

La agenda de la productividad: Más allá de la reducción de costos en la industria de servicios financieros

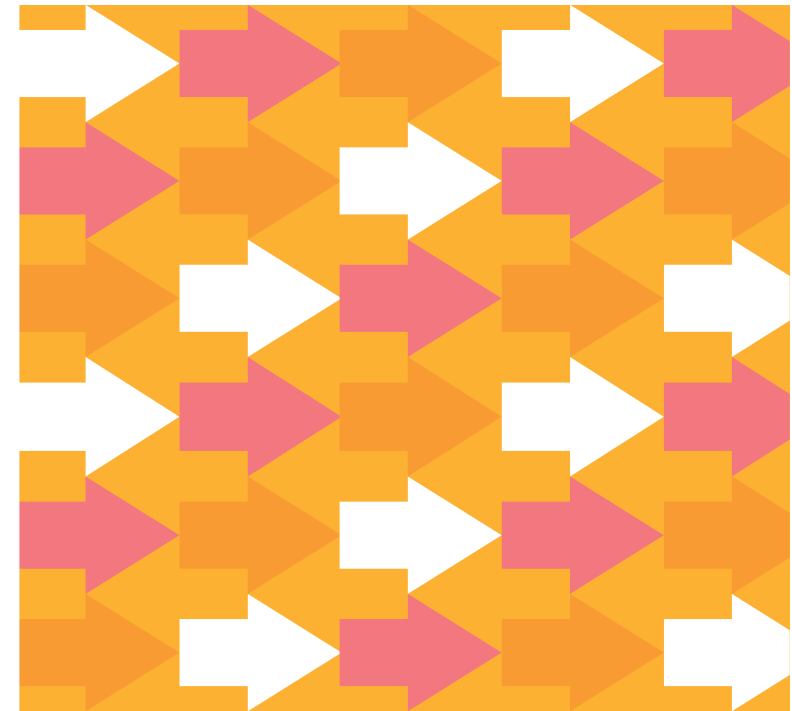


www.pwc.com/co/es/industrias/servicios-financieros.html




Contenido

- 3 Resumen ejecutivo
- 6 Entendiendo mejor a la fuerza laboral
- 9 Repensando las funciones de cambio organizacional y cultural
- 13 Entendiendo la economía con base en plataformas: trabajando por demanda
- 15 Mejorando el IQ digital de los colaboradores: entendiendo la digitalización
- 19 Volviendo una mentalidad *agile* algo normal
- 22 Dominando la evolución de las tecnologías emergentes
- 25 Consideraciones finales
- 26 Contactos
- 27 Contexto de la encuesta



Resumen ejecutivo

Este documento presenta los resultados de la más reciente Encuesta Global de Productividad de PwC en la industria de servicios financieros. Es parte de una serie de artículos de liderazgo de opinión sobre problemas y oportunidades importantes que enfrenta esta industria, y la forma en que los altos ejecutivos de las instituciones más innovadoras y exitosas están respondiendo.



Una serie de fuerzas han venido ejerciendo gran presión en la industria de servicios financieros en los últimos años dejando a muchas instituciones con relaciones de costo-ingreso insostenibles. Varias de estas desafiantes tendencias, desde nuevos requerimientos regulatorios pasando por mayores necesidades de capital hasta competidores *fintech* con estrategias agresivas, se están fortaleciendo.

Muchos bancos, si no la mayoría, están luchando por recuperar su costo de capital, que generalmente se ubica entre 8% y 12% con el fin de evitar regresar a los rendimientos sobre el capital (ROE) de principios y mediados de la década de 2000. Pero el tema no se limita exclusivamente a los bancos. Algunas de las principales compañías de seguros del mundo también luchan por lograr tasas de rendimiento aceptables, algunas, reestructurando y vendiendo negocios y activos.

Incluso en el sector de gestión de activos y patrimonio, donde en promedio el ROE es mucho más alto que el promedio de la industria de servicios financieros, existe una presión hacia abajo en los márgenes y la rentabilidad. Los fondos administrados están bajo la amenaza competitiva de los fondos con menores costos de administración, y los inversionistas se niegan cada vez más a pagar las tarifas que históricamente han obtenido estas firmas de administración de capital por su gestión.

Respuesta de la industria hasta el momento

Gran parte de la respuesta de la industria de servicios financieros a esta presión de costos ha sido predecible, extraída del mismo libro utilizado para enfrentar desaceleraciones

y retos del pasado. Las instituciones financieras se han enfocado correctamente en reducir gastos y personal, automatizar, digitalizar e introducir nuevas tecnologías. En cuanto al gasto discrecional, éstas han presionado a los proveedores logrando una reducción de sus tarifas por hora y el costo de servicios profesionales entre otros.

Pero estas medidas típicas de reducción de costos no han sido suficientes para compensar el impacto de la actual desaceleración, que ha sido excepcionalmente severo. La mayoría de las instituciones han tenido que abandonar negocios enteros, reducir su huella geográfica y renunciar a clientes, hasta el punto en que la industria de servicios financieros, en esencia, se ha desglobalizado y convertido en regional y nacional por naturaleza.

Hoy en día el ROE combinado es menor para los diez principales bancos globales desde la crisis financiera; así mismo, para las instituciones más pequeñas se ha vuelto particularmente desafiante volver a su nivel de desempeño de antes de la crisis. Desde el punto de vista competitivo, las instituciones más grandes, con modelos de negocios diversificados y mercados domésticos sólidos, han podido mantener o mejorar la escala de sus negocios (principalmente a través de fusiones) y han invertido fuertemente en tecnologías de automatización. Sin embargo, para los jugadores más pequeños, que en su mayoría cuentan con activos, clientes y productos reducidos, y por ende costos de transición significativos y una relación costo-ingreso más alta que los bancos de mayor escala, su común denominador ha sido la pérdida de terreno en muchas áreas.

Para ambos grupos, sin embargo, el desafío actual sigue siendo el mismo, incluso si hay diferentes grados de urgencia. ¿Cómo construir un modelo de negocio sostenible que pueda competir tanto con las instituciones establecidas como con los nuevos competidores digitales?

Avanzando con enfoque en productividad

La industria está reconociendo que su arsenal de herramientas convencionales de reducción de costos está casi agotado, y que recortes adicionales en sus departamentos y líneas de negocio serían contraproducentes para la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Las instituciones también se han dado cuenta que es probable que continúen las amenazas competitivas y las presiones sobre los costos, incluso para aquéllas que tienen buenos resultados actualmente. Nuestros clientes se preguntan: ¿cómo escoger el camino adecuado desde este punto?

Al disminuirse el afán por satisfacer nuevos requerimientos regulatorios, la alta gerencia se concentra en alinear el desempeño de sus líneas de negocio con las expectativas de los inversionistas. Las entidades comienzan a tener cada vez mayor capacidad y motivación para enfrentar el desafío de la productividad, y es por esto que muchos de nuestros clientes entienden que es momento de encararlo. Sin embargo, las instituciones tienden a necesitar ayuda adicional para adquirir las habilidades y herramientas necesarias para aumentar la productividad.



Medidas típicas de reducción de costos no han hecho lo suficiente para mitigar el impacto de la actual desaceleración, la cual ha sido particularmente severa.



En PwC identificamos seis áreas en las que nuestros clientes están enfocando sus esfuerzos de productividad. Describiremos las acciones que se pueden tomar dentro de cada área para lograr resultados positivos.

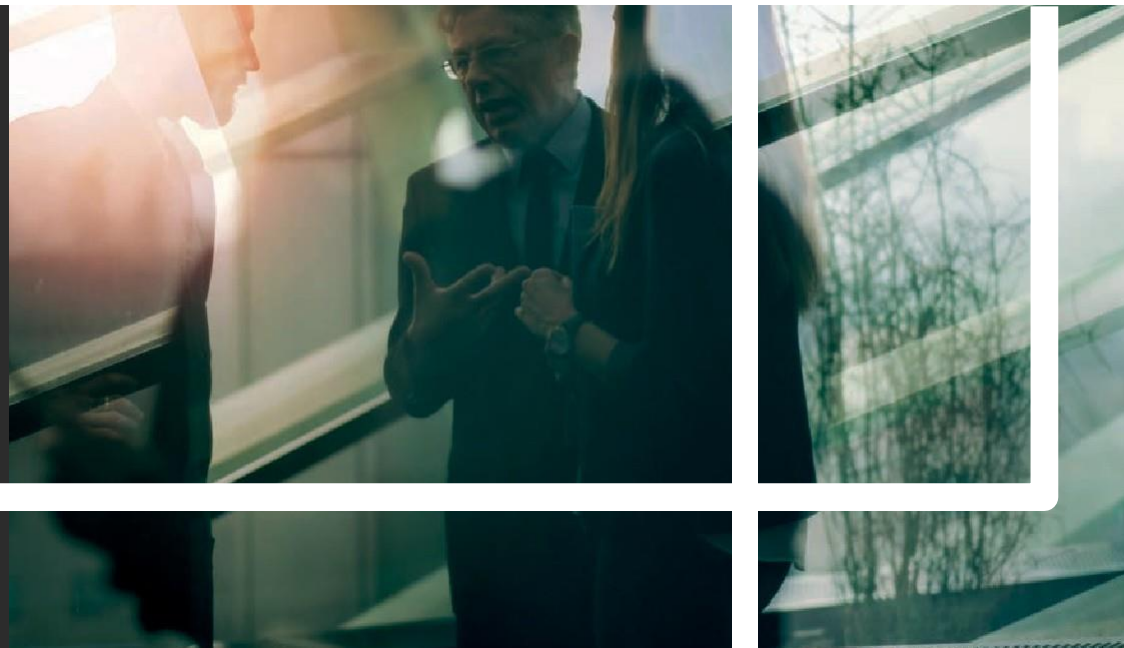
1. Entendiendo mejor a la fuerza laboral.
2. Repensando las funciones de cambio organizacional y cultural.
3. Entendiendo la economía de encargos: trabajando por demanda.
4. Mejorando el IQ digital de los colaboradores: entendiendo la digitalización.
5. Trayendo una mentalidad *agile* a lo convencional.
6. Dominando la evolución de las tecnologías emergentes.

Las seis áreas comparten dos retos en común: la oportunidad es enorme y la implementación no es fácil. Cada acción implica alterar fundamentalmente el comportamiento humano de manera incómoda, siendo muchas veces, difícil de gestionar. La mayoría de estas acciones también tienen un componente de tecnología e infraestructura física. La más reciente Encuesta de Productividad de PwC para la industria de servicios financieros destaca algunas de las principales acciones y perspectivas de nuestros clientes que han liderado esta transformación alrededor del mundo.

Tener capacidades sobresalientes de ejecución y transformación es fundamental para superar los desafíos que implica instrumentar un aumento de la productividad. Y la urgencia crece a diario a medida que las consecuencias de la inacción se hacen más claras.



Entendiendo mejor a la fuerza laboral



La situación actual

"Tengo 500 personas en India trabajando en nuestra transformación digital, y no estoy seguro de lo que están haciendo". ¿Le suena familiar? Esta es una situación común entre nuestros clientes y refleja un problema más amplio particularmente en la industria de servicios financieros. La mayoría de las instituciones tienen un conocimiento limitado de lo que sus empleados realmente hacen a diario. Aunque entienden las responsabilidades de los roles en la mayoría de los casos, cuando se les pregunta cuánto tiempo lleva procesar una transacción o cuánto tiempo pasó un empleado determinado en reuniones el mes pasado, generalmente no lo saben. En nuestra encuesta de productividad, sólo el 27% de los encuestados dijo que su entidad hacía seguimiento a los empleados por tarea de manera frecuente y periódica. Para los que respondieron que sí hacen seguimiento, relacionaron la obtención de beneficios por mejoras en la productividad en los procesos de las siguientes áreas (consulte la Figura 1).

Figura 1: Áreas de negocio que han reportado mayores beneficios por mejoras en la productividad

41%

Finanzas, Riesgo y Cumplimiento

32%

Tecnología de la Información

28%

Operaciones

14%

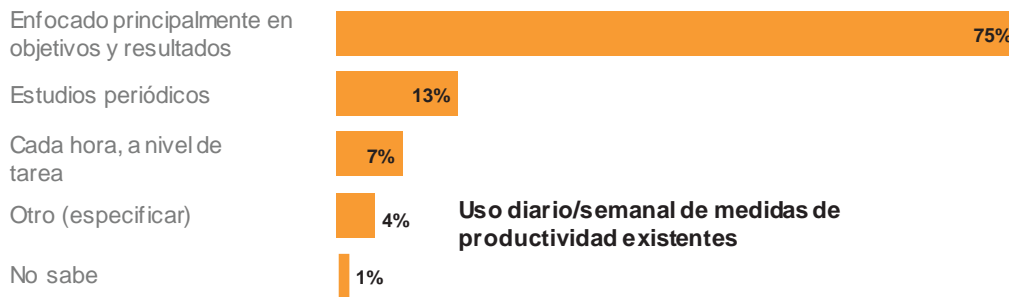
Comercial

Número de encuestados por área: Finanzas, riesgo y cumplimiento (17), Tecnología de la información (28), Operaciones (47), Comercial (36).

Las respuestas indican beneficios "en gran medida".

Fuente: Reporte de Encuesta de PwC sobre Productividad en la Industria de Servicios Financieros, Noviembre 2018

Figura 2: Porcentaje de encuestados que monitorean a miembros del equipo en diferentes grados



La pregunta de la encuesta fue: "¿A qué nivel generalmente monitorea a los miembros de su equipo? Por favor seleccione únicamente una." Número de encuestados: 150.

Fuente: Reporte de encuesta de PwC sobre Productividad en el sector de Servicios Financieros, Noviembre 2018

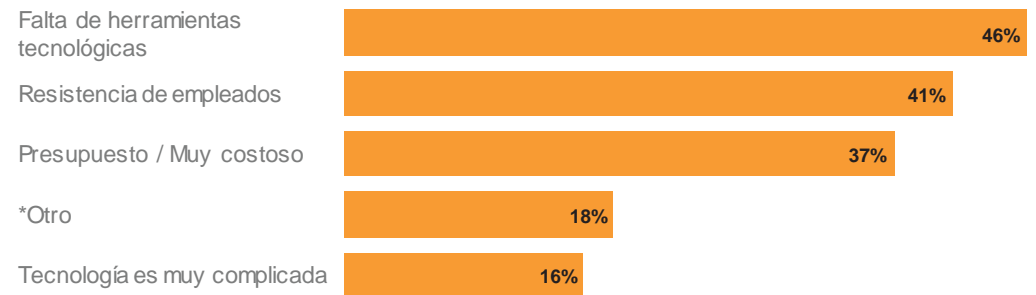
Notamos que incluso en aquellos que rastrearon las horas a nivel de tarea (27%), solo el 7% lo hizo de una manera consistente y disciplinada (ver Figura 2).

¿Qué debería suceder?

La industria de servicios financieros está empezando a reconocer que se necesita algún tipo de seguimiento de tiempo y análisis de flujo de trabajo para identificar mejor las oportunidades de productividad y ejecutar los cambios necesarios. De las organizaciones en la encuesta de PwC que no rastreaban el trabajo por horas y tareas, el 62% creía que ese seguimiento produciría beneficios de productividad. Consideramos que esta práctica va a cambiar. El 52% de los encuestados señalaron que implementarán nuevas medidas e iniciativas basadas en la productividad en sus organizaciones en el próximo año.

Nuestra experiencia indica que dentro de las acciones que tienen las organizaciones para mejorar la productividad, monitorear las horas invertidas en cada tarea pudiera mejorar la productividad entre un 15% y un 20%, así como la implementación de catálogos de servicios y una estrategia de abastecimiento de multi-proveedor pudiera traer una mejora adicional de un 20%.

Figura 3: Barreras al seguimiento de la productividad



Ninguna. No veo ningún obstáculo en la implementación de medidas adicionales – 12%

No aplica. Tenemos todas las medidas de seguimiento que necesitamos – 3%

No sabe – 2%

***Otro.** Las respuestas incluyeron: aplicación de datos en la toma de decisiones, modelo cultural o falta de estructuras de gobierno, disponibilidad o validez de los datos y medidas, y que no es un enfoque o prioridad para la organización.

La pregunta de la encuesta fue: "¿Qué obstáculos, si existen, ve usted a implementar medidas de seguimiento adicionales?"

Fuente: Reporte de encuesta de PwC sobre Productividad en el sector de Servicios Financieros, Noviembre 2018

Desafíos

Los encuestados reconocieron que existen desafíos en la aplicación práctica de la medición para poder hacer un seguimiento consistente (ver Figura 3).

En el *front-office*, medir la productividad es un poco más complicado porque las tareas tienden a ser menos rígidas y las personas generalmente tienen mayor resistencia a ser monitoreadas. Sin embargo, la forma en que los banqueros *senior*, los encargados del relacionamiento comercial o los principales agentes de seguros y administradores de activos pasan su tiempo puede determinar el éxito de una institución financiera. Por ejemplo, PwC apoyó a un importante banco internacional en la generación de eficiencias en los procesos de planeación de cuentas, segmentación de clientes y contratación externa, generando un aumento de la productividad del 5% al 7% por año.

Según nuestra experiencia, la mayor parte de la industria desconoce realmente el desempeño de sus empleados a nivel de tarea. De igual forma, la carencia de información de referencia, hace difícil determinar cómo se debe medir la productividad o cómo está avanzando una transformación.

Pasos a seguir

Crear un 'catálogo de tareas' de responsabilidades claves para ciertos roles y posiciones puede facilitar un seguimiento disciplinado de tiempo en áreas diferentes a TI, permitir las comparaciones entre empleados y las ubicaciones en donde trabajan, facilitar que las instituciones financieras examinen mejor la naturaleza del trabajo inherente a varios roles y dividir el trabajo en paquetes más eficientes. Esto a menudo hace posible que las instituciones incurran en menores costos o utilicen trabajadores menos experimentados para realizar ciertas tareas. Por ejemplo, si el rol de un empleado incluye una sola tarea que requiere mayor nivel de competencias o experiencia que las demás tareas que tiene asignadas, esa tarea compleja puede eliminarse de su rol y agruparse con otras tareas de dificultad similar para ser asignadas de manera más efectiva de acuerdo con sus características.

Es importante resaltar que las entidades deben abordar los temas de privacidad y los desafíos culturales que se deriven de este tipo de seguimiento. Esto requiere una combinación de comunicación clara y un sistema adecuado de recompensas por el comportamiento deseado. Además, las empresas deben garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones apropiadas en cada territorio en el que se implemente.



Un banco global utiliza la analítica de datos y el seguimiento del tiempo para enfrentar los desafíos contra el lavado de dinero

Un importante banco de inversión global estaba abordando un problema en el proceso de conocimiento de clientes (KYC), el cual requería la remediación masiva de miles de archivos de clientes y la preparación de documentación de respaldo para cumplir con nuevos estándares regulatorios.

El banco presentaba una ejecución de tareas regulatorias deficiente con tiempos lentos de remediación que ocasionaba incumplimiento de plazos. PwC ayudó al banco a desarrollar un "catálogo de tareas" de responsabilidades claves para cada rol y a implementar un sistema de seguimiento de tiempo para más de 400 personas en 13 países. La tasa de finalización de archivos mejoró casi inmediatamente entre un 15% y un 20%. Luego, el banco analizó los datos y comparó a sus empleados en diferentes ubicaciones geográficas para identificar los destacados en productividad y los rezagados, lo cual permitió a la gerencia iniciar una capacitación que difundía las mejores prácticas en toda la fuerza laboral. Las tasas de calidad de remediación por primera vez aumentaron un 40% en tan solo unos meses. Por último, el banco construyó modelos analíticos que permitieron a los equipos predecir las tasas de finalización de archivos en comparación con los plazos, y ajustar la fuerza laboral y el esfuerzo de trabajo para cumplir esos objetivos. Todos estos esfuerzos aceleraron el progreso del banco hacia el cumplimiento de los cambios en regulación.

Repensando las funciones de cambio organizacional y cultural



La situación actual

Según nuestra encuesta de productividad, más del 41% de las instituciones financieras están gastando, en promedio, el 20% de su presupuesto total en esfuerzos de "cambios institucionales" que están fuera de las actividades del día a día. Este trabajo incluye la implementación de nuevas tecnologías y procesos de negocios, la creación de nuevos productos, fusiones y escisiones. En la mayoría de las instituciones, estos esfuerzos son impulsados por un grupo interdisciplinario de profesionales dedicados a implementar el cambio: empleados responsables de las operaciones diarias de la empresa, contratistas y consultores. El desempeño de este equipo es fundamental para fortalecer la habilidad de la entidad financiera, no sólo para cumplir con las nuevas regulaciones de manera eficiente desde el punto de vista de costos, sino también para digitalizarse y crecer rápidamente en un mundo de constante cambio.

Desafortunadamente, muchas instituciones financieras tienen problemas con la gestión del cambio organizacional y cultural. Solo el 15% de los encuestados estaba satisfecho con su capacidad para implementar el cambio. Los proyectos a menudo superan el presupuesto, no cumplen con los plazos y los hitos establecidos, y dejan a los reguladores y accionistas decepcionados. Erradamente muchas organizaciones delegan demasiado en contratistas y consultores para solucionar el problema, otras no aprovechan los activos que esos terceros entregan, como herramientas y metodologías que pueden mejorar el desempeño en toda la organización en el mediano plazo.

¿Qué debería suceder?

Los desafíos relacionados con la productividad están en el centro de la problemática. Al igual que con las funciones típicas de negocio, las entidades generalmente necesitan entender mejor las tareas más importantes involucradas en los esfuerzos de cambio, la composición del equipo requerido para ejecutarlo y las opciones de fuentes de talento disponibles. Finalmente, el desempeño de la fuerza laboral debe ser medido y gestionado de manera integral.

En el mundo de hoy, una baja productividad en la función de cambio es letal. En todas partes existe una fuerte tentación para reducir significativamente este gasto para cumplir con los objetivos trimestrales de rentabilidad y costos, pero nuestra experiencia muestra que este enfoque es miope y termina costando más en negocios perdidos y esfuerzos de remediación futuros. Es mucho mejor como estrategia mejorar la productividad de la función de cambio y obtener mejores resultados que disminuirla como estrategia de reducción de gasto.

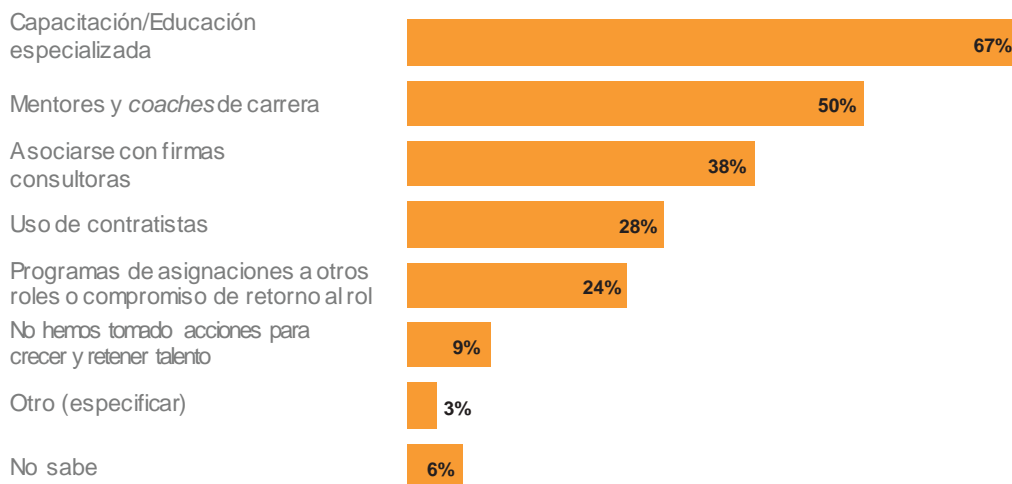
Desafíos

La competencia por atraer al talento adecuado es intensa. Las mejores personas trabajan para empresas que les ofrecen la oportunidad de obtener una experiencia de calidad y avanzar en sus carreras. Ellos también quieren ser valorados. Pero en muchas instituciones financieras, los mejores empleados a menudo sienten que renunciar a sus funciones operativas para ayudar a gestionar una transformación es

una apuesta de alto riesgo y con baja recompensa, una labor con largas jornadas de trabajo y estrés que resulta en incertidumbre y desviaciones en el plan de carrera una vez terminada la transformación.

Las empresas están respondiendo, en primera medida, reconociendo la importancia de la función de cambio para el éxito de la institución, y luego creando un grupo de liderazgo de cambio, el cual incluye a algunos de los mejores y más brillantes dentro de la compañía. Las mejores firmas hacen que este grupo se sienta élite al ofrecerle capacitación especializada, programas de asignación en otras áreas, mentoría y *coaching*, y, como factor fundamental, compensación competitiva. En algunos casos, las empresas necesitan evaluar honestamente si ciertas habilidades y capacidades se deben conseguir internamente, o enriquecer el talento interno con terceros, o incluso considerar una tercerización completa. Los resultados de nuestra encuesta indican que las instituciones están implementando una variedad de acciones para crecer y retener el talento necesario para una transformación efectiva (ver la Figura 4).

Figura 4: Medidas que las firmas implementan para crecer y retener talento



La pregunta de la encuesta fue: "¿Qué acciones, si las hay, ha implementado su organización de cambio para crecer y retener talento?"

Fuente: Reporte de encuesta de PwC sobre Productividad en el sector de Servicios Financieros, Noviembre 2018



Casi uno de cada diez dice que no han tomado acciones que permitan desarrollar y retener talento especializado en su organización de cambio.

Otro reto es tener acceso a tecnologías apropiadas y la habilidad para implementarlas en áreas críticas de negocio. Lo anterior es tan importante para una transformación exitosa como lo es tener el talento adecuado. Las instituciones financieras requieren tecnología que apoye las actividades de transformación para monitorear e impulsar la fuerza laboral. También necesitan aplicaciones avanzadas, analítica y herramientas para competir en el mundo moderno. Las firmas se están moviendo cada vez más de aplicaciones desarrolladas internamente hacia plataformas SaaS brindadas por terceros, lo que requiere tanto capacitación interna intensiva como una buena asociación con firmas externas que ya tengan este tipo de experiencia y habilidades.

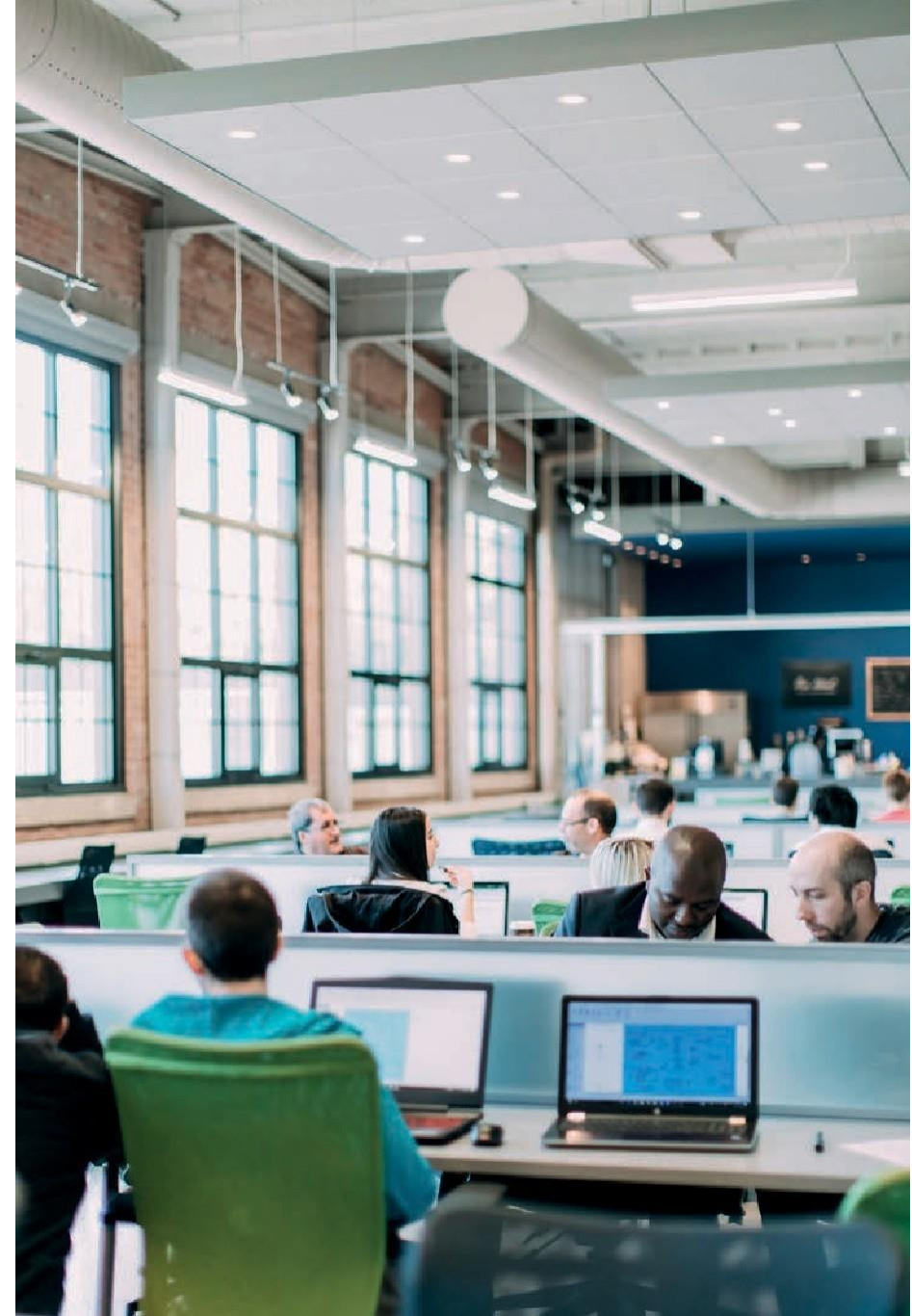
Si las instituciones financieras tienen el acceso a toda la tecnología y pueden contratar el talento que ven necesario, ¿por qué tantos proyectos estratégicos fracasan?

Muchos grupos carecen de una buena habilidad de ejecución. Las transformaciones normalmente necesitan que múltiples áreas funcionales trabajen juntas para lograr el objetivo en común. Se requiere la gestión de capital humano y de tecnología, de una comprensión profunda de las relaciones y dependencias, metodologías y marcos de trabajo sólidos, y un alto grado de disciplina y experiencia.

Pasos a seguir

Como se señala anteriormente, el primer paso es reconocer la importancia de la función de cambio organizacional y cultural, y considerar a los individuos involucrados con la misma como roles críticos para el éxito de la institución. En segundo lugar, es necesario realizar un análisis profundo de habilidades, comparando el entorno y experiencia del equipo actual (incluyendo proveedores y otros recursos externos) frente a aquéllos necesarios para impulsar no sólo proyectos específicos del momento sino también transformaciones exitosas en la nueva era. ¿Cuenta con suficientes arquitectos y expertos en ciencia de datos? ¿Necesita adicionar talento con un conjunto de habilidades analíticas o con habilidades específicas de producto u otro tipo de habilidades especializadas en áreas como regulación, ciberseguridad, o transformación digital?

Después de efectuar esta evaluación, es posible que se desarrolle un estrategia para cerrar la brecha de habilidades de una manera eficiente desde el punto de vista de costos. Finalmente, apalancarse en tecnología para capturar el tiempo invertido en las tareas y adicionar los elementos apropiados de gestión de programas que permitan realizar de manera más eficiente y efectiva la función de cambio para apoyar la ejecución de las metas de la organización.



Caso de éxito de ejecución de la Gestión del Cambio con una reducción de costos del 40%

Un importante banco global estaba reduciendo significativamente sus costos y necesitaba mejorar el valor de los \$40 millones de dólares que estaba gastando en la gestión de programas de cambio en ciertas divisiones. El equipo de cambio global tuvo dificultades para atraer talento, particularmente para la gestión de programas, por no contar con planes de carrera a largo plazo para estos profesionales en la institución. Un conjunto de habilidades especializadas requeridas en su equipo de trabajo era muy difícil de encontrar, por lo que el banco debió contratar equipos de consultores externos para proyectos específicos y algunas veces pagar altas tarifas por subcontratistas que poco valor agregaban. Adicionalmente, el equipo de cambio no estaba cumpliendo con sus objetivos. La dirección no estaba satisfecha y menos del 25% de los proyectos estaban a tiempo y dentro del presupuesto.

Los líderes sabían que debían cambiar su modelo de abastecimiento de talento, las herramientas tecnológicas, la estructura de costos y el proceso de gestión de desempeño de este equipo. Ellos se hicieron las siguientes preguntas: ¿Realmente habían desglosado el trabajo de la manera más óptima? ¿La respuesta correcta era realmente un modelo de abastecimiento de talento 100% *onshore*? ¿Tenían las herramientas necesarias para capturar la actividad a nivel de tarea e impulsar la productividad en toda la fuerza laboral? ¿Podrían recibir retroalimentación sobre el rendimiento casi en tiempo real?

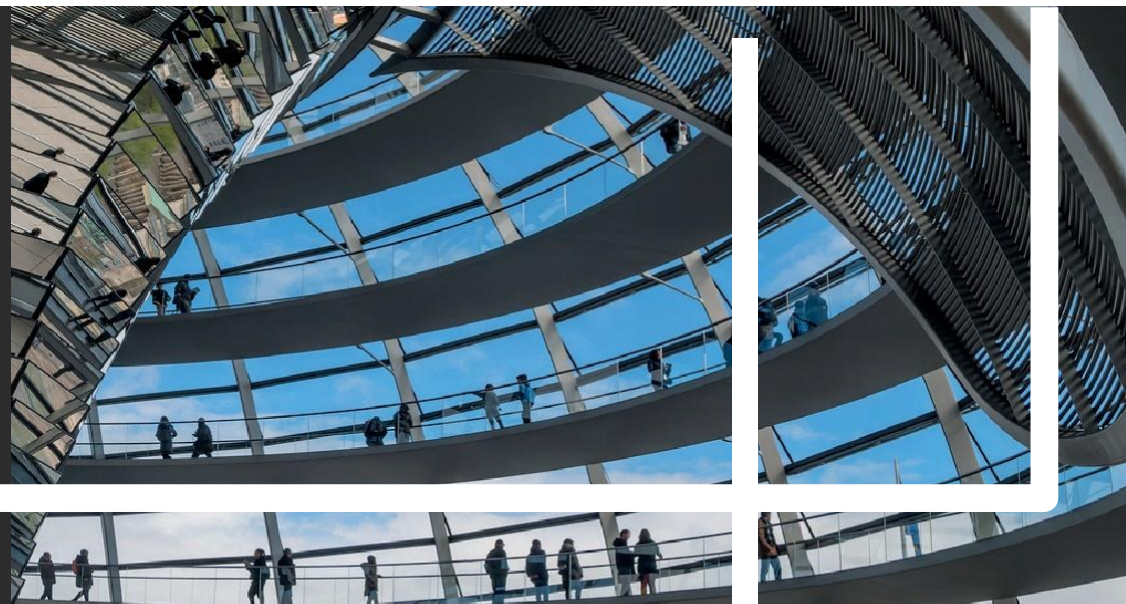
Las respuestas a todas estas preguntas eran un rotundo 'no'. PwC determinó que el banco podía aumentar la productividad empleando un modelo de abastecimiento de talento diferente y utilizando la *suite* de herramientas de gestión del Hub de Productividad PwC para así poder gestionar de mejor manera la fuerza laboral y los proyectos por su cuenta.

En el largo plazo, el banco logró ahorros y ganancias de productividad al pasar a una combinación de recursos *onshore*, *nearshore* y *offshore*, y creando pequeños equipos para completar tareas similares en todo el portafolio, incluidos informes a nivel de programa, levantamiento de requerimientos de negocio y documentación de actas de reuniones y de entrevistas.

Mediante plataformas de productividad de PwC, se logró capturar el esfuerzo realizado y midió el desempeño de los miembros del equipo en siete ubicaciones en todo el mundo. Con mejores datos y herramientas de analítica, el cliente pudo gestionar de mejor manera la utilización de los recursos y mejorar su desempeño con lo cual el 75% de los proyectos fueron entregados a tiempo y dentro del presupuesto, obteniendo una reducción en costos del 40% con respecto al modelo anterior.



Entendiendo la economía con base en plataformas: trabajando por demanda



La situación actual

Airbnb y Uber no poseen los activos físicos principales utilizados en sus negocios a pesar de que han llegado a ser dos de las compañías más valiosas del planeta. Adoptar el uso de la economía de plataforma también genera enormes beneficios de productividad para las instituciones financieras. Las plataformas de fondos mutuos han roto el mito de que los administradores de activos tienen que manufacturar todos sus fondos. Las plataformas de préstamos P2P nos han enseñado que las instituciones financieras pueden crear modelos de negocio efectivos sin poseer el capital financiero mediante la captación de depósitos. Estas empresas obtienen su valor principalmente a través de lo que PwC llama Capital *BeCoN* (*behavioral, cognitive and network capital*), o capital conductual, cognitivo y de ecosistema.

A medida que la innovación tecnológica acelera, estas tres nuevas formas de capital se han vuelto necesarias en términos de creación de valor. El *capital conductual* se desarrolla a través del seguimiento de la actividad en proceso, el *capital cognitivo* es el valor inherente en los algoritmos, y el *capital del ecosistema* florece de los puntos de conexión, entre personas y máquinas, que una organización puede desplegar. Cada uno puede crecer exponencialmente y reforzar el crecimiento de los demás.

El capital *BeCoN* a menudo se captura y se nutre a través de plataformas que facilitan transacciones mediante el uso de algoritmos avanzados que buscan que la oferta y la demanda se encuentren eficientemente. Estas plataformas son esencialmente redes de personas, soluciones y servicios que están vinculados a clientes finales. Los servicios financieros han sido el hogar de muchas plataformas, como las bolsas de valores, acciones y derivados, cámaras de compensación y custodios, todo lo anterior creado con el fin de beneficiar tanto a los propietarios de la plataforma como a sus clientes finales.

Sin embargo, estamos presenciando una explosión de nuevas plataformas, como medio de intermediación de varios tipos de productos, servicios y talento. No obstante, muchas organizaciones no saben cómo aprovechar estas plataformas para mejorar su productividad.

¿Qué debería suceder?

Una cosa que las organizaciones pueden hacer es colaboración abierta (*crowdsourcing*) para innovar. Plataformas como RedesignMe (diseño de producto) y uTest (pruebas de *software*) permiten a las instituciones resolver importantes retos de negocio como la pérdida de clientes, el desarrollo de *software*, la creación de nuevos productos o la mejora en la eficiencia operacional mediante la vinculación no sólo de sus empleados sino también sus aliados, clientes y terceros en la solución. Estas plataformas pueden presentar y ejecutar diferentes desafíos a ser resueltos que aprovechan la capacidad intelectual colectiva y los recursos de una multitud, impulsados por un sentido de competencia para encontrar y premiar la mejor respuesta.

Las instituciones deben empezar a participar en la denominada *gig economy* o economía *gigi*. De acuerdo al estudio realizado por la firma Wonder, dicha economía cuenta con 77 millones de personas y seguirá creciendo. Tiene un valor de US\$1.5 trillones, con una estimación de US\$150 billones sólo en contratos corporativos de largo plazo. Una de las razones por las cuales la economía *gig* ha crecido es la proliferación de plataformas como Wonolo, Fiverr y Talent Exchange de PwC, las cuales han conectado a profesionales con diferentes tareas que necesitaban ser completadas.

Desafíos

Nuestra encuesta de productividad muestra que tan solo el 21% de las instituciones financieras emplean herramientas de *crowdsourcing* hoy en día. Las barreras frecuentemente citadas son: confidencialidad (47%), riesgo regulatorio (41%), evitar riesgos generalizados (41%) y falta de conocimiento o de experiencia (41%). Aunque estas preocupaciones y obstáculos son reales, es supremamente importante que las organizaciones hagan uso del *crowdsourcing* como parte de su estrategia de productividad. De los encuestados que utilizan *crowdsourcing*, el 39% de ellos afirman que ha generado un alto valor en sus negocios.

Las instituciones financieras también hacen poco uso de la fuerza de trabajo tipo *gig*. La encuesta de PwC reportó que tan sólo el 7% del talento humano contratado proviene de este tipo de plataformas. Se espera que el uso de mano de obra de este tipo crezca significativamente en los años venideros, y los encuestados están totalmente de acuerdo: un 41% esperan tener más de este tipo de empleados en los próximos 3 a 5 años. Pensamos que este grupo de empleados realizará de un 15% a 20% del trabajo en una institución típica dentro de 5 años. Esto se traduce en una reducción de costos significativa, acompañado del potencial de mejorar el nivel de talento e innovación entregado por los empleados base.

Pasos a seguir

Es críticamente importante entender qué talento y plataformas son aplicables al negocio, así que una investigación básica es necesaria al principio. Esta área es tan nueva y crece tan rápido que es necesario hacer actualizaciones periódicas a la investigación.

Luego, se debe escoger una o unas pocas áreas donde se pueda aprovechar al máximo el *crowdsourcing*. ¿Está buscando crear un nuevo diseño de producto? ¿Un logo? ¿Está planeando mejorar un algoritmo existente o un proceso? Proponga el reto e incluya a la multitud. A medida que la organización se sienta más cómoda con los beneficios de colaborar con la multitud, las barreras del *crowdsourcing* empezarán a desaparecer, lo cual permitirá tomar decisiones acerca de cuales actividades deben definitivamente realizarse dentro de la organización.

En cuanto a los recursos, explore soluciones para adquirir mejor talento y aplicar ese talento a *gigs* o tareas específicas que normalmente le asignaría a un empleado de tiempo completo o a contratistas.



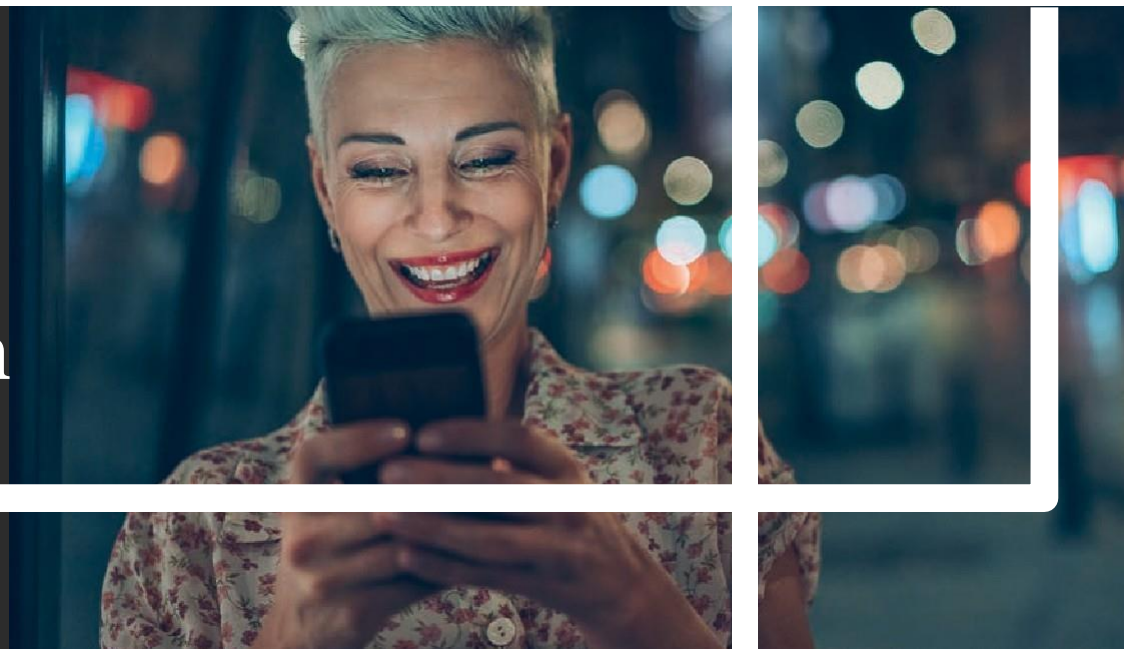
Resolviendo problemas “sin solución” a través del *crowdsourcing*

El Gerente General de un país (CEO local) de una institución financiera líder con la que comenzamos a trabajar hace varios años estaba buscando una manera de aumentar la innovación en su territorio. Su equipo no había podido resolver una serie de problemas de negocio aparentemente sin solución, y había leído sobre otras compañías que habían ido por fuera de sus fronteras organizacionales y habían “vinculado a la multitud”. Dentro de su equipo de gestión contaba con algunos que lo apoyaban, pero muchos se mostraron escépticos de que personas extrañas al negocio pudieran dominar la complejidad de estos problemas y crear soluciones verdaderamente prácticas para un negocio tan complejo.

PwC trabajó con el CEO y su equipo para diseñar una serie de desafíos de colaboración colectiva para algunos de esos problemas. En nombre del cliente, contactamos a la multitud (*crowd*) aprovechando nuestra plataforma de investigación patentada y otras herramientas de búsqueda, investigando miles de soluciones potenciales en cada área y eventualmente invitando a un grupo de terceros a participar en cada competencia. La organización le entregó a estos terceros informes detallados sobre los problemas y les permitió relacionarse con el personal clave en sesiones interactivas.

Al final del desafío, los participantes presentaron su prueba de concepto a nuestro cliente. Las presentaciones eran altamente interactivas e introducían varias ideas nuevas y formas de resolución muy distintas. Las presentaciones desencadenaron competencia entre los grupos internamente, resultando en una explosión de sesiones exitosas de resolución de problemas e implementaciones de soluciones.

Mejorando el IQ digital de los colaboradores: entendiendo la digitalización



Situación actual

La digitalización es un aspecto importante para mejorar la productividad. A medida que las personas son más longevas y trabajan por más tiempo, y las tasas de desempleo se mantienen bajas, la capacitación y desarrollo de nuevas habilidades de la fuerza laboral es fundamental. Este punto es especialmente importante en países con una fuerza laboral en proceso de envejecimiento, bajo desempleo o leyes laborales estrictas (por ejemplo, Alemania y Japón). A pesar de su importancia, la investigación muestra que los esfuerzos actuales de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades no están logrando los resultados deseados. De los líderes de servicios financieros encuestados en la Encuesta de CEO 2018 de PwC, el 75% manifestó preocupación por la escasez de habilidades digitales dentro de la industria.

Las habilidades digitales van mucho más allá de los aspectos técnicos. Habilidades blandas como creatividad, inteligencia emocional, adaptabilidad y la capacidad de influir e innovar deben desarrollarse junto con los conocimientos técnicos. En la encuesta de CEOs de PwC, el 91% de los CEOs de servicios financieros expresaron la necesidad de fortalecer las habilidades blandas en sus organizaciones junto con los esfuerzos digitales.



Habilidades

El conjunto correcto de habilidades y capacidades digitales existen en toda la organización - colaboradores y líderes - para poder tener éxito en la era digital



Mentalidad

Los valores, creencias, actitudes, premisas, sesgos y formas de pensar sobre la digitalización que impulsa la innovación



Relaciones

Las conexiones, el relacionamiento, la colaboración y la influencia correctos dentro de la organización para fomentar la innovación digital



Comportamientos

La aplicación de nuevos aprendizajes para adoptar y adaptar hábitos y acciones para interiorizar la innovación digital en la cultura

¿Qué debería suceder?

Solamente en EE.UU se invierten USD \$350bn en capacitación corporativa, por lo que optimizar estos esfuerzos debería convertirse en una prioridad principal. Sin embargo, en la Encuesta de IQ Digital de PwC de 2018, el 63% de los encuestados reportaron que la falta de habilidades tecnológicas en su fuerza laboral era de lejos el principal impedimento para convertirse digital.

Para motivar a la fuerza laboral a mejorar sus habilidades digitales, recomendamos la importancia de no dejar que alguien decida no hacerlo, es decir, no permitir que la opción de un colaborador sea no desarrollarse. Esto debe ser una negociación de dos partes, buscando ganancia para ambas. Para aquéllos que se capacitan disciplinadamente, se les debe ofrecer recompensas en términos de ascensos, aumentos salariales, planes de carrera entre otros beneficios. Es fundamental no sólo centrarse en las habilidades tecnológicas de la ecuación, sino también en la interacción e interdependencia entre los elementos de negocios (*Business*), experiencia del cliente y los empleados (*eXperience*), y tecnología (*Technology*), lo que en PwC hemos denominado el BxT. La habilidad para impulsar la transformación digital depende de la comprensión de nuevos modelos de negocio, haciendo énfasis en el arte de lo posible desde la perspectiva de la experiencia del cliente e integrando ambos con tecnología de punta.

Por último, nuestra experiencia sugiere que la digitalización del negocio debe ser fácil y divertida. La ludificación (*gamification*) puede ayudar a impulsar la transformación de la fuerza laboral. Tanto las pruebas como la calificación crean una dinámica competitiva que estimula los comportamientos individuales y grupales. Como pasa con las *apps* de videojuegos y de salud personal, las personas comparan los puntajes y establecen objetivos específicos, colocando a las organizaciones en el camino hacia una transformación real de la fuerza laboral.

Desafíos

Habrán algunos que se resistan el cambio pero podría haber otra forma de motivarlos. La Encuesta de Inteligencia del Consumidor de PwC de 2018 mostró que el 34% de los encuestados se interesaron por desarrollar sus habilidades digitales por pura curiosidad, eficiencia y trabajo en equipo; 37% por posición social, avance profesional y reconocimiento de terceros; y 29% por autoestima de cumplimiento de metas individuales. Es importante involucrar a las personas de diferentes maneras, basándose en la motivación de cada uno.

Habilidades

63%

citó la falta de equipos calificados como un obstáculo clave para la innovación digital

Integración

51%

citó la falta de integración entre la nueva información/datos y la tecnología

Fuente: PwC's Digital IQ 2018 Survey

Procesos

42%

citó que los procesos son lentos o poco flexibles

Tecnología

42%

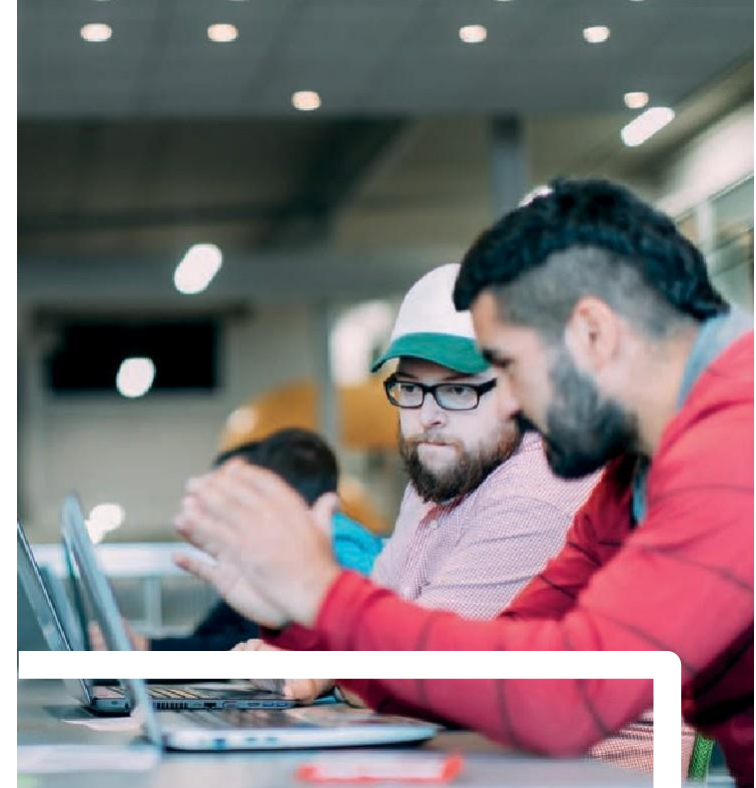
citó la existencia de tecnología desactualizada u obsoleta



Pasos a seguir

La digitalización del equipo de trabajo exige compromiso, y es una empresa, de la más alta dirección, y a menudo se convierte en una de sus prioridades, por lo que el apoyo de estos líderes es la base de cualquier esfuerzo exitoso. El enfoque de esta transformación debe adaptarse adecuadamente a la cultura de la institución y las características del recurso humano. Por ejemplo, una cultura organizacional en donde “un empleo para toda la vida” es piedra angular para la fuerza laboral pudiera hacer que ésta no estuviera abierta al cambio por el miedo a perder su trabajo; aquí es donde la ludificación y otros aspectos positivos de convertirse en digital (por ejemplo, una mejor satisfacción laboral y la capacidad de conectarse con personas más jóvenes) deben fomentarse.

Otro paso importante es establecer un proceso de gestión y una infraestructura tecnológica, además de disciplina e indicadores claros. Por último, crear una sensación de *momentum* y logros, incluyendo la publicación de testimonios y casos de éxito que muestren cómo al mejorar las habilidades digitales se obtienen logros importantes (por ejemplo, nuevos clientes y una mejor experiencia del cliente), es fundamental para reforzar hábitos de aprendizaje.



34%

de los participantes afirman sentirse motivados a avanzar en sus habilidades digitales por curiosidad, eficiencia y trabajo en equipo

PwC lanza “Tu Futuro” y promete no dejar a nadie atrás

En 2018, PwC empleaba a más de 50,000 expertos en servicios financieros y más de 250,000 profesionales que sirven a todas las industrias globales. Necesitábamos que todos entendieran proactivamente los nuevos conceptos y cómo éstos impactan el mundo de los negocios para poder asesorar y servir a nuestros clientes en diferentes formas. El éxito ha requerido no sólo el uso de diferentes tecnologías sino también desarrollar nuevas habilidades, mentalidad y comportamientos en toda la organización.

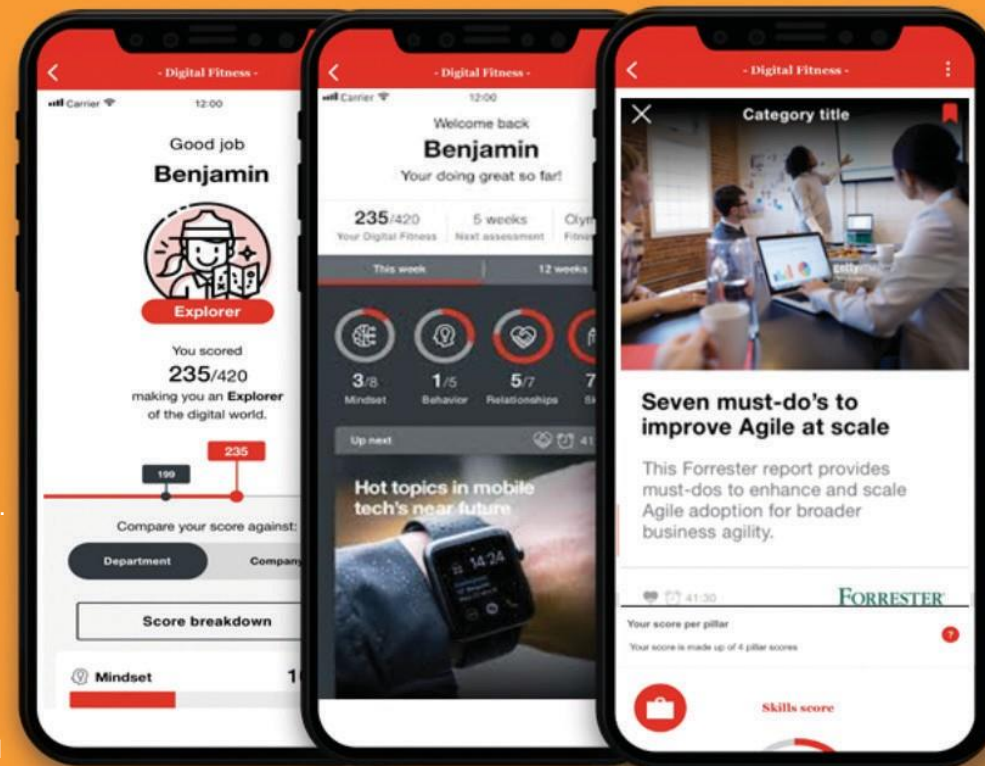
En respuesta a estas necesidades, introdujimos un programa llamado “Tu Futuro” (“*Your Tomorrow*”). El objetivo de este programa es hacer que los empleados de PwC posean habilidades digitales para lograr una mejora en su desempeño, productividad y satisfacción con su plan de carrera. Ésta es una iniciativa de muy alta prioridad, en donde comenzamos con 50,000 empleados en EE.UU y lo hemos expandido globalmente. Mas del 90% de la firma en EE.UU en el despliegue del programa, y se les otorgó una semana adicional de vacaciones por sobrepasar la meta de adopción, un logro colectivo. Para nuestra firma, el programa *Your Tomorrow* cumple con las siguientes necesidades observadas en el mercado:

- Aprendizaje en tiempo real, relevante, modular.
- Herramientas adaptadas para el estilo de aprendizaje de los *millennial*.
- Habilidad para evaluar capacidades actuales y desarrollo de un plan de aprendizaje acelerado.
- Despliegue divertido y basado en incentivos para la adopción.
- Programa de identificación y seguimiento de líderes digitales dentro de la firma.

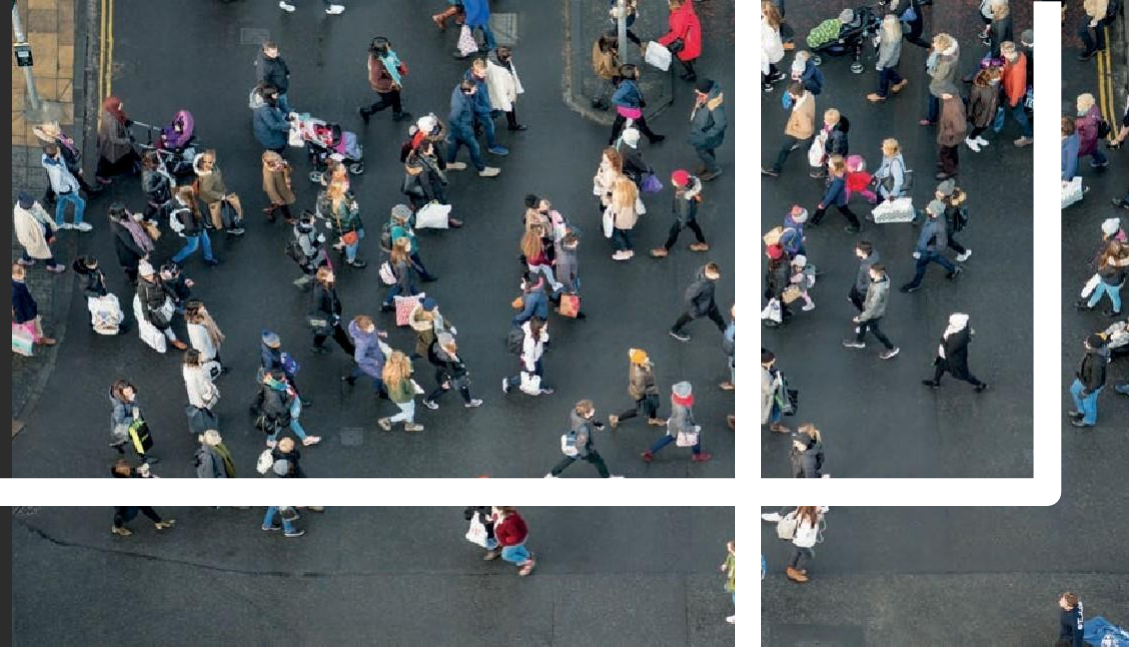
El programa hace parte de una estrategia de desarrollo mucho más amplia de transformación digital y del talento humano, la cual hemos comenzado a ofrecer a nuestros clientes.

Como parte del programa *Your Tomorrow*, desarrollamos la app de *Digital Fitness* para medir el nivel de las habilidades de nuestros colaboradores y proveer capacitación y otro tipo de oportunidades para acelerar la conversión de nuestro equipo de análoga a digital. Con el app *Digital Fitness* y otras herramientas, se puede medir de manera tangible el progreso de los individuos y permite a colaboradores de todas las demografías el desarrollo de las habilidades y competencias requeridas para ser exitoso en una economía digital.

Hemos apalancado nuestras experiencias y activos para ayudar a nuestros clientes alrededor del mundo a transformar su fuerza laboral de lo análogo a lo digital.



Volviendo una mentalidad *agile* algo normal



Situación actual

Para ser competitivos en la industria de servicios financieros del mañana, los bancos y aseguradoras deben ser capaces de entregar una experiencia de cliente simple, omnicanal y oportuna a un costo competitivo. Las instituciones financieras también deben hacerle frente a las nuevas tecnologías disruptivas que se están desarrollando a una velocidad exponencial, a las nuevas formas de regulación, a la continua aparición de *fintechs* y la amenaza de las “*bigtechs*”. Para mantenerse al día con los principales competidores tradicionales y digitales puros, las instituciones reconocen que deberían emplear técnicas *agile* que aumentan la productividad; con un 77% de los participantes de la encuesta de productividad expresando que usan *agile* de alguna manera en sus entidades.

El enfoque de gestión *agile*, originalmente aplicado en el desarrollo de *software*, se basa en un amplio conjunto de prácticas, incluyendo:

- *Scrum*: un marco de referencia iterativo e incremental para el desarrollo de *software* y productos.
- *Extreme Programming XP*: otro marco de referencia basado en programación en parejas, revisiones extensivas del código y desarrollo enfocado en pruebas.

- *DevSecOps*: práctica y cultura que promueve una colaboración más cercana entre los desarrolladores y el equipo de operaciones fomentando una mentalidad a favor de la seguridad.
- *Lean*: una filosofía de los *startup* para maximizar el valor del cliente mientras que se minimizan los desperdicios.
- *Diseño centrado en el humano*: un enfoque de resolución de problemas con foco en la experiencia de usuario.
- *Pensamiento sistémico*: un método holístico para analizar la forma en que todas las partes de un sistema se interrelacionan y evolucionan en el tiempo.
- *Mejoramiento continuo*: una filosofía basada en crear una visión a largo plazo para alcanzar la excelencia y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Y cuando una organización emplea estas técnicas a lo largo de la compañía, nosotros lo llamamos **agilismo empresarial**. (*Enterprise Agility*).

¿Qué debería suceder?

La mayoría de las organizaciones no practican mucho agilidad empresarial (*Enterprise Agility*). Muchas veces concentran sus esfuerzos en utilizar enfoques *agile* dentro de las organizaciones de TI y operaciones sin incluir a otras áreas de la entidad. (ver figura 5).

Sin embargo, es interesante observar que los participantes de la encuesta que usaban métodos *agile* en otras áreas reportaron que el mayor beneficio de usar estas técnicas se observan en las áreas de interacción con clientes (*front office*) (81%) (ver figura 6).

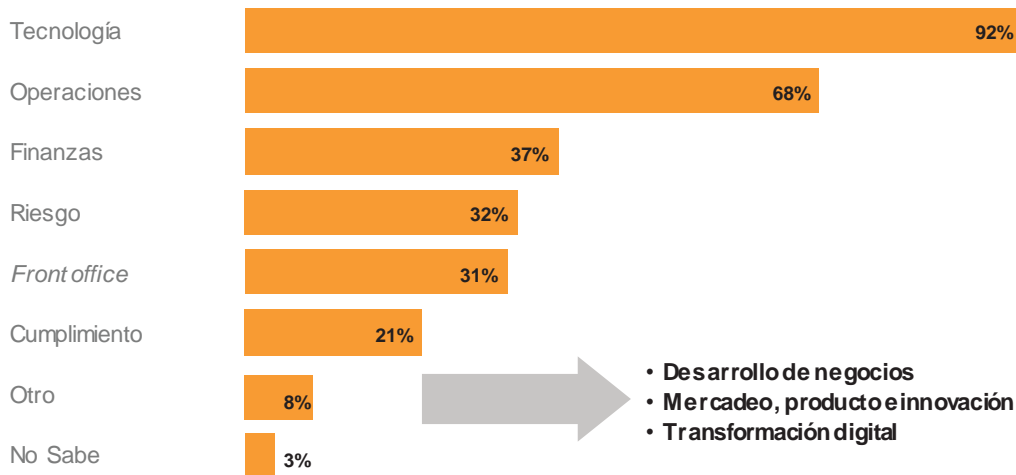
No nos sorprende observar estos beneficios en otras áreas de negocio que normalmente no son asociadas con técnicas *agile*. Además, hemos encontrado que organizaciones con un nivel alto de agilidad empresarial pueden:

- Demostrar una ventaja de *time-to-market* en comparación a sus pares.
- Tener clientes que aman la marca y se convierten en embajadores.
- Adaptar continuamente su modelo de negocio para responder al mercado.
- Pueden atraer el mejor talento digital del mercado.
- Son flexibles y con una estructura eficiente desde el punto de vista de costos.

Las instituciones necesitan institucionalizar agilidad empresarial para adaptarse, reaccionar y aprender más rápidamente, acoger la dinámica que demanda una fuerza laboral del futuro y constantemente reinventar el negocio.

Aunque menos de un tercio de las organizaciones han adoptado métodos *agile* en sus áreas de interacción con clientes, el 81% de los encuestados han experimentado los beneficios cuando lo implementan.

Figura 5: ¿Dónde se está utilizando *agile*?



La pregunta de la encuesta era, "¿En que áreas de su organización se esta utilizando *agile*?"

Fuente: Reporte de la encuesta de PwC Productividad en el Sector Financiero, Noviembre 2018

Figura 6: Áreas que se benefician de los enfoques *agile*



Las respuestas indican a los encuestados que "han logrado beneficios de la implementación ágil" en estos departamentos. Número de encuestados por área: recepción (29). Finanzas (32). Riesgo (28). Cumplimiento (18). TI (62). Operaciones (44).

Fuente: Reporte de la encuesta de PwC Productividad en el Sector Financiero, Noviembre 2018

Desafíos

No existe un modelo estándar que permita alcanzar agilidad empresarial en la organización. Dependiendo de los objetivos estratégicos, los métodos y prácticas ágiles deben personalizarse al contexto en el cual el banco o la aseguradora opera. La implementación involucra un cambio organizacional significativo y la adopción de diferentes y múltiples prácticas de trabajo. Las compañías con altos niveles de agilidad empresarial comparten similitudes en sus modelos operativos y han superado los retos asociados con una transformación gracias a gestionar exitosamente estos cambios:

- Estructura organizacional que rompe los silos tradicionales y cuenta con equipos multidisciplinarios con responsabilidad integral (de principio a fin)
- Funciones de negocio y tecnología integradas responsables tanto de la construcción como de la operación
- Equipos estratégicamente alineados a un conjunto de objetivos priorizados
- Procesos de toma de decisiones e implementación simplificados y cortos
- Mentalidad de mejora continua basada en datos y con retroalimentación del cliente casi en tiempo real
- Fuerte compromiso con el bienestar de los empleados.

Pasos a seguir

Como hemos dicho, *agile* se implementa mejor en las instituciones financieras cuando es vista desde el nivel empresarial y no desde la perspectiva de una sola línea de negocio o un área de soporte. Los procesos de punta a punta en una institución financiera son de naturaleza multidisciplinaria, por lo que una visión empresarial conduce a un cambio profundo en la forma en que se organiza y opera la misma.

Por lo tanto, es vital que esta implementación esté en la agenda del equipo de la más alta dirección (preferiblemente en la del CEO) y que cuente con el pleno apoyo del equipo gerencial. Dicho esto, el agilidad empresarial es un viaje que puede y debe dividirse en partes. La mejor manera de hacerlo es identificar los procesos de principio a fin claves en una institución y determinar cuáles beneficiarían a sus clientes en una adopción *agile* temprana. ¿Es el desarrollo de nuevos productos? ¿Servicio al cliente? ¿Suscripción? ¿Desarrollo de *software*? Sea lo que sea, es mejor prepararse a largo plazo, porque estas transformaciones suelen tardar varios años en completarse.

Un banco europeo líder en el mercado adopta el agilidad empresarial para adelantarse a su competencia

Después de la crisis financiera mundial de 2008, un banco líder en Europa sabía que necesitaba transformarse por completo para prosperar en un nuevo mundo de competidores digitales eficientes, clientes informados y actores insatisfechos (por ejemplo, ciudadanos y reguladores). PwC ayudó al banco a diseñar, implementar y escalar un nuevo modelo operativo *agile*, ayudando a la institución con el diseño organizacional, nuevas formas de trabajo (hasta el nivel de automatización de TI) y la simplificación de la arquitectura empresarial y tecnológica.

Algunos de los resultados incluyen:

- Mejora del *Net Promoter Score* en 15 puntos base.
- 10% de crecimiento como banco primario de sus clientes.
- Reducción del 11% en la relación costo-ingreso debido a una reducción operativa significativa.
- Puntajes más altos del compromiso de sus empleados.
- Banco reconocido dentro de los mejores lugares para trabajar para ingenieros de TI.

Lecciones importantes aprendidas:

- El agilidad empresarial debe estar respaldado por una infraestructura de TI en tiempo real flexible y altamente automatizada; los procesos por lotes (*batch*) deben buscar eliminarse.
- Los ingenieros deben ser valorados tanto como los gerentes.
- *Agile* debe adaptarse al negocio y a la función en la que se aplica: no existe una "talla única".
- El cambio de mentalidad de proyectos a producto es fundamental: si lo construyes, entonces también lo operas (y evoluciona).
- Todos en la compañía deben aceptar la transformación y poder explicarla a los accionistas y a los reguladores involucrados.
- Todo se reduce al liderazgo: la alta dirección debe ser un modelo a seguir y estar dispuesta a asumir riesgos junto con el resto de la organización.

Dominando la evolución de las tecnologías emergentes



La situación actual

La cantidad y tipo de herramientas y tecnologías disponibles para crear una fuerza laboral digital altamente productiva son significativas. De hecho, la mayoría de nuestros clientes las tienen. Sin embargo, como con cualquier herramienta de *software* o tecnología, traducir una oportunidad en una ejecución exitosa es algo retador. Frecuentemente, los problemas que surgen y sus soluciones, son de carácter humano.

Aunque la automatización robótica de procesos (*RPA*) es el primer paso en común en la mayoría de nuestros clientes para incorporar fuerza laboral digital en sus negocios, la mayoría de las instituciones no han avanzado más allá de sus iniciativas de *RPA*. En el otro extremo de la escala laboral digital, la inteligencia artificial (*AI*), el paso siguiente que las organizaciones suelen explorar después de implementar tecnologías simples como *RPA*, ha demostrado un potencial sin precedentes en la mejora de la productividad al no sólo automatizar aún más las tareas realizadas hoy por los humanos, sino también al realizar tareas que ningún humano podría concebir ejecutar.

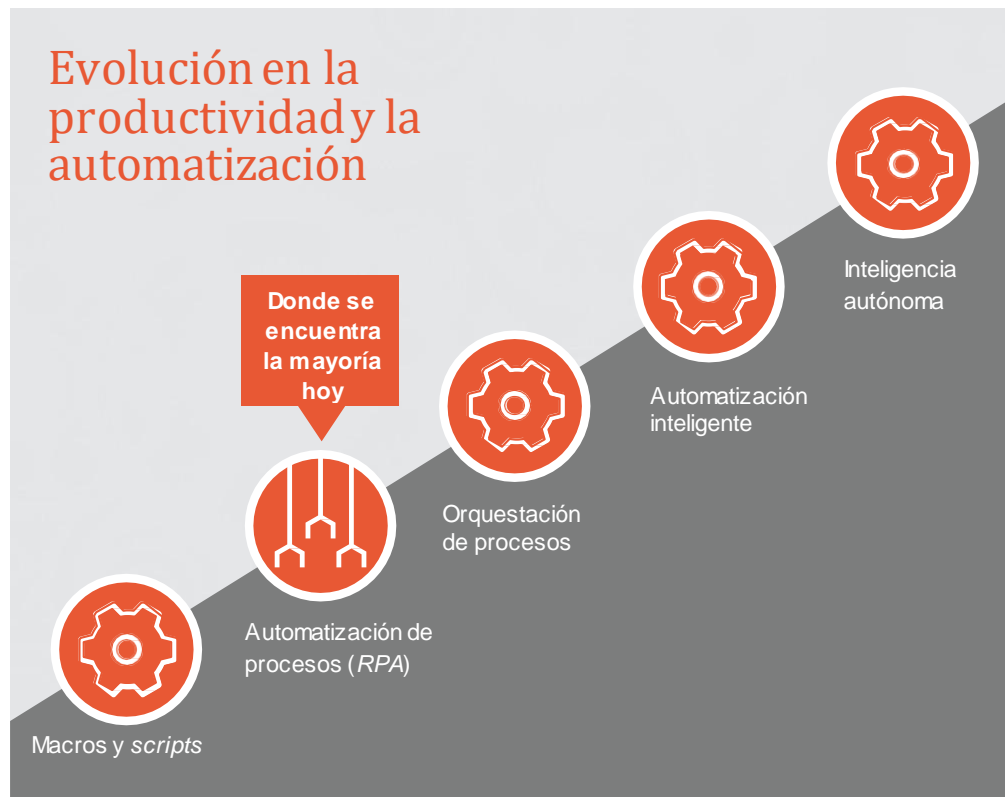
Las entidades líderes ahora están incorporando rápidamente la *AI* a las funciones comerciales, como el *robo-advising*, la calificación crediticia y el servicio al cliente. Aprovechar la inteligencia artificial ha mejorado sustancialmente la experiencia del cliente, ha reducido los costos y, en algunos casos, ha creado nuevos productos y servicios.

A medida que la *AI* se incorpora en más áreas del negocio, los reguladores han comenzado a notarlo. Cada vez más existe la preocupación de que la *AI* está creando nuevas "cajas negras", donde los humanos no pueden comprender o explicar la naturaleza de los algoritmos y sus implicaciones. ¿Tendrá un algoritmo de calificación crediticia sesgos ocultos? ¿Entregan los *robo-advisors* estándares fiduciarios a sus clientes inversionistas?

¿Qué debería suceder?

Las organizaciones deben comenzar con un sistema para clasificar varios tipos de trabajo digital y así comprender los beneficios y retos únicos de cada uno.

Aunque las instituciones de servicios financieros ya han implementado *AI* en sus negocios (piénsese en *trading* algorítmico), la mayoría de estas tecnologías enfocadas en la fuerza laboral digital son posibles a un costo razonable gracias a la nube. De hecho, los competidores emergentes digitales puros no son los únicos que aprovechan la nube, puesto que hay casos de éxito de reducción de costos y puesta en producción de nuevas y mejores experiencias de cliente también de los jugadores tradicionales.



Desafíos

Como con cualquier transformación, hay pasos e hitos importantes en el camino. Por lo general, las instituciones comienzan con pruebas de concepto, pero pocas empresas apenas han llegado más allá de este punto. Con RPA, por ejemplo, las razones por las que el avance se detiene varían, pero los temas comunes incluyen una inadecuada selección de los casos de uso y negocio, el alto costo de la tecnología, la fragmentación de herramientas y la resistencia humana a la automatización, resultando en esfuerzos fallidos. La encuesta de productividad de PwC muestra que dentro de las principales razones por las que no se logra un éxito son: una implementación deficiente (71%) y la falta de una estrategia articulada (59%).

Hemos visto numerosos intentos de abordar estos problemas con diferentes niveles de éxito, incluida la creación de centros de excelencia (COE) para desarrollar capacidades y casos de uso, la selección de herramientas y la formación de equipos SWAT para acelerar las implementaciones. Aún así, nuestra encuesta muestra que sólo el 18% de nuestros clientes están muy satisfechos con sus programas. ¿Qué es lo que falta?

En nuestra experiencia, los clientes generalmente carecen de un método riguroso para determinar el lugar donde la digitalización de la fuerza laboral digital redundará en un beneficio integral (de punta a punta) en los procesos, en términos de mejora en la satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclo en los procesos o disminución en la cantidad de FTEs necesarios. Por lo tanto, las instituciones a menudo hacen conjeturas equivocadas sobre dónde implementar mejor una fuerza laboral digital, generando resultados inconsistentes e subóptimos.

En cuanto a la inteligencia artificial, en la mayoría de las instituciones el principal desafío no es la tecnología en sí, sino el gobierno adecuado de la misma. Factores que usualmente son determinantes del éxito alcanzado son, por ejemplo, una selección adecuada de aplicaciones para la conversión de clientes, la correcta gestión de los retos regulatorios para el uso de la nube (particularmente la nube pública), las decisiones estratégicas sobre tener redundancia del proveedor de la nube, un enfoque cuidadoso para abordar los temas de privacidad de datos y evaluaciones exhaustivas sobre qué nuevas aplicaciones pueden beneficiarse de un ambiente en la nube.

Pasos a seguir

El trabajo digital es un área en evolución que comienza con macros simples y termina con *AI*. El primer paso es entender lo que hay en el mercado y familiarizarse con los casos de uso relevantes. Una tecnología como RPA se entiende bastante bien, y se encuentran unos pocos proveedores líderes en el mercado, pero algo como la aplicación de aprendizaje profundo (*deep learning*) es aún incipiente y algunos dirían que no está probado.

Crear un Centro de Excelencia (COE) dentro de una organización es un paso importante a seguir. ¿Por qué? Porque cosas como la selección de herramientas, el mantenimiento de los casos de estudio, prácticas, metodologías y los modelos probados deben manejarse en un solo lugar y ser accesibles para el resto de la organización. La información puede compartirse más fácilmente, y cada despliegue posterior en la digitalización de la fuerza laboral digital se beneficia de las experiencias anteriores. De lo contrario, el conocimiento tiende a diluirse, y múltiples herramientas, tecnologías y metodologías generalmente conducirán a una experiencia subóptima de implementación. Por último, tomarse el tiempo y el esfuerzo para modelar procesos de manera integral (de punta a punta) permite desarrollar análisis de sensibilidad sofisticados, que, a su vez, facilitan la asignación óptima de la fuerza laboral digital.

Banco *retail* europeo simplifica sus procesos crediticios

Un cliente europeo enfrentaba un escenario de alta competencia con instituciones tradicionales así como nativas digitales, en términos del tiempo requerido para la aprobación de créditos a empresas de diferentes sectores económicos. Al mismo tiempo, las presiones en su estructura de costos estaban causando que la gerencia considerara reducciones en la fuerza laboral y otras medidas.

El piloto para la automatización de las aprobaciones de crédito incluía sucursales, canales digitales y casi 100 empleados de tiempo completo involucrados en el proceso integral de solicitud de crédito para la región.

El desafío era automatizar esos procesos en los lugares donde se generara mayor reducción del tiempo del proceso al igual que del número de FTEs, al mismo tiempo mejorando la satisfacción del cliente. Varias personas en el banco tenían teorías sobre dónde estaban generándose los cuellos de botella, pero fue sólo cuando PwC usó su metodología *Realise* para modelar de manera integral el proceso (de principio a fin) — analizando la propia información del banco, la cual incluía el registro digital de los empleados — que se pudo realizar análisis de sensibilidad que permitieron identificar las áreas donde la inversión en fuerza laboral digital tendría mayor impacto en términos de reducción del tiempo de aprobación y necesidad de recurso humano de tiempo completo.

El programa resultó en beneficios que incluyen:

- Incremento de la capacidad del 20% al 30% a lo largo del proceso y de los equipos, como resultado de una forma de trabajo más simple, eficiente y consistente.
- Reducción de más de un mes en promedio del proceso de otorgamiento de créditos, desde la solicitud de crédito hasta el desembolso al cliente.
- Reducción del tiempo promedio anual de revisión de tres días a casi tres horas, gracias al establecimiento de un enfoque basado en riesgo.
- Reducción de un 10% aproximadamente en retrabajo a lo largo de los procesos (de principio a fin) por el establecimiento de instructivos operativos estándares claros (p.e, cómo escribir una solicitud de crédito).
- Adopción de métodos *lean* de trabajo que a la fecha ya suman más de 350 empleados involucrados.
- Acreditación *lean* por parte de un organismo reconocido de 150 empleados con el fin de mantener las nuevas formas de trabajo adoptadas.

Consideraciones Finales

La mejora sostenible en la productividad es necesaria para la industria de servicios financieros, pero no será fácil de implementar. La transformación requerirá que la tecnología y los humanos trabajen conjuntamente estableciendo una nueva relación, en la cual las máquinas asumirán tareas manuales rutinarias y apoyarán a los humanos en ejecutar sus roles de mejor manera, creando nuevas oportunidades para las instituciones y sus empleados. Al hacer esto, los empleados deberán ser “digitales” y las organizaciones deberán aprovechar la fortaleza de las multitudes. No hay una única manera de abordar el desafío de la productividad, pero concentrar los esfuerzos en estas seis áreas será un buen punto de partida para este viaje.



Para poner las cosas en marcha, los CEOs deben preguntarse si están tomando en serio la productividad o si solamente están reduciendo costos para poder cumplir con las metas e indicadores financieros trimestrales.

¿Qué acciones están tomando en estas seis áreas?

Tal vez ha llegado el momento en que se deba crear un nuevo rol en las instituciones financieras que será desempeñado por un alto ejecutivo líder de la agenda de la productividad en cada entidad (*Chief Productivity Officer*) y que ayudará a impulsarla para toda la industria de servicios financieros.

Contactos

Colombia

Hernán Navia

Líder Consultoría Servicios
Financieros LATAM
Principal, PwC EE.UU
hernan.navia@pwc.com
+1-305-375-6308

Julián Díaz

Líder Consultoría Servicios
Financieros Colombia
Socio, PwC Colombia
julian.diaz@pwc.com
+57 (1) 634-0555 Ext. 10452

Global

John Garvey

Líder Global de Servicios
Financieros
Principal, PwC EE.UU
john.garvey@pwc.com
+1-646-471-2422

David Hoffman

Líder de banca global y mercado de
capitales
Socio, PwC EE.UU
j.david.hoffman@pwc.com
+1-646-471-1425

Olwyn Alexander

Líder global de gestión de activos y
patrimonios
Socio, PwC Irlanda
olwyn.m.alexander@pwc.com
+353 (0) 1 792 8719

Stephen O'Hearn

Líder global en gestión
de aseguradoras
socio, PwC Germany
stephen.t.ohearn@pwc.com
+49-89-38-00-69-688

Expertos en la materia

Fuerza laboral y funciones de cambio

Michael Cooch

PwC Reino Unido
michael.c.cooch@pwc.com
+44 (0) 790 543 2316

Thomas Ciulla

PwC EE.UU
thomas.ciulla@pwc.com
+1-646-471-0519

Economía de plataforma e innovación

Sreedhar Vegesna

PwC India
sreedhar.vegesna@pwc.com
+91 9962254884

Fuerza laboral digital

Bhushan Sethi

PwC EE.UU
bhushan.sethi@pwc.com
+1-646-471-2377

Chris Box

PwC Reino Unido
chris.box@pwc.com
+44 (0) 7808 106 841

Julia Lamm

PwC EE.UU
julia.w.lamm@pwc.com
+1 917-913-5474

Agilismo empresarial

Pieter Koene

PwC Netherlands
pieter.koene@pwc.com
+31 (0) 622909772

Fuerza laboral digital

Kevin Kroen

PwC US
kevin.kroen@pwc.com
+1-201-759-3223

Darren Homer

PwC UK
darren.homer@pwc.com
+44 (0) 7730 596 968

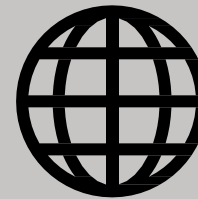
Contexto de la encuesta

Acerca de la Encuesta de Productividad de PwC en el Sector de Servicios Financieros

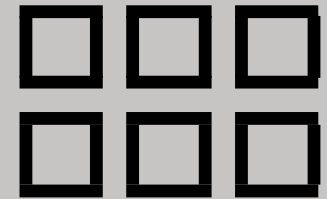
Se recopilaron 150 encuestas completas

Los resultados se han preparado para su discusión con el equipo de servicios financieros de Estados Unidos.

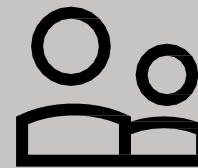
- La encuesta fue llevada a cabo online y el target fueron los ejecutivos de niveles senior que trabajan con el sector de servicios financieros (FS) alrededor del mundo.
- La participación de la encuesta se hizo a través de una invitación a los contactos de PwC. Para responder, los participantes registraron su interés de manera individual y fueron redireccionados a la página web, la cual generó un link personalizado para acceder a la encuesta.
- La encuesta se realizó en vivo del 3 al 26 de Octubre de 2018.
- El propósito de esta encuesta era obtener una evaluación acerca del significado de “productividad” dentro de los ejecutivos de niveles senior que trabajan en el sector de servicios financieros alrededor del mundo.



36 territorios representados



6 Subsectores de FS representados



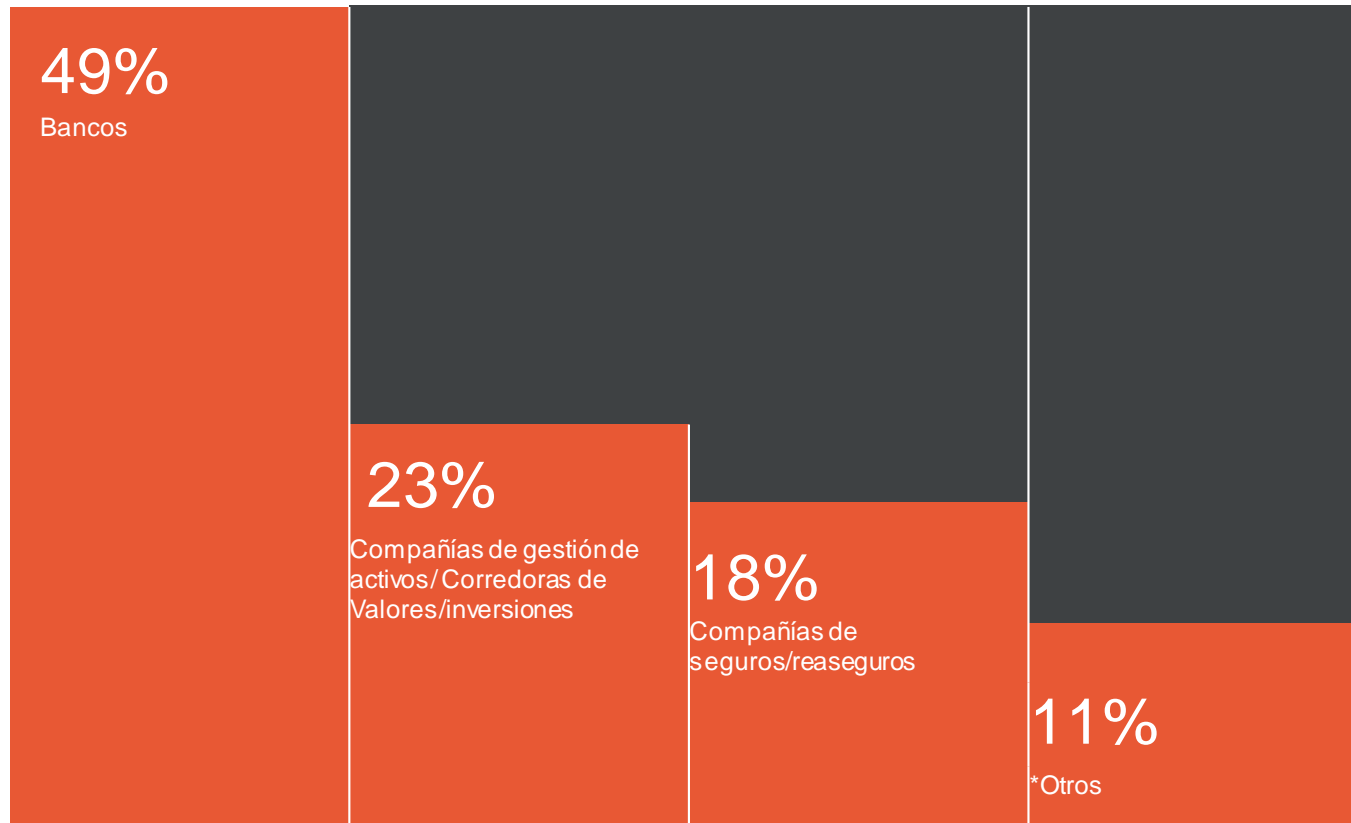
La voz de 150
Ejecutivos senior



35% de las organizaciones
tenían ganancias de más de
\$5 billones

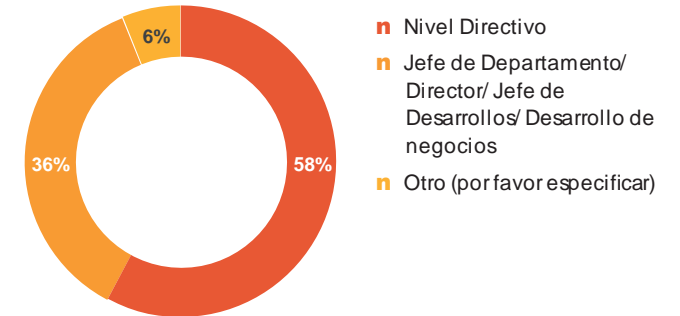
Audiencia clave de la encuesta

Para qué tipo de organización trabajan los encuestados



*Otros: Capital de Riesgo, capital privado, transferencia de fondos y compañías de pagos, empresas fintech, compañías de leasing y de servicios de asesoría personal.
Fuente: PwC Productivity in the Financial Services Sector Survey report, Noviembre 2018

Que rol desempeña en su organización



13% 27%

de los participantes son Directores Ejecutivos CEO

son Directores Financieros o Ejecutivos Senior Financieros

www.pwc.com/fs

<https://www.pwc.com/co/>

PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países, con más de 276.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: www.pwc.com.

© 2020 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados