

---

## Cuando el miedo muere, nace un nuevo modelo de negocio: caso de transformación de Renault Colombia

---

Para nadie es un secreto que el mundo está cambiando de forma acelerada. Las transformaciones, que además están sucediendo en lapsos de tiempo cada vez más cortos, han traído consigo una serie de consecuencias que avivan las discusiones sobre la necesidad imperante de luchar por la sostenibilidad.

La tasa de crecimiento de la población es abrumadora. Según un informe de las Naciones Unidas, en el 2030 seremos aproximadamente 8.500 millones de personas; 1.200 millones más que hace tres años. Lo anterior implica que se consumirá un 50% más de energía, 40% más de agua y 35% más de alimentos.

El aumento de la conectividad también es una muestra de que los cambios son la constante. En 2003, con una población de 6.3 mil millones de personas, se registraron 500 millones de dispositivos. En el 2020, se espera tener 50 mil millones de dispositivos, es decir, un promedio de 6.58 por persona.

Es claro que hoy las cosas se están haciendo de otra manera; que todos los días surgen en diferentes partes del mundo startups que llegan a sacudir y transformar los modelos de negocio tradicionales, cambiando en cuestión de meses lo que a otras organizaciones les tomó años construir. La reinención, tanto para las empresas como para las personas, es apremiante.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, Renault Colombia decidió transformar las áreas de TI y Digital en la compañía a través de nuevas estrategias, procurando desacoplar los sistemas y capacidades integradas de forma eficiente, entendiendo que la organización, por su tamaño, tiene diferentes ritmos de cambio.

La clave en dicho proceso fue descubrir el valor de la información para lograr extraer los máximos beneficios, es decir, cómo aprovechar toda esa cantidad de datos que fueron ignorados durante tanto tiempo para convertirlos en insumos fundamentales para la empresa.

Hasta hace algunos años, las áreas de tecnología de muchas empresas eran generadoras de gastos, no de valor. Hoy, gracias a las tecnologías disruptivas, el comportamiento es muy diferente al habitual. En Renault Colombia, específicamente, el área de TI no sólo

está apalancando la reducción de costos de la compañía, sino que está generando nuevos modelos de negocio.

Para lograrlo, fue indispensable crear un ecosistema de innovación interno que consiguiera articular las diferentes áreas de la organización, con el fin de realizar un trabajo colaborativo. Con ese objetivo claro, se conformó un equipo denominado Business Digital, integrado por personas de distintas dependencias (finanzas, mercadeo, compras, comunicaciones, etc.).

Este tipo de iniciativas representan todo un reto, especialmente en organizaciones tan grandes en las que el día a día suele consumir todo el tiempo de los empleados. Al primer comité sólo asistieron dos personas. Sin embargo, hoy no falta ninguna. Todos los miembros cumplen siempre la cita, pues perciben el valor que genera ese espacio en el que pueden socializar y cocrear.

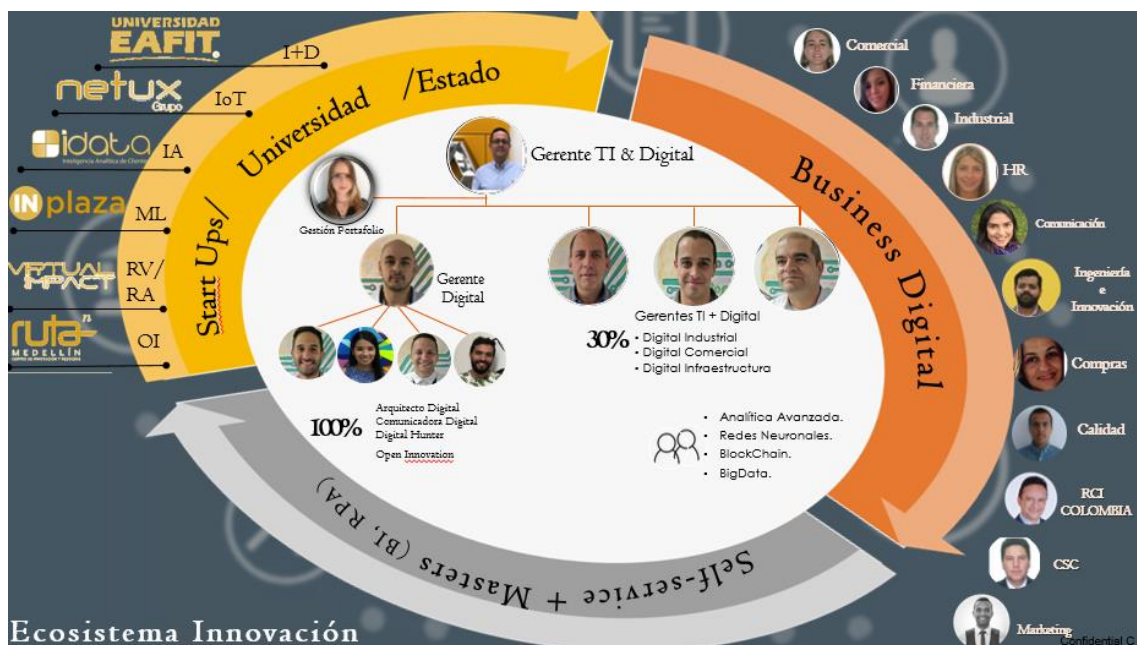


Ilustración 1 Ecosistema de innovación Renault Colombia. Fuente: material Renault Colombia

La creación del Comité TI & Digital 360° ha permitido fortalecer el trabajo en red, integrando las fortalezas de las diferentes áreas para repensar el negocio desde la transformación, teniendo muy en cuenta que deben estar alineados con la estrategia de la compañía.

En ese sentido, la empresa estableció un modelo de relacionamiento que consta de reuniones semanales entre los integrantes del Comité, reuniones quincenales con las vicepresidencias y reuniones mensuales con el Comité Ejecutivo.

Esa visión de trabajo colaborativo cambió la dinámica de un área que normalmente se dedicaba a esperar requerimientos de otras dependencias para solucionar problemas o apagar incendios. Hoy, el área de TI pone las tecnologías al servicio de toda la compañía

para que puedan innovar. Sin embargo, esos esfuerzos requieren el apoyo del ecosistema de innovación. Es por eso que Renault Colombia ha venido trabajando de la mano con el Estado, las startups y la academia.

### **Automatización Robótica de Procesos**

La Automatización Robótica de Procesos o RPA, por sus siglas en inglés, es básicamente la utilización de software para disminuir la intervención humana en ciertos procesos que suelen ser repetitivos y que podrían ser ejecutados de manera mucho más ágil.



*Ilustración 2 Capacitación. Fuente: material Renault Colombia*

Muchos de los empleos de Renault Colombia implican la realización de tareas que se caracterizan por la repetición. De ahí que uno de los objetivos del Comité TI & Digital 360° fuera “desrobotizar humanos”. Hasta hace un tiempo, la generación de este tipo de posibilidades estaba asociada a la contratación de expertos que se

encargarían de solucionar el problema. Hoy, los colaboradores de la compañía están creando sus propios robots para optimizar su tiempo.

Gracias a una serie de capacitaciones, Viviana Gallego, del área comercial, desarrolló un robot que descarga una serie de archivos. Esa tarea, que antes le tomaba una semana, hoy la puede realizar en un día. Además, otras áreas se han beneficiado utilizando su robot.

Así mismo, Juan Camilo Sierra, Ingeniero de Performance del Departamento de Ensamble, diseñó un robot que se encarga de entregar diariamente un informe del estado de cuentas del área. Antes, él debía extraer datos de SAP tres veces en el mes para poder analizarlos y realizar el informe. Esa reducción de tiempo no sólo implica una optimización de sus labores, sino que le permite a su equipo de trabajo tomar decisiones con mayor rapidez. Su desarrollo implicó un ahorro de 20 horas mensuales en la fábrica.

Armar modelos 3D de vehículos que tienen entre 4.500 y 5.000 piezas es una tarea bastante dispendiosa. A una persona le tomaba aproximadamente cuatro semanas, sin contar el tiempo adicional que podía requerir si había algún error en la disposición de las piezas. Hoy, el RPA se encarga de hacer los modelos en tan solo 20 minutos, tomando la información necesaria de los diferentes sistemas de Renault.

La implementación de estas propuestas no fue fácil. Los directivos del área de TI tuvieron que sortear toda una serie de obstáculos, empezando por la desconfianza de muchos con respecto a la seguridad en el uso de RPA. ¿Cómo evitar algún tipo de fraude

producto de esa automatización? ¿Qué pasa si un empleado que ha desarrollado un robot se va de la empresa?

Muy probablemente si el equipo se hubiera detenido a resolver todas las inquietudes e intentar convencer a los demás con discursos sobre las posibles soluciones a todos esos escenarios, el proyecto se habría quedado en el papel. La decisión fue viralizar el tema y permitir que las personas se apropiaran de la tecnología para proponer soluciones. Ya con varios robots corriendo en la compañía, se está haciendo una revisión de la mano de un aliado para establecer mecanismos de protección adecuados, entre otros.

¿Cómo fue entonces todo el proceso de transformación? Se detectó, inicialmente, que muchos de los empleados de Renault Colombia tenían que bajar constantemente información de SAP a Excel. Ese es el día a día de la mayoría de colaboradores de la compañía.

El primer paso fue entender esas tareas que estaban robotizando a las personas: realización de reportes, creación de documentos, relación de datos, operaciones “transaccionales”, migración de información, entre otros. Luego, se establecieron ciertos criterios para definir si determinada actividad debía ser automatizada o no. Básicamente se revisó que fueran tareas altamente manuales, estandarizables (que tuvieran un paso a paso claro), con pocas excepciones y reglas de decisión simples.

En marzo de 2018 se eligieron 150 colaboradores de la compañía para recibir capacitaciones en RPA. De mayo a septiembre del mismo año se llevaron a cabo una serie de reuniones con los denominados “RPA Masters”. Estos encuentros lo que buscaban era reunir personas de diferentes áreas que ya habían participado de las capacitaciones para hacer sesiones de gestión del conocimiento. Todo lo anterior se consolidó, a finales del 2018, en un RPA Masters Lab y en una serie de tutoriales que fueron subidos a un canal de YouTube.

La estrategia de transformación digital ha estado basada en un modelo de victorias tempranas, en el que se propone el ofrecimiento de soluciones en tres o cuatro semanas. En ese lapso de tiempo, se logró aumentar la eficiencia de la planta gracias a un sistema que permite reportar las anomalías a través de formatos sencillos, sin necesidad de llenar papeles. Antes, el proceso tardaba tres días; hoy, el problema es resuelto en dos o tres horas.



*Ilustración 3 Sala de Realidad Virtual. Fuente: material Renault Colombia*

En el área de Recursos Humanos se desarrolló un chatbot que resuelve inquietudes alrededor de pólizas de salud, becas de educación, préstamos, etc. Además, en la planta se construyó una sala de realidad virtual donde se capacitan los operarios de soldadura, evitando así riesgos de seguridad, accidentes por

quemaduras, entre otros. Gracias a la gamificación, estas capacitaciones se han convertido en divertidos torneos que les permite entrenarse mientras juegan.

Las nuevas tecnologías no se han aprovechado únicamente para automatizar procesos y optimizar las labores de los empleados, sino para ofrecerle a los usuarios una mejor experiencia. Un ejemplo de ello es el desarrollo de la aplicación Mi Vehículo que, gracias a la realidad aumentada, les permite a los clientes aprender más sobre el vehículo y resolver algunas dudas, como por ejemplo qué significan los testigos que se encienden en el tablero, entre otras.

Desde octubre de 2018 hasta enero de 2019, la aplicación tuvo 2.470 descargas. Gracias a ello, la compañía hoy tiene toda una serie de información que antes ignoraba sobre sus clientes: género, rango de edades, ubicación, preguntas frecuentes, etc. Además, ha mejorado la experiencia en la entrega de los vehículos, pasando del 82,4% al 90,6%, y ha disminuido la tasa de retorno del 17,6% al 15,6%.

El resultado de esta transformación digital en Renault Colombia se resume en la creación de 150 robots completamente funcionales que han permitido un ahorro de 6.800 horas al mes. Todo ello gracias a la participación de talento 100% interno, con un tiempo de desarrollo total de 80 horas.

Esa gran cantidad de horas ahorradas al mes representa una mejor calidad de vida para los empleados, pero además ha generado nuevas oportunidades. Quienes normalmente ocupaban todo su tiempo realizando actividades muy operativas y descargando datos, hoy tienen la posibilidad de analizarlos y generar valor. Algunos colaboradores han sido formados en inteligencia de negocios y con sus conocimientos en RPA, los gerentes ya no reciben reportes de Excel, sino tableros dinámicos que sintetizan toda la información y la presentan de manera mucho más amigable, permitiéndoles tomar mejores decisiones.

Gracias al éxito obtenido, el proceso se ha replicado en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. Adicionalmente, Renault ha decidido compartir su experiencia con otras

compañías como Sura, TCC, Postobón, Argos y Haceb, entre otras, a través de una comunidad en la que se comparten las buenas prácticas y se gestiona el conocimiento. Actualmente, esas empresas cuentan con más de 300 robots operando.

### **Innovación abierta**

El modelo de innovación abierta de Renault Colombia está soportado en un trabajo colaborativo a través de 13 células (concesionarios, analítica avanzada, mantenimiento predictivo, centro de servicios, blockchain, entre otras) conformadas por un total de 90 personas de diversas áreas de la compañía.

Utilizando diferentes metodologías, estos equipos de trabajo identifican dolores y necesidades que se deben resolver. Una vez se llega a un consenso, los hallazgos pasan por el Comité TI & Digital 360°, pero no para buscar aprobación, sino para decidir qué sinergias o alianzas se podrían realizar para materializar una solución, a qué otras áreas de la empresa les podría servir o quién más está interesado en participar.

Luego, con el apoyo del Laboratorio de Innovación de Ruta N, se identifican algunas startups que podrían apoyar el desarrollo que requiere Renault. Con los emprendimientos seleccionados, se inicia un trabajo de co-creación para tener productos mínimos viables en tres o cuatro semanas.

Para poder pasar de las ideas al desarrollo de productos o servicios que realmente logren impactar a los empleados o a los clientes, la compañía decidió sacar a sus colaboradores de las oficinas para llevarlos a Ruta N y trabajar por retos. Producto de esta iniciativa, hoy en día los clientes potenciales pueden conocer los nuevos vehículos incluso antes de su lanzamiento gracias al uso de la realidad virtual.

También con el apoyo del Laboratorio de Innovación se está desarrollando un nuevo modelo de negocio: movilidad como servicio. Renault ha entendido que el negocio de la industria automotriz está empezando a cambiar. Las nuevas generaciones no están interesadas en comprar vehículos, sino en resolver su necesidad de moverse a través de otras opciones de transporte. Es por eso que el uso temporal de vehículos o carsharing emerge como una gran opción.

Trabajar con startups, tener productos mínimos viables en muy corto tiempo y mantener esa dinámica de trabajo colaborativo ha implicado la transformación de muchos procesos internos. Las solicitudes de compras, por ejemplo, antes podían tardar hasta 45 días. Hoy, el proceso toma sólo cinco días sin poner en riesgo la organización.

Los ejercicios de validación con el área jurídica mostraron que existían toda una serie de requisitos y pasos que hacían parte del proceso de compras, no porque realmente fuera necesario, sino porque era lo que se había hecho durante muchos años. Al detectar la obsolescencia del modelo, se decidió crear uno nuevo y optimizarlo al máximo.

Todos estos ejemplos que muestran cómo Renault Colombia ha logrado iniciar un proceso de transformación digital evidencian la necesidad de cambiar la mentalidad de las personas y, en consecuencia, de las organizaciones. Cuestionar el statu quo y empezar a pensar diferente es fundamental para evolucionar.

### **Conclusiones**

- ✓ La transformación genera resistencia, pero es importante persistir. Hoy en la mayoría de las compañías el “no” está asegurado. Es momento de luchar y ganarse el “sí”.
- ✓ El trabajo colaborativo y la integración de las áreas de la compañía es fundamental para lograr su transformación.
- ✓ Si bien el cambio es importante, no hay que perder de vista la estrategia de la organización. Todos los procesos y proyectos que surjan deben estar siempre alineados a ella.
- ✓ La transformación digital no se trata de reemplazar a las personas, sino identificar cómo ellas pueden aprovechar las nuevas tecnologías para optimizar sus labores, pero sobre todo para agregar valor.
- ✓ La co-creación con otros actores del ecosistema (empresas, universidades y Estado) es fundamental. De ahí la importancia que tiene capacitar al personal en innovación abierta.
- ✓ La transformación de una compañía implica probar, ensayar, equivocarse y volver a empezar.

### **Conferencista**

Mauricio Urrea es ingeniero de sistemas y magíster en transformación digital y desarrollo de nuevos negocios. Durante sus más de 15 años de experiencia en empresas de diversos sectores como salud, confección y calzado, entre otros, ha podido crear y liderar estrategias de evolución de negocios. Actualmente se desempeña como Gerente de Tecnología y Transformación Digital en Renault Sofasa.

*Tomado de la conferencia “Cuando el miedo muere, nace un nuevo modelo de negocio: caso de transformación de Renault Colombia”, dictada el 3 de abril de 2019 por Mauricio Urrea, Gerente de Tecnología y Transformación Digital de Renault Sofasa.*