

Grupo de trabajo 4
Transformación Empresarial Digital

digitales_

Corporación Digital

Las funciones
corporativas en la
era digital

Autores

ATKearney



Índice

- 01** Situación actual – ¿Cómo son las funciones corporativas actuales?
- 02** La Corporación Digital ¿Qué es y cuáles son sus beneficios?
- 03** Las nuevas tecnologías que ayudan a digitalizar la Corporación
 - 3.1 Las tecnologías digitales
 - 3.2 Los Minimum Viable Products (MVPs)
- 04** Ejemplos y Casos reales de transformaciones digitales en funciones corporativas
 - 4.1 Ejemplos de la digitalización de la función de Finanzas
 - 4.2 Caso I: Digitalización de la función de Finanzas de una empresa líder en desarrollo de software
 - 4.3 Caso II: Digitalización de la función de Recursos Humanos
 - 4.4 Caso III: Digitalización de la función de postventa (soporte y mantenimiento)
 - 4.5 Caso IV: Digitalización de la función de Venta Directa
 - 4.6 Caso V: Digitalización de la función Property-Recursos Humanos en Vodafone España
 - 4.7 Caso VI: Digitalización del Distrito Telefónica, “Smart Distrito”
- 05** Conclusiones y próximos pasos

01 Situación actual ¿Cómo son las funciones corporativas actuales?

La Transformación Digital es una de las primeras inquietudes en la agenda de los CEOs. Dicha transformación supone aplicar tecnologías digitales a los procesos de negocio y capacidades existentes. Desde Digitales, como parte de dicha transformación, vemos clave la necesidad de realizar una transición de las funciones corporativas hacia modelos más eficientes en las empresas españolas.

Las funciones corporativas de las empresas tradicionales, basadas en un modelo con un elevado grado de trabajo administrativo (y poco valor añadido), distan mucho del estándar ambicionado por las mismas. Según un estudio de A.T. Kearney, funciones corporativas como Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, IT, Compras, Legal, tienen amplio margen de mejora:

- El 86% de los directivos afirman poder automatizar más del 70% de sus labores transaccionales.
- Más del 80% de las funciones son procesos repetitivos de escaso valor añadido, y que derivan en errores frecuentes.
- El 76% de los directivos querrían poder realizar órdenes on-line, como hacen en su vida como usuario.

El gap existente entre las funciones actuales y las funciones que esperamos en el futuro, de no ser abordado, corre el riesgo de agrandarse y dejar a la cola del pelotón a aquellas empresas fuera de modelos digitales, flexibles, de bajo coste operacional y mayor valor añadido.



02 La Corporación Digital ¿Qué es y cuáles son sus beneficios?

La corporación digital debe incluir las funciones de soporte con las que toda empresa cuenta para apoyar su core business, pero con una visión y misión diferentes derivados del cambio de foco que implica, para toda corporación, la aparición del cliente digital. Esto nos lleva a adaptar, y evolucionar la forma en la que se encuentran organizadas, formas de trabajo, cultura, velocidad operativa, flexibilidad, transparencia, entre otras. Todo esto, además, se beneficia de nuevas funcionalidades que surgen como resultado de la integración de las herramientas digitales para darles soporte.

La corporación digital seguirá necesitando de las funciones Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, IT, Compras, Legal, Estrategia, Ventas y Marketing. Éstas, más allá de desempeñar una nueva misión, función, organización y servicios dentro del paradigma digital, se desarrollan mediante el uso de herramientas o tecnologías orientadas a automatizar muchas de sus actividades, lo que facilita la ejecución de cada uno de sus procesos de una forma más eficiente y con una experiencia de usuario de alto valor añadido.

La digitalización permite entrar en un "círculo virtuoso" en el que las funciones se caractericen por un modelo de coste variable, eficiente, ágil y de entrega de servicio distribuido. Así, si bajo el mantra de IT legacy se conseguía la eficiencia a través del aprovechamiento de economías de escala, en el mundo digital, se consiguen mejoras de eficiencia exponenciales, derivadas del uso de herramientas que permiten la automatización inteligente de tareas y actividades. El concepto de "exponencial" se entiende gracias al uso de estas



tecnologías, ya que, por el hecho del aumento de la actividad de la compañía gracias a nuevos clientes digitales, el coste marginal operativo derivado es cero, gracias a su automatización, permitiendo un crecimiento acelerado, sin casi incrementar recursos físicos.

Las nuevas tecnologías digitales (p.ej.: Inteligencia artificial, Machine learning, Reconocimiento de lenguaje natural, IoT...) aportan grandes beneficios en las corporaciones como:

- Menor coste de servicio, reducciones de más del 50 por ciento.
- Mayor fiabilidad de las operaciones gracias a la automatización de tareas repetitivas.
- Mejor aprovechamiento de la información transaccional.
- Extracción de insights que aporten valor a la Corporación.
- Reducción del tiempo de ejecución de acciones, alcanzando la actuación en tiempo real.
- Mayor capacidad predictiva en la gestión de servicios e incidencias.
- Reducción de barreras de adopción y ejecución de nuevos procesos.

Todo ello, implica que las funciones corporativas alcancen un mayor compromiso estratégico con la compañía y estén orientadas hacia la generación de valor añadido para el cliente.

En paralelo, y como consecuencia de la digitalización, asistimos a una transformación de la relación de los empleados con las empresas. Los empleados buscan relacionarse con su empresa como lo hacen con sus marcas de referencia, desean una mayor e inmediata colaboración entre ellos y con la empresa,

desean ser escuchados y esperan una respuesta inmediata, buscan mejoras en el acceso a contenidos, quieren transparencia en todos los procesos que ellos intervengan, la seguridad es algo clave, y la conectividad es un servicio considerado como básico e indispensable. La relación con los empleados empieza a diseñarse a través de itinerarios (Employee Journeys) pensados para ellos y no para el proceso que ejecutan, haciendo su trabajo más sencillo, eliminando ineficiencias y aumentando su productividad. Los nuevos escenarios de trabajo, como el teletrabajo, disminuyen las barreras de interacción con la compañía y su ecosistema, gracias a una mayor interconectividad de dispositivos, sistemas y "cosas", de una forma mucho más natural, efectiva y eficiente, aumentando el compromiso de los empleados hacia la empresa donde trabajan.



03 Las nuevas tecnologías que ayudan a digitalizar la Corporación

El gap detectado no es nuevo, los directivos han estado durante muchos años haciendo ingeniería empresarial para transformar sus empresas en organizaciones más eficientes y productivas. Sin embargo, no ha sido hasta este momento que muchas de las tecnologías digitales han alcanzado la madurez necesaria para ser motoras del cambio. Hoy en día las empresas pueden apalancarse en distintas herramientas para conseguir resultados de alto impacto en sus organizaciones.

Las tecnologías digitales

El impacto no es el mismo en todas las funciones, y dependiendo de las tareas a desarrollar, habrá tecnologías más interesantes que otras. Atendiendo a su funcionalidad técnica, podemos agrupar las tecnologías digitales en tres categorías:

1. Tecnologías de análisis computacional y basado en reglas: desde herramientas más maduras y base para construir una corporación digital como son los ERPs, Business Intelligence, o incluso el Cloud Computing, tenemos a nuestra disposición nuevas tecnologías que, apoyados por estas primeras, nos permitirán dar el salto acelerado hacia el tipo de corporación necesario en el nuevo tiempo que vivimos. Encontramos herramientas relacionadas con Robotic Process Automation (RPA), Blockchain, BigData o Internet of Things (IoT), entre otras.
2. Intelligence analytics: Herramientas más conocidas, y de uso común, como SW Estadístico, analítica de redes sociales y comunicación nos ayudan a crear una verdadera Inteligencia Corporativa. Tecnologías como analítica avanzada, muy apalancada en cómo modelar matemáticamente el comportamiento de diferentes indicadores de nuestra compañía, e incluso a adelantarse a lo que va a ocurrir, prediciendo situaciones complicadas que nos permitirán tomar decisiones de alto impacto. Técnicas de reconocimiento de voz, y de imágenes, plataformas de Inteligencia Cognitiva, que tratan de emular el comportamiento humano en ciertos ámbitos, etc. Todas ellas, y muchas más, han venido

para quedarse y ayudarnos a crear corporaciones más eficientes y más adaptadas al mercado actual y al que viene.

3. Tecnologías para el interface con el usuario: Se refieren a herramientas totalmente implantadas como Excel y PPT hasta, otras de mucha más potencia como el uso de aplicaciones móviles, Chatbots, el Smart data discovery, System of Insights, a la Realidad aumentada y virtual, sistemas holográficos, y de interacción gestual. Muy interesantes también las nuevas tecnologías relacionadas con la interacción mental en acciones concretas, muy relacionadas con el control...???

En cuanto al grado de madurez de las tecnologías, no todas se encuentran en el mismo estado. Así, las tecnologías, según su madurez, se clasifican en:

- Tecnologías mainstreams, altamente implantadas en las organizaciones y con poco margen de evolución, como por ejemplo ERPs, Cloud Computing, XLS, PPT, etc.



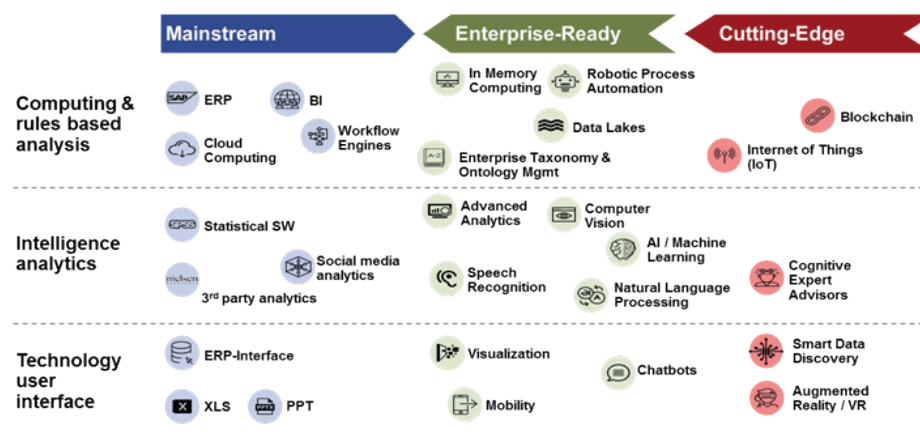
- Tecnologías enterprise-ready, con un grado menor de madurez y con potencial de desarrollo en el medio plazo. Algunas de ellas son Advanced Analytics, Chatbots, Computer Vision. Estas tecnologías pueden apalancarse en el corto plazo, trayendo mejoras en la eficiencia de las corporaciones.
- Tecnologías cutting-edge las cuales, por su mayor capacidad de disrupción, adquieren un interés especial. Aún en fases muy iniciales de su desarrollo, como Blockchain o Cognitive expert advisors, el reto con estas tecnologías se da en su integración en las funciones corporativas.

En cuanto al grado de madurez de las tecnologías, no todas se encuentran en el mismo estado. Así, las tecnologías, según su madurez, se clasifican en:

- Tecnologías mainstreams, altamente implantadas en las organizaciones y con poco margen de evolución, como por ejemplo ERPs, Cloud Computing, XLS, PPT, etc.

Digital Technologies

Not Exhaustive





Los Minimum Viable Products (MVPs)

La transición del legacy IT a las funciones digitales no debe ser interpretada como un hecho de naturaleza coyuntural, sino que debe abordarse como un esfuerzo progresivo y continuista. Para ello, las herramientas de mayor éxito probado son los Minimum viable products (MVPs). Los MVPs permiten poner en práctica en las funciones corporativas con las siguientes ventajas:

- Generan valor real ágilmente.
- Con una inversión contenida.
- Mitigando los problemas relacionados con los tiempos y el presupuesto en proyectos tecnológicos.
- Requieren un enfoque a su financiación diferente; el ROI es gestionado a nivel de portfolio.
- Algunos de los MVPs desarrollados para acercarse al paradigma digital de las funciones corporativas son:
 - Chatbot interactivo con el cliente para la contratación de un seguro de coche.
 - Procesamiento del lenguaje natural para las ayudar en el reclutamiento para Recursos Humanos de una telco.
 - Pantallas de interacción capaces de transformarse desde un espejo a un cuadro, pudiendo interactuar con cualquier visitante, reconociendo quién es, y ayudándole a resolver sus necesidades en un entorno turístico.
 - Sistema de control mental para robots en la ejecución de tareas donde el ser humano puede correr peligro. Aplicado en una compañía sector industrial.
- Wayfinder para el guiado en entornos desconocidos, aprovechando las capacidades de conectividad existentes. Aplicado en entornos de alta peligrosidad en situaciones críticas.
- Text to speech, Speech to text, reconocimiento de personas para entornos de interacción intensiva. Aplicado en la automatización del proceso de recepción de visitas en una empresa del sector energía.
- HMI3D para automoción. Sistema de interacción para coches basados en gestos e interfaz holográfico.
- Sistema basado en Deep learning para la automatización de la clasificación y toma de decisiones en el proceso de selección de candidatos.

04 Ejemplos y Casos reales de transformaciones digitales

Ejemplos de la digitalización en el área de Finanzas

El área de Finanzas de las empresas va a experimentar una transformación importante en los próximos años. Empezando con los cambios en los roles de sus empleados (p.ej: CFO pasa a ser Chief Insights y Chief Performance Officer), los cuales pasan a estar centrados en generar valor a todos los stakeholders de forma dinámica y con enfoque claro a la gestión del riesgo. Continuando con el uso de inteligencia artificial y análisis del Big Data para realizar predicciones del futuro, y con la automatización de las actividades de control, contabilidad y generación de informes.

En concreto, algunos ejemplos del impacto de la digitalización de los procesos de Finanzas serían:

- Automatización de los procesos de la capitalización de activos: el problema radica en la gran cantidad de tiempo y comunicaciones internas dedicadas a la capitalización de

activos, resultando en una depreciación tardía de los activos, y una mayor exposición a riesgos fiscales. Mediante Inteligencia artificial, Machine learning, RPA y una aplicación móvil, se puede reducir el tiempo destinado a la función de Finanzas en un 75%, y un 35% el tiempo de los ingenieros.

- Generación de informes de cierre de períodos con métricas que "interesen": el proceso de generación de informes de cierre de período requiere mucho tiempo, es complejo por la descentralización de fuentes de datos, y con frecuencia se dan altas inconsistencias entre los informes de distintas unidades. A través de Data streaming, Data lake, Procesamiento del lenguaje natural y Mobile first, se puede reducir en un 50% el tiempo de análisis de la información a la vez que se gana consistencia y se mejora la calidad de los informes.
- Acceso personalizado y en tiempo real a los informes de gastos de personal: con frecuencia, se carece de visibilidad a nivel transaccional de los gastos de viaje (T&E) y además, la mala calidad de la información dificulta la optimización del gasto. Con el Data streaming, Data agility and accuracy junto con herramientas de BI avanzadas, y se pueden lograr ahorros de entre 15 y 20% en los gastos de viaje (T&E).
- Consolidación de informes de cierre de período de forma automática: los procesos de consolidación de información financiera de grupos empresariales requieren mucho tiempo y muchas veces son prácticamente manuales. Además, los informes del Estado de Pérdidas y Ganancias (P&L) necesitan continuas revisiones, y dan lugar a errores. Mediante formularios en la Web, RPA y un Chatbot, se puede reducir un 65% el tiempo dedicado a consolidación en el área de trabajo de Finanzas.



Caso I: Digitalización del área de Finanzas de una empresa líder en desarrollo de software

Hoy en día las compañías no nativas digitales se enfrentan a un reto muy importante de reinversión, donde Recursos Humanos ha de evolucionar su papel dentro de la organización, siendo pieza clave en todo el proceso. Dentro de esta reinversión, uno de los factores clave que tiene encima de la mesa es cómo hablar con su empleado, los empleados de su compañía. Este empleado, en gran medida, ha cambiado.

Todo empleado es un cliente digital, y espera poder interactuar con su empresa como lo hace con sus marcas de referencia. Ya no le vale los medios tradicionales de comunicación top-down, donde la herramienta fundamental de comunicación, en casi todas las organizaciones, es el mail. El mailing hoy en día está sobre explotado, mezclando comunicaciones de todo tipo y naturaleza, con una estrategia broadcast (café para todos), unidireccional y donde la personalización, si la hay, se encuentra en el cambio del nombre a quien se dirige.

Hoy en día los empleados quieren compartir, comunicarse con su empresa, con su jefe, con sus compañeros, quieren que se les escuche y se atiendan a sus demandas, quiere respuesta inmediata, quiere que la empresa se adapte a sus necesidades y ponga a su disposición la información y herramientas necesarias, cuando y en el momento que las necesite, en base a sus intereses. No admite que se le envíe mensajes y contenidos que no tiene relevancia para él. Hay estudios de mercado que arrojan datos a tener en cuenta como que el 40% de los empleados en Europa y Estados Unidos consideran que las herramientas corporativas, como las Intranets, no cubren las necesidades de

su trabajo, muchas afectadas por el síndrome de Diógenes de información.

Esto provoca en compañías no nativas digitales, que a menudo les cueste atraer y retener a nuevo talento. Muchas veces se resigna a ver cómo éste se va o se "muda" hacia compañías más pequeñas o start ups, donde el tipo y forma de interactuar con ellos, es más fluido, bidireccional y en tiempo real. Viven una experiencia de empresa.

Abordar este reto se hace además inicialmente inabarcable si la compañía tiene cientos o miles, o decenas de miles de empleados, en múltiples ubicaciones geográficas, organizaciones, direcciones y departamentos, con perfiles muy diferentes, financieros, de negocio, máquetin, ingenieros de diversas disciplinas, operarios, staff vario, etc. En este entorno, se ha aplicado esta filosofía a compañías del sector de telecomunicaciones, automoción, energético, aseguradoras y servicios, donde:

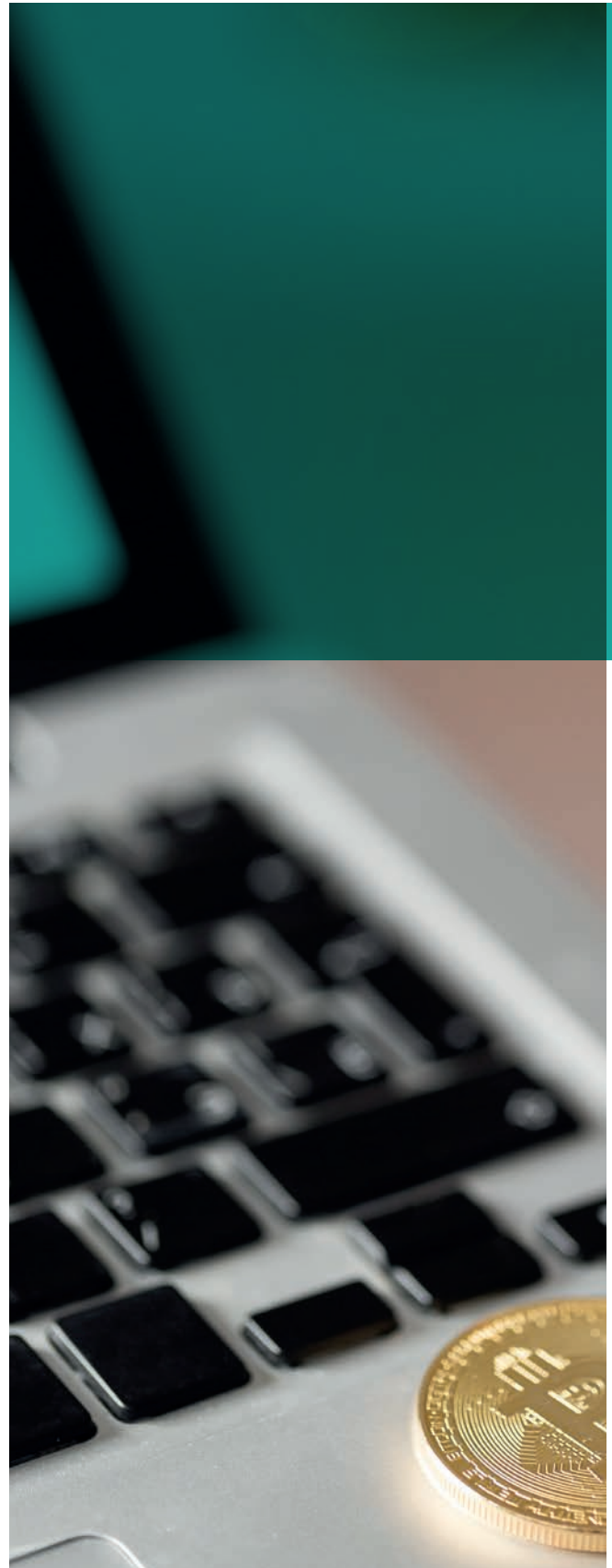
- Se han definido los procesos de RRHH críticos a gestionar las interacciones con sus empleados.
- Se han definido los procesos (journeys), puntos de contacto, los canales, las acciones y contenidos relevantes, así como los contextos donde apoyar a la "audiencia", con el objetivo de aportar una experiencia de compañía relevante.
- Se han definido los KPIs relevantes a tener en cuenta en la ejecución de cada proceso.
- Se ha activado todo el proceso, automatizando todo el itinerario del empleado, la interacción, la comunicación con plataformas de



orquestración de experiencia de empleado, basado en el concepto de System of Insights, usando Inteligencia Artificial para la hiperpersonalización de servicios y contenidos al empleado, y todos los canales disponibles en la compañía.

- Se han reducido un 50% las comunicaciones Broadcast.
- Se ha reducido la rotación de talento clave un 30%.
- Se ha habilitado la interacción bidireccional donde no la había.
- Se ha reducido la carga administrativa (contratos, sesiones explicativas, llamadas telefónicas, gestión de citas, resolución de dudas, etc.) en un 80% en procesos clave como el On-boarding.
- Se ha reducido los costes en material físico en un 75% (paperless).
- Se ha mejorado el NPS del empleado en un 35%.
- Se habilita la medición, en tiempo real, de la "salud" y "tono" de la organización, de forma automática.
- Se permite la modificación de la experiencia a través del itinerario del empleado en tiempo real, permitiendo controlar, por parte de RRHH, el EZE de la gestión del empleado a todos los niveles.

Todo este proceso no sólo aporta una nueva forma de ver los Recursos Humanos/Gestión del Talento/Gestores de Experiencia, y de dar forma a cómo abordar la nueva estrategia que esta función requiere en el entorno Digital, sino también hacerlo realidad de una forma rápida, ágil, y con visualización de resultados en muy corto plazo.





Caso II: Digitalización del área de Recursos Humanos

Hoy en día las compañías no nativas digitales se enfrentan a un reto muy importante de reinención, donde Recursos Humanos ha de evolucionar su papel dentro de la organización, siendo pieza clave en todo el proceso. Dentro de esta reinención, uno de los factores clave que tiene encima de la mesa es cómo hablar con su empleado, los empleados de su compañía. Este empleado, en gran medida, ha cambiado.

Todo empleado es un cliente digital, y espera poder interactuar con su empresa como lo hace con sus marcas de referencia. Ya no le vale los medios tradicionales de comunicación top-down, donde la herramienta fundamental de comunicación, en casi todas las organizaciones, es el mail. El mailing hoy en día está sobre explotado, mezclando comunicaciones de todo tipo y naturaleza, con una estrategia broadcast (café para todos), unidireccional y donde la personalización, si la hay, se encuentra en el cambio del nombre a quien se dirige.

Hoy en día los empleados quieren compartir, comunicarse con su empresa, con su jefe, con sus compañeros, quieren que se les escuche y se atiendan a sus demandas, quiere respuesta inmediata, quiere que la empresa se adapte a sus necesidades y ponga a su disposición la información y herramientas necesarias, cuando y en el momento que las necesite, en base a sus intereses. No admite que se le envíe mensajes y

contenidos que no tiene relevancia para él. Hay estudios de mercado que arrojan datos a tener en cuenta como que el 40% de los empleados en Europa y Estados Unidos consideran que las herramientas corporativas, como las Intranets, no cubren las necesidades de su trabajo, muchas afectadas por el síndrome de Diógenes de información.

Esto provoca en compañías no nativas digitales, que a menudo les cueste atraer y retener a nuevo talento. Muchas veces se resigna a ver cómo éste se va o se "muda" hacia compañías más pequeñas o start ups, donde el tipo y forma de interactuar con ellos, es más fluido, bidireccional y en tiempo real. Viven una experiencia de empresa.

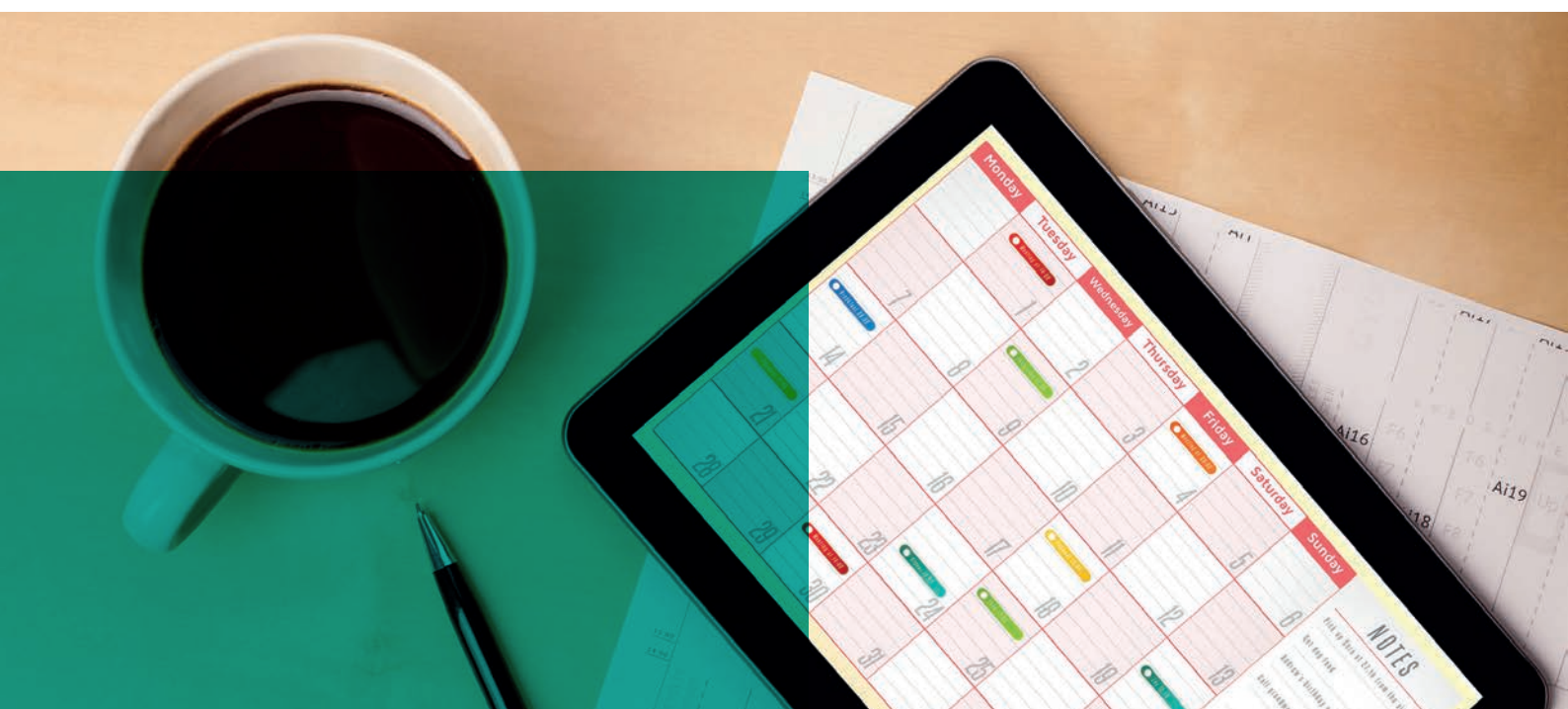
Abordar este reto se hace además inicialmente inabarcable si la compañía tiene cientos o miles, o decenas de miles de empleados, en múltiples ubicaciones geográficas, organizaciones, direcciones y departamentos, con perfiles muy diferentes, financieros, de negocio, máquetin, ingenieros de diversas disciplinas, operarios, staff vario, etc.

En este entorno, se ha aplicado esta filosofía a compañías del sector de telecomunicaciones, automoción, energético, aseguradoras y servicios, donde:

- Se han definido los procesos de RRHH críticos a gestionar las interacciones con sus empleados.
- Se han definido los procesos (journeys),

puntos de contacto, los canales, las acciones y contenidos relevantes, así como los contextos donde apoyar a la "audiencia", con el objetivo de aportar una experiencia de compañía relevante.

- Se han definido los KPIs relevantes a tener en cuenta en la ejecución de cada proceso.
- Se ha activado todo el proceso, automatizando todo el itinerario del empleado, la interacción, la comunicación con plataformas de orquestación de experiencia de empleado, basado en el concepto de System of Insights, usando Inteligencia Artificial para la hiper personalización de servicios y contenidos al empleado, y todos los canales disponibles en la compañía.
- Se han reducido un 50% las comunicaciones Broadcast.
- Se ha reducido la rotación de talento clave un 30%.
- Se ha habilitado la interacción bidireccional donde no la había.
- Se ha reducido la carga administrativa (contratos, sesiones explicativas, llamadas telefónicas, gestión de citas, resolución de dudas, etc.) en un 80% en procesos clave como el On-boarding.
- Se ha reducido los costes en material físico en un 75% (paperless).
- Se ha mejorado el NPS del empleado en un 35%.
- Se habilita la medición, en tiempo real, de la "salud" y "tono" de la organización, de forma automática.
- Se permite la modificación de la experiencia a través del itinerario del empleado en tiempo real, permitiendo controlar, por parte de RRHH, el EZE de la gestión del empleado a todos los niveles.
- Todo este proceso no sólo aporta una nueva forma de ver los Recursos Humanos/Gestión del Talento/Gestores de Experiencia, y de dar forma a cómo abordar la nueva estrategia que esta función requiere en el entorno Digital, sino también hacerlo realidad de una forma rápida, ágil, y con visualización de resultados en muy corto plazo.



Caso III: Digitalización del área de postventa (soporte y mantenimiento)

En el marco de una empresa industrial multinacional que genera soluciones tecnológicas para la industria alimentaria, es clave su capacidad para dar un servicio postventa excelente, ya que la propia producción de sus clientes depende de que la maquinaria esté funcionando correctamente y de que, en caso de incidencia, se resuelva en el menor tiempo posible.

Al ser una función clave dentro de sus operaciones el proceso de soporte y mantenimiento está muy definido y optimizado. Aun así, los ingenieros de campo son esenciales en la actividad de servicio postventa, y como compañía tenían la necesidad de optimizar la formación: desde que se incorpora un técnico a la compañía hasta el momento en que es plenamente independiente pueden pasar dos años en los que tienen que acompañarle a nivel formativo.

Por otro lado, al ser una compañía global, con presencia en los 5 continentes, con clientes que disponen de plantas en diferentes geografías, tienen la obligación de dar el mismo servicio aun cuando sus filiales en otros países no tengan el mismo grado de madurez. Por ello, un segundo reto al que se enfrentaban era cómo activar -en el sentido de poder gestionar como un activo- el conocimiento que ya tienen dentro de la organización, y que fundamentalmente está en las cabezas de los ingenieros de campo (dato no estructurado), para acelerar la transferencia de conocimiento entre países.

Con la solución puesta en marcha se han digitalizado aspectos del proceso de mantenimiento como:

Detección de síntomas o causas de incidencias:

- Ahora puede hacerse en lenguaje natural y varios idiomas sin necesidad de entrenar a los técnicos en una normalización de las causas de manera formal: el ingeniero se expresa con sus palabras (en distintos idiomas) o utiliza captura de imágenes para cualificar el problema o incidencia. Con esta funcionalidad, se reduce significativamente el tiempo de adaptación al puesto, aunque lo más relevante

es que los ingenieros se sienten más cómodos a la hora de usarlo frente a los sistemas que usaban antes y ha mejorado mucho la calidad del reporte que hacen.

- El sistema indica qué otros síntomas suelen ir asociados a una evidencia concreta, lo que refuerza la experiencia o conocimiento que pueda tener el ingeniero y les ha permitido reducir significativamente el tiempo de resolución en averías complejas.

Recomendación de soluciones:

- El sistema permite ver cómo se han resuelto incidencias similares y quién lo hizo, permitiendo acceder a la experiencia de los compañeros o extender la red de contactos de forma sencilla.
- Los expertos que pertenecen a las áreas de ingeniería y generación de producto validan las soluciones y reciben a cambio información de campo muy valiosa para mejorar los productos de la compañía.



- El proyecto se ha modelado siguiendo las pautas del mundo digital, poniendo foco en que un uso balanceado de tecnologías y metodologías adecuadas haga el trabajo diario de los ingenieros más fácil y efectivo a través de aspectos como:
- Uso de técnicas de innovación (design thinking) y lean startup tanto para incorporar a los clientes (ingenieros en este caso) en la definición y desarrollo del proyecto, como para incorporar los datos no estructurados en el modelo
- Recopilación de datos de distintas fuentes (estructurados y no estructurados) para hacerlos accesibles a distintas áreas de la compañía.
- Generación de un modelo que es capaz de aprender con el uso, acercándose mucho más a la manera de operar de las personas que los modelos tradicionales de definición de procesos de soporte.
- Los resultados obtenidos hasta ahora suponen reducciones del tiempo medio de resolución de incidencias de un 20% y han permitido reducir el tiempo de acompañamiento formativo en 6 meses.
- La solución se aloja en la nube corporativa y es accesible en movilidad a través de distintos dispositivos. Está conectada con los sistemas corporativos y de terceros para facilitar una operativa integrada dentro del funcionamiento de la organización. Las tecnologías que hacen posible una solución de este tipo son Cloud, Big Data, Inteligencia artificial, Redes Neuronales y Deep Learning para realizar un análisis y modelado predictivo, así como interfaces multidispositivo y APIS.



Caso IV: Digitalización del área de Venta Directa

Una empresa con una importante red comercial quería optimizar las ineficiencias en los procesos de captación de clientes para servicios de suscripción, dotando a las profesionales que conforman la red de las herramientas necesarias que les ayudaran a establecer las relaciones comerciales de una forma más efectiva, permitiendo gestionar a todos los clientes de manera más homogénea.

Se revisaron los procesos de captación, automatizando las tareas de validación y provisión de información, facilitando a la fuerza comercial una solución en movilidad enfocada al autoservicio, que permite acceso a los contenidos necesarios en cada momento, firma de contratos autenticados mediante firma biométrica, e integrada con los sistemas corporativos.

Como parte de las actividades realizadas, también fue necesario revisar las funciones asociadas a la propia actividad comercial para evitar que los comerciales contactaran con el mismo cliente varias veces, o darles flexibilidad para las zonas asignadas de venta o para disponer de un pool de comerciales cuando es necesario reforzar la

red de forma automatizada, sin incrementar las tareas administrativas de los gerentes de zona.

La aplicación captura gran cantidad de datos sobre el proceso de venta en sí, permitiendo análisis automatizados o ad-hoc que mejoran la efectividad de la venta, dando herramientas muy útiles a los comerciales que de este modo tienen mucha más flexibilidad e independencia en su modo de trabajo, garantizando en todo momento la necesaria anonimización de los datos.

Con el uso de esta solución, se ha reducido la rotación de comerciales en un 10% y la carga administrativa de los equipos internos en un 20%, liberándolos para poder trabajar en una mejor gestión de la propia fuerza comercial.



Caso V: Digitalización del área Property-Recursos Humanos en Vodafone España

Vodafone España deseaba optimizar el uso de su nueva sede central y aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados.

Para ello se desarrolló una aplicación que estuviera enfocada a hacer más accesibles determinados servicios de las instalaciones de Vodafone a sus empleados, con objeto de mejorar la eficiencia en su uso: Vodafone SmartBuilding App.

Esta aplicación se aloja en la nube de Vodafone y es accesible tanto desde dispositivos móviles como vía Web, además está integrada con los sistemas de validación de identidad de Vodafone, así como otros sistemas secundarios relacionados con los servicios incluidos en la misma.

Inicialmente, dicha aplicación cubre cuatro servicios:

Gestión del parking

Los empleados sin plaza propia desde la aplicación pueden inscribirse en el sorteo de plazas de rotación diario. Además, los empleados con plaza asignada pueden ceder su plaza cuando no la usen y cualquier empleado sin plaza puede optar a alguna plaza cedida.

El resultado ha llevado a una mejora muy sustancial del uso del parking, pasando de un escenario donde hasta un 30% de las plazas del parking no se usaban, a otro donde no solo se utilizan casi todas, sino que además algunas se utilizan un 200%.

Información de servicios de catering

Este módulo accede al contenido dinámico de la web del prestador del servicio de catering, donde se da toda la información sobre los menús, información nutricional, etc., y muestra el

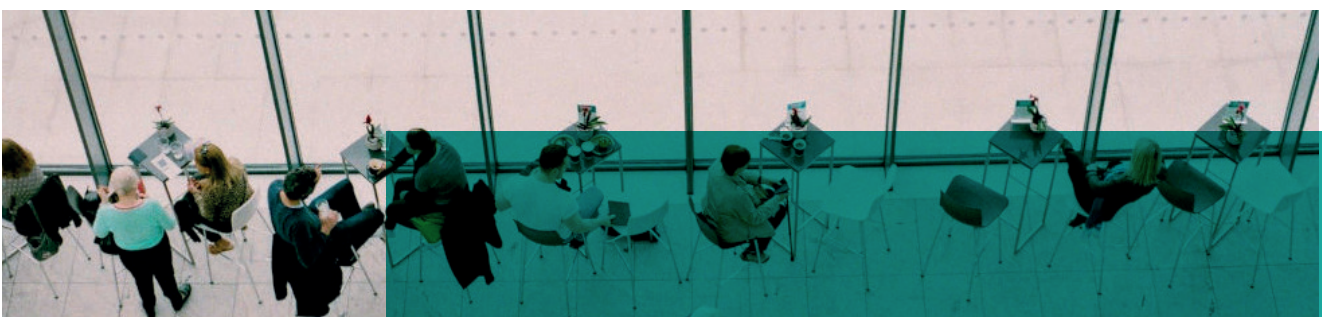
nivel ocupación de los espacios de comida. Esto permite al empleado elegir el momento de su uso, reduciéndose las colas y haciendo un uso más distribuido del espacio.

Reserva de salas de reuniones

La aplicación ofrece una interfaz sencilla para realizar las reservas de las salas cancelar una reserva de forma sencilla permitiendo también liberar salas, si la reunión finaliza antes.

Se ofrecen también "Reservas Express" de 30 y de 60 minutos, que asignan la primera sala disponible para los próximos minutos.

La aplicación además se está integrando con el sistema de detección de presencia utilizado para la iluminación, de modo que las salas se puedan auto gestionar, liberándose automáticamente si no detectan presencia tras 15 minutos. El objetivo es que los usuarios no necesiten ni cancelar la reserva si no acontece la reunión o simplemente acaba antes.



Reporte de incidencias

La solución facilita a los usuarios el acceso al reporte de incidencias, y la cumplimentación de la información relativa a la incidencia en el menor tiempo posible al empleado.

Para esto, se han colocado por todo el recinto de Vodafone Plaza 700 etiquetas NFC con códigos BIDI. Cualquier empleado que desee reportar una incidencia, solo tiene que pasar su teléfono por la etiqueta NFC más cercana o escanear su código BIDI, de tal forma que se auto cumplimente la ubicación en el formulario y así que sólo tenga que categorizar y describir de forma sencilla la incidencia.

Esto, además de permitir una gestión más rápida y eficaz de las incidencias, está suponiendo ahorros de un 10% en la gestión de las mismas.

La solución **SmartBuilding App** ha permitido a Vodafone alcanzar los objetivos iniciales de optimizar la función de Property, pero además ha contribuido a descubrir otros aspectos asociados al modelo de trabajo y el uso que hacen los usuarios de la aplicación:

1. Comprobar el increíble margen de mejora que se puede tener en el día a día de los empleados haciendo su vida más fácil.
2. Proporcionar al empleado información y capacidad de ceder recursos cuando no los necesita y así como herramientas para su día a día, de modo efectivo sin necesidad de acometer grandes inversiones.
3. Corroborar que colaborar entre varios departamentos que normalmente no trabajan juntos en el día a día y aplicar nuevas metodologías de trabajo como Design Thinking o Lean Innovation, hacen que el alcance del proyecto se enriquezca con varias perspectivas desde el inicio del mismo en beneficio del producto final y que se acorten los tiempos de desarrollo.





Caso VI: Digitalización del Distrito Telefónica, "Smart Distrito"

Distrito Telefónica (DT) nace de la decisión de la compañía de unir en una misma sede administrativa los distintos recursos. Los edificios cubren una superficie de 140.000 metros cuadrados y están unidos por una marquesina que sostiene la mayor planta productora de energía solar sobre cubierta, de Europa.

El objetivo es transformar DT en un Smart Distrito. Un nuevo entorno de trabajo marcado por la mejora de la eficiencia, el impulso de la digitalización interna, el ahorro de tiempo y que dé respuesta a las necesidades planteadas por sus habitantes. De ahí surgen las siguientes iniciativas:

WiFi DT

Los empleados de Telefónica disfrutan de WiFi DT, para el smartphone o tablet. Se puede navegar por Internet y utilizar las apps favoritas sin depender de la conexión de datos móviles.

Ventajas:

- Funciona con la cuenta de correo electrónico y la contraseña de Office 365
- TelefonicaWifiMobile está disponible para dispositivos Android, iOS y WindowsPhone

Onlife DT

Es el nuevo canal de pantallas de televisión gigantes de Distrito (videowalls), ubicadas en algunos de los edificios de DT. Además de suponer un nuevo canal de comunicación para estar al día de todo lo que ocurre en Telefónica, los videowalls también son una de las mejores

cartas de presentación para las visitas. Por ello, se ha puesto el foco en la generación de una programación especial, dinámica, visual y atractiva.

Los contenidos, cubren:

- Información en tiempo real sobre noticias y tweets relacionados con Telefónica.
- Previsión del tiempo.
- Información práctica sobre Distrito.
- Campañas de comunicación interna y externa.
- Eventos o visitas especiales a Distrito.

Ventajas:

- Generación de contenidos de manera dinámica.
- Automatización y personalización de contenidos en función de las áreas en los edificios.
- Adaptación y personalización de los contenidos a las visitas programadas.

Expenses Go DT

Esta iniciativa, tiene por objeto facilitar el proceso de gestión de los gastos profesionales y de viaje, realizados con efectivo o tarjeta.

Ventajas:

- Ahorro de tiempo y costes.
- Permite a los empleados dejar de preocuparse por tener los justificantes de gastos bajo su control, ya que quedan almacenados en la nube para su procesamiento automático.
- Imprime DT. Imprime desde cualquier lugar y en cualquier momento. Solo es necesario

enviar un mail desde el móvil, ordenador o tablet y recoger el documento en la impresora escogida.

Ventajas:

- Impresión de documentos en movilidad, en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- Permite evitar las impresiones en falso.
- Favorece la eficiencia al asignar un tiempo de caducidad a los trabajos enviados.

Parking DT

Esta aplicación diseñada para compartir aparcamiento entre los empleados, potencia el uso eficiente de las plazas de aparcamiento facilitando la vida a los empleados.

Ventajas:

- La asignación de plaza se hace en base a criterios de eficiencia y buscando una distribución justa y equitativa.
- Asignaciones automáticas, directamente por el sistema, avisando vía correo electrónico.
- El sistema de asignaciones buscará solicitantes cuya ubicación física esté más próxima a la plaza cedida, priorizando a aquellos que han recibido menos cesiones.
- Aceptación de la plaza los días que interesen, liberándola el resto para otros empleados.
- Localización plaza asignada. Al recibir una plaza, la aplicación te guía hasta la entrada y salida del parking a través de un sistema de geoposicionamiento.



Impacto:

Mejora de la eficiencia en la utilización del parking, (+ 15 p.p. de uso).

Aproximadamente 600 empleados adicionales y ahora aparcan en los aparcamientos.

Vending DT

Las compras en las máquinas de vending más fáciles, ágiles y cómodas. Esta iniciativa llega para modernizar los sistemas de pago en todas las máquinas vending de DT.

Ventajas:

- Disponible para dispositivos Android, iOS y WindowsPhone.
- Permite seleccionar el medio de pago: móvil, tarjeta, PayPal o efectivo.

Acceso DT

Acreditarse para acceder a los edificios de manera más rápida y ágil tanto visitas como empleados. Permite, previo registro en dirección web, auto-acreditación en quioscos interactivos.

Ventajas:

- Mejora la eficiencia mediante la reducción de los trámites y de los tiempos necesarios para el acceso a los edificios.

Reunión DT

Agiliza la manera en la que se reservan las salas de reunión.

Ventajas:

- Disponible para dispositivos Android e iOS.
- La nueva aplicación móvil, incluye técnicas de realidad aumentada y mapas interactivos, complementando así al servicio tradicional de reserva de salas.

Ascensores DT

Optimizar la movilidad de las personas en el edificio, agrupándolas en el ascensor correspondiente según su piso de destino.

Ventajas:

- Mejora el servicio al reducir los tiempos de espera y llegada a la planta seleccionada.
- Impulsa la eficiencia energética.

04 Conclusiones y próximos pasos



Desde DigitalES hemos identificado la transformación digital de las funciones corporativas como uno de los grandes desafíos que las empresas españolas tienen por delante. El paradigma empresarial, desde los últimos cinco años, está evolucionando a un ritmo vertiginoso, dejando rezagadas a algunas de las empresas que antaño eran líderes de sus sectores. Donde algunas empresas han sabido ver una oportunidad, otras se están encontrando con una tremenda amenaza.

El desigual ritmo al que las empresas están digitalizando sus funciones corporativas hace que el desafío para las rezagadas sea aún mayor, las cuales se ven expuestas a claras desventajas de eficiencia operativa y encuentran mayores dificultades para competir en el mercado.

Sin embargo no es tarde para que reaccionen; con las herramientas expuestas, el problema puede convertirse en una oportunidad. Muchas empresas pueden salir de la parálisis en la que se encuentran sus funciones corporativas, empleando la metodología expuesta en este artículo, y aprendiendo de los casos de éxito ejemplificados. Sólo así, las empresas podrán seguir compitiendo en un ecosistema que tiende hacia la agregación y el apalancamiento de economías de escala, de modelos digitales y eficientes; y en el que aquellas empresas que sigan dando continuidad a modelos de alto coste y escaso valor añadido, tendrán cada vez más difícil mantener su lugar en los mercados.