



GONZALO ÁLVAREZ

EMEA BUSINESS UNIT CIO
DUPONT

Liderar la estrategia de IT en la región de EMEA (Europa, Oriente Medio y África) para la unidad de negocio de Water & Protection de DuPont, con el fin de impulsar la innovación y maximizar el beneficio del negocio. A nivel global también lidero las iniciativas de Automatización Digital basadas en Process Mining y RPA.

B.I.T. ASTURIAS



Principado de
Asturias

Consejería de
Ciencia, Innovación
y Universidad



CASO DE ÉXITO

AUTOMATIZACIÓN DIGITAL PARA LA DESROBOTIZACIÓN DE PERSONAS

ANTECEDENTES

En Dupont identificamos decenas de procesos de negocio críticos que eran realizados de forma manual y repetitiva en base a reglas definidas. Si automatizamos dichas tareas, los empleados involucrados podrían dedicar su tiempo a realizar tareas más adecuadas a su perfil y más beneficiosas para la empresa.

Las políticas internas y las reglas de auditoría parecían no facilitar la automatización digital de los procesos. Además, las enormes expectativas generadas por las consultoras externas dibujaban un escenario poco realista, pues los casos de negocio estaban basados en procesos y sistemas perfectos.

La clave del éxito no fue la tecnología usada, fue la dedicación y compromiso a medio y largo plazo de los líderes de las funciones que requerían las automatizaciones.

DESARROLLO

En primer lugar, dejamos los detalles técnicos de IT para el último momento. La ejecución del proyecto se realiza sólo cuando las funciones de negocio involucradas (incluido IT) revisan, mejoran y documentan el proceso (Process Mining), antes de que nadie hable de la tecnología que usaremos para automatizar el proceso.

A continuación, dimos de alta como empleado a cada RPA bot desarrollado, con su número de empleado, con sus permisos asociados, su manager, sus métricas de rendimiento, su evaluación continua, Delegation of Authority, Segregation of Duties, etc.

No se trata de un proyecto o problema de IT. Es una necesidad de negocio. Intentar desplegar RPA bots sin trabajar en equipo con las funciones involucradas y los diferentes departamentos de IT es, simplemente, absurdo.

La clave del éxito no fue la tecnología usada, fue la dedicación y compromiso a medio y largo plazo de los líderes de las funciones que requerían las automatizaciones (los owners).

En cuanto al resistencia al proyecto, ésta vino principalmente por parte de:

- **Aquellos que no creían en la viabilidad** de desplegar empleados digitales en sus funciones.

- **Los que se subieron al “hype”** pensando que se trataba de un “plug&play” sin apenas esfuerzo por parte de sus equipos. Cuando vieron que se requería tiempo y esfuerzo para descubrir cada excepción del proceso, comenzaron a perder la fe y a buscar otras soluciones milagro.

Cualquiera puede generar bots formándose con tutoriales online. Al igual que se han hecho durante años scripts, macros, etc. que automatizaban tareas de forma descentralizada. A nivel corporativo, debemos desplegar soluciones sostenibles en el tiempo, escalables, flexibles y de alto rendimiento. Para ello se requiere especialización y un equipo dedicado que acumule conocimiento y experiencia en la empresa y en cada una de las funciones de la misma.

La formación continua de ese equipo y la información continua al resto de la empresa es necesaria para establecer expectativas realistas y para fomentar la innovación. Disponemos de un programa de formación interna de desarrolladores de RPA, al igual que facilitamos material de formación sobre nuevas tecnologías digitales a cualquier empleado que lo desee. De esta forma estamos captando talento interno.



GONZALO ÁLVAREZ
EMEA BUSINESS UNIT CIO
DUPONT

RESULTADOS

Tras la puesta en marcha de este proyecto conseguimos los resultados esperados. Nos ha costado dos años convencer a los escépticos de la viabilidad de los RPA en las principales funciones de la empresa y de la necesidad de asumir la existencia de empleados digitales que no son perfectos, ni ellos ni el entorno en el que operan, al igual que ocurre con los empleados humanos. En conclusión, los objetivos económicos se han conseguido, hemos mejorado el conocimiento de los procesos revisados y hemos mejorado los procesos antes de ser automatizados.

El beneficio que obtenemos anualmente por los 30 procesos que hemos automatizado en los últimos dos años multiplica por 10 el coste de desarrollo de dichos bots. Las funciones más beneficiadas han sido Servicio a Clientes, Logística, Ventas y Finanzas. Hemos ahorrado costes, incrementado las ventas y mejorado la satisfacción de clientes.

Una consultoría externa sobre Transformación Digital es útil pero no suficiente. Esto es demasiado crítico para ser delegado completamente fuera de la empresa. El puesto de CIO es necesario.



GONZALO ÁLVAREZ
EMEA BUSINESS UNIT CIO
DUPONT

Reflexiones



La junta directiva debe revisar los planes de negocio y la estrategia de la empresa para asegurar que están considerando los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías digitales disponibles. Deben conocer y comprender esas tecnologías, así como evaluar su impacto a corto, medio y largo plazo.



Una consultoría externa sobre Transformación Digital es útil pero no suficiente. Esto es demasiado crítico para ser delegado completamente fuera de la empresa. El puesto de CIO es necesario.



El CIO podrá definir el plan estratégico, pero si no dispone de presupuesto asignado y recursos, todo quedará en buenas intenciones.



GONZALO ÁLVAREZ
EMEA BUSINESS UNIT CIO
DUPONT