



Bots en el Back-Office

**La próxima generación de
trabajadores digitales**

El dilema de la externalización

El concepto de mano de obra como principal motor de valor en la externalización de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés) se está diluyendo, mientras el debate geográfico cede el paso a la automatización.

Aunque en el pasado, la externalización haya sido la estrategia más rentable, actualmente los costes han llegado a un punto en el que las ventajas de trasladar la mano de obra a varios husos horarios de distancia ya no compensan el esfuerzo que supone. Además, los factores económicos y el rendimiento de la tecnología la están convirtiendo en una alternativa viable a la mano de obra de bajo coste.

La deslocalización es, por definición, temporal. Por un lado, la inflación salarial en los mercados emergentes impide, casi por completo, el mantenimiento del ahorro de costes a través de mano de obra barata en dichos países. Por otro lado, aunque la curva de costes laborales siempre es ascendente, los problemas inevitables de rendimiento, debidos al volumen de negocio y a la elevada rotación, hacen que ese incremento de costes no siempre vaya acompañado de un aumento de la productividad.

Índice

Tendencias del mercado	2
La mano de obra digital	3
Una alternativa sostenible a la mano de obra	5
Aplicaciones de la automatización	6
Modelos de negocio radicalmente nuevos	7
Próximos pasos	8
Acerca de KPMG	9

Tendencias del mercado

Como refleja la encuesta trimestral realizada a clientes de servicios de outsourcing, asesores y proveedores de servicios en el ámbito de la externalización, la demanda de servicios de terceros se desplomó en 2015 ^[1]. De hecho, el volumen de las operaciones de externalización en la India está descendiendo drásticamente ^[2], y en los cuatro trimestres anteriores a junio de 2015, los principales proveedores de servicios de tecnologías de la información del país perdieron en torno a 100.000 empleados ^[3].

Características de la deslocalización	Características del trabajo automatizado
15%-30% reducción de costes	40%-75% reducción de costes en funciones relevantes
El modelo es flexible en tanto en cuanto lo sea el trabajo	El modelo es flexible y mayoritariamente independiente del aumento de trabajo
Normal/complejo, heredado: «se lo solucionamos a un coste menor»	Transformador- una nueva manera de hacer negocios
Acceso a mano de obra barata Necesario para proporcionar valor constante	Acceso a «perfiles especializados», que pueden codificar procesos manuales
Ingresos/beneficios correlacionados con el capital humano	Ingresos/beneficios NO correlacionados con el capital humano

El sector indio de la externalización retrocede

	2014	2010
Valor operación	120.4 millones de USD	206.8 millones de USD
Volumen operación	1.144	1.805

Crecimiento de los ingresos



Fuente: Wall Street Journal, 13 de julio de 2015

^[1] KPMG Sourcing Advisory Global Pulse Survey del 1T de 2015 (KPMG, 27 de abril de 2015)

^[2] The Seven Signs of India's Outsourcing Apocalypse (WSJ.com, 13 de julio de 2015)

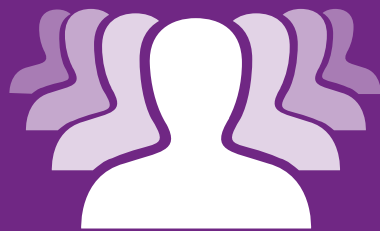
^[3] Infosys, Wipro & TCS lose over 100,000 people in last four quarters as automation kicks in (EconomicTimes, 29 de julio de 2015)

La mano de obra digital

El aumento de los costes laborales a escala global junto con el avance de la tecnología (que permite optimizar e incluso sustituir parcialmente el uso de la mano de obra) está volviendo insostenible la externalización.

El uso de plataformas cognitivas y de automatización de procesos (máquinas con capacidades para entender, aprender, comunicarse y solucionar problemas) está creciendo cada vez más entre las compañías. Tendencias como la automatización básica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés), una tecnología fácil de implantar y de bajo coste, junto con otras innovaciones como las tecnologías de machine learning, data analytics o herramientas cognitivas, están creando un nuevo tipo de trabajadores digitales.

En muchas de sus aplicaciones, estas tecnologías están demostrando que pueden realizar el mismo trabajo que los humanos, pero más rápido, mejor y con menor coste. De hecho, la gran mayoría de los 1.896 expertos encuestados por Pew Research Center cree que los robots y el resto de agentes digitales – cuyo coste aproximado es de un tercio del salario de un empleado a jornada completa en un país de bajo coste ^[4]— reemplazarán a cantidades significativas de trabajadores para 2025 ^[5].



100 millones

Cifra de trabajadores globales
en el área del conocimiento
(knowledge workers) que podrían verse
afectados por la automatización para 2025

^[4] Can Robots Replace People? (Business Standard, 27 de abril de 2015)

^[5] 2014 Future of the Internet (Pew Research Center, 6 de agosto de 2014)

Cinco factores que propician el fin de la externalización

1. Reducción de la cantera de profesionales debido a las tendencias demográficas globales
2. Incremento de los costes laborales en los mercados emergentes
3. Mejora de las capacidades de las tecnologías robóticas
4. El Internet de las Cosas aporta más inteligencia a los dispositivos y reduce la necesidad de intervención humana
5. Aumento de la influencia de proveedores de servicios cloud

Los procesos de negocio tradicionalmente externalizados son los candidatos ideales para la sustitución a través de la automatización básica de procesos (RPA). Del mismo modo, los trabajadores que los desempeñan se encuentran actualmente en la cuerda floja, como, por ejemplo, los millones de operadores de centros de atención telefónica de todo el mundo. En este sentido, teniendo en cuenta las grandes ventajas que presenta la sustitución de modelos basados en la mano de obra por otros centrados en la tecnología, se espera que todo trabajo humano que abarque tareas repetitivas, de escasa cualificación y mayoritariamente transaccionales tenga un recorrido limitado.

Actualmente, el sector global de la externalización abarca una cantidad de trabajadores muy numerosa, situándose su valor por encima de los 300.000 millones de USD, contando, sólo en la India, con más de 3 millones de personas contratadas para estas tareas ^[6]. Sin embargo, a medida que la tecnología avanza en capacidad y sofisticación, los trabajadores de estas áreas empiezan a ver peligrar sus puestos de trabajo. Les siguen, potencialmente, 100 millones de empleados globales en el área de conocimiento que podrían verse, asimismo, afectados por la automatización para 2025 ^[7].

Ciertamente, la automatización ha llegado a ser mucho más ventajosa que la contratación de empleados incluso para trabajos que requieran de conocimiento de mayor nivel. Una vez que se trasladan los procesos desde las personas hacia la tecnología, los costes incrementales son escasos o nulos, y es posible ampliarlos rápidamente sin costes adicionales. Además, las «máquinas inteligentes», que aprenden y trabajan 24 horas al día, 7 días a la semana, no sólo son 100% precisas, sino que mejoran rápidamente al realizar el proceso que se les ha asignado, mientras que las personas sólo lo hacen tras una inversión continua en contratación y formación.

^[6] How Robotics is Changing the Face of Business Process Outsourcing (Robohub, 7 de enero de 2015)

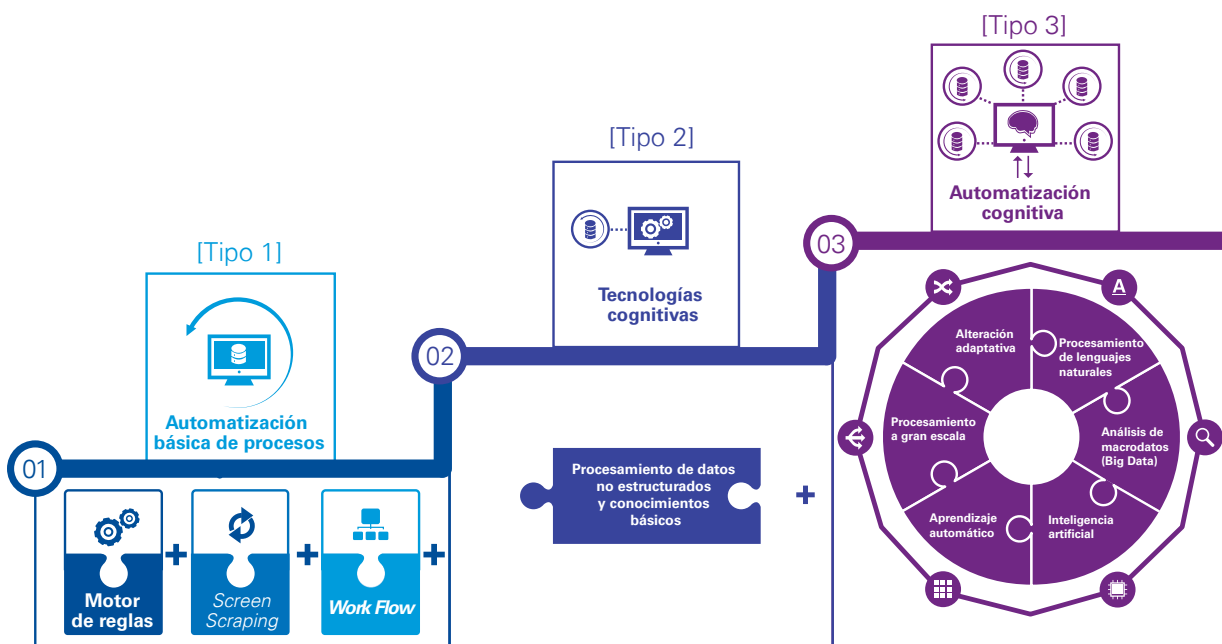
^[7] McKinsey Global Institute – Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy. Mayo de 2013

Una alternativa sostenible a la mano de obra

El fin de la externalización y el ascenso de la automatización se presentan como fuerzas increíblemente disruptivas, que están provocando un vuelco en industrias, mercados y, potencialmente, en las sociedades en su conjunto. No obstante, estas nuevas tendencias también presentan significativas oportunidades para que aquellas empresas transformadoras, con visión de futuro, sean capaces de impulsar su valor a largo plazo.

Al cambiar su mentalidad y sus modelos en relación con la externalización y las capacidades tecnológicas, muchas empresas y proveedores de servicios innovadores están prescindiendo completamente de trabajadores humanos, obteniendo como resultado un incremento de su productividad y su rentabilidad.

Al tiempo que disminuía drásticamente su plantilla, Tata Consultancy Services, por ejemplo, experimentó un incremento de la productividad valorado en 3.000 millones de USD. Asimismo, la prueba piloto de la plataforma de automatización de Infosys generó una mejora de la productividad del 37 % y un ahorro salarial del 17%. Otro ejemplo sería el de Holmes, la plataforma de automatización de inteligencia artificial creada internamente por Wipro, que redistribuyó aproximadamente a 1.000 empleados para lograr una mayor eficiencia ^[8].



^[8] Infosys, Wipro & TCS lose over 100,000 people in last four quarters as automation kicks in (Economic Times, 29 de julio de 2015)

Aplicaciones de la automatización

Las siguientes compañías están implantando la automatización con vistas a buscar alternativas a la externalización de procesos, creando así modelos operativos que eliminen o minimicen las funciones administrativas.

Son conscientes, por tanto, de que la tecnología RPA supone una revolución, desde su precio hasta el rendimiento, al permitir a las empresas prestar servicios de manera visiblemente más reactiva, específica, flexible, económica y simplificada en términos de mano de obra.

| IBM

Watson, el sistema cognitivo de IBM, está especializado en el análisis de datos, la recopilación de percepciones y la toma de decisiones rápidas y fiables. Las empresas están utilizando Watson para ayudar a los médicos a evaluar opciones terapéuticas, o a los agentes de compañías de seguros a asistir a sus clientes.

| IPsoft

Amelia, el agente de conocimiento cognitivo de IPsoft, interactúa en términos humanos. Con una instalación casi instantánea en la nube, las empresas lo contratan por su excelente productividad como operador de centros de atención telefónica, cuya función es responder a las consultas de los clientes y atender solicitudes de servicio.

| WIPRO

Holmes es la plataforma de inteligencia artificial de Wipro, diseñada inicialmente para el ámbito de IT empresarial. Presta asistencia en la automatización de procesos de negocio específicos del sector, como la gestión de solicitudes al servicio técnico, la clasificación de problemas, la asignación de tareas y la automatización de resoluciones.

| Tata Consultancy

ignio, la plataforma de automatización neurológica de Tata Consultancy Services, optimiza las operaciones de IT de la empresa. ignio puede ejecutar una amplia variedad de procesos de TI de forma autónoma, y su capacidad de creación de modelos basada en simulación (what if) ayuda a los CIO a planificar escenarios.

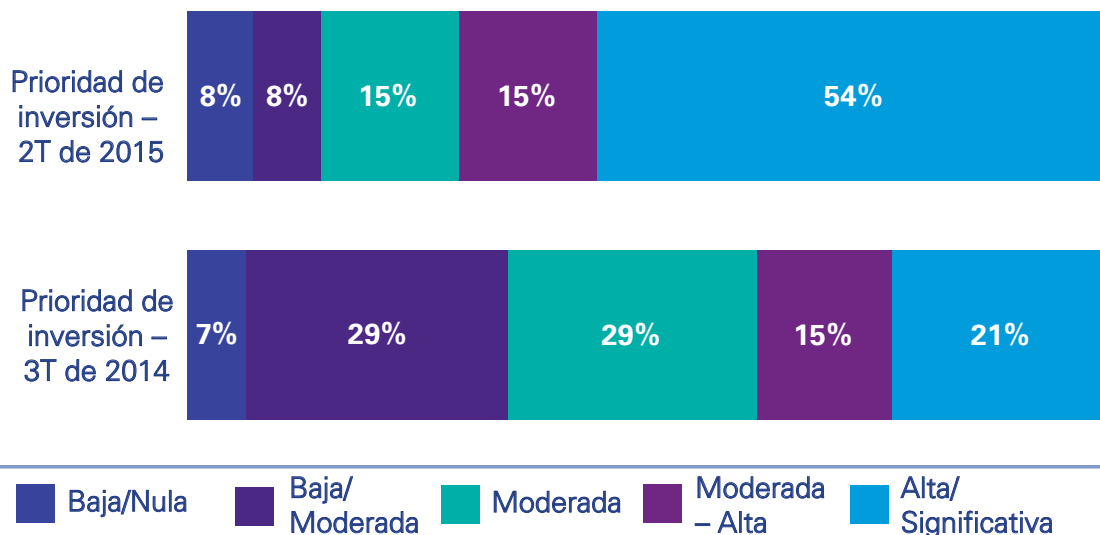
Modelos de negocio radicalmente nuevos

Los proveedores de servicios tradicionales no son los únicos que han previsto la llegada de estos cambios. Nuevos participantes inesperados en este sector también están revisando todos sus modelos de negocio y operativa desde una óptica digital.

Mientras los proveedores de servicios tradicionales aumentan su inversión en automatización [9], los proveedores de servicios en la nube como ServiceNow, Salesforce y Amazon están creando un nuevo tipo de servicio: una plataforma en red que permite a las empresas operar virtualmente sus procesos de negocio con una plantilla mucho más reducida y costes de implantación muy bajos. Estas empresas han alcanzado prácticamente la misma capitalización bursátil que los mayores subcontratistas de la India, con una proporción menor de empleados.

Todas estas tendencias apuntan a un nuevo futuro para la externalización de procesos. Los profesionales cualificados ya no estarán en una oficina física esperando a que suene el teléfono. Muy pronto, la mayoría de las organizaciones harán uso de conocimientos especializados, automatizados, digitalizados y a demanda para soportar la ejecución de sus procesos básicos de negocio.

Proveedores de servicios: Prioridad de inversión para la automatización robótica de procesos



“La automatización supondrá una revolución en nuestros modelos de prestación de servicios y creará mayores niveles de valor para el cliente”
**(Es posible que los porcentajes no sumen 100 en total debido al redondeo)*

¹⁹ PMG Sourcing Advisory Global Pulse Survey del 1T de 2015 (KPMG, 27 de abril de 2015)



Próximos pasos

Una vez que su organización comienza a sentar las bases para la aplicación de RPA, estas son las tres áreas principales a tener en cuenta:

1

Reformular su estrategia y modelo de negocio.

Implantar RPA no sólo consiste en reducir costes. Se trata de crear — o proteger— su ventaja competitiva. En lugar de ahorrarse algún céntimo en procesos lineales, centrados en las personas, su objetivo principal debe ser aprovechar plataformas emergentes de automatización para digitalizar procesos de negocio, eliminar actividades manuales e impulsar una mayor eficiencia de costes, capacidad de respuesta y productividad. Para una transformación estratégica y sostenible debe plantearse una estrategia digital completa, partiendo de un profundo conocimiento de las barreras sociales, políticas o normativas que le impiden su adopción.

2

Reevaluar contratos externalizados. Ponga la vista en el futuro. ¿Qué espera de sus partners en el ámbito de la externalización en este nuevo entorno digitalizado? Si recurre a la subcontratación, pregunte a su proveedor qué puede ofrecerle en términos de automatización. Si es proveedor de servicios, piense en cómo puede digitalizar su conocimiento de los procesos de negocio, y hable con sus clientes sobre formas de colaboración.

3

Redistribuir sus recursos. Gracias a la automatización podrá eliminar numerosas actividades manuales y liberar mano de obra cualificada. ¿Cómo gestionaría un cambio generalizado en su plantilla? Piense cómo podría utilizar a esos empleados para otras tareas en su empresa. ¿Podrían asumir esos recursos funciones con un mayor valor y convertirse en expertos que resuelvan problemas que la tecnología no puede resolver? Por ejemplo, ¿necesitaría formar a más ingenieros y expertos en codificación para desarrollar y mantener las tecnologías que sustituirán las tareas manuales de su empresa?

Acercas de KPMG

Trabajando de forma pragmática y colaborativa con sus clientes, las firmas miembro de KPMG ayudan a las empresas a mejorar sus modelos de prestación de servicios, reducir sus costes de soporte e impulsar resultados de negocio específicos para lograr mejoras sostenibles y continuas, así como ventajas competitivas.

Nuestras cifras

- Firmas miembro al servicio de clientes en 155 países.
- Cientos de asesores profesionales a nivel global.
- Prestación de servicios al 76 % de las empresas incluidas en el índice FORTUNE Global 500.
- Apoyo en miles de transformaciones

Nuestros factores de diferenciación

- Objetividad en nuestra función de asesores.
- Experiencia integral.
- Amplitud funcional.
- Experiencia sectorial específica.
- Servicios de tecnología y buen gobierno.
- Datos y análisis en profundidad.
- Estudios, herramientas y propiedad intelectual en exclusiva.
- Relaciones sectoriales.

Contactos

Belén Díaz Sánchez

Socia de Management Consulting,
Responsable de Función Financiera y de People
and Change de KPMG en España
E: belendiaz@kpmg.es

Naiara Gamero Álvarez

Directora de Management Consulting,
Digital Labor de Robotics de KPMG en España
E: ngamero@kpmg.es

Más información

Si desea más información sobre las percepciones de KPMG sobre automatización cognitiva, innovaciones en robótica y mano de obra digital, visite la página

www.kpmg.com/us/cognitiveautomation



kpmg.es



© 2017 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.