos estratégicos, su hoja de ruta de TI de cinco años y sus prioridades comerciales

### 3. Prepare Su Data

Todas las soluciones de automatización inteligente dependen de datos limpios y bien estructurados. La ausencia de esto puede conducir a más problemas que soluciones. Las preguntas sobre la propiedad y el uso de los datos también pueden impedir el proceso.

- Determinar qué datos serán necesarios para respaldar un piloto o proyecto inicial
- Realizar una revisión de datos eliminando información duplicada, desactualizada o errónea
- Asegúrese de que los datos provengan de una fuente de verdad
- Diseñe un modelo de gobernanza de datos para determinar qué datos se pueden usar y para qué fines. Designar a un gobernador de datos para que resuelva los problemas de datos

### 4. Seleccione el Distribuidor y el Piloto

Pruebe las aguas. Seleccione un proceso comercial piloto de GBS donde es probable que se logren resultados más favorables. Utilice el piloto para generar soporte y comprender mejor el grado de interrupción inherente a estas nuevas tecnologías.

- Crea una RFP con requerimientos detallados y un selecto proveedor de software
- El piloto usa casos seleccionados en una función (Mantenerlo simple)
- Refina y finaliza el caso de negocios más rápido
- Conduce Negociaciones de contrato

### 5. Implementar Solución

Si seleccionó el proceso de negocio del piloto apropiadamente, esto lo debería llevar desde tres a nueve semanas.

- Crear y manejar la implementación del plan
- Crear y manejar el plan del Proyecto
- Desarrollar e implementar cambio en el manejo estratégico y táctico
- Navega Roles, responsabilidades y enganchamiento de interesados

### 6. Manejo del ciclo de vida de Automatización Inteligente

Moverse del ambiente de “Proyecto” a un ambiente de “operaciones” actuales. Asegurarse de que se quede así.

- Crear una automatización inteligente COE para ejecutar decisiones estratégicas a largo plazo que son probables de ser impactada por tecnologías de automatización inteligente (Decisiones BPO, Decisiones ERP, decisiones de soporte de servicio, decisiones de ubicación, etc.)
- Determina el modelo operativo nuevo, gobernanza y proceso de portación.
- Manejo de comunicación actual y cambios del manejo

### Resumen

Sin contar su propia perspectiva, no puede ignorar que estas nuevas tecnologías van a afectar fundamentalmente como las organizaciones GBS entregan sus servicios en el futuro. Así ellos representen un problema o una oportunidad, es mejor enfrentarlas ahora que posponer lo inevitable. Por efectivamente revisando sus oportunidades, construyendo el caso y piloteando las tecnologías, usted va a tener mayor posibilidad de implementar una solución efectiva para manejar su operación GBS en el futuro.

1. McKinsey Global Institute - Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Life, Business and the Global Economy, May 2013

**Smart. Focused. Done Right.®**



**CONTACTENOS**



404.814.0020



[scottmadden.com](http://scottmadden.com)



[info@scottmadden.com](mailto:info@scottmadden.com)