

EL IMPACTO DE LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

CASO: CENTRO DE
SERVICIOS COMPARTIDOS
CENCOSUD S.A.

ALUMNA: GALLINAL, ROMINA

TUTOR: LOISI, CARLOS

LUGAR: BUENOS AIRES. ARGENTINA

FECHA: AGO-2020

RESUMEN

La automatización robótica de procesos (o RPA por sus siglas en inglés) es una tecnología con foco en la automatización de tareas repetitivas, rutinarias y basadas en reglas para reducir las actividades manuales. Los robots realizan actividades de menor valor agregado y se libera tiempo a las personas para que puedan enfocarse en tareas que aporten mayor valor al negocio, como análisis o toma de decisiones complejas.

La implementación de RPA no requiere integración de sistemas, sin embargo, existen varios factores claves de éxito a tener en cuenta para lograr un robot resiliente funcionando: selección adecuada del proceso y mejorarlo antes de automatizar, apoyo de la dirección y del referente del proceso, equipo de desarrollo consolidado que, a su vez, colabore con la gestión del cambio y mantenimiento posterior y, finalmente, la gestión del cambio de las personas impactadas por la automatización.

El Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A. desde el 2017 se encuentra trabajando en la optimización de procesos y expansión de servicios logrando, incluso, una reducción de 30% del Headcount por iniciativas de automatización.

Los perfiles con bajo nivel de educación son los más vulnerables frente a estas nuevas tecnologías, pero esta reducción junto con los nuevos servicios, hacen indispensable la readaptación de los perfiles transaccionales a perfiles analíticos.

Tanto para las personas, como para la organización, resulta dificultoso reentrenar y adaptar estos perfiles. Con lo cual, se concluye que se requiere reconfigurar los perfiles necesarios para el nuevo Centro de Servicios Compartidos.

PALABRAS CLAVE

Robotics Process Automation, mejora de procesos, nuevo perfil, Centros de Servicios Compartidos, actividades transaccionales vs analíticas

CONTENIDO

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	2
CONTENIDO.....	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
ÍNDICE DE TABLAS	4
INTRODUCCIÓN	5
ENFOQUE METODOLÓGICO.....	7
CAPÍTULO 1 – AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	8
¿Qué es RPA?	8
Herramientas World Class	9
Características de los procesos candidatos a automatizar	14
Beneficios de la automatización de procesos	17
CAPÍTULO 2 – LA IMPLEMENTACIÓN DE RPA	21
La metodología de implementación	21
Factores de éxito para la implementación de RPA	26
CAPÍTULO 3 – CASO CENCOSUD.....	30
Breve historia de Cencosud S.A.	30
El Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A.....	31
Los inicios de RPA en el CSC	34
Armado del COE o CPA – Centro de Procesos Automatizados.....	36

CAPÍTULO 4 - LA TRANSFORMACIÓN DEL CSC DESPUÉS DE RPA.....	41
Los robots y el impacto en el CSC	41
CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Peak Matrix de Everest Group.....	10
Ilustración 2 - Características de Procesos Candidatos.....	15
Ilustración 3 - Diagrama de Flujo de Proceso en Documentación Funcional .	24
Ilustración 4 - Factores Clave de Éxito.....	26
Ilustración 5 - Historia del Centro de Servicios Compartidos	32
Ilustración 6 - Diferentes Modelos de Gobierno de Centros de Excelencia (Ernst & Young, 2018).....	38
Ilustración 7 - Movimiento de FTE por iniciativas de Automatización.....	42
Ilustración 8 - Índices de Rotación de los CSC (Invest Lithuania, 2019).....	43
Ilustración 9 - Aspectos de la Transformación del CSC	44
Ilustración 10 - Habilidades necesarias en el futuro laboral (Ovanessoff, Converso, Borgo, & Frugoni, 2019).....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Beneficios de la Automatización de Procesos. Automatización Robótica de Procesos (Deloitte, 2017)).....	20
Tabla 2 - Comparación Primeros Proyectos de RPA	36

INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años, la forma de realizar y brindar soporte a los procesos de negocio está atravesando un cambio de paradigma. Cada vez más, las organizaciones requieren entregar experiencias personalizadas a los clientes (Fluss, 5 Customer Service Trends That Point to a Promising Future, March 2020) y, en contraparte, los sistemas y actividades de Back Office¹ requieren de velocidad pero optimización de costos para permitir este foco de negocio.

Es en esta realidad donde surgen nuevos conceptos en tecnología que comienza a ser más disruptiva. Aparecen las soluciones de robótica e inteligencia artificial para responder a la demanda de respuesta online y procesamiento de grandes volúmenes de información.

Con este cambio de tendencia, las tareas y operaciones de BackOffice se transforman en centros de soporte con ganancias demostradas en eficiencia y productividad mientras se simplifican los procesos. Todo el trabajo repetitivo y rutinario es automatizado, mientras las personas pueden concentrarse en actividades de mayor valor.

Los SSC (Shared Services Centers) son un recurso conocido para eficiencia de las organizaciones pero llegaron a un punto de inflexión. La forma tradicional de procesamiento ya no es suficiente y se requiere la inversión en fuerza de trabajo digital para potenciar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos y transaccionales. De esta forma, los recursos pueden orientarse al análisis para identificar insights y brindar respuestas de mayor valor frente a la dinámica del negocio.

En los últimos 2 años, ha habido un gran incremento en la cantidad de empresas que adoptan la automatización de procesos finales mediante robots para disminuir

¹ BackOffice, término proveniente del inglés que podría traducirse como “oficina trasera”. Hace referencia al conjunto de actividades que dan soporte a la empresa y que no conlleva contacto con el cliente final o usuario directo. Si bien no generan ganancias de forma directa, son aquellas funciones que mantienen el normal funcionamiento de la empresa, por ejemplo, administración de base de datos, finanzas, administración de recursos humanos, legales, impuestos, entre otras.

la intervención humana en tareas repetitivas y con alto margen de error. Esta tecnología se la conoce como Robotics Process Automation (RPA, por sus siglas en inglés) y es el puntapié inicial para el camino de AI (Artificial Intelligence²) ya que establece las bases para construir modelos predictivos de decisión (Ernst & Young LLP, 2017). El gran estímulo resulta ser el impacto en productividad de dos dígitos. Sin embargo, toda nueva tecnología tiene su impacto y RPA no es la excepción.

En este trabajo, se analiza la automatización de procesos mediante RPA como herramienta entendiendo su metodología de implementación como, a su vez, su impacto. El Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A. desde el 2016 que se encuentra implementando RPA con foco en la eficiencia de los procesos y reducción de costos operativos, sobre todo FTE. Los impactos han sido de los mayores de la región generando en 4 años un ahorro de 7,4 MM USD de los gastos operativos y reducción de más de 120 FTE.

El foco del trabajo se centra en responder el siguiente interrogante, ¿Puede la automatización de tareas eliminar el trabajo manual generando eficiencia y efectividad en los procesos de BackOffice del SSC de Cencosud S.A. y, de esta forma, permitir la asignación de las personas a tareas de mayor valor?

En base a la pregunta anterior, se desprenden el siguiente objetivo principal:

- Entender el impacto de RPA (Robotics Process Automation) en el SSC de Cencosud S.A. correspondiente al cambio de perfil en los puestos de trabajo luego de la disminución de las tareas operativas y repetitivas.

Y, a su vez, los siguientes objetivos específicos:

- Entender RPA como herramienta de automatización de procesos y su metodología de implementación.
- Identificar los procesos candidatos de automatización en pos de eficiencia y ahorro en costos.

² La inteligencia artificial realiza tareas que previamente requerían del conocimiento humano, por ejemplo interpretar el significado en un texto, imagen o diálogo, detectar patrones o anomalías y realizar predicciones o decisiones a diferencia de RPA que ejecuta tareas tal como fue programado.

- Analizar el caso del SSC de Cencosud S.A. como modelo de implementación de RPA.
- Analizar el cambio en los nuevos perfiles demandados y la necesidad de habilidades diferentes.

ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación busca profundizar en el entendimiento de RPA que actualmente se encuentra en auge en el mercado de herramientas de mejora de procesos donde se ofrecen soluciones con alto impacto en un corto plazo, sin embargo, su implementación puede ser compleja.

A lo largo del trabajo de investigación que, en gran parte es descriptivo, se citan diferentes fuentes bibliográficas como, a su vez, investigaciones realizadas por consultoras de primer nivel que tratan sobre la tecnología bajo análisis. Se realiza una selección de artículos académicos en función de su actualidad y su vinculación con el problema de investigación. En todos los casos, RPA como tecnología o herramienta es conocida y, según el autor, existen distintas metodologías de implementación aunque en la mayoría de los casos, las buenas prácticas se asemejan.

Para comprender el caso de estudio, se utiliza como marco de referencia distintos papers de empresas internacionales con áreas de servicios que implementaron esta misma tecnología ya que, a la hora de poner en práctica las distintas metodologías, la realidad del negocio y las particularidades de cada empresa hacen compleja la implementación.

Con lo cual, para detallar el caso de SSC de Cencosud S.A., se utiliza como herramienta complementaria de indagación entrevistas en profundidad aplicadas a los especialistas internos y los directivos de las áreas de la empresa que han implementado las soluciones, con el objeto de evaluar el impacto en varias dimensiones de interés.

CAPÍTULO 1 – AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Según Forrester, el mercado de RPA, que en 2016 era de USD 250 millones, alcanzará USD 2,9 mil millones en el 2021 siendo parte de una porción del mercado de AI de USD 48,5 mil millones. (Le Clair, Cullen, & King, 2017)

Sin embargo, RPA no arregla malos procesos. Antes de avanzar con una de estas iniciativas es importante ver el “Big Picture” o el panorama general. Para obtener resultados, es necesario entender cómo el proceso está funcionando de punta a punta mientras RPA resuelve las tareas rutinarias y repetitivas. (Spanyi, 2019)

En el siguiente capítulo se desarrolla el entendimiento de qué es RPA, las distintas soluciones que existen en el mercado, las características de los procesos o tareas a automatizar y los beneficios que conlleva avanzar con estas herramientas.

¿Qué es RPA?

Robotics Process Automation o la automatización robótica de procesos surge como una nueva tecnología con foco en la automatización de tareas repetitivas, rutinarias y basadas en reglas para reducir las actividades manuales de las personas dentro de las organizaciones (Ivančić, Vugec, & Vukšić, 2019). Esta herramienta permite que los recursos puedan enfocarse en tareas que aporten mayor valor al negocio, como análisis o toma de decisiones complejas (creación de nuevas reglas de negocio) mientras que los robots realizan las actividades de menor valor agregado.

Los cambios en la economía global, producto del desarrollo de nuevas tecnologías, requieren que los negocios tengan que ser más ágiles y responder con mayor velocidad a las necesidades, deseos y demandas de los clientes. Mientras que, la presión de la competencia y las restricciones financieras exigen que las organizaciones deban ser más eficientes para continuar en carrera. Con lo cual, las empresas se encuentran constantemente buscando nuevas tecnologías y herramientas que colaboren para ser más productivos, ahorrar costos y agregar valor al negocio.

Es ahí donde surge RPA como una solución, sobre todo para los grandes Centros de Servicios Compartidos, donde gran cantidad de actividades de BackOffice

altamente transaccionales y repetitivas son candidatas a ser automatizadas en pos de la reducción de costos, aumento de la calidad y velocidad en la ejecución.

La Automatización Robótica de Procesos llegó para disminuir el re-trabajo producto de las altas tasas de error de los procesos (incluso eliminarlo) que se realizan en sistemas legados y no integrados entre sí.

Finalmente, RPA es una herramienta que interactúa con los sistemas de la misma forma que lo realizan las personas, haciendo clics, descargando reportes, cruzando información y tomando decisiones basadas en reglas. Solo que, a diferencia de las personas, pueden trabajar 24x7.

En general, las soluciones automatizadas tienen una rápida implementación ya que trabajan con la arquitectura de los sistemas y tienen los mismos perfiles de accesos que los usuarios normales, es decir, no requieren desarrollos específicos en cada una de las herramientas con las que interactúa el robot haciendo más simple la solución. Con lo cual, mediante la automatización de procesos, el robot puede identificar excepciones del proceso manual, eliminar los tiempos ociosos y mantener largos tiempos de procesamiento.

Herramientas World Class

Al momento, no hay herramientas que cumplan con funcionales para todo, cada una tiene sus fortalezas y debilidades.

La elección de la herramienta de RPA es uno de los aspectos clave de éxito para la implementación. Sin embargo, RPA es un mercado floreciente que es relativamente nuevo para muchos clientes potenciales en términos de funcionalidades, opciones de desarrollo, entrenamiento y soporte, modelo comercial y red de socios estratégicos. (Burnett, Modi, Munjal, & Kaur Makan, 2019) Las tecnologías, a su vez, están evolucionando con funcionalidades cada vez más amplias lo cual hace compleja la decisión.

En el cuadro siguiente (Cuadro 1) se presenta la Peak matrix de Everest Group en donde se visualizan las distintas empresas que se encuentran actualmente en el

mercado y se categorizan de acuerdo a el impacto que actualmente tienen en el mercado (market share) y su visión y competencias (roadmap).

Las distintas empresas se dividen en tres grandes grupos: aspirantes, principales contendientes y líderes, como se describe en la ilustración 1.

Robotic Process Automation (RPA) Products PEAK Matrix™ Assessment 2019



¹ Star Performers are selected based on a relative comparison of vendors' performance along both the market impact and vision & capability dimensions between our previous and current PEAK Matrix™ assessment. Those vendors with the greatest year-over-year improvement are designated as Star Performers.
² Analysis for Blue Prism and Thoughtonomy is based on capabilities before Blue Prism announced its intent to acquire Thoughtonomy.
³ Analysis for Nintex is based on FoxTrot RPA capabilities before the acquisition of EnableSoft by Nintex.

Ilustración 1 - Peak Matrix de Everest Group

De acuerdo a lo indicado anteriormente, en el mercado de la automatización de procesos existen muchas herramientas en distinto nivel de evolución y con diferentes alcances y funcionalidades. Entre las líderes se destacan tres que desde hace varios años se encuentran vigentes:

- Automation Anywhere
- Blue Prism
- UiPath

Si bien los líderes actualmente tienen modelos de licenciamiento anuales, algunas herramientas ya están ofreciendo modelos de precios mucho más flexibles, más bien orientados al output de los procesos, por ejemplo, por transacción ejecutada.

Las herramientas de RPA cada vez tienen mayores funcionalidades que justifican, en gran medida, la inversión y el modelo de utilización de herramientas licenciadas. Es importante destacar que, una vez que un proceso es automatizado en una herramienta, es muy difícil migrarlo a otra ya que la forma de programar y la interacción con los diferentes objetos es diferente. De modo que, la elección del software a trabajar es muy importante y que el mismo tenga contemplados todos los puntos a continuación:

1) Opciones para la creación de automatizaciones:

- a. Código por acciones: cada “paso” de un proceso es una acción. Con lo cual, el desarrollo se realiza estructurado en pasos evidenciando la relación de un robot con un proceso.
- b. Grabación de acciones: al igual que en las macros en Excel³, algunas herramientas ofrecen soluciones de grabación de pasos que, luego, se deben ajustar para contemplar todas las casuísticas, pero generan un primer esqueleto del proceso.
- c. Ensamblaje de objetos provenientes de otras automatizaciones: en caso que existan acciones que se desarrollaron para un proceso (por ejemplo, una descarga de información en una transacción de SAP específica) se puede reutilizar en otro proceso realizando ajustes menores de lógicas pero sin necesidad de realizar todo de nuevo.
- d. Desarrollo visual de “copiar y pegar”: algunas herramientas funcionan como un diagrama de flujo y el programador puede copiar acciones pre armadas e ir armando el paso a paso del proceso que esté desarrollando.

2) Opciones de los desarrollos:

- a. Desarrollos en el “cliente”: el robot puede estar alocado en la computadora donde corre y únicamente va a correr en dicha computadora cuando alguien, manualmente, le de la acción de

³ La funcionalidad de grabación de macros en Excel permite almacenar cada acción que se realiza y convertirla en comandos de VBA (Visual Basic para Aplicaciones, lenguaje de programación). Estas funcionalidades existen en herramientas de RPA que la traducen al lenguaje de programación de la herramienta en sí misma.

ejecutarse. A este tipo de desarrollos generalmente se los denomina robots “atendidos”.

- b. Desarrollos en el “servidor físicos”: el robot se encuentra alocado en un servidor y varias computadoras, conectadas a ese servidor, podrían ejecutar el proceso. A este tipo de desarrollos se los denomina robots “desatendidos”.
- c. Desarrollos en la “nube”: el robot se encuentra alocado en algún sitio de la nube, generalmente un servidor virtual y, al igual que en el caso de los servidores físicos, distintos desktops virtuales podrían ejecutar el proceso.

3) Funcionalidades y herramientas clave:

- a. Conectores pre-construidos: la asociación entre los pasos mencionados anteriormente se realiza con distintos conectores que vienen por default en las herramientas para facilitar el desarrollo.
- b. Controles de accesos basados en roles: por ejemplo, un desarrollador puede acceder a la parte de desarrollo, sin embargo, no puede editar usuarios y contraseña ni tampoco crear nuevos roles. A su vez, existen roles que únicamente tienen acceso a crear roles y asignar usuarios y contraseñas a la herramienta.
- c. Programador de tareas: mediante esta herramienta se permite la definición de días, horarios y orden de los procesos. Con lo cual, todos los lunes a las 03:00 am comienzan a ejecutarse determinados procesos, sin necesidad de que alguien lo envíe en dicho momento a correr.
- d. Herramientas de colaboración: como los desarrollos se realizan en servidores, muchas acciones pueden ser reutilizados por otros equipos o auditados.
- e. Manejo de errores o información desestructurada: en caso que al momento de ejecutar el proceso automatizado aparezca un escenario no contemplado, el robot no se queda “esperando” sino que sale por “excepción” y continúa con el caso siguiente.

- f. Retro-compatibilidad: estas herramientas se encuentran constantemente evolucionando, sumando nuevas funcionalidades y sacando al mercado nuevas versiones. Las empresas deben actualizar las versiones y es muy importante que los procesos que se encuentran automatizados funcionen en la nueva versión sin necesidad de realizar grandes ajustes.
- g. Gestión de cambios: algunas herramientas poseen versionados, cada vez que se realiza un ajuste sobre un proceso se almacena una nueva versión y, en caso que se desee ver qué cambió de una versión a otra, existe una suerte de “control de cambios” en el desarrollo. Esto es muy importante, muchas veces ajustes rápidos (quick fix) pueden generar errores en otras partes del proceso generando problemas mayores con lo cual se debe volver atrás el ajuste realizado.
- h. Librerías de automatizaciones: a medida que se avanza con los distintos desarrollos, los objetos, acciones, procesos, comienzan a ser guardados y ordenados en “librerías” que permiten su reutilización facilitando la escalabilidad de los procesos, acortando los tiempos de desarrollo y economizando el mantenimiento.
- i. Gestión de credenciales: cuando un robot tiene que ingresar a una herramienta, por ejemplo SAP, lo realiza de la misma forma que un usuario normal: colocando usuario y contraseña. Para mantener los estándares de seguridad de las organizaciones, las herramientas de RPA poseen módulos específicos para la administración de credenciales.
- j. Colas de trabajo: las filas de trabajo ayudan a administrar la carga de trabajo que tiene el robot. La automatización crea una fila de casos a trabajar y va tomando de a uno, lo ejecuta y toma el siguiente. En caso que se requiera mayor capacidad de procesamiento, podría conectarse otro robot a que tome casos de la misma cola de trabajo y, en ningún caso, los dos robots tomarán el mismo caso a la vez sino que siempre se toma el primero disponible de la fila.

- k. Sendero de Auditoría: este módulo genera un detalle de todos los usuarios que ingresaron a la herramienta de automatización y qué realizaron en la misma. Por ejemplo, ejecución de un proceso o actualización de una credencial.

4) Soporte:

- a. Entrenamiento o consultoría realizada por el vendedor para el cliente
- b. Entrenamiento o consultoría realizada por socios del vendedor (partners) para el cliente
- c. Comunidad y foros de usuarios
- d. Ayuda embebida dentro de la herramienta.

Existen algunas opciones no licenciadas o gratuitas pero al momento de escalar comienzan a ser deficientes y, más aun, cuando se trata de procesos críticos que requieren de soporte y monitoreo. A su vez, las opciones gratuitas generalmente no poseen todas las funcionalidades detalladas arriba, con lo cual, muchos estándares de seguridad y compliance no son cubiertos.

Hoy por hoy las herramientas world-class continúan desarrollando habilidades para cubrir mayores alcances de procesos, por ejemplo: orquestación de workflows, balanceo inteligente de carga de trabajo, auto-escalabilidad y monitoreo predecible de cumplimientos de SLA para ayudar a las empresas a alcanzar objetivos estratégicos de negocio sin necesidad de personas dedicadas al monitoreo de las automatizaciones. A su vez, dentro de las hojas de ruta de los distintos softwares, pueden encontrarse funcionalidades más avanzadas como creación de automatizaciones basadas en Machine Learning y procesamiento de lenguaje natural (chat bots) (Anagnoste, Robotic Automation Process - The next major revolution in terms of back office operations improvement, 2017).

Características de los procesos candidatos a automatizar

Robotics Process Automation, finalmente, es la aplicación de determinadas tecnologías y metodologías basadas en distintos softwares y algoritmos para automatizar tareas repetitivas que realizan las personas. Es principalmente impulsado por reglas y lógicas de negocio mientras interactúa con múltiples

sistemas informáticos a través de la interfaz del usuario (Ivančić, Vugec, & Vukšić, 2019).

Ahora bien, no todos los procesos son candidatos a ser automatizados. La primera fase de identificación de procesos en cualquier proyecto de RPA es clave para evitar inconvenientes futuros. La ilustración 2 describen las características clave que hay que tener en cuenta en la identificación de los candidatos.

Procesos candidatos



Ilustración 2 - Características de Procesos Candidatos

- 1) **Basados en reglas y repetitivos:** esto implica que el proceso sea rutinario y que no requiera decisiones subjetivas, creatividad o interpretación. Sino que, en función de determinado dato o resultado de un paso anterior, se requiera elegir un curso de acción definido y siempre sea el mismo curso de acción de acuerdo a ese dato.
- 2) **Datos estructurados y digitales:** la información proviene siempre de la misma forma y con la misma estructura de un sistema definido o de distintos sistemas. No es un documento físico que debe ser trabajado, sino que debe

estar digitalmente disponible para que la automatización lo tome, lea la información y ejecute el proceso.

- 3) **Propensos a error humano:** la automatización realiza lo que fue programado, con lo cual, no digitará un número diferente al que copió de otro lado ni tampoco tomará una decisión errónea sobre una regla programada.
- 4) **Mediano a alto volumen de ejecuciones:** el proceso debe ser ejecutado de manera frecuente, como mínimo diariamente o 4 veces por semana.
- 5) **Bajo nivel de excepciones:** procesos simples con baja particularidad o casos excepcionales poco frecuentes facilita la selección del proceso y la definición del mismo.
- 6) **Estacional o con picos de temporadas:** en caso que se requiera contratar personas para abastecer esa demanda y formarlas para que realicen el proceso, sumar un robot que ya fue “entrenado” para hacer la tarea es mucho más simple.
- 7) **Requiere horarios fuera de oficina de atención:** las automatizaciones pueden trabajar 24x7 para tomar casos y procesarlos.
- 8) **Sin próximas implementaciones en los sistemas que se utilizan:** los cambios en los sistemas (pantallas nuevas, carteles de advertencia, campos obligatorios nuevos a completar) pueden generar impacto en el robot ya que el mismo se programa para ejecutar los mismos pasos una y otra vez. Si aparece un escenario nuevo o no contemplado, el robot no sabrá qué hacer y saldrá por excepción.
- 9) **Procesos maduros y estables:** al momento del levantamiento, el usuario debe conocer el proceso y todas las casuísticas que se pueden presentar para que el robot las ejecute de la misma forma. Un proceso “nuevo” o “desconocido” no podrá ser automatizado.
- 10) **No prioritario para el área de IT:** muchos procesos que se automatizan son producto de interfaces deficientes: datos que se integran de forma errónea y hay que corregirlo diariamente, datos que no se integran y hay que extraerlos de un sistema para ingresarlos a otro, etc. Si la integración no es prioridad

para sistemas, una automatización podrá resolver el inconveniente de forma rápida.

Los robots pueden realizar múltiples acciones y, es por ello que, las funcionalidades que pueden resolver forman parte de la elección de los procesos. Dentro de las acciones más comunes que se encuentran al relevar procesos, los robots pueden: abrir correos electrónicos y descargar adjuntos, iniciar sesión en webs o aplicaciones empresariales, mover archivos de carpetas, copiar y pegar, completar formularios web, leer y escribir en bases de datos, recopilar información o archivos de páginas web, conectarse a sistemas mediante API, hacer cálculos, extraer datos estructurados de informes, recopilar estadísticas de redes sociales, seguir flujos si... entonces. (Deloitte, 2018)

Sin embargo, la identificación de procesos candidatos también suele encontrarse con grandes dificultades, sobre todo la fragmentación de los procesos (Deloitte, 2018). Es decir, múltiples particularidades y diferencias en los sistemas para realizar la misma tarea, que llevan a una mayor complejidad y menor beneficio ofrecido por automatizaciones que trabajan en solitario. Esto resulta en un gran número de automatizaciones de flujos de bajo impacto unitario. Otra de las grandes dificultades es poder abarcar el proceso de punta a punta cuando pasa por diferentes áreas, por ejemplo, el output de un área es el input del proceso a automatizar que pertenece a otra área. En dichos escenarios, la coordinación y la alineación entre 2 equipos diferentes, con distintas reglas y distinto nivel de conocimiento del proceso, dificulta mucho la definición del alcance de proceso a automatizar.

Beneficios de la automatización de procesos

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, estas herramientas no requieren grandes inversiones ni programaciones complejas. Si bien tiene una pequeña arquitectura, se utilizan los sistemas que actualmente tiene la compañía y, la “funcionalidad” no es nueva, sino que es un proceso ya existente, con lógicas y definiciones ya conocidas que, en vez que las realice una persona, las realiza una automatización.

Al momento de definir el proceso y el paso a paso que realizará la automatización comienzan también a sumarse controles generando eficiencia en los procesos con nula tasa de error y mayor *compliance*. Sin embargo, hay otros beneficios que pueden ser asociados a la implementación de RPA: la estandarización, la clara definición de las reglas de negocio (lo que antes podía llegar a ser subjetivo según el analista, ahora se define la regla para que realice el robot) y, sobre todo, la optimización y aumento de velocidad del tiempo de entrega de los procesos.

Esto, para los Centros de Servicios Compartidos que se detallan más adelante, se transforma en una alta ventaja competitiva favoreciendo el “*insourcing*”⁴ de los procesos, lo cual otorga mayor control sobre el modelo de entrega de los servicios, mejora la calidad y consistencia de los datos que, en el mediano plazo, deriva en mejoras de “*analytics*”⁵ (Deloitte, 2017).

Utilizar RPA es seguro ya que interactúa con las aplicaciones de la misma forma que una persona, con lo cual, cumple con todos los controles embebidos que tienen las herramientas (datos obligatorios, por ejemplo) y con los mismos niveles de segregación de funciones de acuerdo a las definiciones de los equipos de Seguridad. Por otro lado, tiene logs diseñados para auditoría para atender todos sus requerimientos.

La precisión en la ejecución de las tareas incrementa la capacidad y la productividad de los equipos reduciendo el retrabajo y liberando tiempo del talento humano para que puedan obtener nuevas habilidades e incrementar su valor hacia el negocio o, simplemente, generar eficiencia en costos.

Para tener un orden de magnitud, un robot reemplaza (como mínimo) a 3 FTE⁶ (*Full Time Equivalent*, en Argentina estimado entre 15.000 USD y

⁴ *Insourcing*: es la internalización de una función o tarea que se estaba desempeñando fuera de la empresa o área mejorando los procesos con los talentos internos.

⁵ *Analytics*: hace referencia al análisis de datos. En gran parte, para favorecer la ejecución de modelos en base a datos, los mismos deben ser de buena calidad.

⁶ FTE (*Full Time Equivalent*) es un indicador que permite medir el rendimiento del trabajador según las horas trabajadas utilizado en el ámbito de Recursos Humanos. Divide el tiempo de trabajo de varios empleados a tiempo parcial y completo entre todas las horas de un determinado período laboral. En el ámbito de procesos, equivale a sumar el tiempo en Horas Hombre (HH) que se realiza

18.000 USD al año), con una inversión en desarrollo de 30.000 USD para un proceso de alta complejidad, un costo de licencia aproximadamente de 8.500 USD al año y un costo de arquitectura de 5.000 USD al año, la implementación de un robot te genera un *payback* menor a un año y un muy alto ROI.

En Europa los beneficios por eficiencia son aún mayores ya que el costo de un FTE es más alto (aproximadamente 30.000 EUR año por FTE) (Anagnoste, Robotic Automation Process - The next major revolution in terms of back office operations improvement, 2017).

En el cuadro siguiente (Cuadro 2), se muestra el detalle de los beneficios asociados a la implementación de RPA (Deloitte, 2017):

dicho proceso. 180 o 160 horas de dedicación equivaldría a una persona 100% realizando únicamente ese proceso, es decir 1 FTE.

	Beneficios de RPA	Métricas Mejoradas
Calidad & Eficiencia	Los robots pueden ejecutar de manera precisa 24x7, lo cual incrementa la capacidad de procesamiento de los procesos. Al implementar RPA es imperante estandarizar y optimizar procesos, mejorando la calidad y el costo de entrega.	
Estabilidad & Eminencia	Es posible lidiar de mejor manera con los picos de actividad transaccional (por ejemplo, <i>Cyber Monday</i>). La automatización de procesos ayuda a liberar el tiempo del talento humano para que puedan desarrollar nuevas competencias e incrementar la eminencia del negocio.	Reemplazos de FTEs Tasa de Retorno Productividad
Insourcing & Control	El RPA abre las puertas para el <i>insourcing</i> en los procesos, lo cual otorga mayor control sobre el modelo de entrega de servicios.	Precisión Volumen de errores
Gobierno & Cumplimiento Normativo	Las plataformas de RPA son seguras y es posible auditarlas y gestionarlas con facilidad. Los procesos automatizados mejoran la calidad y la consistencia de los datos, lo cual deriva en mejoras en <i>analytics</i> e ingresos.	Tiempo de Respuesta Tiempo de Ejecución
Ventajas Competitivas	El RPA tiene un periodo corto de Payback y puede ser implementado con muy bajos costos de integración. Generalmente, las aplicaciones de RPA tienen un ROI alto, el cual puede ser utilizado para impulsar iniciativas estratégicas.	

Tabla 1 - Beneficios de la Automatización de Procesos. Automatización Robótica de Procesos (Deloitte, 2017))

En resumen, los beneficios incluyen reducción de costos, aumento de la eficiencia y calidad operacional, aumento de la productividad de la fuerza de trabajo, mejora en la experiencia del empleado y del cliente y aumento de la velocidad de respuesta.

CAPÍTULO 2 – LA IMPLEMENTACIÓN DE RPA

Si bien RPA tiene beneficios asociados a la facilidad y velocidad de implementación junto con que no requiere integración de sistemas (o es mínima), el éxito reside en tener un robot resiliente funcionando. Es decir, que pueda resolver todas las casuísticas, incluso las no contempladas y, a su vez, que no requiera monitoreo ni mantenimiento de forma permanente, en otras palabras, que pueda ejecutarse de forma autónoma sin la necesidad de intervención humana.

Lograr estos dos aspectos no es tan simple como parece, por ello, surge la necesidad de seguir metodologías de implementación y un equipo funcional sólido que aplique cada uno de los pasos y de las buenas prácticas.

La metodología de implementación

Los pasos de una implementación de RPA no difieren radicalmente de la implementación de otras soluciones de IT. Sin embargo, hay un aspecto muy particular, los equipos son híbridos: se requiere funcionales especialistas en procesos pero que entiendan de las soluciones de RPA y lo que puede hacerse con un robot y, por otro lado, desarrolladores que sepan programar pero que entiendan para qué se realiza el proceso y cuál es el objetivo del mismo. Es por ello que cada paso de la metodología tiene su razón de ser.

1) Discovery de procesos o identificación de procesos candidatos

Encontrar el proceso adecuado que cumpla con todas las características mencionadas anteriormente puede resultar desafiante. La realización de sesiones de mapeo de procesos o workshops de identificación de tareas candidatas donde desarrollar RPA puede ser muy subjetiva.

En contraste, la utilización de herramientas como *process mining*⁷ para identificar el “as is” de los procesos en base a los registros de actividad real en los sistemas de

⁷ Process Mining, es un método de análisis de procesos mediante la extracción de conocimiento de registros de eventos disponible en los sistemas de información. Permite detectar o diagnosticar problemas basados en hechos y no en conjeturas o intuiciones. La minería de procesos busca la confrontación entre los datos de eventos (el comportamiento observado) y los modelos de procesos (hechos a mano o descubiertos automáticamente).

la compañía es mucho más objetivo que el análisis basado en opiniones y, a su vez, una forma efectiva de identificar oportunidades de aplicar RPA (Spanyi, 2019).

Sin embargo, en etapas iniciales de Discovery de procesos, se recomienda comenzar con procesos de alto volumen y baja complejidad para obtener resultados rápidos y visibles y, de esta forma, generar compromiso en la organización.

2) Selección de la herramienta y equipo de desarrollo

Si bien hoy por hoy todas las herramientas world class están avanzando hacia las mismas funcionalidades, las soluciones tienen fortalezas sobre diferentes aspectos. La elección del software de desarrollo es importante en función de las necesidades de cada empresa. Es así como, a su vez, también determina el equipo de desarrollo que trabajará con dicha herramienta, su nivel de *expertise* en RPA y conocimiento sobre los procesos de la compañía.

Los programadores no requieren de habilidades muy avanzadas de lenguajes específicos de programación, sino que son un perfil híbrido de desarrollo RPA y procesos. Sin embargo, con el auge de la automatización en el mercado de IT, estos perfiles comienzan a escasear y volverse cada vez más caros.

3) POC o Prueba de Concepto

Una vez identificado el proceso candidato, las buenas prácticas sugieren que si la organización está comenzando en el camino de la automatización, se realice una prueba de concepto.

La misma permite evaluar la viabilidad técnica y financiera de la solución con RPA. Si bien los robots interactúan con las aplicaciones de la misma forma que una persona, los sistemas legados en lenguajes de programación muy antiguos pueden generar dificultades de interacción y encarecer los costos de desarrollo.

La estimación del esfuerzo de desarrollo provista por el equipo técnico permite evaluar el costo-beneficio de la inversión en RPA para cada uno de los procesos candidatos.

4) Armado de la definición funcional

Una vez definido el alcance del proceso comienza el levantamiento a detalle del paso a paso que deberá realizar la automatización.

En esta instancia el equipo funcional deberá trabajar junto con el dueño del proceso para entenderlo y documentarlo con el máximo nivel de detalle: cada pantalla, cada clic y cada acción que realiza el usuario debe estar documentada.

Los escenarios y las posibles situaciones que se pueden presentar en el proceso deben estar documentadas junto con todas las casuísticas del tipo “que pasa si...”. Gran parte de la calidad del documento funcional depende, no solo del conocimiento del dueño del proceso respecto de cada escenario, sino de las preguntas del analista funcional para entrar al máximo nivel de detalle y contemplar una solución para cada caso.

Los robots no tienen “sentido común”, con lo cual, ejecutarán exactamente lo que tengan definido ejecutar y, por ello, las explicaciones de reglas deben ser mucho más detalladas que para una persona (Lacity & Willcocks, *Robotic Process Automation at Telefónica O2*, 2015).

Esta etapa puede demorarse y presentar dificultades, pero cuanto más candidato sea el proceso, más simple es cada etapa. En esta etapa se elabora el diagrama de flujo de proceso que posee todo el detalle de que se presenta en la tarea que realizará la automatización. La ilustración 3 es un ejemplo de estos diagramas.

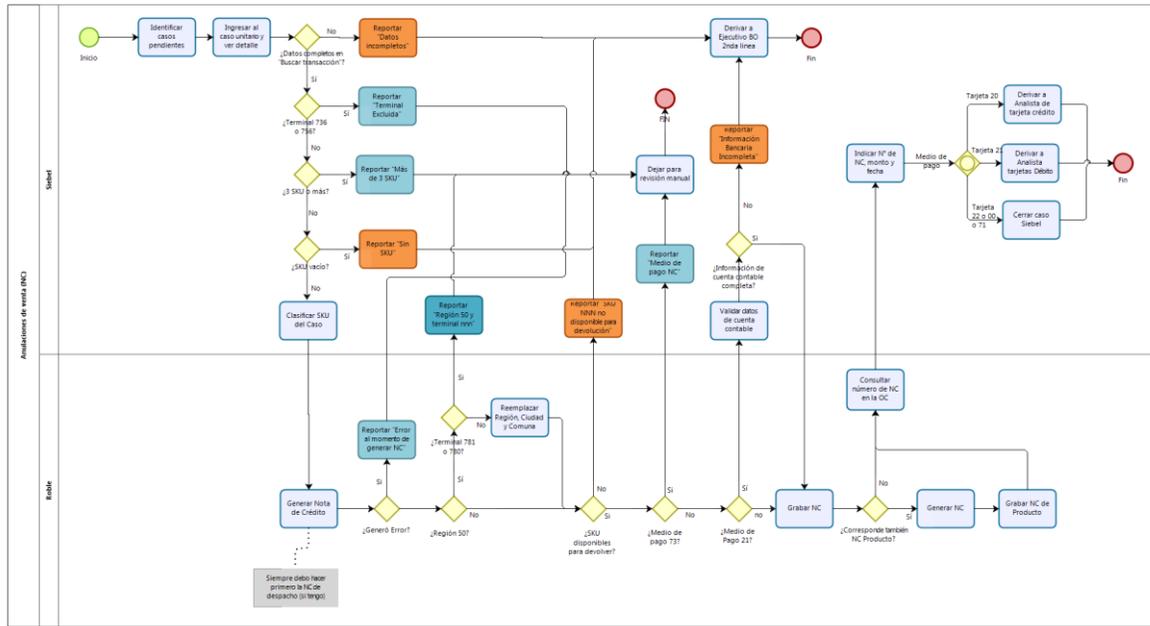


Ilustración 3 - Diagrama de Flujo de Proceso en Documentación Funcional

5) Preparación de ambientes

Previo al inicio del desarrollo propiamente dicho, se requiere preparar el ambiente, es decir, la computadora donde se ejecutará el proceso automatizado. Se debe definir el usuario tanto para la computadora como para todas las aplicaciones que utilizará, los accesos a las carpetas compartidas, los archivos de trabajo y todo lo que cualquier persona podría necesitar para ejecutar el proceso.

Esto se debe realizar tanto para el ambiente de desarrollo como para el ambiente productivo. En esta instancia se deben considerar también que el ambiente tenga casos o escenarios para que el programador pueda ejecutar el proceso.

Muchas veces para este tipo de soluciones se desarrollan directamente en producción, con casos reales de forma controlada ya que los ambientes bajos no representan la complejidad que puede existir en producción.

6) Desarrollo y entrega de sprints

Con el paso anterior resuelto, la documentación comienza a transformarse lentamente en una automatización. Para esta instancia, el equipo de desarrollo

necesita casos reales para lograr ejecutar el paso a paso que está definido en el documento funcional. Cada caso es utilizado para seguir el paso a paso indicado funcionalmente y ejecutar el proceso.

En caso de procesos de mediana o alta complejidad, es recomendable trabajar con sprints⁸ para comenzar, no solo a probar el proceso y asegurarse que cumple con la funcionalidad deseada, sino que, en caso que esté funcionando de forma correcta, implementar pequeñas partes del proceso para comenzar a ver los beneficios.

7) UAT (User Acceptance Test)

El plan de testeo debe contener como mínimo todos los escenarios que se pueden presentar de acuerdo al documento funcional. Se debe indicar tanto la prueba como el resultado esperado en cada uno de los pasos que ejecuta la automatización. Al momento de comenzar las pruebas, en general, los dueños de proceso únicamente contemplan el “Happy Path” (camino feliz) donde el proceso no contempla ninguna situación excepcional y finaliza la ejecución de punta a punta.

Sin embargo, al momento de las pruebas, se deben testear todas las casuísticas con las que se podría presentar el robot en producción para que la puesta. Muchas veces esta instancia presenta dificultades por no tener en ambientes bajos el universo de casos necesarios para probar todas las situaciones que se pueden presentar en producción.

8) Puesta en producción

Si las pruebas fueron realizadas en ambientes bajos, la puesta en producción consiste en cambiar de ambiente y ejecutar la automatización en el ambiente final. Las primeras ejecuciones en producción son con casos controlados y monitoreados de cerca por el dueño del proceso, con bajo volumen de ejecuciones para asegurar que todo se encuentra funcionando correctamente.

⁸ En metodologías Agile, un Sprint corresponde a una iteración del producto final. Es una expresión entregable y potencialmente utilizable que permite en cortos periodos de tiempo tener feedback constante del usuario final para ajustar en etapas tempranas del proyecto.

En la medida que las ejecuciones se realizan de forma adecuada y generan el resultado esperado, los casos van aumentándose de forma progresiva hasta que la automatización queda 100% operativa.

Factores de éxito para la implementación de RPA

Cada instancia de la metodología mencionada arriba realizada de forma correcta es importante para lograr una implementación exitosa, sin embargo existen aspectos importantes a considerar que favorecen lograr un robot operativo. La ilustración 4 enumera los aspectos claves para una buena implementación de un RPA:



Ilustración 4 - Factores Clave de Éxito

1) Compromiso de la alta dirección con la iniciativa

RPA requiere una inversión en licencias, arquitectura, diseño funcional, desarrollo, entre otros, con lo cual, el compromiso de los altos mandos favorece al avance del proyecto. En grandes organizaciones donde existen diferentes equipos para cada

sistema legado, equipos de gestión de accesos, distintos referentes de auditoría y compliance, etc., contar con apoyo de la dirección permite obtener la ayuda de cada uno de estos equipos que contribuyen al avance de la automatización.

2) La elección del proceso es la piedra angular

Encontrar un proceso que cumpla con todas las características de candidato para RPA es simple a alto nivel. Sin embargo, muchas veces las particularidades, los problemas no visibles y las diferencias de criterio entre las distintas personas que realizan el proceso surgen al momento del diseño funcional si se realizan las preguntas adecuadas. Otras veces no surgen en dicha instancia y se encuentran en momentos posteriores de desarrollo o puesta en producción.

Los procesos deben ser maduros y encontrar un referente de proceso apto que conozca todas las alternativas que se pueden presentar y decida un curso de acción para cada una de ellas. De esa forma, el robot sabrá qué ejecutar en cada caso y será una automatización resiliente.

3) Antes de automatizar, se requiere mejorar el proceso

Rara vez existe un proceso que tal cual está se automatice. En todos los casos se requiere repensar el orden y la forma que se ejecutan los pasos para que tengan sentido para una automatización.

RPA implica la codificación de reglas de negocio que, en muchos casos, no han sido revisadas en muchos años y que, en el contexto actual, perdieron su razón de ser. Mientras que, en otros casos, están definidas con cierto “criterio” que, al momento de implementar un RPA es necesario definir las de forma precisa generando mayor consistencia en la toma de decisiones (Davenport & Brain, 2018).

Por otro lado, se requiere encontrar la mejor forma de diseñar los pasos para los procesos de punta a punta para que la automatización valga la pena. Si por ejemplo, los humanos tienen que intervenir en muchos puntos, el tiempo de procesamiento no va a ser significativamente reducido. Mismo, algunos pasos pueden ser eliminados del camino crítico y completados en otro momento (Lacity, Willcocks, & Craig, Robotizing Global Financial Shared Services at Royal DSM, 2016).

En síntesis, se requiere al menos eliminar tareas de poco valor y reordenar los pasos antes de que RPA es implementado. Simplemente con la mejora del proceso aparece un 10% del beneficio total de la automatización.

4) Compromiso del dueño del proceso

El referente del proceso que, en gran parte, realizará la definición funcional junto con el equipo funcional es clave que esté comprometido en resolver todas las dudas y las consultas que pueden surgir durante el diseño del proceso.

Por otro lado, debe tener criterio para la revisión del proceso, en caso que surjan ideas de mejora o eliminación de pasos, debe colaborar en pos de diseñar una automatización sólida e imaginarse el proceso 100% automatizado sin intervención manual en cada instancia “de control”.

5) Equipo sólido de desarrollo que anticipe de forma temprana cualquier inconveniente

Los socios que acompañarán a lo largo de la implementación requieren tener experiencia y conocimiento previo con la herramienta. Deben estar dispuestos a ayudar al cliente a construir una automatización sólida para que pueda funcionar de forma independiente después del proyecto. Con lo cual, las alertas tempranas de cualquier inconveniente, inconsistencias, puntos de control, entre otros, es importante para anticipar problemas futuros y dificultades en la puesta de producción.

Al comenzar el camino de RPA, se sugiere contratar un proveedor tradicional que incluya el conjunto de completo de servicios integrados que combinen excelencia en procesos, madurez en la gestión de cambios y experiencia en la tecnología (Lacity & Willcocks, Robotic Process Automation at Telefónica O2, 2015). De esta forma, permitirá iniciar los primeros procesos con apoyo en todos los aspectos que incluyen los proyectos de automatización facilitando la transición.

6) Gestión de cambios

Una vez que el robot está implementado, comienza a formar parte de una organización viva (Capgemini Consulting, 2016). Es por ello, que puede llegar a tener cambios que se presentan, tanto en los sistemas con los que el robot interactúa como en las reglas de negocio que debe ejecutar.

Uno de los factores de éxito es tener un equipo que soporte esa gestión de cambios y actualice las automatizaciones de forma temprana para que no queden inoperativas.

Gran parte de la gestión de cambios y el mantenimiento posterior de las automatizaciones reside, finalmente, de una buena documentación técnica y funcional que permita, meses después, identificar dónde se debe ejecutar la actualización del código.

7) Gestión del cambio organizacional (las personas)

Cuando las tareas que habitualmente realizan las personas son automatizadas, el rol de éstas cambia. La gestión de cambio (change management) es un aspecto vital a tener en cuenta cuando se implementa RPA. Es esencial que las compañías consideren todos los aspectos en términos de personas, procesos y tecnología. Actividades y responsabilidades pueden cambiar y las personas deben estar involucradas de acuerdo a la cultura corporativa. (Capgemini Consulting, 2016).

Personas que comenzaban su diaria ejecutando un proceso que ahora ejecuta un robot, deben esperar el correo del robot confirmando que finalizó para comenzar con trabajo de análisis o, en otros casos, supervisar a otros equipos. El perfil muchas veces tiene que cambiar y adaptarse a las nuevas tareas.

CAPÍTULO 3 – CASO CENCOSUD

Breve historia de Cencosud S.A.

Cencosud S.A. es un retailer multimarca y multiformato con presencia en cinco países de Latinoamérica (Cencosud S.A., 2019): Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia. Cuenta con 67 shopping centers, 921 supermercados, 97 tiendas de mejoramiento del hogar y 90 tiendas por departamento.

La empresa bajo análisis, comenzó su operación en 1963 con la apertura de su primer supermercado en Temuco, Chile. En la década del '70, expande sus operaciones dentro de Chile para que, en el año 1982, abra el primer supermercado Jumbo en Argentina con su primera internacionalización.

Desde el año 2002 hasta el 2007, Cencosud S.A. adquiere varias cadenas de mejoramiento del hogar (Easy y Blaisten), de supermercados (Santa Isabel, Las Brisas, Montecarlo, Disco, Gbarbosa, Wong) y de tiendas por departamento (Almacenes París S.A., Ecomax, Foster, Eurofashion) tanto en Chile como en Argentina, Perú y Brasil. De esta forma, su operación se agranda de manera inorgánica con la compra de distintas empresas Retail. Con mayor o menor operación, estas organizaciones van sumándose al Grupo Cencosud S.A. con sus respectivas estructuras, procesos y sistemas.

Durante los años siguientes, comenzaron a operar nuevos negocios, por ejemplo Retail Financiero y, uno de los grandes hitos de la compañía fue su salida a la bolsa de New York en 2012 para la compra de Carrefour en Colombia.

Si bien durante los años siguientes varias de las adquisiciones fueron incorporándose a las banderas originales de Grupo y, a su vez, se expandieron estas últimas a nuevos países, por ejemplo, supermercados Jumbo y Metro ingresaron en Colombia, la historia del crecimiento de Cencosud S.A. refleja la heterogeneidad de países, culturas y sistemas como así también la forma de hacer las cosas según el origen del proceso (empresa y/o sistema nuevo que se suma al Grupo Cencosud S.A.) potenciado por el alto volumen transaccional. Actualmente, el Grupo. consiste en más de 45 entes jurídicos y cuenta con más de 140.000

colaboradores entre las distintas unidades de negocio de los distintos países y administración central.

En este contexto, la transformación digital, la eficiencia de procesos y la expansión hacia nuevas tecnologías se hace imperante para continuar vigente en un mercado Retail cada vez más competitivo con márgenes más ajustados.

La historia de la empresa habla de su cultura y de su forma de hacer las cosas: herramientas y procedimientos heredados de cada empresa comprada, mensajes y culturas organizacionales diferentes de acuerdo al país, falta de modelo de gobierno corporativo y de cultura institucional transversal a todo el Grupo. Todo esto, finalmente, se traduce en procesos diferentes, con reglas específicas y alto nivel de particularidades y excepciones según el origen de cada operación.

El Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A.

Al implementar un SSC las compañías buscan consolidar y estandarizar un conjunto diverso de sistemas, procesos y funciones para lograr economías de escala que difícilmente podrían obtenerse actuando de manera independiente (Deloitte, 2012).

Los SSC buscan, en general, crear una infraestructura para procesar transacciones de alto volumen, especialmente de BackOffice como finanzas, contabilidad, recursos humanos, compras, entre otros, generando impacto en costos asociados a personal, procesos, tecnología e inmuebles.

Los procesos de BackOffice tienen la característica de soportar la operación de los servicios que son realmente creados, gestionados y entregados a los clientes finales. Con lo cual, se encuentran constantemente presionados para reducir costos en industrias altamente competitivas (Lacity & Willcocks, Robotic Process Automation at Telefónica O2, 2015), como el Retail, pero la eficiencia de costos debe ser balanceada con otros aspectos igualmente claves: servicio de excelencia y funcionales para el negocio, escalabilidad, flexibilidad, seguridad y compliance.

Los Centros de Servicios Compartidos evolucionan en el tiempo hacia centros de alta performance en 6 etapas (Lacity & Willcocks, Robotic Process Automation: The next transformation Lever for Shared Services, 2016):

- **Centralización:** espacios físicos y presupuestos
- **Estandarización:** procesos a través de las distintas unidades de negocio
- **Optimización:** de procesos para reducir errores y desperdicios y, a su vez, para simplificar el portfolio de servicios.
- **Relocalización:** desde lugares con alto costo a destinos más económicos.
- **Disponibilización de tecnología:** por ejemplo, portales de auto servicio
- **Automatización:** por ejemplo, Robotics Process Automation.

El Centro de Servicios Compartidos (CSC) es uno de los proyectos de productividad del Grupo Cencosud S.A. con alcance regional que inició en 2010 con un foco en generar un modelo de alta productividad mediante la centralización de procesos administrativos y tareas de tiendas, con especial atención al cliente interno. En la siguiente ilustración se detallan estas etapas.

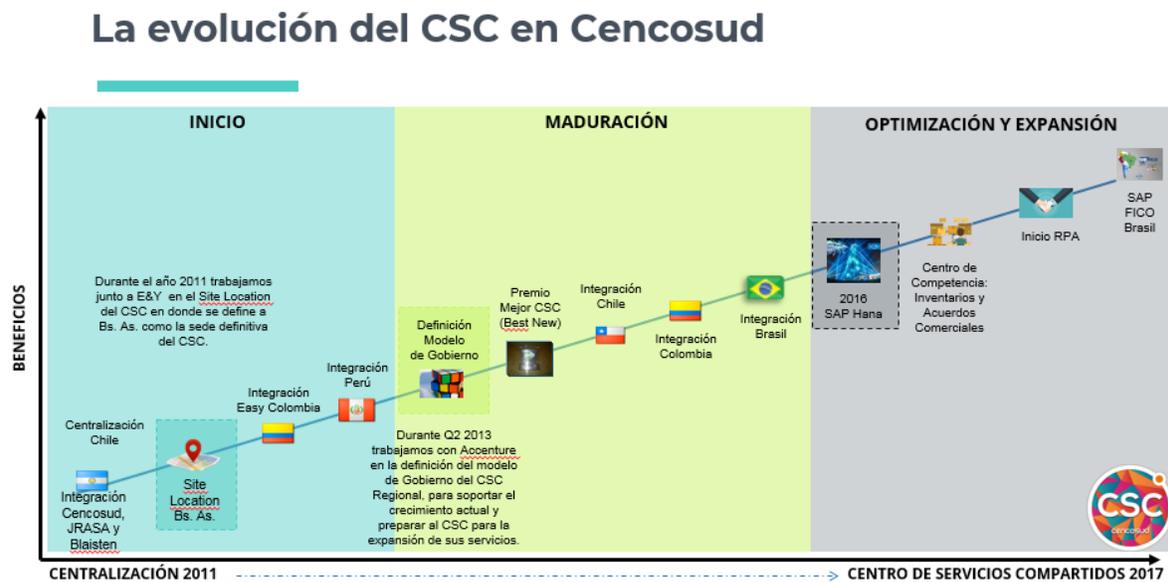


Ilustración 5 - Historia del Centro de Servicios Compartidos

Luego de realizar un trabajo en conjunto con EY para definir la ubicación del SSC, donde Buenos Aires fue la elegida, en gran parte, por el volumen de operación de Cencosud en Argentina, comenzó la etapa de Centralización.

Los primeros dos años del SSC constituyeron una etapa de integración de procesos en Argentina, incorporando procesos de Contabilidad (análisis de cuentas, registros

y provisiones contables, cierre de resultados), Cuentas a Pagar (registro de facturas de proveedores, generación de pagos), Datos Maestros (alta, baja y modificación de proveedores, de materiales, de artículos comerciales), de Cuadratura de Ventas (cierre de venta de tiendas, conciliación de cupones de tarjetas, cuadratura de diferencia de cajeros) y procesos correspondientes a distintas unidades de negocio: Jumbo Retail Argentina, Easy, Blaisten). A su vez, se integraron tareas de Easy Colombia y Perú.

En 2013, en conjunto con Accenture, se realiza un nuevo trabajo para la definición del modelo de gobierno del CSC Regional y, de esta forma, soportar el crecimiento actual y preparar al CSC para la expansión de sus servicios.

En los años siguientes, continuó la incorporación de nuevos países y unidades de negocio: Chile, Colombia y Brasil.

Es en la medida que las unidades de negocio fueron sumándose al modelo CSC Regional cuando, homologar los procesos y sistemas se hace imperante. Con lo cual, en el año 2011 comienza el proyecto FICO Regional, para unificar la instancia y mandante SAP donde se encuentra toda la información financiera y contable del Grupo Cencosud S.A. En 2016, luego de incorporar año a año los 5 países donde tiene presencia el Grupo, se logró que más de 30 sistemas específicos de cada unidad de negocio envíen su información a un único mandante SAP. Este logro fue un clave para afianzar el modelo del Centro de Servicios Compartidos como área central de estandarización y homologación de procesos a través de toda la compañía.

En simultáneo a la implementación de FICO Regional, comienzan a incorporarse más servicios a la cartera del CSC Regional conformándose un centro de competencias específicas del negocio: gestión de inventarios y de acuerdos comerciales. Áreas con menor nivel transaccional, pero especialistas en aspectos clave del negocio, brindando buenas prácticas y auditorías en pos de ahorros.

Actualmente, el CSC está compuesto por más de 360 colaboradores que trabajan para dar un soporte ágil y eficiente, bajo normas de control interno, a toda la

operación en los cinco países y a las más de 950 tiendas. Año a año, consolida 43 entes jurídicos, procesa más de 14 millones de facturas de proveedores, concilia 180 millones de cupones de tarjetas, administra más de 1,3 millones de activos fijos, administra 10.000 acuerdos comerciales y genera 650.000 órdenes de pago, entre otros. En los últimos años, ha recuperado 6,6 MM USD por acuerdos comerciales, disminuido las pérdidas en 30.500 MM USD por mejoras en la gestión de inventarios anuales y acortado el cierre contable al 3er día hábil.

Los inicios de RPA en el CSC

Desde el 2017 hasta la actualidad, el CSC Regional se encuentra atravesando una nueva etapa de optimización de procesos y expansión de servicios sin aumentar su dotación sino que, por el contrario, ha tenido una reducción de 30% del Headcount por iniciativas de automatización que liberaron horas de los equipos para realizar nuevas tareas de los países y, a su vez, generando un alto impacto en costos.

La estrategia de implementación de RPA, como en otros casos del mercado, inició con una POC (Proof of Concept o prueba de concepto) (Lacity, Willcocks, & Craig, Robotizing Global Financial Shared Services at Royal DSM, 2016) para evaluar la factibilidad técnica, económica y funcional que las herramientas podían brindar a la hora de automatizar.

La decisión resultó ser agnóstica avanzándose con dos casos de negocio importantes con dos consultoras reconocidas del mercado, EY y Accenture, y con las dos herramientas World Class de ese momento, Blue Prism y Automation Anywhere, respectivamente.

Lo importante destacar es que, si bien en el CSC se administra un alto volumen transaccional, depende mucho de la unidad de negocio en el Grupo el sistema que se utiliza para realizar determinadas tareas. Muchos procesos se homologaron con la incorporación del CSC, pero muchos otros poseen complejidad de interactuar con múltiples sistemas para asegurar integridad, para controlar información o, simplemente, realizar los mismos pasos en sistemas legados diferentes.

Caso de negocio EY con Blue Prism

El proceso que se seleccionó para la PoC fue desde la Descarga de la factura a pagar del portal Acepta hasta la generación de los .txt para la contabilización posterior de la factura de Servicios Públicos de Chile. Este proceso redujo el 50% del tiempo de las personas dedicadas a dicha tarea, con lo cual, se decidió avanzar con la extensión del proceso para el resto de los servicios de Chile (portal Paperless), servicios de Argentina, Colombia y Perú.

El caso de negocio, finalmente, incluyó procesos de Servicios Públicos, Cuentas a Pagar Chile y Contabilidad con una inversión de 187 mil USD y un ahorro esperado de 1080 horas hombre por año. Este proyecto únicamente incluyó la compra de 1 licencia para ejecutar los procesos mencionados.

La automatización, finalmente, generó la eficiencia en horas hombre permitiendo que los equipos puedan dedicarse a tareas de mayor valor, eliminando las tareas operativas y repetitivas en un 70% de los procesos seleccionados como candidatos. A su vez, las tareas de contabilidad, contribuyeron a un acortamiento del cierre contable en 1 día. Y, en el área de servicios públicos, se ampliaron los servicios brindados, trayendo más tareas desde los países.

Caso de negocio Accenture con Automation Anywhere

El alcance, que fue mucho más agresivo, incluyó procesos de Control Ventas (cuadratura de tiendas), Conciliación de cupones de Medios de Pago y Alta Baja y Modificación de proveedores y clientes del área de Datos Maestros.

El caso de negocio tuvo una inversión de 443 mil USD y un ahorro esperado de 2880 horas hombre por año. Este proyecto incluyó la compra de 10 licencias para correr los procesos mencionados.

Las mejoras de procesos y automatización generaron aún más eficiencia de la esperada en el caso de negocio, permitiendo la reducción en FTE debido a la rotación natural (puestos que no fueron cubiertos). Se eliminó gran cantidad de tareas manuales y repetitivas permitiendo la liberación del tiempo de los analistas y rotación interna dentro del Cencosud S.A.

Consultora	Ernst & Young	Accenture
Software & Licencias	1 licencia 	10 licencias run 2 licencias dev. 1 control room 
Áreas Alcanzadas	Contabilidad Servicios Públicos Cuentas a pagar	Cuadratura de Tiendas Medios de Pago Datos Maestros
Inversión inicial	187.000 USD	443.000 USD
Ahorro	1.080 HH	2.880 HH

Tabla 2 - Comparación Primeros Proyectos de RPA

Armado del COE o CPA – Centro de Procesos Automatizados

A principios del año 2017 en el Centro de Servicios compartidos comentó el proyecto de RPA (Robotic Process Automation) a través del cual se buscó automatizar los procesos administrativos de BackOffice con alta carga transaccional y operativa. Durante la primera etapa, se automatizaron más de 100 procesos operados por 170 bots que están relacionados con la cuadratura de ventas, conciliación de medios de pagos, registros contables, alta y modificación de datos maestros de proveedores y clientes y registro de facturas de servicios básicos.

Un COE (Centre Of Excellence) de RPA tiene 3 grandes dimensiones: nivel de maduración, alcance y modelo de entrega. Que, a su vez, el nivel de maduración puede dividirse en 2, construcción y ejecución (Anagnoste, Setting Up a Robotic Process Automation Center of Excellence, 2018)

- Nivel de Maduración:
 - Construcción de automatizaciones: selección y priorización de procesos candidatos a ser automatizados, desarrollo y puesta en producción de los procesos elegidos, capacitación a través de la organización en RPA, desarrollo del programa de gestión de cambio, gobierno de las herramientas de RPA y, finalmente, reingeniería de procesos que debe ser realizada antes de la automatización.
 - Ejecución de las automatizaciones: asegurarse que los robots se ejecutan sin inconvenientes, continuar identificando nuevas

oportunidades o funcionalidades de los procesos productivos o nuevos procesos, gestión de cambio de los procesos productivos (tanto por cambios de proceso o cambios de sistemas), asegurar seguridad y compliance, y desarrollo de KPI (Key Performance Indicators).

- Alcance: dónde se encontrará el COE dentro de la organización y en qué unidades o áreas de negocio intervendrá. Responsabilidad en la definición de los procesos e implementación, por ejemplo, cumplimiento del caso de negocio y ahorro o eficiencia luego de implementada la automatización.
- Modelo de entrega: dentro de la metodología, la implementación de RPA consta de varios pasos, la definición de qué actividades serán desarrolladas In Company o Tercerizadas es responsabilidad del COE. Por ejemplo, definición funcional, desarrollo, mantenimiento, monitoreo, etc. Este aspecto es importante ya que, la decisión entre modelos internos y modelos tercerizados para distintas partes del proyecto de RPA, es parte del balance entre conocimiento del negocio y el benchmark de buenas prácticas del mercado.

Y, a su vez, al momento de conformar un Centro de Excelencia en una organización internacional o multinacional, existen tres opciones de modelo organizacional según las necesidades con ventajas y desventajas (Ernst & Young, 2018):

- COE Descentralizado:
 - Desarrollo de RPA a través de funciones globales o geografías.
 - Estándares y políticas gestionadas centralizadamente y distribuidas a través de varias iniciativas.
 - Cercano conocimiento de las necesidades y cultura del negocio local
 - Menos consistencia en la aplicación de modelos.
- COE Centralizado:
 - Los recursos de RPA se encuentran centralizados en una única ubicación y el soporte a las funciones locales se realiza de forma remota.

- Menos posibilidad de variaciones entre funciones locales.
- Conocimiento de RPA más profundo y mayor consistencia en la aplicación de estándares.
- Nodos COE
 - Balanceo entre la entrega centralizada y puntos de control federados.
 - Balanceo entre el costo y velocidad junto con gestión de cambio más efectivo.
 - Establecimiento de trazabilidad global mediante el involucramiento de del negocio en RPA.
 - Más alta inversión en recursos e infraestructura tecnológica.

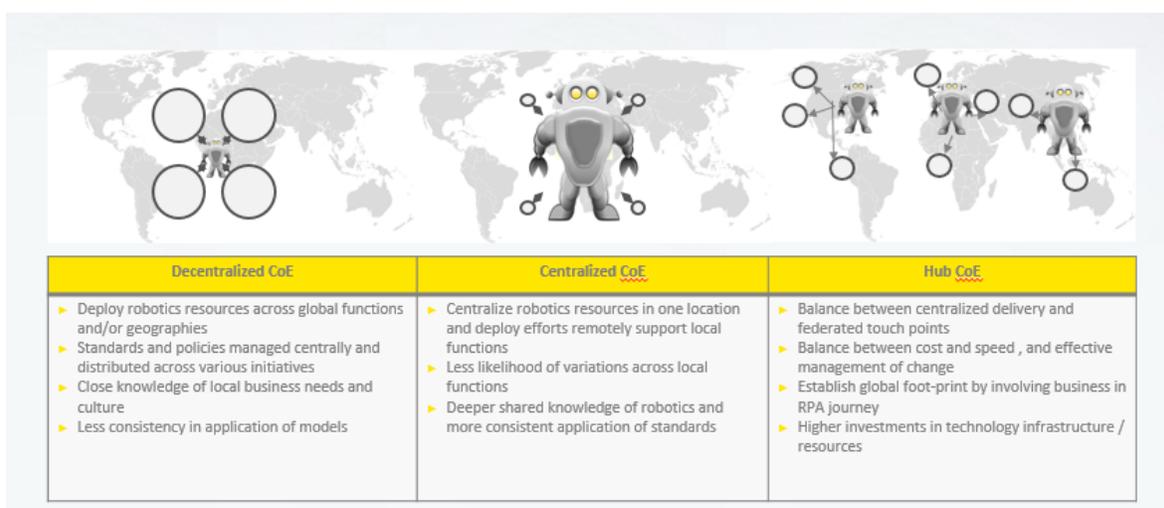


Ilustración 6 - Diferentes Modelos de Gobierno de Centros de Excelencia (Ernst & Young, 2018)

El equipo de proyecto que implementó los primeros robots en el Centro de Servicios Compartidos, junto con consultoría de EY, realizó workshops de trabajo para definir el alcance del COE crear el área que sería responsable del gobierno de RPA en Cencosud S.A.

Luego de las experiencias en implementación con distintas consultoras, donde se aprendieron muchas lecciones y entendiendo RPA como una tecnología de avanzada, el equipo de Gestión del Servicio del CSC en conjunto con la Gerencia de Sistemas Back Office conformó en el año 2018 un equipo de trabajo destinado a

centralizar y atender todos los requerimientos de automatización de la Compañía con recursos internos con conocimiento del negocio y experiencia en RPA.

De esta forma, se creó el área de CPA –Centro de Procesos Automatizados– que es responsable por priorizar los procesos a automatizar en conjunto con las áreas y negocios para luego elaborar el diseño de soluciones tanto a nivel funcional como de infraestructura, coordinando el desarrollo y la puesta en producción; asegurando así el monitoreo y mantenimiento posterior de los robots.

El esquema de CPA es híbrido, consiste en una parte técnica y una parte funcional que trabajan en conjunto a equipos de desarrollo tercerizados. De esta forma, se obtienen varias de las ventajas mencionadas anteriormente:

- Benchmark de buenas prácticas del mercado, debido a la participación parcial de las consultoras en determinadas etapas de la implementación.
- Conocimiento del negocio y metodología interna que asegure los estándares y la implementación de los distintos proyectos a través del Grupo.
- Coordinación con las distintas áreas de TI para el aseguramiento de políticas internas de seguridad, compliance e infraestructura tecnológica.

Debido a los resultados obtenidos con las primeras experiencias, todas dentro del Centro de Servicios Compartidos, en 2018 surgieron las primeras oportunidades de avanzar con automatizaciones en las Unidades de Negocio, por ejemplo, Tiendas por Departamento Chile con la automatización de generación de notas de crédito, donde en temporadas de alta demanda, por ejemplo, CyberMonday, se contrataban personas para cubrir la alta demanda.

Durante 2019, CPA implementó más de 30 procesos de BackOffice de Supermercados Argentina, automatizando procesos de reportes de planificación comercial, carga de promociones, alta y modificación de artículos comerciales, carga y actualización de precios, carga de órdenes de compra, entre otros, generando una reducción de más de 50 FTE con estos 70 robots.

El área de automatización es una clara definición del Centro de Servicios Compartidos, en particular, y de Cencosud S.A., en general, por la digitalización de

sus procesos en pos de la búsqueda de eficiencia. Sin embargo, la transformación debe ser más profunda ya que, los impactos más importantes se generan en la mejora y homologación de los procesos y sistemas a través de las distintas unidades de negocio y países, paso previo de la automatización.

CAPÍTULO 4 - LA TRANSFORMACIÓN DEL CSC DESPUÉS DE RPA

A pesar de la oportunidad que se presenta con la automatización de procesos para aumentar la productividad, el 44% de las organizaciones todavía no han calculado cómo los roles, las tareas y la forma de realizar esas tareas de sus fuerzas de trabajo van a cambiar. Incluso, dos tercios de las organizaciones no han considerado aún qué proporción de su personal requiere ser re-entrenado o requieren nuevas habilidades como resultado de la automatización. (Deloitte Insights, 2019)

Sin embargo, en promedio, el 19,5% de los trabajadores perciben un cambio en sus roles o en la forma de trabajar producto de la implementación de automatización en sus tareas.

Es, en parte, responsabilidad de las organizaciones proporcionar a los trabajadores las herramientas para fortalecer las nuevas habilidades necesarias para interactuar con máquinas y las definiciones en los cambios de los roles.

El reentrenamiento debería estar enfocado en:

- Habilidades de procesos: escucha activa y pensamiento crítico
- Habilidades de aprendizaje: creatividad y resolución de problemas
- Habilidades de sistemas: toma de decisiones y análisis de sistemas.
- Habilidades sociales: inteligencia emocional y orientación al servicio.

Ya que las habilidades físicas (destreza manual y precisión) y las habilidades de gestión de recursos (administración de personas y gestión financiera) son las principalmente resueltas por las automatizaciones.

Es así como surgen los “súper trabajos” que combinan responsabilidades con trabajo tradicional, utilizando tecnología para ampliar el alcance del trabajo realizado y alcanzando un dominio más complejo de habilidades técnicas y humanas (Deloitte Insights, 2019).

Los robots y el impacto en el CSC

Dentro del Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A., las iniciativas de automatización reemplazaron a gran cantidad de personas. Los robots llegaron para

realizar tareas que inicialmente había alguien realizándola de forma más rápida y con menos errores. Sin embargo, no todo consistió en desvinculaciones o despidos sino que esa “fuerza de trabajo digital” cubrió los espacios que fue dejando en gran parte la rotación natural del CSC o liberando tiempo para la incorporación de nuevos servicios para brindar a los países y a las unidades de negocio.

El 61% de las personas que se fueron del CSC fueron reemplazadas por automatizaciones, el 11% incorporó nuevos servicios, mientras que el 17% tuvo un movimiento dentro de la compañía o dentro del CSC en áreas que requerían recursos, sólo el 11% representó una desvinculación que, en general, fueron casos puntuales con baja performance.

Movimiento de FTE por iniciativas de Automatización

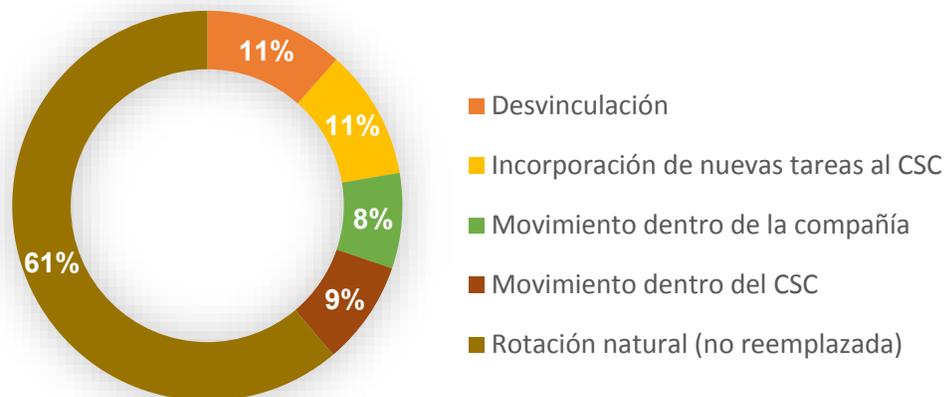


Ilustración 7 - Movimiento de FTE por iniciativas de Automatización

- Desvinculación: corresponde a personas que fueron despedidas y no fue reemplazado su puesto.
- Incorporación de nuevas tareas: corresponde a actividades que fueron automatizadas pero que se reemplazaron por nuevos servicios que no se encuentran automatizados, con lo cual, si bien hay una eficiencia, esas personas mantienen su puesto con nuevas tareas. La eficiencia real se encuentra en el país o, en algunos casos, en servicios contratados que se comienzan a realizar internamente.

- Movimiento dentro de la compañía: corresponde a personas que se transfieren hacia otras áreas dentro de Cencosud S.A. fuera del CSC y su puesto no es reemplazado dentro del CSC.
- Movimiento dentro del CSC: corresponde a áreas que absorben las eficiencias que generan otras áreas porque están incorporando nuevas tareas o porque requieren reemplazar a una persona que se fue.
- Rotación natural: corresponde a personas que se fueron del CSC y de la compañía y que no fueron reemplazadas

Los centros de servicios compartidos generalmente poseen altos niveles de rotación en comparación con otras áreas, el CSC de Cencosud S.A. focalizó su estrategia de ahorro de costos y eficiencia en base a dicha rotación, no reemplazando las posiciones. En el cuadro siguiente, se visualizan los niveles de rotación de personal comparativo entre 2017 y 2018 de los Centros de Servicios Compartidos. Con un promedio del 15%, el CSC Cencosud S.A. se encuentra incluso debajo de la media con niveles del 11% anual.

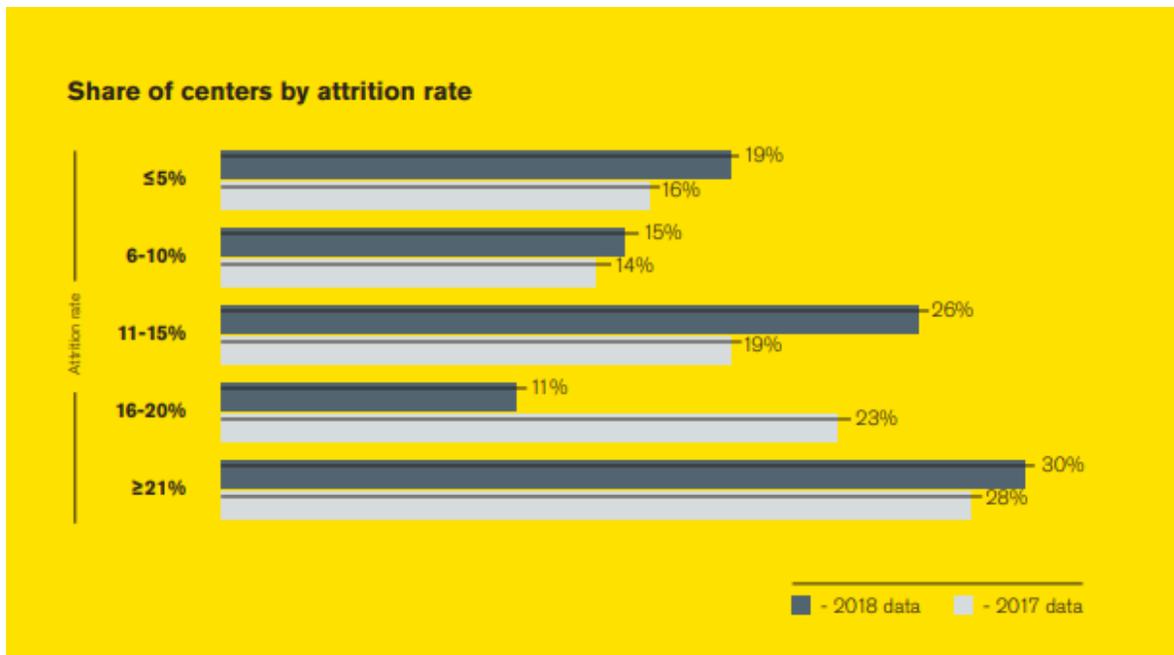


Ilustración 8 - Índices de Rotación de los CSC (Invest Lithuania, 2019)

La rotación natural, finalmente, presenta las dos caras de la moneda: personas que se quedan versus las que se van. Muchas veces recursos valiosos consiguen

mejores oportunidades en el mercado laboral mientras que, los que se quedan, son quienes no tienen esa posibilidad. Con lo cual, fortalecer a las personas que siguen siendo parte del CSC en las nuevas formas de trabajo para que puedan realizar nuevas tareas y de mejor forma es clave para mantener un buen servicio.

La transformación del CSC en los últimos años se explica en dos grandes enfoques: el CSC como área de eficiencia y productividad del Grupo Cencosud S.A. que se remonta a sus orígenes como proyecto de centralización de tareas de finanzas para consolidarse como un GBS⁹ expandiendo sus responsabilidades y competencias con una visión transversal de los procesos cada vez más cerca del negocio.

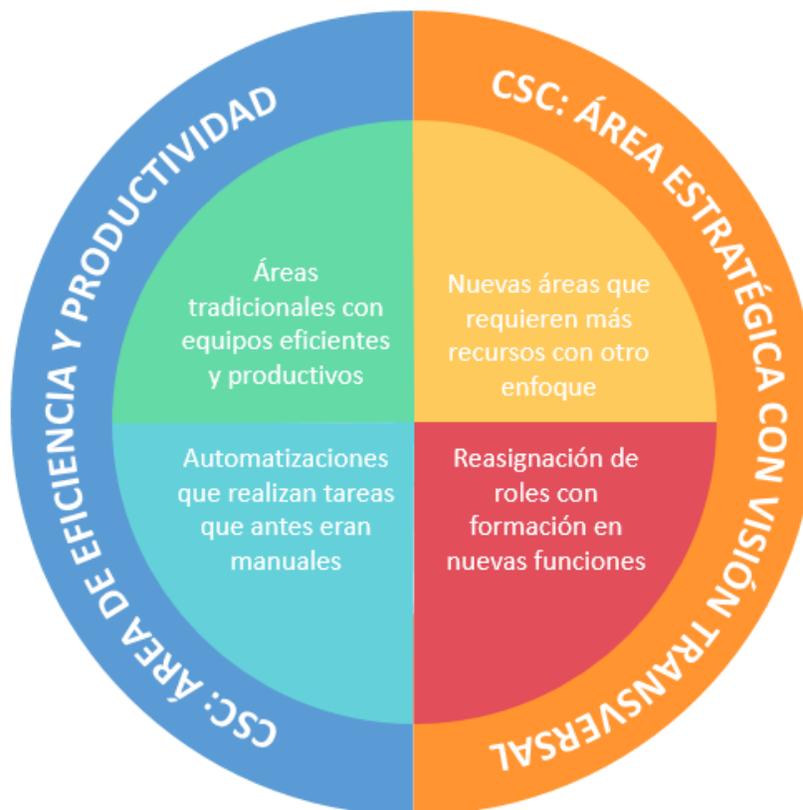


Ilustración 9 - Aspectos de la Transformación del CSC

⁹ Global Business Services: es un modelo estratégico de soporte para acompañar el crecimiento de la compañía y la creación de valor. Es la evolución de los centros de servicios compartidos hacia tareas globales y multi funcionales con alcance tanto transaccional como no transaccional. (Oliver Wyman, 2014)

- Centro de Servicios compartidos como área de eficiencia y productividad en el Grupo Cencosud S.A.
 - Equipos especializados en tareas operativas y transaccionales de alto volumen. Muchas de dichas actividades son automatizadas y se modifica la forma de trabajo diaria: no se realiza más la tarea (la realiza el robot), existe un responsable del proceso para mantenimiento y monitoreo que informa en caso de ajustes que deban realizarse
 - Las tareas que no son automatizadas deben realizarse de mejor manera con los recursos disponibles. Los equipos deben ser más eficientes y productivos sobre las tareas manuales.
- Centro de Servicios Compartidos más cercano al negocio, cómo área de soporte con visión transversal de los procesos.
 - Nuevas áreas (Acuerdos Comerciales, Gestión de Inventarios, Servicios al Retail) surgen absorbiendo recursos provenientes de otras áreas (Cuentas a Pagar, Datos Maestros, Contabilidad) alejándose del enfoque más tradicional del CSC. Requieren nuevos perfiles más analíticos que entiendan la necesidad del cliente y agreguen valor.
 - Los recursos son formados en nuevos procesos y se hace imperante capacitar y formar a personas que hace años realiza la misma actividad transaccional en estas nuevas tareas.

Los nuevos perfiles necesarios para el enfoque del CSC de Cencosud S.A., finalmente, se acercan a la transformación que se encuentra transitando el mercado laboral con el énfasis puesto en las habilidades que tiene cada trabajador.

El trabajado menos calificado es el más susceptible a ser automatizado. Los trabajadores que desempeñan estos roles también requieren del rango más grande de desarrollo habilidades. (Ovanessoff, Converso, Borgo, & Frugoni, 2019)

- Habilidades de creatividad en nuestras tareas diarias para construir una mejor forma de realizarla junto con trabajo en equipo para generar sinergias.

- Desarrollar razonamiento complejo y otras habilidades cognitivas que las automatizaciones no pueden reemplazar.
- Aprendizaje multidisciplinario y polinización cruzada de ideas permitiendo el desarrollo a través de diferentes áreas del Centro de Servicios Compartidos.

Importancia: ● Alta ● Media ● Baja	Razonamiento complejo		Creatividad		Inteligencia Socioemocional		Percepción sensorial	
	Importancia en 2017	Cambio desde 2004	Importancia en 2017	Cambio desde 2004	Importancia en 2017	Cambio desde 2004	Importancia en 2017	Cambio desde 2004
GESTIÓN Y LIDERAZGO	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
EMPATÍA Y SOPORTE	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
CIENCIA E INGENIERÍA	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
EXPERIENCIA ANALÍTICA EN TEMAS PUNTALES	●	▲	●	▲	●	▼	●	▲
EXPERIENCIA RELACIONAL EN TEMAS PUNTALES	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
PROCESO Y ANÁLISIS	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
SERVICIOS FÍSICOS	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TÉCNICO	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
OPERACIÓN Y MANIOBRA DE MAQUINARIA	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲
MANO DE OBRA FÍSICA	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲

Ilustración 10 - Habilidades necesarias en el futuro laboral (Ovanessoff, Converso, Borgo, & Frugoni, 2019)

Para adaptarse al nuevo desafío, el Centro de Servicios Compartidos está focalizando sus esfuerzos en la transformación de los perfiles con formación en nuevas habilidades para hacer frente a las demandas del nuevo trabajo basado en conocimiento.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES

La automatización de procesos en el Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A. acompañó la transformación del CSC hacia un modelo de servicios más transversal y cercano al negocio. En mayor o menor medida, las tareas de BackOffice se automatizaron y se disminuyó el trabajo manual, generando eficiencia, no sólo en personas sino que existieron otros beneficios implícitos: homologación y estandarización de procesos, reducción de errores, aumento de la productividad y servicios 24 x 7.

Al momento del relevamiento funcional es importante tener foco en la transversalidad de los procesos. La automatización, como “excusa” para la transformación, evidencia la diferencia de criterios y decisiones a lo largo de los equipos favoreciendo la estandarización y mejorando la calidad de los datos, finalmente.

De esta forma, los procesos se tornaron más predecibles y más controlados. Al encontrarse más cercanos al estándar (debido a la reducción de errores) se logra una mayor visibilidad de insights de negocio: la calidad de los datos junto con el aumento de la disponibilidad de recursos permitió aumentar y mejorar el control.

Sin embargo, no todos los procesos son aptos para RPA y, previo a avanzar con la automatización, se requiere trabajar en la identificación así como también en la homologación. La mejora en sí misma genera gran impacto en los tiempos de ejecución de la tarea donde, RPA es una herramienta más en el universo de soluciones para automatizar tareas.

Queda evidenciado que las tareas con características rutinarias y alto nivel de manualidad son las más susceptibles a ser automatizadas. Los perfiles con bajo nivel de educación son los más vulnerables frente a estas nuevas tecnologías como así también personas de mayor edad que puedan llegar a encontrar más difícil reentrenarse y adaptarse que las personas más jóvenes. (PwC, 2018)

El Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A. debe reconfigurar programas de entrenamiento para ayudar a los trabajadores a adquirir tanto conocimiento

digital como herramientas de inteligencia emocional que requieren la nueva era y el nuevo enfoque hacia procesos transversales. Formalmente en Cencosud S.A. no existen estos programas, lo que dificulta aún más la readaptación de los perfiles que son automatizados.

Es difícil de predecir exactamente cuáles habilidades serán necesarias en los próximos años, es por ello que las organizaciones y los trabajadores deben estar listos para adaptarse constantemente a los cambios. Inevitablemente mucha responsabilidad es del individuo quien debe estar dispuesto a adquirir nuevas habilidades y experiencias a lo largo de su vida laboral como también intentar nuevas tareas, incluso repensar y ser re-entrenado en medio de su carrera laboral.

Es decir, las personas deben estar dispuestas a realizar el cambio de perfil que se requiere en el nuevo Centro de Servicios Compartidos. Sin embargo, no hay lugar para todos. Los proyectos de automatización en el CSC de Cencosud S.A. surgieron como una iniciativa con foco en la reducción de costos de FTE principalmente. Si bien las mayores reducciones fueron producto de la rotación natural con personas que abandonaron la organización, el foco se encontró en reducir costos en las tareas de BackOffice, por ende, disminuir la cantidad de personas que brindan servicio.

Es importante tener en cuenta que el origen del Centro de Servicios de Cencosud S.A. es muy transaccional. En el Retail existen unos volúmenes que no se encuentran fácilmente en otras industrias, la principal complejidad es lo transaccional y toda la estructura tradicional en la que el CSC se encontraba organizado y, en cierta medida, todavía se encuentra, apunta a administrar gente y equipos con muy bajo nivel analítico.

El 97% del ahorro en FTE fueron analistas, con lo cual, hoy cuentan con una capa de supervisores y coordinadores que su habilidad es administrar personas que se encontraban todo el día registrando facturas, cuadrando ventas, conciliando manualmente partidas y todo eso ha cambiado. Actualmente se requieren perfiles que puedan interpretar y generar *buena* información. En lo formal no se trabajó con

una readaptación de las personas y existen con pocas herramientas para encontrar esos perfiles dentro de la organización.

Sin embargo, todo esto de automatización deja afuera totalmente a un gran porcentaje de personas que no pueden hacer el cambio de perfil. Se puede trabajar, se puede reconfigurar, pero depende del origen del Share. Siendo tan transaccional, es complicada esa readaptación.

Hay mucho escrito respecto del “nuevo perfil necesitado en el mercado laboral”, sin embargo, el CSC presenta un desafío de transitar el cambio a toda velocidad de las personas que históricamente realizaban tareas transaccionales mientras se incorporan, a su vez, nuevos servicios y nuevas tareas con un enfoque diferente: analítico, eficiente y transversal.

El esfuerzo de esta adaptación es compartido, la organización debe colaborar y brindar herramientas de formación, pero la persona debe estar dispuesta a realizar este cambio y aceptar el desafío de reentrenarse. Finalmente, aquellos que no se adaptan, deberán reinsertarse en otras organizaciones que continúen con necesidades transaccionales y requieran de estos perfiles, logrando así la reconfiguración necesaria para el Centro de Servicios Compartidos de Cencosud S.A.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Accenture. (2017). *New Skills Now. Inclusion in the digital economy*. New York: Accenture.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2017). *Low Skill and high skill automation*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Aguirre, S., & Rodriguez, A. (2017). *Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study*. Bogota: ResearchGate.
- Anagnoste, S. (2017). *Robotic Automation Process - The next major revolution in terms of back office operations improvement*. Rumania: DE GRUYTER.
- Anagnoste, S. (2018). Setting Up a Robotic Process Automation Center of Excellence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.6 (2018) no.2, pp.307-322;.
- Bessen, J., Goos, M., Salomons, A., & van der Berge, W. (2019). *Automatic Reaction - What happens to workers at firms that automate?* Boston: BU School of Law.
- Burnett, S., Modi, A., Munjal, A., & Kaur Makan, H. (2019). *Robotic Process Automation (RPA) – Technology Vendor Landscape with Products PEAK Matrix™ Assessment*. London: Service Optimization Technologies.
- Business in the Community Ireland. (2019). *Learning & Development and the adaptative workforce*. Phibsborough: BCI.
- Capgemini Consulting. (2016). *Robots conquer business processes in back offices*. France: Rightshore.
- Cencosud S.A. (2019). *Memoria Anual Integrada*. Santiago de Chile: Cencosud S.A.
- Dataquest. (2020, 04 26). *RPA and Its Impact*. Retrieved from Pressreader: <https://www.pressreader.com/>

- Davenport, T. H., & Brain, D. (2018, June 13). *Before Automating Your Company's Processes, Find Ways to Improve Them*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/06/before-automating-your-companys-processes-find-ways-to-improve-them>
- Deloitte. (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. México: Deloitte.
- Deloitte. (2016). *Global Business Services Performance Improvement*. London: Deloitte Development LLC.
- Deloitte. (2017). *Automatización Robótica de Procesos (RPA)*. México: Deloitte Consulting Group S.C.
- Deloitte. (2018). *Los robots están esperando*. London: The Creative Studio de Deloitte.
- Deloitte. (2019). *Future of Work*. London: Deloitte Development LLC.
- Deloitte. (2019). *Global artificial intelligence industry whitepaper*. China: CoRe Creative Services.
- Deloitte Insights. (2019). *Automation with Intelligence*. London: Deloitte Development LLC.
- Deloitte Insights. (2019). *Global Human Capital Trends*. London: Deloitte Development LLC.
- Dixon, J., Hong, B., & Wu, L. (2019). *The Employment Consequences of Robots: Firm-level Evidence*. Canada: Statics Canada.
- Ernst & Young. (2018). *Construcción del COE*. Buenos Aires.
- Ernst & Young LLP. (2017). *Intelligent Automation. Reshaping the future of work with robots*. India: Knowledge Series.
- Fersht, P., & Slaby, J. (2012, October). *Robotic Automation emerges as a threat to traditional low-cost outsourcing*. Retrieved from HfS Research: www.hfsresearch.com

- Fluss, D. (March 2020). 5 Customer Service Trends That Point to a Promising Future. *CRM Magazine*, 4.
- Fluss, D. (March 2020). 5 Customer Service Trends That Point to a Promising Future. *Customer Relationship Management Magazine*, 4.
- Fluss, D. (May 2019). Will Robotic Process Automation Replace Human Workers? *Customer Relationship Management Magazine*, 12.
- Invest Lithuania. (2019). *Lithuania's Business Services Report*. Vilnius: Invest Lithuania.
- Ivančić, L., Vugec, D. S., & Vukšić, V. B. (2019). *Robotics Process Automation: Systematic Literature Review*. Croatia: Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
- KPMG's Shared Services and Outsourcing Advisory. (2016). *Global Business Services (GBS) Journey to Excellence*. Delaware: KPMG LLP.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2015). *Robotic Process Automation at Telefónica O2*. London: The LSE Outsourcing Unit.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2016). *Robotic Process Automation: The next transformation Lever for Shared Services*. London: The LSE Outsourcing Unit.
- Lacity, M., Willcocks, L., & Craig, A. (2016). *Robotizing Global Financial Shared Services at Royal DSM*. London: The LSE Outsourcing Unit.
- Le Clair, C., Cullen, A., & King, M. (2017, Febrero 13). *Forrester*. Retrieved from The RPA Market Will Reach \$2.9 Billion By 2021: <https://www.forrester.com/report/The+RPA+Market+Will+Reach+29+Billion+By+2021/-/E-RES137229>
- Massicotte, R. (October 2019). These are the robots you're looking for. *Strategic Finance*, 43.

Michael, H. (1990, July-August). *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*.

Retrieved from Harvard Business Review:

<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>

Michael, H. (1990, July-August). *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*.

Retrieved from Harvard Business Review:

<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>

Oliver Wyman. (2014). *Global Business Services - The next level of transformation for your support functions*. New York: Marsh & McLennan.

Osman, C., & Osman, C. (2019). *Robotic Process Automation: Lessons Learned from Case Studies*. Romania: Informatica Economică.

Ovanessoff, A., Converso, L., Borgo, A., & Frugoni, M. (2019). *El Futuro del Trabajo en Chile*. Santiago: Accenture.

PwC. (2017). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. London: PwC.

PwC. (2018). *Will robots really steal our jobs?* London: PricewaterhouseCoopers LLP.

(n.d.). *Robotic Automation Process - The next major revolution in terms of back office operations improvement*. De Gruyter Open.

Spanyi, A. (2019, Noviembre 02). *Process Excellence Network*. Retrieved from

Putting Process Back in to RPA:

<https://www.processexcellencenetwork.com/rpa-artificial-intelligence/articles/putting-process-back-in-to-rpa>

Webb, M. (January 2020). *The Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market*. California: Stanford University.