

Cruzando las Fronteras:

Cómo el ecosistema Fintech está empujando a las compañías de FS y de TMT fuera de sus propias fronteras de industria

Informe Global Fintech 2019

En nuestra tercera encuesta continuamos documentando la rápida evolución Fintech.

Nuestra Encuesta Global Fintech de 2016, denominada Fronteras Difusas: Cómo las Fintech están moldeando los servicios financieros, reveló las preocupaciones de las compañías de servicios financieros (FS) establecidas frente a la amenaza en su posición de mercado causada por los nuevos estándares de negocio que las Fintech han establecido con relación a agilidad, conocimiento del cliente y costos.

Nuestro informe de 2017, Redibujando las fronteras: Crecimiento de la influencia Fintech en los servicios financieros, destacó el cambio hacia la colaboración entre compañías establecidas y *startups*, al descubrir estas últimas que no tenían el tamaño ni la confianza de los clientes necesarios para competir en el mercado. Al mismo tiempo, las compañías de FS buscaron asociarse con Fintechs para ayudar a fortalecer su eficiencia operacional y potenciar la innovación.

Contenido

3 Introducción

4 Principales hallazgos y resultados

5 Situación actual

10 Qué determinará a los ganadores y a los perdedores

15 Cómo posicionar su compañía para alcanzar el éxito

23 Conclusión

24 Metodología

26 Contactos

27 Herramientas tecnológicas de PwC

Introducción

En el pasado, la industria de servicios financieros (FS), y las de tecnología, medios* y telecomunicaciones (TMT) evolucionaban por caminos paralelos sin cruzar la frontera de industria con las otras. Esto no es lo que ocurre actualmente, en donde las fronteras entre FS y TMT se han desvanecido al punto que ya no existen, y estas industrias, anteriormente distintas y separadas, ahora están chocando.

Muchas compañías TMT están aplicando a licencias de FS, y las compañías de FS han empezado a llamarse compañías de tecnología. Fintech, o tecnología financiera, está en el epicentro de esta transformación.

Las compañías de FS y TMT están usando servicios de firmas Fintech para optimizar su eficiencia operacional, bajar costos, mejorar la experiencia del cliente y relevar el atractivo de sus productos y servicios. Estas mismas compañías también están buscando nuevas oportunidades comerciales. Los bancos exclusivamente digitales están rediseñando las propuestas de valor y la estructura de costo de los servicios de acuerdo al perfil de sus clientes; los gestores de fondos están lanzando *robo-advisors* totalmente personalizados; las aseguradoras están usando sensores para monitorear la salud de sus asegurados y poder prevenir enfermedades.

De acuerdo con otra encuesta reciente de PwC, los consumidores están listos para esta disrupción digital. La pregunta no es si los servicios Fintech transformarán FS, sino cuáles compañías los adoptarán de mejor manera y surgirán como líderes.

En la encuesta Global Fintech de 2019, encuestamos a más de 500 ejecutivos de FS y TMT a nivel mundial y analizamos sus respuestas. Creemos que las compañías ganadoras serán aquellas que no solamente adopten modelos de negocio que incorporen Fintech, sino que también descubran cómo competir en un mercado con mayor número de jugadores de diferentes industrias, aplicando una estrategia donde se aprovechen al máximo las fortalezas combinadas de FS y de TMT.

Este informe explora el panorama global actual Fintech, los factores que determinarán los posibles ganadores y perdedores de los próximos años, y los pasos que las compañías pueden seguir para posicionarse como líderes.

*Las compañías de medios desarrollan, producen y distribuyen contenido multimedia en TV, radio, en forma impresa y/o en línea. Las redes de televisión, los proveedores de televisión por cable, los estudios de producción y las compañías de redes sociales pueden incluirse en este subsector. Fuente: <https://www.investopedia.com/terms/t/technology-media-and-communications-tmc-sector.asp>

¿Qué es Fintech?

Fintech es una combinación de tecnología y servicios financieros que está transformando la forma en la que entidades financieras operan, colaboran e interactúan con clientes, reguladores y otros actores de la industria. Todas las compañías están ofreciendo o incorporando servicios Fintech, desde *startups*, compañías de tecnología, hasta entidades bancarias ya establecidas.

En los últimos años, han surgido muchas variaciones de Fintech, las cuales se basan en tecnologías de vanguardia diseñadas específicamente para ciertos sectores o funciones dentro del ecosistema de FS tales como Regtech e Insurtech.



Principales hallazgos y resultados



Es fundamental adoptar una estrategia centrada en Fintech

La encuesta de PwC encontró que el 48% de las compañías FS y el 47% de las compañías de TMT han integrado Fintech dentro de su modelo operativo. También, el 37% de las compañías de FS y el 44% de las compañías de TMT han incorporado tecnologías emergentes en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

Los ejecutivos totalmente comprometidos con Fintech expresan que se sienten con mayor confianza sobre el crecimiento de sus ingresos y sobre su habilidad para superar a la competencia en los próximos años, frente a aquellos que no lo están. Sin embargo, muchas compañías están todavía estancadas en las etapas de desarrollo y piloto Fintech y por ende no han visto aún el retorno de su inversión. En nuestra opinión, estas compañías están en riesgo de quedarse un paso - o más – detrás del mercado.



FS debe apalancar la experiencia de TMT con respecto a la mejor manera de incorporar Fintech

Los ejecutivos de FS encuestados piensan que la adopción de Fintech para mejorar la simplicidad y la velocidad del servicio será clave para retener a sus clientes. Sin embargo, consideramos que sólo enfocarse en simplicidad y velocidad en el servicio apenas cumplirá las expectativas básicas de sus clientes sin lograr una diferenciación en el mercado, especialmente cuando se compite con compañías TMT intuitivamente digitales.

Los líderes TMT ven la personalización como la clave para retener y profundizar a sus clientes. La incorporación de Fintech en un mercado que se mueve rápidamente hacia la personalización masiva permitirá a las compañías FS diferenciar sus productos y servicios, por lo que sería conveniente que en este caso éstas adopten un enfoque TMT. En efecto, las compañías FS que no lo hagan quedarán rezagadas.



FS y TMT deben aprender uno del otro y reentrenar a sus colaboradores para cerrar las brechas en sus competencias

Nuestra encuesta mostró que un 75% de compañías FS y un 80% de compañías TMT están creando puestos de trabajo relacionados con Fintech. Sin embargo el 42% de las compañías de TMT y FS tienen problemas para poder llenar estas posiciones. Mientras el 73% de las compañías de FS están contratando talento de la industria de tecnología, solamente el 52% de las compañías de TMT están buscando contratar talento de FS.

Las compañías de TMT deben atraer talento humano de las compañías de FS, y viceversa, lo cual será un factor crítico de éxito en el futuro ya que una industria debe aprender de las prácticas y experiencias exitosas de la otras. No sólo el mejoramiento de las competencias será importante, sino también realizar fusiones, adquisiciones y/o alianzas con los actores correctos.



Las compañías deben promover aún más las fusiones intersectoriales

El 76% de las compañías de FS y el 78% de las compañías de TMT que están planeando una adquisición, una alianza estratégica o una *joint venture* para impulsar el crecimiento a través de Fintech, se enfocan en compañías de sus propias industrias. Menos de la mitad (47% de las compañías de FS y 44% de TMT) están dirigiéndose a empresas especializadas en Fintech.

Considerando que las compañías de FS tienen como foco mejorar sus capacidades tecnológicas y que las de TMT necesitan experiencia y conocimiento en productos y el ámbito regulatorio financieros, consideramos que estas compañías perderán oportunidades de negocio que se puedan presentar si no buscan mayores fusiones intersectoriales.

Situación actual

Las tecnologías emergentes le han dado a las compañías una nueva forma para crear productos y servicios convenientes, personalizados e intuitivos, a un bajo costo. Fintech también ha disminuido las barreras de entrada para las compañías — desde grupos de FS establecidos en el mercado a *startups* y nuevos competidores provenientes de TMT — creando por una parte, una compleja red de competencia cooperativa o “cooperencia” y, por la otra, un escenario de choque entre estos jugadores.

Las tecnologías que los ejecutivos piensan que impulsarán el cambio

La encuesta de PwC evidencia que los ejecutivos de FS y TMT tienen ideas variadas sobre qué tipo de Fintech impulsará el cambio, pero ambas industrias comparten retos similares al implementar sus estrategias de transformación digital.

Más de la mitad de los líderes de FS creen que la inteligencia artificial (IA) generará el mayor cambio en cómo se prestarán los servicios financieros en los próximos dos años; un ejemplo relevante de esta tecnología son los *robo-advisors*. Ahora bien, los ejecutivos de TMT consideran que el Internet de las cosas (IoT) será la tecnología que genere un cambio fundamental; un ejemplo son los sensores utilizados en los seguros con primas basadas en el esquema de “pago por uso” – *pay-as-you-drive* – (Ver Gráfico 1).

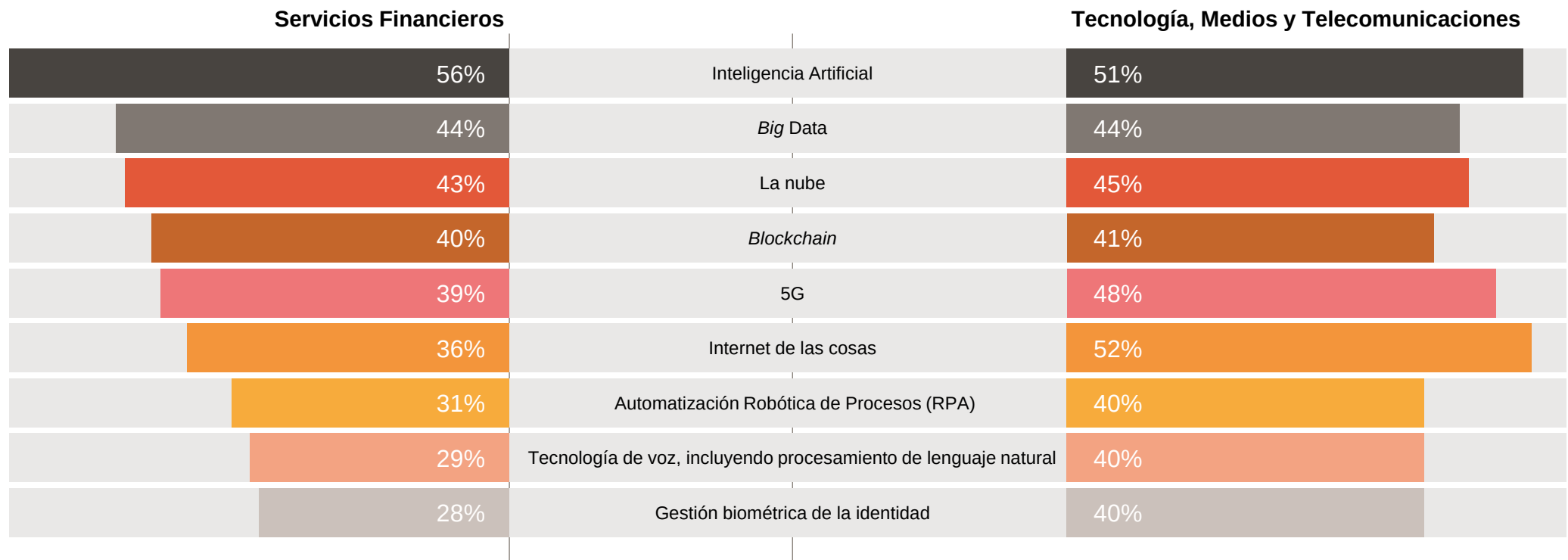
No es sorprendente que IA e IoT encabecen la lista en una era donde hay un mayor enfoque en los datos, una hiper-personalización y una conectividad permanente (*always-on*). Nuestra encuesta resalta los desafíos y las preocupaciones recurrentes en la implantación de estas tecnologías, incluyendo los largos retrasos en el desarrollo de productos y servicios para el mercado, las dificultades en la gestión de la regulación y de la protección de los datos, así como el reto de ganarse la confianza de los clientes. En el sector de gestión patrimonial (AWM – *Asset and Wealth Management*), por ejemplo, los *robo-advisors* y los fondos de inversión con negociación automatizada en bolsa representan un desafío importante frente a los modelos de servicio tradicionales.

Nuestra encuesta muestra que sólo el 30% de las aseguradoras piensan que IoT será transformacional, siendo este resultado sorpresivo dado el uso potencial de esta tecnología por las aseguradoras para hacer una gestión más oportuna y diligente del riesgo, y desarrollar nuevos modelos de negocio en áreas tales como monitoreo y mantenimiento de equipos, así como en el área de la salud.



Gráfico 1: Las tecnologías que los ejecutivos piensan que impulsarán el cambio

¿En su opinión, cuál de las siguientes tecnologías están listas para transformar la manera en la que los servicios financieros serán prestados en los próximos dos años?



Base: Todos los encuestados de FS (248), No sé (0%); Todos los encuestados de TMT (260), No sé (1%)
Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019



Los clientes necesitan un servicio rápido, conveniente y personalizado. Fintech puede ayudar a ofrecer servicios con estas características”.

Julien Courbe

Líder Global de Consultoría en Servicios Financieros
PwC Estados Unidos

¿Quién está a la vanguardia en la adopción Fintech?

Casi la mitad de las compañías de FS y TMT han integrado capacidades Fintech dentro de su modelo operativo, incluso logrando posicionar productos y servicios basados en estas tecnologías.

En algunos sectores, este porcentaje es aún mayor. Más de la mitad de las compañías de banca y de mercados de capital (BCM) han incorporado las tecnologías emergentes en la banca comercial y en crédito personal, y un 20% adicional planea hacerlo en los próximos dos años. En AWM, *asset managers* van por delante de *wealth managers* en la incorporación de tecnologías emergentes (57% a 48%). Sin embargo, estos resultados no son completamente alentadores ya que todavía se evidencian compañías sin planes de adopción Fintech. (Ver Gráfico 2).

Las compañías chinas están dentro de aquéllas que están adoptando tecnologías emergentes: más del 75% de los encuestados tienen productos y servicios soportados en Insurtech, y casi dos tercios ofrecen *robo-advisors*. Esto sucede en parte porque los reguladores chinos están dispuestos a promover la innovación facilitada por Fintech para incrementar la competencia e incrementar el nivel de bancarización en el mercado. Estas entidades también han adoptado rápidamente tecnologías emergentes – tales como el reconocimiento facial, el cual puede facilitar la identificación de un cliente y el uso de la banca virtual – al no tener la limitación de una infraestructura legada.

Gráfico 2: Casi la mitad de las compañías TMT y FS han integrado Fintech completamente

¿En qué medida Fintech hace parte de su estrategia de negocio?

Servicios Financieros



Tecnología, Medios y Telecomunicaciones



- No hay una estrategia formal
- Tenemos una estrategia Fintech informal que hemos discutido internamente pero no hemos documentado
- Tenemos una estrategia Fintech formal y documentada, pero no está incorporada en nuestro modelo operativo
- Fintech está totalmente integrada a nuestro modelo operativo

Las compañías en **China** y **Brasil** tienen mayor propensión a tener una integración Fintech completa dentro de su modelo operativo (58% y 55% respectivamente), comparado con las compañías de Estados Unidos y Alemania (37% y 36%, respectivamente)*

Las multinacionales y las grandes corporaciones tienen mayor propensión a tener una integración Fintech completa dentro de su modelo operativo (53%), comparado con las microempresas, y empresas pequeñas y medianas (39% y 34%, respectivamente)

Base: FS (248), No sé (0%); TMT (260), No sé (0%)

*Nota: Bajo número de respuestas

Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

¿Dónde están sucediendo los choques y las intersecciones?

Tras años de estar monitoreando la competencia y las alianzas colaborativas entre FS y TMT, estamos viendo algunas convergencias en este momento. En 2014, Michael Corbat, Director Ejecutivo de Citigroup, dijo: “En muchos sentidos, nos consideramos una empresa de tecnología con una licencia bancaria”. Del mismo modo, en 2017, Lloyd Blankfein, el entonces presidente y CEO de Goldman Sachs, declaró: “Somos una empresa de tecnología”. Así mismo, compañías de seguros como Lemonade, están reemplazando los intermediarios y los procesos burocráticos por Bots y *Machine Learning*, prometiendo como resultado la eliminación de trámites y papeleo, y la prestación de un servicio inmediato.

Plataformas de pago exitosas como Alipay y PayPal son ejemplos relevantes de choques e intersecciones. Así mismo lo son Alibaba y Tencent con su dominación de los negocios de créditos de consumo e inversiones personales, y algunas compañías de telecomunicaciones en África con su habilidad para haber creado una infraestructura financiera líder con base en telefonía móvil.

La introducción de licencias de banca virtual para entidades digitales en Hong Kong podría llevar la convergencia a un nuevo nivel en esta región. Compañías TMT están cooperando con grupos FS establecidos en el mercado y otras compañías para solicitar estas licencias, estando ya preparadas para empezar a operar prontamente. Esto podría generar una importante disrupción en la industria bancaria tradicional de Hong Kong, ya que la banca digital es más eficiente y menos costosa. Del mismo modo, Australia ofrece licencias similares pero con restricciones para sus “neobancos”, los cuales también llevan a cabo todas sus operaciones en línea. Otros mercados, incluyendo el de Singapur, han anunciado medidas similares recientemente.

Europa también está experimentando una disrupción similar debido al surgimiento de nuevos bancos libres de los sistemas legados, complejidades y estructuras de costos que caracterizan sus contrapartes ya establecidas en el mercado. Estos nuevos emprendimientos están aprovechando Fintech para mejorar el servicio al cliente, ofreciendo por ejemplo, cambio de divisas sin costo y aplicaciones para gestión presupuestal personal. Dichas compañías aún tienen que ganar una mayor cuota del mercado con respecto a los grupos ya establecidos; sin embargo, han logrado subir las expectativas de los clientes y al mismo tiempo operar a una fracción del costo de sus competidores.

Los *startups* estadounidenses y los gigantes de TMT cuentan ahora con una posición afianzada en segmentos menos regulados como el de pagos, pero por ahora crear sus propios bancos u otros negocios relacionados con FS no es prioridad debido a preocupaciones sobre requerimientos, costos y temas de cumplimiento asociados con una licencia. Más bien estas compañías ofrecen y venden sus servicios y capacidades de innovación a entidades FS ya establecidas en el mercado.

Aún así, los choques e intersecciones son complicados. Aunque prevemos mayores traslapes entre FS y TMT en ciertas áreas tales como pagos y regulación, consideramos que estas compañías permanecerán dentro de las fronteras propias de su industria en otras áreas de negocio.

Donde no hay intersección, hay cooepetencia

En donde no se está dando la intersección entre industrias, encontramos la “cooepetencia”, la cual hace referencia a la colaboración que ocurre cuando los intereses de las entidades FS y TMT divergen. *Open Banking* es quizás la manifestación más relevante de esta tendencia, la cual crea una vitrina digital para los mejores productos y servicios disponibles en el mercado.



En China, la convergencia se está acelerando. En el mercado hemos visto, por ejemplo, reguladores que buscan unir a los cuatro bancos más grandes de FS con las cuatro compañías más grandes de TMT para que trabajen colaborativamente. A esto lo podríamos llamar un matrimonio por conveniencia, en el cual las compañías FS entregan el producto final al cliente mientras que las compañías TMT proporcionan la capacidad tecnológica.”

Wilson Chow

Líder Global en Tecnología, Medios y Telecomunicaciones
PwC China

También hemos visto la cooportunidad en escenarios donde compañías de TMT comparten tecnologías de beneficio mutuo con compañías de FS, dando soporte al relacionamiento con los empleados y, aún más importante, los clientes. O cuando las entidades de FS brindan su experiencia y conocimiento en productos, mercados y regulación financieros a las compañías de TMT.

Los ejecutivos de FS que encuestamos, ven principalmente la colaboración Fintech como una forma de obtener acceso a la tecnología y la innovación. Sin embargo, para los líderes de TMT el acceso a los datos de los clientes podría ser el mayor atractivo. Si por ejemplo, una compañía de telecomunicaciones quisiera ofrecer servicios de pago utilizando una compañía de FS, es posible que sólo quiera agregar funcionalidad y no ganar dinero, puesto que los datos provenientes de los pagos realizados podrían ser una mina de oro para conocer las preferencias y el comportamiento de los clientes.

En situaciones como éstas, las compañías de FS tienen que determinar qué tan abiertos quieren ser y cuál es el balance adecuado para proporcionar conveniencia y experiencia, al tiempo que se protegen los datos de los clientes. Claridad y un acuerdo explícito sobre los objetivos, es por lo tanto, esencial.



Qué determinará a los ganadores y a los perdedores

Las compañías que han adoptado Fintech están redefiniendo el mercado, y las que no lo han hecho se están quedando rezagadas. De hecho, tres cuartas partes de los ejecutivos de FS y TMT que encuestamos, manifestaron que aumentarán su inversión en Fintech en los próximos dos años. Más del 90% están “Muy seguros” o “Algo seguros” que Fintech generará un crecimiento en sus ingresos en los próximos dos años (ver Gráfico 3).

¿Dónde pueden ganar las compañías?

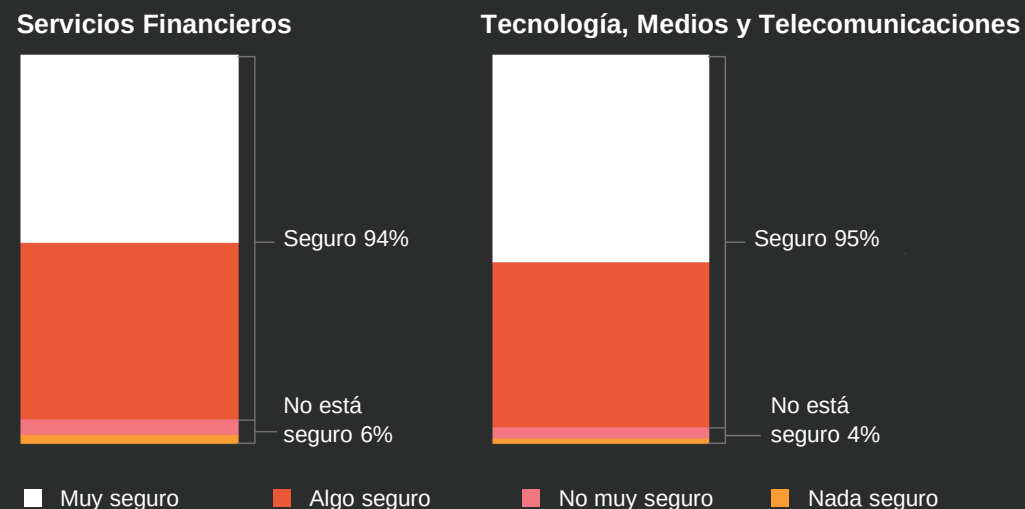
La relación con los clientes es una de las grandes recompensas que buscan obtener las compañías, por lo que la capacidad de ofrecer una experiencia excepcional probablemente será un factor determinante entre quiénes serán ganadores o perdedores.

Mientras las compañías de FS se centran en aplicar Fintech para mejorar la facilidad de uso y la velocidad en el servicio, los cuales consideramos son atributos básicos y por ende no diferenciadores como tal, las compañías de TMT se están diferenciando ofreciendo una experiencia superior y personalizada al incorporar directamente actividades de la vida diaria relativa a FS en el servicio que brindan (ver Gráfico 4). Entidades del sector de AWM en FS también se están enfocando más en la personalización que aquéllas en los sectores de BCM y aseguradoras.

Más del 90% de los ejecutivos de FS y TMT creen que TMT ha abierto el camino al establecer nuevos estándares relativos a las expectativas de sus clientes al ofrecer productos y servicios más convenientes a lo largo del ciclo de vida del cliente. Sin embargo, algunas entidades de FS están usando el potencial Fintech para recuperar terreno.

Gráfico 3: Consenso en cuanto a que Fintech impulsará el crecimiento

¿Qué tan seguro está de que Fintech le permitirá a su organización generar un crecimiento de los ingresos en los próximos dos años?



Las compañías en **Brasil** son más propensas a estar muy seguras (73%) que Fintech les generará un crecimiento en los ingresos en los próximos dos años, en comparación con las compañías de **Estados Unidos** y el **Reino Unido** (47% y 41%, respectivamente).

Las **compañías con una estrategia Fintech integrada** son más propensas a estar muy seguras que Fintech les generará un crecimiento en los ingresos en los próximos dos años, en comparación con aquéllas que tienen una estrategia formal que no está totalmente integrada (60% frente a 43%).

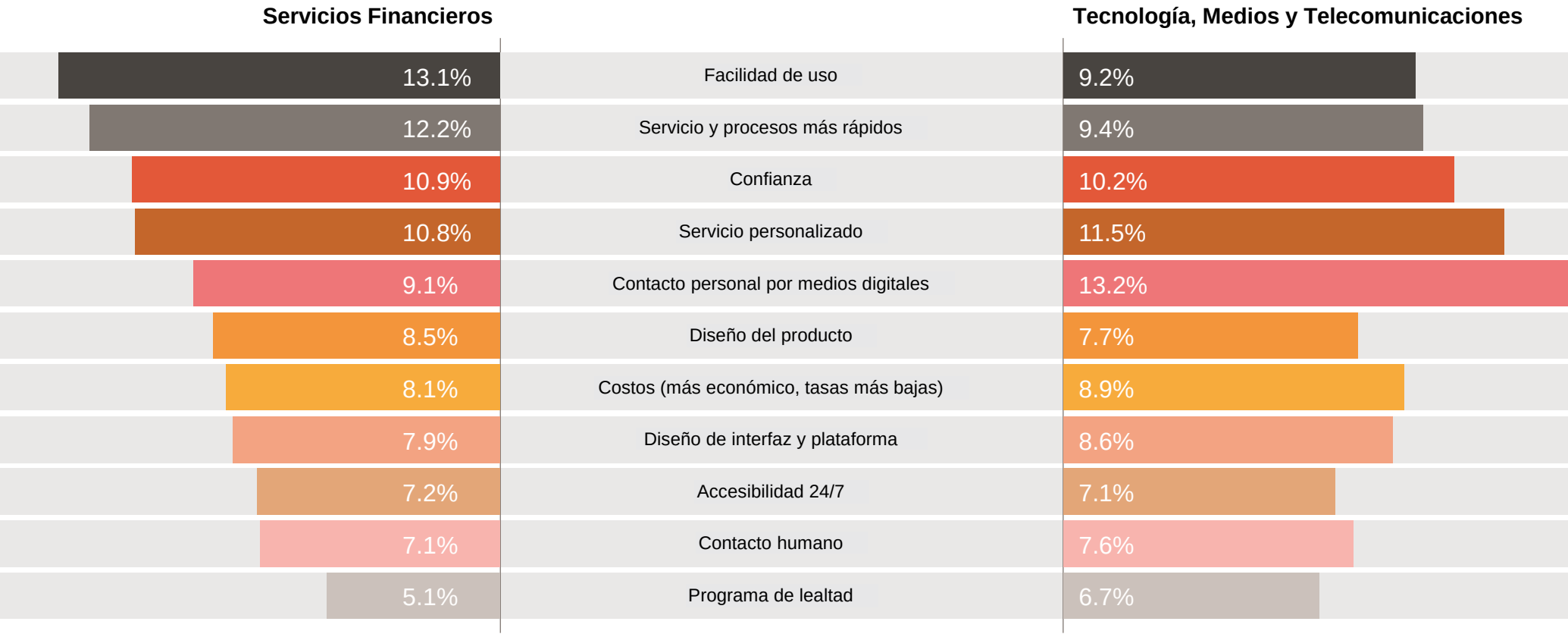
Las **multinacionales y las grandes corporaciones** son más propensas a estar muy seguras que Fintech les generará un crecimiento de los ingresos (60%), en comparación con las microempresas, y las empresas pequeñas y medianas (38% y 20%, respectivamente).

Base: FS (248), No sé (1%); TMT (260), No sé (1%);

Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

Gráfico 4: Las compañías TMT y FS difieren sobre la mejor manera de usar Fintech para retener clientes

¿Cuáles cree que son las áreas más importantes para la retención de clientes en el contexto de tecnologías emergentes (p.e. inteligencia artificial, robótica, internet de las cosas)?



Base: Todos los encuestados: FS (248); TMT (260). Fueron clasificados según el análisis de índices; se excluyeron las respuestas "No sé" y "Otras"
Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

Crear confianza será otro frente de batalla en la retención de clientes. Los ejecutivos de FS y TMT encuestados manifestaron que la confianza es importante para este fin y aquí es donde FS tiene una clara ventaja.

A pesar de que en los últimos años se ha deteriorado la confianza en las entidades de FS, las personas aún confían sus ahorros a los bancos, sus inversiones a las compañías de AWM y sus seguros contra pérdidas a las aseguradoras. Construir esa confianza lleva tiempo, lo cual hace que ésta sea una de las razones por las que vemos que las compañías TMT comienzan a interesarse por adquirir y asociarse con compañías de FS establecidas en el mercado. Sin embargo, las compañías de FS no deberían relajarse, ya que los jóvenes no tienen el mismo nivel de confianza que las generaciones anteriores y no se puede dar por garantizada su lealtad.

TMT tiene una ventaja al ser líder en el despliegue de tecnologías digitales y móviles, y en la conectividad mejorada que viene con su implantación. Las áreas donde estas tecnologías podrían mejorar las capacidades operativas, especialmente cuando se despliegan junto con IA, incluyen el reconocimiento facial, la captura de datos en tiempo real y la videoconferencia de alta definición. FS también podría usar estas tecnologías para ampliar la calidad y el alcance de sus servicios virtuales y así abrir el camino a una gama más amplia de “contratos inteligentes” que podrían negociarse y ejecutarse en teléfonos móviles. También hay oportunidades para acelerar y mejorar la seguridad en la verificación durante el proceso de conocimiento del cliente (KYC).

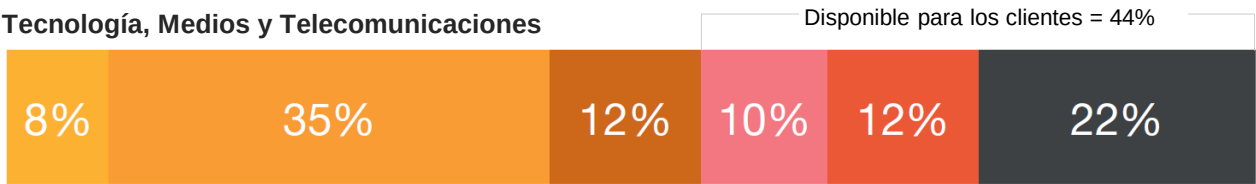
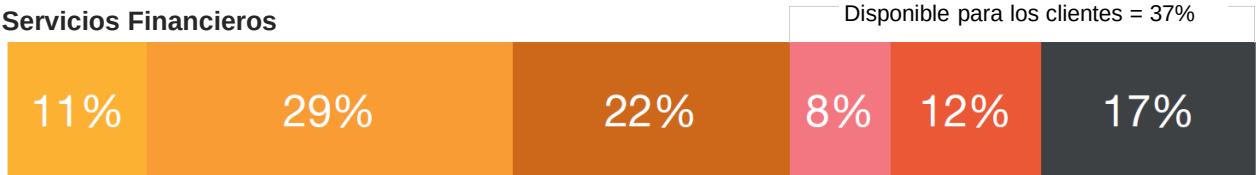
Dado el enorme flujo y volumen de datos en la nube, las compañías de tecnología que actualmente proporcionan plataformas para procesar y almacenar estos datos eficientemente también podrían tener una ventaja al proporcionar servicios de valor agregado a otras compañías, tales como, aplicaciones analíticas y de IA.

Se hicieron evidentes brechas adicionales entre las compañías líderes y las rezagadas con base en la respuesta de los ejecutivos sobre el grado en que sus compañías han incorporado tecnologías emergentes en sus productos y servicios (ver Gráfico 5).

Gráfico 5: Las compañías de FS están ligeramente rezagadas respecto a las compañías TMT en el lanzamiento de productos al mercado

Encuestados de TMT: Pensando en sus productos/servicios Fintech que están en la etapa más madura, ¿dónde ubicaría a su organización en relación con la implementación de productos/servicios Fintech?

Encuestados de FS: Pensando en cómo está incorporando tecnología emergente (p.e. IA, blockchain, robótica, cuarta revolución industrial) en sus productos existentes o en el desarrollo de nuevos productos/servicios Fintech, ¿dónde ubicaría a su organización en relación con la implementación de estos productos/servicios teniendo en cuenta la escala a continuación? Enfóquese en los productos/servicios que se encuentran en la etapa más madura.



■ Etapa de Investigación ■ Etapa de Desarrollo ■ Etapa Piloto ■ Disponibles para los clientes, pero sin/con poca adopción
■ Los clientes lo están utilizando, pero aún no es rentable ■ Está generando ganancias

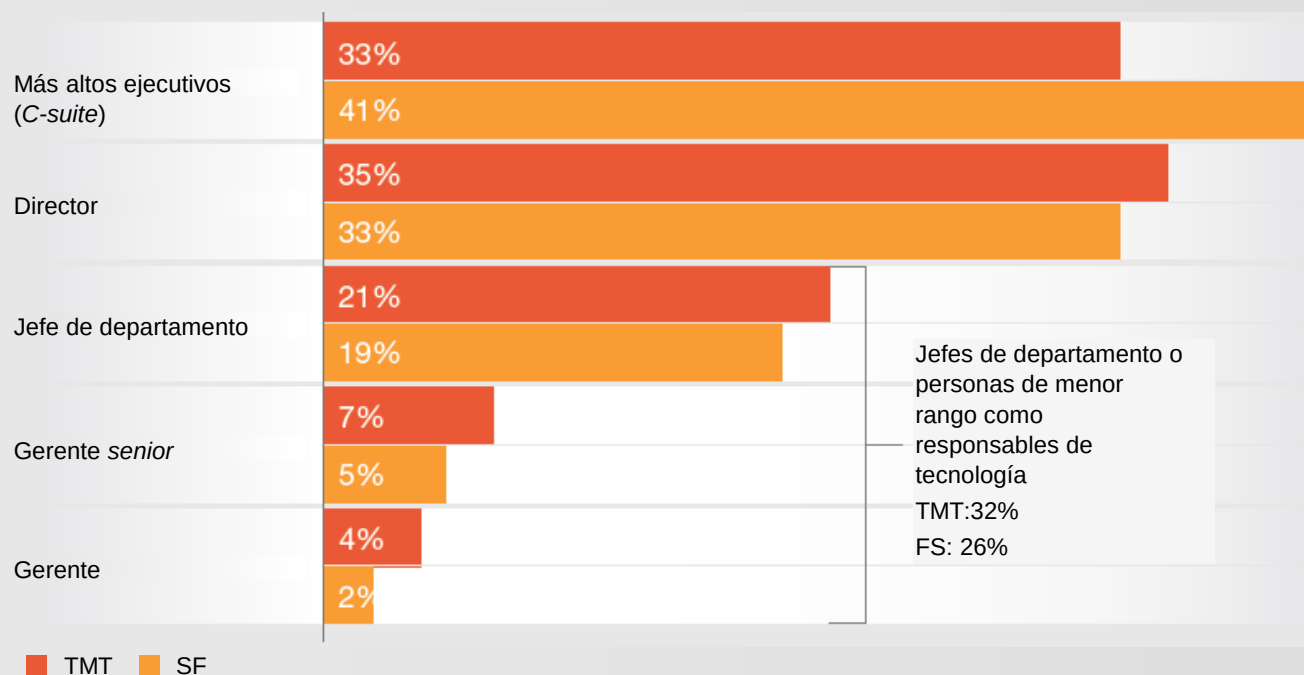
El 44% de las compañías **TMT** tienen productos o servicios Fintech ya disponibles para sus clientes, en comparación con el 37% de las compañías de FS. Sin embargo, más de una quinta parte (22%) de las compañías de FS tienen productos o servicios en la etapa piloto.

Base: FS (248), No sé (1%); TMT (260), No sé (0%)

Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

Gráfico 6: Las más altas ejecutivos no lideran los esfuerzos Fintech en muchas compañías

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el ejecutivo de mayor rango en su organización que es responsable de digital/innovación/tecnología?



Las compañías en **China** son más propensas a tener a más altos ejecutivos (C-suite) como responsables (50%), en comparación con las compañías en el **Reino Unido** (32%) y **Brasil** (25%).

Las multinacionales y las grandes corporaciones son más propensas a tener a más altos ejecutivos como responsables (42%), en comparación con compañías medianas (29%).

Las compañías con ingresos de más de US\$5bn son significativamente más propensas a tener a más altos ejecutivos como responsables (44%), en comparación con las compañías que tienen ingresos menores a de US\$1bn (31%).

Base: TMT (260); FS (248)

Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

Otro indicador para identificar qué compañías están posicionadas para liderar el mercado corresponde a si tienen o no a los más altos ejecutivos liderando los esfuerzos de innovación digital. Nuestra encuesta reveló que solo el 41% de las compañías de FS y el 33% de las compañías de TMT las tienen. En China, la proporción de más altos ejecutivos realizando este rol es significativamente mayor (46% para FS y 53% para TMT). Adicionalmente, estas organizaciones son más propensas a estar “Muy seguras” sobre sus expectativas de crecimiento de ingresos (92% para FS y 83% para TMT) en comparación a los demás encuestados (ver Gráfico 6).

Dado que la mayoría de compañías exhiben una velocidad lenta de respuesta al mercado, sumado al hecho de que no hay altos ejecutivos directamente responsables de impulsar y liderar la agenda de innovación en muchas compañías, es difícil entender cómo más del 90% de los encuestados pueden estar “Seguros” sobre sus expectativas de crecimiento en ingresos. Sin embargo, ésta podría ser la razón por la cual más del 40% sólo está “Algo seguro” en vez de “Muy seguros”.



“Los cambios significativos tienen que darse de arriba hacia abajo y ser estratégicos. Tienen que ser algo en lo que la junta directiva, el liderazgo de la compañía y sus ejecutivos estén estrechamente involucrados y que hayan decidido que es lo que la compañía necesita lograr”.

John Garvey

Líder Global de Servicios Financieros
PwC Estados Unidos

¿Dónde podrían perder las compañías?

¿Dónde ven los encuestados las mayores amenazas? Los ejecutivos de TMT consideran que las compañías de tecnología, las redes sociales y las *startups* serán las más disruptivas en Fintech en los próximos dos años, principalmente debido a su cultura innovadora y a sus capacidades tecnológicas. Un ejemplo de esto es la incursión de *Big Tech* en el negocio de las criptomonedas. La amenaza potencial que representan las entidades financieras

establecidas en el mercado no está en el radar de la mayoría de los ejecutivos de TMT, a pesar de la cobertura del mercado, el conocimiento del ámbito regulatorio y las relaciones de confianza que tienen estas entidades.

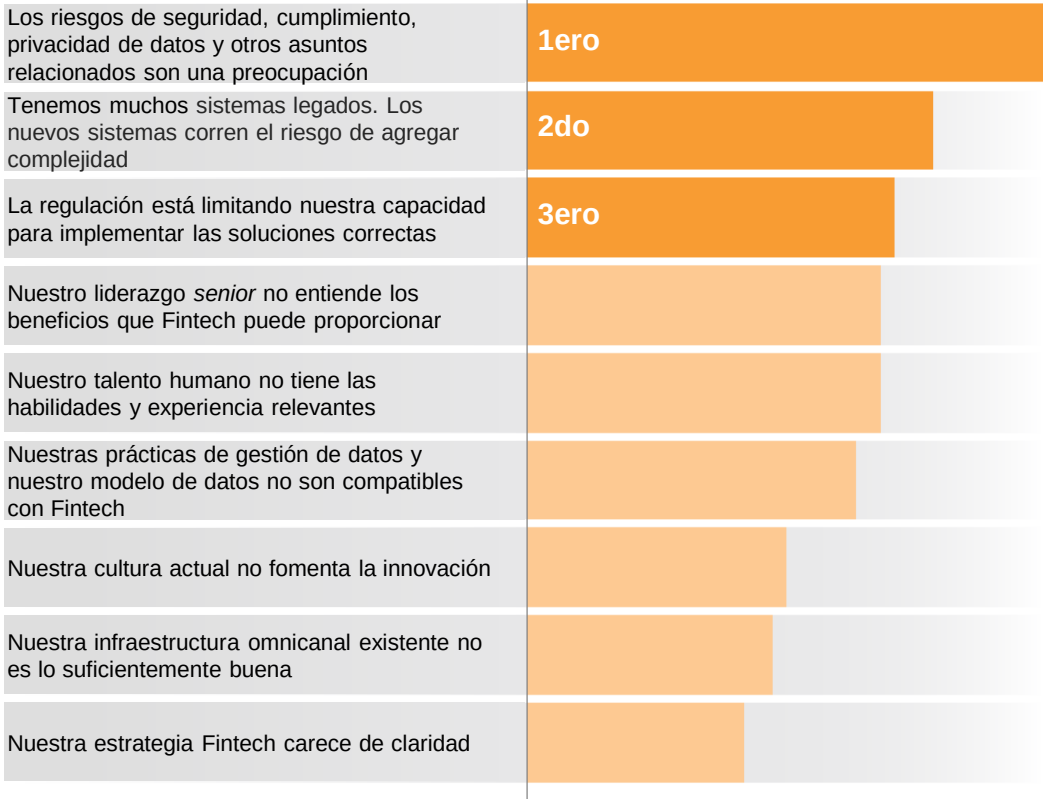
Los ejecutivos de FS también ven como amenaza a las compañías de tecnología y las *startups*, y les preocupa si realmente su liderazgo *senior* entiende o no Fintech.

Los ejecutivos de FS y TMT comparten preocupaciones respecto a los datos, la regulación y los sistemas legados. Una preocupación específica es que la regulación cree una barrera para las Fintech emergentes (ver Gráfico 7). Estas preocupaciones evidencian que la ejecución es la clave de la estrategia. La ciberseguridad, por ejemplo, tiene que estar arraigada en la forma en que las personas conciben nuevas oportunidades y capacidades del negocio; no puede ser algo en lo que únicamente estén involucrados los equipos de tecnología.

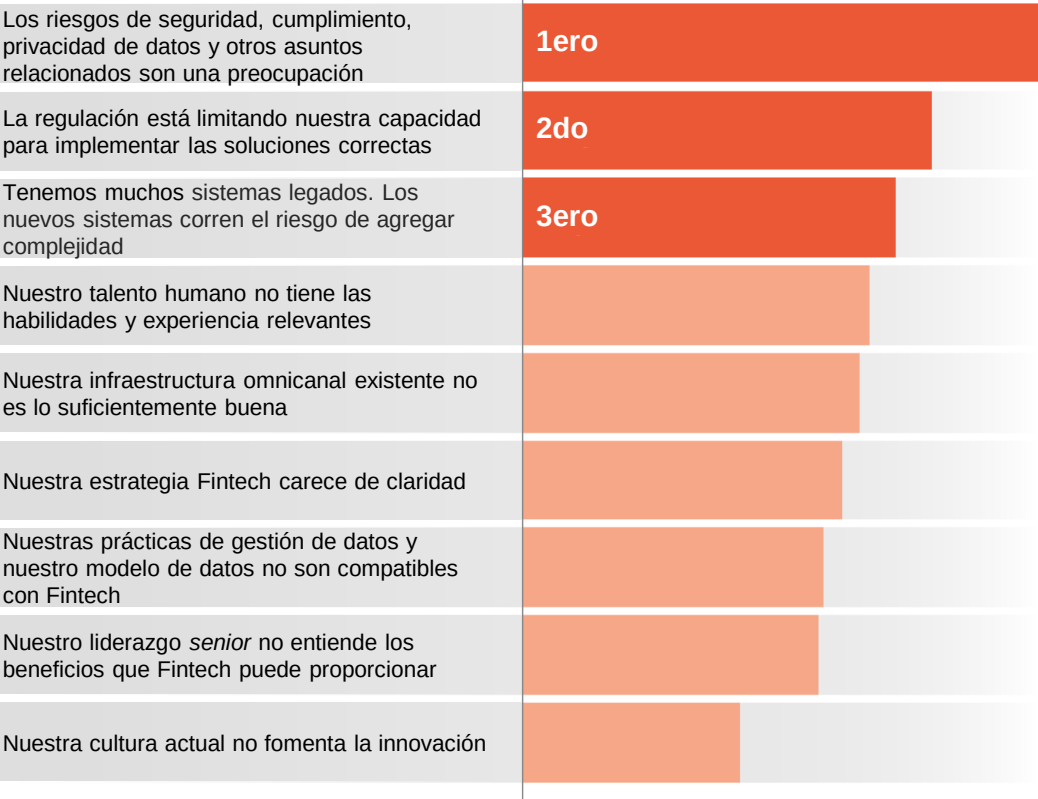
Gráfico 7: Principales desafíos para el crecimiento Fintech

¿Cuáles percibe como los mayores desafíos de su organización para implementar una estrategia Fintech? Clasifique los cinco primeros, donde uno es el mayor desafío.

Servicios Financieros



Tecnología, Medios y Telecomunicaciones



Base: Todos los encuestados: FS (248); TMT (260). Fueron clasificados según el análisis de índices; se excluyeron las respuestas "No sé" y "Otras"
Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

¿Cómo posicionar su compañía para el éxito?

A medida que crecen las brechas entre las compañías líderes y las rezagadas, las compañías FS y TMT necesitan moverse rápidamente para poder capitalizar su potencial Fintech y evitar ser marginadas.

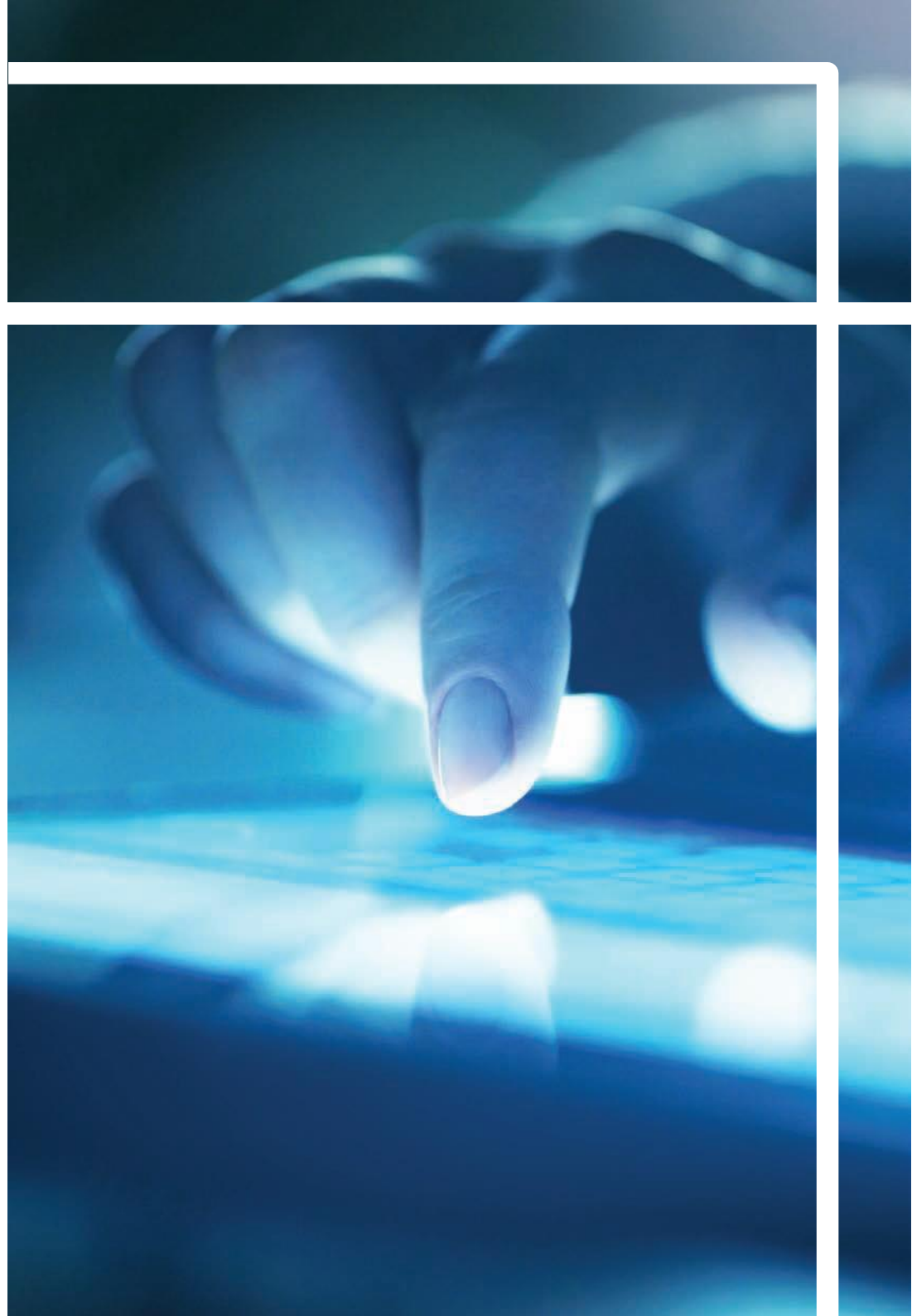
Considerando los diferentes puntos de partida y lo que probablemente sea un juego triangular entre compañías de TMT, Fintech y FS establecidas en el mercado, a continuación se muestra la manera en la cual las compañías pueden ponerse al día en las cuatro áreas claves de crecimiento: digital, transformación de la fuerza laboral, oportunidades de colaboración o adquisición y, riesgos y regulación.

Digital

Prioridades: Los avances digitales tienen el potencial de revolucionar capacidades operacionales y abrir nuevos mercados. Los *robo-advisors*, por ejemplo, evidencian la evolución de la oferta al cliente al abrir el camino para el surgimiento de soluciones de inversión personalizadas para clientes del mercado masivo que antes solían estar disponibles solamente para clientes con un alto patrimonio.

La capitalización de estas y otras oportunidades de apertura del mercado habilitadas por Fintech, requieren la capacidad de aprovechar la tecnología para generar nuevas ofertas, personalizadas y en tiempo real. Tener éxito también exige un entendimiento claro de las expectativas del cliente. Los clientes deben confiar en la tecnología, creer que ésta ofrece un mayor valor para su inversión en comparación con los productos y servicios que tiene actualmente, y que la entidad financiera utilizará sus datos de manera responsable.

Desafíos: Traducir oportunidades en una ejecución exitosa es difícil. La mayoría de los desarrollos tecnológicos todavía se encuentran en etapa de investigación. A pesar de que los ejecutivos citan la IA como la tecnología con mayor o segunda mayor probabilidad de transformar los servicios financieros (en FS y TMT, respectivamente), menos del 40% de los ejecutivos encuestados han llevado los proyectos de IA más allá de la etapa piloto.



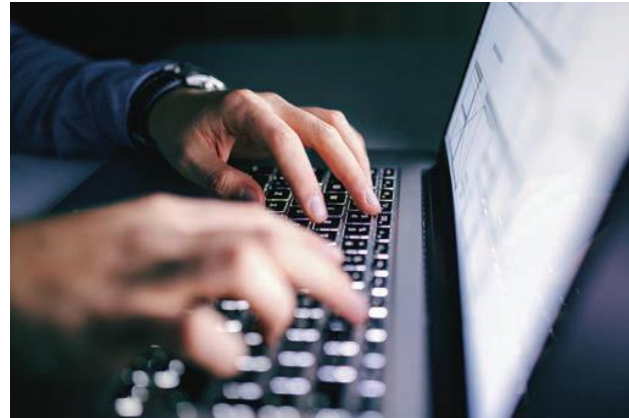


Pasos a seguir

1. Personalizar: Nuestra encuesta sugiere que las entidades de FS están en riesgo de salir perdiendo frente a sus competidores de TMT, los cuales son mejores ofreciendo el tipo de experiencias y soluciones que satisfacen las necesidades y preferencias individuales de los clientes. El uso ubicuo de IA, IoT y *Big Data* es fundamental para generar el conocimiento de los clientes y la agilidad necesarios para satisfacer la demanda. Esto también es un tema de cultura; las compañías necesitan adoptar una toma de decisiones basada en datos y pasar del enfoque tradicional de lanzamiento de productos basado en la oferta a uno basado en la demanda de los clientes.

2. Balancear la tecnología y el contacto humano: La mayoría de los clientes desean la tranquilidad de tener algún tipo de acompañamiento humano, al igual que tener acceso a un asesor humano para tomar decisiones claves. Tomando los *robo-advisors* como ejemplo, los grandes inversionistas todavía son atendidos por un ser humano, pero realmente las personas con menos capacidad de inversión son quienes más lo necesitan, estando esta situación está en la mira del ente regulador. Vemos, por lo tanto, un crecimiento hacia estrategias híbridas de contacto humano y *robo-advisors*; inclusive algunas compañías especializadas en *robo-advisors* ahora contratan asesores humanos.

¿Las compañías de FS y TMT entienden este balance entre lo humano y las máquinas? Como nuestra encuesta lo confirma, esto tiende a ser un área en la cual TMT puede volverse fuerte y tener una ventaja cuando se mueva a los mercados de FS – el 45% de los encuestados de TMT están totalmente de acuerdo en que ellos tienen un balance correcto. Dentro de FS, el 43% de los encuestados AWM están totalmente de acuerdo, comparado con el 36% en BCM y 31% en seguros. Aunque los ejecutivos piensan que Fintech debería usarse para retener a los clientes, el contacto humano no es la prioridad, lo cual plantea interrogantes sobre este balance. (Ver gráfico 4 en página 11)



Los clientes tienen preferencias digitales significativamente diferentes. Pueden desear procesos automatizados un día y al día siguiente requerir asistencia humana, y al siguiente querer hacerlo ellos mismos (p.e. invertir en una acción particular). Por esta razón, las plataformas digitales necesitan ser lo suficientemente versátiles y ágiles para satisfacer las necesidades del usuario de forma personalizada.”

Olwyn Alexander

Líder Global en Gestión de Activos y Patrimonio
PwC Irlanda

3. Hacer de la ciberseguridad una prioridad para el negocio:

El hecho de que las compañías de FS y TMT vean los riesgos de seguridad, cumplimiento y privacidad de datos como su gran desafío en la implantación de una estrategia Fintech resalta la necesidad de incluir la ciberseguridad desde el principio de la planeación del negocio, la innovación de productos y las estrategias de salida al mercado, en vez de dejarlo solamente en manos de TI. Esto es una cuestión de creación de confianza y no sólo un problema tecnológico.

Fintech no necesariamente cambia la naturaleza de los riesgos, pero las compañías de TMT estarán bajo mayor escrutinio a medida que manejen más dinero de sus clientes y guarden datos personales sensibles relacionados con productos tales como los seguros de salud. Fintech también atrae al ecosistema operativo compañías más pequeñas y posiblemente menos protegidas.

Para lograr la efectividad, la estrategia de ciberseguridad necesita un alto involucramiento y apoyo del nivel más ejecutivo y de la junta de las compañías. Aunque los líderes *senior* no siempre entienden los riesgos cibernéticos, ya sean explícitos o implícitos, sí deberían hacerlo.

Lo primero es construir una barrera técnica (*firewall*) como primera línea de defensa; lo segundo es tener fuertes controles de ciberseguridad en la estructura de gestión del riesgo. Es importante la priorización de los datos en función de su sensibilidad, con una identificación y eliminación rápida de vulnerabilidades. Se debe iniciar asumiendo que la seguridad de los usuarios ha sido comprometida; esto obligará a diseñar y construir sistemas considerando desde el inicio temas de privacidad y protección de datos.

Una buena higiene cibernética incluye una nueva mentalidad organizacional, unos incentivos correctos, unas consecuencias definidas, una combinación de capacitación experiencial y digital, y revisiones regulares de controles de autenticación y seguridad. Los simulacros regulares de ciberataques también pueden mejorar la resiliencia.



Fintech tendrá el mayor impacto en el talento humano. Los profesionales de servicios financieros tendrán una fundamentación académica y laboral, modo de pensar y competencias diferentes.”

Bhushan Sethi

Líder Global Conjunto de Organización y Personas

PwC Estados Unidos

4. Abrir la caja negra: Los líderes de negocio encuestados han manifestado que la confianza es crítica para capitalizar las oportunidades que surgen a partir de la aplicación de tecnologías emergentes al negocio.

Construir confianza requiere ser transparente con los clientes sobre cómo se usa la tecnología, las decisiones que “toma” de manera algorítmica y las oportunidades traería su uso, por ejemplo, la forma en que *Machine Learning* se usa en la calificación de crédito, cómo se controla este proceso y cómo estos sistemas son entrenados.

Transformación de la fuerza laboral

Prioridades: La fuerza laboral es tan importante como la tecnología misma para una compañía mantenerse relevante en el mercado. Es claro que las personas, y no los sistemas, son los que impulsan la innovación. A medida que las fronteras entre industrias desaparecen, es importante ir más allá de las fuentes tradicionales de talento humano cuando se busca ocupar vacantes en las entidades. Para las compañías FS, esto incluye acceder al talento humano de compañías de TMT y Fintech con competencias *Agile* y digitales. Casi tres cuartas partes de los ejecutivos de FS en nuestra encuesta comentaron que están buscando talento en la industria de tecnología, para acceder a competencias de ingeniería, analítica y otras habilidades claves que necesitan para desarrollar e implantar Fintech.

Por otro lado, es tan importante mejorar las competencias al interior del negocio como encontrar el talento humano adecuado en fuentes externas. Las compañías que se adelantan a la competencia son las que fomentan una mentalidad Fintech en sus negocios, por ejemplo promoviendo una toma de decisiones basada en información.

La incorporación de Fintech también presenta una oportunidad de eliminar los silos y facilitar el flujo de los datos a través de la organización. Esto es algo crítico en un mundo habilitado por los datos.

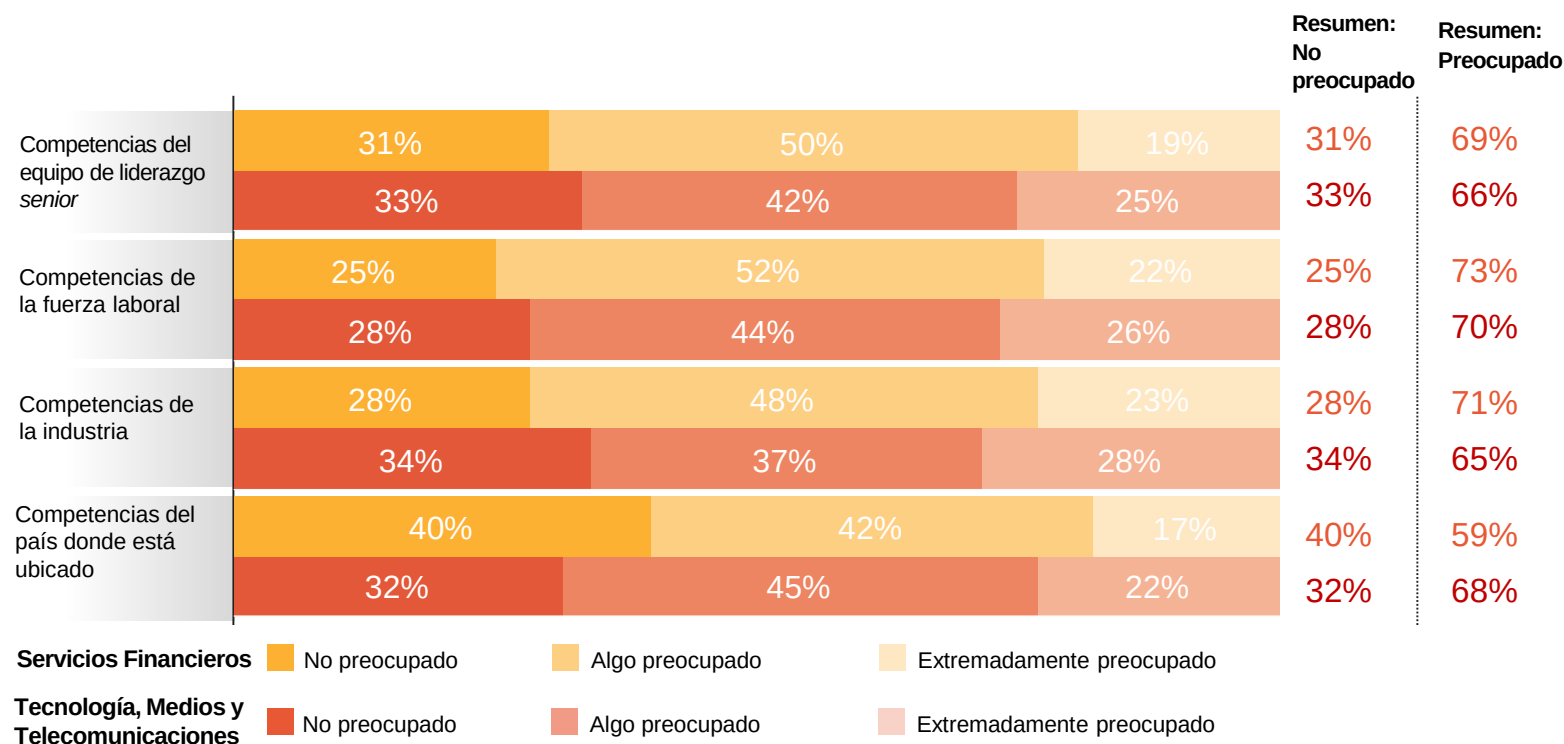
Desafíos: Tanto las compañías de FS como las TMT están preocupadas por la escasez de competencias (ver Gráfico 8). Los ejecutivos de BCM son los más preocupados, aunque los ejecutivos de AWM y seguros también se muestran intranquilos. Esto hace eco a los hallazgos de la 22ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC.

Hace 10 años, sólo el 50% de los líderes de FS identificaron la escasez de competencias como una amenaza para su perspectiva de crecimiento; ahora, está cercana al 80%. Esta escasez está creando una presión creciente en la estructura de costos laborales al estimular la movilidad de talento humano de una compañía a otra y un incremento de los salarios para las vacantes difíciles de llenar.

Adicionalmente también afecta la capacidad de las entidades de FS para innovar y cumplir con las expectativas de sus clientes. A medida que la disrupción de la industria se acelera, la escasez de talento humano puede empeorar.

Gráfico 8: FS y TMT comparten preocupaciones por la escasez de competencias

Pensando específicamente sobre las competencias necesarias para desarrollar/implementar Fintech, ¿hasta qué punto le preocupa no contar con las competencias apropiadas en los siguientes roles?



Cerca de dos terceras partes de las compañías de **FS** y **TMT** están preocupadas por la disponibilidad de competencias Fintech en su equipo de liderazgo *senior* y también en toda su industria, con más de una cuarta parte de los ejecutivos **TMT** afirmando que están “extremadamente preocupados”. **Brasil** (75%), **Japón** (85%), **Reino Unido** (73%) y **Estados Unidos** (79%) son más propensos a estar preocupados por la disponibilidad de competencias Fintech de su fuerza laboral, en comparación con **China** (49%).

Base: FS (248), No sé (0-2%); TMT (260), No sé (0-1%)

Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

Pasos a seguir

1. Gestionar el impacto real de la tecnología: El impacto de la tecnología en la fuerza laboral es a menudo malentendido. Más que realizar la automatización de áreas completas de las compañías, más bien observamos que se reemplazan y mejoran funciones de manera parcial. Así que es importante analizar qué competencias necesita el talento humano con base en los nuevos roles y responsabilidades de las actividades que han sido automatizadas.

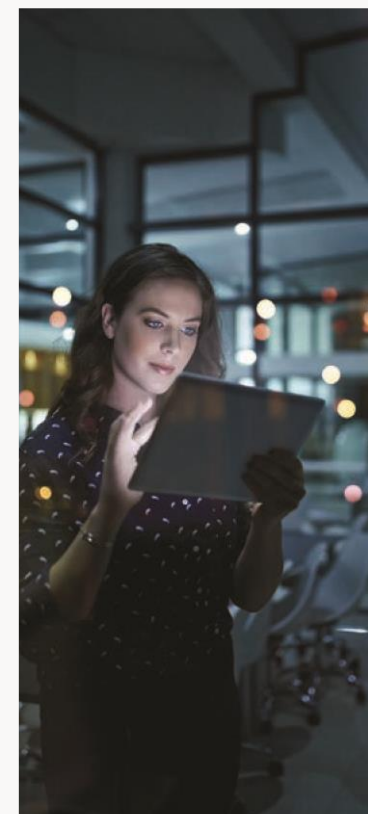
La tecnología puede hacer que muchos aspectos de la entrega de servicios por parte de compañías de FS se vuelvan de bajo valor agregado y, por tanto, también es necesario repensar los modelos operativos, ya que estas entidades deben identificar y enfocarse en las áreas que ofrecen una diferenciación real, y tercerizar o automatizar aquellas que no. Al considerar los nuevos modelos operativos, hay que tener en cuenta que las competencias más importantes que necesita el talento humano son aquéllas que no pueden ser replicadas por las máquinas, tales como la creatividad, el compromiso y la inteligencia emocional.

También, hay que anticipar y abordar la resistencia, temor y ansiedad a la tecnología y a la mejora de las competencias dentro y fuera de la compañía (entre sus empleados, proveedores de servicios, contrapartes, comunidades, etc.). Hay que considerar las diferentes necesidades de cada uno de estos actores y resistir la tentación de aplicar un único enfoque no diferencial a la gestión de los mismos. De igual manera, se debe considerar segmentar a esos actores y a los clientes, en diferentes *Personas* para entender y abordar de manera diferenciada sus necesidades y aspiraciones.

2. Cambiar la fuerza laboral de análoga a digital: A medida que se modernice el lugar de trabajo, será importante para el talento humano aprender a usar las herramientas digitales y aprovechar de manera productiva el tiempo que las tecnologías les liberan. Los ejecutivos encuestados manifestaron que el desarrollo de productos y crecimiento habilitado por Fintech no puede suceder sin experiencia y entendimiento de lo digital. En un informe reciente de PwC llamado “La agenda de la productividad: Más allá de la reducción de costos en la industria de servicios financieros” se encontró que la mayor barrera para la digitalización de las entidades de FS no es la tecnología, ni los procesos, ni los datos, sino las personas.

Es por esta razón que es fundamental encontrar formas nuevas y efectivas para aumentar el “coeficiente intelectual” digital de la fuerza laboral. Es necesario hacer sentir al talento humano cómodo con la tecnología nueva y emergente e inculcarles las competencias, el modo de pensar y el comportamiento relacionado con la innovación. Una fuerza laboral digital estará en mejores condiciones para mejorar la productividad, materializar los retornos asociados con la inversión en Fintech, promover el cambio y mejorar la experiencia del cliente.

3. Tener foco en la creación de una cultura y una experiencia atractivas para el talento humano: Reinventar la cultura de la compañía, los modelos de toma de decisiones, las prácticas en la gestión de los equipos de trabajo y el ambiente laboral son vitales para atraer al talento humano que se necesita (los cuales probablemente estén acostumbrados al ritmo y la libertad de las nuevas compañías). Puede que se tengan que hacer cambios a los programas y políticas existentes relacionadas el reclutamiento, aprendizaje, gestión del desempeño, incentivos y bienestar de los empleados.



Oportunidades de colaboración o adquisición

Prioridades: Para FS, el acceso al talento, la tecnología y al potencial de innovación Fintech a través de relaciones de colaboración o de una adquisición podría ser especialmente importante para mejorar el potencial de retención de las relaciones con sus clientes, especialmente cuando se compite directamente con las capacidades digitales intuitivas de TMT.

Para las compañías Fintech, crear *joint ventures* o la adquisición que haga de ellas un tercero representan oportunidades para aplicar las innovaciones en mayor escala y obtener acceso a las oportunidades que ofrece una marca establecida en el mercado.

Para TMT, los beneficios de convergencia incluyen el acceso a los clientes, la infraestructura, los mercados, las licencias de operación, y la experiencia y conocimiento regulatorios.

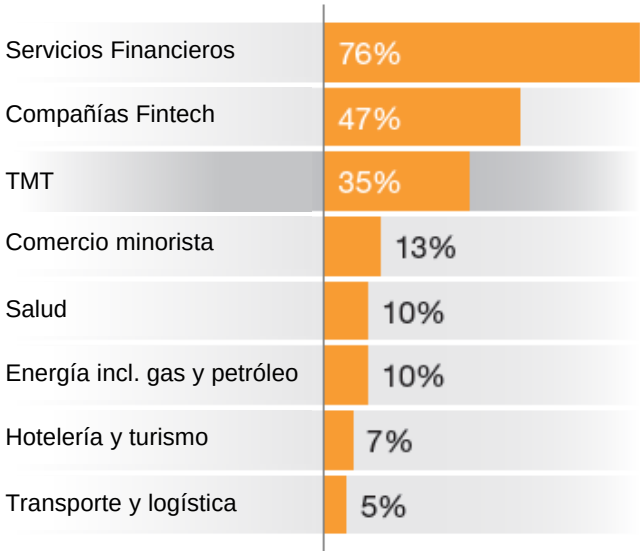
El suceso más significativo pudiera ser una mega-transacción de un gran grupo tecnológico que esté buscando competir con compañías tradicionales potencialmente más lentas y menos innovadoras en mercados FS maduros para la disrupción de los mismos. Las oportunidades incluirían la habilidad de aprovechar las relaciones con los clientes y puntos de contacto digitales en áreas como publicidad y el comercio electrónico minorista (ver Gráfico 9).

Desafíos: Muchas transacciones no cumplen con las expectativas o compiten con otras prioridades. Cuando preguntamos cuáles fueron los principales desafíos en el funcionamiento de estas alianzas, los ejecutivos de FS pusieron la ciberseguridad y el intercambio de la información de primeros en la lista. Esto refleja la sensibilidad de la información que maneja la industria, la fuerte regulación que la rodea y las preocupaciones sobre los pocos controles de los sectores donde los ejecutivos de FS identifican oportunidades de compra o de colaboración. Los líderes de TMT también muestran estar preocupados por las incertidumbres regulatorias.

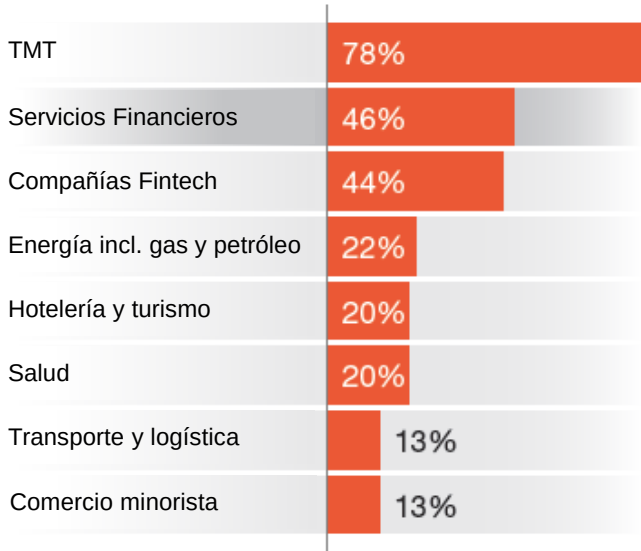
Gráfico 9: La mayoría de las compañías buscan asociarse colaborativamente con compañías de su sector

Usted mencionó en otra pregunta que planea la creación de una nueva alianza estratégica o *joint venture*, o una fusión/alianza colaborativa para impulsar el crecimiento en Fintech. ¿A qué sector pertenecen las compañías con las que planea trabajar?

Servicios Financieros



Tecnología, Medios y Telecomunicaciones



Solo el 35% de las compañías de FS planean asociarse colaborativamente con una compañía TMT, mientras que el 46% de las compañías TMT planean asociarse colaborativamente con una compañía de FS. Las compañías de TMT que se asocian colaborativamente con compañías de FS tienden a ser multinacionales, y en el caso de China y Brasil, las compañías de FS son más propensas a aliarse colaborativamente con una Fintech (47%), en comparación a las compañías TMT (35%). Las compañías TMT son más propensas a asociarse colaborativamente con un rango mayor de sectores con respecto a las compañías de FS (el promedio de TMT son 3 sectores vs. el de FS que son dos) Alrededor del 20% de las compañías de TMT consideran aliarse colaborativamente con las industrias de energía, hotelería y salud en comparación al 10% de las compañías de FS.

Base: FS (135), No sé (1%), Otras (0%); TMT (166), No sé (0%), Otras (1%)
Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019



Pasos a seguir

1. Adoptar un modelo operativo colaborativo: Las compañías de FS tradicionalmente han intentado controlar las cadenas de valor y ser los dueños de la interfaz con el cliente. Los modelos de negocio impulsados por Fintech y sus capacidades asociadas están cambiando totalmente esta concepción. Es importante desarrollar las competencias de relacionamiento y mapa estratégico para lograr ser exitoso en ecosistemas comerciales cada vez más convergentes, o al menos cooperativos.

2. Planear y probar un modelo operativo detallado de la entidad fusionada: Las compañías deben tener claro qué define valor en la negociación: por ejemplo, la maximización de la rentabilidad o la modernización tecnológica. También es importante juzgar los beneficios potenciales frente a lo que pueden ser los altos múltiplos de valoración para los negocios Fintech.

La compatibilidad cultural es un elemento crítico en la evaluación de la transacción a realizar. La tecnología es un mundo no regulado en su mayoría, donde los riesgos son asumidos (y no son medidos) y los errores son aceptados. En FS, está en la naturaleza de las compañías la evaluación de los niveles de riesgo, y, por ende, el fracaso puede tener graves consecuencias.

Este potencial choque cultural puede ser un elemento de ruptura en el momento de un acuerdo. Las diferencias en el estilo gerencial y la cultura son importantes dentro de la lista de retos que tienen los ejecutivos de TMT y FS para hacer que los acuerdos funcionen. Sin embargo, la convergencia de diferentes culturas puede ser un catalizador para la creación de una empresa más dinámica en áreas que incluyen impulsar la innovación y atraer una amplia selección de talento humano. Centrarse más en estos desafíos en las etapas tempranas del proceso de negociación, puede ayudar a unir a los individuos y sus culturas; esto incluye reconocer que las diferencias pueden ser su fortaleza, en lugar que FS intente cambiar a TMT o viceversa.

Riesgo y Regulación

Prioridades: Cuando indagamos acerca del impacto de la regulación, los ejecutivos de TMT manifestaron que su mayor preocupación era cómo esto afectaría su capacidad para desarrollar y capitalizar nuevos modelos de negocio. Por lo tanto, es claro que la prioridad es cumplir con las expectativas regulatorias al mismo tiempo manteniendo la innovación, la personalización y el atractivo al cliente.

Desafíos: Para algunas compañías de TMT, la naturaleza altamente regulada de FS significa que la convergencia se considera “demasiado difícil” de lograr. Empero, as compañías de TMT también se encuentran en la mira de los reguladores debido a una supervisión más estricta de los datos. Incluso en las áreas menos reguladas del mercado que compañías de TMT han priorizado tales como pagos, agregadores de seguros préstamos *peer-to-peer*, la encuesta destaca el aumento en la cautela de los ejecutivos frente a las presiones regulatorias.

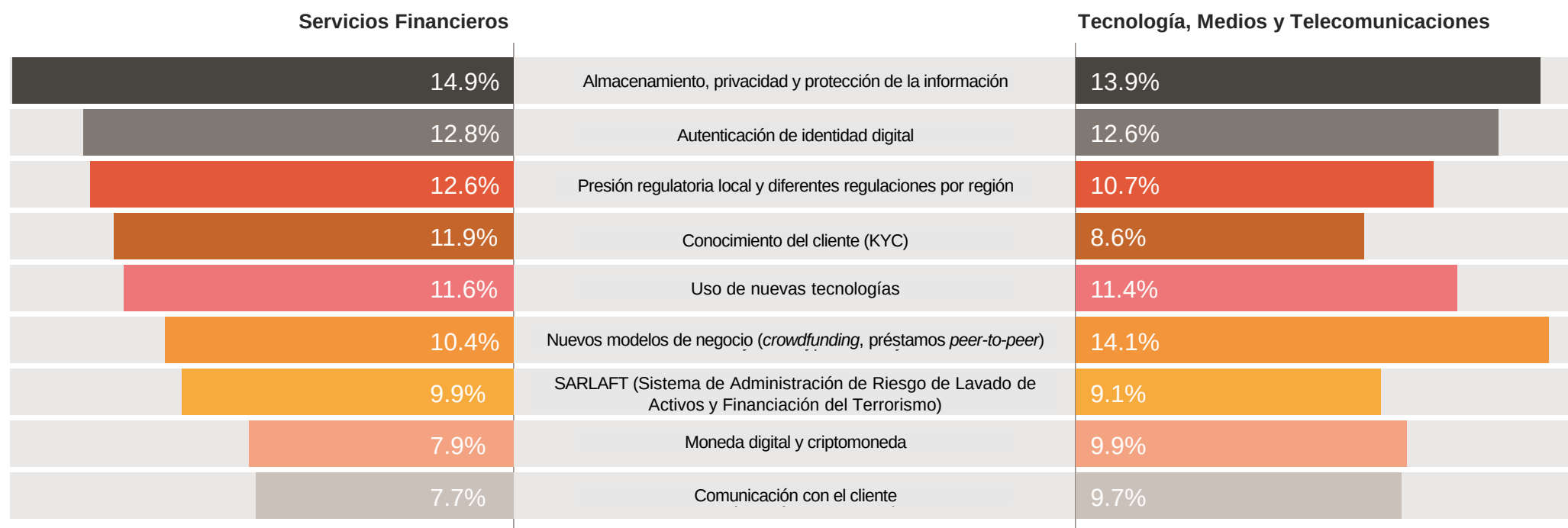
Cuatro de cada cinco líderes de compañías de TMT creen que penalidades altamente publicitadas están influenciado su estrategia y actividades en Fintech. Más de tres cuartas partes de los líderes de las compañías de FS están de acuerdo. Más de tres cuartos de ambos sectores no creen que los reguladores van a poder ir a la misma velocidad que los desarrollos en Fintech. (ver Gráfico 10).

Pasos a seguir

1. Compartir experiencia y conocimiento: Las compañías de FS conocen muy bien la regulación y pueden ofrecer un apoyo valioso a sus aliados con menos experiencia. Las compañías de TMT tienen los recursos no sólo para adquirir la experiencia y conocimiento regulatorios necesarios de FS, sino también para moverse a una nueva era de cumplimiento regulatorio rápido y eficiente habilitado por Regtech.

Gráfico 10: Los ejecutivos de TMT y FS están preocupados por la regulación

A continuación se encuentra la lista de áreas que potencialmente estarían impactadas por la regulación. Al considerar el impacto que tendría la regulación en el crecimiento Fintech esperado en su organización, ¿cuál de las siguientes áreas le preocupa a su compañía?

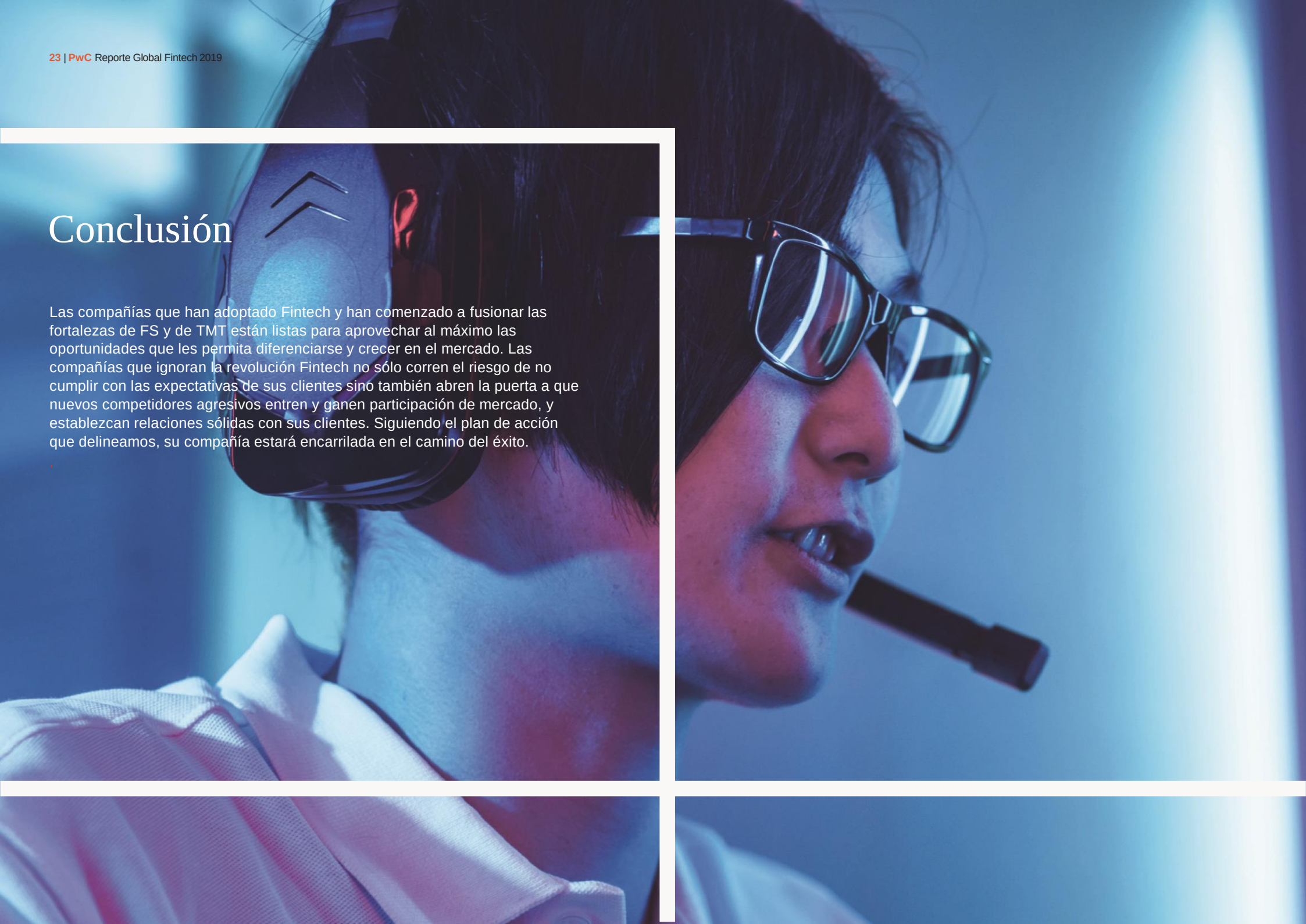


Base: FS (248); TMT (260)

Fuente: PwC Encuesta Global Fintech 2019

Conclusión

Las compañías que han adoptado Fintech y han comenzado a fusionar las fortalezas de FS y de TMT están listas para aprovechar al máximo las oportunidades que les permita diferenciarse y crecer en el mercado. Las compañías que ignoran la revolución Fintech no sólo corren el riesgo de no cumplir con las expectativas de sus clientes sino también abren la puerta a que nuevos competidores agresivos entren y ganen participación de mercado, y establezcan relaciones sólidas con sus clientes. Siguiendo el plan de acción que delineamos, su compañía estará encarrilada en el camino del éxito.



Metodología

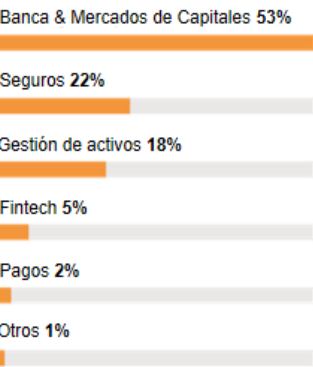


Gráfico 11: Acerca de los encuestados

Distribución a través de FS y TMT



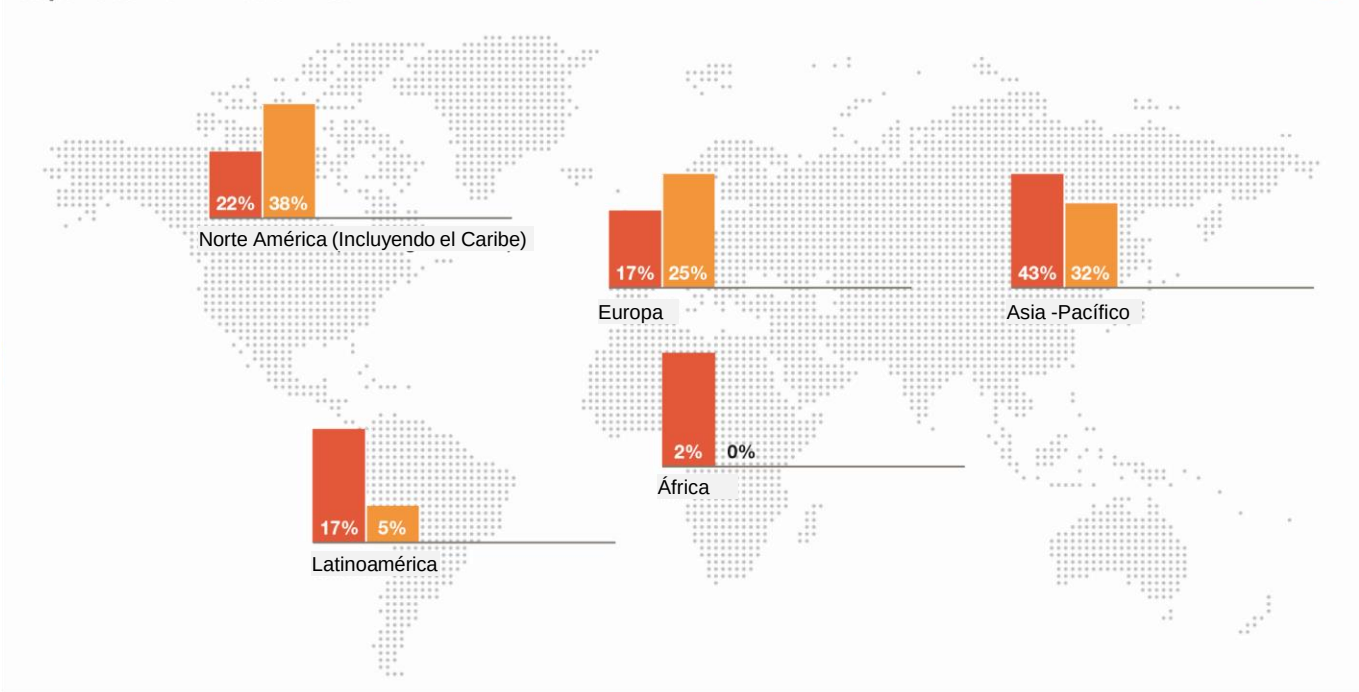
FS- 248 respuestas (49%)



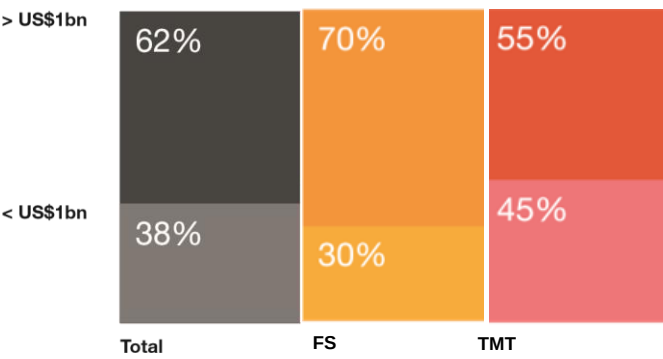
TMT- 260 respuestas (51%)



Respuestas de 14 países



Más del 60% de las respuestas provienen de compañías con ingresos iguales o mayores a US\$1bn



Más de la mitad de las respuestas vienen del nivel ejecutivo de la compañía

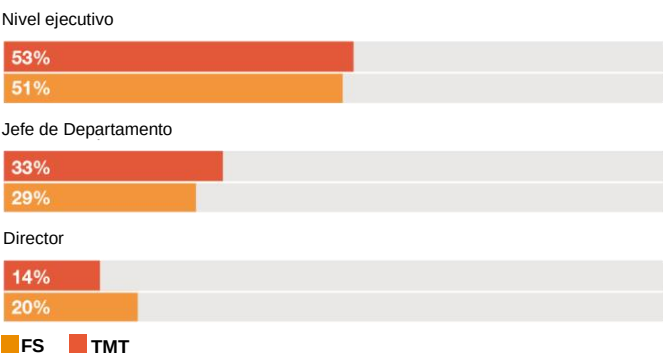


Gráfico 12: ¿Cómo realizamos nuestra encuesta?



Contactos

Hernán Navia

LATAM Financial Services Advisory Leader
PwC US
+1 (305) 375 6308
hernan.navia@pwc.com

Mónica Jiménez

Socia Advisory
PwC Colombia
+57 (1) 634 0555
monica.jimenez@pwc.com

Julián Díaz

Associate Partner
PwC Colombia
+57 (1) 634 0555
julian.diaz@pwc.com

Juan Pablo López

Associate Partner
PwC Colombia
+57 (1) 634 0555
juan.p.lopez@pwc.com

Herramientas tecnológicas de PwC

Herramienta	Función
Customer Insights Platform	Adquirir y retener clientes requiere de información en tiempo real sobre a quién dirigirse, a qué hora y con qué acciones específicas. La plataforma Customer Insights de PwC puede ayudar a su compañía a obtener la información que necesita de manera inmediata. Nuestro conjunto de módulos analíticos interconectados, opera sobre la infraestructura de análisis de Big Data patentada de PwC, para ofrecer información en tiempo real, utilizando las últimas técnicas de <i>data science</i> . Nuestros diseños innovadores y centrados en el usuario facilitan la búsqueda de la información que más le puede interesar.
Productivity Hub	Productivity Hub, le ofrece una visión tanto global como detallada de todo su entorno de gestión de proyectos. La herramienta proporciona información completa sobre hitos, finanzas, riesgos, utilización de recursos y calidad de entregables, utilizando los datos de los sistemas de la compañía existentes. La información está disponible en computadores y dispositivos móviles. Los resultados de la herramienta están diseñados para ser utilizados en informes para usted y sus grupos de interés. La herramienta es aplicable para servicios financieros, auditoría e impuestos.
Digital Fitness Assessment	La herramienta Digital Fitness Assessment, ayuda a identificar las fortalezas y debilidades digitales de los empleados y transforma la forma en la que aprenden, piensan, interactúan y resuelven problemas.

pwc.com/co

PwC Research, el Centro de Excelencia Global de PwC para la investigación y conocimiento de mercado, realizó esta encuesta ejecutivos a nivel global.

En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver desafíos importantes. Somos una red de compañías en 158 países con más de 236,000 personas comprometidas a brindar calidad en servicios de auditoría, consultoría e impuestos. Obtenga más información y cuéntenos qué es importante para usted, visitándonos en www.pwc.com.

Esta publicación ha sido preparada como guía general sobre asuntos de interés únicamente, y no constituye una consultoría profesional. No se debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener una consultoría profesional específica. No se otorga ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la precisión o integridad de la información contenida en esta publicación y, en la medida permitida por la ley, PwC no acepta ni asume ninguna responsabilidad, obligación o deber de responder por cualquier consecuencias si usted o cualquier otra persona actúe, o se abstenga de actuar, en función de la información contenida en esta publicación o de cualquier decisión basada en ella.

© 2019 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red PwC y/o una o más de sus compañías miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Consulte www.pwc.com/structure para obtener más información.