



Automatización Inteligente

Análisis de la situación en España

Abril 2019

—

kpmg.es



Índice



1 Qué es la Automatización Inteligente

2 Situación actual (en España y comparativa global)

2.1. Objetivos perseguidos

2.6. Expectativas y confianza

2.2. Inversiones realizadas

2.7. Quién lidera el desarrollo

2.3. Estado de adopción

2.8. Derribar fronteras

2.4. Visión fragmentada o integrada

2.9. Talento

2.5. Obstáculos a superar

3 Hoja de ruta hacia el éxito

4 Diez puntos clave de acción

5 El estudio



1. Qué es la Automatización Inteligente

La Automatización Inteligente (AI) consiste en un conjunto de tecnologías disruptivas que, junto con analítica avanzada de datos, hacen posible la transformación digital y la automatización de procesos de negocio.

Ayudan a mejorar eficacia y eficiencia operativa y crear nuevos productos y servicios



El 28% de las empresas españolas ve en AI una vía para aumentar ingresos

Va a tener un enorme impacto en las organizaciones, cambiando tanto procesos como labores de la plantilla.

La Automatización Inteligente es clave para no perder ventaja competitiva y quedar rezagado.

“

La empresa del futuro tendrá necesariamente que estar muy avanzada en los desarrollos de Automatización Inteligente



”

Eva García San Luis
Socia responsable de Data Analytics e
Inteligencia Artificial de KPMG en España



2. Situación actual

La Automatización Inteligente engloba las siguientes tecnologías disruptiva:

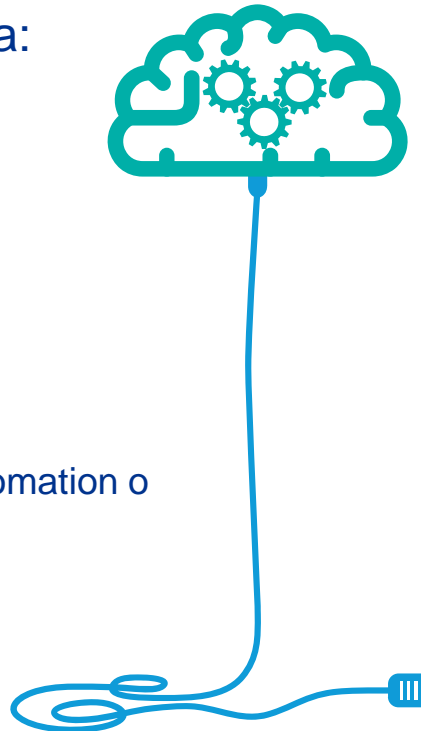
IA: Inteligencia artificial

ML: Machine Learning o Aprendizaje automático

CC: Informática cognitiva

RPA: Robotic Process Automation o automatización robótica de procesos

Analítica avanzada de datos



Hay empuje e inversiones, pero...



El esfuerzo suele carecer de coordinación e integración en el ámbito de la organización.



Les está costando escalar los proyectos piloto iniciados. Incluso los sistemas de RPA resultan más complicados de los previsto.



Escasez de talento y de habilidades específicas para llevar a cabo las tareas de AI.



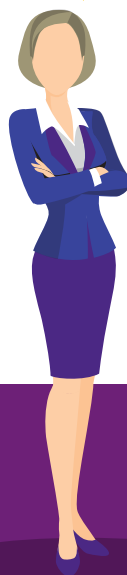
Hay dificultades para determinar la mejor manera de abordar el impacto de la AI, especialmente la RPA, y su asociación mental con la supresión de empleos.



2.1 Objetivos perseguidos

El 24% de las empresas españolas consultadas (28% globales) aborda AI con el objetivo estratégico de aumentar los ingresos

Razones para invertir



Mejorar la experiencia del cliente



Desplegar los datos para obtener *insights* y aumentar las ventas

Objetivos estratégicos:

- Aumentar ingresos
- Mejorar la analítica de datos
- Obtener mejores *insights* de operaciones y de negocio

Los objetivos operacionales apuntan al cliente

El 33% busca mejorar la calidad del servicio y de las interacciones con el cliente.

El 13% busca optimizar el modelo de servicio al cliente y la efectividad del *front-office*

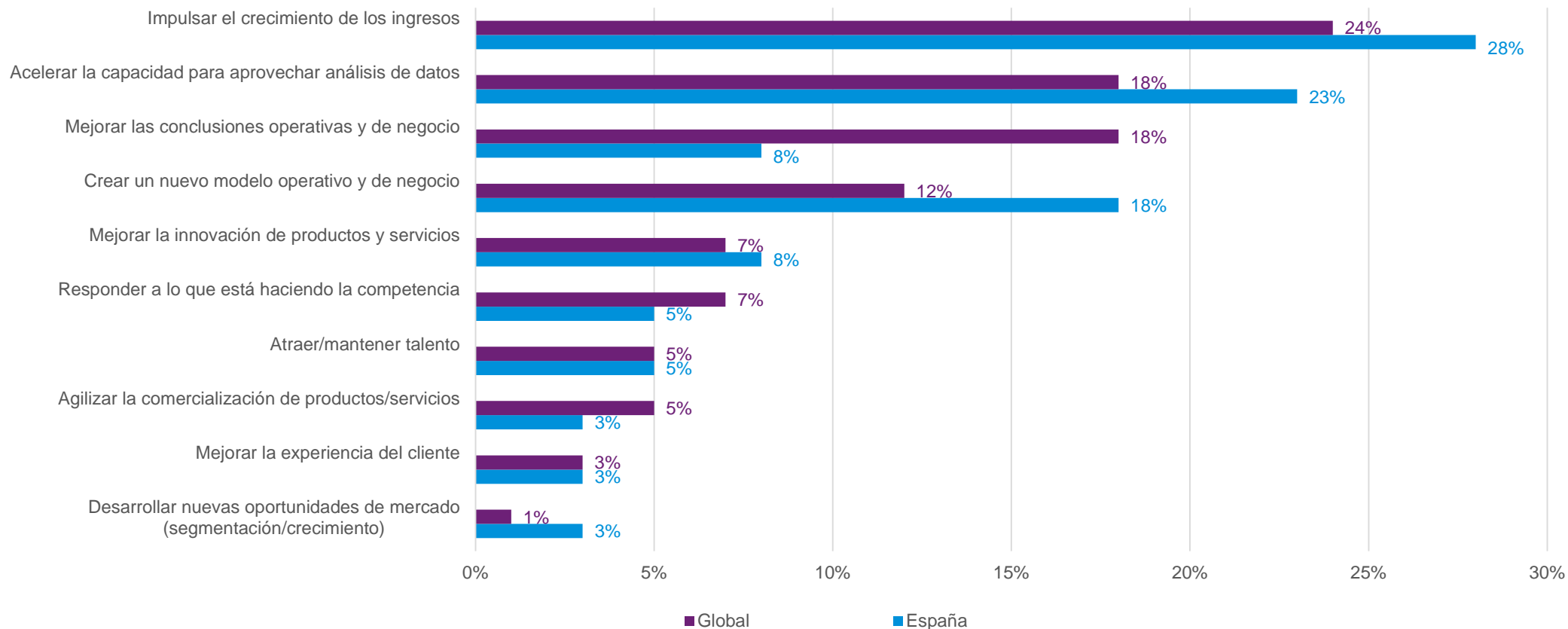
Únicamente el 1% tiene como objetivo reducir plantilla.



El ahorro de costes no debe ser la única finalidad de las inversiones en AI

¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos para la estrategia de AI de su empresa?

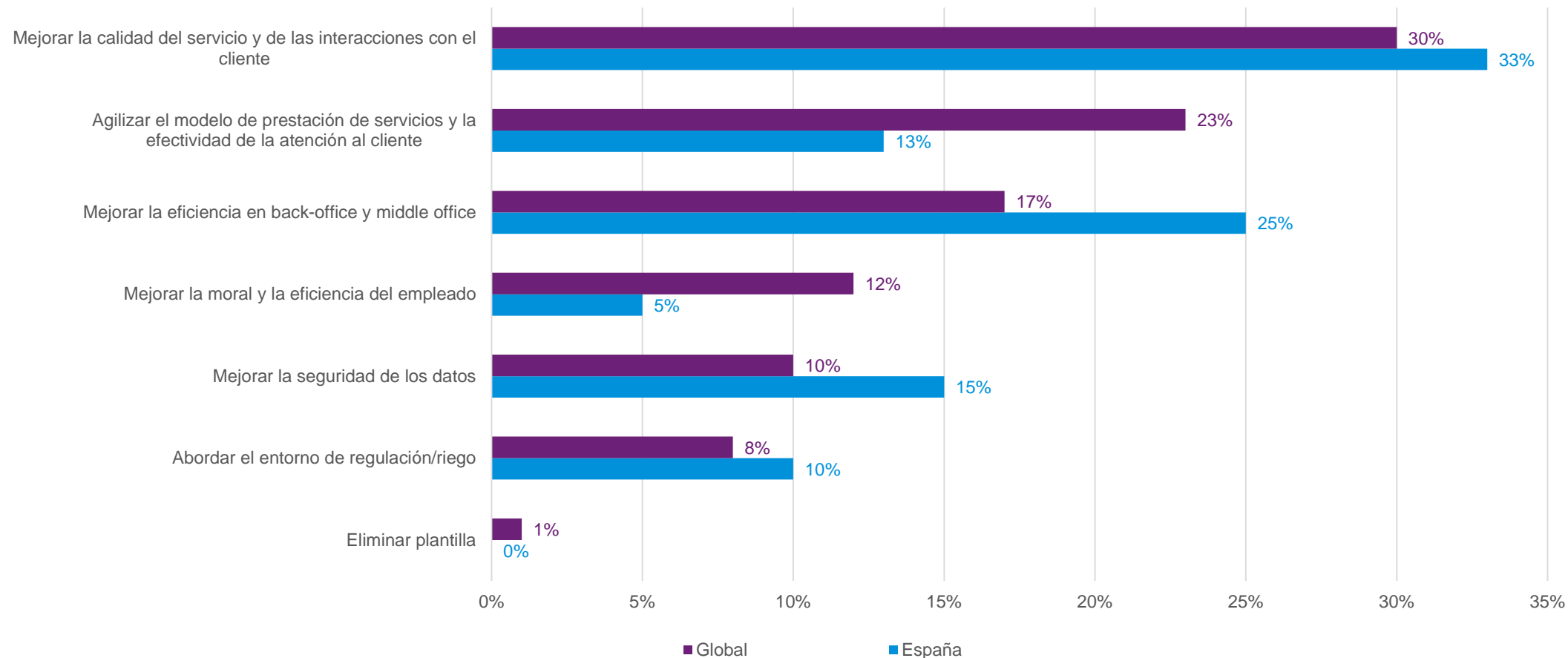
Elija los tres más destacados



Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018 Muestra = 590 responsables de empresas internacionales. En España han participado 40 directivos.

¿Cuáles son los principales objetivos operativos para la estrategia de AI de su empresa?

Elija los tres más destacados



Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018 Muestra = 590 responsables de empresas internacionales. En España han participado 40 directivos.

2.2 Inversiones realizadas

Se están realizando inversiones significativas en AI

Las organizaciones son cada vez más ambiciosas.

El 47% de las empresas españolas consultadas ha invertido más de 10 millones de dólares mientras que...



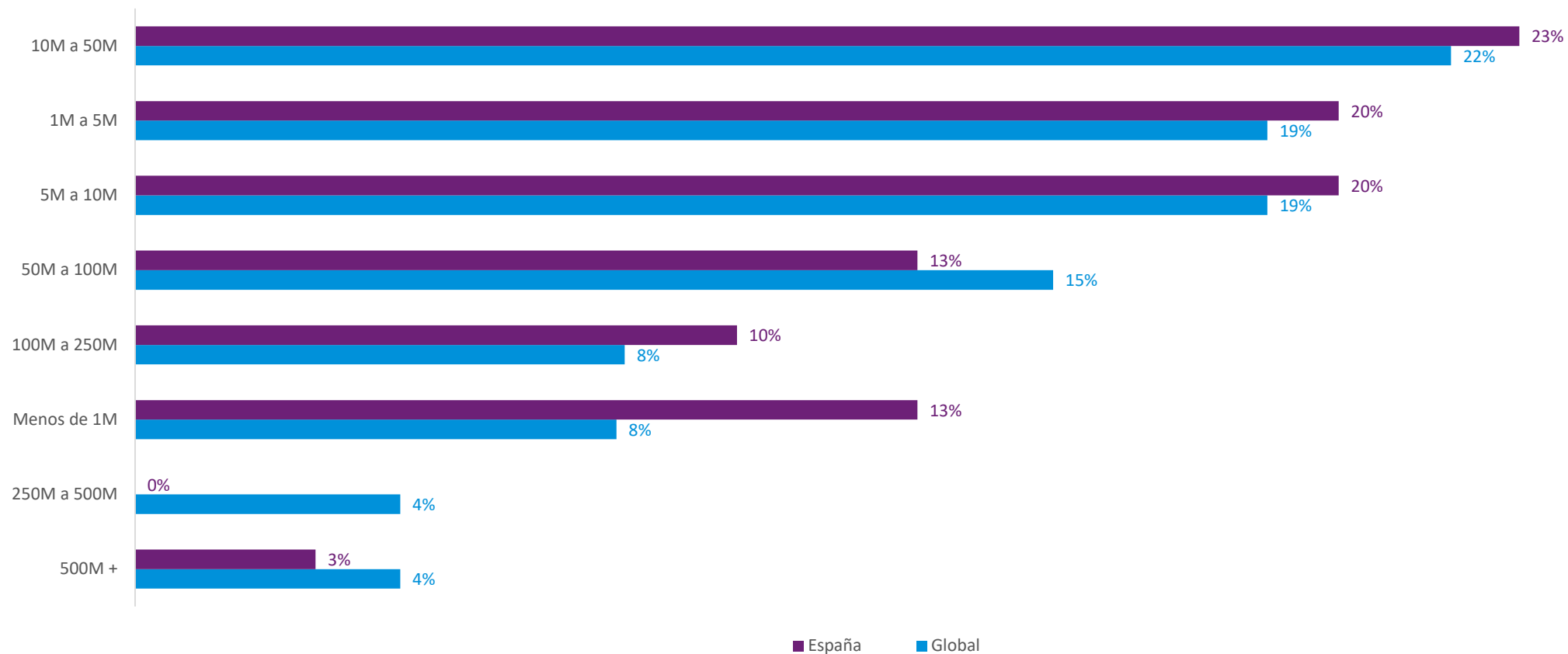
...más del
25%
de las empresas ya están superando la inversión de
50 mill \$
en tecnologías de AI



Este alto nivel de inversión indica que ya se está escalando el tamaño de los proyectos piloto

Las grandes inversiones incluyen infraestructuras auxiliares y en la nube.

¿Qué nivel de inversión relativa a la automatización inteligente tiene actualmente su empresa?



Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018 Muestra = 590 responsables de empresas internacionales. En España han participado 40 directivos.

2.2 Inversiones realizadas

Se prioriza el gasto funcional

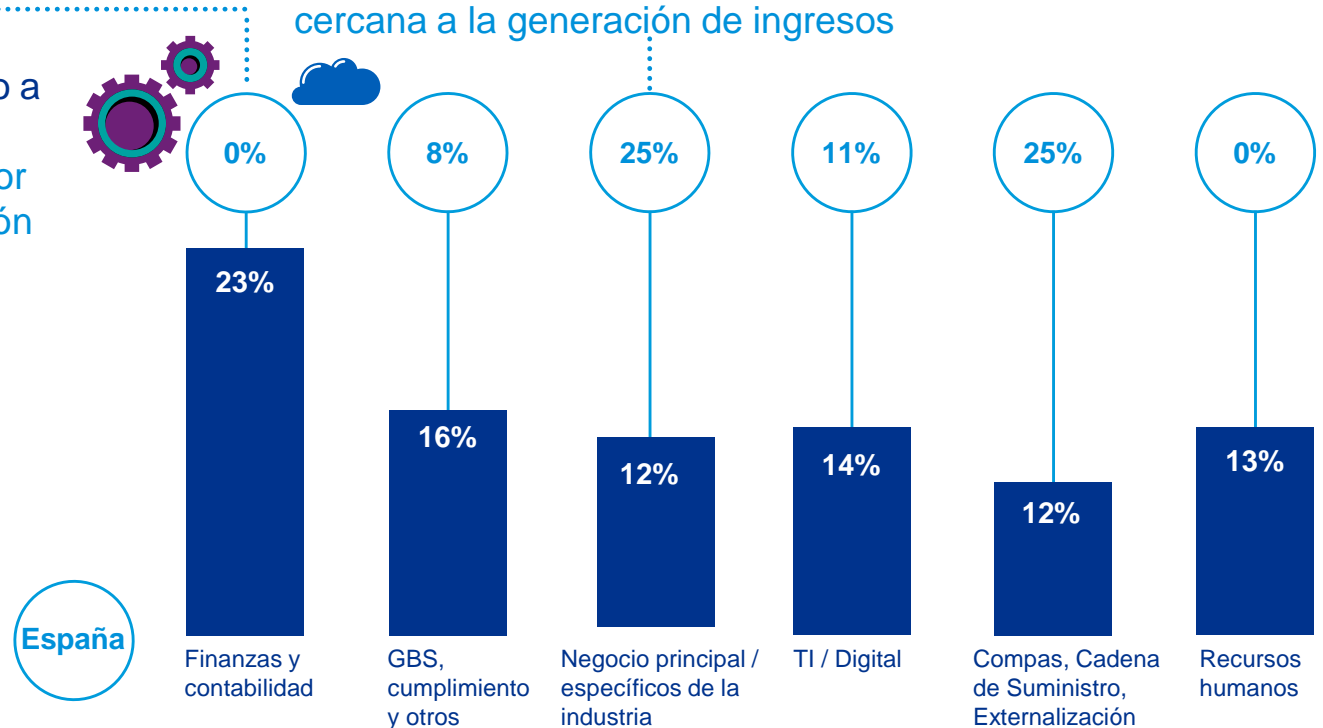
Poco menos de
10 mill. USD



Gasto medio de la organización por función (datos globales)

Finanzas y Contabilidad encabeza la mayor proporción de gasto a nivel global. En España, el mayor volumen de inversión va a **Compras y Cadena de Suministro**

Negocio principal / específico de la industria – es el otro área al que el 25% de las empresas españolas consultadas (12% de las globales) destinan más de 50 millones de dólares. Es la función más cercana a la generación de ingresos



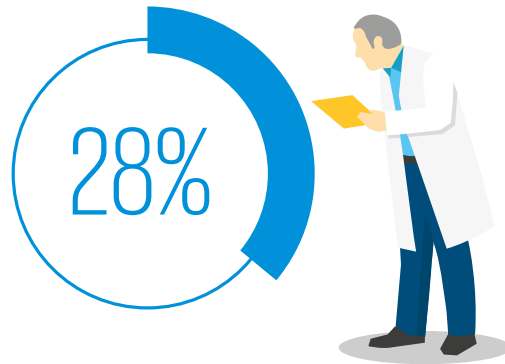
Funciones en las que se está invirtiendo más de 50 millones de dólares

2.2 Inversiones realizadas

La mayoría de las organizaciones está invirtiendo en todo el espectro de las tecnologías que abarca la AI

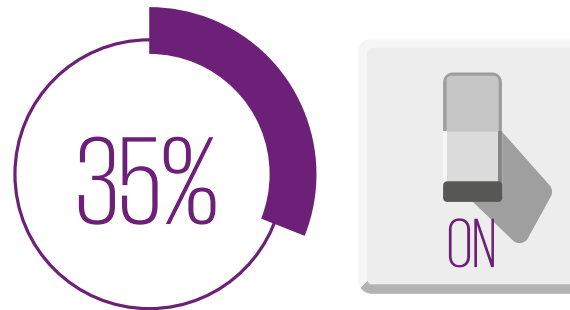
Ninguna destaca sobre otra

En fase piloto



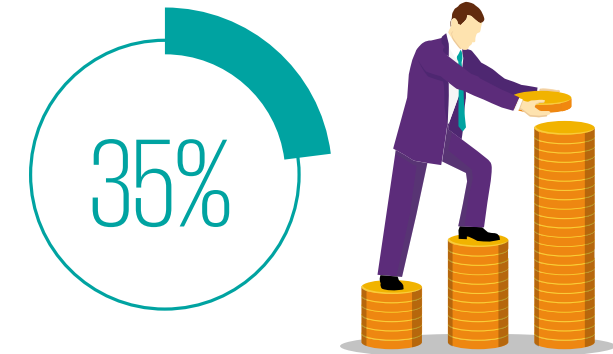
Robotic Process Automation

Más escalado



Analítica avanzada de datos: predictiva y prescriptiva

Más implementado

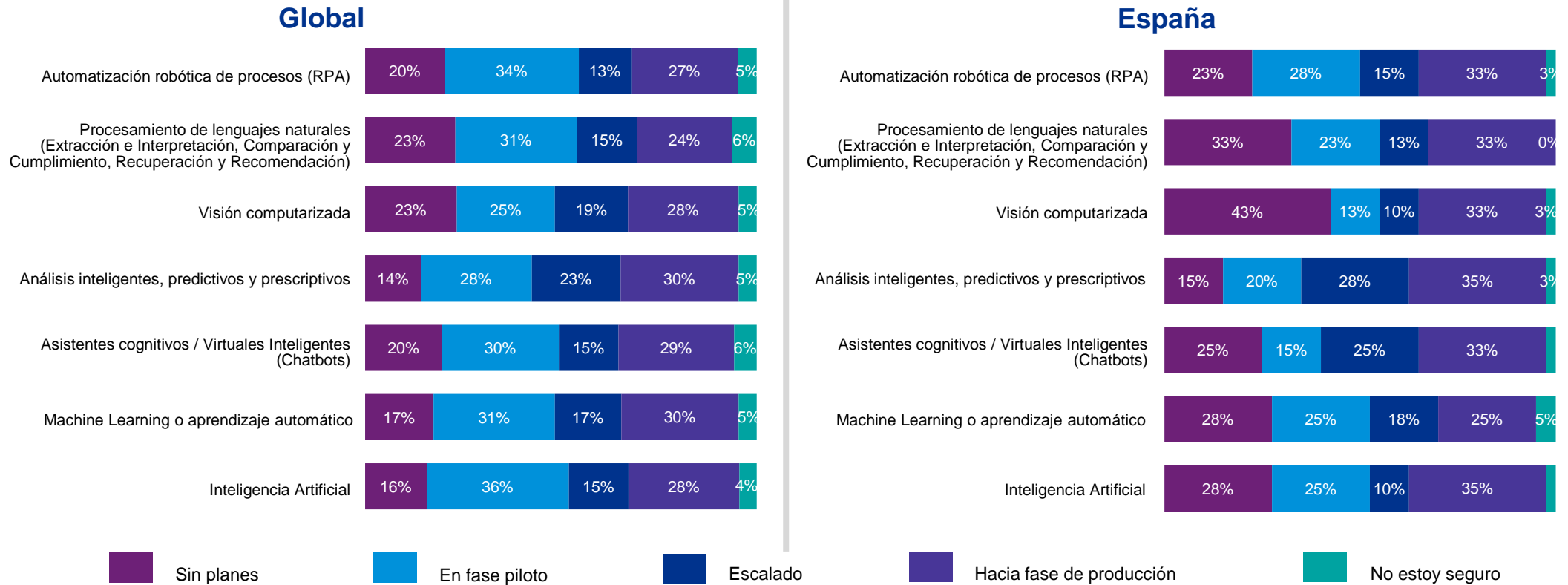


Inteligencia Artificial

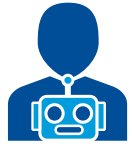


2.3.Estado de adopción

¿Cuál es el actual estado de adopción de los siguientes tecnologías de Automatización Inteligente (AI) en su organización?



Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018 Muestra = 590 responsables de empresas internacionales. En España han participado 40 directivos.



2.4 Visión fragmentada o integrada

Pese a las fuertes inversiones, se está adoptando una estrategia fragmentada

Un 18% de las empresas españolas consultadas se centra en una única tecnología

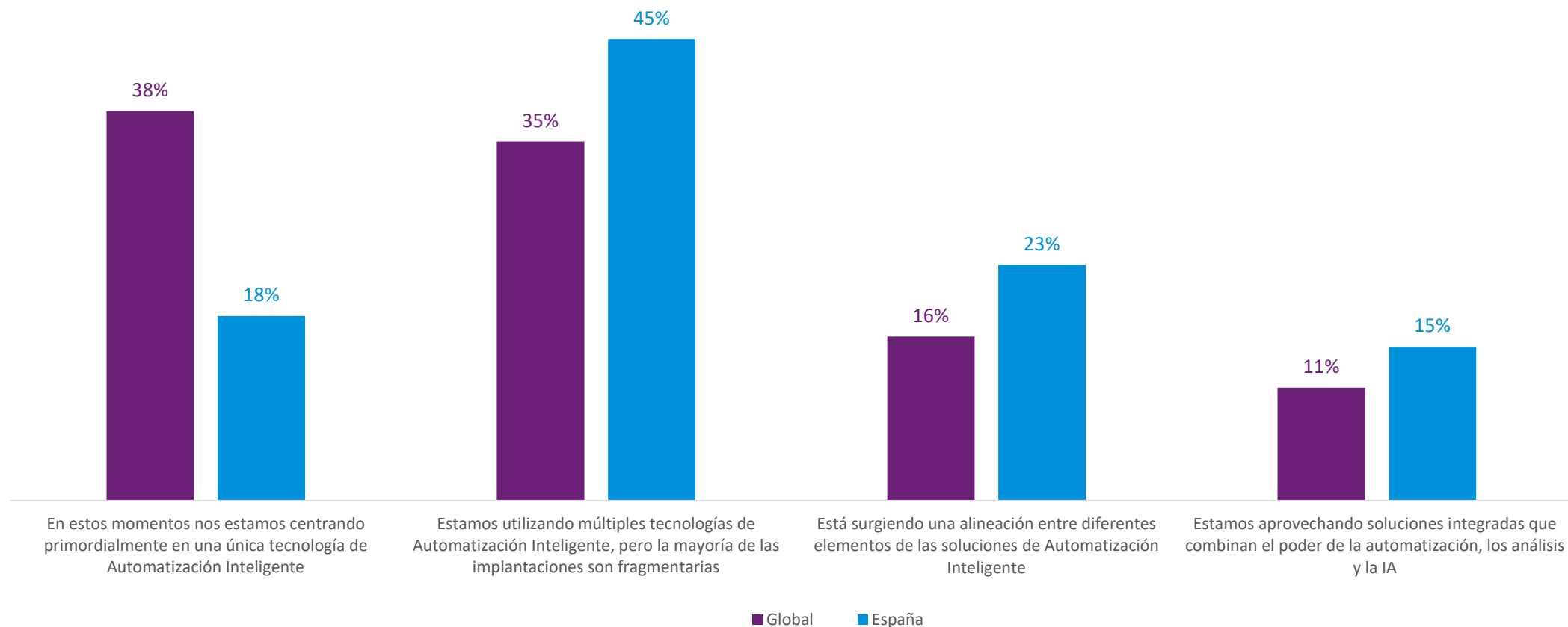


Aunque el 83% de las empresas hacen uso de múltiples tecnologías de AI...

...sólo el 15% aplica un enfoque integrado

Adoptar un enfoque holístico es crítico

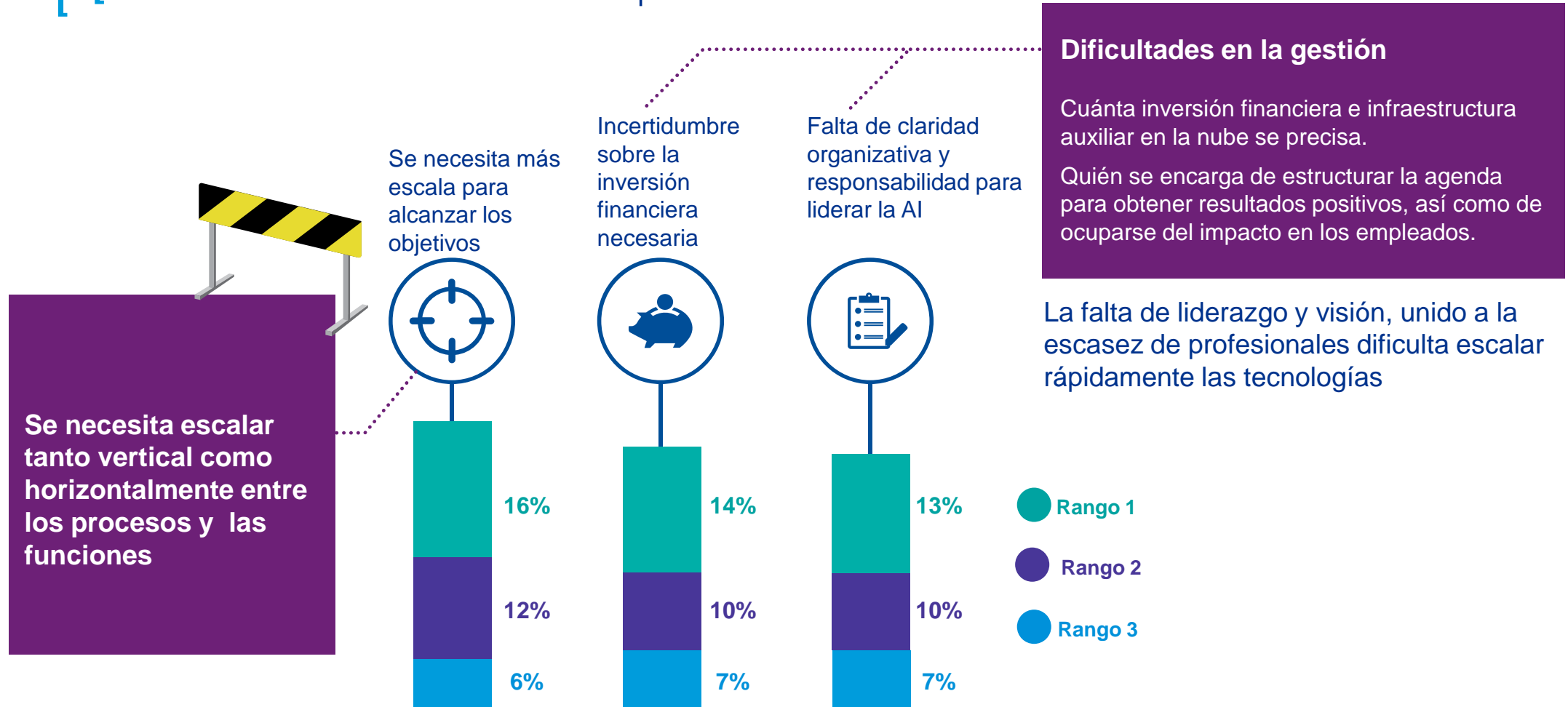
¿Hasta qué punto es capaz de desarrollar soluciones integradas que hacen uso de múltiples tecnologías de Automatización Inteligente para solucionar problemas de negocio?



Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018 Muestra = 590 responsables de empresas internacionales. En España han participado 40 directivos.



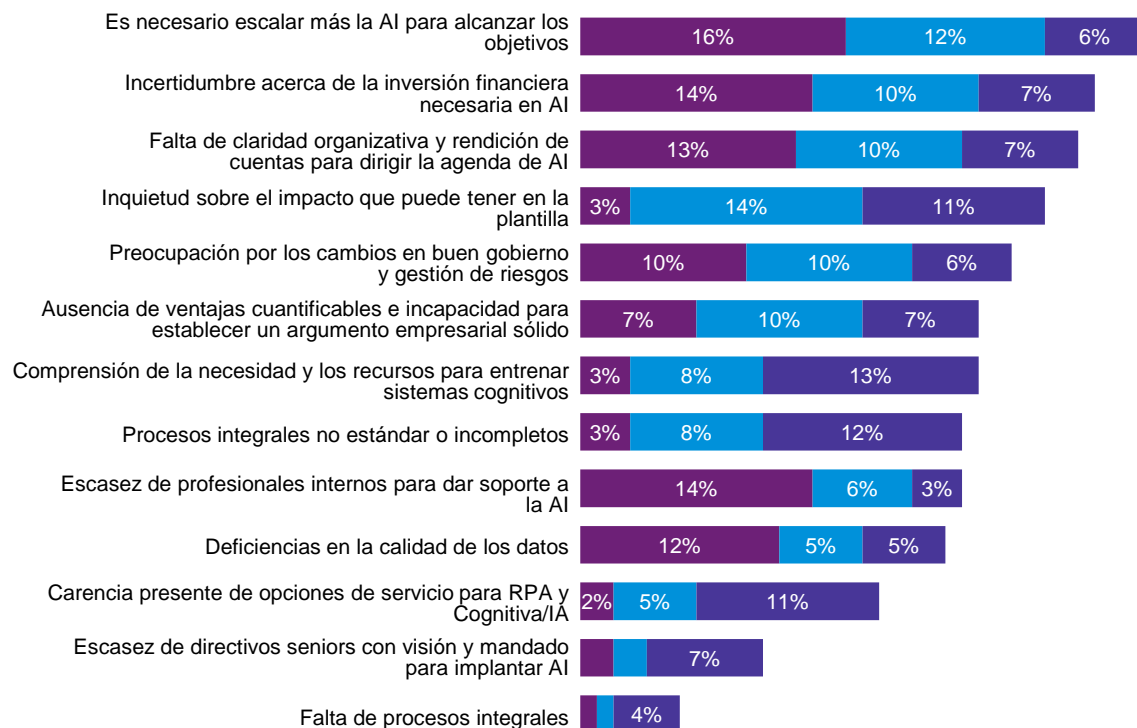
2.5 Obstáculos a superar



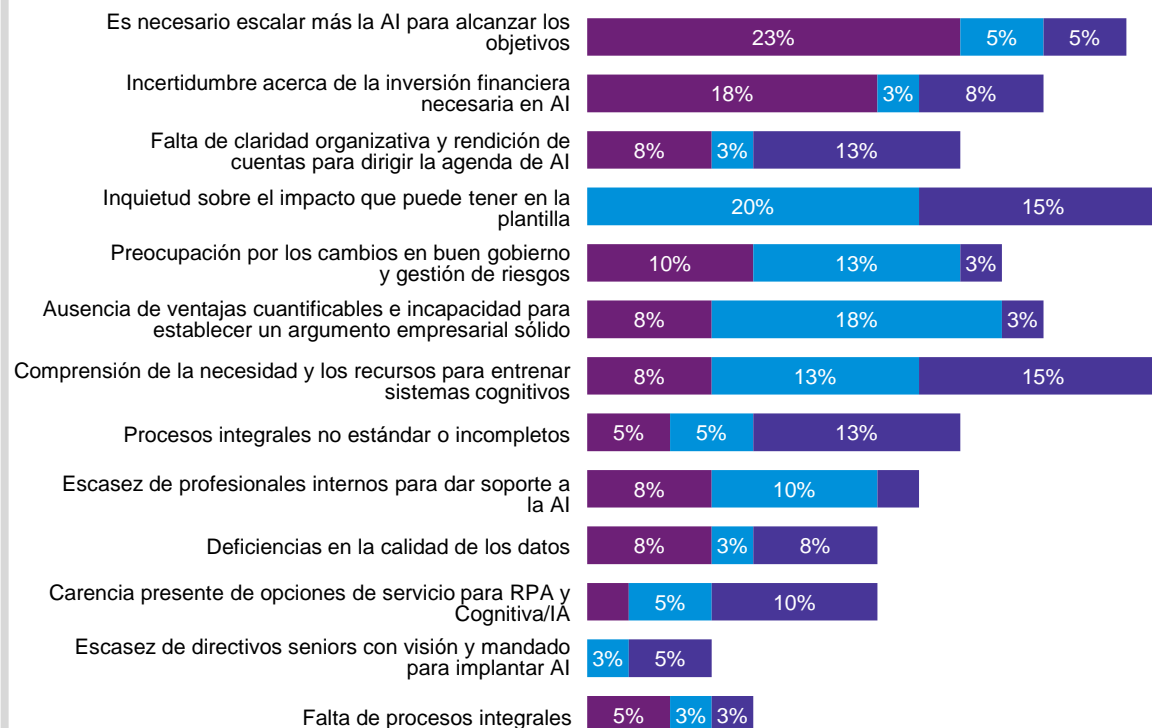
Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018 Muestra = 590 responsables de empresas internacionales. En España han participado 40 directivos.

¿Cuáles son los tres principales obstáculos que le impiden alcanzar los objetivos estratégicos y operativos?

Global



España



Rango 1
 Rango 2
 Rango 3

Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018. Muestra = 590 responsables de empresas, incluidos 100 altos directivos

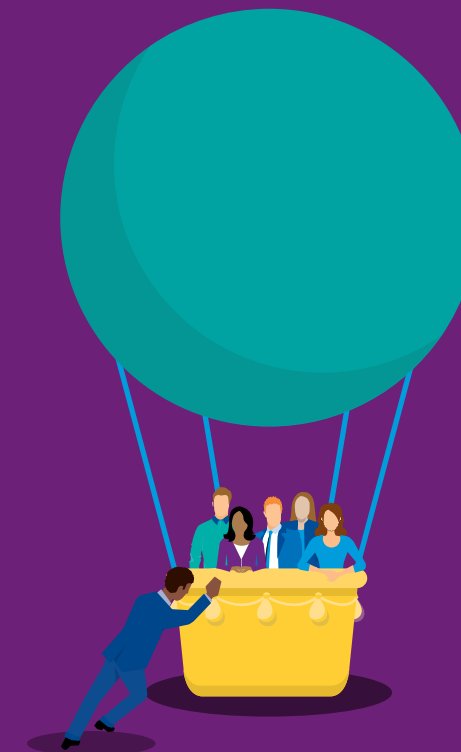
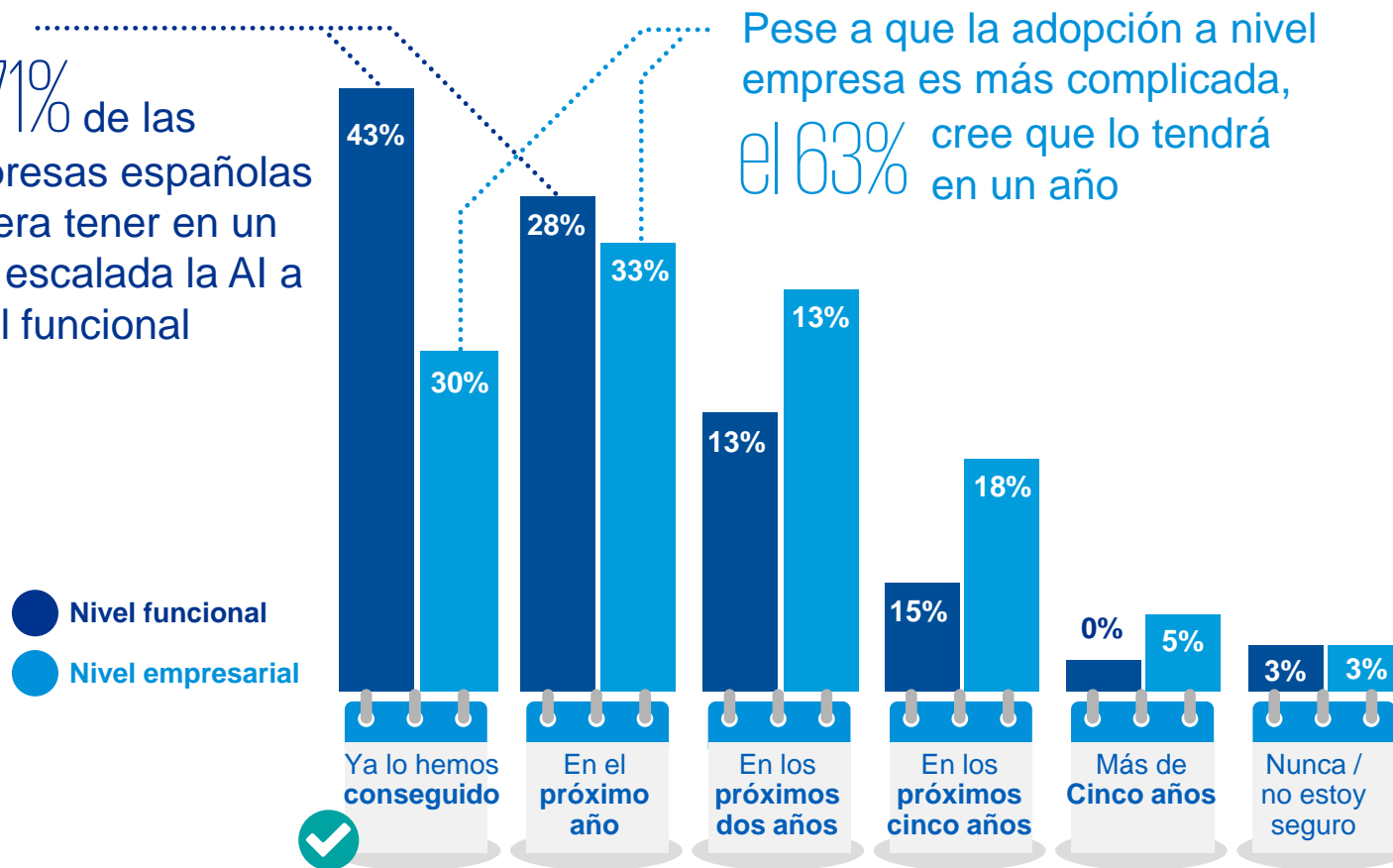


2.6 Expectativas y confianza

Se espera un rápido avance

¿Cuándo se extenderá e industrializará la adopción de la Automatización Inteligente?

El 71% de las empresas españolas espera tener en un año escalada la AI a nivel funcional



Aunque los directivos están convencidos de que pueden avanzar rápido en sus planes de AI, se están topando con **dificultades para encontrar los fundamentos apropiados para despegar**

2.6 Expectativas y confianza

La velocidad en la ejecución es esencial para ser competitivo y cumplir los objetivos



El 64% de las empresas globales con mejores resultados financieros prevé escalar la AI en 2019

Las empresas con mejores resultados financieros son las que más invierten en AI.



El 59% de las empresas globales con peores resultados precisan un horizonte de 2-5 años para escalar los sistemas de AI

Menos tiempo y recursos equivalen a un peor resultado



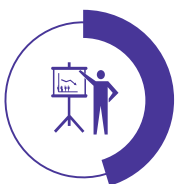
La inversión en AI sigue siendo fundamental incluso en momentos críticos.

2.6 Expectativas y confianza

Confianza de la empresa en superar los obstáculos que plantea la AI

El 71%  confía en poder cambiar las inquietudes sobre el impacto de la AI en la plantilla

El 60%  confía en poder gestionar los cambios que implica en buen gobierno y gestión de riesgos

El 50%  cree que puede gestionar la falta de directivos que con visión y mandato para implantar AI

El 46% de los directivos españoles (67% globales) confía en poder escalar los proyectos de AI para alcanzar objetivos. Ello requiere:



Directivos capaces de dirigir, implantar una visión firme, delimitar la agenda y embarcarse en el cambio.



Un gran cambio cultural y de rendición de cuentas.



El talento interno apoyar los progresos en AI y abrazar el cambio.



Gestionar el personal redundante y formarlo para entornos digitales



2.6 Expectativas y confianza

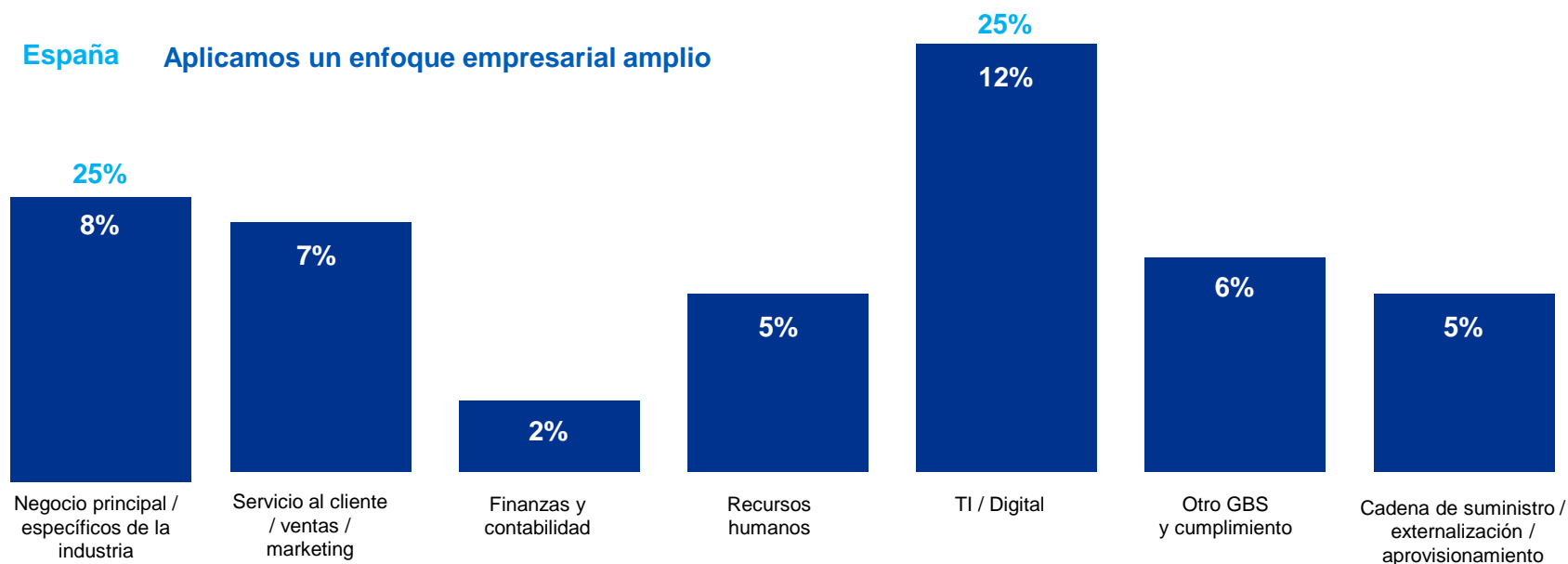
Menos del 10% de los directivos globales tiene una visión empresarial de conjunto con AI

Finanzas & Contabilidad y Recursos se centran en pequeñas tareas individuales que pueden automatizarse fácilmente

En Aprovisionamiento y Cadena de Suministro, los directivos están mirando a la función completa para entender el potencial del AI

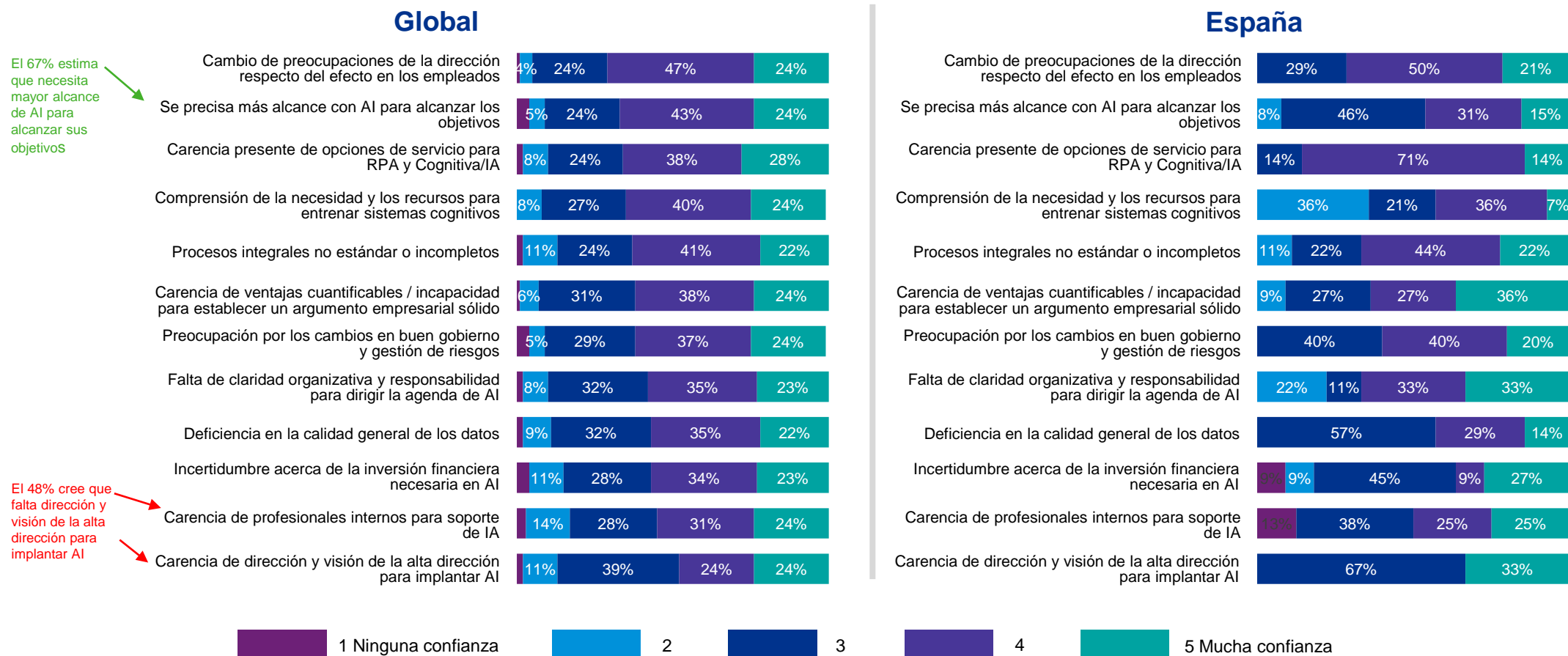


España Aplicamos un enfoque empresarial amplio



Es necesario un equilibrio entre programas piloto y estrategia impulsar la AI

En una escala de 1 a 5, ¿qué confianza tiene de poder afrontar los retos que le están frenando durante los próximos 12-18 meses?



Fuente: Estudio de HFS en colaboración con KPMG, State of Intelligent Automation, 2018. Muestra = 590 responsables de empresas, incluidos 100 altos directivos

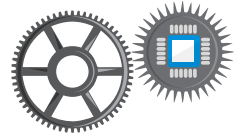


2.7 Quién lidera el desarrollo

Las empresas avanzan despacio por tres motivos:



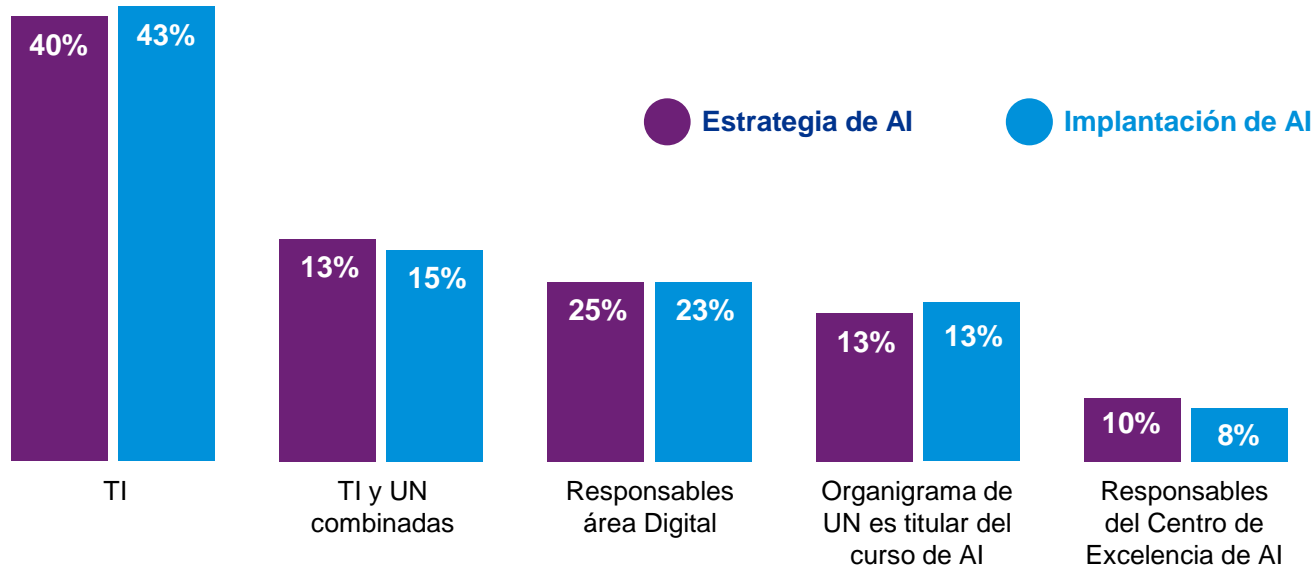
¿Quién está a cargo de la iniciativa?



¿Está la AI integrada con el negocio?



¿Cómo se seleccionan las mejores prácticas?



El éxito en la estrategia de AI exige un enfoque combinado de TI y negocio

Solo el 13-15% de los directivos españoles aplica este enfoque combinado

Apenas un 10% de las empresas españolas (6% globales) ha creado **Centros de Excelencia** para liderar la implantación de procesos de AI



2.8 Derribar fronteras

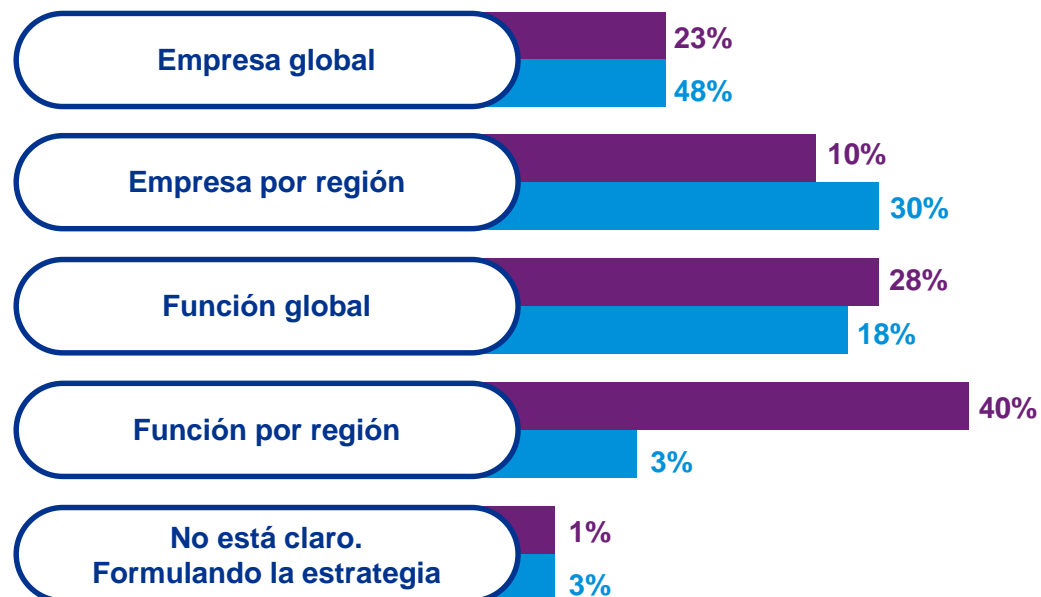


Las empresas ampliarán el enfoque global de los procesos de AI en tres años



¿Cómo están organizadas sus iniciativas de AI ahora y cómo espera que estén en un periodo de 3 años?

 Hoy
 En 3 años



En tres años, el 48% tendrá una visión global e integral



Gestionar esta transición exige un delicado equilibrio

2.9 Talento

Abordar el impacto de la AI en la plantilla es una cuestión de largo plazo que genera inquietud entre los directivos

¿Cómo va a abordar su empresa los empleados redundantes como resultado de la implantación de la AI?

Darlos de baja en la empresa



Actualizar su formación para que manejen datos



Actualizar su formación en Machine Learning u otro tipo de IA



Actualizar su formación para que cubran nuevas necesidades del negocio (atención directa al cliente, etc.)



Actualizar su formación para que se especialice en un sector o proceso



El 53% de los directivos españoles consultados cree la AI afectará al 11-20% de la plantilla

La directivos y los departamentos de Recursos Humanos deben trabajar conjuntamente para definir la plantilla colectiva del futuro



2.9 Talento

Es necesario un enfoque múltiple para abordar la escasez de especialistas en tecnología de AI



La actualización de la formación y las habilidades es la estrategia más apuntada, pero resulta más fácil decirlo que hacerlo.

Los directivos buscan consultores y nuevos profesionales como alternativa para dotarse internamente del talento necesario



La competencia por atraer profesionales es enorme y costosa, sobre todo en Inteligencia Artificial



75%

Actualizar la formación y habilidades de la plantilla



65%

Contratar a consultores



63%

Contratar nuevo talento para integrarlo



51%

Contratar proveedores externos



45%

Colaboración abierta / outsourcing



3. Hoja de ruta hacia el éxito

Debe definirse el porqué, el qué y el cómo para implantar con éxito la Automatización Inteligente

Adoptar la Triple-A

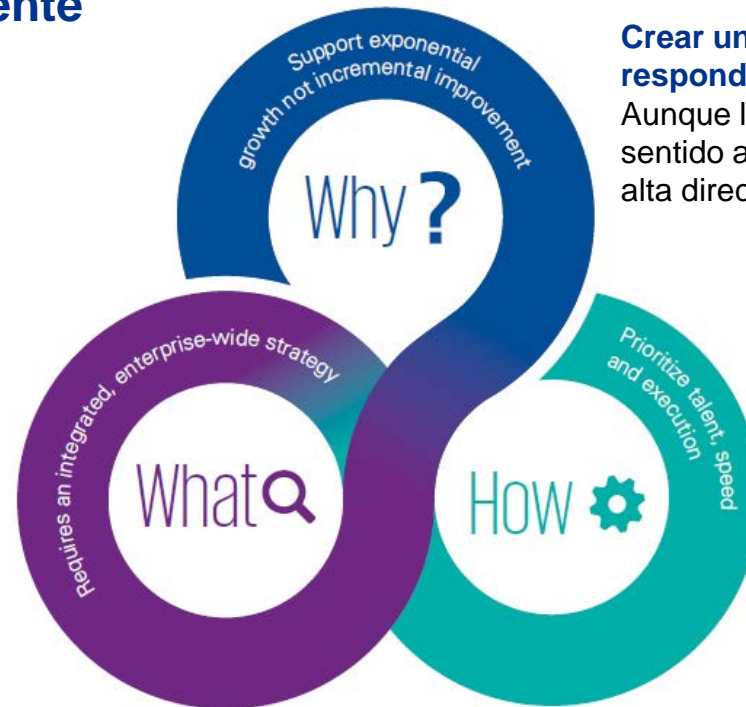
La mayoría de las empresas utilizan diversas tecnologías de AI con una visión fragmentada, no integral. Los mayores beneficios vendrán de la combinación de tecnologías.

Cultivar un enfoque integral.

Utilizar la perspectiva de la empresa para suprimir los compartimentos estancos y difundir las mejores prácticas. Esto es esencial para expandir y alcanzar los objetivos.

Reconocer y adoptar el cambio exponencial.

Las empresas necesitan una visión clara de cómo va a cambiar su negocio con la AI, que implica una adecuada y efectiva de tecnología, talento, cambio organizativo y liderazgo para lograr resultados exponenciales.



Crear un mandato y una visión con un liderazgo claro que responda siempre la pregunta ¿Por qué AI?».

Aunque los proyectos pueden impulsarse desde las funciones en sentido ascendente, deben complementarse de arriba abajo por la alta dirección con mandato y visión y con un enfoque programático.

Adoptar un enfoque diversificado de los conocimientos sobre AI.

Es imposible escalar los procesos sin el talento necesario para ejecutar la estrategia y los recursos para reinventar el negocio desde una perspectiva de automatización. Las empresas mencionan la formación para minimizar la reducción de plantilla desarrollando, simultáneamente, el talento necesario.

Ser audaz y rápido.

Establecer objetivos estratégicos claros y ejecutarlos para determinar la mejor manera de lograrlas. Hay que ser rápido. Detectar los fallos y mejorarlos o pasar página. Seleccionar lo que funciona y escalarlo.

4. Diez puntos clave de acción



1

La Automatización Inteligente, aunque obviamente está habilitada por la tecnología, es un aspecto y una oportunidad de negocio. Las organizaciones deben replantearse sus modelos operativos básicos en el contexto de los avances que permite la AI. Consiste en reinventar el negocio, no embarcarse en una serie de proyectos de inversión en tecnología.



2

Encabezar iniciativas de AI desde una perspectiva estratégica a través de un promotor de alto nivel que comprenda su valor y disponga de la visión para dirigir las con entusiasmo y efectividad, y que pueda implicar a los empleados en ellas.



3

Garantizar una colaboración coordinada entre unidades de negocio, la dirección ejecutiva y el grupo de tecnologías de la información. La AI es un factor facilitador del negocio, pero habilitado por TI.



4

Formular una estrategia para combinar tecnologías de AI que pueden trabajar conjuntamente en lugar de optar por tácticas fragmentarias para solucionar problemas, y velar por reinventar procesos o funciones. Garantizar una estrecha integración con otras iniciativas tecnológicas como la nube, análisis de datos avanzados y cadenas de bloques (*blockchain*).



5

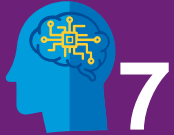
Contemplar la AI desde un nivel empresarial para expandir su utilidad dentro de la empresa y ampliar su alcance a diversas funciones. Si todos operan aisladamente, se corre el riesgo de duplicar trabajo, diluir el rendimiento de la inversión y no materializar el potencial de beneficios. Hacerlo de la manera correcta propicia la uniformidad de tecnologías, recursos y fondos de inversión — y difundirá las mejores prácticas.

4. Diez puntos clave de acción



6

Velar por que se asigne capital, recursos y tiempo suficientes para actualizar la formación, las habilidades y la cualificación del personal, lo que va a suponer un reto complejo que llevará años conseguir. Ser realista sobre el número de profesionales cuya formación puede actualizarse.



7

Velar por la introducción de programas adecuados de gestión del cambio para la transición desde mano de obra humana a otra más digital. Conocer qué nuevas habilidades se requieren a fin de actualizar la formación y la capacitación para una plantilla definida del futuro.



8

Ser creativos a la hora de abordar la carencia de habilidades en AI (incluido el uso de mano de obra contingente y proveedores de servicios externos) para cubrir necesidades a medida que madura y avanza la agenda de AI.



9

Aprender de líderes del mercado que no temen fracasar, sino que dominan el arte de fracasar rápido y posteriormente triunfar con lo que funciona. Asumir con inteligencia los fallos.



10

Aprender cómo cambiar la perspectiva, aprender de los errores, y ser audaz.

5. El estudio

KPMG International colaboró con HFS Research para explorar:

- Con qué rapidez se están adoptando las tecnologías de AI y por qué
- Qué éxitos y complicaciones han surgido desde los primeros pasos hasta el desarrollo íntegro
- Qué obstáculos deben superar los directivos para operar con estas tecnologías disruptivas

Hemos entrevistado a



590 responsables de empresas, incluidos altos ejecutivos (40 en España)



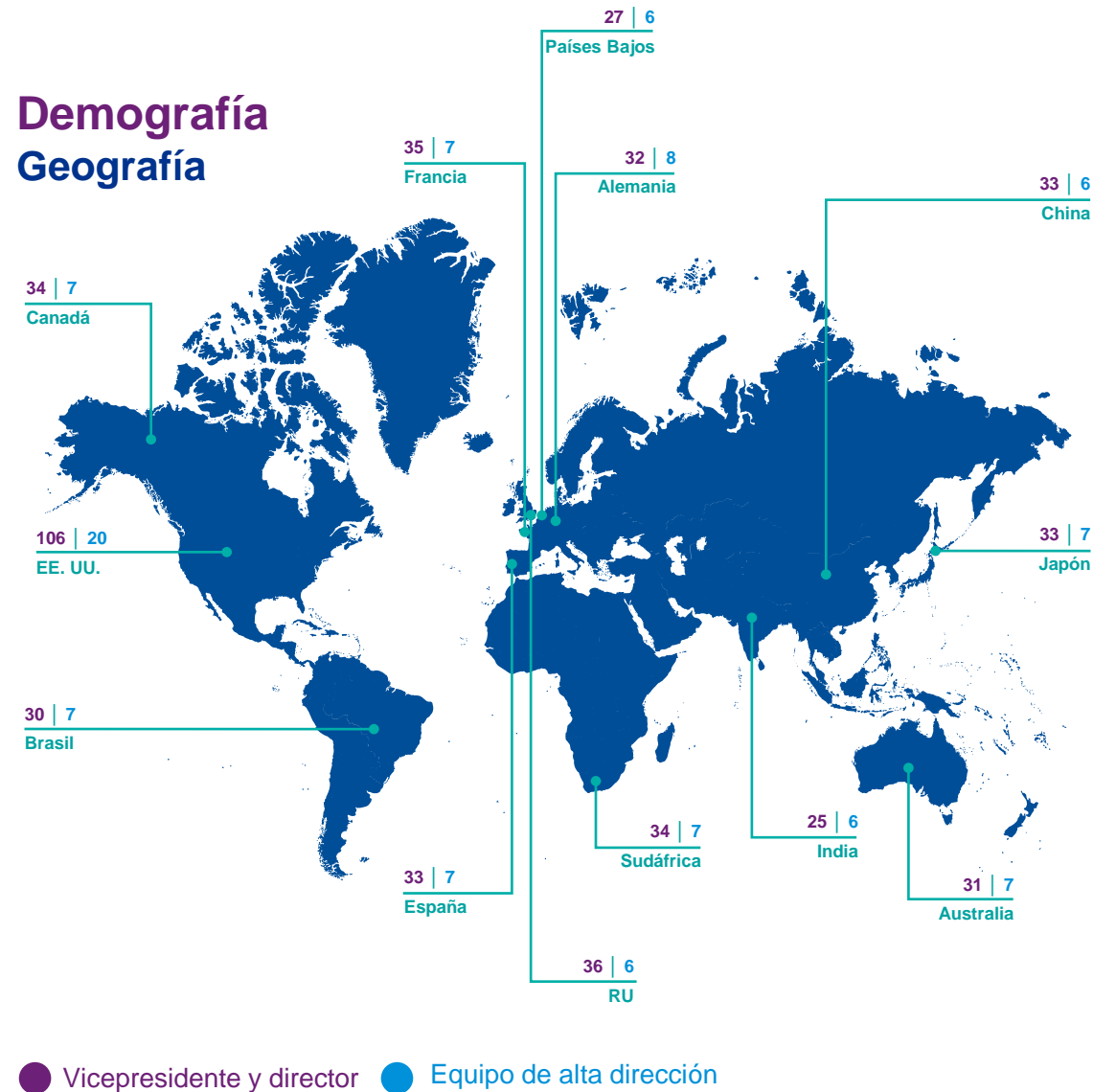
de **seis** sectores



y **13** países, y les hemos preguntado sobre su experiencia con aspectos de la automatización.



Demografía Geografía





kpmg.es

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.

© 2019 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.