



## DICCIONARIO PARA EJECUTIVOS

### Externalización en servicios financieros

**YANIRE BRAÑA**

PROFESORA DEL INSTITUTO DE  
EMPRESA

A lo largo de los últimos años, la banca española se ha ido enfrentando a importantes cambios en el entorno, que le obliga a revisar su modelo de negocio y su estructura organizativa. Las entidades son conscientes de que el doble reto permanente de la rentabilidad y el crecimiento requiere de unas estructuras flexibles y eficientes, que contribuyan a responder de forma exitosa a las demandas de un mercado más maduro, con clientes más exigentes.

En el camino hacia una mayor flexibilidad y eficiencia, la externalización se está convirtiendo en una excelente vía, no sólo para reducir costes sino para dotar a la organización de una mayor flexibilidad y de esta forma poder responder con

rapidez a las necesidades del negocio. La externalización se basa en acuerdos de subcontratación de aquellos procesos que no son claves para una entidad. Así, mediante la concentración de todas sus actividades y recursos en aquellas áreas prioritarias para el negocio, se podrá generar un mayor valor económico que beneficie a clientes, accionistas y empleados. De forma complementaria, el «outsourcing» de procesos bancarios, hace posible el rediseño de la cadena de valor en las entidades financieras, orientado al logro de los objetivos antes mencionados.

Sin embargo, la externalización no es una panacea universal. Como condición necesaria requiere de un cuidadoso análisis tanto de los procesos a externalizar como de los proveedores de servicios a contratar. Para determinar cuales son los procesos a externalizar, cada entidad deberá reflexionar acerca de sus actividades «core». Entre los servicios más demandados, destacan los de tec-

nología y soporte, aunque servicios de carácter más específico e innovador, tales como la gestión del talento, están empezando a ser solicitados por algunas entidades financieras.

Una vez identificadas aquellas actividades que aportan un menor valor, se deberá seleccionar el proveedor más idóneo, que permita a la entidad el mantenimiento de sus ventajas competitivas. De cara a una correcta selección de los proveedores, se deberá tener en consideración criterios de confianza (avalada por la experiencia previa), sostenibilidad y calidad del servicio, garanti-

zada mediante los correspondientes ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio).

La batalla competitiva en la que están inmersas las entidades financieras, unido al elevado nivel de estandarización del sector, está posibilitando la aparición de empresas proveedoras de servicios de «outsourcing» que podrían ser calificadas de nicho. Son nuevos especialistas, que ofrecen soluciones de externalización de servicios de calidad con gran eficiencia. Todo gracias a la homogeneidad de los procesos, y al logro de economías de escala.

Sin embargo, sólo serán sostenibles aquellas empresas que hayan optado por una fórmula de servicio profesional y orientada al mercado, con un sistema de trabajo acorde a las necesidades de sus clientes.

Una reflexión final; el límite de lo externalizable lo determina cada entidad, teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos y qué actividades son críticas para satisfacer a sus clientes, presentes y futuros.

**«La banca se  
enfrenta a  
importantes  
cambios que le  
obliga a revisar su  
modelo de negocio»**