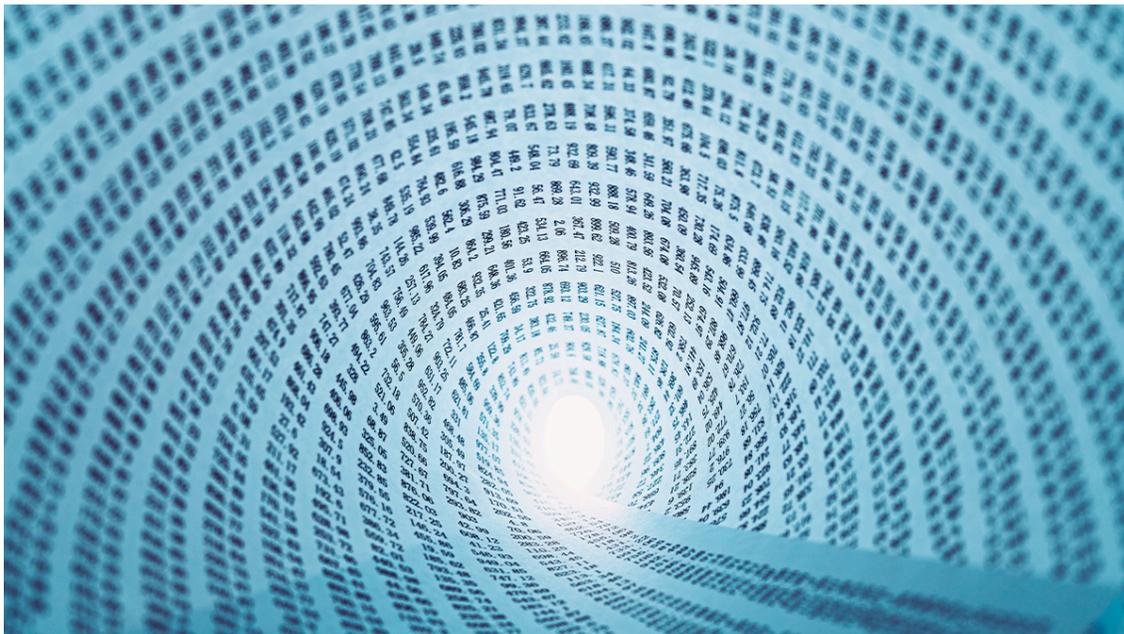


Cómo elegir el proyecto de automatización adecuado

por Bhaskar Ghosh, Rajendra Prasad, y Gayathri Pallail

Febrero 10, 2022



MirageC/Getty Images

Resumen. La automatización inteligente es el área de inversión en tecnología empresarial que más rápido crece. El potencial de aumentar el rendimiento en una empresa típica con estas herramientas es amplio y profundo. Pero a medida que las empresas buscan lugares para... **más**

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Cada vez que entra en escena una nueva ola de tecnología, los directivos se hacen las mismas preguntas: ¿por dónde empezamos a aplicarla primero? ¿Perseguimos los «frutos fáciles» que producirán ganancias rápidas y defendemos proyectos más ambiciosos? ¿O deberíamos centrarnos estratégicamente, sin demora, en las solicitudes que nos den una ventaja decisiva sobre la competencia?

En este momento, con la llegada de un conjunto revolucionario de tecnologías para automatizar el trabajo basado en el conocimiento (en particular la inteligencia artificial), vemos que los equipos se enfrentan a estas cuestiones en los niveles más altos de las organizaciones. La automatización inteligente (el término que se utiliza habitualmente para la automatización robótica de procesos, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial en las organizaciones) aporta una velocidad, una precisión y una potencia de reconocimiento de patrones sin precedentes a los procesos empresariales que habitualmente requieren descifrar la información, desde responder a las preguntas de los clientes hasta cumplir con las normas gubernamentales y detectar el fraude y los ciberataques. Como eso describe gran parte de la actividad de los lugares de trabajo modernos, las deliberaciones sobre por dónde empezar y cómo proceder son diferentes a las de otras tecnologías. No se aplican las mismas respuestas de siempre.

El potencial de aumentar el rendimiento en una empresa típica con estas herramientas es amplio y profundo. En una empresa que conocemos, se formó un equipo para inspeccionar todas sus operaciones, encontrar áreas en las que las personas consumieran

el tiempo de las personas debido a tareas repetitivas de procesamiento de la información y volver con las tareas candidatas para la automatización. La lista incluía cientos de cosas que una máquina inteligente podría hacer para aprovechar la creatividad de los trabajadores, acelerar la toma de decisiones, mejorar la precisión o mejorar el servicio a los clientes.

También hay fuertes incentivos competitivos: debido a este potencial, las empresas invierten en estas herramientas a un ritmo vertiginoso, según Gartner, la automatización inteligente es el área de más rápido crecimiento de la inversión en tecnología empresarial. La pandemia dio un gran impulso al conjunto de herramientas, ya que, de repente, las empresas tuvieron que encontrar nuevas formas de llevar a cabo los procesos de misión crítica.

Ya sea que se base en las oportunidades o en la presión de la competencia, es probable que su organización pronto utilice la automatización inteligente en muchos, muchos aspectos de sus operaciones. Entonces, ¿por dónde debe empezar?

En lugar de plantear sus objetivos en términos de victorias rápidas (lo que realmente no moverá la aguja) o de aplicaciones estratégicas importantes (que requieren habilidades y bases que aún no tiene), céntrese en cómo sus primeros pasos promoverán la creación de capacidades en su organización. Debería secuenciar los proyectos que emprenda, sabiendo que al final asumirá cientos, de modo que los primeros *desarrollar los talentos de la IA y establecer la infraestructura tecnológica de la IA* para los proyectos que emprenderá a continuación, y a continuación.

Mapa del lugar al que quiere ir

El desarrollo de capacidades (desarrollar la fortaleza de una organización para resolver una clase de problemas a los que se seguirá enfrentando en el futuro) es un desafío que podría haber

abordado en otros ámbitos. En áreas que van desde la formulación de estrategias hasta la gestión de proyectos, los equipos reconocen que pueden y deben mejorar aprendiendo de la experiencia. Y dado que hay aspectos fundamentales que deben dominarse antes de que puedan avanzar a capacidades de orden superior (tienen que caminar antes de poder correr), los equipos suelen guiarse por los llamados *modelos de madurez*, descrito por expertos que ya han visto a otras personas viajar por el mismo camino. Dado que su gente tendrá que estar a la altura una y otra vez del desafío de implementar soluciones de automatización inteligentes, este es el enfoque que tiene sentido, pero usted tendrá que pensar más en la mejor secuencia de pasos.

Planificar este viaje requiere planificar cómo su equipo u organización pasará deliberadamente de ser un novato a ser un experto.

El primer paso suele ser evaluar las capacidades existentes: los desafíos que su gente ya sabe cómo abordar y la sofisticación de las herramientas de las que disponen para resolverlos. Quizás ya tenga sólidos conocimientos de análisis de datos en el personal, por ejemplo, o en personas que han participado en instalaciones de RPA en otros lugares.

El siguiente paso es analizar las brechas. Esto detalla la diferencia entre sus capacidades actuales y las exigencias de la solución más difícil que se pueda imaginar. Esto podría revelar que su infraestructura de TI actual simplemente no está a la altura de la próxima ola de aplicaciones que tendrán que interactuar con fuentes de datos dispares. O que se necesitará una colaboración mucho más eficaz entre los desarrolladores de software y los propietarios de los procesos empresariales que la que se ha visto en el pasado.

Por último, con los estados inicial y final claramente articulados, puede especificar un recorrido paso a paso, con los proyectos secuenciados según los que pueden aprovechar al máximo en los primeros días para sentar las bases esenciales para las iniciativas posteriores.

He aquí un ejemplo para ilustrar cómo este enfoque puede llevar a tomar mejores decisiones. En un fabricante de equipos de construcción, hay tres áreas tentadoras de automatizar. Una es la solución que ofrece un proveedor: una herramienta de chatbot que se puede implementar de forma bastante sencilla en la mesa de ayuda interna de TI con un impacto inmediato en los tiempos de espera y la plantilla. Una segunda posibilidad es en las finanzas, donde las previsiones de ventas podrían mejorarse mediante modelos predictivos impulsados por el reconocimiento de patrones de la IA. La tercera idea es importante: si la empresa pudiera utilizar la automatización inteligente para crear un entorno de «equipos conectados» en las obras de los clientes, su modelo de negocio podría cambiar a nuevas fuentes de ingresos a partir de servicios digitales como la supervisión y el control de la maquinaria de forma remota.

Si busca una implementación relativamente fácil y un ROI rápido, la primera opción es obvia. Si, por el contrario, busca una gran publicidad para la nueva y audaz visión de su organización, la tercera es la opción. Puede crear un equipo tigre o una organización independiente y darle licencia completa para generar disrupción en el negocio actual. Pero tenga en cuenta que ninguno de esos enfoques prepara realmente el terreno para que la organización actual se extienda a otras aplicaciones; no hacen que la gente de su organización, en general, esté más interesada, receptiva o sea capaz de aplicar la tecnología inteligente en otros lugares. En otras palabras, como organización, tomar estas rutas no lo lleva a avanzar mucho en la curva de aprendizaje, hacia una mayor madurez con la tecnología.

Esto es lo que haría la segunda opción, en gran parte porque exigiría que la empresa actuara de consuno en materia de datos. Sin una buena estrategia de datos empresariales, las personas de diferentes partes de la organización carecen de estándares comunes en cuanto a los datos que deben recopilarse y cómo deben organizarse, limpiarse y prepararse para el análisis. Esta es una capacidad fundamental que la empresa necesitará para avanzar en el uso del aprendizaje automático a gran escala. Desde el punto de vista de la creación de capacidades, es fácil ver cómo el progreso en los datos empresariales desbloquearía, por ejemplo, otros 10 proyectos, que a su vez se pueden priorizar con las capacidades adicionales que podrían añadir. Nuestra empresa de fabricación podría trazar una hoja de ruta que muestre cómo, cinco años después, no solo cosechará los beneficios de los proyectos específicos, sino que también estará, en general y profundamente, más preparada para emprender iniciativas verdaderamente transformadoras.

Por qué automatizar

Hace cincuenta años, cuando el legendario Peter Drucker acuñó el término «trabajadores del conocimiento», también se dio cuenta de que su ascenso en la economía global representaría un desafío para las organizaciones. «La contribución más importante que la administración debe hacer en el siglo XXI», escribió, es «aumentar la productividad del trabajo de conocimiento». Por último, en la automatización inteligente, existe un potente conjunto de herramientas para hacerlo, y la carrera ha empezado. Evite la alocada carrera que hace que su organización persiga las posibilidades, pero sin un progreso colectivo. Elija sus lugares con prudencia y su inversión en la automatización inteligente puede ser un viaje de creación de capacidades.

BG

Bhaskar Ghosh is Accenture's Chief Strategy Officer and a member of the firm's Global

Management Committee. He is a co-author of *The Automation Advantage: Embrace the Future of Productivity and Improve Speed, Quality, and Customer Experience Through AI* (McGraw Hill, 2021).

RP

Rajendra Prasad is Global Automation Lead at Accenture. A holder of multiple patents, he also built the firm's AI-powered intelligent automation platform for use in client engagements. He is a coauthor of *The Automation Advantage* (McGraw Hill, 2021).

GP

Gayathri Pallail is a managing director and oversees automation strategy and deployment at Accenture and has implemented solutions in over five hundred client organizations, across industries and sectors. She is a coauthor of *The Automation Advantage* (McGraw Hill, 2021).

Recommended For You

PODCAST

Family Management: Meet the Parents



How to Build Great Data Products



A Better Way to Onboard AI



Managing a Data Science Team

