



Re-imaginando el futuro de las operaciones de valores[♦]

El tiempo para el cambio es ahora

Agosto 2018

♦ Documento original: "Reimagining the future of securities operations. The time for change is now. August 2018

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-reimagining-the-future-of-securities-operations.pdf>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Introducción

Los líderes de las operaciones en la industria de valores tienen una oportunidad sin precedentes para ser agentes de transformación para sus organizaciones, con la tecnología avanzando rápidamente, márgenes restringidos, factores macroeconómicos desafiantes, y crecientes demandas de servicio en las operaciones orientando esta transformación. Los líderes de operaciones progresivas ya reconocen las posibilidades de la era digital y han mapeado una visión ambiciosa para el estado futuro. Planes de acción concretos están ayudando a que sus organizaciones naveguen exitosamente la incertidumbre y transformen las operaciones en una función más centrada estratégicamente, tecnológicamente moderna, y operacionalmente ágil que pueda:

- Entregar una experiencia transparente para clientes y constituyentes
- Apoyar las estrategias de crecimiento del negocio
- Entregar mejoramientos de eficiencia para auto-financiar nuevas capacidades del negocio y orientar la expansión del margen
- Operar de manera efectiva dentro del apetito que por el riesgo tenga la organización

Esos líderes de pensamiento prospectivo entienden la urgencia y están haciendo cambios estratégicos para de manera efectiva capitalizar las capacidades digitales que serán fundamentales para sobrevivir y prosperar en la era de la disrupción digital.

Orientadores del cambio

Los modelos actuales de operación en la industria de valores requieren modernización para de manera efectiva mantener el ritmo con la evolución de las demandas del cliente, los requerimientos regulatorios, y las estrategias de crecimiento del negocio. Desde la crisis financiera, las funciones de operaciones de manera significativa han tenido financiación insuficiente dado que el gasto fue asignado a la agenda regulatoria. Para lograr los objetivos inmediatos del negocio y de cumplimiento, los líderes de las operaciones ejecutaron iniciativas tácticas que colectivamente han contribuido al actual entorno inflexible de operación.

Durante más de una década, las aplicaciones de usuario final (e.g., macros de Excel) han proliferado, y los procesos se han fragmentado con el aumento de las operaciones en y fuera de la costa. Si bien esto ha reducido costos, los equipos de las operaciones todavía están gastando tiempo importante realizando el procesamiento central del cliente y de la transacción de una manera desconectada y manual (teclados manuales, movimientos manuales de datos a través de los sistemas, conciliaciones manuales, etc.), incrustando errores, reprocesos, y entrega inconsistente de servicio a través de sus procesos. Si bien en los actuales entornos de operación abundan las oportunidades, esas oportunidades han estado disponibles durante años. Los siguientes factores están presionando ahora hacia viaje digital “futuro de las operaciones” **ahora**, más que nunca antes.

- **Los márgenes están bajo ataque** – La conversión hacia la decimalización, la reducción en la volatilidad del mercado, y el centro de atención puesto en los activos ponderados-según-el riesgo, han resultado

A pesar de la reciente corrección del mercado en la rentabilidad, muchos consideran que el retorno sobre el capital nunca alcanzará los niveles anteriores a la crisis.²

en un declive en las distribuciones [*spreads*] comerciales. Los negocios de asesoría, si bien están creciendo rápidamente, están bajo la presión considerable de la estructura-de-honorarios, resultando en deterioro del margen de operación cercano a un tercio en la última década.¹ Debido a la competencia incrementada proveniente de los proveedores de bajo-coste, la mercantilización de la asesoría mediante “robots asesores,” y los nuevos estándares de transparencia y las medidas mejoradas de protección del inversionista impuestas por los reguladores, los honorarios cargados a los clientes están disminuyendo al tiempo que los costos para servir y cumplir están en aumento. A pesar de la reciente corrección del mercado en la rentabilidad, muchos consideran que el retorno sobre el capital nunca alcanzará los niveles anteriores a la crisis.²

- **Agotamiento del costo tradicional – palancas de la reducción** – La tradicional reducción de costos ha llegado a su límite (reingeniería de procesos, fuerza de trabajo magra, despidos, estrategias basadas-en-localización de bajo-coste, etc.); las organizaciones ya no podrán empujar esas palancas tradicionales para realizar beneficios de costo materiales.
 - Las estrategias de localización ya no ofrecen el arbitraje de costo como una vez lo hicieron. Las localizaciones de tercerización de procesos de negocio han experimentado importante corrección del mercado; el costo del recurso más allá de las costas se ha incrementado tres veces en la última década.
 - La fuerza de trabajo de operaciones ha sido reducida de manera importante; las seis instituciones financieras más grandes de los Estados Unidos han disminuido su fuerza de trabajo combinada a la tasa más rápida en dos años durante el trimestre final de 2017, con 8,000 trabajos eliminados. Los niveles de asignación de personal han caído de manera importante desde su pico anterior-a-la-crisis-financiera.
 - Las operaciones ya han recogido los beneficios incrementales de las iniciativas de excelencia de procesos (esfuerzos de simplificaciones, revisiones del ámbito de control) para reducir desperdicios e ineficiencias.
- **Evolución de las demandas del cliente interno y externo** – Los actuales entornos orientados-a-la-tecnología están dando origen a una nueva variedad de clientes internos y externos que son conocedores de la tecnología, bien informados, y altamente conectados y quienes desean inmediatez en

actividades y resultados. Esos clientes conectados tienen más datos y opciones y están demandando servicios consistentes con sus interacciones minoristas diarias. Están demandando experiencias que estén centradas en simplicidad, auto-servicio, y transparencia durante el camino, forzando a las instituciones a que transformen su portafolio tradicional de ofertas y servicios y a modernizar los procesos operacionales internos para satisfacer las expectativas actuales y futuras de servicio con velocidad y agilidad.

Este es el primero de una serie de artículos sobre cómo la función de operaciones de valores puede aprovechar la disrupción digital para transformarse de manera fundamental para de mejor manera abordar la evolución de las necesidades del cliente, los cambiantes modelos organizacionales, y el incremento en los requerimientos globales del cumplimiento regulatorio.

Este punto de vista inicial destaca los orientadores del cambio en la era de la disrupción digital y proporciona perspectivas sobre herramientas, enfoques, y técnicas que progresivamente están adoptando los líderes de las operaciones.

- **Carencia inminente de talento** – Las tasas de desempleo históricamente bajas y el éxodo masivo de Baby Boomers debido a la jubilación han creado un mercado de trabajo altamente competitivo y una carencia de talento para mano de obra calificada.
 - **Tasa de desempleo históricamente baja** – En 2018, la tasa de desempleo en los Estados Unidos cayó al 3.8 por ciento, un mínimo en 18 años. En la próxima década, se estima que 10,000 Baby Boomers se jubilen cada día, llevando a las organizaciones a enfrentar una brecha importante de talento. Los economistas esperan que la baja tasa de desempleo en los Estados Unidos sea aún más baja el próximo año, llegando a niveles no vistos en medio siglo.³

Re-imaginando el futuro de las operaciones de valores

- **Las localizaciones de bajo costo están a capacidad plena** – Los tradicionales centros de corretaje de costo bajo en los Estados Unidos (e.g., Jacksonville, St. Louis, y Nashville) de manera efectiva han alcanzado empleo pleno. A mayo 2018, la tasa de desempleo en Jacksonville cayó al 3.4 por ciento,⁴ la más baja tasa de desempleo en más de una década. La tasa de desempleo en Nashville cayó a una histórica baja del 2.2 por ciento en abril 2018,⁵ la tasa de desempleo más baja de cualquier área metropolitana principal en los Estados Unidos. Por último, la tasa de desempleo en St. Louis cayó al 3.5 por ciento en mayo 2018, un uno por ciento más alta que la tasa más baja nunca antes registrada para la ciudad.⁶
- **Fuga de cerebros de materias sujeto** – La industria de servicios financieros se está esforzando por atraer el conjunto de talento que una vez tuvo, dejando las operaciones con una creciente escasez de trabajadores calificados con experiencia en las materias sujeto de las operaciones y conocimiento institucional central. El conocimiento de procesos centrales y de la infraestructura heredada está siendo perdido en la medida en que los Baby Boomers se jubilan.

Cómo se ve el futuro

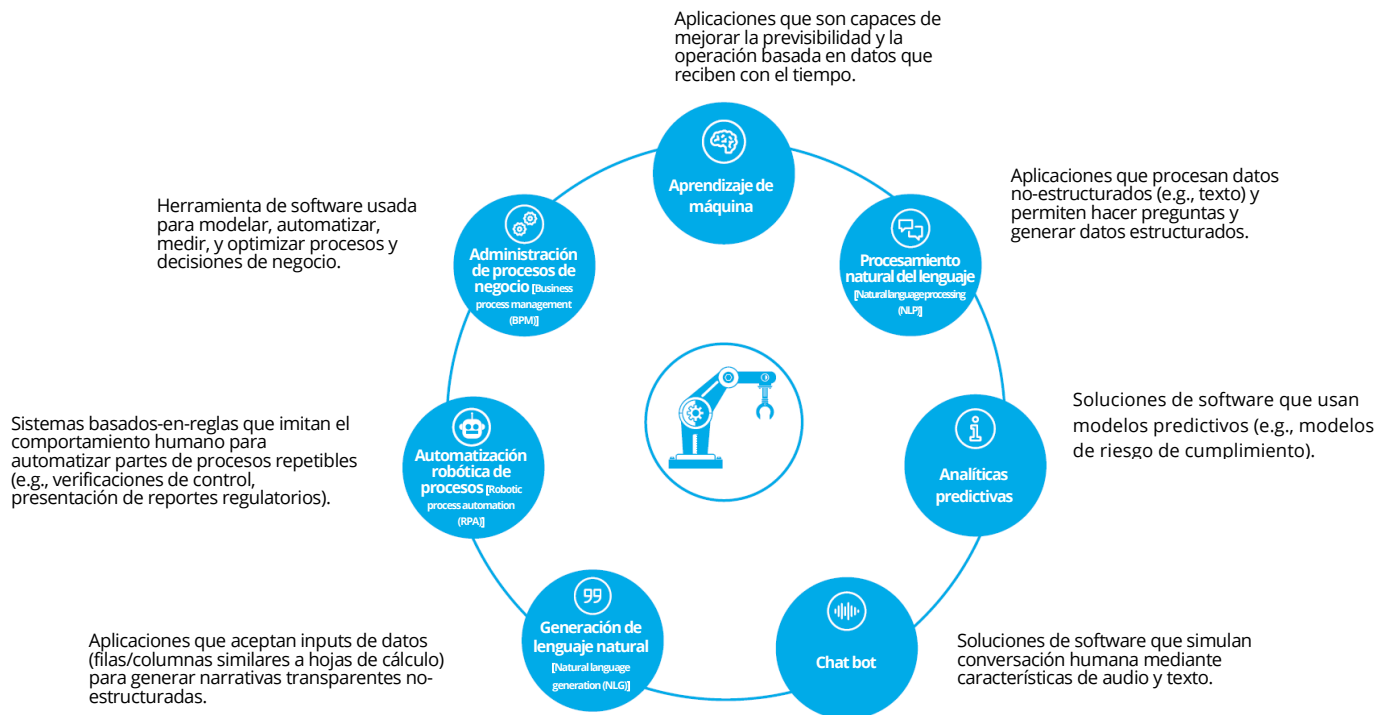
El futuro de las operaciones será drásticamente diferente del modelo actual. El modelo actual de operación aprovecha una fuerza de trabajo especializada con un conjunto discreto de experticia en las áreas de dominio (e.g., acciones corporativas) y sistemas e infraestructura complejos heredados. El futuro de las operaciones se moverá desde el procesamiento departamental hacia la administración de un ecosistema que evoluciona. En este ecosistema, un gran número de funciones centrales de procesamiento será respaldado por proveedores externos y tecnologías de colaboración, permitiendo que las operaciones desbloqueen el valor a través de múltiples dimensiones incluyendo costo, servicio, y riesgo. El entorno de operación cambiará desde las plataformas heredadas y las herramientas de computación de usuario final hacia tecnologías innovadoras alojadas en plataformas escalables y distribuidas. Tecnologías tales como computación en la nube, administración de procesos de negocio, automatización robótica de procesos, herramientas de inteligencia cognitiva, y analíticas predictivas permitirán que las operaciones eliminen trabajo, ejecuten procesamiento casi en tiempo real, y proporcionen transparencia consistente con la evolución de las expectativas de los clientes internos y

externos. Los líderes de las operaciones que sean capaces de administrar más efectivamente en este nuevo entorno se beneficiarán de mayores agilidad, capacidad de respuesta, y capacidad de recuperación.⁷

La próxima generación del ecosistema de operaciones constará de lo siguiente:

- **Fuerza de trabajo aumentada** – La fuerza de trabajo de las operaciones del futuro estará compuesta por trabajo humano y digital que trabaja simbióticamente para desempeñar el procesamiento central. Este nuevo entorno de operación estará orientado por nuevos conjuntos de habilidades. El trabajo humano será más tecnología y datos fluidos e incluirá expertos en materias sujeto, ingenieros de robots, operadores, y científicos de datos. Además, el trabajo humano se moverá más allá desde realizar procesos repetitivos y se centrará en mejoramiento continuo de procesos para orientar eficiencias y centrarse en la generación de perspectivas. En paralelo, el trabajo digital comprenderá robots sencillos de procesamiento, agentes virtuales, y algoritmos avanzados para aumentar la toma de decisiones, procesar conjuntos grandes de datos, identificar patrones, y predecir resultados.

El futuro de las operaciones



- **Atención puesta en la centricidad del cliente** – Las instituciones financieras están iniciando la transformación de la experiencia del cliente, centrada-en-lo-humano, para responder a la evolución de las expectativas del cliente y para abordar las presiones competitivas. Muchas están lanzando múltiples programas para mejorar el camino del cliente y proporcionar una experiencia positiva para el cliente – lanzando caminos de experiencia digital del cliente y la oficina asociada de atención y mejorando las estaciones de trabajo de la oficina de atención. Para entregar servicio en la era digital, el alcance de esos esfuerzos se está expandiendo desde caminos del cliente en la oficina de atención hasta procesos operacionales de principio-a-fin, de las oficinas de atención-media-y-de respaldo.
- **Red de vendedores estratégica e innovadora** – En el futuro, las operaciones girarán desde plataformas costosas, desarrolladas internamente, hacia soluciones estandarizadas las-mejores-de-la-clase proporcionadas por proveedores externos, colaboradores del mercado, y proveedores innovadores de tecnología. El modelo de asociación externa permitirá que operaciones tenga acceso a soluciones estandarizadas y las-mejores-de-la-clase para optimización del desempeño, al tiempo que se transfiere la carga del mantenimiento a los proveedores y se mutualiza el costo de los cambios competitivos y regulatorios, de toda la industria, a través del grupo usuario del proveedor.
- **Arquitectura evolutiva** – El panorama de la tecnología del futuro comprenderá una red compleja de aplicaciones desarrolladas internamente, productos de vendedor, y plataformas del ecosistema. En este panorama complejo, las aplicaciones y las capacidades de apoyo del negocio tendrán que ser orquestadas de manera efectiva usando principios prospectivos de arquitectura tales como el imperativo de la interfaz de programación de la aplicación [application programming interface (API)].⁸ El imperativo de la API involucra aprovechar las API, a menudo como micro-servicios, para desplegar servicios y plataformas tanto dentro como más allá de la empresa. La arquitectura basada-en-API permitirá que las capacidades de negocio evolucionen independiente y rápidamente,

y con mínimas restricciones de dependencia, con componentes de software hacia arriba y hacia abajo. Combinar el centro de atención puesto en el producto con la evolución de las capacidades de negocio permitirá que las operaciones co-creen productos en carreras más rápidas, iterativas, con los equipos de tecnología.

- **Mejores prácticas provenientes de otras industrias** – Para permitir esta transformación, las funciones de operaciones mirarán más allá de servicios financieros y tomarán inspiración proveniente del sector minorista para rediseñar sus procesos centrales. Por ejemplo, operaciones podría aspirar a emular la experiencia de Amazon en la cual tanto el cliente como la oficina de atención tienen transparencia en el ciclo de vida de la orden desde el punto de venta hasta el punto de entrega y el procesamiento posterior-a-la-orden es automatizado.

El futuro digital de las operaciones es inminente

La gran mayoría de ejecutivos en la industria de valores ha reconocido que el cambio es inminente para la función de operaciones. Una encuesta realizada en la más reciente Securities Industry and Financial Markets Association (SIFMA) Operations Conference señaló que la mayoría de los líderes de operaciones considera que de tres a cinco años su trabajo será transformado por las tecnologías emergentes. Los líderes progresistas en este espacio han desarrollado una visión holística para el futuro de las operaciones y están adoptando un enfoque modular para ejecutarlo en su visión. Muchos han comenzado con prueba de conceptos para varias herramientas y tecnología a fin de ganar familiaridad, lanzando programas escalonados de transformación que comprenden:

- Contratar nuevos conjuntos de habilidades (e.g., científicos de datos, ingenieros de robots) y realinear los recursos “súper-estrella” existentes para que el equipo líder realice transformación piloto en un área limitada.

- Lanzar iniciativas de mejoramiento de procesos y datos para estandarizar el entorno actual de operación para tomar ventaja de las tecnologías nuevas y tradicionales.
- Entrenar su actual fuerza de operaciones para ser más conocedores de los datos y de la tecnología, a fin de crear la fuerza de trabajo del futuro.
- Asociarse con proveedores o vendedores externos para construir su base de conocimiento y establecer la red del ecosistema.

Esos líderes han reconocido que el factor crítico de éxito para cualquier cambio transformador no son las capacidades técnicas – es el cambio de mentalidad. Esos líderes han acogido el hecho de que tienen una posición única para ser agentes de cambio para sus organizaciones. Este camino de modernización no será fácil, pero las organizaciones que eviten el riesgo del camino serán desplazadas en la era de la disrupción digital. El futuro digital de las operaciones es inminente, un tema que continuaremos desmitificando a través de la serie *Reimagining the future of securities operations* [Re-imaginando el futuro de las operaciones de valores].

NOTAS FINALES

- ¹ Hugo Greenhalgh and Laura Noonan, "Profit margins squeezed at global health managers," *Financial Times*, June 13, 2017, <https://www.ft.com/content/07339a4c-5032-11e7-bfb8-997009366969>.
- ² Laura Noonan, "Investment banking: stronger franchises emerge 10 years after crisis," *Financial Times*, June 11, 2018, <https://www.ft.com/content/5ee4ba72-6356-11e8-90c2-9563a0613e56>.
- ³ Ben Leubsdorf, "Economists think U.S. unemployment is headed to a 50-year low," *Wall Street Journal*, July 12, 2018, <https://www.wsj.com/articles/economists-think-u-s-unemployment-is-headed-to-a-50-year-low-1531404000?emailToken=cf35ccc6916fe45eb98b027b5ebe96965im9ahKZPYVY8vY/fVNn/>.
- ⁴ "Jacksonville, Florida Unemployment" (web page), <https://www.deptofnumbers.com/unemployment/florida/jacksonville/>, accessed August 6, 2018.
- ⁵ Jamie McGee, "Time to ask for a raise: Nashville hits historically low unemployment rate," *Tennessean* (USA Today Network), last updated June 4, 2018, <https://www.tennessean.com/story/money/2018/05/31/nashville-hits-historic-unemployment-rate-leads-major-metro-areas/660641002/>.
- ⁶ Deptofnumbers.com, "St. Louis, Missouri Unemployment" (web page), <https://www.deptofnumbers.com/unemployment/missouri/st-louis/>, accessed August 6, 2018.
- ⁷ *Thriving in a world of business ecosystems*, Deloitte University Press, 2015, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-cons-business-ecosystems-overview-booklet-041615.pdf>.
- ⁸ Larry Calabro, Chris Purpura, Vishveshwara Vasa, and Arun Perinkolam, "API imperative: From IT concern to business mandate," Tech Trends 2018, Deloitte Insights, December 5, 2017, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2018/api-program-strategy.html>.

Contactos

Mike Wade

Managing Director
Deloitte Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
miwade@deloitte.com
+1 804 301 0112

Sriram Gopalakrishnan

Managing Director
Deloitte Consulting LLP
sgopalakrishnan@deloitte.com
+1 646 228 0844

Colaboradores

Vibha Patil

Senior Manager
Deloitte Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP

Narayanan Raman

Senior Manager
Deloitte Consulting LLP

David Rose

Senior Consultant
Deloitte Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP



Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL", su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referido como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a uno o más de las firmas miembros de DTTL en los Estados Unidos, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Algunos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembros, por favor vea www.deloitte.com/about.

Esta publicación solo contiene información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no está prestando asesoría o servicios de negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que se base en esta publicación.