

Softtek

# New banking:

## 2. Externalización

## 02. Externalización

### EL SENTIDO DE LA EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO

**E**l nuevo mapa hipercompetitivo financiero que se ha conformado en los últimos años y que seguirá desarrollándose en los siguientes (con innumerables nuevos *players* desde pequeñas empresas *fintech* a neobancos o grandes plataformas), así como las exigencias regulatorias imparables y el entorno de bajos tipos de interés que dejan poco espacio a lograr los márgenes de antaño, han empujado a los bancos y entidades financieras a **externalizar todas aquellas actividades que les permitan estar en mejor posición para sobrevivir en este entorno.**

La externalización no es algo nuevo en el sector financiero y los bancos han estado siempre a la vanguardia desde que la externalización y la deslocalización empezaron a convertirse en la norma dentro del sector de los servicios.



Sin embargo, es cierto que durante los últimos años, debido a las causas que hemos comentado, la tendencia ha tomado impulso ampliando el *scope* de los motivos que llevan a externalizar.

Hasta hace poco, los procesos de TI, digitalización documental y la gestión de las relaciones con los clientes (especialmente en la banca minorista) eran las áreas donde se observaba un mayor nivel de externalización

Ahora, sin haberse dejado a un lado las anteriores, también podemos ver que **cada vez más bancos están empezando a utilizar servicios gestionados para procesos críticos y actividades de apoyo, yendo desde las tareas básicas de procesamiento de cumplimiento (AML o KYC) hasta actividades comerciales básicas de carácter rutinario.**

Diversos estudios indican que **para el año 2025 la externalización de servicios alcanzará su cénit, siendo el sector bancario el que experimente un mayor crecimiento** debido a la imperiosa necesidad de adaptarse al entorno ya expuesto, especialmente por la alta presión sobre sus costes como palanca para incrementar la rentabilidad y por la necesidad de centrarse en la diferenciación basada en innovación (*big data, cloud, etc.*).

**Ya no es cuestión de decidir si se externalizan diversas actividades, sino de cómo debe hacerse.**

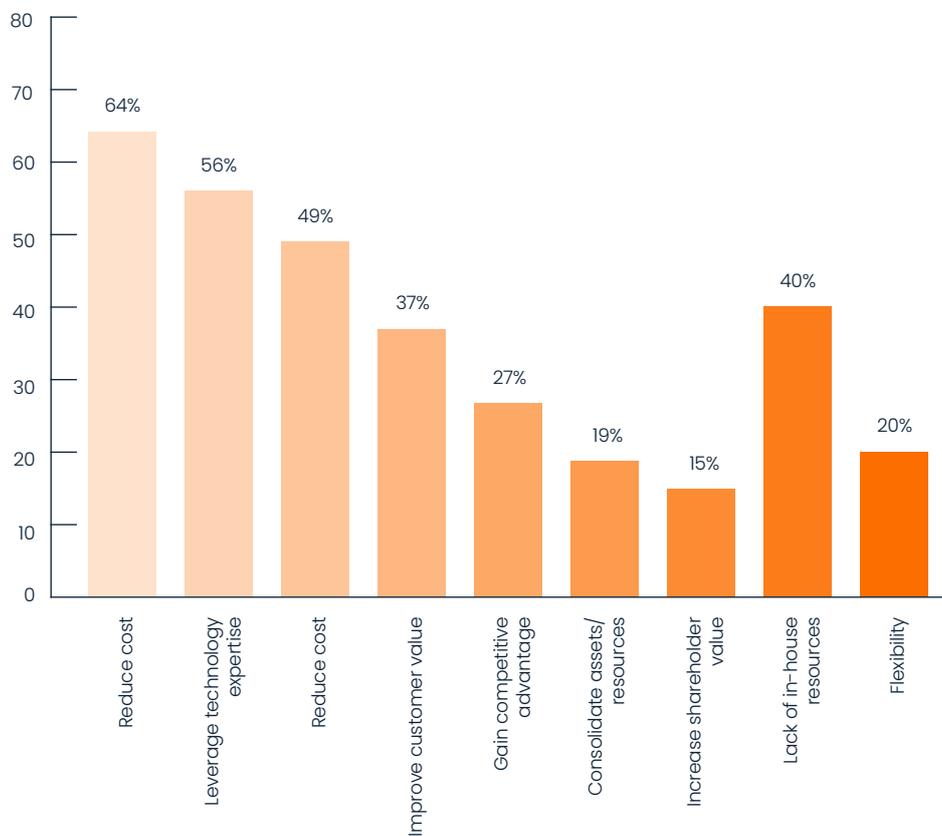
## OBJETIVOS PARA EXTERNALIZAR

En el gráfico podemos ver algunos de los objetivos buscados cuando una entidad financiera busca la externalización como solución. Sin duda, **la reducción de costes es el primer driver detrás de una decisión de externalización**, pero ni mucho menos es la única y quizá no deberíamos ver esa reducción de costes como un *driver* por sí mismo, sino como un requerimiento básico en toda decisión de externalización.

Pero **es necesario dotar a la externalización de una visión de crecimiento, no solo de una visión de reducción.**

Por ello, *drivers* como **la innovación, el acceso a tecnología relevante para el negocio bancario y la adquisición de nuevas ventajas competitivas deben ser siempre y en todo caso tenidos en cuenta.**

Y es que la visión de la externalización debe contemplar una transformación positiva y real del negocio bancario, buscando que mejoren sus resultados en finanzas, marketing, relación con clientes, innovación u otras áreas críticas del negocio, partiendo, eso sí, de la base de que además, seremos capaces de reducir costes.



Fuente: Deloitte. Strategic Outsourcing for Success



## LA REALIDAD POST-CONTRATACIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN

Desafortunadamente, externalizar no es únicamente contratar un proveedor con experiencia y buena reputación y esperar a que las cosas funcionen.

En un estudio realizado por Deloitte donde se le preguntó a más de 300 responsables e intervinientes en procesos de externalización, las respuestas dan fe de que las cosas no siempre funcionan. De hecho, funcionan realmente bien en la minoría de los casos.



Solo el 34% de los encuestados afirmaron que gracias a la externalización realizada se habían obtenido importantes beneficios de la externalización de cara a la transformación positiva del negocio, es decir, casi el 70% dijeron que no fue así.



A la pregunta de qué harían de otra manera si pudieran empezar el proceso de externalización de nuevo, el 49% dijeron que alinearían de mejor forma los niveles de servicio de la externalización con los objetivos de negocio.

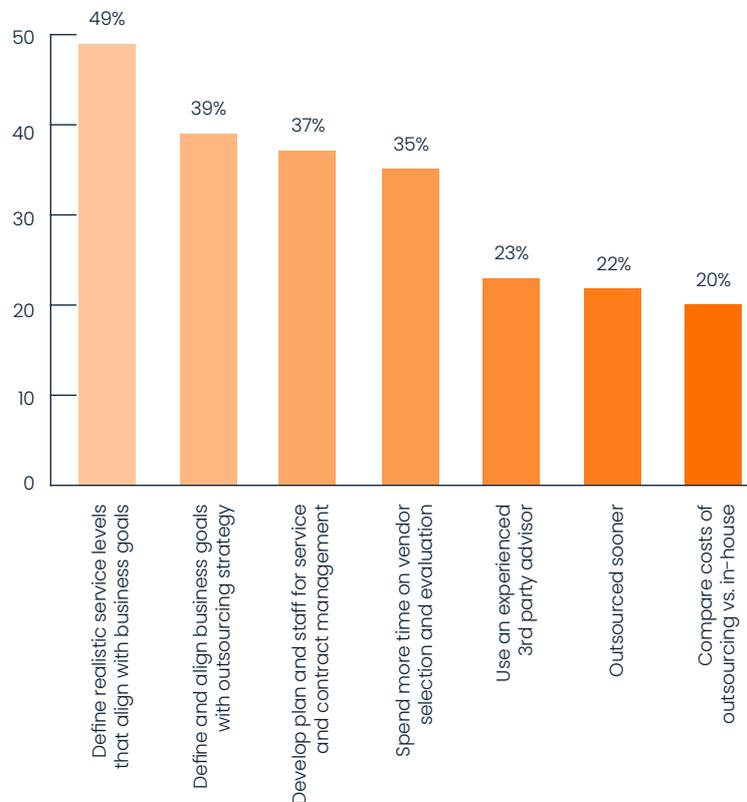


Aquellos que no estaban satisfechos con los resultados mencionaron que los costes fueron más elevados que los inicialmente presupuestados y que la comunicación y la información por parte de los proveedores era pobre, escasa y de mala calidad.

Y es que externalizar puede traer beneficios reales a una entidad financiera, como hemos visto, pero para lograrlo se debe ser consciente de que no será un camino de rosas.

Por ello, debe acometerse con una **visión estratégica por parte de la entidad**, la cual no solo comparte el proveedor sino que incluso, sea empujada por este, logrando así que en aquellos casos en los cuales la entidad no esté perfectamente preparada para llevar a cabo un proceso de externalización por falta de recursos, experiencia o tiempo, **el proveedor se convierta en un aliado estratégico que ponga sobre la mesa aspectos de adherencia al negocio y no únicamente sea un ejecutor de ciertas actividades externas.**

## What companies would do differently if they had to re-do their outsourcing initiative



Fuente: Deloitte. Strategic Outsourcing for Success

## LOS RIESGOS DE EXTERNALIZAR MÁS ALLÁ DEL REGULADOR

En la línea de que no es fácil que la externalización efectivamente genere todos aquellos efectos positivos de transformación deseados, lo primero y fundamental es conocer y reconocer las amenazas y riesgos que conlleva.

### Podemos hablar de 5 categorías de riesgos de la externalización para una entidad financiera:



**Business Risk:** la ausencia de un *roadmap* claramente definido y un modelo de monitorización conjunto y continuo que permita conocer como van lográndose las metas definidas puede provocar, y ocurre a menudo, que los objetivos esperados de cara a la cuenta de resultados no sean alcanzados en tiempo y forma, llevando a incrementos en la inversión inicial y provocando frustración organizacional y conflictos entre diversas áreas de la entidad.



**Operational Risk:** en esa misma línea, hay operaciones bancarias clave que pueden fallar si la externalización no funciona, y eso, en el caso de un banco, puede ser especialmente grave si se produce una pérdida de control sobre la actividad externalizada.



**Regulatory & Compliance Risk:** externalizar en una entidad financiera exige que los proveedores de servicio sean conscientes de los requerimientos legales que conlleva, desde los productos que son ofrecidos a los clientes, pasando por cómo le son ofrecidos, comunicados y vendidos, ya que, si el proveedor no es consciente de esta máxima, puede generar enormes problemas regulatorios a la entidad.



**Reputational Risk:** que ciertas actividades de *front office* sean externalizadas, o de *back office*, pero con repercusiones directas en la percepción de valor por parte de clientes y otros stakeholders sean externalizadas conlleva que un error impacte directamente en la reputación y el nombre de la entidad financiera.



**Strategic Risk:** externalizar conlleva el riesgo fundamental de, a base de buscar eficiencia y disminución de costes estructurales, vaciarnos de información, conocimiento y de aquellas *core competences* en las que se asentaban nuestras ventajas competitivas y nuestra propuesta de valor hacia el mercado, siendo un driver de pérdida de valor para los accionistas a medio y largo plazo.

## LA AUTORIDAD BANCARIA EUROPEA SOBRE LA EXTERNALIZACIÓN

**A**nte el hecho de que la externalización de los servicios por sí misma no solo no reduce los riesgos fundamentales asociados a la actividad, sino que hace que surjan amenazas adicionales como hemos visto, **la Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha entrado en juego.**

El objetivo es **evitar que el fallo de un proveedor de servicios críticos pueda impactar en la actividad financiera del mercado único europeo, afectando a todos los stakeholders, desde el cliente al accionista.**

Para ello, la EBA emitió una guía de obligado cumplimiento desde septiembre de 2019 en la que cubre aspectos determinados de la externalización y define unas directrices a seguir. [Clic aquí para acceder a la guía.](#)

Estas directrices “especifican los sistemas de gobierno interno, incluida la adecuada gestión de los riesgos, que las entidades de crédito, las entidades de pago y las entidades de dinero electrónico deben aplicar cuando externalicen

funciones, en particular, en relación con la externalización de las denominadas funciones esenciales o importantes”.

El objetivo es definir un **marco de actuación global que garantice que los riesgos de la externalización están identificados, evaluados y mitigados.**

Entre otras acciones, se exige la realización de un análisis previo de la actividad que identifique su criticidad y los riesgos asociados a la misma.

En función del resultado, unos requerimientos u otros serán de aplicación en la fase de selección, donde se evaluará la capacidad de los proveedores, analizando también sus diversos riesgos.

A esto se le suman diversos aspectos en la fase contractual, la monitorización una vez esté en marcha el contrato y el reporte a las autoridades competentes.



**LA ESTRATEGIA: MARCARSE  
OBJETIVOS Y CUMPLIRLOS**

Como hemos visto, la externalización bien enfocada puede generar grandes oportunidades de negocio para las entidades, mientras que una externalización desordenada puede llevar a la entidad a incurrir en los riesgos que ya hemos especificado y poner en peligro el desarrollo de la actividad bancaria.

Por lo tanto, **es necesario que exista una estrategia de externalización alineada con la propia estrategia de negocio de la entidad a corto, medio y largo plazo.**

Dicha estrategia de externalización, bien sea *front*, *back* o de servicios de soporte, debe contemplar una serie de objetivos que conformen el **Outsourcing Scorecard** que lleve al éxito de la externalización, un *Scorecard* que debe ser diseñado y trabajado entre la entidad financiera y el proveedor del servicio y que será la base sobre la que definir los modelos de seguimiento, control y mejora continua.

**Estos objetivos de externalización se resumen en 10** y para cada uno de ellos deben establecerse las metas a lograr, las acciones que se llevarán a cabo para lograrlo dentro de la externalización prevista y las prioridades y relaciones existentes entre ellos.

## 10 objetivos clave para la externalización:



### Velocidad

Hacer las cosas rápido.



### Consistencia

Hacer las cosas esperadas.



### Calidad

Hacer las cosas bien.



### Flexibilidad

Hacer las cosas adaptables.



### Cultura

Hacer las cosas encajables.



### Puntualidad

Hacer las cosas a tiempo.



### Costes

Hacer las cosas baratas.



### Seguridad

Hacer las cosas sin riesgos.



### Rentabilidad

Hacer las cosas rentables.



### Valor

Hacer las cosas valiosas.

Fuente: Vector ITC



## SOFTEK COMO APOYO A LA EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO

**En Softtek ayudamos a las entidades financieras en sus necesidades de externalización, haciendo realidad los objetivos previstos, minimizando los riesgos y creando valor para el conjunto de la organización.**

Entramos en el momento en el que la externalización ya ha sido decidida **y cuando es necesario hacerla realidad de la forma más eficiente y eficaz posible.**

Para ello, ofrecemos un amplio espectro de servicios, tanto de *front*, *back* y soporte, donde brindamos a nuestros clientes nuestro expertise en soluciones y herramientas propias del *outsourcing*.

A cada una de esas soluciones de externalización la dotamos de un doble enfoque:



Por un lado, nuestro **enfoque Tech**, centrándonos en las mejores herramientas tecnológicas.



Por otro lado, nuestro **enfoque Soft**, que alinea la externalización con el negocio, haciendo posible que la organización logre los objetivos buscados y asegurando la adopción de las nuevas formas de trabajar.



**Este doble enfoque es una forma de externalizar que minimiza los riesgos y maximiza el logro de los objetivos buscados en la decisión de externalizar.**





# Somos expertos en servicios, productos y soluciones digitales, en innovación tecnológica y en procesos ágiles de transformación.

---

## Softtek:

Con un equipo humano de **más de 15.000 profesionales**, tenemos presencia global con sedes en Norte América, América Central, Sur América, Europa y Asia.

¿Nuestra misión? Ayudar a clientes de todo el mundo a transformar sus negocios **a través de la tecnología y la innovación**, mejorando la eficiencia, aumentando la eficacia y reduciendo los costes. Es tiempo de evolucionar.

[www.softtek.com](http://www.softtek.com)

---