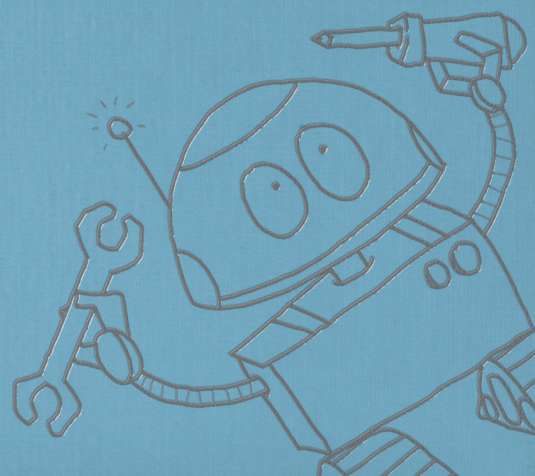




Cómo construir un Centro de Excelencia de Automatización

UN MANUAL PARA LÍDERES DE NEGOCIO



Hubo un tiempo en el que con solo implementar tecnología de automatización, su compañía ya se encontraba un paso adelante de sus competidores. Hoy, los líderes de IT y Negocio de todo el mundo, ya entienden la necesidad de automatizar sus procesos. Su ventaja competitiva no depende de lo que automatiza, sino de cómo lo hace.

Un [Centro de Excelencia de Automatización](#) (COE, por sus siglas en inglés “Center of Excellence”) está integrado por las personas, los procesos y la tecnología necesarios para maximizar los beneficios de automatización, incluyendo la [Automatización Robótica de Procesos \(RPA\)](#). Su creación es fundamental para identificar nuevas oportunidades de automatización, escalar su automatización a través de la organización, y concretar una visión a largo plazo.

Esta guía le proporcionará herramientas útiles y lo acompañará en el proceso de diseñar y construir un Centro de Excelencia de Automatización.

¿Por qué tanto entusiasmo alrededor del Centro de Excelencia?

La discusión alrededor de los Centros de Excelencia de Automatización es relativamente nueva, pero las organizaciones con espíritu innovador, ya han comenzado a utilizar el modelo de COE para transformar su modo de operar. Los bancos que ya cuentan con COEs de Automatización han reducido drásticamente el costo de procesos complejos, como el de la creación de préstamos. A otras empresas, automatizar procesos manuales como la entrada o salida de recursos humanos, les ha permitido crecer sin necesidad de agregar Equivalentes a Tiempo Completo (FTE). Muchas empresas de distintas industrias han notado estos casos de éxito y han comenzado a pensar en implementar sus propios Centros de Excelencia.

El mundo de los negocios y el escenario tecnológico han cambiado drásticamente en los últimos años. Por un lado, los softwares de negocio pueden hacer mucho más que antes. Seguramente, cada departamento dentro de su empresa está utilizando una variedad de aplicaciones para agilizar sus operaciones y alcanzar sus objetivos. Algunas pueden ser pequeñas aplicaciones de nicho, o hasta

desarrolladas internamente. Usted no solo necesita una solución de automatización que pueda interactuar con esta diversidad de sistemas, sino que también necesita una estrategia de automatización global que alcance a todos los departamentos y equipos.

Los softwares de automatización también han evolucionado. Una herramienta que solo administra algunas tareas individuales ya no es suficiente. Las empresas líderes están moviéndose hacia una transformación digital total. Esto significa que las soluciones de automatización deben integrarse con cualquier aplicación, maximizar el ROI de sus softwares de negocio existentes, permitir DevOps, mantener su información segura, proporcionar dashboards y métricas analíticas, y mucho más. Incluso si empieza de a poco, su solución debe ser capaz de escalar para cumplir con estos objetivos en el futuro. Un Centro de Excelencia lo ayudará a hacerlo de forma rápida y eficiente.

Uno de los resultados de esta transformación, es que la línea entre los equipos de operaciones, los departamentos de IT y las unidades de negocio, se vuelve difusa. Ahora todos están involucrados con la tecnología que se ejecuta en la empresa. Si una compañía no cuenta con una estrategia sólida, puede generar confusión y problemas de seguridad. En una organización con un Centro de Excelencia, los distintos roles trabajan en conjunto y de forma estructurada, para contribuir con sus habilidades únicas y promover los objetivos del negocio.

Cada vez es mayor el reconocimiento que reciben los Centros de Excelencia sobre su gran aporte a los resultados de la compañía. Un COE puede acelerar proyectos que aumenten las ganancias, otorguen un servicio más efectivo a clientes y ahorren costos.

¿Quién necesita un Centro de Excelencia?

Un Centro de Excelencia de Automatización puede sonar a algo destinado a empresas de gran tamaño. Sin embargo, compañías de todos los tamaños se han beneficiado de su uso. En una empresa grande, uno de los desafíos más frecuentes es lidiar con entornos complejos e “islas” de automatización pre-existentes. Un Centro de Excelencia

unifica todos estos elementos, ayuda a identificar prioridades y oportunidades de automatización, y evita que tenga que reinventar la rueda cada vez que incorpora la automatización a un nuevo sector de la compañía.

En empresas más pequeñas es importante estar preparado para un futuro crecimiento. Una estrategia fortuita de automatización puede funcionar correctamente mientras solo existan algunos flujos de trabajo críticos para automatizar, pero retrasar la implementación de las mejores prácticas simplemente genera más trabajo para el futuro. Es más, dado que los recursos son limitados, resulta todavía más importante maximizar el ROI de su inversión en software de automatización. Sin importar el tamaño o la industria, establecer hoy un Centro de Excelencia le otorgará importantes beneficios en el futuro.

¿Qué es un Centro de Excelencia?

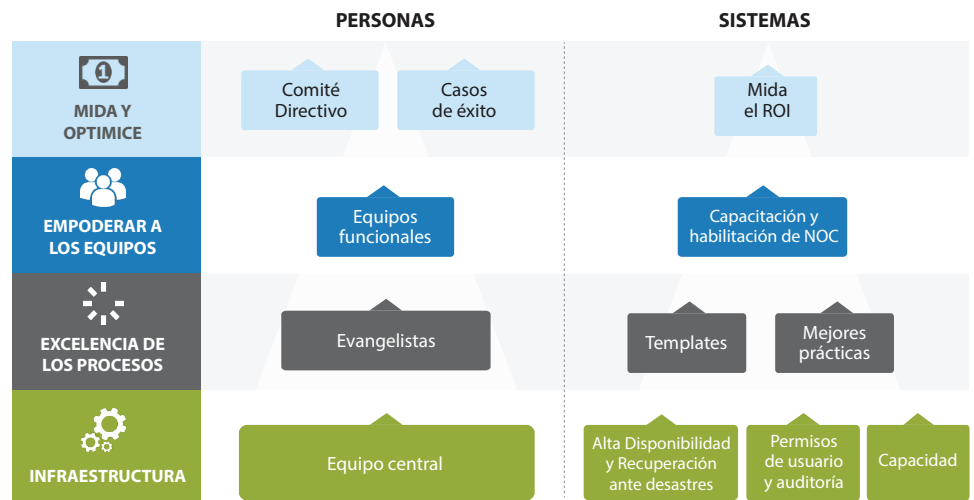
Un Centro de Excelencia de Automatización va más allá de concebir a la automatización como una herramienta o una táctica para agilizar tareas individuales, sino que contempla un panorama más completo. El COE trata a la automatización empresarial como un proyecto continuo, que requiere planificación, testeo y evaluación constante.

COEs y el escenario de la automatización

Las tecnologías modernas de automatización ofrecen una variedad de opciones para ayudarlo a cumplir con las necesidades de su negocio. Un Centro de Excelencia de Automatización no está atado a ningún tipo de software de automatización específico. De hecho, lo que sea que sea que usted esté usando para automatizar sus procesos actualmente, debería estar bajo el ámbito de un COE: planificación de tareas (también conocida como automatización de carga de trabajo o WLA), la [Automatización Robótica de Procesos \(RPA\)](#), las herramientas de automatización creadas dentro de sus aplicaciones de negocio, o las herramientas personalizadas.

Un término generalmente mencionado junto a la automatización de procesos, es el de Gestión de Procesos de Negocio (BPM). BPM y los Centros de Excelencia están muy relacionados. BPM se ocupa de optimizar los procesos de negocio para mejorar la agilidad y el desempeño empresarial. Un Centro de Excelencia tiene objetivos similares, mientras que también le agrega un enfoque sobre las bases tecnológicas de una automatización exitosa.

La Externalización de Procesos de Negocio (BPO) ha sido una forma muy popular de aprovechar los beneficios de la automatización, sin sumar mucha carga al departamento interno de IT. Sin embargo, ahora muchas empresas están buscando llevar la automatización puertas adentro. Un Centro de Excelencia le permite tomar el control de sus propios procesos de una forma ágil y eficiente, sin agotar sus recursos de IT. Recuperar el control del proceso de automatización también da mayor agilidad, gracias a que un [software robot de software](#) puede ser configurado o reconfigurado en minutos, sin necesidad de trabajar en el marco de un contrato de BPO.



El marco del Centro de Excelencia

El marco del Centro de Excelencia de Automatización puede ser dividido en dos pilares interrelacionados: personas y procesos, y sistemas e infraestructura. Es esencial sentar bases sólidas en ambos pilares, para su proyecto continuo de automatización empresarial. Conformar su equipo, sus

procesos y las tecnologías necesarios desde un primer momento, le asegura que obtendrá el mayor beneficio de su inversión en automatización y lo preparará para implementar procesos automatizados, de manera más eficiente.

Personas y procesos

Usted puede ya estar implementando un proyecto de fuerza de trabajo digital, pero sus recursos humanos aún son la clave para una transformación exitosa. El primer pilar del marco de un Centro de Excelencia de Automatización consiste en poner a las personas correctas en los procesos correctos.

El equipo del Centro de Excelencia de Automatización

Los proyectos de automatización no deben estar liderados por el departamento de IT, pero deben involucrarlo desde el comienzo. Para un proyecto de automatización exitoso, necesita un grupo central con una variedad diversa de habilidades.

El equipo central identifica los puntos débiles del negocio, documenta los procesos existentes, reúne requerimientos, analiza soluciones de automatización y construye los flujos de trabajo iniciales. Este equipo debe estar integrado por personas motivadas por el cambio y que se hagan cargo de las mejoras de los procesos. Muchas veces, estas personas ya han automatizado algunas de sus propias tareas y quieren ayudar a otros. Las habilidades interpersonales, de organización y el talento para la investigación de este grupo, son tan importantes como su capacidad de programación.

Le recomendamos asegurarse de que su equipo central incluya las siguientes habilidades. En algunos casos, una persona puede cubrir múltiples roles.

El analista de negocio

El analista de negocio tiene el talento de visualizar las mejoras de los procesos. Un buen analista de negocio no solo podrá documentar los procesos tal como se encuentran hoy, sino también rediseñarlos para cumplir con los requerimientos futuros, y con el suficiente detalle como para que los desarrolladores puedan construir

fácilmente los flujos de trabajo. Esta persona debe ser un individuo respetado dentro de la organización, que pueda debatir a alto nivel con los actores del proceso.

El desarrollador

Este rol requiere tomar los procesos documentados por el analista de negocio y convertirlos en tareas y flujos de trabajo automatizados. Dependiendo de las necesidades de su organización y las prestaciones de su solución de automatización, el desarrollador puede no necesariamente haber sido programador, sino alguien que tenga la habilidad de construir flujos de trabajo efectivos. Algunos equipos de automatización tienen múltiples niveles de desarrolladores.

Reclute este rol a conciencia. Muchas veces, los mejores desarrolladores de su empresa estarán acostumbrados a recurrir al desarrollo de código para resolver cualquier problema. El desarrollador de su COE debe entender los beneficios de implementar una herramienta de automatización integral, que les permitirá seguir desarrollando, solo que de una forma más eficiente.

El especialista en operaciones

El equipo de operaciones será una pieza clave de su Centro de Excelencia de Automatización, una vez que éste se ponga en marcha. Es por eso que debe estar presente en el equipo central desde el comienzo. Estas personas se aseguran de que todo esté funcionando a tiempo y sin errores. Estarán al tanto de toda la automatización de la empresa y serán los primeros a los que se llame en caso de que algo vaya mal. Mantener a los responsables de operaciones en el circuito asegura que estarán equipados para resolver la mayor parte de los problemas de automatización, sin necesidad de escalarlos a los desarrolladores. Contar con documentación de procesos y planes para notificaciones, escalabilidad y manejo de errores, será muy útil para el equipo de operaciones.

Expandir la automatización a través de toda la empresa

Ya sea por las ganas del responsable de IT de ahorrar tiempo en procesos manuales, un usuario de negocio que ya había automatizado alguna de sus tareas, o un

ejecutivo con la visión de hacer que la empresa sea más productiva, lo más probable es que su proyecto de automatización haya comenzado con el entusiasmo de alguien por los beneficios de esta tecnología. Sin embargo, al encontrar una solución de automatización y rápidamente automatizar algunos flujos de trabajo, muchas veces, las compañías no saben cómo dar el siguiente paso. Un software de automatización con el potencial de transformar a toda la empresa, termina por utilizarse simplemente para administrar transferencias de archivos o tareas de generación de reportes. El Departamento de Recursos Humanos se pregunta cómo ahorrar tiempo en el procesamiento de trámites administrativos, pero no tiene idea de que podrían usar la solución que ya se implementó en el Departamento de Finanzas. Además, en algunos casos, muchos empleados tienen ideas negativas infundadas respecto de la automatización.

Para ir más allá de una implementación inicial a un Centro de Excelencia para toda la empresa, necesita contar con el apoyo de algunas personas.

El evangelista

Su evangelista puede ser un miembro del equipo central original o puede ser parte del equipo directivo de cualquier sector de la empresa. Lo importante es que esté al tanto del poder de la automatización y que tenga la habilidad de explicar los beneficios para el negocio. Por lo general, esta persona ya experimentó casos exitosos en el uso del software de automatización y está preparado para transmitir su entusiasmo al resto de la compañía.

El rol de los Equipos Funcionales

El equipo central y, eventualmente, el Comité de Dirección serán los responsables de identificar nuevas oportunidades de automatización a través de todos los departamentos de la empresa. Algunos equipos funcionales ya se habrán involucrado en el proyecto de automatización desde el comienzo, pero otros pueden que no conozcan la solución de automatización hasta que se haya implementado. En estos equipos es importante encontrar un responsable de proyecto para ayudar con la documentación de los procesos y la implementación de la

automatización. Este rol debe estar ocupado por alguien que esté extremadamente familiarizado con el proceso y que evalúe sus mejoras.

El Sponsor Ejecutivo

Obtener apoyo y visibilidad ejecutiva es fundamental. Un sponsor ejecutivo puede ser un CIO, CTO o CFO. Será alguien comprometido a maximizar el ROI para su organización y que determinará cómo los ahorros generados a largo plazo por la automatización, encajan en el escenario financiero de la empresa. Esta persona puede terminar formando parte del Comité de Dirección.

El Comité de Dirección

El Comité de Dirección será el responsable de ayudar a que el proyecto de automatización reciba los recursos que necesita. Mantendrá reuniones regularmente para revisar casos de estudio de automatización y priorizar los proyectos futuros. El comité tendrá un plan y un proceso para medir el ROI para cada proyecto candidato a automatizar.

Priorización y buenas prácticas

Su equipo central está conformado y su solución de automatización está gestionando, al menos, uno de sus procesos de negocio de forma eficiente. ¿Qué hacer ahora?

La matriz ponderada

Podría existir una lista interminable de procesos a ser automatizados en su empresa, de modo que necesita una forma rápida y precisa de saber cuál es la importancia de cada uno para el negocio. Una matriz ponderada, como una matriz de causa y efecto (C&E) de Seis Sigma, es una herramienta de alto valor para el equipo del Centro de Excelencia. La matriz incluirá varios criterios de evaluación de procesos, como la frecuencia de ejecución, los esfuerzos requeridos para automatizar, la criticidad para el negocio, el potencial ahorro de tiempo y cualquier otro elemento que sea significativo para su empresa. A cada factor se le asigna un valor basado en su importancia. Introduzca en la matriz los proyectos candidatos a ser automatizados y determine su prioridad.

El equipo responsable de determinar la prioridad debe discutir cada posible automatización para asegurar que existe un entendimiento común del proceso y cuál es el puntaje apropiado para cada factor. La mejor práctica es dejar que cada miembro puntúe el proceso de forma individual antes de compartir sus respuestas con el equipo. Utilice el promedio o el puntaje que represente a la mayoría.

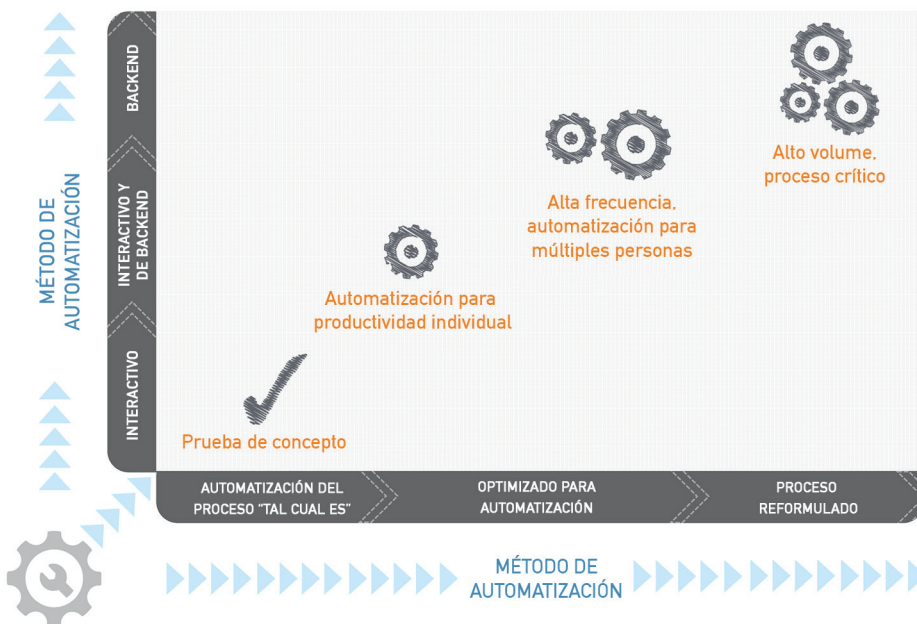
Enfoques de automatización

La Automatización Robótica de Procesos (RPA) en el nivel de interfaz de usuario es una de las herramientas más populares y útiles, pero no es la única forma de construir automatización. Un equipo efectivo de un Centro de Excelencia de Automatización debe saber que tiene distintas opciones de automatización a su disposición y tiene que saber cómo elegir la mejor para cada flujo de trabajo.

que siguen los mismos pasos que el proceso manual (automatización del proceso “tal cual es”), también debería tomarse el tiempo de investigar. Antes de automatizar, documente por completo cada proceso, incluyendo cualquier camino alternativo en el flujo de trabajo.

Si cuenta con un proceso que involucra a distintas personas y se realiza con bastante frecuencia, debería considerar optimizar sus flujos de trabajo con una combinación de GUI y automatización de backend. Revise los pasos del proceso que ha documentado y realice anotaciones sobre dónde puede automatizar vía el backend; por ejemplo, con APIs y servicios web. Descubrirá que ese método mejora la estabilidad del proceso y la velocidad de su ejecución, aún sin necesidad de conocimientos de programación si está utilizando la herramienta de automatización adecuada.

Muchas veces, un proceso merece no solo la optimización de algunos pasos, sino una revisión completa de su flujo de trabajo. Por lo general, estos procesos son de alto volumen, críticos, o requieren especialmente de una rápida ejecución. Para reformular su proceso, usted puede aprovechar alguna de las metodologías existentes de mejora de procesos, como Lean Management o Seis Sigma, y así revisar el proceso, identificar áreas de ineficiencia y mapear un nuevo flujo de trabajo. De los tres enfoques de automatización, este es el que más tiempo toma para ser desarrollado, pero también puede ser el que mayor ROI genere para un proceso crítico de alta frecuencia.



Automatizar cada paso del proceso existente utilizando una interfaz de nivel RPA es perfecto para una prueba de concepto o cualquier otra tarea de bajo volumen que no sea crítica para el negocio. Es fácil y rápido y no requiere demasiada experiencia. Para procesos automatizados

Sistemas e infraestructura

Su Centro de Excelencia será tan bueno como sus bases tecnológicas. Tomar buenas decisiones sobre los sistemas e infraestructura es la base para un crecimiento rápido, y previene los problemas que puedan surgir a lo largo del camino.

Arquitectura empresarial

Siga las mejores prácticas DevOps para su automatización, así como lo haría para el resto de sus sistemas críticos. Testee todo, monitoree el uso y los cambios, y mida y evalúe los resultados.

Si, eventualmente, su solución de automatización ejecutará procesos claves a través de toda la empresa, es crítico protegerla de tiempos de inactividad con **alta disponibilidad y recuperación ante desastres**. Un gran número de empleados necesitará acceso a la herramienta de automatización, por lo que asegúrese de contar con funcionalidades de seguridad basada en roles, para que cada uno solo tenga el acceso que necesita. Algunos usuarios precisarán ejecutar flujos de trabajo, pero no deben ser capaces de editarlos, mientras que otros necesitarán un acceso que solo les permita visualizar. Mantenga registros de auditoría detallados sobre cada

Medir su ROI es importante para la mejora continua de los procesos de su COE y para recibir financiamiento constante.

elemento que fue creado, editado o ejecutado. Una gran cantidad de procesos automatizados también requiere de capacidades de manejo de errores y notificaciones. Es necesario que todas las tareas y flujos de trabajo estén diseñados para reportar en caso de fallas.

Plantillas de automatización

Genere documentos basados en las mejores prácticas para crear su automatización. Muchos procesos tendrán elementos reutilizables, por lo que no debe perder tiempo reinventando los pasos para cada proceso. Asegúrese de que sus procesos automatizados sean contruidos de forma consistente, eficiente, precisa y auditable.

Capacitación

Cualquier persona responsable de las operaciones de automatización debe tener la capacidad de gestionar y mantener flujos de trabajo automatizados. Una

capacitación adecuada garantiza que el equipo de operaciones no escale problemas repetidamente a los desarrolladores y que los usuarios de negocio puedan interactuar con el software en la medida en que su rol lo requiera.

Para cualquier persona involucrada en el proceso de desarrollo, la capacitación también debe incluir las mejores prácticas de documentos y plantillas de flujos de trabajo, creados por el equipo del Centro de Excelencia.

Medición de ROI

Existen múltiples maneras de **medir el valor de su solución**. Determine cuáles son las métricas más importantes para los objetivos específicos de su empresa e identifique un método para reportarlas. En algunos casos, podrá contar con un reporte generado automáticamente en base a métricas tangibles. En otros casos, puede llegar a necesitar la creación de un plan para que los equipos funcionales reporten al Comité de Dirección acerca de los éxitos o los fracasos.

Medir su ROI es importante para la mejora continua de los procesos de su COE y para recibir financiamiento constante.

Los Centros de Excelencia en el mundo real

Mientras que muchas compañías todavía están aprendiendo las prestaciones de la tecnología de automatización y la transición hacia un modo maduro y estratégico de gestionarla, otras han mejorado drásticamente su desempeño utilizando el modelo del Centro de Excelencia.

A continuación, le compartimos los ejemplos de dos empresas que fueron transformadas por medio de un Centro de Excelencia de Automatización:

Caso de éxito 1: Banca

Un banco con base en Estados Unidos estaba sufriendo inconsistencias en el manejo manual de sus transacciones, incluyendo sus procesos de entrada y salida de ACH, transferencias de archivos, pagos, e información de socios estratégicos, entre otros. Además de generar una

experiencia de usuario deficiente, este problema estaba generando un promedio de 20% de horas extra, todas las semanas. El rango de error era alto y la moral de los empleados baja.

El banco desarrolló un Centro de Excelencia de Automatización para enfrentar el problema. El equipo central del COE estaba conformado por Operaciones e IT, lo que le proporcionaba la experiencia técnica para ir más allá de la automatización GUI y construir flujos de trabajo sustentables. El equipo tenía aportes de parte de cada departamento, un responsable de proyecto y un sponsor ejecutivo.

Siguiendo las mejores prácticas del COE, el equipo documentó y analizó todos los procesos, reformulando algunos de ellos para eliminar tiempos innecesarios. Cuando los procesos estuvieron completamente optimizados, fueron automatizados. El equipo también ideó un centro de transacciones que procesara aquellas transacciones que previamente habían consumido demasiado tiempo.

Gracias a estos cambios, la moral de los empleados aumentó y la rotación se redujo 10%. El tiempo de gestión promedio se redujo 55% y los costos de los procesos disminuyeron 75%. Actualmente, ejecutan la monitorización y el procesamiento 24/7, incluso durante los feriados bancarios, y lo mejor de todo, es que los puntajes del NPS mostraron un incremento de 40% en la satisfacción de los clientes.

Caso de éxito 2: Recursos Humanos

Una empresa líder en recursos humanos necesitaba un nuevo enfoque para su principal cliente, que requería un equipo de soporte de 55 FTEs dedicado a procesar las terminales de empleados, a un ritmo de 3 mil por día. Era necesario un largo ciclo de trabajo para que todo el equipo llegase al ritmo deseado. La empresa de recursos

humanos implementó una [solución empresarial de Automatización Robótica de Procesos](#) y las prácticas de COE. El equipo del Centro de Excelencia de Automatización estaba conformado por 11 personas, incluyendo dos desarrolladores, cuatro analistas de negocio y tres analistas de operaciones.

Hoy, la empresa tiene más de 100 robots de software en producción y está expandiendo constantemente su automatización. Los ingresos aumentaron 15% y su transformación no solo les permitió ganar el contrato original, sino que les permitió construir un template para oportunidades futuras de crecimiento.

Próximos pasos

Transformar su empresa por medio de la automatización requiere cambiar la mentalidad dentro de su organización. Mientras que algunos verán el valor de la automatización desde el comienzo, otros empleados no serán tan fáciles de convencer hasta que vean los casos de uso exitoso de la nueva solución y procesos. Si su COE es exitoso, eventualmente se convertirá simplemente en la nueva norma para todos dentro de la organización.

Como líder en su empresa, comience por encontrar cuáles son sus compañeros que están más entusiasmados con la idea de la automatización. Busque a las personas con las habilidades y el conocimiento para liderar el equipo central y las personas que puedan difundir su deseo de automatización a todos los equipos y empleados.

Ya sea que recién esté comenzando a construir un COE o trabajando en cómo perfeccionar sus procesos, en HelpSystems contamos con [herramientas que pueden ayudarlo](#) a priorizar proyectos, calcular el ROI, y más. Al liderar el proyecto del Centro de Excelencia de Automatización, usted puede estar a cargo de la transformación digital de su empresa.