

TECNOLOGÍA HUMANA PARA TIEMPOS INHUMANOS

Por Jesús Midón | Director General de Esker Ibérica



Aunque oigamos hablar de ellos y hasta conozcamos a algunos, por ejemplo a los de nuestra propia empresa, el trabajo de los directores financieros y sus equipos suele ser un gran desconocido. Ese desconocimiento nos lleva a veces a catalogarlos como seres fríos, calculadores y que todo lo miden y lo juzgan en función de números, más concretamente de dinero. Hasta nos podría parecer que son poco humanos. Y claro que lo son, como todos. Lo inhumano es a veces el trabajo que tienen que sacar adelante. Mucho más en estos tiempos.

En efecto, aparte de las complicaciones y la responsabilidad propias de su puesto, los directores financieros afrontan hoy una tormenta perfecta, agitada por los incrementos de precios, la inestabilidad del mercado laboral, las caídas de márgenes y la ralentización de los ingresos. Los vientos que corren en la economía no alientan el optimismo, y diferentes estudios y encuestas, en España y en otros países, confirman que ellos tampoco están para lanzar las campanas. Además, se espera de los financieros, más que nunca, que evalúen las oportunidades de crecimiento de sus empresas ponderando el riesgo, y que aceleren sus procesos por la volatilidad de los mercados. Esto es, con la que está cayendo, que además lo hagan todo más rápido y sin errores. Inhumano es poco.

El fenómeno de los cargos

Ahora, hablando de tormenta, imaginemos uno de esos fenómenos meteorológicos extremos, cuya punta de lanza es un violento tornado. En medio de la vorágine de ingresos inciertos, gastos al alza, pagos a tiempo, cobros que no llegan... ese tornado llega en forma de cargos, reclamaciones e incidencias. Hablamos de prácticas que provienen del sector de gran consumo, principalmente de la relación entre retailers y fabricantes, que se manifiesta en promociones, devoluciones, acuerdos comerciales... Pero desde la perspectiva del financiero, hablamos en términos contables de descuadres de caja, desfases entre lo facturado con lo cobrado, que según diferentes estudios pueden llegar a representar el 10% de la facturación total de una compañía. Un verdadero destrozo que puede arruinar toda una cuenta de resultados.

Cuando la inversión hace aguas

Sucede entonces que buena parte del equipamiento que la empresa puso a su disposición para capear el temporal hizo aguas. El 68% de las empresas en España reconocen que su inversión en herramientas digitales no les ha procurado los resultados que esperaban. Y los financieros están precisamente entre los más perjudicados. Tienen tecnologías que no se comunican entre sí, carecen de la agilidad necesaria, la información les llega fragmentada y dispersa, no hay coordinación entre procesos y datos, y encima, por mucha digitalización que les hayan vendido, persisten las tediosas y poco eficientes tareas manuales. De acuerdo con un estudio de IOFM, el proceso manual provoca que el 2% del valor total de las facturas de una empresa termine siendo objeto de disputa.

La gestión de cargos supone un tremendo esfuerzo no sólo para los financieros. Implica también a las áreas de servicio al cliente, marketing, distribución y TI. El tiempo gastado en resolverlos aparta al personal de sus tareas clave y de actividades de valor añadido. Las empresas pueden cuantificar el coste de detectar cargos y resolverlos manualmente multiplicando el número promedio de personas involucradas en resolver un cargo por





el tiempo medio que cada persona emplea y su compensación salarial por esas horas, añadiendo todos los gastos asociados a la gestión. El resultado de la ecuación puede ser deprimente, un verdadero desastre.

Fracaso y falta de acompañamiento

El problema es que la digitalización de la gestión de cargos fracasa demasiado a menudo. En buena medida, porque los proyectos que se implementaron no pensaban en el ciclo completo. Por otro lado, a menudo se aplican tecnologías sobre procesos antiguos. Y se hace sin siquiera plantearse si los equipos están preparados para trabajar con esa tecnología y con la metodología que requiere. Pero, sobre todo, esa implantación de proyectos se acomete con muy poca humanidad, esto es, sin el necesario acompañamiento por parte del proveedor tecnológico. Ahí les dejan con los nuevos equipos, el nuevo software y un tutorial o manual de instrucciones como compañeros de viaje.

Luego están los que ni se lo han planteado. De acuerdo con el IOFM, el 56% de las empresas de consumo no toma medidas para minimizar los cargos y el 26% no ha automatizado ni un simple paso del proceso de su gestión. Mientras, el problema crece. El 28% de los directores financieros aseguran que su organización ha registrado más disputas por cargos de clientes desde el inicio de la pandemia. Y aun nos faltan datos sobre cómo habrán influido coyunturas posteriores como los problemas en las cadenas de suministro, la inflación o la crisis energética. Ni ayuda el contexto ni está ayudando, por lo que se ve, la relación de muchas empresas con la tecnología.



Centrar bien el tiro

En el lado contrario tenemos, sin embargo, que las organizaciones bien equipadas tecnológicamente requieren un 41% menos personas dedicadas a tiempo completo a gestionar cargos que las no equipadas. De acuerdo con el IOFM, esas empresas reducen el tiempo de detección y resolución de cargos en una media de 15 días.

La cuestión es centrar bien el tiro. La automatización de este proceso es compleja por el hecho de implicar a diferentes departamentos, pero también porque no siempre se apoya en un documento o éste no se lee con normalidad. De ahí que necesitemos apoyarnos en tecnologías como inteligencia artificial y machine learning. Y debemos tener claros los objetivos de la automatización de cargos: fundamentalmente, reducir el tiempo de gestión, ganar visibilidad sobre el montante de los cargos, anticiparnos a ellos, tener capacidad de intervención en tiempo real para corregir anomalías... Si nos remitimos otra vez al IOFM, la automatización, bien conducida, reduce en más del 40% el tiempo dedicado a la gestión de cargos.

Humanizar la tecnología

Pero además de avanzada y disruptiva, la tecnología ha de ser humana. Y esa humanidad solo la puede ofrecer un proveedor que acompañe al cliente, en este caso al financiero. Que le aporte la solución, pero además esté con él no ya durante la implantación y la formación, sino cuando eche a andar, esto es, durante los propios procesos. Se trata de afrontar las tareas juntos, aprender de los nuevos problemas que surjan -y surgirán- para buscar soluciones que a su vez servirán en futuros escenarios. En fin, una relación estrecha que enriquezca más y llegue más lejos que las propias máquinas. Cuando hablamos de procesos de gran complejidad en un contexto de desafío continuo, esa es la forma en la que la tecnología puede realmente ayudar y los proyectos de digitalización resultar verdaderamente satisfactorios.

Cuando vienen tiempos inhumanos, necesitamos tecnología humana que sepa ponerse del lado de las personas.