

Deloitte.



Crunch time - Tiempo de Actuar
Finance in a digital world

Contenido

Artículo traducido del inglés: “Crunch Time: Finance in a Digital World”

Esta publicación está basada en una profunda investigación realizada en conjunto con profesionales del ámbito de las finanzas, incluyendo entrevistas con CFOs de empresas globales. Podrán encontrar sus comentarios a lo largo del documento. Para aquellos CFOs que aceptaron ser entrevistados, ofrecemos nuestro sincero reconocimiento. Muchas gracias.

01	Planeando el futuro	04
02	Disrupción digital	05
03	Empiece donde se encuentra	07
04	Nuevos retos, nuevas herramientas	09
	Nube	11
	Robótica de procesos	13
	Visualización	15
	Analytics avanzado	17
	Computación cognitiva	19
	Procesamiento en memoria	22
	Blockchain	24
05	No ignorar el desconcierto de la gente	26
06	Haga la llamada	29

“Los equipos financieros necesitan entender que el mundo continuará moviéndose aún más rápido. Necesitamos estar preparados para enfrentar demandas de negocios que aun no hemos visto.”

Un breve cuestionario

¿Qué dicen los líderes de la empresa acerca del rol de las áreas financieras en la actualidad?

- A Hacen demasiado
- B No hacen mucho
- C No tengo idea
- D Todas las anteriores

Resultado

Los líderes empresariales podrían no tener una comprensión completa acerca de lo que sucede en Finanzas, pero sí saben qué es lo que pretenden. Obtener financiamiento, emitir estados financieros precisos, pronosticar resultados futuros y colaborar en el proceso de toma de decisiones. ¿Su equipo de finanzas preparado para realizar esto?



01

02

03

04

05

06

Planeando el futuro

Cuando un comerciante Sumerio registró por primera vez la venta de ganado en una tabla de arcilla, nació la tecnología de negocios.

Hoy, 5000 años más tarde, esa antigua tecnología evolucionó hacia una nueva clase de herramientas digitales, las cuales están revolucionando todos los aspectos del negocio. No es necesario mirar muy lejos para ser testigo del espectacular impacto de la nube, robotics, analytics, inteligencia artificial, automatización y más. Esos son sólo algunos de los disruptores digitales que están cambiando la manera de hacer negocios.

¿Cuál es el significado de todo esto para el futuro del área de Finanzas? Muchísimo.



01

02

03

04

05

06

Disrupción digital

“Los equipos financieros necesitan entender que el mundo continuará moviéndose aún más rápido. Necesitamos estar preparados para enfrentar demandas de negocios que aun no hemos visto.”



01

02

03

04

05

06

Disrupción digital

Las áreas financieras cuentan con vasta experiencia gestionando cambios. Sin embargo, la disrupción digital representa una oportunidad sin precedentes. Por ejemplo, oportunidades para analizar cantidades masivas de datos, de manera rápida y así poder distribuir información y conocimiento a lo largo de toda la organización. Esos cambios no solo están impulsando mejoras operacionales, sino que también están cambiando las expectativas para agregar conocimiento.

Los volúmenes de datos crecen exponencialmente

La información fluye hacia las organizaciones de manera que los volúmenes de datos alcanzan niveles inimaginables. Big data, redes sociales, el Internet de las Cosas, etc. El mundo está creando 2.5 trillones de bytes de datos todos los días.¹

Los datos no estructurados son diferentes

Si bien el crecimiento masivo de datos estructurados es suficientemente desafiante, la cantidad de información no estructurada de videos, fotografías y texto genera desafíos desde el punto de vista analítico, para los cuales muchas áreas financieras no están preparadas. Muchas carecen tanto de tecnología como de talento para gestionarlos.

Las finanzas no tienen exclusividad en el análisis

La gente de negocios hoy tiene acceso a herramientas analíticas que solían ser usados solo por finanzas. Cuando finanzas no puede o no agrega suficiente valor, la relación empresarial se ve amenazada.

Oportunidad en los ciclos de negocios

En un mundo digital, los nuevos productos pueden ser lanzados en horas en lugar de meses, y del mismo modo pueden desaparecer - al igual que los clientes. Ciclos de planificación, pronósticos, asignación de capital y cierre están bajo el mismo juego. ¿Necesitan las áreas de Finanzas realizar más cosas en tiempo real?

La falta de talento es real

Los modelos de talento para las Finanzas en un mundo digital se inclinan hacia la ciencia de datos y los negocios. Muchas organizaciones carecen de la gente adecuada en los puestos apropiados, para realizar este cambio. Capacitar y desarrollar los equipos actuales puede ayudar, pero la necesidad de contratar nuevas y distintas capacidades en el área de Finanzas se torna urgente.



01

02

03

04

05

06

Comience en donde se encuentra



01

02

03

04

05

06

Comience en donde se encuentra

El Director Financiero de una compañía tradicional enfrenta diferentes desafíos digitales respecto a los Directores Financieros de compañías que nacieron como digitales. Para éstas últimas, las áreas de finanzas podrían ya operar completamente en la nube, con automatización por doquier y sin los conceptos de los sistemas tradicionales. Sus integrantes son nativos digitales.

Las compañías tradicionales tienden a ver lo digital de manera diferente. Muchas han adoptado soluciones en la nube o el uso de analytics, pero todavía mantienen un gran número de sistemas tradicionales, los cuales requieren mucho dinero y esfuerzo para mantener. La implementación del cambio es difícil y representa un esfuerzo constante, con desafíos a superar en todas las direcciones.

Algunas organizaciones financieras están dejando de usar el sistema tradicional, en donde algunos procesos cambian a la automatización y uso de robotics. En teoría, esto libera al equipo para que se enfoque en agregar valor para la planeación, presupuestación y apoyo en la toma de decisiones de negocio. Otros, apuestan al uso de analytics para mejorar su desempeño en el modelo empresarial. Muchos usan ambas estrategias.

¿Qué camino hace sentido para usted? ¿Qué tipo de plan de trabajo necesita para darse cuenta de los beneficios de la transformación digital?

Al final, las compañías necesitarán trazar sus propios caminos. Sin importar el futuro que usted visualice, los líderes serán los que determinen la manera en que lo digital funcionará para las finanzas – y para todo el negocio en general.



01

02

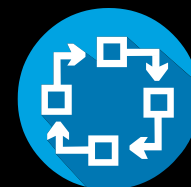
03

04

05

06

Nuevos desafíos, nuevas herramientas



Algunas de las nuevas herramientas digitales disponibles se focalizan en actualizar los sistemas y capacidades existentes. Otras herramientas, a las cuales llamamos exponenciales, son diseñadas para proveer nuevas y diferentes capacidades.

Juntas, conforman un modulo de herramientas que pueden ser utilizadas por las finanzas para mejorar sus resultados y eficiencia, y contribuir al negocio de manera más efectiva, especialmente cuando son utilizadas en conjunto.

Nuestra investigación sugiere que estas tecnologías tienen cada día más relevancia por como interactúan con las finanzas.



01

02

03

04

05

06

Nuevos desafíos, nuevas herramientas

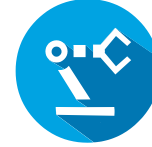
Herramientas digitales diseñadas para proveer nuevas y diferentes capacidades a las Finanzas

Modernización Central



La Nube

Cloud es un tipo de computación que utiliza la tecnología escalable y elástica para ofrecer servicios en internet. En lugar de hacer grandes inversiones por adelantado, las finanzas pueden obtener la pila completa de la funcionalidad financiera "como un servicio", entregado a través de nubes públicas, privadas o híbridas.



Robótica de procesos

Robotics automatiza el procesamiento de transacciones y la comunicación a través de múltiples sistemas de tecnología. Los robots realizan procesos periódicos al igual que los seres humanos, pero con menos riesgo de errores y fatiga.



Visualización

La visualización se refiere al uso innovador de las imágenes y la tecnología interactiva para explorar grandes conjuntos de datos de alta densidad. Las suites de visualización complementan la inteligencia empresarial de plataformas y análisis, ofreciendo gráficos, interactividad y facilidad de uso a la par de las principales experiencias de los consumidores.

Transformación exponencial de las Finanzas



Analytics avanzado

Analytics ha sido durante mucho tiempo parte del arsenal financiero, pero las nuevas técnicas están ayudando a la gente de negocios a responder a las preguntas con respuestas perspicaces. A menudo eso significa mezclar Big Data para ver patrones que sugieren oportunidades futuras.



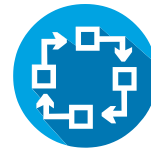
Computación cognitiva

Cognitive computing y la inteligencia artificial (IA) simulan el pensamiento humano. Esta tecnología incluye el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, el reconocimiento de voz y la visión por computadora.



Informática en Memoria

In-memory computing se refiere al almacenamiento de datos en la memoria principal para obtener tiempos de respuesta más rápidos. Y al comprimir los datos, los requisitos de almacenamiento se reducen. ¿El resultado? Velocidad y acceso a cantidades de datos que antes eran inimaginables.



Blockchain

Blockchain es un libro digital distribuido, donde las transacciones se comprueban y se almacena de forma segura en una red de nodos conectados y distribuidos, sin consejo de autoridad central.



01

02

03

04

05

06

La Nube



Agilidad y eficiencia, todo como un servicio

Para aquellas compañías que requieren servicios flexibles y escalables, sin incurrir en inversiones iniciales significativas o costos técnicos asociados al mantenimiento de la arquitectura o de los sistemas, la nube es una opción hecha a su medida. De acuerdo a Gartner, al menos 25% de las nuevas aplicaciones financieras centrales para grandes compañías serán basadas en la nube para 2018 (SaaS – Software as a service).²

Nuestra investigación muestra que plataformas en la nube han sido implementadas en aproximadamente 80% de las compañías encuestadas. Aproximadamente la mitad de los Directores financieros que respondieron dicen que usan esta tecnología en algunas áreas, y más del 30% dicen que la usan de forma centralizada. El 12% dice que está evaluando o realizando pilotos de esta tecnología.³

Crunch time – Tiempo de Actuar

No tenga miedo. Mientras que los servicios en la nube vienen con preocupaciones cibernéticas y de seguridad legítimas, que se deben tomar con seriedad, también hay numerosas aplicaciones financieras en donde la nube simplemente tiene demasiado sentido como para ser ignorada.

Las aplicaciones más importantes para adopción temprana incluyen: Planeación, Presupuesto, Proyección, Adquisición, Gastos, Reportes y Nómina.



01

02

03

04

05

06

La nube en acción



01

02

03

04

05

06



“Hace tres o cuatro años, vender la nube era algo apostólico. Hoy es algo dominante. La mayoría de los RFPs tienen una nube desde el principio”

Luego del éxito inicial de los proveedores nativos de sistemas SaaS, los gigantes tecnológicos proveedores de ERPs comenzaron a cambiar su estrategia hacia soluciones en la nube, opciones mejoradas con nuevos servicios que incluyen computación cognitiva, procesamiento en memoria, y ciberseguridad.⁴ Todos ellos en una carrera de gran magnitud por las empresas interesadas en ser mas eficientes y que quieran reducir costos. Otros jugadores mas pequeños con capacidades de nicho, también están generando disrupción, especialmente en el área de planificación y presupuesto.



Una firma global de capital privado requería implementar un ERP basado en la nube. El interés de la firma estaba basado en el crecimiento, expansión geográfica, y crecientes demandas de reporte. La nube les permitió transformar el área financiera y volverse una organización escalable, controlada y eficiente.⁵

Robótica de procesos



**Más rápido,
mejor y más
barato**

Robotics y la automatización han reconfigurado fundamentalmente la industria global, venciendo el pensamiento convencional sobre los canales de distribución, las cadenas de suministro y los costos de mano de obra. Pero eso es sólo la punta del iceberg. Desde la gestión de call centers hasta el seguimiento preciso del Internet de las cosas, y más; las innovadoras aplicaciones de la automatización han estado propagándose en casi todas las industrias y funciones empresariales. Incluso en finanzas.

La robótica de procesos usa programas de software para ejecutar tareas repetitivas y automatizar procesos. Estos procesos usualmente incluyen grandes volúmenes de actividades manuales, tales como ingreso de datos y generación de reportes. De acuerdo a nuestra investigación, la robótica de procesos ya está siendo utilizada por el 30% de las

compañías que encuestamos.⁶ Los motivos son comunes: mayor velocidad, menor costo, mayor precisión.

Adicionalmente, la automatización ofrece a las finanzas una oportunidad de mover personas a funciones donde pueden ayudar a tomar mejores decisiones de negocio. Eso es una buena noticia.

Crunch time – Tiempo de Actuar

No hay necesidad de reinventar la rueda. Muchas organizaciones financieras han descubierto buenas oportunidades para reducir costos y mejorar la productividad a través de la robótica de procesos. Evite la parálisis del análisis eligiendo una aplicación probada y haga uso de ella.



01

02

03

04

05

06

Robótica de procesos en acción



01

02

03

04

05

06



“Tenemos que ser aún más eficientes. Eso significa bajar los costos para servicios transaccionales utilizando la automatización, robotics, y tal vez incluso nuevos proveedores de outsourcing en este espacio.”

Un banco importante llevó a cabo una Automatización Robótica de Procesos utilizando 100 robots, los cuales ejecutan 18 procesos y manejan más de 85,000 solicitudes cada semana. La capacidad de respuesta de los robots equivale a aproximadamente 230 empleados de tiempo completo, representando un 30% del costo de reclutar más personal. Adicionalmente, dos de las cinco fallas de calidad más frecuentes fueron eliminadas con la introducción de los robots.⁷



Luego de explorar formas para mejorar las operaciones de servicios compartidos, una manufacturera global concluyó que podía evitar el proceso tradicional de outsourcing y focalizarse en el uso de robotics y tecnología cognitiva. ¿Cuál es el beneficio potencial? La compañía pudo automatizar el equivalente al 80% de la carga de trabajo de sus empleados.⁸

Visualización



Volviendo accesible la información

La transición desde los datos no procesados a información para la toma de decisiones es una prioridad para muchas compañías. Dado que los lapsos de tiempo de atención humanos corren de a 8 segundos⁹, se requieren métodos y herramientas que permitan descifrar más rápidamente volúmenes crecientes de datos disponibles.

Las herramientas de visualización pueden proveer rápidamente soluciones analíticas para la empresa, facilitando la construcción de prototipos que permiten reducir el tiempo de desarrollo. Esas herramientas también permiten “visualizar” hechos que están sucediendo que refieren directamente a decisiones importantes. Las métricas visuales son fácilmente entendibles para la mayoría, permitiendo expandir el alcance de analytics más allá del dominio de los expertos en datos.

Las herramientas de visualización avanzada han sido implementadas por aproximadamente el 30% de las compañías encuestadas, con otro 12% reportando de que están evaluando o realizando pilotos de estas tecnologías.¹⁰

Crunch time – Tiempo de Actuar

A menudo se asume que las herramientas de análisis visual por sí mismas proporcionarán conocimientos listos para usarse. Generalmente no lo hacen. Al igual que cualquier otra herramienta, la búsqueda de soluciones eficaces requiere filtrar a través de opciones, experimentar, y luego establecer un enfoque que funcione para sus necesidades únicas.



01

02

03

04

05

06

Visualización en acción



01

02

03

04

05

06



“Tenemos que ser capaces de expandir la información que proporcionamos y que sea accesible. Al final del día, esa es la parte estratégica. La parte divertida.”

Una manufacturera global buscaba mejorar la velocidad, la consistencia y la calidad de la información que los tomadores de decisiones estaban recibiendo, específicamente para poder analizar los problemas de manera más rápida. La compañía creó dashboards, los cuales se dispusieron en el área de producción para identificar el momento en el cual se generaba un cuello de botella en el proceso de producción. Con esas herramientas visuales, los gerentes podían rápidamente relocalizar personas y recursos para evitar costosos descensos en la productividad.¹¹



Mediante el uso de herramientas visuales, ejecutivos de un banco global son capaces de analizar información financiera de manera más eficiente utilizando reportes interactivos e integrados. Esos reportes permiten identificar indicadores de desempeño y comparar escenarios tales como métricas financieras actuales contra las presupuestadas.¹²



Una compañía de servicios de salud enfrentaba fuertes desafíos de reconciliación de información entre diferentes reportes, lo cual limitaba la habilidad de los ejecutivos de personalizar la información o profundizar sobre ella. Con el uso de las herramientas visuales, la compañía hoy cuenta con análisis de tendencias y KPIs fácilmente utilizables, los cuales permiten identificar variaciones y sus causas.¹³

Analytics avanzados



Análisis más profundos, mejores predicciones.

Contar con métodos efectivos de planificación, presupuesto y análisis de rentabilidad significa mucho para los líderes empresariales. Afortunadamente existen caminos probados para que las finanzas mejoren en estos aspectos, entre los cuales se incluyen los modelos predictivos. Muchas compañías ya están realizando inversiones significativas en analytics para estas áreas.

Las soluciones de analytics avanzados ya han ganado su lugar dentro del set de herramientas de los equipos de finanzas alrededor del mundo. Mientras las áreas de finanzas trabajan para cumplir con las crecientes expectativas de soluciones de valor agregado, la tendencia parece continuar a que el talento en las mismas se focalice cada vez más en el análisis e interpretación de datos, incluyendo la aplicación de algoritmos sofisticados usados por expertos en datos.

Aproximadamente el 45% de los CFOs encuestados dicen que ya han hecho inversiones en analytics para contabilidad y finanzas, y cerca del 52% dicen que van a invertir más en el futuro. El sector de servicios financieros registraba los niveles más altos de inversión, ubicándose en un 64% de los encuestados, mientras que el sector de la salud es el que planifica mayor inversión futura, alcanzando el 71%.¹⁴

Crunch time – Tiempo de Actuar

Enfoque el pronóstico. Hay muchas maneras de aplicar analíticos avanzados para amplificar los roles de estrategia y la función catalizadora de las finanzas. Si está buscando comenzar, invierta en herramientas específicamente diseñadas para mejorar la proyección. Los CFOs nos dicen que es el lugar en donde sus colegas esperan más apoyo.



01

02

03

04

05

06

Analytics avanzado en acción



“Honestamente, las organizaciones financieras se están convirtiendo en agentes de transformación y expertos en datos.”

Una compañía global de productos de consumo buscaba mejorar sus capacidades de planificación y presupuesto financiero, las cuales carecían de transparencia. Mediante el uso de analytics avanzados, la compañía fue capaz de alcanzar 99.6% de precisión en la predicción de ventas para el primer año de un pronóstico de 2 años consecutivos.¹⁵



El uso de analytics avanzados también racionaliza procesos y reportes. En una gran cadena de supermercados, la emisión de reportes estaba fragmentada en 155 métricas utilizadas para reportes ejecutivos. Usando herramientas de analytics avanzado y de visualización, la compañía redujo sus métricas a 8, manteniendo las más importantes y predictivas, cada una focalizada en ayudar a la compañía a tomar mejores decisiones.¹⁶



Un proveedor de salud necesitaba entender los motivos por los cuales los pagos de salarios parecían estar fuera de control en relación al crecimiento del personal. Mediante el uso de una herramienta de análisis de sueldos, fueron capaces de detectar diferencias y pudieron identificar un mal funcionamiento del sistema.¹⁷



01

02

03

04

05

06

Computación cognitiva



Automatizando el conocimiento

“Cognitive computing” es un término general que abarca el aprendizaje de las computadoras, la generación del lenguaje natural, el reconocimiento del habla, la visión y la inteligencia artificial. En conjunto, estas herramientas simulan las habilidades cognitivas humanas, reduciendo montañas de datos para automatizar los conocimientos y presentar informes en tiempo real.

Nuestra investigación muestra que la computación cognitiva y la inteligencia artificial han sido implementadas en aproximadamente 17% de las compañías que fueron entrevistadas. Otro 20% dicen que están implementando pilotos en áreas funcionales específicas.¹⁸

Crunch time – Tiempo de Actuar

Elija lectura o escritura. La ciencia del lenguaje natural (NLS) permite a las compañías leer documentos, como contratos u órdenes de compra y analizarlos en grandes volúmenes sin necesidad de intervención humana. Adicionalmente, la generación natural de lenguaje puede complementar reportes de rutina con comentarios narrativos mediante el uso de texto personalizado. Esas aplicaciones representan un buen lugar para empezar.



01

02

03

04

05

06

Computación cognitiva en acción



“Dado el poder de los analytics, el aprendizaje automático, y las grandes fuentes de datos, nuestro rol como socio de negocios puede evolucionar hacia donde constantemente estamos considerando maneras distintas de adaptar nuestro modelo de negocio.”

Nuestra propia firma está automatizando comentarios relacionados a resultados financieros periódicos y semanales de todas las áreas de negocio. Ese esfuerzo de automatización liberará de tiempo al equipo de finanzas para focalizarse en tareas más estratégicas.



Una agencia de noticias utiliza software cognitivo para automatizar los artículos de noticias referentes a ganancias corporativas. Luego de una curva de aprendizaje inicial, el proceso de reportes automatizado está libre de errores. La compañía hoy produce 3700 reportes de análisis de ganancias por trimestre, una cantidad 12 veces mayor respecto al método manual.¹⁹



01

02

03

04

05

06

Los elementos de la computación cognitiva



Machine learning

Machine learning es la habilidad de los sistemas informáticos de mejorar sus resultados de manera independiente a través de la exposición de datos, resultados y retroalimentación sin necesidad de seguir instrucciones.



Reconocimiento de voz

Reconocimiento de voz es la habilidad de transcribir y entender la voz humana.



Procesamiento natural de lenguaje

Procesamiento natural de lenguaje es la habilidad de las computadoras de trabajar con texto de la misma manera que lo realizan los humanos. Esto le brinda a las computadoras la capacidad de escribir texto personalizado de alta calidad adecuando el mismo a cada situación de un modo natural y no repetitivo.



Visión por Computadora

Es la capacidad de las computadoras de identificar objetos, escenas y actividades en un ambiente visual natural.



01

02

03

04

05

06

Informática en memoria



Administrar más información de mas operaciones

Manejar efectivamente la información digital requiere una arquitectura técnica que pueda administrar conjuntos masivos de datos, sin sacrificar la disponibilidad o la oportunidad. Eso es lo que ofrece la tecnología in-memory. Las aplicaciones clave incluyen procesamiento de transacciones, procesamiento de eventos, almacenamiento en caché distribuido y modelado de escenarios.

Solo el 10% de los CFOs encuestados dicen que usan esta tecnología, y muchos mencionan cierta pérdida de detalle cuando la información se encuentra agregada.²⁰ Sin embargo, esperan que esa situación cambie en los próximos años. Para muchos requerimientos futuros de gestión de datos, el procesamiento in-memory será una herramienta indispensable. La explosión de la información transmitida desde el Internet de las cosas puede convertir procesamiento in-memory en una capacidad crítica para las compañías que se encuentran en un proceso de transformación digital.

Crunch time – Tiempo de Actuar

Active la discusión técnica. ¿Dónde necesita un acceso rápido para analizar un alto volumen de transacciones simultáneamente? ¿En qué casos, las notificaciones automatizadas en tiempo real permitirían una mejor toma de decisiones? ¿Dónde necesita cálculos dinámicos de big data en milisegundos? No se pueden abordar estas cuestiones sin profundizar en los datos y la tecnología in-memory hace posible que esto suceda.



01

02

03

04

05

06

Informática en memoria en acción



01

02

03

04

05

06



“In-memory es una de las áreas más emocionantes para finanzas por las posibilidades que crea al proporcionar conocimientos para desbloquear el valor de big data.”

Una compañía de transporte llevaba más de 23 millones de pasajeros todos los días utilizando para ello más de 12,000 trenes. Utilizando la tecnología tradicional, la compañía podía manejar hasta 40,000 usuarios de Internet en paralelo, la mayoría de los cuales demoraban hasta 30 minutos tratando de reservar sus boletos en línea. Mediante el uso de tecnología in-memory, hoy pueden manejar más de 120,000 usuarios simultáneamente. Completar una reserva lleva hoy solamente algunos segundos.²¹

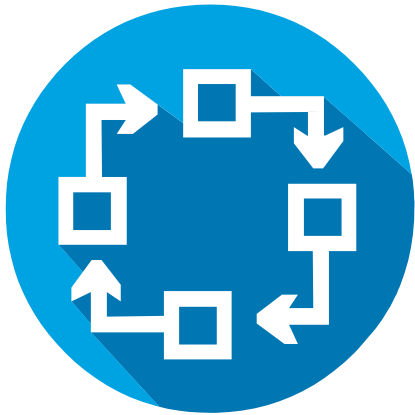


Un comerciante utilizó la tecnología in-memory como parte de un proyecto de varios años pensado para modernizar su antiguo sistema contable. El sistema de presupuestación y pronóstico tenía más de 20 años y era muy dependiente del uso de hojas de cálculo y agendas suplementarias. ¿Cuál fue la solución? Un nuevo sistema con la habilidad de ir desde los totales hasta el detalle transaccional. El sistema permitía un mejor análisis, menor tiempo invertido en procesos financieros, y un resultado con opciones visuales mejoradas.²²



Una compañía de seguros requería la transición hacia una nueva plataforma contable para mejorar y estandarizar los procesos. Mediante el uso de la tecnología in-memory, la compañía fue capaz de ganar acceso en tiempo real a información para mejorar el análisis y apoyar la toma de decisiones.²³

Blockchain



Construyendo la confianza digital

Blockchain ofrece el almacenamiento de registros inmutables de transacciones de datos a través de redes distribuidas. Mantiene la historia completa de las transacciones, lo que las vuelve verificables y auditables de manera independiente. Blockchain también permite la transferencia de valor persona-persona, eliminando potencialmente la necesidad de intermediarios. Adicionalmente, contratos programables ejecutados por eventos, también conocidos como contratos inteligentes, pueden ser guardados, verificados y ejecutados en blockchain.

Si bien esta tecnología está ganando impulso, todavía hay problemas sin resolver, incluyendo los riesgos asociados con la regulación, control y seguridad. Sólo el 4% de los CFOs encuestados dice que utiliza las tecnologías de blockchain, y la familiaridad con la tecnología parece relativamente baja.²⁴

Crunch time – Tiempo de Actuar

Espere y observe. Los desarrollos en blockchain avanzan constantemente, especialmente en los servicios financieros donde las compañías pueden llegar a 20 mil millones de dólares en ahorro anual para 2022.²⁵ Los pronósticos de mercado indican que 80% de los bancos más grandes del mundo van a tener proyectos de blockchain iniciados para finales del 2016.²⁶ Aún si no se encuentran en la industria bancaria, manténganse atento a las acciones de las instituciones financieras. Los obstáculos actuales a la adopción de blockchain deberían ser resueltos en el corto plazo, y probablemente se enfrenten a esta tecnología en el futuro cercano.



01

02

03

04

05

06

Blockchain en acción



01

02

03

04

05

06



“Cualquier cosa que pueda decir sobre la adopción de blockchain sería especulación en esta etapa. Pueden citarme.”

Una compañía global de e-commerce está ofreciendo un enfoque diferente a la industria online de ventas mediante la conexión de compradores y vendedores de manera directa. El proyecto está creando una red descentralizada para comercialización punto a punto. En lugar de visitar un sitio web, los usuarios descargan e instalan un programa que directamente los conecta con otros usuarios que buscan comprar o vender bienes y servicios, eliminando de esta manera los intermediarios.²⁶



Un banco en Japón ha completado una prueba de tres meses en la aplicación de mijin (una plataforma que crea blockchains) a sus sistemas contables en un ambiente de “mundo real”. En la demostración, 2.5 millones de cuentas de banco virtuales y un ambiente con la capacidad de procesar 90,000 transacciones por hora se obtuvo una reducción significativa de riesgo por fallas y fraude.²⁷



Instituciones financieras globales están utilizando blockchain para pagos transfronterizos, operando casi en tiempo real en sólo una fracción del costo de las plataformas actuales.²⁸

No ignoremos el desconcierto de la gente

“La transformación digital está centrada fundamentalmente en el ser humano, porque se trata de imaginar nuevas formas de creación de valor. Para que eso suceda, la gente tiene que ser habilitadora digital, así como usuarios de nuevas capacidades digitales.”



01

02

03

04

05

06

No ignoremos el desconcierto de la gente

Las áreas financieras cuentan con las personas requeridas para producir resultados en el mundo actual. Pero a medida que el mundo cambia, ¿qué será necesario para ayudar a esa gente a continuar siendo exitosa? ¿Cuáles serán los nuevos enfoques necesarios en reclutamiento, desarrollo, y planificación organizacional?

El crecimiento del negocio digital ya está reestructurando el mercado de talento mucho más allá de las finanzas. A medida que las organizaciones buscan mejorar su fuerza de trabajo en todas las áreas, están dando valor extra a las personas con relaciones y habilidades analíticas, que también pueden entender el negocio.

Las áreas de Finanzas enfrentan los mismos desafíos, y el desarrollo profesional es sólo una parte de la solución. Algunas personas serán capaces de hacer la transición desde roles contables a roles más analíticos, pero otros quedarán en el camino. Mientras tanto, cada contratación que realizan representa una oportunidad de prepararse para un futuro digital.

Mientras evalúe su modelo de talento, no ignore la tendencia emergente de uso de redes abiertas de talento, en donde podemos encontrar el talento para realizar tareas y obtener resultados. Esta opción representa una manera efectiva de ganar mejor talento con mayor flexibilidad organizacional simultáneamente.

Investigaciones muestran que los millennials representarán el 75% de la fuerza de trabajo en 2025.²⁹ Como “nativos digitales”, ellos esperan que las tecnologías que usan personalmente sean parte todos sus días de trabajo. Las personas que precisan las organizaciones no van a trabajar en un lugar donde no haya innovación o que no les brinde la posibilidad de aprender, crecer e innovar.



01

02

03

04

05

06

Esenciales del talento para la transformación digital



Liderazgo

La transformación digital no sucede sin un liderazgo fuerte. En finanzas, un CFO que realmente lidere es indispensable. Sea prudente en los compromisos que se toman, y mantenga una clara visión hacia el futuro con un plan estratégico preciso para llegar allí.



Cultura

Ambiciones claras brindan a las personas la oportunidad de ir más allá de las fronteras y guiar la innovación. Las generaciones previas de profesionales de finanzas trabajaban en un ambiente que valoraba la predictibilidad. Las nuevas generaciones tienden a buscar más experimentación, innovación y desarrollo. Con cada nueva contratación, la cultura de finanzas se puede volver más preparada para un mundo digital.



Habilidades

Las habilidades necesarias para las finanzas digitales son distintas de las que se necesitaba en el pasado. El talento financiero de hoy debe tener un sólido conocimiento de la tecnología y la ciencia de datos, al igual que un profundo conocimiento del negocio en sí.



Compromiso

¿Qué necesita para lograr que la gente vea que su organización se encuentra comprometida con ellos y sus metas? Lograr eso es clave para obtener una fuerza de trabajo más comprometida e inspirada.



01

02

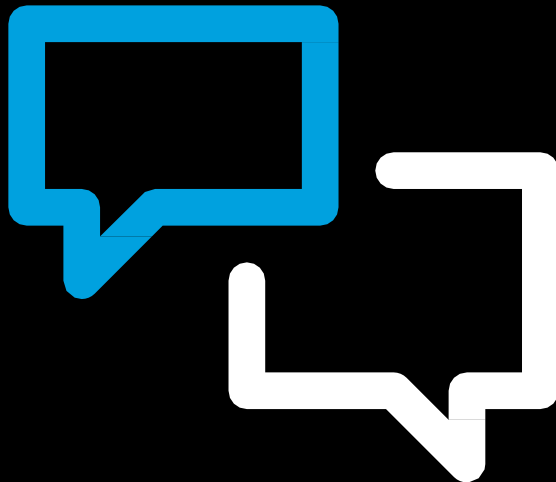
03

04

05

06

Haga la llamada



M: Hola, soy María de Marketing.

J: Hola María, te habla Juan.

M: ¿Juan el CFO?
¿Cómo estás?
¿Se te perdieron unos bitcoins?

J: Que chistosa...

M: ¿Qué puedo hacer por ti?

J: Necesito de tu ayuda.
Sé que has estado en el área de marketing digital por dos años. Quiero saber que has aprendido allí.

M: No me digas que estás tratando de familiarizarte con las redes sociales de nuevo.

J: Jajaja. Estoy hablando en serio.

M: Ok. Pero te debo advertir que el concepto digital no es sólo nuevas tecnologías, es una nueva manera de pensar y trabajar.
¿Estás preparado para eso?

J: Creo que debo estarlo.

M: Bueno, hagámoslo. Hemos realizado un sinnúmero de intentos fallidos, y hemos aprendido mucho.

J: Cuento con eso. Te envío una invitación para una reunión el jueves.

M: No te olvides de traer tu teléfono. Te voy a sacar una foto de tu valiente inicio en el nuevo futuro digital y la voy a subir a las redes sociales.

J: Ni lo pienses.



01

02

03

04

05

06

Hacer la llamada

La velocidad de la transformación digital está poniendo nuevas presiones para su adopción en las finanzas. Esto es un hecho. ¿Cual es el significado de esto para su compañía? es una pregunta que se deberían estar haciendo actualmente.

Nuestra investigación muestra que la mayoría de las áreas financieras con las que hablamos ya se encuentran en el camino de transformación digital, entre las cuales se encuentran algunas en las que el plan estratégico no es claro. No solamente los CFOs están haciendo inversiones en la nube, analytics y robotics, sino que también están repensando la visión de valor agregado que aporta el talento con el fin de anticipar las expectativas de crecimiento del negocio.

Afortunadamente, los CFOs no están solos. Otras áreas del negocio se encuentran frecuentemente liderando las iniciativas digitales, y hay mucho que aprender de sus experiencias. Hable con sus colegas. Descubran cómo esa transformación ha cambiado sus modelos operativos y de talento. Aprendan de sus éxitos y de sus fracasos.

Luego, comiencen a trazar el camino de transformación financiera, enfocándose primero en aplicaciones que hayan sido exitosas en otras áreas financieras. Tengan un plan estratégico en mente, pero ejecútelo paso a paso. Las cosas están cambiando demasiado rápido. No haga grandes apuestas antes de saber qué está preparado y de entender todos los riesgos potenciales.

No importa qué futuro visualice para su organización financiera, una cosa es segura. Si los líderes empresariales a su alrededor van a competir en el mundo digital, tendrán que procesar más información más rápidamente y convertir esa información en conocimientos más profundos más rápido que nunca. Eso requerirá tecnología nueva - y un grupo de personas que sean curiosas y expertas en su uso.



01

02

03

04

05

06

"No tener un plan de trabajo en la actualidad sería realmente peligroso dado que el ritmo de la transformación se está acelerando en todas las industrias. Esté atento a los resultados positivos y utilícelos para validar su dirección."

Otro pequeño cuestionario

¿Cuál es su opinión al respecto?

- (A) Perdón. Tengo otras cosas que hacer ahora.
- (B) Lo entendí. Pero el camino hacia el futuro parece un poco confuso.
- (C) Ya estamos en el camino hacia la transformación digital.
- (D) Llámame.

Resultado

Este informe acerca de las finanzas en un mundo digital fue desarrollado, en parte, utilizando entrevistas confidenciales de CFOs de compañías líderes en el mundo. Esas entrevistas reflejan nuestro compromiso en comprender las acciones que están tomando estas organizaciones como respuesta a las fuerzas digitales emergentes, así como también qué se espera ver en el futuro.



01

02

03

04

05

06

Autores y contactos



Autor

Steven Ehrenhalt
Principal, US and Global Finance
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4200
Email: hehrenhalt@deloitte.com

Colaboradores

Jessica L. Bier
Managing Director, US Human Capital
Finance Transformation Leader Deloitte
Consulting LLP
Tel: +1 415 783 5863
Email: jbier@deloitte.com

Matt Soderberg
Principal, US Digital Finance—
Robotics & Cognitive Automation
Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7726
Email: msoderberg@deloitte.com

Girija Krishnamurthy
Principal, US Oracle Finance
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 714 241 5161
Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

David E. Carney
Principal, US Strategy & Operations
Finance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 313 2856
Email: dcarney@deloitte.com

John Steele
Principal, US SAP Finance
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2777
Email: johnsteele@deloitte.com

Matt Schwenderman
Principal, US Finance Technology
& Workday Financials Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 246 2380
Email: mschwenderman@deloitte.com

Kelly Herod
Principal, US SAP Finance
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 1911
Email: keherod@deloitte.com

Adrian Tay
Managing Director, US Digital
Finance—Analytics & Insights Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 688 3212
Email: adtay@deloitte.com

Anton Sher
Principal, US Digital Finance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 553 1073
Email: ansher@deloitte.com

Contactos en la región

Fernando Oliva
Estrategia & Operaciones
Finanzas | LATAM & LATCO
Socio
Deloitte S.C. Uruguay
Email: foliva@deloitte.com

Fabio Pérez
Estrategia & Operaciones
Finanzas | Brasil
Director
Deloitte Touche Tohmatsu
Consultores Ltda
Email: fabioperez@deloitte.com

Francisco Silva
Estrategia & Operaciones
Finanzas | México
Socio
Deloitte Consulting Group, S.C.
Email: fsilva@deloittemx.com

Omar Mata
Estrategia & Operaciones
Finanzas | Chile
Socio
Deloitte Auditores y Consultores Ltda.
Email: omata@deloitte.com

Referencias

1. IBM, "What is Big Data?," <https://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>, accessed October 10, 2016
2. Gartner, "Predicts 2016: Financial Management Applications," <http://www.gartner.com/document/3171019/meter/charge>, accessed July 7, 2016
3. The CFO Program, *CFO Signals™: What North America's top finance executives are thinking—and doing*, Deloitte, Q3 2016. The Deloitte North American CFO Survey is a quarterly survey of CFOs from large, influential companies across North America. The purpose of the survey is to provide these CFOs with quarterly information regarding the perspectives and actions of their CFO peers across four areas: business environment, company priorities and expectations, finance priorities and CFOs' personal priorities. The Q3 survey is based on 122 respondents
4. Oracle, <https://www.oracle.com/index.html>, accessed October 10, 2016; SAP, <http://go.sap.com/index.html>, accessed October 10, 2016
5. Deloitte Experience
6. The CFO Program, *CFO Signals™*
7. Deloitte Experience
8. Ibid.
9. Microsoft Canada, Attention Spans: Consumer Insights, 2015, <https://advertising.microsoft.com/en/WWDocs/User/display/cl/researchreport/31966/en/microsoft-attention-spans-research-report.pdf>, accessed October 31, 2016
10. The CFO Program, *CFO Signals™*
11. Deloitte Experience
12. Ibid.
13. Ibid.
14. The CFO Program, *CFO Signals™*
15. Deloitte Experience
16. Ibid.
17. Ibid.
18. The CFO Program, *CFO Signals™*
19. Automated Insights, "The Associated Press Leaps Forward: Case Study," <https://automatedinsights.com/ap>, accessed October 10, 2016
20. The CFO Program, *CFO Signals™*
21. Ben Kepes, "Pivotal Helps India Railways Keep On Moving (And Selling Tickets)," *Forbes*, January 5, 2015, <http://www.forbes.com/sites/benkepes/2015/01/05/pivotal-helps-india-railways-keep-on-moving-and-selling-tickets/#1075fb1535bd>, accessed October 10, 2016
22. Deloitte Experience
23. Ibid.
24. The CFO Program, *CFO Signals™*
25. Santander InnoVentures, *The Fintech 2.0 Paper: Rebooting Financial Services*, 2015, <http://santanderinnoventures.com/wp-content/uploads/2015/06/The-Fintech-2-0-Paper.pdf>, accessed October 31, 2016
- World Economic Forum, "The future of financial infrastructure: An ambitious look at how blockchain can reshape financial services," August 2016, http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf, accessed October 2016
27. Mijin, "SBI Sumishin Net Bank succeeds in using blockchain for their mission-critical systems; using "mijin" by Tech Bureau Corp.," <http://mijin.io/en/599.html>, accessed October 10, 2016
28. Luke Parker, "The race is on to grab usernames for bitcoin powered decentralized marketplace, OpenBazaar," *Brave New Coin*, March 29, 2016, <http://bravenewcoin.com/news/the-race-is-on-to-grab-usernames-for-bitcoin-powered-decentralized-marketplace-openbazaar/>, accessed October 10, 2016
29. Deloitte, "The Millennial Survey 2014," <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/planning-for-the-future.html>, accessed October 21, 2016



01

02

03

04

05

06



Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor ver Acerca de Deloitte por una descripción más detallada acerca de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 244.400 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.

Esta publicación contiene información general y Deloitte no se encuentra mediante la misma brindando servicios profesionales de ningún tipo. Esta publicación no representa un sustituto de ese tipo de servicios profesionales y no debería ser utilizada como base para la toma de decisiones o acciones que afecten su negocio. Previo a tomar decisiones o acciones que podrían afectar su negocio, debería consultar a un profesional calificado.

Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por ninguna persona basada en esta publicación.