



Intelligent Automation (IA):

**transitando hacia el
nuevo modelo operativo**



La automatización ha estado impulsando la economía desde la primera revolución industrial. Este concepto siempre se ha asociado naturalmente con las nuevas tecnologías y ha cambiado radicalmente el mundo. Hoy en día, la automatización no solo se refiere al aumento de la eficiencia en el ámbito físico, sino que también se ha convertido en una parte fundamental del digital. Varias tecnologías están empujando los límites y transformando los modelos operativos, y la automatización inteligente es, sin dudas, una combinación de ellas.

Las empresas necesitan adaptarse; buscan ser más ágiles para poder reaccionar rápidamente a un entorno cambiante. Quieren aprovechar el uso de las nuevas tecnológicas para ser más efectivas, eficientes, transparentes y mejorar la calidad de sus productos y/o servicios. Para generar valor y proporcionar experiencias atractivas a los clientes a un costo menor, deben comprometerse con un modelo operativo que combine las tecnologías digitales y capacidades de operaciones de una manera integrada y bien secuenciada. La automatización inteligente (IA) de procesos combina el rediseño fundamental de procesos con la automatización robótica de los mismos (RPA) y la Inteligencia Artificial (AI).

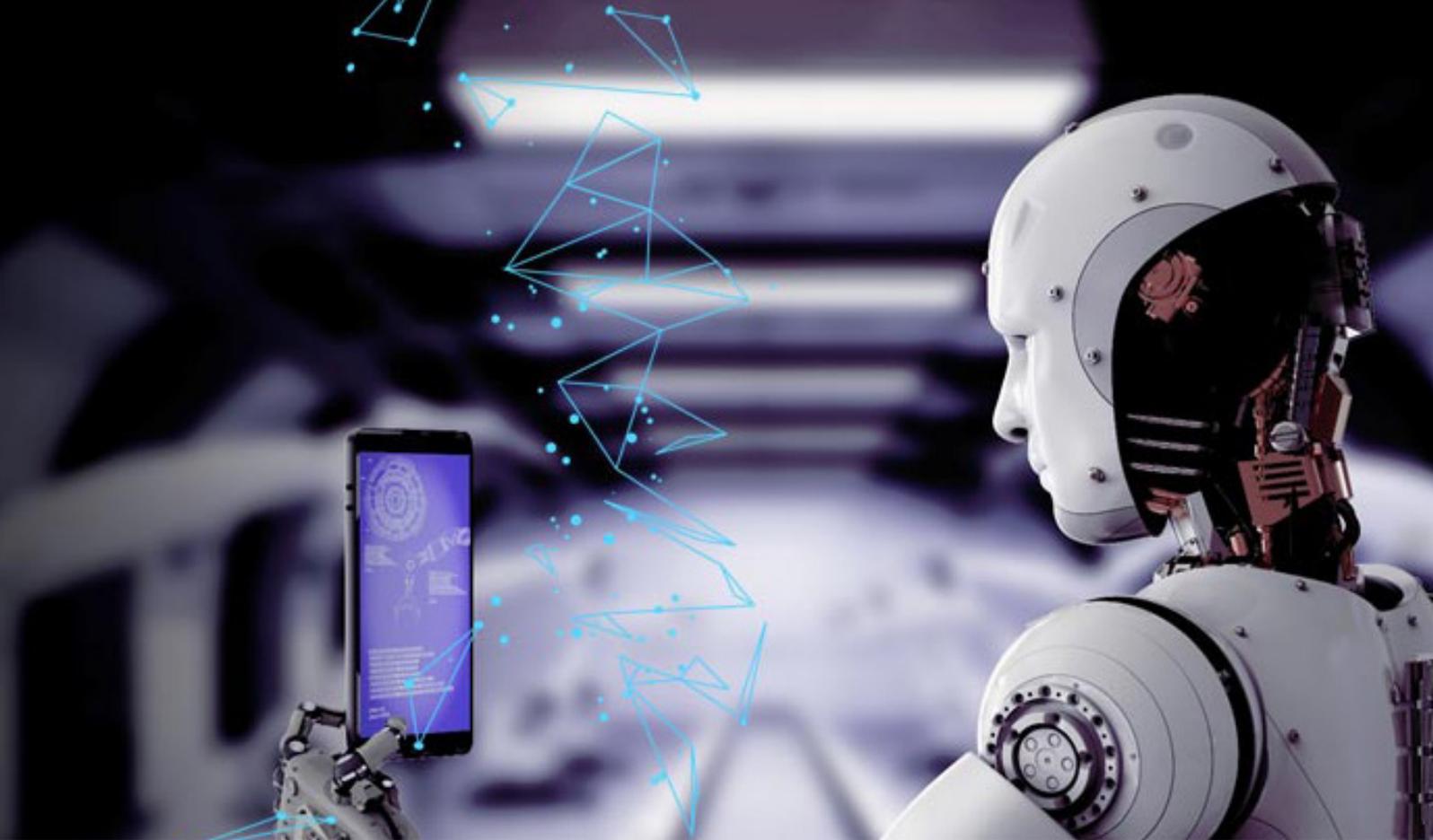
RPA es una aplicación de tecnología que permite a las personas automatizar total o parcialmente actividades que son manuales, repetitivas y basadas en reglas de negocio. La AI es un concepto más amplio y se refiere a la capacidad de una máquina para imitar el comportamiento humano de una manera que consideramos "inteligente". Dentro de la IA existen diversos subconjuntos de estudios relevantes como: computación cognitiva (CC), visión por computadora (OCR), procesamiento de lenguaje natural (NLP) y el aprendizaje automático (ML), entre otros. Es este último concepto el que causa mayor confusión con AI, ya que en algunas ocasiones se utilizan ambos términos indistintamente. El aprendizaje automático es una aplicación de la Inteligencia Artificial basada en la idea de que deberíamos poder darles a las máquinas acceso a los datos y dejar que aprendan por sí mismas y mejoren automáticamente a partir de la experiencia, sin estar programadas explícitamente.

La Automatización Inteligente de procesos tiene el potencial de transformar a los trabajadores y hacerlos aún más productivos y creativos. Estas tecnologías eliminan al robot dentro del empleado, automatizando el trabajo manual y repetitivo. Reducen los riesgos y conducen a una experiencia radicalmente mejorada, potenciando el desempeño y sus capacidades permitiéndoles utilizar su ingenio para que las empresas puedan abrir puertas a nuevos productos, servicios y formas de trabajar.



Todo lo que sigue un patrón
representa un Objetivo a
ser automatizado.”

Dave Coplin, ex Microsoft Principal
Technology Evangelist.



IA: beneficios más allá del ahorro de costos

IA se ha centrado en el ahorro de costos. Y es cierto que una estrategia de automatización implementada correctamente puede ofrecer un retorno financiero significativo de la inversión. Según las estimaciones, “un bot cuesta aproximadamente una quinta parte del costo de un Equivalente a Tiempo Completo (FTE)”, con ahorros continuos de hasta diez veces el costo de la implementación original.

Aun así, IA no es solo un juego de costos. Una estrategia diseñada correctamente puede ofrecer muchos beneficios, tales como:

- **Productividad y desempeño:** el software y los algoritmos no están sujetos a los mismos desafíos que los empleados. A diferencia de las personas, los robots no se van de vacaciones, no se enferman ni sufren dificultades con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los robots funcionan las 24 horas del día, los siete días de la semana, los 365 días del año, sin impactos en la velocidad o precisión de procesamiento, todo mientras realizan tareas a velocidades digitales. En promedio, las compañías que aprovechan la RPA pueden reducir el tiempo de manejo de las operaciones en un 40%.

- **Satisfacción del empleado:** IA puede mejorar la vida de los trabajadores. Al automatizar las tareas rutinarias, manuales y repetitivas, los empleados pueden concentrarse en un trabajo más estratégico,

desafiante y gratificante. Esto no solo aumenta la satisfacción laboral y la retención del personal, sino que también significa que cada empleado aporta más valor a la organización durante sus horas de trabajo.

- **Escalabilidad:** con IA los desafíos asociados con las cargas de trabajo fluctuantes se convierten en cosa del pasado. Los robots de software pueden escalar hacia arriba o hacia abajo instantáneamente para responder a la demanda actual, y no requieren pago de horas extra para obtener el máximo rendimiento durante las horas pico.

- **Calidad y fiabilidad:** cuando se configuran correctamente, los robots de software funcionan de manera consistente y confiable, resolviendo problemas de la misma manera en todo momento. Esto reduce o elimina el impacto del error humano en los procesos rutinarios.

- **Auditabilidad:** los robots crean la pista de auditoría perfecta. El registro creado por el software identifica cada acción y los resultados correspondientes en tiempo real. Este nivel de mantenimiento de la información es especialmente crítico con la creciente carga regulatoria, así como de las regulaciones nacionales e internacionales que rodean el manejo de datos y la privacidad del cliente.



¿Estás listo para transformarte?

Las compañías que adoptan implementaciones de IA aisladas o limitadas, o que seleccionan casos de uso incorrectos para la automatización, están preparando sus proyectos para el fracaso. Un enfoque de abajo hacia arriba para la automatización no solo avanzará lentamente, sino que no transformará de manera efectiva el negocio o su modelo operativo, lo que resultará en una incapacidad para competir con los nuevos desafíos que nos depara el mercado.

Implementación: encontrar el punto de partida correcto

Hay dos enfoques generales que las compañías pueden seguir al implementar una estrategia de IA: el “enfoque orientado a procesos” o el “enfoque transformacional”.



El enfoque orientado a procesos

Al abordar una implementación de IA, muchas compañías se concentran en identificar y perseguir oportunidades de IA entre sus procesos de negocios. Este enfoque requiere la aceptación del liderazgo en toda la organización y, por lo general, implica una evaluación del proceso de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. El fin aquí es incorporar una mayor estandarización y eficiencia dentro de las estructuras actuales para lograr metas y objetivos comerciales definidos. Si bien este enfoque puede ser eficaz, antepone los beneficios parciales a corto plazo antes que los sustanciales a largo plazo: las eficiencias específicas de IA sobre los cambios en el modelo de negocio y el modelo operativo que pueden impulsar la competitividad general.



El enfoque transformacional

Bajo este enfoque, las compañías concentran su energía en transformar el modelo operativo y en utilizar IA para lograr sus objetivos de negocio. Con esta visión, IA se utiliza como un habilitador de una transformación del modelo operativo más amplio, con oportunidades priorizadas en función de su escalabilidad.

Lograr esto requiere que la compañía salga de su zona de confort y, en lugar de buscar ganancias rápidas sin un caso comercial claro, evalúe qué cambios generarán el mayor beneficio a largo plazo. Este enfoque estratégico ofrece importantes beneficios.

Al igual que con el enfoque basado en procesos, el transformacional requiere la aceptación del liderazgo empresarial, local o regional. Pero bajo esta perspectiva, las tecnologías de automatización se convierten, no en el propósito, sino en las herramientas y métodos mediante las cuales se puede lograr la transformación. El modelo operativo de extremo a extremo se evalúa en detalle, con miras a la modernización. Las aseguradoras buscan identificar oportunidades para estandarizar o crear procesos más eficientes, cambiar el modelo operativo, integrar tecnologías de automatización y perseguir oportunidades de subcontratación.

Las barreras a la automatización

En una encuesta reciente¹, KPMG y ACORD preguntó a los encuestados sobre los mayores obstáculos para lograr las ganancias de eficiencia deseadas a través de la automatización operativa. Las respuestas se dividieron en cinco categorías generales:

Costo

El costo inicial de las tecnologías y los asociados a la implementación y transformación representan un desafío para muchas organizaciones. Algunos también señalaron los riesgos relacionados al tiempo necesario para la implementación, con el fin de lograr las eficiencias buscadas en comparación con el costo de la inversión.

Tamaño y alcance de la transformación

Muchas compañías se sienten intimidadas por la magnitud de los cambios necesarios y el impacto asociado al proceso de trabajo. También se mencionó repetidamente la capacidad de la organización para gestionar una transformación rápida y controlada.

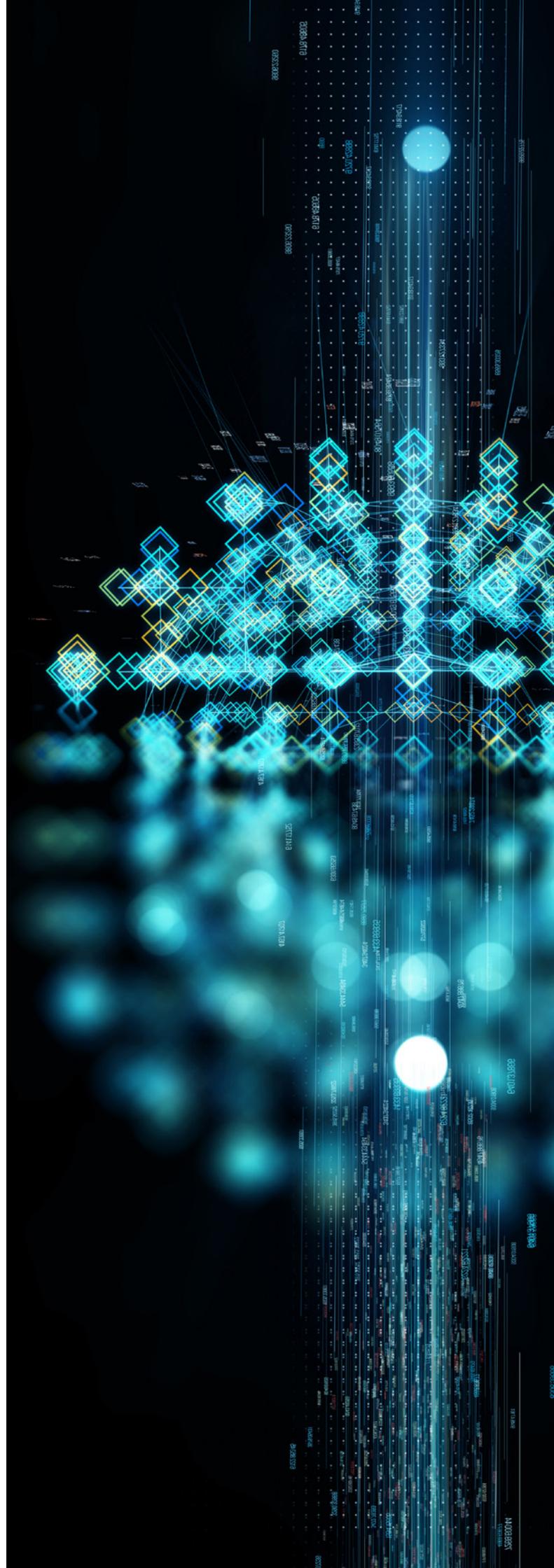
Desafíos heredados

Como ocurre con muchas iniciativas, los procesos y tecnologías heredados pueden crear barreras. Un área de gran preocupación es el tiempo y la inversión necesarios para capturar los detalles de los procesos manuales para que puedan automatizarse.

Elegir las tecnologías adecuadas

Dado el ritmo de la innovación, a las compañías les preocupaba qué tecnologías o proveedores de servicios elegir para lograr los objetivos específicos de eficiencia.

¹ KPMG Global. Operational excellence in insurance, 2019. Disponible en <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/03/operational-excellence-in-insurance.html>



Los niveles de Madurez de IA:

Nivel 1

Estático

- Actividades de IA no organizadas.
- Poco control central y gobernanza sobre los procesos y datos del negocio.
- Procesos manuales.
- Datos desorganizados.

Nivel 2

Incremental

- Etapa de Planificación para la puesta en marcha de IA (por ejemplo, Centro de excelencia (CoE)).
- Reducción de costos con enfoque en los procesos.
- Aparición de pruebas de conceptos de IA en las funciones del negocio.
- El Alcance de la tecnología es limitado.
- Data & Analytics esta embebido en las funciones.

Nivel 3

Organizado

- Puesta en marcha de IA en modo piloto, p. Ej. en forma de CoE.
- Implementación de la automatización en todas las funciones del negocio utilizando un alcance limitado de soluciones y procesos.
- Data & Analytics como área clave de negocio.

Nivel 4

Institucionalizado

- Procesos coordinados, tecnología y gobernanza, con foco en lograr escala y adaptabilidad.
- Amplia gama de opciones y soluciones de IA.
- Despliegue generalizado de IA en todas las funciones del negocio.
- Data & Analytics gobernada como parte del CoE.

Nivel 5

Transformativo

- CoE de IA bien establecido.
- Entrega de servicios empresariales multifuncionales y multicanal sincronizada de principio a fin.
- Gama completa de opciones y soluciones de IA.
- Gobernanza orientada a resultados empresariales.
- Despliegue empresarial.



Apoyo en el camino por recorrer

Debido a que no hay dos compañías que incorporen IA de la misma manera, KPMG ha desarrollado un enfoque holístico y centrado en el cliente para guiarlos en cada etapa de su viaje. El programa de IA incluye:

- **Descubrimiento de oportunidades.**
- **Conocimiento y selección de proveedores de tecnología.**
- **Desarrollo de estrategia y hoja de ruta.**
- **Diseño de programa piloto.**
- **Soporte de implementación.**
- **Evaluación del modelo operativo.**
- **Arquitectura de soluciones.**
- **Gestión y gobernanza del programa.**
- **Gestión de riesgos y cambios.**

Gracias a nuestro enfoque, podemos ayudar a las compañías a alinear su estrategia de IA con las necesidades del negocio, desbloquear el potencial de transformación de las tecnologías de automatización, de modo que obtengan una ventaja competitiva.



Autor



Guillermo Klein
Director Intelligent
Automation, Digital
Enablement
guillermoklein@kpmg.com.ar

Contacto



Álvaro Casalins
Socio Líder de Digital
Enablement
acasalins@kpmg.com.ar

kpmg.com.ar



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2020 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.