

All-in: Optimización de las Operaciones como ventaja competitiva en el sector Utilities

Impacto en cuenta de resultados
desde la excelencia operativa



Índice

1. Utilities: un sector ante una compleja perspectiva
2. Nuestra visión para una transformación exitosa
3. All-in: programa acelerado de optimización de operaciones para las utilities
4. Metodología integral, completando la mano ganadora



Utilities: un sector ante una compleja perspectiva

Las empresas del sector Utilities se enfrentan a un contexto particularmente complicado, caracterizado por las oscilaciones en la demanda y los precios en los últimos años, una regulación cada vez más estricta, el abordaje de los imprescindibles procesos de transformación digital y el aumento de la competencia en el sector. Sin olvidar las consecuencias de la pandemia global.

Podemos sintetizar tres grandes tendencias que caracterizan actualmente el sector:

01

Un cliente cada vez más digitalizado y exigente

02

Una incesante presión: comercial en mercados liberalizados, normativa en mercados regulados

03

Un complejo contexto tecnológico y socioeconómico

01

Un cliente cada vez más digitalizado y exigente

En la era del cliente *empoderado*, con multitud de recursos y herramientas al alcance de la mano (especialmente útiles en el caso de los mercados liberalizados: comparadores, foros, redes sociales, asociaciones de consumidores, etc.), empresas y particulares disponen de más acceso a la información que nunca. Allí donde pueden escoger proveedor, los clientes demandan **transparencia** y conocen todas las opciones disponibles, lo que les vuelve más sensibles al precio y al valor recibido.

Al mismo tiempo, la influencia de la **experiencia digital** que se ha acostumbrado a disfrutar en otros sectores (banca, *retail*, telecomunicaciones, etc.) lleva al cliente a esperar el mismo alto nivel de excelencia en cualquier servicio que recibe. Las *utilities* se dirigen a un consumidor habituado a manejar apps, más autónomo y proclive al autoservicio, que espera encontrar una oferta personalizada y de impecable ejecución.

Por último, los consumidores se muestran cada vez más identificados con valores como la **sostenibilidad** o la implicación en causas sociales. Son más propensos a adoptar tecnologías que conectan con esos valores (movilidad eléctrica, *smart grids*, etc.), y se sienten más próximos a las empresas que muestran propósitos sólidos y comprometidos.



02

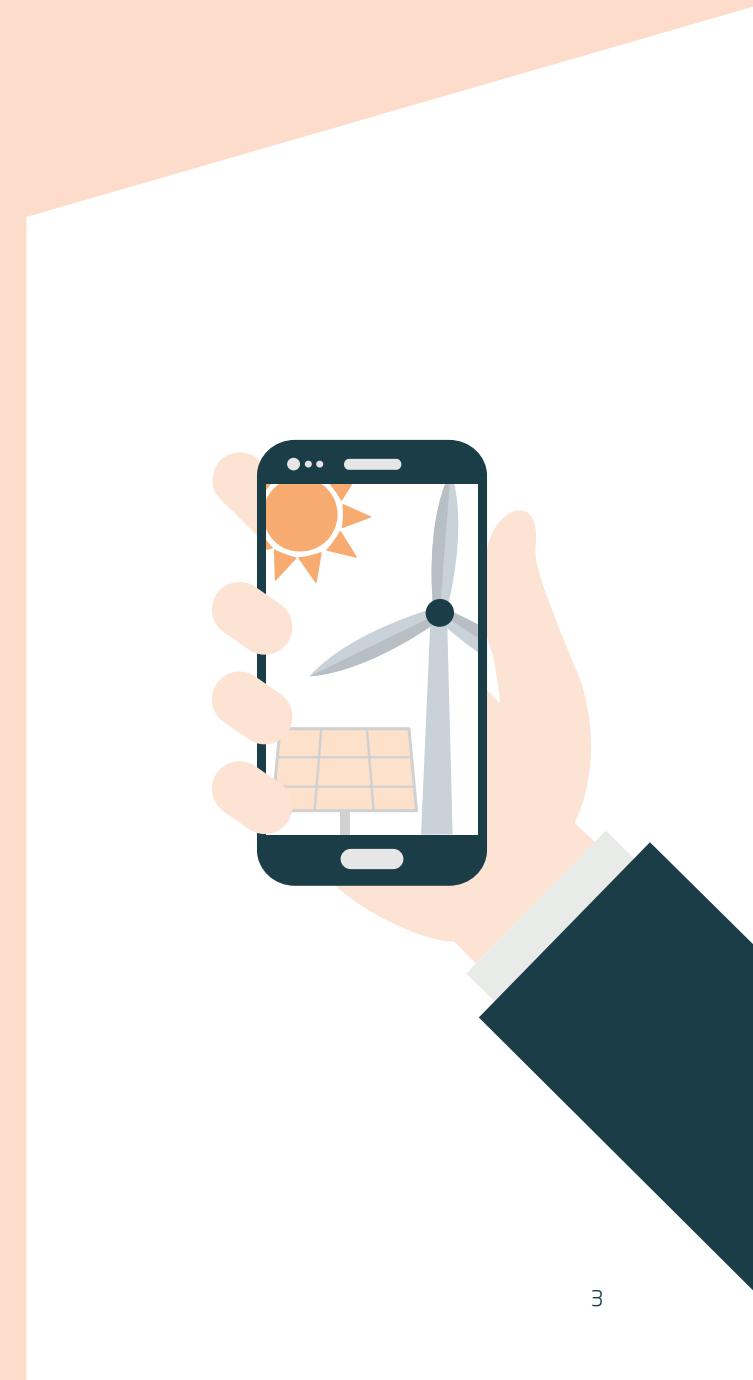
Una incesante presión: comercial en mercados liberalizados, normativa en mercados regulados

En los mercados liberalizados, en los que el consumidor escoge la compañía con la que contrata el suministro, tanto las comercializadoras de referencia como los nuevos entrantes se encuentran con un escenario de **altísima presión comercial**. El nuevo perfil de cliente obliga a personalizar y fragmentar la oferta, para que cualquiera encuentre una alternativa a su medida. Esta hipersegmentación aprieta los márgenes de las compañías, y pone en jaque la obtención de beneficios.

La fuerte competencia proviene en gran medida de la disruptión introducida en los últimos años por numerosas *startups* y **nativos digitales** que irrumpen en el mercado con estructuras y propuestas ágiles. Estas empresas trabajan con infraestructuras *cloud*, no cargan con pesados *legacies* y siguen metodologías y culturas ágiles, lo que les permite implantar y personalizar sus propuestas comerciales a gran

velocidad. Ese dinamismo convierte a los nuevos *players* digitales en rivales tremadamente competitivos, y en una verdadera amenaza para las compañías más tradicionales. En España, por ejemplo, operan actualmente más de 400 comercializadoras en el sector eléctrico. Estos nuevos players digitales ya acaparan el 15% del mercado, una cuota significativa considerando el tiempo que llevan en activo.

Con respecto a los mercados regulados, donde el cliente no tiene la opción de elegir con qué compañía contratar el servicio, las *utilities* tienen que afrontar **regulaciones cada vez más estrictas**, que comprometen su rentabilidad e inversiones futuras. Esa presión les obliga a optimizar toda su operativa con el fin de maximizar la retribución, al mismo tiempo que se adaptan a las normativas vigentes para evitar sanciones o penalizaciones.



03

Un complejo contexto tecnológico y socioeconómico

La necesidad de **modernizar sus infraestructuras** es uno de los retos más importantes que debe afrontar el sector. Se requieren importantes inversiones para poner al día las infraestructuras desplegadas en campo, a menudo envejecidas y ahora conviviendo con los nuevos activos digitales (*smart meters*, etc.).

Esta digitalización de activos también implica la necesidad de **reforzar la seguridad** ante posibles ciberamenazas, ya no solo en los centros de datos tradicionales y en nube, sino también en las infraestructuras desplegadas en campo.

Y sin duda, la digitalización, tanto de los activos como de la relación con el consumidor, constituye la mejor manera de afrontar la incertidumbre ante escenarios y contingencias no previstas en las cuentas de resultados. Las **operaciones hiperautomatizadas** se adaptan

a cada escenario para optimizar procesos y reducir costes en una época en la que cada particular contexto socioeconómico puede comprometer seriamente los resultados del sector. En Perú, por ejemplo, la recaudación de las eléctricas disminuyó entre un 60 y un 70% en los meses de marzo y abril de 2020, como consecuencia del avance de la pandemia de Covid-19.





Nuestra visión para una transformación exitosa

El complejo contexto que afrontan las utilities sitúa la optimización de las operaciones en una posición absolutamente prioritaria dentro del plan estratégico de las compañías: solo a través de esa optimización es posible **adecuar los modelos de negocio** a las circunstancias actuales y, en última instancia, **mejorar la satisfacción del cliente**.

¿Cómo afrontar ese escenario de transformación dinámica, marcado por una competencia feroz, una regulación cada vez más estricta, unas infraestructuras a menudo anticuadas y unos márgenes cada vez más ajustados?

¿Cómo incorporar tecnologías y procesos innovadores, que permitan reducir costes y maximizar la rentabilidad?

En definitiva, ¿cómo alcanzar la excelencia operativa que permita obtener ventajas competitivas diferenciadoras, superar las expectativas de los clientes y maximizar el beneficio?

No es un camino sencillo. Pero desde Minsait, queremos y podemos ayudar a las utilities a recorrerlo

Porque **tenemos una visión**. Una visión sustentada en cuatro ejes de actuación y una **metodología diferencial**, que marcan el camino hacia una transformación exitosa.

Presentamos All-in, nuestra fórmula hacia la excelencia operacional, con alto impacto en cuenta de resultados.

All-in: programa acelerado de optimización de operaciones para las utilities

¿Cómo funciona All-in? El programa se basa en un **modelo de referencia** o aspiracional, que utilizamos para evaluar el **nivel de madurez digital** de la utility.

Dicho modelo se ha construido a partir del análisis de las mejores prácticas identificadas a lo largo de los principales procesos de la utility, capitalizando los avances de la digitalización para eficienciar estos procesos al máximo. Cuanto más cercano al modelo de referencia sea el grado de madurez digital de una empresa, mejores miembros dispondrá a nivel negocio, procesos, cultura y tecnología para adaptarse y dar respuesta a las particularidades del contexto en continuo cambio que vislumbran las utilities en el cercano horizonte.

El modelo **aprovecha la experiencia** que en Minsait hemos ganado en el camino de acompañamiento hacia la digitalización tanto de nuestros clientes del sector utilities como de empresas de otros sectores (Banca, Seguros, Telecomunicaciones, etc), a menudo con urgencias de digitalización incluso superiores a las de las utilities.

Utilizamos el modelo así generado para **contrastar el estado de la operativa completa** de una utility. Al tener claramente definida la referencia aspiracional, podemos evaluar de un rápido vistazo a qué distancia del modelo ideal se encuentra la empresa.

A continuación, identificamos las palancas que, una vez accionadas, permitirán a la utility acercarse al modelo de referencia. Para ello, actuaremos siguiendo las cuatro líneas que componen All-in.

Los 4 ejes de transformación que componen All-in

◆
Anticipa

♠
Automatiza

♣
Aumenta

♥
Acelera





Anticipa

¿Te has planteado si realmente son necesarias todas las operaciones que ejecutas a diario?

¿Podrías prescindir de algunas de ellas sustituyéndolas por **pequeñas tareas proactivas**, que se adelantaran a los posibles problemas? ¿Sabes qué acciones aportan más valor a tu organización? ¿Cuál es el grado de predictibilidad de tu compañía respecto a tus clientes y activos?

Anticipa es el primer eje de acción del programa All-in. A partir del análisis de la operativa diaria, contrastado con el modelo de referencia, podemos definir una serie de mecanismos o herramientas que nos permitirán anticiparnos a los movimientos de los clientes, y prescindir así de algunas acciones futuras. Por ejemplo, construyendo canales de autoservicio para que el consumidor, cada vez más autónomo, pueda gestionar sus citas, consultas o reclamaciones. O diseñando facturas autoexplicativas, que evitan reclamaciones o impagos.

Proponemos anticipar no solo en la operativa diaria, sino en cuestiones que afectan al fondo del negocio. Por ejemplo, desarrollamos **modelos de predictibilidad tanto de activos como de clientes**, para adelantar, con niveles de fiabilidad altos, su comportamiento en un futuro inmediato. Esto permite a la utility evaluar la mejor acción en el corto plazo, a lo largo de toda la cadena de valor: captación y retención de clientes en mercados

liberalizados, probabilidad de impago y de recobro de deuda por cada cliente, activación o desactivación de infraestructuras en base a previsiones de demanda y fenómenos meteorológicos, punto de equilibrio entre mantenimiento preventivo y predictivo de los activos de la compañía, etc.

¿Cómo han impactado algunas de estas medidas en algunos de nuestros clientes de primer nivel?

+200%

de la conversión, mediante la creación de tarifas digitales basadas en una atención puramente digital.

-10%

de la deuda prescrita, optimizando los procesos de recobro en base al dato.

+30%

del NPS, gracias a una atención proactiva del cliente.



Automatiza

Hay operaciones de las que tu compañía no podrá prescindir. Pero sí puedes plantearte si las estás ejecutando de la manera correcta. ¿Existe un balanceo óptimo humano-robot? ¿Te apoyas en un **workforce digital**, que trabaje de manera escalable en coste y tiempo, reduciendo el coste de las operaciones? ¿Tus equipos se centran en las tareas que aportan mayor valor a tu organización y al usuario final?

Automatiza es el segundo eje de acción de All-in. Este proceso identifica aquellas tareas de negocio cuyo *know-how* es automatizable a través de diferentes tecnologías (IoT, Visión Artificial, NLP, robotización, etc.), y por tanto, delegable en una inteligencia artificial. De esta forma, mediante el **rediseño y la automatización de tareas** y procesos recurrentes a lo largo de toda la cadena de valor de la utility, garantizamos la **escalabilidad del negocio**.

El impacto en cuenta de resultados de la automatización es claramente evaluable, habiendo generado, entre otros, impactos como los siguientes en algunos de nuestros clientes en los últimos años.

\$25MM

anuales de ahorro en el front y el back-office, mediante la reingeniería, robotización de procesos y creación de un Centro de Excelencia de Automatización en el ámbito de la atención al cliente.

-50%

en el número de llamadas al call center gracias a la implantación de interfaces conversacionales (chatbots) multiidioma, que permiten al usuario final realizar consultas o resolver gestiones 24/7.



Aumenta

Tras los dos primeros ases, identificaremos en la utility operaciones que no podremos suprimir mediante anticipación, ni delegar mediante automatización. Sin embargo, podemos seguir **mejorando la efectividad** del esfuerzo de los trabajadores.

Aquí entra en juego **Aumenta**, el tercer eje de acción de All-in. En este eje, analizamos qué procesos humanos son susceptibles de tecnificarse, de manera que la tecnología complemente la capacidad y el *know-how* de los trabajadores. Este método permite acelerar las operaciones que requieren de intervención humana, al mismo tiempo que reduce la curva de aprendizaje.

Al implementar en los equipos humanos sistemas de nueva generación apalancados en tecnologías exponenciales - Inteligencia Artificial, movilidad, Realidad Aumentada, herramientas de inteligencia comercial, sistemas inteligentes de análisis de documentos, Workforce Management avanzado, e incluso sistemas de apoyo a la identificación y resolución de fallos en la infraestructura-, proporcionaremos a nuestros equipos la **Best Next Action** a llevar a cabo, para que dediquen el menor tiempo posible a cada tarea a la vez que **aseguran el mejor resultado**.

¿Cuáles son algunos ejemplos, desde nuestra experiencia, del impacto del aumento de la capacitación en nuestros clientes que analizamos como parte de All-in?

-70%

de los costes de operación, gracias al uso de aceleradores de automatización cognitiva en procesos de fuerte componente documental.

+80%

de las tasas de conversión, apalancadas en la implantación de CRMs de nueva generación.

-70%

de los riesgos laborales, mediante el uso de realidad inmersiva en la formación y ejecución de tareas de operación y mantenimiento.



Acelera

Además de optimizar sus operaciones, las Utilities deben contar con los recursos que les permitan responder en tiempo y forma tanto a las **cambiantes exigencias** de los consumidores como a las **nuevas normativas** impuestas por el regulador.

¿Tiene la compañía recursos para responder con agilidad a las oscilaciones del mercado? ¿Cuál es su capacidad para innovar y poner en marcha nuevos modelos de negocio? ¿Dispone de los miembros tecnológicos y culturales que le permitan aprovechar las ventanas de oportunidad en su sector? Para atender esa necesaria capacidad de respuesta entra en juego **Acelera**, el cuarto eje de acción de All-in.

Mediante Acelera, identificamos los gaps y palancas a accionar para incrementar la cadencia de entrega de valor de la utility, dotando a la empresa de las herramientas y procesos necesarios para **ganar velocidad** en la producción y lanzamiento de **nuevos productos**, servicios o soluciones de negocio.

Estas son algunas de nuestras experiencias de Aceleración con líderes del sector:

0% downtime

Analís del nivel de adopción y capitalización de plataformas de nueva generación (cloud, Big Data, DevOps, microservicios, etc.), a partir de procesos de transición a nube pública de CPDs completos y rearquitecturización de la TI.

-26%

del *total cost of ownership* de la tecnología mediante la centralización, simplificación, gobierno y apitalización del dato bajo una cultura *Data centric*, habilitando además nuevas líneas de ingresos a la compañía.

-75%

de los tiempos de entrega de valor a los usuarios finales agilizando la cultura y estructura organizativa.

Metodología integral, completando la mano ganadora

Anticipar, Automatizar, Aumentar, Acelerar: el póquer de ases que compone nuestra propuesta de valor All-in.

Pero All-in guarda una última carta, la que convierte la mano en indudable y segura ganadora: el **Acompañamiento end-to-end**, el comodín de la multidisciplinariedad de Minsait para asegurar el éxito del proyecto de principio a fin.

La variedad de perfiles profesionales que integran Minsait, con capacidades que abarcan desde la consultoría estratégica, de negocio y tecnológica hasta la implantación y gestión de sistemas TI, nos ha permitido diseñar una **metodología integral** de transformación de la operativa, basada en **aceleradores** generados a partir de la **experiencia**.

Nuestra propuesta de acompañamiento integral abarca desde el análisis y comprensión inicial de la realidad del cliente hasta el planteamiento de un plan de acción para

la mejora de las operaciones, guiado por el impacto en cuenta de resultados que supondrá la activación de cada iniciativa.

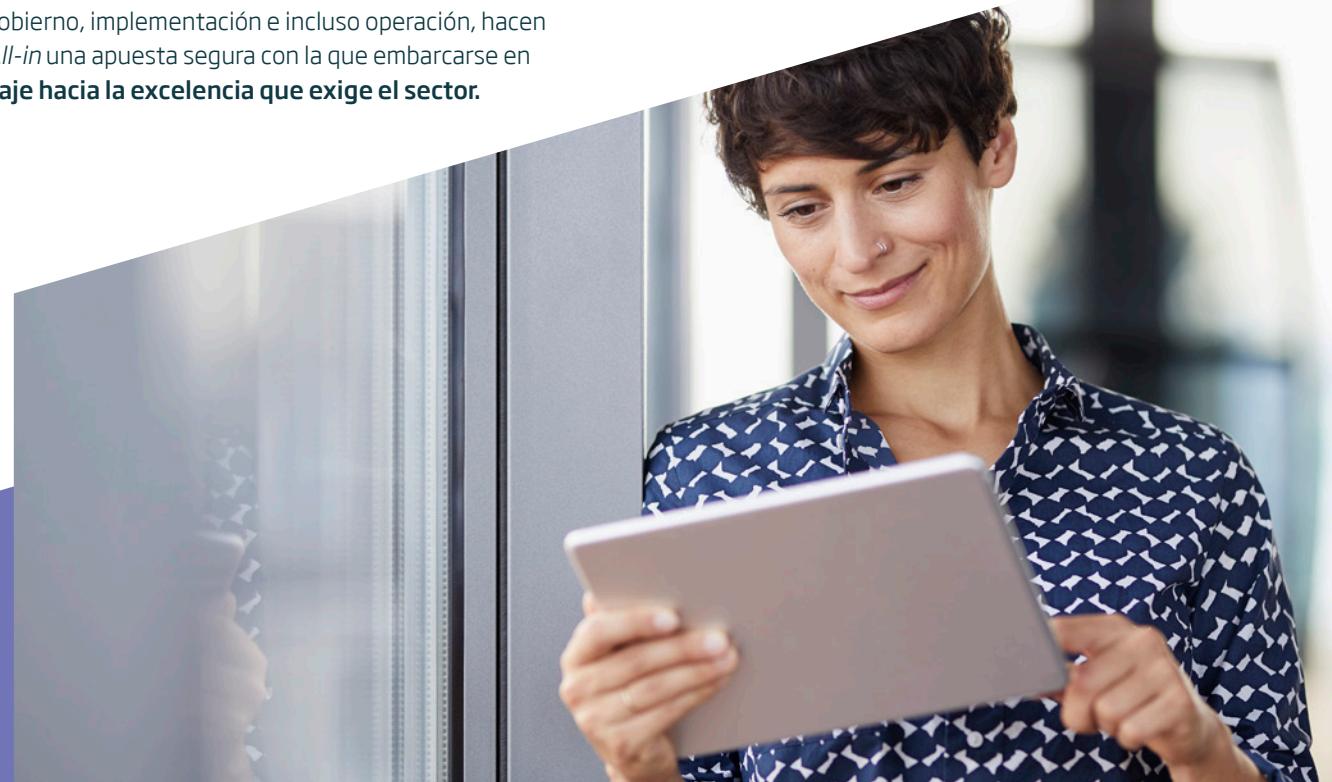
El arranque de All-in es inmediato: partimos de un *benchmark* para contrastar la realidad de tu utility contra nuestro modelo de referencia. En pocas semanas identificaremos qué palancas accionar para garantizar un rápido retorno de la inversión. Te entregaremos un **modelo de referencia adaptado a las necesidades de tu compañía**, acompañado de un plan de acción para alcanzar dicho modelo. Y lo acompañaremos de indicadores de tiempo, coste y retorno para cada una de las iniciativas, aprendidos de los cientos de experiencias previas que nos han permitido diseñar All-in.



¿Por qué creemos que la transformación de tus operaciones mediante *All-in* de Minsait es la apuesta más segura?

Minsait lleva más de 20 años dando respuesta a los retos del sector de las utilities, habiendo trabajado con más de 500 clientes en más de 90 países. Esto ha permitido **trasladar toda la experiencia acumulada a la propuesta All-in**, generando un modelo de referencia capaz de recomendar, de manera acelerada, las soluciones más apropiadas para cada cliente en cada uno de los cuatro ejes de actuación. Además, cuenta con Onesait Utilities, su *suite* integral de soluciones digitales propias, que le proporciona un **profundo conocimiento de las complejidades del sector** y las soluciones aplicables, que pueden ser activadas como iniciativas de transformación de *All-in* con un reducidísimo *time-to-market*.

Esto, unido al compromiso *end-to-end* de Minsait, acompañando al cliente desde el diseño del plan hasta su gobierno, implementación e incluso operación, hacen de *All-in* una apuesta segura con la que embarcarse en el **viaje hacia la excelencia que exige el sector**.



¿Quieres saber más acerca
de cómo *All-in* puede optimizar
las operaciones de tu utility?

Contacta con nosotros para coordinar
una sesión. Te explicaremos en detalle
cómo *All-in* puede mejorar la operativa
de tu utility.

Sebastián Gómez Eyles

Energy & Utilities Value Driver

sgomez@minsait.com

Mark Making the way forward

Avda. de Bruselas 35
28108 Alcobendas
Madrid (Spain)
T +34 91 480 50 00

minsait.com

minsait

An Indra company