

## Empresas & Finanzas Observatorio 'Robotización de procesos en Gestora y Depositarios'

De izq. a dch.: Esteban Morillo, director asociado del Área de RPA de Servinform; Aurora Cuadros, directora corporativa de Servicios Operativos de Cecabank; Sergio Fernández, redactor de 'elEconomista'; Víctor Blanco, redactor de 'elEconomista'; y Lluís de Torres, director del Área de Operaciones de CaixaBank Asset Management SGIIC. ALBERTO MARTÍN



# La robotización entre gestora y depositaria reduce tiempo y riesgos

Los procesos automatizados permiten derivar los recursos humanos hacia las actividades prioritarias

Sergio M. Fernández MADRID.

Existen tareas rutinarias en cualquier trabajo que ocupan un tiempo que, muchas veces, ralentizan y restan valor en otras partes de la actividad de una compañía. Son procesos del quehacer diario que se tienen que realizar para que el resto del trabajo salga adelante y, sin embargo, su desarrollo carece de notoriedad al asumirse que es algo que se tiene que hacer y ocurre por igual en grandes o pequeñas empresas y con independencia del sector. Con la ayuda de la tecnología, estas tareas repetitivas se resuelven cada vez con mayor diligencia hasta el punto de que ya hay procesos totalmente automatizados por un robot que es capaz de reducir a minutos lo que antes suponía jornadas de trabajo.

Para analizar un caso concreto y ver la repercusión de esta tecnología en la relación entre una gesto-

**La RPA permite que un programa gestione las mismas herramientas que utiliza el trabajador**

ra de fondos de inversión y su depositaria, *elEconomista* ha organizado un Observatorio, en colaboración con Cecabank. En este momento, Cecabank deposita más de 205.000 millones de euros y custodia más de 280.000 millones de euros de varios clientes, lo que supone miles de documentos y acreditaciones que se escriben, intercambian y actualizan con mucha periodicidad.

“En líneas generales, la automatización robótica de procesos [RPA, por sus siglas en inglés] da un paso más que un *macro* de Excel que so-

lo eran un conjunto de acciones programadas dentro de una aplicación. Ahora, la máquina es capaz de abrir el documento de un correo, extraer datos, rellenar nuevos formularios y mandarlos o almacenarlos. Es decir, es capaz de interactuar con varias aplicaciones a la vez como lo haría un trabajador. El algoritmo ya existía, ahora se están implementando en estas empresas”, explicó el director asociado del Área de RPA en Servinform, y responsable del proceso en Cecabank, Esteban Morillo.

Desde Cecabank, entienden que la automatización de parte de su actividad era un paso lógico en la evolución de la entidad y tomaron la decisión de iniciar el proceso en 2017. Sin embargo, no solo buscan un avance tecnológico. Para la directora corporativa de Servicios Operativos de Cecabank, Aurora Cuadros, “la robotización tiene que aportar un valor añadido, quería-

**“Al principio existen resistencias por parte de la plantilla cuando se robotiza parte del negocio”**

mos que la RPA formase parte del negocio y que replicase esa actividad humana”. De esta forma, desde Cecabank explican que el personal humano solo tiene que supervisar la tarea que ahora realiza una máquina y puede dedicar su tiempo a otros menesteres y mejorar la eficiencia de toda la entidad.

Al otro lado de la depositaria se encuentra la gestora que, en este caso de estudio, es CaixaBank. El director del área de Operaciones de CaixaBank Asset Management SGIIC, Lluís de Torres, reconoce que el proceso “ha mejorado des-

pués de identificar cuáles eran las tareas que se podían automatizar”. A su juicio, la RPA compensa si tenemos en cuenta los costes de implantar este proceso y los beneficios extraídos una vez que está en funcionamiento, ya que “los riesgos asociados a gestionar más de 200 fondos de inversión con cerca de 80.000 millones de euros son elevados”, sentenció el responsable de CaixaBank. Los problemas habituales a los que se enfrentaban en este tipo de tareas eran que, al repetir y rellenar cientos de documentos en una sola jornada un trabajador humano podía cometer un fallo crítico, “no por falta de profesionalidad, sino por falta de atención después de replicar el mismo proceso de forma automática”. Uno de los puntos donde CaixaBank tiene una RPA funcionando es en la documentación que intercambian con Hacienda en materia de embargos. “El robot te hace la gestión



de todos los documentos y manda la información a la Agencia Tributaria por tí”, pone como ejemplo Lluís de Torres.

Aunque las labores administrativas pueden ser parecidas en cualquier negocio, la actividad entre una gestora y una depositaria requiere de un proceso concreto a la hora de automatizar la relación que existe entre ambos negocios. Por eso, implantar la robotización en una compañía de estas características requiere planificación. “Es raro que una empresa quiera realizar cambios bruscos en cómo trabajan del mismo modo que no se puede automatizar todo de una vez”, puntualizó el experto en la materia, Esteban Morillo. Según su experiencia, lo mejor es estudiar las tareas que se pueden automatizar primero y después diseñar el código, que será la ruta por la que se guiará la máquina para que pueda “aprender” y “aplicar” por sí mismo.

#### Ventajas vs. resistencias

“Nos encontramos en un sector que, aunque se aprovecha mucho de la tecnología, tiene muchas actividades que aún se hacen a mano”, explicó Aurora Cuadros. Por eso añade que, en una fase de captación de clientes, desde Cecabank intentan que las gestoras de fondos con las que trabajan vayan introduciendo la robotización para que los intercambios entre ellos sean más segu-

ros, dinámicos y con menos factores de riesgos. Ahora, las gestoras ya demandan más automatización en la medida de que Cecabank ha incrementado su negocio.

El factor humano automatizado tiene otro riesgo añadido para el responsable de CaixaBank, Lluís de Torres, a mayores de los errores que se pueden producir al pasar a mano cientos de acreditaciones. “Cuando una actividad en concreto recae

“Los jefes deben aprender a gestionar plantillas con trabajadores humanos y robots”

en un trabajador y este falta por una baja laboral o por una jubilación, todo el proceso se ralentiza porque nadie conoce ese proceso como él y genera una dependencia porque el trabajador ha hecho suya esa tarea y no se entiende sin él”, añade de Torres.

Con la implantación de un proceso robotizado, según su experiencia, el control de las actividades pasa de estar en una persona al departamento o grupo de trabajo de la compañía.

Por otra parte, la “llegada de un robot” a la empresa genera reticen-

cias por parte de la plantilla que ve como una amenaza que una máquina pueda sustituir las labores de un trabajador y que, finalmente, provoque su salida de la compañía. “Cuando comunicas a tu departamento que planteas robotizar el 90% del trabajo que ahora realiza una persona genera resistencias y malestar, en primera instancia”, apuntan desde CaixaBank.

Sin embargo, una vez realizada la pedagogía de qué supone la llegada de una RPA al día a día del departamento y de las tareas que va a asumir la máquina, en su mayoría de carácter administrativo, “las resistencias se convierten en beneficios hasta el punto de que la automatización de esas tareas reiterativas se convierte en un auto hacia la motivación para la plantilla y potenciar la creatividad al tener la cabeza más despejada”, asegura Aurora Cuadros. “Hay que pensar que una persona dedicaba antes cuatro horas a *puntar* datos un documento tras otro y prácticamente todos por igual. Ahora esa persona dedica esas cuatro horas en otra actividad de valor añadido como ser proactivo con nuestros clientes ante sus necesidades”, apunta el responsable de servicios operativos de Cecabank.

Desde hace cinco años, el valor añadido de su depositaria se ha basado en invertir más tiempo en sus clientes y en ofrecer mejoras de servicio en lugar de solo ejecutar las labores más administrativas propias de su actividad. “Ha sido la forma de escalar nuestro negocio y mejorar la eficiencia”, puntualiza Aurora. “De esta forma, las tareas dentro de los equipos de Cecabank se han reestructurado y nos permite flexibilizar las tareas y enriquecer los procesos”, añade Cuadros, que entiende que todas las depositarias están aplicando el RPA en sus negocios y ahora la diferenciación y el valor añadido reside en saber reconducir el capital humano que antes dedicaba la mayor parte de su horario a *picar* datos hacia la mayor dedicación a sus clientes.

#### Ser el jefe de un robot

Para el director asociado de RPA en Servinform, la mayor parte del aprendizaje que se tiene que realizar en una empresa que va a automatizar algún proceso de su negocio es aprender a gestionar equipos en los que la máquina es parte de la plantilla. “Como el mantenimiento del robot lo realizamos nosotros, el trabajador humano solo tiene que estar pendiente de los errores que notifica el robot en su proceso y, si precisa una corrección del código, avisarnos”, estima Esteban Morillo, que bromea con que “si el robot se equivoca es porque el que lo ha definido ha cometido un error”. “Al principio cuesta adaptarse porque tienes un robot que trabaja contigo pero no ves dónde está y, para muchos de nuestros clientes, ni siquiera saben que existe”, apunta la directora de Servicios Operativos



“La robotización nos ha dado escala para llegar a más clientes y ser más eficientes”

Aurora Cuadros  
Dir. Servicios Operativos de Cecabank



“Los procesos automatizados nos han evitado el riesgo de una tarea repetitiva”

Lluís de Torres  
Dir. CaixaBank Asset Management SGIC



“En cuestión de semanas se puede crear un protocolo para que la máquina ‘aprenda’ la tarea”

Esteban Morillo  
Dir. asociado de RPA en Servinform

de Cecabank. Por eso en el área de Securities Services es muy importante para los responsables de departamentos gestionar equipos humanos y robots.

Del mismo modo, desde Servinform entienden que no existe un porcentaje correcto de cuánto se tiene que robotizar un negocio. Para un sector con mucha dependencia de la administración o la burocracia se pueden alcanzar altos procesos de automatización, por encima del 70%, estima Morillo. El ejemplo de las gestoras o depositarias de fondos no es un área que se ofrezca a altos niveles de automatización. La clave en este sector es detectar los puntos claves que, con una automatización de procesos, mejoren el valor de su actividad. “Las posibilidades son muchas, más con el *Big Data* y con un volumen de información cada vez más grande por gestionar en nuestra gestora de fondos”, anticipa el responsable en la materia de CaixaBank, que no descarta más colaboraciones con Cecabank en materia de robotización en los próximos meses. “Lo que tenemos que estudiar es saber qué procesos se pueden automatizar para mejorar el valor añadido del negocio”, anticipa Lluís de Torres.

#### El futuro del RPA

Cuando los ponentes de este observatorio abordan las perspectivas de futuro de la automatización en sus respectivos negociados, se pone sobre la mesa el concepto de la *hiperautomatización*. Este proceso consiste en dar el siguiente paso después de la robotización de varias tareas. “Por un lado, se recogen más tareas que las propias de la RPA, como serían la gestión, lectura, almacenamiento y respuesta de datos o información. Estaríamos hablando de añadir a todo esto un aprendizaje automático de las máquinas, y dotar al sistema de una inteligencia artificial que toma ciertas decisiones sin necesidad de la intervención humana”, explicó el experto Morillo.

La *hiperautomatización* empezaría a trabajar en paralelo a la actividad que realiza el empleado. De esta manera, la máquina aprende lo que tiene que hacer a medida que observa lo que va haciendo la persona. Al cabo de varias repeticiones, la máquina “ha entendido el proceso y comienza a realizar sugerencias al trabajador de cómo lo haría el robot para ser más eficiente”, apunta el especialista de Servinform, Esteban Morillo. “Cuando el robot te sugiere una operación con una certeza de eficiencia superior al 95%, la máquina ya conoce el proceso y dónde puede mejorar por sí sola”, señalan desde Servinform.

El objetivo final es que el proceso automatizado, con cierta inteligencia artificial, desarrolla sus propias ideas o toma sus decisiones para ejecutar el proceso sin el permiso o tutela de un ser humano.