

**OPTIMIZACIÓN Y CALCE DE PROCESOS OPERATIVOS EN ENTIDADES FINANCIERAS Y SU IMPACTO
EN LA EXPERIENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE**



AUTOR

JESSICA ALEXANDRA RODRIGUEZ CHIRIVI

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Director:

CAROLINA ORTIZ RIAGA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, 30 NOVIEMBRE 2021

Optimización y calce de procesos operativos en entidades financieras y su impacto en la experiencia de servicio al cliente

La evolución del producto a la experiencia, la constante demanda de productos y servicios de calidad y el acceso fácil y rápido a la información que tienen los consumidores, han obligado a las organizaciones financieras a establecer estrategias de mejoramiento continuo, a implementar sistemas ágiles de transformación y a adaptar sus procesos para generar un valor diferencial frente a los competidores. Así, entonces, un producto de calidad solo será percibido de esta forma, si está acompañado de un servicio de excelencia que sea valorado por los clientes y usuarios.

En consecuencia, para las entidades financieras, surge la necesidad de identificar y analizar los procesos que se deben optimizar y su correcto calce con el resto de los procesos de la organización, así como el impacto que estos deberán tener en la experiencia de servicio al cliente. Dicho de otra forma, la tesis de este ensayo es que toda optimización de procesos operativos que se hace en entidades financieras debe tener al cliente como eje fundamental, para beneficiar una holística experiencia de servicio.

Para abordar este tema se hará un recorrido por diferentes conceptos y enfoques que involucran la evolución del modelo de calidad y el impacto que ha tenido en las organizaciones financieras, se revisará la optimización de procesos, se expondrán algunas metodologías y herramientas para la optimización de procesos operativos, se analizará la diferencia entre eficacia operacional y estrategia, se expondrá la postura de Porter frente el calce de los procesos y se propondrán nuevos tipos de calce para la optimización y el servicio, de igual forma se abordará el tema de la generación de valor y la experiencia del cliente y el apalancamiento en la tecnología y las personas que deben tener las compañías para conseguirlo.

Evolución de calidad

Los constantes e inesperados cambios del entorno, como quedó evidenciado en 2020 a raíz de la pandemia de COVID19, limitan el desarrollo normal de las actividades y enfrentan a grandes retos a las compañías que no tienen procesos optimizados o no cuentan con la flexibilidad (agilidad) para ajustarse, obligándolas a transformar su visión y a incrementar su capacidad de adaptación para poder sobrevivir. La implementación de estas mejoras requiere realizar esfuerzos en mayor o menor medida, dependiendo del tipo de cambio que se quiera lograr.

“En esta línea, el concepto de calidad, por ejemplo, pasó de ser una propiedad inherente al producto o servicio, a resultar un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente” (Mallar, 2010 s.f.). Hace algunos años la calidad era percibida como un extra, un adicional, algo que se podía o no recibir al adquirir un producto o un servicio, sin embargo, en la actualidad, los cambios en el modelo empresarial, como la globalización, la llevaron a convertirse en una constante, al punto que los clientes esperan perfección. Debido a esto, el enfoque de los procesos se ha modificado conforme avanzan las necesidades de las empresas y los consumidores, tan así, que el solo modelo de calidad ha evolucionado a lo largo de los años.

Cubillos y Rozo (2009) sugirieron que “se pueden identificar claramente cuatro etapas del desarrollo de la calidad: control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad total” (p. 88). Sin embargo, para Díaz y Salazar (2021), el concepto de calidad ha tenido una evolución más amplia desde el año 1920 hasta el 2009, pasando por control de calidad, control estadístico de procesos, control total de calidad, aseguramiento de calidad, administración total de calidad, sistema de gestión integrado y gestión estratégica integral; evolucionando de igual forma el enfoque de la calidad desde el producto, el cliente, el personal, los accionistas, la sociedad y el medio ambiente. Ahora bien, dado el propósito de este ensayo, aunque el concepto propuesto por Díaz y Salazar (2021) se aproxima a lo que se desea exponer, no es suficiente para representar la idea de mejoramiento continuo que se espera delimitar.

En cuanto al proceso, se retoma el concepto de Harrington (1993) según el cual, se “entiende (como) cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno” (p. 121). En esta definición, el autor, de forma acertada hace referencia no solo a los clientes de la compañía, sino que se comienza a evaluar la importancia del cliente interno. Por otra parte, Hammer y Champy (1994) lo describieron como un conjunto de actividades que reciben entradas y generan un producto o servicio de valor para el cliente. En las normas ISO 9000 (2000) se define proceso como el “conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman entradas en salidas” (s.f.).

Impacto en las entidades financieras

Para lograr procesos de calidad, en el mercado se encuentran muchos sistemas de gestión que ayudan a alcanzar este objetivo, como ejemplo encontramos ISO, cuya organización se dedica a crear normas internacionales de estandarización para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios. Este esquema favorece la comercialización de los productos a nivel internacional, ya que integra en una normativa los requisitos esenciales para que un producto no sea rechazado en un país con normas diferentes 2018 (s.f.).

En el sector financiero, se pueden aplicar distintas normas ISO, como la 14000 que está dirigida a la gestión ambiental y el cuidado del planeta, o la 18000 que apunta a los sistemas de salud de las personas que trabajan en la compañía y a la seguridad en el trabajo; o, por ejemplo, este sistema puede resultar útil para procesos de extremo control como la seguridad de la Información, para lo cual implementar la norma 27001 podría generar grandes beneficios al brindar un proceso estandarizado que mitigue todo tipo de riesgos en este campo, a propósito de las cifras reveladas por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones, en la que indican que a junio de 2021 la Fiscalía General de la Nación, reportó más de 23.000 crímenes de este tipo, aumentando un 30% en comparación con el año 2020.

Si bien, al estandarizar se puede tener un mayor control de los procesos, en muchos casos este sistema entorpece y ralentiza la evolución de los conocimientos. Desafortunadamente, el aseguramiento de la calidad como sistema de control de actividades operativas no alcanza para suplir correcta y oportunamente las necesidades de los clientes, es más, ni siquiera es suficiente para hacer procesos ágiles que se adapten sin inconvenientes a los cambios del entorno. Si al hecho de que a este tipo de organizaciones financieras las rigen múltiples normas nacionales e internacionales de obligatorio cumplimiento, le sumamos una estandarización total del sistema de operación, el campo de maniobra se reduce casi que en su totalidad y se convierte en una camisa de fuerza mayor para el equipo de operaciones, lo que imposibilita cualquier acción pertinente en pro del mejoramiento oportuno. Es importante resaltar que la calidad no necesariamente se traduce en servicio y experiencia del cliente.

Según lo anterior, y reconociendo los beneficios de un sistema de gestión de calidad, especialmente para poder llegar a otros mercados, o poder certificar productos y servicios específicos dentro de la compañía, podría decirse que este sistema por sí solo no brinda las herramientas suficientes para hacer una organización permeable a los cambios, por lo que, para poder potenciarla, deberá entonces unirse con otros sistemas o procesos que la apalancen y brinden mayor campo de movimiento cuando se requiera.

Optimización de procesos operativos

Vale la pena, en este momento diferenciar las optimizaciones de procesos de la reingeniería de procesos, ya que constantemente son confundidas. Para Rafoso y Artiles (2011) “una reingeniería es una solución primordial que implica la reinvención de los procesos y no su mejora o reestructuración” (p. 29). Según esto, una reingeniería de procesos implica un cambio profundo, es decir una renovación completa o una reinvención, mientras que las optimizaciones van ligadas a la reestructuración o perfeccionamiento de los procesos. También es importante aclarar que hay distintos tipos de optimizaciones, entre ellas las automatizaciones, descritas por Ponsa y Vilanova

(2005) “como el conjunto de métodos y procedimientos para la sustitución del operario en tareas físicas y mentales previamente programadas” (p. 11). Con base en estos conceptos, en este escrito nos centraremos netamente en las optimizaciones de procesos ya que la reingeniería es una rama diferente que nos distancia del propósito planteado.

Una optimización de procesos operativos de una forma bien estructurada, puede ser un método adicional que brinda un conjunto de herramientas de utilidad para las empresas financieras, ya que garantiza procedimientos actualizados y a la vanguardia, ofrece un aumento en la calidad de las operaciones y los servicios, proporciona información suficiente para la toma de decisiones, facilita la evaluación constante de resultados, ayuda a identificar puntos de mejora y promete satisfacer las necesidades finales de los clientes. Asimismo, estos mejoramientos pueden afectar positivamente los resultados financieros y operativos de la organización.

Existen distintos tipos de optimizaciones y así mismo diferentes técnicas, herramientas y modelos para implementarlos. Según la necesidad podría hacerse una optimización de un único proceso, de una cadena de procesos, o de un conjunto global de actividades, el reto principal es identificar el punto inicial desde el que se partirá, el objetivo que se quiere lograr, el alcance que tendrá y los recursos que se tiene para hacerlo. No es lo mismo hacer un proceso de optimización en una semana a uno de seis meses, o tener seis meses para desarrollar toda una estrategia de cambio, pero sin tener presupuesto suficiente para implementarlo.

Metodologías y herramientas para la optimización

Así entonces, es necesario considerar diferentes factores antes de comenzar un proceso de mejora, como el tiempo, el presupuesto, las personas, el proceso, las herramientas y el tipo de optimización que se quiere conseguir. Aunque existen muchos métodos, se retomarán algunos de manera superficial con el objetivo de dejar la puerta abierta para que, el que lo requiera pueda profundizar en estas opciones y comenzar en este camino de la transformación de procesos.

En 1993 Harrington expuso una metodología que, aunque fue hace casi 30 años, en la actualidad sigue vigente y sirve de referencia en los procesos de optimización para todo tipo de organizaciones, grandes, pequeñas, públicas, privadas, de producción o de servicios y es conocida como la metodología de Harrington (1993), y en ella identifica cinco fases para lograr el mejoramiento continuo de los procesos de la organización, y cada una de esas fases está definida por unas actividades específicas, a saber:

- Fase I: Es el punto de partida para las optimizaciones, es conocida como “organización para el mejoramiento”. En esta fase se establece la preparación previa que debe tener la compañía para enfrentar el reto, así como el proceso a mejorar, el modelo que seguirá para implementarlo y el equipo que lo liderará, más conocido como EMP o equipo de mejoramiento de procesos.
- Fase II: “conocimiento del proceso”. En la que se estudia el proceso actual, se define el alcance y los límites bajo los que llevarán a cabo sus finalidades, se realiza un diagnóstico para identificar las fallas y oportunidades que tiene el proceso y se concreta la visión del proceso final.
- Fase III: esta etapa conocida como “modernización del proceso”, se mejora la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso, se hacen flujos para determinar mejoras y se hace documentación de los cambios implementados.
- Fase IV: “mediciones y controles” en esta fase se definen y establecen métricas e indicadores para la retroalimentación de los cambios. Tal como indica William Thomson en su frase célebre “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.
- Fase V: Mejoramiento continuo. Es permanente y de ella depende repetir las veces que sea necesario las fases anteriores, en esta fase se revisa, evalúa, califica y comparan los resultados obtenidos.

Otra planteamiento, realizado por la Organización Internacional del Trabajo, (1992) es el estudio de métodos en la que define este proceso como “el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras” (p. 77). Esta metodología es importante, aún hoy en día porque ayuda a identificar e investigar de forma sistemática los problemas en los procesos y su solución. La orientación principal de este método es el seguimiento sistemático de las actividades, clasificadas en ocho pasos: seleccionar, registrar, examinar, establecer, evaluar, definir, implantar y controlar. Según esta metodología, aunque los ocho pasos parecieran secuenciales, y en idea lo son, en la vida real al aplicarlos, puede que sea preciso tener que regresar varias veces sobre cada uno de ellos, si, por ejemplo, en la etapa de controlar se identifica que el nuevo proceso presenta inconvenientes, será entonces necesario comenzar de nuevo, lo que lo convierte en un proceso sistemático.

Al respecto la Organización Internacional del Trabajo explica este proceso como

- Seleccionar el trabajo que se ha de estudiar y definir sus límites
- Registrar por observación directa los hechos relevantes relacionados con ese trabajo y recolectar de fuentes apropiadas todos los datos adicionales que sean necesarios
- Examinar de forma crítica, el modo en que se realiza el trabajo, su propósito, el lugar en que se realiza, la secuencia en que se lleva a cabo y los métodos utilizados
- Establecer el método más práctico, económico y eficaz, mediante los aportes de las personas concernidas
- Evaluar las diferentes opciones para establecer un nuevo método comparando la relación costo-eficacia entre el nuevo método y el actual
- Definir el nuevo método de forma clara y presentarlo a todas las personas a quienes pueda concernir (dirección, capataces y trabajadores)
- Implantar el nuevo método como una práctica normal y formar a todas las personas que han de utilizarlo

- Controlar la aplicación del nuevo método e implantar procedimientos adecuados para evitar una vuelta al uso del método anterior. OIT (1992 p. 77).

En el mercado, se encuentra también una norma ISO que ofrece un proceso para conseguir lo que denominan “éxito sostenido”, esta norma NTC-ISO 9004 versión 2000, busca que, mediante la gestión de la calidad, las organizaciones logren satisfacer las necesidades de los clientes y otras partes interesadas en el largo plazo. Para lograrlo determina una serie de pasos en los que cimienta la estrategia de mejoramiento. Los pasos son: Reconocimiento de una oportunidad de mejoramiento, iniciación de los proyectos o actividades de mejoramiento, investigación de las causas posibles, establecimiento de las relaciones causa- efecto, aplicación de acciones preventivas y correctivas, confirmación del mejoramiento, sostenimiento de las ganancias y continuación del mejoramiento. (ISO, s.f.)

Sobre la gestión de los procesos, la norma ISO, invita a tratarlos como sistemas, creando y comprendiendo las redes, secuencias e interacciones que lo rodean. Específicamente para la planificación y control de los procesos, recomienda considerar: los análisis del entorno de la organización, los pronósticos a corto y largo plazo de la evolución del mercado, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, los objetivos a lograr, los requisitos legales y reglamentarios, los riesgos potenciales tanto financieros como de otro tipo, los elementos de entrada y los resultados del proceso, las interacciones con otros procesos, los recursos y la información, las actividades y métodos, los registros requeridos o deseados, la medición, el seguimiento y el análisis, las acciones correctivas y preventivas y las actividades de mejora e innovación.

Esta norma, incluye conceptos importantes para el mejoramiento, por ejemplo, el hecho de ver los procesos como un sistema integrado y no como islas independientes dentro de la organización, o el concepto de interacciones con otros procesos (aquí comenzamos a ver parte del calce), o el hecho de incluir la innovación como parte del proceso de gestión la hace una de las metodologías más completas.

Aunque estas metodologías son robustas y cuentan con grandes adeptos, no contemplan en sí mismas el uso de herramientas o de tecnologías como factor clave para hacer cambios de fondo y duraderos, en especial en las fases de implementación de cambios y de aplicación de acciones. Es por esto, que se recomienda el uso de una o varias herramientas o metodologías adicionales que potencialicen las anteriores.

Otras metodologías

Bajo esta perspectiva, Socconini y Renato (2019) proponen un modelo conocido como Lean Six Sigma, cuyo sistema de gestión permite procesos ágiles, productivos y rentables. Su modelo se basa en el uso de distintas herramientas y métodos para aumentar la velocidad y calidad en los procesos, con el fin último de la satisfacción del cliente. Este sistema permite mejoras al basarse en la metodología DMAMC. Los pasos son, definir problemas y objetivos, no solo de los procesos, sino del equipo o del cliente; medir lo que se requiere para mejorar, para esto se emplean mapas para determinar el estado actual de los procesos; analizar las fuentes de información, entradas de los procesos o raíces de los problemas; mejorar los procesos actuales, mediante el desarrollo de optimizaciones, implementaciones ágiles; controlar los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos para determinar mejoras constantes.

Lean Canvas es una de las herramientas estratégicas que usa este sistema, permite identificar de forma visual el modelo del negocio para identificar oportunidades de mejora. Se usa registrando en una tabla de nueve espacios, el problema, la solución, los indicadores clave, la propuesta de valor, la ventaja, los canales o medios para contactar al cliente, la estructura de costes, el flujo de ingresos y los clientes.

Otra herramienta importante es el SIPOC, que busca representar gráficamente una operación, en él se plasman proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes.

Scrum es otra herramienta en la que se aplican un conjunto de pasos para desarrollar de manera ágil distintas mejoras, inicialmente se usaba solo para desarrollo de Software, pero por su

alta relevancia se ha extendido a distintos mercados. Este modelo Scrum, se basa en entregables y mejoras / victorias tempranas; tiene su propio lenguaje y usa palabras como product owner, scrum máster, sprint, dailys, backlog, historias de usuario, taskboard.

Otro instrumento muy usado son las tarjetas Kanban, usualmente son representadas con post-it y se registran en un tablero para visualizar fácilmente las tareas por hacer, lo que se está haciendo y lo que ya se hizo. De esta forma se puede evidenciar los avances por proceso. Otro uso que se les da a estas tarjetas es para representar una secuencia de ideas en reuniones de equipos de trabajo.

Si bien, hasta aquí hemos recorrido el camino de los procesos, la calidad y distintas herramientas y métodos para optimizar procesos, este trayecto no contribuye significativamente a la estrategia de la organización. Una optimización de un proceso, independiente de la técnica que use, no sirve para nada si mira al proceso como único, como una cadena de actividades que solo sirven para el fin del proceso mismo. Lo que hace que un proceso sea realmente valioso es la conexión que tiene dentro de una cadena de procesos o, para entenderlo mejor, la forma en la que ese proceso impacta realmente la cadena completa de servicio dentro de la compañía

Eficacia operacional y estrategia

Ya en el 2011 Porter, hacía declaraciones válidas sobre el curso que estaban tomando las compañías. Para este autor, en las últimas décadas, las empresas han aprendido a desenvolverse en mercados cambiantes, han comprendido la importancia de responder con agilidad a cambios significativos del mercado, la tecnología y los clientes. Se han comparado incansablemente con sus competidores y han tercerizado la mayoría de los procesos que no son de su core. Específicamente, en las entidades financieras, que son el foco de este ensayo, tareas que anteriormente eran desarrolladas por la misma empresa, como las actividades de mensajería, los centros de atención telefónica, los servicios de soporte técnico y las mesas de ayuda, entre otros, fueron entregadas a compañías especializadas.

En este camino de las optimizaciones, frecuentemente llega a confundirse la eficacia operacional (conseguida con múltiples mejoras de procesos) con estrategia, teniendo en cuenta que actualmente es muy fácil acceder a sistemas de mejoramiento y aún más fácil es copiar a los competidores, una mejora en un proceso puede dar una ventaja competitiva, pero esta ventaja será temporal hasta tanto la competencia aprenda a hacerlo igual o mejor. Para Porter (2011) “esta competencia es peligrosa y en muchos casos destructiva. También conocida como hiper competencia” (p. 115).

Este problema es frecuente en el sector financiero, cuando un banco saca al mercado un desarrollo, un producto o un servicio diferente e innovador, inmediatamente el resto de la banca comienza una carrera frenética para poder ofrecer lo mismo a los clientes; también es frecuente oír de desarrollos que se están haciendo en el sector y ahí comienza una corrida sin límites para conseguir ser los primeros en ofrecerlo en el mercado, sacrificando en el camino recursos de todo tipo para conseguirlo.

En esta carrera, el problema real es la incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia y es que, anteriormente se consideraba que la estrategia era estar posicionado sobre los competidores. Para Porter, una empresa es capaz de desempeñarse mejor que sus rivales solo si consigue generar una diferencia que logre mantener en el tiempo. Para esto, la organización debe crear mayor valor a sus procesos (productos o servicios) y que estos sean percibidos a un menor costo, es decir, que los clientes sientan que pagan poco en comparación con lo que reciben. La diferenciación vendrá entonces, cuando se alcance a identificar el conjunto único de actividades y la forma en la que se realizarán. “La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no sólo de algunas” (Porter, 2011 p. 101).

La eficacia operacional se consigue cuando se realizan las mismas actividades mejor que los competidores. Para llegar a este punto las empresas deben haber desechado todas aquellas tareas, actividades y procesos que no sumaban valor, quitando tareas duplicadas, reduciendo tiempos, ahorrando insumos y capacitando al personal, usando tecnología más avanzada o motivando mejor a

sus empleados. Al contrario, el posicionamiento estratégico va de la mano con realizar actividades diferentes de las que hacen los rivales. Así entonces, la eficacia operacional es necesaria para lograr una mayor rentabilidad, sin embargo, es difícil mantenerse hasta el punto correcto en la que no se generen pérdidas.

Otra razón por la cual la eficacia operacional no es suficiente para posicionar a las empresas se debe a la comparación constante o benchmarking, en la medida en la que las empresas más buscan como lo hacen sus competidores, cada vez es más difícil diferenciar entre un servicio y otro. “La competencia basada sólo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia” Porter (2011 p. 103).

Ahora, si la base para ser los mejores y diferenciarse de los competidores no es por el lado de la eficacia operacional, debemos verlo hacia la estrategia, para lograrlo, será tarea entonces de la alta gerencia en las entidades financieras determinar cuál o cuáles serán los servicios únicos que ofrecerán a sus clientes y qué harán diferente para atraer a nuevos clientes y mantener los actuales.

Para conseguir una estrategia que realmente este alineada con los objetivos de la organización y que sea duradera, se deben implementar trade offs, este término literalmente traduce compensación, ya que se trata de que las entidades elijan compensar ciertas actividades con otras que no estén realmente alineadas con su estrategia. Para entenderlo mejor, los trade offs son la relación que ofrece un cierto beneficio a cambio de un sacrificio de algún tipo.

Las entidades financieras desean abarcar mercados cada vez más grandes, buscan clientes de todo tipo y quieren ofrecer constantemente más variedad de productos y servicios, sobre esta dinámica se han diversificado tanto los portafolios que ofrecen, que es difícil para los clientes diferenciar los servicios en los que las empresas son realmente expertos. Así entonces, sería necesario que comenzaran a aterrizar su estrategia, eliminando procesos, servicios y productos que no estén alineados con la misión por la que buscan ser reconocidos. Por ejemplo, si un banco busca ser reconocido por ser un banco digital, deberá hacer trade offs en los procesos que tengan documentación física, deberá volcar toda su fuerza en eliminar todos aquellos productos y servicios

que impliquen para el cliente el manejo no virtual de sus productos y que irían en contravía de su estrategia.

Para Porter (2011) “los trade offs crean la necesidad de elegir y protegen contra los que buscan reposicionarse y contra los abarcadores” (p. 108). Gracias a estas compensaciones, las empresas financieras que sean expertas, por ejemplo, en libranzas, cuando otra entidad note el éxito de ese proceso y lo quiera copiar, el resultado no será igual para esta segunda empresa, debido a que la mezcla única de actividades que se haya desarrollado en la entidad original nunca podrá ser igualada por otros, lo que protegería el segmento de mercado específico sobre el que se mueva esa compañía. Otra forma de hacer trade offs, es eligiendo la cadena de actividades correcta que hará al servicio único, este paso es más detallado y no tiene solo que ver con decidir qué servicio ofrecer y que no, este proceso es más profundo y es de vital importancia, porque será, esa cadena de actividades las que realmente logren diferenciar entre una empresa de otra.

Calce de los procesos

La necesidad constante de las empresas por sobresalir ha generado un gran número de herramientas, sistemas y métodos para facilitar la gestión (algunos nombrados anteriormente), aunque estas mejoras de procesos operativos contribuyen al buen desarrollo de actividades, refuerzan los procesos y dan orientación sobre la mejor forma de hacer las cosas, no han sido de gran ayuda para impulsar a las compañías a mantener esas ventajas operativas hasta el punto de representar reales beneficios. Según Porter (2011), “las alternativas de posicionamiento determinan no sólo qué actividades realizará una empresa y cómo configurará las actividades individuales, sino que también cómo estas actividades se relacionan entre sí” (p. 110).

El calce, por su lado, busca la combinación, la relación, la dependencia, el encaje perfecto, que debe tener un proceso con otro, y es que, para que toda optimización realmente impacte la estrategia y beneficie al cliente, se debe, desde el momento de la planeación y el levantamiento de información, identificar de qué forma (directa o indirecta) esa mejora impactará a otros procesos,

qué puede aplicarse a otras actividades y de qué forma puede llegar a tocar al cliente. “Mientras que la eficacia operacional consiste en lograr la excelencia en actividades o funciones individuales, la estrategia consiste en combinar las actividades” (Porter, 2011 p. 110). Este autor distingue tres tipos diferentes de calce.

El calce de primer orden es la coherencia simple entre cada actividad y la estrategia en general. Es la forma en la que se busca alinear cada una de las actividades con la estrategia, por ejemplo, si una entidad financiera tiene como estrategia brindar servicios especializados para el sector empresarial, tendrá que organizar cada uno de los procesos al interior de la compañía para que refuercen esa estrategia. Para Porter (2011) “dicha coherencia asegura que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se debiliten. Facilita la comunicación de la estrategia a los clientes, empleados y accionistas, y mejora la implementación gracias a la uniformidad de los criterios” (p. 112).

El calce de segundo orden se produce cuando las actividades se refuerzan. En este punto, ya no solo debe existir coherencia entre las actividades, sino que esas actividades se deben reforzar para que tengan el efecto deseado. Retomando el ejemplo anterior, se robustecerán las actividades, asistiendo a eventos corporativos y promocionando el portafolio en reuniones exclusivas del sector empresarial. El calce de tercer orden es la optimización del esfuerzo, con este se pretende compartir la información en todas las tareas o procesos de la compañía, para evitar redundancias, minimizar tiempos perdidos y reducir costos, de tal forma que se coordinen y mejoren las capacidades.

Sin importar el tipo de calce, en cada uno de ellos el todo es más importante que cada una de las partes. Lo que realmente ofrece una ventaja es ver la compañía como un todo y no como un conjunto de partes. Aunque es importante tener claro que el calce implica que si una actividad tiene fallas afectará de forma directa el desempeño de otras, en contraste, las mejoras que se realicen a un proceso generarán beneficios en todas las actividades alcanzadas por este. Así mismo es importante entender que “las empresas cuyas actividades tienen un fuerte calce entre sí rara vez constituyen un blanco para sus competidores” (Porter, 2011 p. 114). Aunque los tres tipos de calce

propuestos son importantes, en este escrito, para orientar este proceso, se propondrán dos enfoques diferentes, el calce de procesos en la optimización y el calce de procesos para el servicio.

Calce de procesos en la optimización

En las áreas operativas de las entidades financieras constantemente se hacen mejoras, esto ofrece ventajas para las personas que desempeñan las funciones, mejoran tiempos, disminuyen cargas operativas, reducen los errores, dejan tiempo libre para el análisis de la operación y benefician la recepción de nuevas funciones. Desafortunadamente estas optimizaciones se hacen teniendo en cuenta únicamente necesidades específicas de cada una de las áreas. Se propone entonces, el calce de procesos en la optimización, el objetivo será ver la operación como un todo, para identificar desde una necesidad específica de optimización de un proceso todas las aristas que se desprenderán de este.

El primer calce en la optimización es el encaje dentro de la misma área. Usualmente se revisa una actividad específica dentro de un proceso, y se apunta todo esfuerzo a optimizar únicamente esa tarea. Sin embargo, si el equipo que lidera esta actividad revisa la línea completa de proceso de esa labor dentro de la unidad, podría identificar mejoras (iguales o diferentes) que podrían ir de la mano y que, al unirlos, terminarían beneficiando a un proceso completo y no solo a una parte de este. Como ejemplo podríamos exponer la optimización de la actividad de embargar, en este caso no solo se podría mejorar esa labor, sino que además podría mejorarse las actividades de desembargo y hasta podría proponerse una automatización casi completa de la labor.

El segundo calce en la optimización es la relación que tendrá la optimización con actividades de otras áreas. Si el proceso de validación del primer calce nunca se hace, esta validación es aún menos frecuente, si la tarea que está o será sujeta a mejoras no es evaluada en sus salidas, en especial las que van para otras áreas (las entradas casi siempre se revisan y se mejoran) cualquier cambio que se realice sobre este puede impactar las entradas o insumos de otros procesos, por lo que hay que buscar la mejor forma de entrelazarlos. Por ejemplo, si en un banco se optimiza el

proceso de embargos, el resultado de ese proceso debería evaluar no solo las entradas, como las medidas cautelares de las entidades ordenantes, sino que debería contemplar los reportes, contabilidades, y cualquier otra afectación que podría tener en procesos de otras áreas.

El tercer calce propuesto en la optimización es la mejor forma de hacerlo en pro de beneficiar a otras áreas. En este punto, no solo se ha identificado el calce dentro de la misma área y el impacto en otros procesos, sino que además debería contemplar la mejor forma de hacerlo para que se mejoren en cadena / cascada las salidas que se convertirán en entradas de otros procesos. De este modo, por ejemplo, si se optimiza el proceso de compensación de canales electrónicos, este cambio debe apuntar a mejorar, además de los procesos propios, las actividades en común con otras áreas impactadas, como el área de servicio al cliente o de convenios, para que al final, se tenga no solo un proceso optimizado, sino la cadena completa del proceso, beneficiando el acceso inmediato a la información con entradas oportunas y optimizadas.

El cuarto y no menos importante calce en la optimización, es en el cual se busca identificar qué otras áreas podrían necesitar también la implementación de esa mejora. Este punto hace referencia a las mejoras que se identifican en un proceso específico y que podrían replicarse a otras áreas con actividades similares. Por ejemplo, para el área de cuadro se implementa como acción de mejora, una herramienta que automatiza los cuadros que anteriormente se hacían de forma manual, el objetivo será reproducir esa herramienta de automatización en todas aquellas áreas que tengan algún tipo de cuadro (aunque no estén relacionadas entre sí), de esta forma se conseguirá una mejora completa de los procesos de cuadro para el equipo de operaciones.

Calce de procesos para el servicio.

Otro reto importante para las áreas operativas es lograr identificar el impacto que tiene cada uno de sus procesos en el servicio final del cliente, por esta razón se propone el calce de procesos para el servicio, el objetivo, ya no es solo ver las actividades como un conjunto global de procesos

que componen la organización y hacer un calce entre cada uno de ellos, sino enfocarlo en el recorrido de principio a fin de cada cadena de procesos hasta el impacto que tendrá en el cliente.

Para hacerlo se debe comenzar desde lo particular hasta lo general, se debe mirar el proceso desde cada una de sus actividades y hacer el recorrido por cada salida que se convierte en entrada de otros, y que al final, sumados todos los procesos de la cadena, serán recibidos por el cliente. Una herramienta para desarrollarlo es haciendo diagramas de procesos, ya que visualmente es mucho más fácil entenderlo e identificar cada uno de los procesos que componen la cadena y la mejor forma en la que deben relacionarse para beneficiar al consumidor.

Pongamos de ejemplo la evaluación de una actividad de cuadro dentro del área de compensación de canales electrónicos, el recorrido trazado debería estructurarse de la siguiente forma:

- Desde las entradas del proceso se debe identificar las fuentes de información enviadas por cada una de las redes, así como las fuentes internas de la entidad que servirán de insumos y con las que se hará el cruce entre las diferentes puntas;
- Desde el centro o desarrollo de cada uno de los procesos, pasando por todos los pasos durante el cuadro, cargue de información, cruces, procesos y reprocesos;
- Desde las salidas, se debe validar no solo que insumos arrojará el proceso, y cada una de las áreas que las recibirán, sino, cual es la mejor forma de generarlas pensando en el cliente.

Si una de las salidas son los ajustes financieros que se hacen a cuentas, el área que la recibirá será servicio al cliente y desde el área de compensación, deberán evaluar la mejor forma de generar esa salida pensando en el cliente y no solo en el otro proceso. Para hacerlo se deben plantear algunas preguntas, como por ejemplo, ¿cuál es la mejor forma para que el cliente se entere que se hizo un ajuste a su cuenta?, ¿cómo debería el cliente recibir esa información?, ¿debería notificarse al cliente tan pronto se hace el ajuste para evitar que se convierta en una entrada (vía reclamación) para servicio al cliente? a estas alturas ya no solo se revisa el calce que debe tener un proceso con

otro, sino que se debe evaluar el calce correcto que debe tener para que el cliente lo perciba como un gran servicio. Con esto se comienza a dar forma al servicio holístico.

Otra salida podrían ser los datos estadísticos que se obtienen como resultado del cuadro, sobre este punto el área de compensación debe pensar no solo en cuál es la mejor forma de generar esa información o de entregarla, sino que debe evaluar cómo esa información puede ser entregada a equipos de otras áreas. De tal forma que, al recibirla, por ejemplo, los equipos de producto y los comerciales puedan usar ese insumo y transformarlo en herramientas de información poderosas para la toma de decisiones y con esto facilitar las modificaciones oportunas a los productos ofrecidos, lo que al final se traduciría en una mejora rápida en la experiencia del cliente.

Para las áreas de operaciones de las entidades financieras, constantemente se dificulta identificar el impacto que sus actividades tendrán debido a que rara vez se tiene contacto directo con el cliente. Esto hace que sea un desafío aún más grande para los equipos, al tener que descubrir desde el paso a paso toda la cadena completa del proceso y con ello los impactos directos e indirectos que su labor representara para el cliente. Para evitar este inconveniente se recomienda ubicar al cliente como eje central de las optimizaciones, al hacerlo se impulsa el calce facilitando los puntos de conexión entre procesos y se daría paso a un servicio holístico en el que cada una de las actividades sumen en la generación de valor y el servicio al cliente

Estos calces propuestos en las optimizaciones y el servicio podrían hacerse de forma individual, sin embargo, la idea es poder aplicarlos al tiempo para beneficiar una eficacia operacional y de paso reducir costos. Sin embargo, es importante aclarar que el éxito de la implementación dependerá del nivel de madurez que tenga la organización en procesos de mejora, la facilidad con la que sus empleados se adapten a los cambios y el correcto lineamiento del plan de trabajo, ya que si no se orienta correctamente podría convertirse en un proyecto interminable, que terminaría desgastando al personal e impactando los procesos.

La generación de valor y la experiencia del cliente

Aboal, et al-. Dejada en evidencia que “las economías desarrolladas se han estado moviendo hacia los servicios de forma continua... generando un 75-80% del valor añadido en los servicios” (p. 15). Es por esto que las organizaciones que han migrado del producto al servicio generando constantemente valor son las que se mantienen. Según Vallejos (2015) “la autenticidad de marca y la construcción de valor se relacionan de manera determinante en marcas de servicios” (p. 2), y es que a partir de una adecuada evaluación se puede identificar el impacto real de cada una de las cadenas de procesos y las consecuencias que tendrá en el servicio y en los clientes, y con ello implementar mejoras para brindar una mejor experiencia de servicio.

Cuando hablamos de servicio, cumplir con la promesa de valor es lo que hace que una empresa sea poderosa y que se mantenga. Esto es importante ya que las marcas líderes son motivadas por su deseo de ser útiles, de crear productos y servicios que realmente solucionen los problemas de sus consumidores y que usan sus productos para servir y no solo para vender. Estas organizaciones líderes son motivadas por un claro sentido de propósito que está enfocado en crear un impacto significativo y positivo para el cliente.

Al hacerlo se debe pensar en los toques o momentos de verdad que el cliente tendrá con el servicio, entendiéndolos, como toda interacción que el consumidor tendrá con la entidad. Para Bernal (2015) “los momentos de verdad son insumo para categorizar la calidad del servicio o conocer la mediocridad de este, en las organizaciones todas las personas tienen la función de garantizar un buen servicio” (p. 7). Así entonces, esta tarea debería ser una labor de todos los colaboradores de la organización, desde el primer hasta el último eslabón en la cadena de servicio incluyendo a quienes no tienen contacto directo con los clientes.

Para lograrlo hay que percibir al cliente como el centro de todo y a partir de ahí desarrollar la estrategia y mejorar o adaptar todo proceso para que este lo perciba como un servicio holístico. Al aterrizar esta idea, es importante aclarar que se considera servicio holístico todo aquel servicio que es concebido de forma global, que toma en consideración cada una de las interacciones que tendrá

el cliente con la compañía y que busca mejorar siempre de forma global la atención al servicio y no como partes separadas en la que cada área ofrece servicios independientes.

La cascada de efectos resulta útil para la generación de valor ya que implica entonces pensar, diseñar y crear actividades y procesos para múltiples propósitos, con el fin de hacer lo correcto para el usuario. Esta cascada toma en cuenta causalidades directas e indirectas. “Las causalidades directas son las más evidentes, pero las menos probables en un sistema. En cambio, las causalidades indirectas, o causalidades sistémicas, si bien son menos obvias y las más probables dentro de un sistema”. (Benavides, 2018 p. 3).

Bajo este enfoque es importante comprender e ir más allá de lo que se percibe en un primer análisis o a simple vista, se requiere de una destreza particular para lograr identificar todo impacto (o al menos la mayoría) que se creará con el servicio, ya que no se puede evaluar una empresa a través de módulos independientes, sino correlacionados, cuyas acciones generan resultados que afectan a otros y finalmente al cliente. La mejor forma de comenzar a concebir estos toques o momentos de verdad con los clientes son los canales que se usan para esa interacción.

Antes de aterrizar esta idea, se hace vital tener presente que con el tiempo el comportamiento de los consumidores ha evolucionado, ya no son solo sujetos pasivos que esperan recibir el producto o servicio como sea que lo ofrezca la entidad, sino que, gracias al internet están cada vez más involucrados en el proceso y el resultado. Con este acceso inmediato a la información, los consumidores se transformaron, y ahora tienen mayor poder de decisión sobre lo que compran y lo que antes se conocía como lealtad con las marcas es cada vez más difícil de encontrar. En consecuencia, las organizaciones financieras han tenido que desarrollar sus canales para brindar más alternativas de comunicación en doble vía a los clientes, por ejemplo, los servicios web, banca online o banca móvil.

La multicanalidad ofrece al cliente múltiples canales (físicos y digitales) de contacto con las organizaciones, pero, en este caso los canales suelen ser manejados por equipos independientes que no comparten información en común. “En muchas compañías cada uno de éstos es gestionado de

forma aislada con equipos, presupuestos, procesos, herramientas y objetivos independientes. De esta forma, es común encontrarnos con mensajes y creatividades que difieren de un canal a otro” (Moder 2016 p. 34).

Una estrategia poderosa para superar este inconveniente es la omnicanalidad, descrita por Moder (2016) como el resultado de un proceso evolutivo que permitió la eficacia de los canales y el cual se centra en ofrecer experiencias significativas al cliente integrando a los canales aspectos llamativos que tiene en cuenta el estilo, la apariencia e incluso mejoran la experiencia de comunicación con el usuario. La omnicanalidad tiene como objetivo ubicar al cliente en el centro de todos los canales, en el que cada uno de estos está interconectado facilitando una experiencia única en la que se trata al cliente de forma consistente. Esta autora propone cinco puntos que considera importantes para brindar al cliente ese servicio holístico, estas actividades son: conectar de forma gradual los distintos canales, gestionar de forma analítica y ordenada el BIG DATA, integrar el online y el offline, empezar a utilizar las redes sociales para conectar con el cliente y por último medir y optimizar.

Al final como resultado de la omnicanalidad debe haber una trazabilidad total entre los múltiples canales para saber qué es lo que pasa con el cliente en línea sin importar el canal por el que se haya tenido el contacto, con esto se refuerza el hecho de que la experiencia del cliente debe estar dentro de la estrategia y debe involucrar a toda la compañía. Para entenderlo mejor, podría plantearse un ejemplo con un cliente que, al llamar a la línea de atención entrega su nombre, cédula, y expone su caso, si la llamada se cae o se pierde, al volver a comunicarse por el mismo canal o por cualquier otro disponible, desde el centro de atención no deberían volver a pedir al cliente explicar su caso, sino que retomarían lo dicho por el cliente en el último contacto para agilizar el proceso y darle un uso adecuado a la información.

Una herramienta práctica para la generación y percepción de valor y que ayuda a esa omnicanalidad es CRM, que facilita el manejo o administración de la relación con el cliente. Para Montoya y Boyero (2013) esta herramienta facilita el conocimiento estratégico de los clientes, “así

como el manejo de la información con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de los resultados de los negocios” (p. 135).

Desafortunadamente, esta herramienta, aunque útil, constantemente es implementada de forma equivocada; El primer error es asociar CRM a una plataforma tecnológica, CRM no es una plataforma, es una línea de trabajo, caracterizada por la forma en la que se manejan la información del cliente; otro error frecuente se da cuando se va a comprar y/o a desarrollar esta herramienta dejar que únicamente los equipos de tecnología decidan cuál es mejor, al ser una instrumento al que tendrán acceso casi todos en la organización y de la que se obtendrá información, deberían participar más áreas; otro error común es tomar únicamente información del equipo de tecnología, se debe involucrar a las áreas del front (como marketing y ventas) y a todas las de la empresa para la construcción del CRM con base a las necesidades del cliente y del negocio, sobre este punto hay que tener precaución, ya que da paso al siguiente error que se da cuando se involucra a tanta gente, se suele pedir demasiada información que no siempre es útil.

Si se hace bien y de una forma estructurada, CRM sirve para que la organización tenga información exacta, y al tener a un toque relacional con cliente gracias a la data predictiva sepa con anterioridad como abordar al cliente y qué es lo que el cliente necesitara de tal forma que “la calidad de servicio estará dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido” Camisón, Cruz, y González. (2015 p. 193).

Ahora, la forma de generar ese valor y de crear relaciones no depende únicamente de la tecnología, las herramientas o los canales que se ofrezcan al cliente, sino por la cultura de servicio que tenga la compañía, de acuerdo con Kaufman (2013) “construir una aclamada cultura de servicio no consiste simplemente en hacer declaraciones; ni siquiera en preocuparse por los clientes. También consiste en construir la pasión y las prácticas para ofrecer un gran servicio” (p. 80). Para lograrlo, será responsabilidad de los líderes de las entidades financieras impulsar ese proceso. Ya

que “los líderes no pueden decirles a las personas simplemente como servir; cada día deben mostrarle a la gente como servir y enseñarle por qué es tan valioso” Kaufman (2013 p. 87).

Así entonces, la mejor forma de desarrollar la estrategia propuesta, de aplicar cada una de las mejoras, optimizaciones y transformaciones y de generar un encaje en los procesos, es teniendo un equipo humano que esté alineado con la estrategia de la organización. Será labor de los líderes, del equipo de talento humano y de los altos directivos, elaborar planes, capacitaciones, acercamientos, facilitar espacios y cualquier otra metodología que sea necesaria para potencializar al equipo humano y darles las herramientas suficientes para que todas las actividades de la compañía se enfoquen en el cliente como eje fundamental.

Conclusiones

Las compañías pueden tener conceptos de calidad claros, pueden tener estrategias para realizar mejoras, pueden organizar metodologías para realizar el calce en las optimizaciones y en los procesos en general, pueden definir canales y brindar servicios de omnicanalidad al cliente, pueden implementar herramientas y desarrollos tecnológicos para tener información predictiva de los clientes, pero, si no se logra interiorizar al cliente como eje fundamental para beneficiar una holística experiencia de servicio, al final, los esfuerzos anteriormente mencionados serían insuficientes y la organización estará destinada al fracaso. Para facilitararlo, desarrollar una cultura de servicio es fundamental, de ello dependerá la facilidad con que los colaboradores se adapten a los cambios, el ánimo con el que participarán proyectos de transformación y el buen curso que le den a los procesos para lograr la satisfacción del cliente y porque no, en su lealtad.

Finalmente, mientras la innovación y la tecnología sigan evolucionando con tanta velocidad, la banca tradicional que no esté dispuesta a adaptarse está destinada a desaparecer, en especial, teniendo en cuenta que las Fintech como industria financiera, llegaron como una respuesta rápida y especializada en banca para los consumidores, lo que dificulta aún más las cosas para estas empresas.

Referencias

Aboal, D., Arias-Ortiz, E., Crespi, G., Garda, P., Rasteletti, A., Rubalcaba, L., Vairo, M., Vargas, F.

(2015) La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: Retos e implicaciones de política. Uruguay. Centro de Investigaciones Económicas.

Benavides Soto, C., (2018). "Cascada de Efectos" en consideración para el Diseño con visión holística. Valparaíso. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Bernal, M. (2015). La cultura de servicio de las entidades financieras en Colombia: un análisis para incrementar la generación de valor. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2015). Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. España. Pearson Educación. Prentice Hall.

Cubillos Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99.

Díaz Muñoz, G., & Salazar Duque, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36.

Hammer, M., & Champy, J. (1994) Reingeniería. Bogotá. Editorial Norma.

Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá.: McGraw Hill.

Kanawaty, G. & Oficina Internacional del Trabajo. (1996). Introducción al estudio del trabajo. Ginebra. Limusa.

Kaufman, R. (2013). Servicio Inspirador. Colombia Editorial Aguilar

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1).

Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. (págs. 059-078).

Moder, A. (2016). El camino hacia la omnicanalidad PMFARMA.COM Especial Nuevas tecnologías. <https://aliciamoder.com/wp-content/uploads/El-camino-hacia-la-omnicanalidad-Alicia-Moder.pdf>

- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 17(1) (p. 135)
- Organización Internacional para la Normalización (2018). Norma Internacional ISO 9004:2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido. Suiza.
- Ponsa, P. & Vilanova R. (2005). Automatización de procesos mediante la guía GEMMA. Barcelona. Ediciones UPC.
- Porter, M (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- Rafoso-Pomar, S., & Artiles-Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3), 29-37.
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas. Barcelona. Marge Books.
- Vallejos Ramírez, A. (2018). Ser, decir y hacer: El valor de la autenticidad de marca. Lima, Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.