



HERE TO DARE

**Red comercial
bancaria
post COVID-19**

Mayo de 2020

La pandemia ha forzado a organizaciones en todo el mundo a poner en práctica en un tiempo récord **el mayor experimento** sobre el **futuro del trabajo**.

En cuestión de horas las principales entidades bancarias habían implantado **cambios en sus redes comerciales para garantizar la seguridad de sus empleados y clientes**. Gran parte de los empleados de red trasladaron sus puestos de trabajo a sus domicilios y las oficinas quedaron operativas como servicio esencial con menos empleados y reducciones en los horarios.

Lo que empezó como un plan táctico de continuidad de negocio puede convertirse en el primer paso para crear la red comercial post COVID-19. Una red para un futuro en el que el cliente demandará un servicio omnicanal, con gran parte de la operativa derivada a canales no asistidos, y en el que el cliente ya no tendrá que desplazarse a la oficina para ser atendido por su gestor.

El equipo de **Bip Consulting** ha analizado los cambios necesarios para la creación de redes bancarias exitosas post COVID-19.

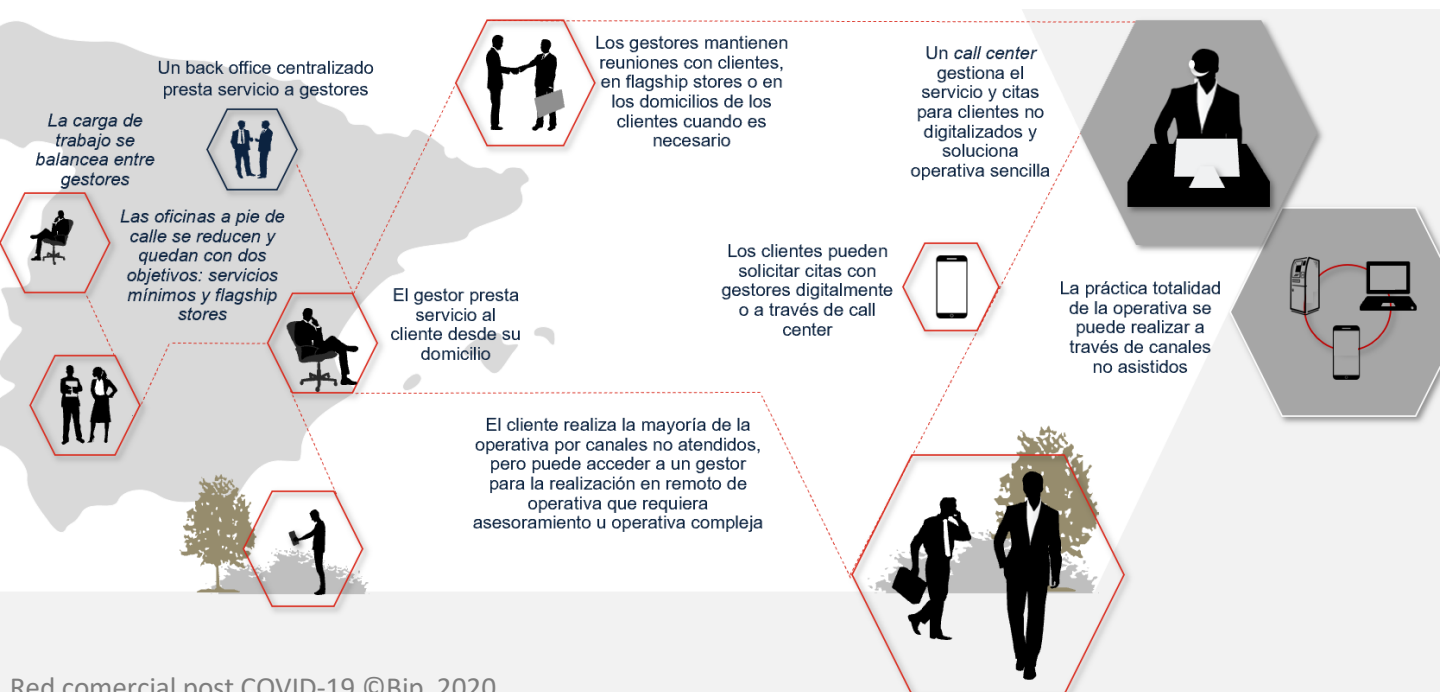
Redes comerciales bancarias post COVID-19

Lo que empezó como el mayor experimento de teletrabajo de la historia puede convertirse en la mejor oportunidad para la creación de redes comerciales en remoto preparadas para competir en un entorno donde la **digitalización y la eficiencia serán claves para la supervivencia de las entidades.**

En el futuro **los canales no asistidos ganarán peso, las distancias físicas se diluirán y los gestores podrán atender a los clientes en remoto o en sus domicilios o centros de trabajo.**

Un futuro en el que las funciones de los gestores estarán enfocadas a la **captación y gestión remota de clientes, aumentando así la productividad** en un entorno en el que el cliente limitará sus desplazamientos a la oficina bancaria.

Un futuro con **menos oficinas físicas, mantenidas como *flagship stores* o servicios mínimos.**



Redes en remoto post COVID-19

Creación de **redes bancarias en remoto estructurales** con modelos operativos y dinámicas comerciales que respondan a una **nueva realidad** en la que gran parte de las operaciones se realizarán de forma no presencial, y gran parte de los empleados de red y estructuras territoriales podrán realizar sus **actividades fuera de las oficinas físicas**.

Redes remotas, con importante carácter digital, eficientes y productivas comercial y operativamente.



Reducción de costes



Calidad del servicio en remoto



Generación activos a largo plazo



Adaptación a las necesidades del cliente digital

VS.

Redes en remoto para la continuidad de negocio a corto plazo

Solución temporal para ofrecer servicios mínimos de forma remota mientras dura la alerta sanitaria. Una vez superada, se vuelve al modelo tradicional.

No se desarrollan soluciones estructurales y el esfuerzo realizado se diluye.

Ante el aumento de la operativa remota por parte de los clientes, adoptada durante la crisis, muchas actividades quedan con escaso contenido y no se dedican esfuerzos a mejorar la eficiencia de los procesos.

Reducción de costes



Calidad del servicio



Generación activos a largo plazo

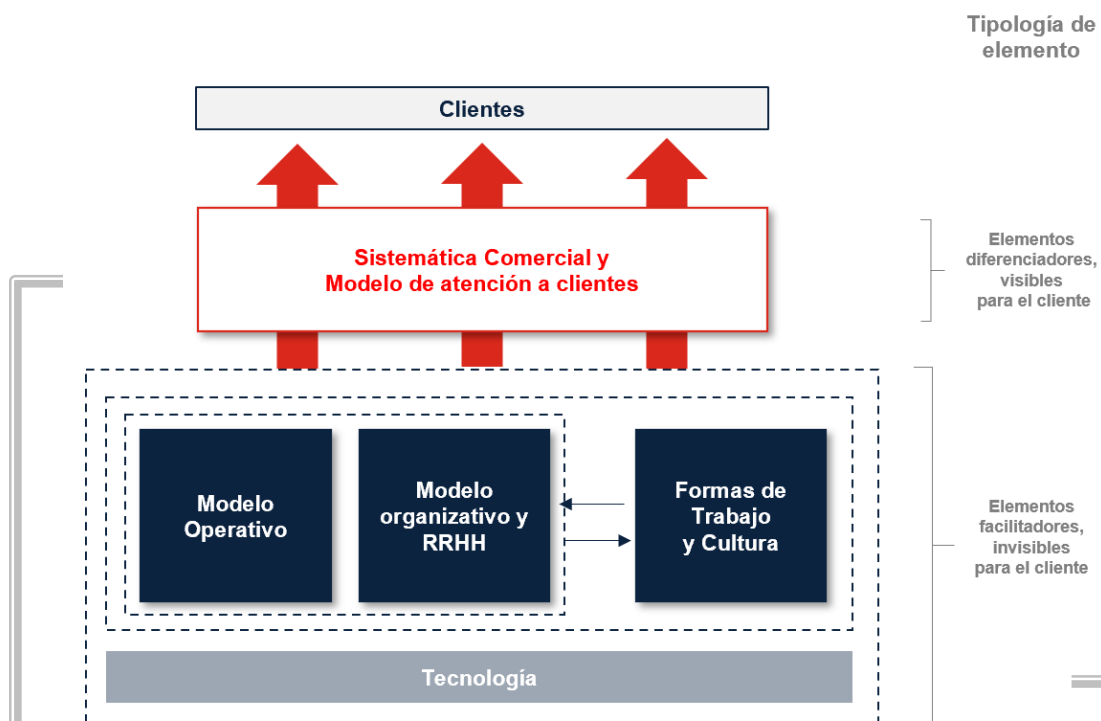


Adaptación a las necesidades del cliente digital



Pilares de la red comercial bancaria post COVID-19

RED COMERCIAL POST COVID-19



Red comercial post COVID-19 ©Bip 2020

Sistemática comercial adaptada a un entorno en el que **los gestores no compartirán espacio físico en la oficina**, y en el que **la actividad comercial deberá ser proactiva y en remoto**.

Modelo organizativo y de Recursos Humanos adaptado a un entorno en remoto, tanto en la estructura organizativa como en otros aspectos como objetivación o incentivación. **Modelo operativo ágil y eficiente**. **Formas de trabajo adaptadas a la realidad digital y sistemas de *front* y *back* que hagan realidad el modelo**.

Sistemática comercial y modelo de atención

La sistemática comercial deberá adaptarse a un modelo en el que gran parte de la **gestión de clientes se hará en remoto** reduciendo al máximo las interacciones físicas. Las dinámicas comerciales deberán adaptarse a un entorno en el que los gestores no compartirán oficina y en el que gran parte de la **comercialización de productos se hará en remoto**.

Preguntas clave

Segmentación de clientes y carterización

- ¿Qué cambios hay que realizar en el modelo de segmentación y en las capacidades de D&A para favorecer la venta proactiva en el nuevo entorno?
- ¿La carterización actual de clientes es la más idónea para un entorno con menos distancias físicas?
- ¿Están identificados los especialistas por segmento o producto en la red para el modelo futuro?

Modelo de atención

- ¿Qué actividades deben seguir en oficinas físicas y cuáles pueden realizarse en remoto?
- ¿Qué cambios hay que realizar en los procesos y sistemas comerciales para garantizar una atención personalizada en remoto?

Procesos y dinámicas comerciales

- ¿Qué procesos internos se siguen para coordinar la actividad comercial?, ¿cómo transformar la organización comercial por oficina a un entorno en remoto?
- ¿La agenda comercial y las campañas están adaptadas a la atención en remoto?
- ¿Qué cambios hay que hacer en las dinámicas comerciales para favorecer la comercialización proactiva en remoto?
- ¿Están preparados los sistemas de *onboarding* de clientes y contratación de productos para trabajar en remoto o presencialmente fuera del entorno de la oficina física?
- ¿Qué cambios hay que realizar en el modelo de seguimiento comercial para adaptarlo a la nueva estructura de red comercial?

Claves para el modelo futuro

Trasladar la atención comercial a canales no atendidos presencialmente e incrementar el nivel de personalización en el servicio prestado.

Modelo operativo

Las entidades deben revisar la cadena de valor de la red comercial asegurando que los **procesos y actividades son los adecuados para el nuevo modelo de red post COVID-19**. La sustitución de antiguos procesos que han quedado obsoletos por nuevos procesos generadores de valor permitirá crear **redes altamente productivas** desde el punto de vista **comercial y operativo**. La nueva operativa deberá considerar tanto los procesos comerciales como los de soporte.

Preguntas clave

Procesos

- ¿Qué procesos de la cadena de valor dejan de tener sentido en una red en remoto?, ¿qué procesos deben continuar y qué cambios hay que realizar en los mismos?
- ¿Qué nuevos procesos deben definirse para garantizar la máxima productividad y eficiencia de la nueva red?
- ¿Qué actividad debe permanecer en las oficinas físicas?
- ¿Qué actividades podrá realizar un back office centralizado?, ¿existen actividades que pueden ser externalizadas?, ¿cómo puede balancearse la carga de trabajo entre los gestores?
- ¿Cómo deben ejecutarse los cambios para que no exista discontinuidad en el servicio?

Modelo de Gobierno y Reporting

- ¿Qué cambios hay que realizar en los Modelos de Gobierno y *reporting* para que reflejen adecuadamente la nueva operativa?,
- ¿Contamos con los KPIs adecuados para medir la productividad de la red?, ¿qué nuevos KPIs deben definirse?, ¿a través de qué sistemas pueden recogerse y medirse?
- ¿Qué controles son necesarios para garantizar la seguridad de la operativa en remoto?, ¿son suficientes o es necesario adaptar los controles actuales?
- ¿Está nuestro Modelo de Gobierno preparado para un entorno en remoto?,

Proveedores

- ¿Qué proveedores dejan de ser necesarios a raíz del cambio de operativa?, ¿existen nuevas necesidades?, ¿cómo realizar la transición sin generar discontinuidad?

Claves para el modelo futuro

Eliminar las actividades que no son necesarias para prestar atención al cliente en el nuevo modelo y sustituirlas por procesos generadores de valor y negocio para la entidad.

Modelo organizativo y de Recursos Humanos

El modelo organizativo deberá adaptarse a un **entorno con escasas oficinas físicas** replanteando la actual estructura, las funciones realizadas por cada área y la actual relación entre las áreas. El **modelo de incentivación y objetivación** de la red **deberá ser también revisado**.

Preguntas clave

Estructura organizativa

- ¿La estructura organizativa es la más adecuada para un entorno en el que las estructuras geográficas cambian?, ¿qué nuevas áreas o unidades son necesarias?
- ¿Qué cambios tienen que darse en las actividades realizadas por cada área?, ¿cuántos empleados son necesarios en cada área en el nuevo modelo organizativo?
- ¿Cómo deben modificarse las funciones y cómo comunicar las nuevas?, ¿en qué fases debe llevarse a cabo el cambio?
- ¿Qué capacidad existe en nuestro modelo para modificar las funciones realizadas de forma ágil?

Modelo de objetivación e incentivación

- ¿Qué cambios son necesarios para evolucionar hacia un modelo de objetivos e incentivos comerciales adecuado al nuevo post COVID-19?
- ¿Cómo combinar los objetivos de la red en remoto con los objetivos de la red que permanezca en oficinas físicas?
- ¿Son necesarias adaptaciones en los sistemas de objetivos e incentivos para impulsar la especialización y captación de clientes en remoto?

Formación de la red comercial

- ¿Contamos con programas de formación continua que aseguren la transmisión de conocimiento en un entorno en el que no se compartirán espacios físicos?
- ¿Los empleados de red han recibido ya formación sobre formas de trabajo digitales?, ¿qué nuevas formaciones son necesarias para impulsar el cambio en todos los niveles de la red comercial?

Claves para el modelo futuro

Adaptar la estructura organizativa y de Recursos Humanos a las necesidades de la nueva red comercial post COVID-19.

Formas de trabajo y cultura digital

Las formas y cultura de trabajo deberán adaptarse a un entorno digital en el que la relación con otros empleados de red dejará de producirse en entornos físicos y donde el uso de herramientas para la gestión interna así como para la atención a clientes cobrará cada vez una mayor importancia.

Preguntas clave

Adaptación al entorno digital

- ¿Cuál es la capacidad de cambio de nuestra red comercial?, ¿qué pasos son necesarios para adaptar las formas de trabajo al entorno digital?
- ¿Hay homogeneidad en las formas de trabajo actuales?
- ¿Qué embajadores del cambio son los más adecuados?, ¿cómo formar a la red para la transformación de la cultura de trabajo?

Comunicación

- ¿Cómo es actualmente la comunicación entre los equipos, tanto entre diferentes categorías como entre empleados de la misma categoría?, ¿qué cambios en las formas de trabajo deben realizarse para que la comunicación sea la más adecuada en el entorno virtual?

Trabajo colaborativo

- ¿Hasta qué punto está la red comercial acostumbrada a trabajar de forma colaborativa?, ¿contamos ya con equipos de trabajo entre oficinas o entre oficinas y servicios centrales?
- ¿Cómo es nuestra “transparencia digital”?, ¿se comparte información entre los equipos y se inspiran unos en otros?, ¿cómo se produce este proceso, cómo trasladarlo a un entorno en remoto?

Claves para el modelo futuro

Digitalizar las formas de trabajo asegurando un adecuado conocimiento y uso de las herramientas disponibles y altos niveles de colaboración entre los equipos.

Tecnología

Los sistemas de la red comercial deberán ser los adecuados para permitir que todo el modelo diseñado pueda implantarse. Tanto la **tecnología** utilizada en el *front* como la de *back office* deberá ser la **adecuada para un entorno eminentemente digital** favoreciendo tanto la actividad comercial de los gestores como la reducción de la carga de trabajo administrativa.

Preguntas clave

Telecomunicaciones

- ¿Las herramientas actuales son suficientes para mantener reuniones internas a gran escala por parte de la red comercial y soportar los procesos definidos?
- ¿Qué herramientas son necesarias para mantener reuniones en remoto con clientes?, ¿pueden integrarse con otras aplicaciones como la app de clientes?

Equipos y sistemas de virtualización

- ¿Cuántos gestores cuentan con equipos que permiten el trabajo en remoto?, ¿es posible acceder a todos los sistemas y aplicativos en remoto?, ¿qué cambios son necesarios para permitir el acceso?
- ¿Qué HW y SF necesitan los empleados de la red comercial para atender en remoto a los clientes y qué coste incremental tendría?, ¿qué diferentes necesidades existen en función de los roles?
- ¿Están todos los procesos adaptados para no necesitar papel?

Otras consideraciones

- ¿Es posible integrar los sistemas de videollamada con la agenda comercial, con los sistemas de reserva de cita y así como con otros sistemas con el de *call center*?
- ¿Qué operativa debería poder realizarse desde el móvil tanto por los gestores como por los clientes?, ¿qué cambios tienen que llevarse a cabo para que esto sea posible?
- ¿Cómo garantizar la seguridad en remoto?

Claves para el modelo futuro

Seleccionar el *software* y hardware adecuados para asegurar el acceso a los datos del cliente en todo momento y poder prestarle un servicio personalizado fuera del entorno de la oficina, garantizando los necesarios niveles de seguridad.

Una oportunidad para impulsar el cambio

Las entidades pueden **apalancarse en las medidas tácticas puestas en marcha para garantizar la continuidad de negocio durante la alerta sanitaria y crear redes post COVID-19 con una importante mejora de la productividad y de los niveles de eficiencia y más adaptadas a las nuevas demandas de los clientes.**

Definir redes en bancarias remoto permitirá **capitalizar las inversiones realizadas** y aprovechar que la crisis sanitaria y las medidas adoptadas han favorecido que tanto empleados como clientes se han acostumbrado paulatinamente al cambio.

Para llevar a cabo la definición de la red bancaria post Covid-19, las entidades tienen que transformar sus **modelos comerciales, operativos, tecnológicos y organizativos, así como las formas y cultura de trabajo.**

Lo que comenzó como un plan de continuidad de negocio, al que las entidades se vieron abocadas por la crisis sanitaria, puede convertirse en la mejor oportunidad para transformar la red comercial ganando en eficiencia y productividad.

En Bip Financial Services hemos desarrollado una completa metodología para hacer realidad la nueva red en el menor tiempo posible.



HERE TO DARE

Bip es la consultora del Siglo XXI.

Bip es una consultora internacional especializada, desde su fundación en 2003, en facilitar la **transformación end-to-end de los negocios de sus clientes**, donde “**hacemos que las cosas ocurran**”, definiendo, operativizando e implantando estrategias de crecimiento, transformación digital y eficiencia operacional.

La clave del éxito de Bip es simple: **El afán por un servicio excelente con un enfoque ético y leal hacia nuestros clientes**, diseñando **soluciones innovadoras** y desarrollando productos y servicios de vanguardia.

Bip presta servicios en más de 40 países y cuenta con más de 3.000 profesionales.

www.bipconsulting.com/es

Carlos Trevijano
CEO, Bip Financial Services
carlos.trevijano@mail-bip.com

Blanca Jiménez Anabitarte
Partner, Bip Financial Services
blanca.jimenez@mail-bip.com

Pablo de Benavides
Senior Manager, Bip Financial Services
pablo.debenavides@mail-bip.com