

Informe

La transformación de las áreas de operaciones de Banca

Marzo 2021

**P. 06
PRESENTACIÓN**

**P. 07
SUMARIO
KEY FINDINGS**

**P. 08
RESUMEN
EJECUTIVO**

**P. 09
INTRODUCCIÓN
A LOS MODELOS
OPERATIVOS**

**P. 13
¿QUÉ DEBE
TENER EL ÁREA
DE OPERACIONES
PARA OPTIMIZAR
EL NEGOCIO
BANCARIO?**

**P. 35
VALORACIÓN DE
LA MADUREZ DE
LOS MODELOS DE
OPERACIONES?**



**P.41
DATOS
DE INTERÉS**



Luis Fernández
Socio de
Servicios Financieros

Las entidades financieras tienen que afrontar nuevos retos como la introducción de nuevos competidores altamente eficientes en sus operaciones, con un entorno bancario de baja rentabilidad y altas regulaciones.

Este entorno complejo obliga a las entidades financieras a transformarse constantemente para contar con modelos operativos que provean la agilidad, precisión y flexibilidad necesarias para generar valor de forma rápida y sostenible, a la vez que se reducen los costes.



Joan Carbonell
Socio de
Servicios Financieros

En Axis Corporate entendemos por modelos operativos la sistemática que se utiliza para poner en funcionamiento el conjunto de operaciones, a través de las cuales el modelo de negocio se torna real y tangible. La forma en la que se ejecutan las operaciones impacta en la experiencia de cliente y se puede convertir en una ventaja y/o desventaja competitiva respecto a los competidores actuales y futuros.

Entender los modelos operativos supone entender las prioridades de la operación y qué funciones y procesos son relevantes para agregar valor al cliente, resultando clave para impulsar la estrategia de mercado y alcanzar los objetivos estratégicos.

Los modelos operativos de las entidades financieras han estado en permanente evolución durante los últimos años, ya sea bien por la tecnología, el crecimiento de las operaciones, las necesidades de eficiencia, la reducción de riesgos y/o mejora de la calidad.

A la hora de transformar el modelo operativo, las entidades se enfrentan a diversos retos, como ser capaces de generar una experiencia excelente tanto en el cliente interno como en el cliente externo, emplear la mínima cantidad de recursos en la ejecución de los procesos, conseguir un grado de automatización que genere eficiencia y permita el escalado o preparar la organización para adaptarse a los nuevos aspectos clave del nuevo modelo.

Asimismo, fruto de este informe y de nuestra experiencia en proyectos de transformación de modelos operativos en banca, hemos detectado que las entidades se encuentran con diversas dificultades a la hora de afrontar la transformación. Entre ellas destacamos

el hecho de cuestionar el valor aportado de procesos y/o productos/servicios, la difícil automatización de productos y servicios complejos que no siempre responden a la necesidad de un porcentaje elevado de clientes o la resistencia al cambio de los miembros de la organización, entre otras.

El objetivo de este informe es proporcionar, a través de las áreas de operaciones, una visión de los distintos modelos operativos de la banca española, identificando las mejores prácticas sectoriales, así como las principales tendencias y retos a los que se enfrentan los líderes de operaciones a la hora de abordar una transformación exitosa y efectiva.

La primera parte de este informe presenta un resumen ejecutivo donde se apuntan las **principales tendencias del 2021**, analizando los retos y dificultades más relevantes de la transformación de los modelos operativos.

A continuación, el estudio muestra en distintos bloques, una comparativa de cada una de las partes del modelo operativo en las distintas entidades que han formado parte del estudio.

El informe cierra con el análisis del grado de madurez de los modelos de operaciones de las entidades bancarias, según su tamaño.

Nos gustaría agradecer a todos los líderes de operaciones que han contribuido a la realización de este estudio su participación y dedicación.

Deseamos que este documento sea de su interés y esperamos que le sea útil para obtener una visión más completa y exacta de los modelos operativos actuales de la banca.

#1

Prácticamente la totalidad de los encuestados carece de una profesionalización de la gestión de la demanda de operaciones.

#2

La banca grande tiende a la internalización de los servicios del área de operaciones, en contraposición a las entidades de menor tamaño.

#3

Existe una tendencia hacia un modelo flexible de facturación con objetivo de lograr eficiencias, aunque todavía se detectan entidades con un modelo mixto.

#4

La mayoría de las entidades participantes del estudio considera muy positivo disponer de modelos ágiles para acelerar la adaptación a las necesidades del negocio.

#5

Sólo el 45% de las entidades entrevistadas tienen las tareas de gobierno y seguimiento centralizadas en equipos transversales.

#6

La importancia destacada en promocionar la cultura de mejora continua en operaciones se contrapone a la baja capacidad de medición de la misma.

#7

Las áreas de operaciones de la banca grande y pequeña destacan en su orientación hacia la mejora continua a diferencia de la banca mediana.

#8

Los encuestados valoran en una media de 9,1 la importancia de tener una cultura *customer centric* en la organización.

#9

Los bancos más grandes presentan un alto nivel de madurez de su modelo operativo, pero tienen otros aspectos a mejorar relacionados con la gestión de la demanda y de la calidad.

#10

La gestión de la calidad y el modelo de control, los puntos débiles de la banca mediana.

#11

La gestión de la demanda y el modelo de control, aspectos clave para mejorar el modelo operativo de la banca pequeña.

Este informe analiza los principales *drivers* que consideramos clave para determinar la evolución de los modelos operativos de las áreas de operaciones y que hemos clasificado en tres grandes bloques.

Podemos afirmar que las organizaciones que han logrado desarrollar modelos operativos exitosos comparten dos atributos clave: se enfocan en utilizar las palancas que impulsan el cambio en la organización y seleccionan la ruta de transformación más ajustada a su situación particular.

En este informe hemos querido focalizarnos y plasmar las principales tendencias y retos a los que se enfrentan las áreas de operaciones. A través de entrevistas cualitativas y encuestas realizadas a los líderes de operaciones de las principales entidades bancarias españolas, hemos recogido su punto de vista y objetivos de cara al futuro para elaborar este documento que, junto con nuestra experiencia en transformación operativa, aporta una **visión global de los nuevos modelos operativos**.

El informe se estructura en tres grandes bloques conductores que consideramos básicos para entender en qué consisten los modelos operativos bancarios y hacia dónde deben dirigirse:

Bloque 1

El primer bloque es una introducción a los modelos operativos. Se definen los principales retos a los que se enfrentan las entidades bancarias y, en concreto, las áreas de operaciones, y qué pasos deben seguir para enfrentarse a ellos. A su vez, presentamos la evolución de los modelos operativos en base a nuestra experiencia.

Bloque 2

Este segundo bloque lo hemos planteado en torno a la siguiente cuestión: **¿qué debe tener el área de operaciones para optimizar el negocio bancario?**

El apartado se estructura en tres palancas que destacamos como las más importantes para que el área de operaciones se convierta en un referente dentro de la entidad. Cada uno de los

apartados se complementa con la visión que tienen las entidades bancarias respecto al desarrollo e implantación de dichas palancas en sus compañías:

- » **La evolución del modelo de gestión del área de operaciones**, para posicionarse como un referente para el resto de áreas de la entidad en la gestión del ciclo de vida de su cadena de valor, a través de metodologías claras de gestión de procesos, recursos, seguimiento de operaciones y planificación.
- » **La optimización de costes en las operaciones**, para conseguir un impacto en los costes a través de métricas que nos permitan saber dónde actuar, junto con el desarrollo e implantación de medidas de eficiencia y mejora continua de las operaciones.
- » **La mejora de la experiencia del cliente de la entidad bancaria (particular o empresa) y de las oficinas**, para enfocar el modelo operativo de cara a lograr una mejor experiencia del cliente final.

Bloque 3

Por último, hemos concluido el informe con **una valoración de la madurez de los modelos de operaciones analizados**. En este bloque identificamos cuáles son los principales ámbitos de recorrido de las áreas de operaciones de las entidades bancarias, teniendo en cuenta el volumen de activos, clasificándolas en banca grande, mediana y pequeña.

1

Introducción a los modelos operativos

Cómo entendemos los modelos operativos y su evolución

Para lograr hacer frente a los nuevos retos que afrontan las entidades bancarias, la evolución de sus modelos operativos debe basarse en los principios de rentabilidad, simplicidad, adaptación, flexibilidad y trazabilidad, mejorando así su ciclo de gestión.

El área de operaciones de una entidad bancaria se encarga de dar soporte a las áreas de negocio en la operativización de sus procesos, es decir, se encarga de ayudarles en la realización de todas aquellas tareas asociadas a la ejecución de los servicios y productos de la entidad.

Más allá de las tareas habituales que se centralizan en una área de operaciones (servicios bancarios, *contact center*, etc.), ésta puede dar soporte a cualquiera de las áreas de negocio de una entidad bancaria:

- Finanzas
- Medios
- Inmuebles adjudicados
- Riesgos
- Recursos Humanos
- Desarrollo Negocio
- Marketing
- Comercial
- Regulatorio
- Auditoría
- Control de gestión
- Legal
- Fiscal
- Estrategia
- Intervención general
- Presidencia

¿Servicio, tarea o actividad?

A lo largo de este informe se habla de servicios, tareas o actividades centralizadas en las áreas de operaciones. Nos parece interesante matizar que en muchas ocasiones nos estamos refiriendo al mismo concepto, pero en función del volumen de la operativa o las dimensiones de la entidad se utiliza un término u otro.

En bancos más grandes se suele hablar de dar *servicio* a las áreas de negocio en la ejecución de sus procesos, ya que las áreas de operaciones disponen de estructuras organizativas más grandes y una visión de funcionamiento más próxima a un Centro de Servicios Compartidos. Por otro lado, en bancos más pequeños, el área de operaciones suele hablar de dar soporte en la ejecución de ciertas *tareas/actividades* de una parte del proceso a las áreas de negocio.

Ciclo de gestión de operaciones

El ciclo de gestión de un área de operaciones consta de las siguientes cinco fases:

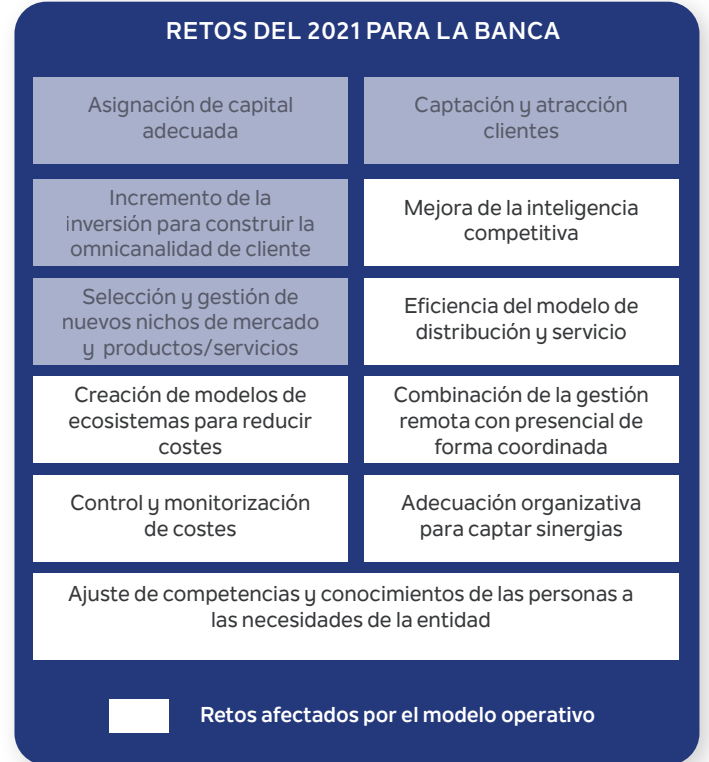
- **Gestión de la demanda** con las áreas de negocio.
- **Decisión sobre la viabilidad de externalizar o no la ejecución** de dichas operaciones y dejar en el área sólo la parte de control.
- **Puesta en marcha de la ejecución** de las tareas centralizadas en el área de operaciones (tanto si se realizan de forma interna en el área, como si se han externalizado en un proveedor).
- **Gobierno y seguimiento** periódico de la ejecución.
- **Mejora continua y calidad de los procesos**, tareas asociadas a la ejecución, así como el desarrollo de una cultura de innovación dentro del área.

Actualmente, el sector financiero se encuentra en un contexto complejo en el que tiene que lidiar con factores como:

- Tipos de interés bajos.
- Un mayor grado de competitividad en el mercado con los *players* tradicionales.
- Altas exigencias regulatorias.
- Mayor control de la privacidad y transparencia de los datos de los clientes.
- Impacto de la crisis sanitaria que ha provocado una incertidumbre respecto a la recuperación de la deuda. Las previsiones indican un potencial aumento una vez se finalicen las moratorias y los ICOS.
- Incertidumbre de negocio en el futuro del mercado por la introducción de nuevos *players*.

Además de estos aspectos que condicionan la actividad del sector, también se debe tener en cuenta la adopción acelerada de patrones digitales. Ante éstos hay que ser conscientes de que no siempre llevan a una rentabilidad económica en el corto plazo, pero son patrones demandados por la sociedad y que, a la larga, si se aplican con criterio pueden ser muy beneficiosos para la organización.

Por todo ello y tras la recopilación de información para este informe, hemos identificado distintos retos a los que se enfrentan estas entidades, muchos de los cuales impactan directamente en el modelo operativo del área de operaciones del banco.



Los cambios que deben implementar las áreas de operaciones de las entidades bancarias para alcanzar dichos retos deben basarse en los siguientes 5 principios:

Los 5 principios de los modelos operativos





2

**¿Qué debe tener el
área de operaciones
para optimizar el
negocio bancario?**

Claves para la aportación de valor en operaciones

Las áreas de operaciones han pasado de ser vistas como “áreas de soporte” a ser áreas aliadas (o estratégicas), que ayudan al resto de la organización al aumento de la calidad y eficiencia.

Los principales aspectos que han posibilitado este cambio han sido: la visión global que dispone esta área de toda la organización que le permite identificar sinergias entre departamentos; la implantación de estrategias y metodologías orientadas a mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de manera constante; y la gestión de equipos cualificados que incrementan la productividad y tienen las capacidades necesarias para la gestión de los procesos.

A lo largo de este apartado, hemos plasmado las reflexiones y tendencias recogidas durante los encuentros realizados con los líderes de operaciones, junto con nuestra visión, fruto de nuestra experiencia en este ámbito.

Esta información la hemos estructurado en base a tres elementos que creemos que las áreas de operaciones deben tener para optimizar el negocio bancario y convertirse en un referente para el resto de áreas de la entidad en la gestión del ciclo de vida de su cadena de valor. Este ejercicio se ha de realizar a través de metodologías claras de gestión de procesos, recursos, seguimiento de operaciones y planificación.

Elementos que debe tener en cuenta el área de operaciones para convertirse en un referente dentro de la entidad



Evolución del modelo de gestión en las áreas de operaciones

Ser un referente en la gestión del ciclo de vida de la cadena de valor de la entidad.



Optimización de costes en las áreas de operaciones

Conseguir un impacto en los costes a través de la eficiencia, la mejora continua y la recogida de métricas que faciliten la toma de decisiones.



Mejora de la experiencia del cliente final y de las oficinas

Enfocar su modelo operativo de cara a lograr una mejor experiencia del cliente final y/o consumidor final.

Evolución del modelo de gestión en las áreas de operaciones

Cada vez más, las entidades bancarias requieren de una **mayor sofisticación en la gestión que llevan a cabo las áreas de operaciones**. Esta evolución abarca desde el hecho de establecer un perímetro de actividades más amplio que incluya toda la cadena de valor del banco, hasta otros aspectos como marcar el objetivo global de que las áreas de operaciones sean cada vez más eficientes, mejorando a la vez su modelo operativo y de externalización y posicionándose como ejemplo para el resto de la entidad.

Debido a esta sofisticación, hay ciertos ámbitos del ciclo de gestión en los que las áreas de operaciones se pueden posicionar como referentes en sus propias organizaciones en lo que respecta a la gestión del ciclo de vida de la cadena de valor a través de metodologías claras de gestión.

Para establecer este cambio de paradigma que permita ver al área de operaciones como un referente a nivel interno, hemos clasificado los ámbitos del ciclo de operaciones en cinco puntos e identificado una serie de elementos/tendencias a tener en cuenta por parte del área de operaciones.

"Las áreas de operaciones han de mantener en constante evolución su ciclo de gestión, para conseguir posicionarse como referentes metodológicos en sus propias organizaciones".

Ámbitos del ciclo de gestión de las áreas de operaciones



Gestión de la demanda



Externalización de tareas



Puesta en marcha de la ejecución interna o externa



Gobierno y seguimiento



Mejora continua y calidad

Fuente: ámbitos del ciclo de gestión de las áreas de operaciones elaborados a partir de fuentes propias.

KF#1. Prácticamente la totalidad de los encuestados carece de una profesionalización de la gestión de la demanda de operaciones

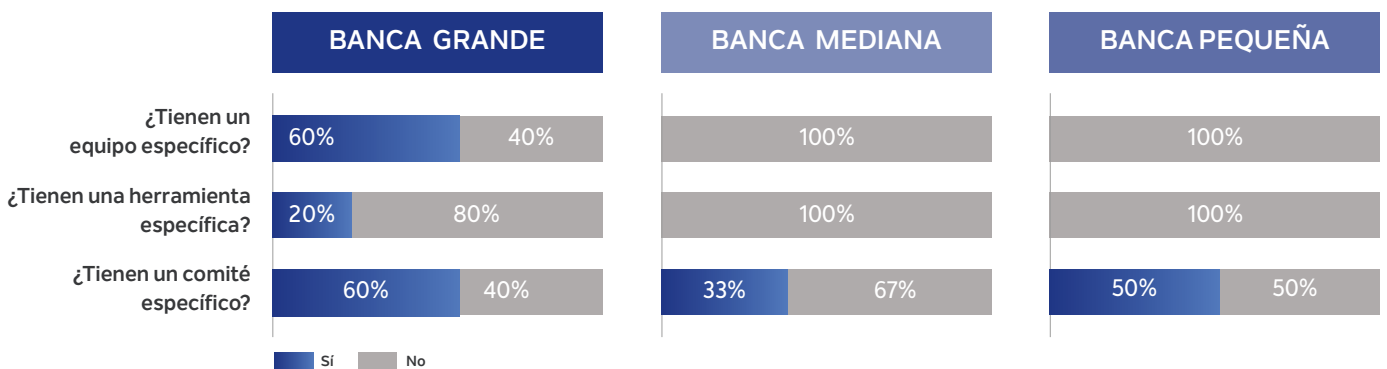
Gestión de la demanda

Entendemos por gestión de la demanda en un área de operaciones, la canalización de nuevas necesidades que puedan tener las diferentes áreas de la entidad. Estas necesidades pueden ser identificadas tanto por las otras áreas del banco como por la propia área de operaciones.

Gracias al conocimiento de Axis en las áreas de operaciones del sector financiero, **identificamos que, a nivel general, no existe una cultura de centralizar la gestión de la demanda en equipos especializados y en herramientas**, sólo algunos bancos grandes disponen de ello. Sin embargo, sí que identificamos un mayor número de entidades, tanto grandes como medianas y pequeñas, que tienen un comité que gobierna los aspectos asociados a la gestión de la demanda y a la asignación de recursos.

Las áreas de operaciones deben reflexionar acerca de las necesidades que puede tener el banco y anticiparse a su demanda. Por otro lado, las entidades con un gran volumen de operaciones, deben seguir trabajando en la profesionalización de la gestión de la demanda.

Caracterización de la gestión de la demanda en entidades bancarias



*Nota: la forma de cálculo aplicada es el porcentaje de entidades que han contestado que sí a la pregunta vs. los que han contestado que no.
Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.*

Las áreas de operaciones de las grandes entidades que gestionan volúmenes muy elevados deben evolucionar hacia modelos que les permitan tener una visión única de la gestión de la demanda (a través de un comité, herramienta o equipo), para tener una visión transversal de toda la operativa y peticiones, con los objetivos de: poder detectar sinergias entre procesos y actividades, identificar mejoras y aprovechar los recursos y capacidades del área de forma más eficiente.

Otra conclusión sobre la gestión de la demanda es el reto, por parte del área de operaciones, de anticiparse a las necesidades en operaciones del banco. Es decir, independientemente del volumen que gestione el área de operaciones, ésta debe **tener la capacidad para identificar oportunidades que puedan ayudar al banco a mejorar su actividad a nivel operacional** y adelantarse a futuras necesidades que puedan surgir. Estamos hablando de ser proactivos en esta gestión de la demanda por parte del área de operaciones.

¿Qué debe tener el área de operaciones para optimizar el negocio bancario?

Por otro lado, la áreas de operaciones también deben ser capaces de **disponer de un catálogo único de actividades** que presente todas las que realiza y sirva de carta de presentación para otras áreas u entidades del banco.

Si nos centramos en **el perímetro de soporte de estas áreas de operaciones**, en el sector financiero están **enfocadas mayoritariamente a las operaciones bancarias, sobre todo, en banca pequeña donde es el único servicio** presente en su catálogo.

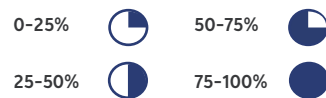
En el caso de la banca mediana, sus áreas de operaciones todavía tienen recorrido para incorporar en su perímetro otras actividades con una operativa marcada y con volúmenes elevados como pueden ser los *Contact Center*, Servicios Jurídicos o Financieros (control de presupuestos, servicios de gestión administrativa contable, etc.). A su vez, estas actividades en concreto tienen un impacto en todas las áreas del banco, por lo que puede ser muy beneficioso tener perfiles especializados en tratar estos temas en un área de forma centralizada.

Por lo que respecta a las entidades más grandes, cada vez son más los bancos que introducen en esta área de operaciones otros ámbitos de su cadena de valor como las finanzas del banco, los servicios jurídicos o incluso los recursos humanos. Si bien la especialización y la centralización son palancas de eficiencia, consideramos que estas grandes áreas de operaciones deben seguir promoviendo la propulsión de estas palancas, yendo más allá de las actividades típicas de un área de operaciones e **incrementando el perímetro de actividades y lograr que englobe toda la cadena de valor del banco.**

Perímetro de actividades de las áreas de operaciones

	G	M	P
Transaccional	●	●	●
Finanzas	●		
Serv. Jurídicos	●	◐	
Contact Center	◐	◐	
RRHH	◐		
Recobro	◐	◐	
Compliance	◐		

Porcentaje de empresas que incluyen en el catálogo actividades de ese tipo



Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

KF#2. La banca grande tiende a la internalización de los servicios del área de operaciones, en contraposición a las entidades de menor tamaño

Externalización de tareas

La externalización de tareas incluye, por un lado, la decisión por parte del área de operaciones de realizar la ejecución con un proveedor externo de la entidad y, por otro lado, todas las fases de selección y contratación asociadas.

Tendencia internalización vs. externalización

Según los datos recogidos en este informe, el 60% de las entidades de mayor tamaño internalizan las tareas de *back office* y contratación de proveedores frente al 40% de este mismo tipo de entidades. En el caso de las entidades medianas, ocurre a la inversa, el porcentaje de internalización es menor, un 33% frente al 67% que externaliza.

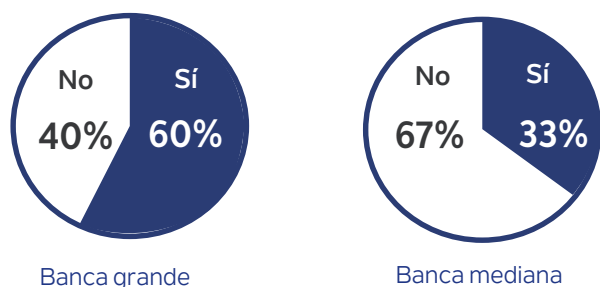
Como nos indican los datos, **la tendencia de internalizar o externalizar varía en función de la dimensión del área de operaciones.**

Fruto de este análisis y de nuestro trabajo con las áreas de operaciones, podemos afirmar que **existe una tendencia clara hacia la internalización de tareas por parte de las entidades bancarias más grandes.** Esto es debido a que tienen un gran volumen de externalización y están haciendo el ejercicio de **internalizar la actividad más crítica, para asegurar que el conocimiento de éstas resida en el banco** y no en agentes externos. Además, esta tendencia a **la internalización puede verse incrementada debido a las fusiones bancarias ocurridas y previstas**, ya que conllevan la herencia de equipos que pueden ser considerados como soporte a la ejecución.

En el caso de la **banca mediana** ocurre la tendencia contraria, ésta **tiende hacia una mayor externalización de las tareas, respondiendo al ejercicio de captura de ahorros** que muchas de estas áreas de operaciones están llevando a cabo.

Por lo que respecta a los **bancos pequeños**, la mayor parte de **las tareas se encuentran internalizadas** y no se observa un cambio de modelo a corto plazo.

Porcentaje de entidades, según tamaño, con tendencia a internalizar tareas en áreas de operaciones



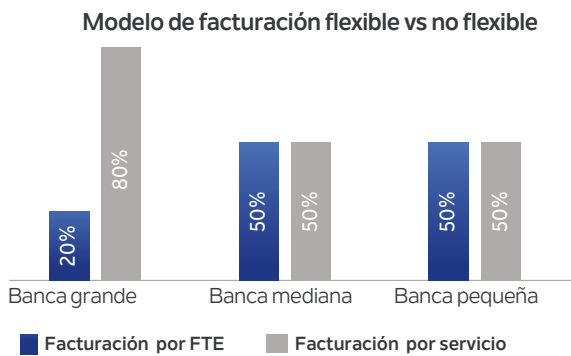
Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

KF#3. Existe una tendencia hacia un modelo flexible de facturación con objetivo de lograr eficiencias, aunque todavía se detectan entidades con un modelo mixto

Tendencia hacia modelos flexibles de facturación

Cuando hablamos de modelos flexibles de facturación (o pago a proveedor) nos referimos a modelos que vayan ligados a la actividad realizada.

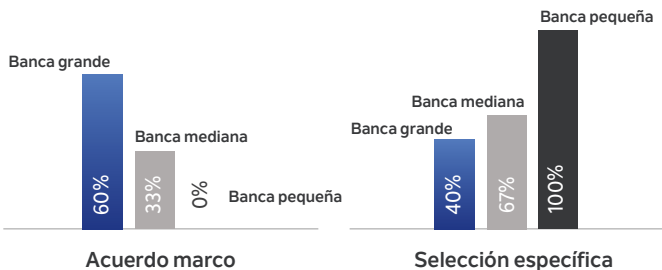
En el caso de las actividades externalizadas a proveedores, podemos hablar de que **un 80% de las entidades con más volumen, optan por un modelo de facturación flexible, frente la 50% de los bancos medianos y pequeños.** Podemos afirmar que cuanto más grande es la entidad, más arraigado tiene el concepto de establecer modelos de facturación flexibles, intentando eliminar la facturación por FTE (tiempo completo) para lograr optimización económica.



Tendencia a la concentración de modelos de contratación

En las entidades coexisten diferentes modelos de contratación de proveedores, aunque podemos observar distintas tendencias en función del volumen de actividades del banco.

Clasificación según tipo de contratación de las entidades



Benefician tanto a proveedor como al banco, ya que se pactan unos acuerdos económicos entre las partes, plazos de entrega, garantías mínimas de cumplimiento y garantizan la facilidad de contratación de los proveedores con estos contratos.

Estos contratos tienen el beneficio de la flexibilidad de contratar al proveedor que más se adapte a tus necesidades, pero no garantizan una eficiencia económica global.

Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

Del análisis realizado respecto a los tres puntos que consideramos más relevantes respecto a la externalización de las actividades de las áreas de operaciones, podríamos resumir las principales conclusiones en los siguientes puntos, en función del volumen de actividad de cada entidad:

Observamos una tendencia de los bancos grandes a la internalización de servicios críticos. Éstos, además, tienen muy presente establecer modelos de facturación flexibles y lograr eficiencias, lo que les permite realizar un ejercicio de concentración de la contratación, que pueden evolucionar hacia la generación de contratos marco, con acuerdos económicos beneficiosos para todas las partes.

Los bancos medianos están llevando a cabo este ejercicio de externalización de tareas con el objetivo de lograr ahorros económicos. De igual forma y con el mismo objetivo de optimizar costes, están realizando estudios de variabilización de servicios.

En los bancos pequeños, debido a su menor volumen, estos ejercicios de externalización y contratación no tendrían tanto sentido, debido a su bajo impacto en eficiencias económicas para la organización.

KF#4. La mayoría de las entidades participantes del estudio considera muy positivo disponer de modelos ágiles para acelerar la adaptación a las necesidades del negocio

Puesta en marcha de la ejecución

Tras analizar los datos recopilados, **el 85% de los encuestados pertenecientes a la banca grande y mediana valoran por encima del 7 el desarrollo de modelos operativos basados en metodologías ágiles.**

Modelos ágiles de puesta en marcha

En este bloque, analizamos todas las **metodologías de puesta en marcha** de la ejecución de tareas en un área de operaciones.

En el arranque de la operativa, consideramos importante tratar dos cuestiones que abordan ámbitos distintos de la puesta en marcha en una actividad: modelos ágiles de puesta en marcha y gestión del conocimiento.

En el momento actual que estamos viviendo, es indiscutible la necesidad de disponer de metodologías que permitan una **rápida adaptación a los cambios que se van desarrollando diariamente**. Si nos centramos en el ámbito financiero, observamos que las entidades valoran positivamente y le dan importancia al **desarrollo de modelos operativos flexibles y ágiles**, reduciendo el *time to market* desde la gestión de la demanda a la puesta en marcha de la ejecución de las operaciones.

Valoración de las entidades sobre potenciar el desarrollo de modelos operativos más ágiles



Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

Durante la realización de las entrevistas con las áreas de operaciones, se transmitió en gran parte de ellas el interés y la necesidad de aplicar "nuevas formas de hacer", para acelerar la adaptación de operativas que den respuesta rápida a las necesidades de negocio, requisitos regulatorios y nuevos productos que se lancen al mercado. Un ejemplo reciente de la necesidad de adaptarse de forma ágil sería el aumento exponencial que recibieron las entidades en la solicitud de ICOs y moratorias debido al impacto de la pandemia.

Para lograr este reajuste acelerado, la organización debe dotarse de cuatro elementos básicos:

- Definir bien los protocolos y documentarlos.
- Disponer de los perfiles adecuados para la ejecución del proceso.
- Formar a los equipos.
- Tener elementos de control tácticos para facilitar la toma de decisiones.

Gestión del conocimiento

Por otro lado, en relación con el traspaso y gestión del conocimiento, es muy importante para las entidades bancarias que **el conocimiento sea un activo que la compañía** pueda utilizar y gestionar entre todos los implicados en el proceso.

Es vital, independientemente de la actividad que se realice, que esta tarea esté protocolarizada y documentada, especialmente en áreas en que ésta se encuentra externalizada y, además, disponga de un *workflow* de actualización de dicha documentación. De esta forma, aseguramos que **el conocimiento de la operativa se mantiene en la organización** y que la comunicación entre el proveedor externo y el área de operaciones es constante y sirve para actualizar los protocolos, manuales y procesos.

Se valora muy positivamente disponer de una gestión de la información apoyada por la tecnología, que trata de sistematizar la generación y organización de la información.

En este aspecto existen diferentes tipos de herramientas, por ejemplo, herramientas de soporte a la generación automática de protocolos a partir de la creación de los procesos o herramientas de soporte a la creación automática de manuales asociados a herramientas tecnológicas.

KF#5. Sólo el 45% de las entidades entrevistadas tiene las tareas de gobierno y seguimiento centralizadas en equipos transversales

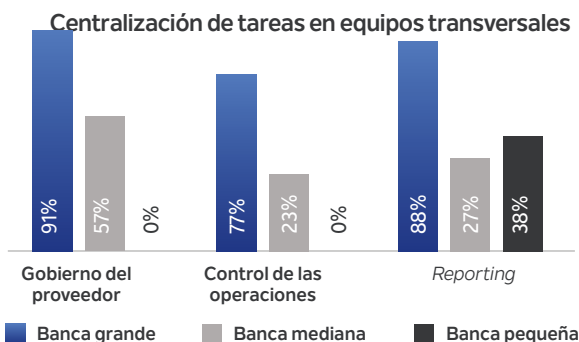
Gobierno y seguimiento

El gobierno y seguimiento incluye todas las actividades que garanticen una correcta comunicación entre las áreas de negocio y los proveedores externos (en el caso que las actividades se encuentren externalizadas), y la correcta ejecución de la operativa.

Tras el análisis de los datos obtenidos en este informe y según el tamaño de la entidad bancaria, podemos afirmar que **el 100% de la banca apuesta por centralizar el gobierno del proveedor en equipos transversales.**

Podemos concluir que, **en función del volumen del área de operaciones, encontramos distintos niveles de centralización en equipos transversales** de las tareas de gobierno y seguimiento:

- **Centralización:** la mayoría de las entidades grandes apuestan por esta transversalización tanto del gobierno de proveedores como del control de las operaciones y el *reporting*, buscando eficiencias en la centralización de tareas.
- **Modelo mixto:** la mayor parte de las entidades medianas entrevistadas están a medio camino entre las grandes y las pequeñas, con una tendencia a centralizar el gobierno de proveedores, incorporando en esta transversalización el control y el *reporting*.
- **Descentralización:** para entidades pequeñas observamos que esta centralización no se está llevando a cabo, ya que debido al bajo volumen tanto de externalización (ver apartado de contratación) como de operaciones no es posible obtener eficiencias de la transversalización de tareas, a excepción del *reporting*, donde algunas entidades han apostado en especializarlo.



Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

Desde nuestra experiencia, recomendamos centralizar algunas actividades específicas como la de análisis de datos y generación del *reporting*, las cuales conviene **centralizar en equipos técnicos especializados**. Si agrupamos esta tarea en perfiles con *skills* de uso y gestión de datos, aseguraremos el correcto tratamiento de los datos y liberaremos al resto de equipos, para que puedan realizar sus actividades y se focalicen solamente en la toma de decisiones de negocio al analizar los resultados obtenidos de los informes.

Por otro lado, también es recomendable la centralización del gobierno de proveedores, ya que, como se comentó en el apartado de contratación, una visión global y transversal puede generar eficiencias económicas en la entidad.

Cuando hablamos de gobierno y seguimiento de la operativa, también es importante tener en mente una **monitorización de la actividad**, que en el contexto global de teletrabajo ha pasado a ser una necesidad clave y así lo valoran las entidades en este informe.

Valoración sobre la importancia de disponer de una monitorización de la actividad



Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

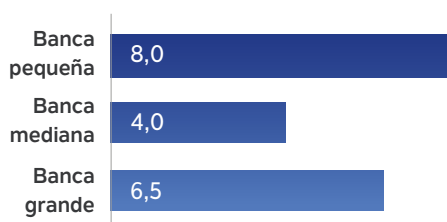
Como podemos ver, **el 100% de las entidades entrevistadas consideran importante la monitorización de la actividad, principalmente, debido al teletrabajo**, ya que se han eliminado todos los puntos de control antiguos relacionados con el trabajo presencial.

Según las previsiones, el teletrabajo pasará a formar parte del modelo de trabajo habitual y no sólo como un plan de contingencia a la situación actual. Por este motivo, es necesario **definir modelos que permitan la ejecución de la monitorización de la actividad de manera sostenida en el tiempo**. Actualmente, ya hay empresas con modelos evolucionados en estos aspectos, por ejemplo, los *contact centers*, con modelos de gestión totalmente monitorizados.

¿Qué debe tener el área de operaciones para optimizar el negocio bancario?

Por último, en lo que se refiere a aspectos relevantes de control y seguimiento de la actividad, encontramos los planes de continuidad del negocio. En el contexto actual de teletrabajo, hemos observado una **tendencia de evolución de estos planes de continuidad** y hemos querido preguntar a las entidades bancarias qué valoración hacen al respecto.

Valoración sobre la evolución de los planes de continuidad hacia el teletrabajo

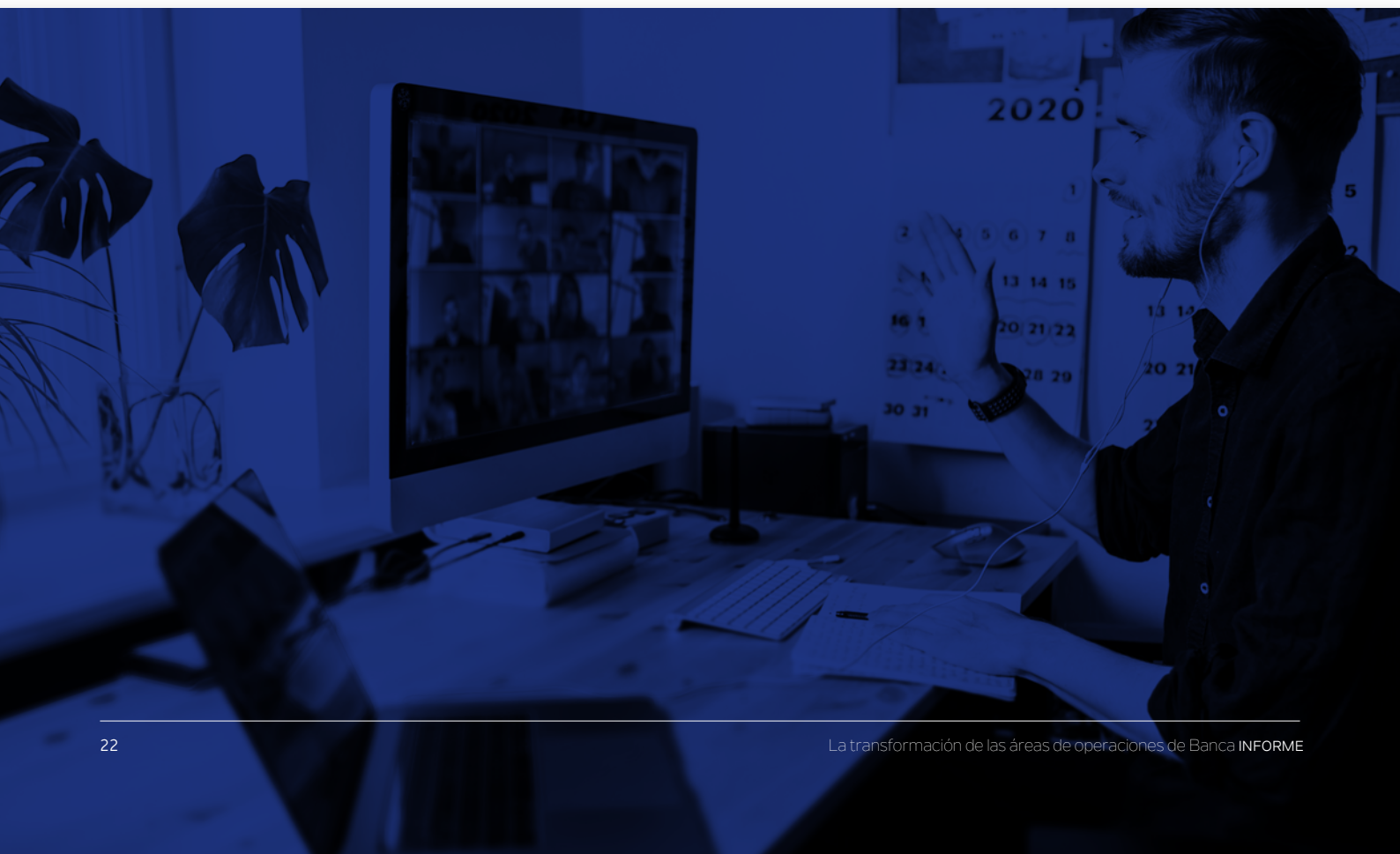


Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

Según la encuesta realizada, vemos que hay disparidad de valoraciones en función de la dimensión del banco. Por un lado, la banca mediana no considera especialmente importante la evolución de los planes de continuidad, ya que identifica otras prioridades como la eficiencia para el corto medio plazo, que deja en segundo lugar aspectos como este.

Sin embargo, en el caso de la banca pequeña, que al no tener prioridades de efficientar, esta tipología de actividades, como la evolución de los planes de continuidad, toman más dinamismo.

Por último, en un término intermedio encontramos la banca grande, que al tener más estabilizado el modelo operativo, puede compaginar los análisis de eficiencias con la evolución de los planes de continuidad.



KF#6. La importancia destacada en promocionar la cultura de mejora continua en operaciones se contrapone a la baja capacidad de medición de la misma

Mejora continua y calidad

La mejora continua y la calidad de la operativa son dos procesos transversales a las áreas de operaciones, que se retroalimentan el uno al otro. Por un lado, existe la mejora continua que entendemos como un conjunto de acciones dirigidas a mejorar aspectos como la eficiencia, el riesgo operativo o la calidad de las actividades. Por otra parte, la calidad que definimos como el conjunto de procedimientos que se aplican para garantizar unos niveles óptimos de rendimiento así como la satisfacción del cliente en las actividades ofrecidas.

Las áreas de operaciones de las principales entidades financieras valoran en una media de 8 sobre 10, la importancia a la orientación de sus procesos y actividades a la mejora continua. De hecho, estas áreas de operaciones consideran que la mejora continua debería centrarse en tres tendencias:

Promover la orientación a la mejora continua en el área de operaciones.	8,0
Compartición de operaciones con otras entidades, para reducción de costes.*	7,2
Implantación de mejoras de eficiencia disruptiva.*	6,3

*Las entidades pequeñas no han realizado valoración de estas tendencias.

La **mejora continua y la calidad de la operativa** son dos procesos de desarrollo de la operativa donde se centran gran parte de los esfuerzos de las áreas de operaciones, con el objetivo de poder evolucionar hacia un modelo de excelencia.

Si nos centramos en la mejora continua, destacamos el enfoque global que se le está dando, yendo más allá de la optimización de procesos y costes e incluyendo la transformación de procesos, tecnología, análisis de datos, formas de trabajar y estructuras organizativas dentro del proceso de mejora.

Podemos concluir que la orientación a la mejora continua en las entidades es un pensamiento muy arraigado en las áreas de operaciones.

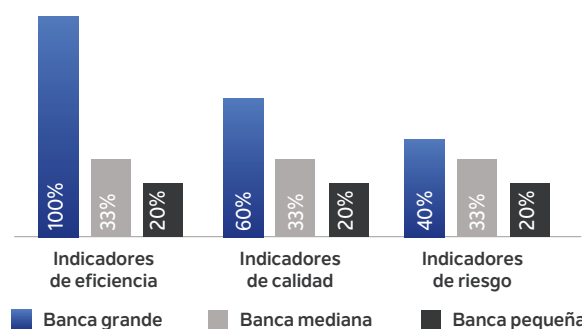
Las otras dos tendencias analizadas no tienen una valoración tan positiva. **La compartición de operaciones entre entidades** puede resultar una idea extraña de primeras, pero en términos

de costes sería una iniciativa muy eficaz y sería un ejemplo de eficiencia disruptiva entre entidades.

Por otro lado, **si ponemos foco en la calidad, el 90% de las entidades encuestadas dispone de equipos especializados.**

Para la consecución de los objetivos en cuestiones de eficiencia, riesgo y calidad de las actividades, está muy establecida la cultura de definición y seguimiento de indicadores tanto de mejora continua como de calidad. Por este motivo, hemos preguntado a las principales entidades bancarias sobre estos indicadores.

Entidades con objetivos en los distintos indicadores de seguimiento de la calidad



Fuente: elaboración propia en base al resultado del cuestionario realizado a diversas entidades bancarias.

La definición de indicadores permite evaluar y hacer un seguimiento del grado de calidad, eficiencia y fiabilidad de una operativa, a la vez que permite conocer el grado de cumplimiento de los acuerdos alcanzados con las áreas de negocio o el proveedor.

Podemos observar que donde está más arraigada la cultura de indicadores es en las grandes entidades, siendo los indicadores de eficiencia los más implementados. Para el resto de tipologías de indicadores, aún están en desarrollo tanto en entidades grandes como en pequeñas.

En conclusión, consideramos que en relación con la parte de definición de objetivos e indicadores, las entidades tienen un amplio recorrido de mejora. Por un lado, para toda la banca en la definición de objetivos de riesgo y calidad y, por el otro, en indicadores de eficiencia, sobre todo, para la banca mediana, si su meta a corto plazo es efficientar sus áreas de operaciones, es necesario fijarse unos indicadores para poder realizar un seguimiento correcto del alcance o no de dicho objetivo.

Nuestro punto de vista



Tras las entrevistas realizadas para este informe, las experiencias en cuanto a la implantación de modelos operativos ágiles muestran **diferentes visiones entre las áreas de operaciones acerca del concepto de una implementación de un modelo *agile*** en la organización.

Por este motivo, hemos considerado oportuno trasladar nuestra visión sobre cómo conseguir una organización ágil.

El camino más pragmático para conseguir el éxito en la transformación operativa es empezar con el **rediseño del ecosistema de la organización**. Para ello, es clave plantearse la transformación y **evolución de los equipos y estructuras organizativas como primer paso**.

Equipos y estructuras ágiles

Los modelos operativos ágiles se caracterizan por contar con equipos pequeños y autónomos, construidos en torno a los flujos de valor E2E de la entidad, donde la estructura es la expresión de los mismos a escala y es la columna vertebral de cómo operará su empresa *agile*.

Retos más comunes en la construcción de equipos y estructuras ágiles

1

Definir un modelo de roles que aporte claridad a los empleados en cuanto a las funciones y objetivos en la “nueva cultura de trabajo”.

2

Encapsular y desacoplar equipos para asignarlos a partes de la cadena de valor (productos/ capacidades/ servicios).

3

Identificar y definir comunidades prácticas/centros de excelencia.

4

Eliminar restricciones organizativas y/o minimizar costes de coordinación.

5

Implantar modelo de staffing que permita asignar, de forma eficiente/ estratégica, los recursos limitados a la capacidad de los especialistas.

6

Formar a los equipos actuales e incorporar nuevo talento con capacidades adaptadas a la nueva realidad.

7

Rediseñar el *workplace* para que los empleados puedan desarrollar su trabajo en cualquier lugar y colaborativamente.

8

Adecuar los planes de carrera y modelo de incentivos a la “nueva cultura de trabajo”.

Optimización de costes en las operaciones

En un entorno bancario de baja rentabilidad, debido a los bajos tipos de interés que dificultan el incremento de ingresos, con nuevos *players* más digitales, más ágiles y altamente eficientes en sus operaciones, **las entidades tradicionales necesitan aplicar medidas de eficiencia en los modelos operativos de sus áreas de operaciones que les permitan reducir costes.**

Para que las áreas de operaciones sean capaces de alcanzar dichos objetivos de eficiencia, desde nuestra experiencia proponemos una serie de elementos que las entidades deben tener en cuenta antes de iniciar un proceso de búsqueda de eficiencias:

- **La capacidad de medición** de las variables que inciden en el coste de las actividades.
- **La mejora continua** como enfoque metodológico para detectar eficiencias.
- La orientación hacia la **captura de eficiencias**, estandarizando la tipología de acciones que se quieren llevar a cabo y clasificándolas.

Tanto las grandes como las pequeñas entidades deben ser conscientes de que si se plantean como objetivo llevar a cabo proyectos de detección e implementación de eficiencias, primero deben de tener definidas dichas variables.

"Para poder optimizar costes en la ejecución de las actividades, es imprescindible disponer de una capacidad de medición de las métricas asociadas al coste de los procesos y de un enfoque metodológico para identificar, implementar y operativizar dichas mejoras."



Capacidad de medición

Disponer de la capacidad necesaria para medir todos aquellos aspectos que inciden en el coste de las actividades y de los procesos (TMOs, recursos y tarifas), y de este modo poder calcular el impacto real de las mejoras detectadas.



Mejora continua e innovación

Disponer de metodologías y perfiles dentro de las áreas de operaciones que promuevan una cultura de mejora e innovación constante en los procesos y que permitan detectar e implementar esas mejoras.



Acciones orientadas a la eficiencia

Estandarizar la tipología de acciones que se quieren llevar a cabo para eficientar los procesos y las áreas, por ejemplo:

- Eliminación o automatización de las acciones que no aportan un valor añadido al cliente.
- Renegociaciones con proveedores
- Reestructuraciones organizativas.

Capacidad de medición

En los últimos años, el objetivo de la banca ha sido buscar eficiencias que permitieran aumentar el margen de negocio. Dichas eficiencias se han buscado de forma general, marcando metas cada vez más ambiciosas en reducción de los presupuestos en operaciones. Para alcanzar dichos objetivos de forma óptima, **debe definirse una metodología a nivel de compañía que operativice de forma práctica la medida y búsqueda de la eficiencia.**

Según nuestra experiencia para operativizar la capacidad de medición, la organización debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas.

¿Qué debe medirse?

El aumento de la eficiencia en un área de operaciones implica una mejora en la **capacidad para realizar efectivamente una tarea o una mejora del coste por operación:**

- La capacidad se mide a partir de los TMOs de las actividades asociadas a los procesos (Tiempo Medio Operativo), recursos implicados y volumetrías de ejecución.
- El coste por operación se debe obtener a partir de los costes internos del personal y de las tarifas con el proveedor (en el caso de que se encuentre externalizado).

La eficiencia debe ir ligada a una disminución de algunos de los factores anteriores, por lo tanto el primer paso para poder cuantificarla es disponer de dicha información. Una vez se dispone de todos los datos, el responsable puede pasar a analizar el impacto de la eficiencia/mejora detectada sobre las mediciones anteriores.

A parte de la recopilación y cuantificación de dichos datos, se debe llevar a cabo las siguientes acciones:

- **Establecer una periodicidad en la medición de las métricas**, en el caso de que no se obtenga de forma automática, para garantizar que se encuentran vigentes.
- **Realizar un seguimiento de dichos datos:** evolución del coste medio por operación, evolución de los TMOs y volumetrías, seguimiento de los SLAs asociados a la operativa, etc. De esta forma, se dispone de una visión global de la operativa y las decisiones sobre la implementación de mejoras pueden tomarse globalmente.

¿Cómo debe medirse?

La medición de las actividades puede realizarse bien de forma manual o de forma automática a través de una herramienta de soporte a la operativa que permita obtener dichos datos o parte de ellos. Para facilitar la obtención de los datos es recomendable que las entidades dispongan de:

- **Herramientas transaccionales de gestión** de las operaciones que les permitan registrarlas y tener su trazabilidad.
- **Herramientas de análisis de datos (BI)** que les permitan tratarlos y presentarlos.
- **Bases de datos globales** que les permitan volcar la información de las diferentes herramientas en un solo repositorio, para tener una visión única y transversal de los datos asociados a las operativas.

Para poder desarrollar dichas herramientas es necesario disponer de perfiles tecnológicos y funcionales, que tengan la capacidad de entender las necesidades de negocio para poderlas traspasar al mundo técnico.

De todas formas, aunque se considera importante disponer de dichas tecnologías, recomendamos realizar un análisis de la situación de partida de la entidad, para que la inversión se adapte a tanto a las necesidades como al posible retorno.

¿Quién es el responsable?

Dependiendo de la compañía, la medición puede recaer en un **equipo centralizado y especializado** del área de operaciones o puede ser **responsabilidad de cada una de las áreas**. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en el caso de que se encuentre descentralizado, debe definirse una metodología común para medir los datos y los impactos siguiendo unos criterios objetivos. Como se ha comentado en otros apartados, es recomendable encontrar perfiles especializados en la medición y gestión de esta tipología de datos, con un enfoque más analítico.

KF#7. Las áreas de operaciones de la banca grande y pequeña destacan en su orientación hacia la mejora continua a diferencia de la banca mediana

Mejora continua e innovación

Por lo que respecta a la valoración sobre la mejora continua y la innovación para implementar eficiencias en los procesos, **las áreas de operaciones entrevistadas puntúan con una media de 8 la importancia de la orientación de estas dos variables.**

La mayor parte de los líderes de operaciones de las entidades bancarias considera que el entorno complejo actual les exige una transformación constante, por lo que se requiere de modelos operativos que provean la agilidad, precisión y flexibilidad necesarias para, por un lado, generar valor de forma rápida y sostenible y, por el otro, reducir los costes. Para conseguirlo, consideramos que es necesario impulsar una **cultura de mejora continua e innovación enfocada a las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, que permita desarrollar capacidades de mejora de productos, actividades y procesos**, evolucionando hacia la excelencia operativa.

Una cultura de mejora continua y desarrollo de iniciativas de innovación permitirá, a parte de mejorar la eficiencia (tiempo de

entrega, productividad, etc.), mejorar la calidad y la experiencia de cliente.

Así pues, la mejora continua debe basarse no sólo en optimizar procesos o estructuras organizativas, sino también en desarrollar innovación y adaptación a los cambios para poder ser competitivos en el sector y ser un referente a nivel interno.

Cada vez más, **las organizaciones están invirtiendo en arraigar una cultura de mejora continua que les permita enfocarse en mejorar constantemente y evolucionar hasta alcanzar la excelencia.**

Así como las entidades grandes y pequeñas lo perciben como una palanca clave de la organización, las entidades medianas no lo conciben como un reto a corto plazo, ya que su principal objetivo es la reducción de costes.

Por nuestra parte, consideramos que **un objetivo de reducción de costes debe ir ligado a la innovación y mejora continua**, ya que es la palanca que hace que se pueda materializar esa búsqueda de la eficiencia dentro de toda la entidad de forma constante y consistente.

Las valoraciones sobre la importancia de la orientación a la mejora continua e innovación en el área de operaciones, según tamaño de la entidad

9,6

Banca Grande

6

Banca Mediana

9,5

Banca Pequeña

¿Qué debe tener el área de operaciones para optimizar el negocio bancario?

Por otro lado, las entidades son conscientes de que necesitan establecer un proceso sistemático para estimular y abordar tanto la mejora continua como la innovación a través de la aplicación concreta de herramientas y técnicas. En este sentido,

nuestro estudio refleja que el **80% de las entidades tiene fijados objetivos específicos relacionados con la mejora continua, bien sobre eficiencia, reducción de riesgo o mejora de la calidad.**

Cómo abordar la mejora continua



¿Qué debe tener el área de operaciones para optimizar el negocio bancario?

Mejora continua, ¿centralización o descentralización?

Respecto a este factor, la mayoría de los líderes de operaciones entrevistados, concretamente **un 78% de ellos, confirman que disponen de un equipo de trabajo específico para las labores de mejora continua del área.** Según los datos aportados, estas tareas se llevan a cabo de diferentes maneras:

- Un 38% de forma mixta, con un equipo transversal y otro situado en cada servicio.
- Un 25% con un equipo centralizado a toda la organización.
- Un 37% con una de las tareas existentes en otro equipo de la entidad.

Tal y como reflejan los datos obtenidos en este análisis, no existe una tendencia clara sobre si las entidades se dirigen hacia la centralización de la mejora continua o todo lo contrario.

Es bastante habitual que en las áreas de operaciones de las entidades bancarias se planteen la pregunta: **¿dónde tiene que estar la mejora continua, en un equipo centralizado o descentralizado en cada uno de los departamentos que conforman el área de operaciones?**

Según nuestra experiencia, ambos modelos tienen sus beneficios e inconvenientes, si bien es cierto que **las entidades con un modelo mixto consiguen implantar la mejora continua de una forma más exitosa.** Las entidades con un gobierno mixto tienen un gobierno y seguimiento centralizado que impulsa la adopción de nuevas tendencias innovadoras en la organización y aporta una metodología homogénea. A su vez, estas entidades tienen equipos descentralizados en cada área, que recogen la identificación y ejecución de las mejoras en los equipos de operaciones y disponen del conocimiento específico del negocio.

En este apartado trasladamos la reflexión de los beneficios e inconvenientes de cada uno de los modelos.



Nuestro punto de vista



Acciones orientadas a la captura de eficiencias

El foco en la mejora continua obliga a los bancos a optimizar sus modelos operativos centrándose en aquellas acciones que permitan al mismo tiempo un aumento **de la eficiencia junto a una reducción de costes y una mejora de la calidad del servicio**.

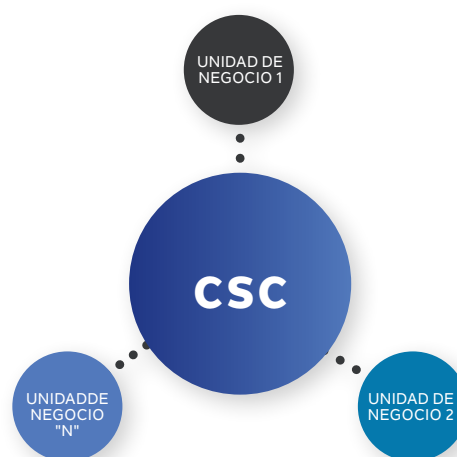
En base a nuestra experiencia, consideramos que las principales palancas de eficiencia en las que se debería hacer foco son:

- **Aumento de la productividad a través de la digitalización y sistematización.** Para que las áreas de operaciones logren alcanzar una excelencia operativa, sean eficaces, eficientes y presten una alta calidad de servicio es clave que dispongan de procesos simplificados, mecanizados y que estén integrados con el *front office*. Para llevar a cabo esta palanca es esencial para las entidades que, aparte de tener la capacidad de detección de esta tipología de iniciativas, antes de implementarlas calculen el retorno a partir de la inversión y de la cuantificación del impacto en eficiencia. Es importante que los bancos tengan presente que para que la palanca de automatización impacte en eficiencia no sólo deben buscarse las iniciativas, sino que también deben valorar su retorno y tener en cuenta una posible reorganización de las estructuras organizativas.
- **Incremento del nivel de externalización de las operaciones** y definición de un nuevo modelo de gestión de proveedores que permita optimizar el coste de externalización de las actividades mediante:
 - Una mejora de las condiciones de contratación y un nuevo modelo de facturación basado en precios por operación (variable).
 - El establecimiento de un modelo de gobierno que facilite un adecuado control de las actividades externalizadas y que permita mitigar los riesgos operativos asociados.
- **Creación Hubs/factorías especializadas o centros de servicios compartidos.** Un *Hub* especialista es

la concentración/centralización de unos recursos que desarrollan actividades similares (dan un servicio específico) para unidades diferentes de la organización.

Un Centro de Servicios Compartidos es una unidad de una compañía (anexa o independiente) que se encarga de gestionar diferentes servicios para las unidades de negocio. Es decir, es un área responsable de ejecutar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones. Se puede interpretar como una ampliación del área de operaciones tradicional, que engloba más servicios de distintas tipologías.

Soporte por centro de servicios compartidos



La creación de esta tipología de centros o factorías impactan directamente en una mejora de la eficiencia global dentro de la organización, ya que permiten avanzar hacia modelos de gestión más sofisticados que a su vez impactan en la homogeneización y estandarización de los sistemas, procesos y funciones, consiguiendo rangos de mejora de eficiencia entre el 10-30%.

Aparte de estas palancas, no deben olvidarse aquellas que siempre deben encontrarse dentro de un modelo de eficiencia en una compañía:

- Identificación y eliminación de tareas que no aportan valor.
- Reingeniería de los procesos operativos.
- Optimización de la estructura organizativa.

Mejora de la experiencia del cliente final

El último punto que trataremos en este apartado es cómo el modelo operativo (el *back office* del proceso) puede impactar en la experiencia del cliente.

Para entender el *customer journey* global, también debemos de tener en cuenta qué sucede en el *back office* y no centrarnos sólo en la relación directa con el cliente.

Algunos estudios manifiestan que si nos fijamos en **la fuente de insatisfacción del cliente**, ya sea porque alguna cosa haya salido mal en el proceso o se haya encontrado con alguna dificultad, **en el 60% de los casos el origen se encuentra en el *back office***.

Por otro lado, la mayoría de bancos consideran que sus procesos operativos no son capaces de ajustarse rápidamente a los cambios externos y adaptarse a las nuevas demandas para incorporar nuevos productos o servicios a comercializar de manera inmediata. La necesidad de abordar estas ineficiencias está obligando a las áreas de operaciones a **focalizarse cada vez más en el cliente final** (no sólo en las áreas de negocio) y poner **foco en la digitalización y automatización de sus procesos**.

Así pues, el paradigma actual hace replantearse el foco de las actividades de operaciones, ya que la ejecución de las mismas impactan directamente en los clientes finales, especialmente en aquellas situaciones donde el cliente realiza una gestión 100% digital. Precisamente, en este caso concreto, los equipos de operaciones se convierten en el primer receptor de las necesidades del cliente final, con el consecuente impacto directo en la reputación de marca percibida por los clientes.

"Para ser capaces de generar una buena experiencia del cliente, las entidades tienen que reflexionar sobre cómo adaptar los procesos de su modelo operativo para satisfacer tanto a clientes internos como externos."

Líneas de trabajo para mejorar la experiencia de cliente final

Fruto de nuestra experiencia en la transformación de modelos operativos, hemos resumido aquellos puntos que consideramos que se deben trabajar para lograr una adaptación de las áreas de operaciones a los clientes de la entidad bancaria.

Garantizar la prestación del servicio

Es fundamental para la mejora de la experiencia del cliente que éste no se encuentre con errores de ningún tipo durante el proceso y, sobre todo, en aquellos puntos de mayor sensibilidad que le impidan finalizar una actividad con la entidad.

El objetivo del área de operaciones es detectar estos puntos, garantizando la ejecución del proceso y mejorando la respuesta operativa ante posibles caídas del servicio. Para ello, se deben identificar los puntos críticos de ejecución del proceso y monitorizarlos, definir protocolos de respuesta ante incidencias, evitar manualidades en operativas críticas, etc.

Desarrollar procesos adaptados al cliente

Uno de los aspectos más valorados por el cliente es encontrar procesos o servicios que se adaptan a la perfección a sus necesidades y que sean fáciles de llevar a cabo. El diseño de procesos simples, con un track de la operación, en los que está claro qué pasos debo seguir, porqué los tengo que realizar y a qué me llevan, es clave para generar confianza en el cliente final. De nada sirve que sólo el front se adapte a las necesidades del cliente, si las operaciones de soporte o de back office no se ajustan a dichas necesidades. De forma que a la hora de definir los procesos de las áreas de operaciones, es importante tener la visión end to end del proceso, incluyendo las partes de relación con el cliente, aunque no participe directamente el área de operaciones. La incorporación de técnicas de definición de procesos como el Design Thinking o incluir la elaboración del customer journey en el diseño de procesos puede ayudar a obtener una visión global del proceso.

Definir procesos de back office que se ajusten a la omnicanalidad

En la era digital en la que nos encontramos, disponer de canales digitales de comunicación y de relación con el cliente final es un básico en cualquier organización. No obstante, el modelo digital debe seguir conviviendo con los canales tradicionales, ya que sigue habiendo clientes analógicos.

El objetivo del área de operaciones debe ser adaptar los procesos de back office a cualquier forma de relación con el cliente. Debemos ser capaces de ofrecer al cliente una experiencia totalmente unificada, sin tener características diferentes según el canal utilizado por el cliente, ya decida éste llevar a cabo el proceso primero por un canal y luego por otro, no debería encontrar ningún impedimento.



Definir niveles óptimos de servicio

Actualmente vivimos en una sociedad que demanda mucho la rapidez y agilidad de los servicios y procesos. Por este motivo, es importante ser capaces de dar respuesta al cliente en la mayor brevedad posible y con la máxima calidad.

Una forma de saber si estamos cubriendo las necesidades y expectativas del cliente es definiendo unos niveles de servicio cuantitativos, que garanticen un proceso lo más rápido y eficiente posible, y cualitativos, que garanticen que se están prestando con la calidad esperada. Estos niveles de servicio no deben establecerse sólo respecto a las necesidades de las áreas de negocio, sino también a las necesidades de los clientes finales de dichos servicios.

Promover la digitalización y automatización de las operaciones

La digitalización de las operaciones se refiere a la transformación de los procesos, dándoles un enfoque más digital y potenciando su automatización.

El objetivo del área de operaciones debe ser terminar con las ineficiencias con origen en el back office. Se debe trabajar en la digitalización, automatización y eliminación de las manualidades de los procesos, dotándolos de sistemas que cubran el proceso de inicio a fin y eliminando los parches realizados de sistemas heredados.

KF#8. Los encuestados valoran en una media de 9,1 la importancia de tener una cultura *customer centric* en la organización

En cuanto a la aplicación de una estrategia *customer centric* y su importancia en el área de operaciones, se ha obtenido una media superior al 9 sobre 10. Observamos que, en general, todas las entidades bancarias dan una gran importancia a tener arraigada una cultura *customer centric* y al hecho de enfocar los procesos al cliente final.

La banca grande y pequeña lo consideran un poco más importante que las entidades medianas, seguramente debido a los grandes retos de eficiencia a los que se enfrenta actualmente la banca mediana y que dejan en segundo lugar aspectos que sería ideal abordar, como la cultura *customer centric* en las operaciones.



En un entorno de cambio constante y altamente competitivo en el que prima la experiencia cliente como motivador del cambio, las áreas de operaciones deben interiorizar que la adecuada prestación de sus servicios afecta directamente al cliente final, tanto en términos de tiempo de entrega como en la ausencia de errores.

Dicha experiencia es clave para posicionar la marca en el mercado, ya que cualquier fallo o retraso en la entrega puede desencadenar en una visualización pública a través de las redes sociales y con eso perjudicar la reputación de las entidades bancarias. Asimismo, deben mejorarse día a día los servicios prestados en función de las expectativas de los clientes y

mitigando los posibles fallos a través de una atención al cliente efectiva y ágil, que permita a su vez la captación de información acerca de las necesidades de los mismos.

Un punto importante a tener en cuenta es cómo trasladar la orientación a la experiencia cliente a nivel operativo. Hemos visto las principales líneas a trabajar, pero debemos asegurar que en momentos clave de la gestión se tienen en cuenta estos parámetros. Sería ideal disponer de una función centralizada en una persona o equipo, un *advisor* que haga foco en esta experiencia de cliente. Esta función a día de hoy no existe, ya que es difícil de encajar debido a la inversión requerida.

Sin embargo, podemos encontrar una solución intermedia creando modelos de gobierno que aseguren que los pasos oportunos se estén dando en los "momentos de la verdad" de la gestión de las operaciones, de un modo similar a lo que ocurre para la mejora continua, asegurando la transversalidad y el seguimiento global.

Ilustrativamente, los momentos de la verdad podrían resumirse en los siguientes:



En algunos casos pueden ser ejercicios más globales a nivel de toda la organización y, en otros, podemos disponer de gobiernos más simples y focalizados en alguna de las palancas mencionadas.

3

Valoración de la madurez de los modelos de operaciones analizados

Metodología y forma de cálculo del estado de madurez de los modelos operativos

Del *output* de las encuestas realizadas a las distintas entidades bancarias, se ha realizado un cálculo del estado de la madurez de sus modelos operativos, para poder así ayudar a los directores de operaciones a identificar los ámbitos potenciales de mejora.

Para realizar dicho análisis de la madurez operativa, se han identificado seis ámbitos clave de gestión de las operaciones, que agrupan 17 indicadores definidos. Cada ámbito tiene un peso distinto, en función de los aspectos que consideramos más importantes desarrollar en un área de operaciones.

Ámbitos	Indicadores	Peso
Gestión de la demanda	Función de gestión de la demanda definida. Disposición de comité o herramienta para la gestión de la demanda.	15%
Contratación de proveedores	Pago a proveedores por FTE o por transacción. Disposición de acuerdo marco con proveedores externos. Disposición de la función de gobierno de proveedores.	15%
Gestión de la calidad	Disposición de un equipo especializado que mide calidad de los servicios. Homogeneización de los niveles de servicio en los diferentes departamentos.	15%
Gestión de servicios / procesos	Valoración de la adopción de la cultura de procesos en operaciones. Disposición de una herramienta para gestión de procesos.	20%
Modelo de control	Disposición de herramientas específicas para el control de las operaciones. Disposición de herramientas específicas para el <i>reporting</i> .	15%
Mejora continua	Disposición de un departamento específico para labores de mejora continua o actividad embebida en las áreas. Percepción de la importancia de la orientación a la mejora continua en el área de operaciones. Disposición de objetivos específicos marcados sobre eficiencia, reducción de riesgo o mejora de calidad. Valoración de la agilidad en el área de operaciones para absorción o cambios de servicios operativos.	20%

KF#9. Los bancos más grandes presentan un alto nivel de madurez de su modelo operativo, pero tienen otros aspectos a mejorar relacionados con la gestión de la demanda y de la calidad

BANCA GRANDE

Madurez del modelo operativo, según el cálculo de Axis Corporate



Valoración que hacen las entidades sobre la madurez de su modelo operativo



Los bancos grandes hacen una valoración muy positiva respecto al estado de madurez de su modelo operativo, valorándolo en una media de 7,8. En el cálculo de madurez realizado por Axis Corporate obtenemos **un índice de madurez idéntico, un 7,8 de media**. A pesar de que ambos índices son iguales, creemos que los grandes bancos tienen todavía algunos retos que afrontar para llegar a un estadio de madurez superior y ser referentes a nivel global en modelos operativos.

Para lograr un modelo operativo más maduro, consideramos que los **principales aspectos que se deben fortalecer** o evolucionar en la banca grande son:

1. **Centralizar la gestión de la demanda para tener una visión transversal de la operativa y las peticiones.** Esta centralización además permitirá que el área de operaciones se anticipe a las necesidades de las áreas de negocio y actúe de forma proactiva situándose como referente.
2. **Disponer de un catálogo único de servicios** que presente toda la operativa que realiza el área de operaciones y sirva de carta de presentación para otras áreas o filiales del banco.
3. **Evolucionar los modelos de facturación** hacia modelos variabilizados con el objetivo de lograr eficiencias económicas en las operaciones externalizadas en proveedores.
4. **Centralizar el gobierno de proveedores**, con el objetivo de disponer de una visión global y transversal.
5. **Centralizar algunas actividades específicas** como el análisis de datos y la generación del *reporting*, en equipos técnicos especializados.
6. **Definir indicadores específicos para el seguimiento y control** de los objetivos en cuestión de calidad y riesgos en la operativa.

Ámbitos	Grado de madurez*
Gestión de la demanda	6,3
Contratación de proveedores	7,5
Gestión de la calidad	7,5
Gestión de servicios / procesos	8,1
Modelo de control	8,5
Mejora continua	8,8

(*) Grado de madurez calculado sobre un máximo de 10

KF#10. La gestión de la calidad y el modelo de control, los puntos débiles de la banca mediana

BANCA MEDIANA

Madurez del modelo operativo, según el cálculo de Axis Corporate



4,4

Valoración que hacen las entidades sobre la madurez de su modelo operativo



6,7

Los bancos medianos hacen una valoración bastante positiva respecto al estado de madurez de su modelo operativo, valorándolo en una media de 6,7. Sin embargo, en el **cálculo de madurez realizado por Axis Corporate obtenemos un índice de madurez algo más bajo, alrededor de un 4,4 de media**. Esto es debido a que hay distintos ámbitos que consideramos que no están del todo maduros, como los modelos de control, la gestión de la calidad y la gestión de la demanda.

Para lograr un modelo operativo más maduro, recomendamos poner foco en los siguientes aspectos para fortalecer el grado de madurez operativa en la banca mediana:

- Evolucionar la gestión de la demanda** hacia modelos que les permitan tener una visión (a través de un comité, herramienta o equipo), transversal de toda la operativa y peticiones, con los objetivos de:
 - Poder detectar sinergias entre procesos y actividades.
 - Identificar mejoras.
 - Aprovechar los recursos y capacidades del área de forma más eficiente.
 - Anticiparse a las necesidades operativas de la entidad, es decir, pasar a tener un funcionamiento proactivo con las áreas de negocio.
- Construir un modelo de control de las operaciones** con equipos específicos de control y *reporting*, y con el desarrollo de herramientas que les den soporte.
- Tendencia a externalizar actividades** con el objetivo de lograr eficiencias económicas en las operaciones.
- Definir indicadores de eficiencia** que les permita realizar un seguimiento correcto del alcance o no de los objetivos marcados en eficiencia y excelencia de las operaciones.
- Definir todos los protocolos y actividades y documentarlos**, como primer paso para adaptar de forma rápida la operativa y dar respuesta lo antes posible a las necesidades de negocio, requisitos regulatorios y nuevos productos que se lancen al mercado, a la vez que se realiza una correcta gestión del conocimiento interno.

Ámbitos	Grado de madurez*
Gestión de la demanda	3,7
Contratación de proveedores	4,9
Gestión de la calidad	3,3
Gestión de servicios / procesos	5,3
Modelo de control	3,5
Mejora continua	5,2

(*) Grado de madurez calculado sobre un máximo de 10

KF#11. La gestión de la demanda y el modelo de control, aspectos clave para mejorar el modelo operativo de la banca pequeña

BANCA PEQUEÑA

Madurez del modelo operativo, según el cálculo de Axis Corporate



Valoración que hacen las entidades sobre la madurez de su modelo operativo



Los bancos pequeños valoran en una media de 5,5 sus modelos operativos. Sin embargo, en el cálculo de madurez realizado por Axis Corporate obtenemos **un índice de madurez algo más bajo, alrededor de un 3,9 de media**. Si bien hay algunos ámbitos que consideramos que pueden tener poco sentido desarrollar en entidades con volúmenes de operaciones bajo, creemos que hay algunos puntos en los que deben focalizarse.

Para lograr un modelo operativo más maduro, **los principales aspectos que se deben fortalecer en la banca pequeña son:**

1. **Centralizar la gestión de la demanda para tener una visión transversal de la operativa** y poder anticiparse a las necesidades operativas de la entidad, es decir, pasar a tener un funcionamiento proactivo con las áreas de negocio.
2. **Agrupar actividades como la de análisis de datos y generación del reporting en perfiles con skills de uso y gestión de datos**, para asegurar el correcto tratamiento de éstos y liberar al resto de equipos para que puedan focalizarse en la toma de decisiones de negocio al analizar los resultados obtenidos de los informes.
3. **Definir objetivos de eficiencia** para ayudar a la entidad a enfocarse hacia la optimización de las operaciones e identificar aspectos de mejora en la operativa.
4. **Definir, protocolarizar y documentar todos los procesos y actividades**, para garantizar que el conocimiento de éstos llega de igual forma a todos los implicados en el proceso.
5. **Seguir trabajando en iniciativas que aportan valor a la entidad** como la actualización de planes de continuidad y proyectos de mejora continua que dotan al área de operaciones de un valor añadido.

Ámbitos	Grado de madurez*
Gestión de la demanda	3,1
Contratación de proveedores	3,2
Gestión de la calidad	3,7
Gestión de servicios / procesos	3,8
Modelo de control	2,5
Mejora continua	6,4

(*) Grado de madurez calculado sobre un máximo de 10



Equipo de trabajo



**Jaime
Fernández**
Director



**Víctor
Porcar**
Senior Manager



**María
Iscla**
Manager



**Isabel
Peiró**
Experienced consultant

Sobre el estudio

El presente documento, elaborado por el equipo de negocio de Axis Corporate, tiene carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a la fecha de este mismo, de elaboración propia o basadas en la información recopilada mediante entrevistas personalizadas a los líderes de operaciones de las principales entidades bancarias del mercado nacional, sin que hayan sido objeto de verificación independiente.

Las estimaciones que este documento puede contener han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones.

Sobre Axis Corporate

Somos una consultora internacional de negocio orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones.

Trabajamos en proyectos globales de transformación compleja, asesorando al cliente y acompañándolo en la implementación, según el ciclo de vida de su organización. Buscamos impactar directamente sobre los resultados de negocio, actuando para aumentar los ingresos, reducir los costes y lograr una mejor gestión del riesgo.

El equipo de excelencia operativa de Axis Corporate está enfocado en ayudar al cliente a adaptar el modelo operativo actual a un modelo operativo de nueva generación, para hacer frente al nuevo entorno de mercado y al momento concreto de la compañía, para finalmente conseguir la excelencia operacional.

Activamos aquellas palancas que permiten la transformación del modelo operativo en colaboración con las áreas de negocio y *stakeholders* correspondientes. Palancas como: Procesos / Gobierno/ Organización/ Personas y Cultura/ Tecnología / Datos y analítica.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer especialmente la participación directa del equipo de Excelencia Operativa en Banca de Axis Corporate, por su trabajo de coordinación, recopilación y actualización de toda la información obtenida a través de las diferentes fuentes utilizadas. No queremos dejar pasar la oportunidad de agradecer también la colaboración del equipo de Marketing, en cuanto al diseño y publicación de este informe.

Y en especial a nuestros clientes que, sin su inestimable colaboración, y más en estos tiempos de crisis sanitaria, no hubiera sido posible la elaboración de este informe.

Para más información

www.axiscorporate.com
marketing@axiscorporate.com

Barcelona

Avda. Diagonal, 640.
1ª planta. 1D. 08017
Barcelona (Spain)
Tel. + 34 902 547 444

Madrid

Calle Serrano, 55.
1ª planta. 28006
Madrid (Spain)
Tel. + 34 902 547 444

London

35-41 Folgate St
London, E1 6BX (UK)
Tel. +34 616 408 600

Boston

75 State Street, ST 1st Floor,
MA 02109 (USA)
Tel. +1 (617) 996-1620



axiscorporate.com

Axis Corporate es una consultora internacional de negocio orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones. Contamos con un equipo de 150 profesionales distribuidos en sus oficinas de Barcelona, Madrid, Londres y Boston.

© Axis Corporate S.L. Todos los derechos reservados. Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing y Branding.