



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Curso de adaptación al Grado en Administración y
Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de RAPSO

Curso académico 2016/2017

Alumna: Isabel Sánchez Guzmán

Tutor: Antonio José Verdú Jover

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. EL SECTOR	5
3. EMPRESA: RAPSO	9
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	9
3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	12
3.3 CAMPO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	14
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	15
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	17
4.1.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	17
4.1.2 ANÁLISIS PESTEL	20
4.2 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	21
4.2.1 DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA	21
4.2.2. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	24
4.2.3 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	27
4.2.4 EL SISTEMA DE VALOR	27
5. ANÁLISIS INTERNO	28
5.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	29
5.2 LA CADENA DE VALOR.....	34
5.3 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	37
6. ANÁLISIS DAFO	41
7. CONCLUSIONES	44
8. BIBLIOGRAFÍA	47

1. INTRODUCCIÓN

Con la realización del presente análisis estratégico se pretende conocer a fondo la empresa objeto de estudio, los servicios que ofrece y estudiar los medios de los que dispone para diferenciarse de la competencia, que en la actualidad crece rápidamente debido a la evolución del sector bancario en general y provocada por los diversos factores del entorno.

Actualmente existe muy poca información sobre la organización de los servicios externos de las entidades bancarias, normalmente, se centra en la que se encuentra a nuestro alrededor como clientes o usuarios. Con este trabajo, se pretende acercar al lector al estudio interno de una de estas empresas, para conocer la nueva forma de trabajo del sector bancario, surgido de las nuevas necesidades de un mercado en auge, donde poder dirigir el futuro laboral del nuevo personal cualificado de la rama económica.

A lo largo del análisis se puede ver lo que hay detrás de la tradicional oficina bancaria, así como la forma de trabajo de estas empresas, pues la que es objeto de estudio, es similar a muchas de las que operan para los grandes bancos en España, y algunas de ellas son casi desconocidas para el público en general, ya que los clientes finales no tienen contacto alguno con ellas, sino que, se dirigen a oficina bien sea físicamente, o mediante cualquier dispositivo del entorno digital.

Se va a explicar cómo ha ido evolucionando el sector bancario, entrando en un entorno muy competitivo y teniendo que desarrollar estrategias para adaptarse a la nueva situación, en concreto se centrará en la externalización de tareas administrativas de uno de los grandes bancos.

El sector financiero español experimentó cambios drásticos tras la última crisis financiera del 2008. Se originó un entorno económico inestable con tipos de interés próximos a cero y grandes incertidumbres macroeconómicas. Los acontecimientos influyeron de forma decisiva en la dinámica tradicional del sector, su estructura, su regulación, así como en la configuración de un nuevo contexto económico y escenario competitivo (Funcas, 2017).

Debido a esta crisis económica, la burbuja inmobiliaria y a los cambios que se han producido en los clientes en general y en la sociedad; la banca como otros

sectores, se han visto obligados a externalizar gran parte de sus labores administrativas. Muchos de los grandes bancos, han recurrido a empresas externas que se dedican a realizar tareas administrativas, para liberarse de esta carga de trabajo y poder dedicar a los empleados de oficina a labores comerciales.

El outsourcing es la estrategia de gestión empresarial basada en la externalización de tareas, esta modalidad ofrece las siguientes ventajas: Reducción de costes; Flexibilidad de volumen; Flexibilidad y calidad de proceso; Capacidad técnica o financiera; Ventajas legales y fiscales. Este concepto será desarrollado cuando se expliquen las características del sector.

A lo largo del presente trabajo, se van a utilizar nombres ficticios para referir tanto a la entidad bancaria matriz como a las empresas creadas por ésta, a petición de la empresa en la que se centra el estudio, por ello se denominarán de la siguiente forma: banco matriz, BANPI y RAPSO.

El banco matriz en el año 2008 crea la empresa BANPI con la finalidad de tener una mayor incursión en el entorno empresarial actual, de esta forma, amplía el sector económico del que forma parte, elimina el riesgo de su capital y tiene un mayor peso. Acogiéndose al outsourcing, decide externalizar su trabajo administrativo a una empresa participada a 100% por este, así se puede decir que hace una externalización “interna”, ya que la empresa que realiza las tareas administrativas es de su propiedad, y será su único cliente.

La creación de BANPI supone un cambio en la operativa del banco matriz, ya que hasta ese momento, se organizaba con una departamentalización por productos y las oficinas sufrían una gran carga de trabajo administrativo, teniendo un menor peso las labores comerciales. Con el nuevo modelo, las oficinas se organizan por funciones como control, contratación, documentación o atención al cliente, entre otras.

BANPI tiene dos sedes en dos comunidades autónomas españolas, la elección de estas comunidades se explica por la cantidad de infraestructuras disponibles, la presencia de personal cualificado recién graduado que buscan su primer empleo y la calidad de vida de la que disfrutaban estas comunidades.

BANPI se organiza en tres departamentos por servicios en la misma línea jerárquica, dependientes de la entidad bancaria matriz, estos son: Servicios de negocio; Servicios transaccionales y especializados; Soporte operativo y

contable. Estos departamentos se apoyan en otros denominados Staff, creados por órganos especializados de apoyo y consulta: Servicios jurídicos; Procesos y calidad; Financiero y control.

Con la intención clara de crear nuevas oportunidades de negocio para la empresa BANPI, ampliar su mercado objetivo y desarrollar un equipo de gestión autónomo de la entidad bancaria por la que fue creada, en abril de 2016, esta empresa decide segregarse una unidad y crea RAPSO, surge de su departamento "soporte operativo y contable", que queda externalizado a la nueva empresa. RAPSO comparte el tipo de organización inicial con BANPI añadiendo otros departamentos creados por necesidades operativas. Por su reciente creación no tiene otros clientes, pero sí tiene oportunidad de hacerlo y ampliar así su mercado.

En primer lugar, se dará a conocer a la empresa RAPSO y la evolución que ha sufrido el sector bancario.

Después se hará un análisis estratégico de la entidad, tanto a nivel interno como externo, posteriormente se desarrollará con todo lo estudiado, un análisis DAFO, para que la empresa pueda conocer la situación en la que se encuentra y pueda establecer estrategias en base a esto, teniendo en cuenta los factores que le pueden afectar y aquellos que puede potenciar para situarse en una posición competitiva.

2. EL SECTOR

Se ha producido un gran cambio en el sistema bancario español, debido en parte a la crisis financiera y la burbuja inmobiliaria sufridos en España desde 2007. Pero no es el único motivo, ya que la sociedad y los clientes también han cambiado. El mapa se ha reorganizado con las fusiones y absorciones de cajas de ahorro y bancos dando lugar a menos número de entidades físicas.

El sistema de trabajo basado en la atención al cliente, que se prestaba físicamente en oficina para todo tipo de tareas, había funcionado durante mucho tiempo y ha dejado de hacerlo de la misma forma que otros modelos de negocio.

En la actualidad, en la mayoría de entidades bancarias se pueden diferenciar dos modelos de trabajo:

➤ La banca Online:

En España, la dependencia de la red de oficinas físicas es todavía muy fuerte, aunque durante la crisis han cerrado aproximadamente 15.000 sucursales, sigue siendo el país europeo con más número de oficinas bancarias por habitante.

Este cierre masivo de oficinas supuso la pérdida de casi 80.000 puestos de trabajo. La cifra de cierres de oficinas en España, representa casi la media del total de entidades cerradas en la zona euro. (M.Valero, 2016)

Gráfico 1. Número de oficinas por cada 1000 habitantes.



Fuente: Informe de estabilidad financiera del Banco de España 2016.

Aun así, los clientes cada vez más están utilizando el entorno online para hacer gran parte de su operativa, sobre todo los más jóvenes. Ya no necesitan presentarse físicamente en oficina para realizar gran parte de operaciones, sino que la pueden hacer desde cualquier dispositivo a través de las plataformas diseñadas para ello.

Además, los bancos han fomentado este método de trabajo, invitando a los clientes a hacer muchas operaciones en el cajero o por canales telemáticos, de esta forma pueden reducir gran carga de trabajo y dedicarse a tareas comerciales (Gonzalo Alconada, 2013)

También cambian continuamente a los empleados de oficinas para que no se establezcan vínculos de confianza con los clientes.

El uso de estos canales digitales en España, continúa situándose por debajo de la media europea, pese al avance, ya que la contratación digital de productos financieros es escasa, aunque en el periodo comprendido entre 2010 y 2016 se incrementó un 64,5% (EUROPA PRESS, 2017). Principalmente los más jóvenes prefieren hacer las operaciones bancarias a cualquier hora desde cualquier dispositivo.

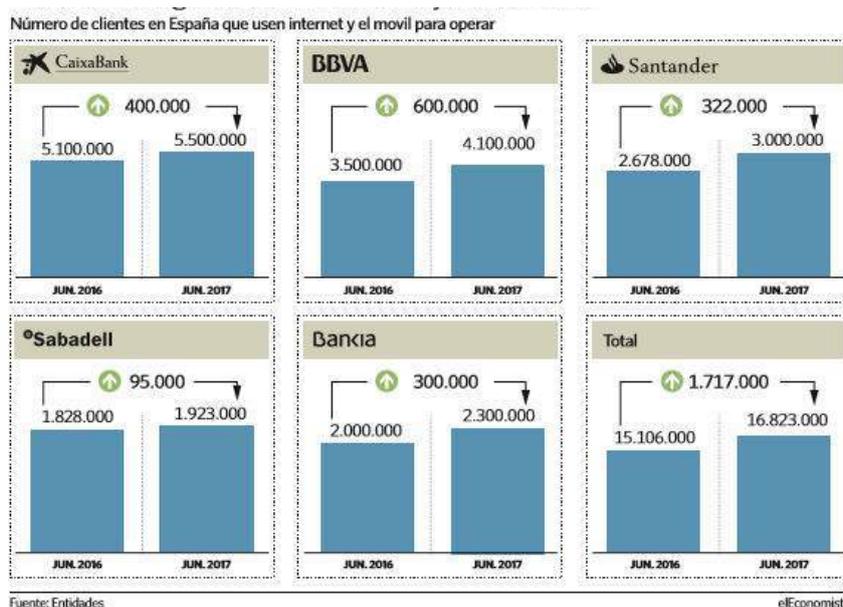
El sector espera que en un futuro todas las operaciones se puedan hacer desde móvil, ordenador o teléfono; pero todavía la relación personal tiene mucho valor en la operativa bancaria (De Barrón, 2015).

Los bancos líderes en España con este tipo de operativa más desarrollada son BBVA y CaixaBank, al margen de los grandes que son Bankinter e ING Direct, dos entidades con alto nivel tecnológico.

Estos bancos se encuentran en una situación de baja eficiencia ya que están invirtiendo mucho en tecnología a la vez que tienen que soportar los costes de plantilla y redes de oficinas.

En la siguiente gráfica se puede ver el número de clientes de algunos bancos más importantes, que utilizan internet o móvil para operar:

Gráfico 2. Proceso de digitalización de los mayores bancos



Fuente: [eleconomista.es](http://www.economista.es).¹

➤ La banca personal:

En esta transformación bancaria surge una figura muy importante para complementar el nuevo modelo de negocio y esta figura es el gestor personal. Estos gestores atienden a los clientes a través de medios offline y online. Son personas formadas tanto en el uso de las nuevas herramientas como en el conocimiento de todos los productos que puede ofrecer el banco para el que trabajan. Estarán a disposición del cliente a cualquier hora y éstos podrán elegir los lugares de reunión, incluso en el propio domicilio del cliente.

Otro de los cambios que se está produciendo en este sector, es la liberación de tareas administrativas. Como consecuencia de los cambios que se están produciendo y del cierre de oficinas físicas, en muchas entidades se opta por que los trabajadores de las oficinas se dediquen exclusivamente a las relaciones comerciales con los clientes, contratando a empresas externas para derivarles las tareas administrativas, y de esta forma liberar a la oficina de gran carga de trabajo.

¹ Recuperado de: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/8575123/08/17/La-gran-banca-digitaliza-a-mas-de-17-millones-de-clientes-en-un-solo-ano.html>

Para esta tarea están contando con empresas de servicios externas que aporten al proceso global eficiencia y calidad de servicio.

El *outsourcing* permite a las entidades liberarse de gran parte de las tareas administrativas y poder dedicar al personal de oficina a tareas comerciales. El *outsourcing* es una estrategia de gestión empresarial que consiste en delegar a una empresa externa y especializada determinadas tareas que anteriormente desarrollaba la empresa con recursos propios. (Lacalle 2016, 10)

Sus ventajas son las siguientes:

- Reducción de costes: Estas empresas externas pueden realizar el servicio a precios menores, porque han desarrollado economías de escala, existe especialización en un proceso en particular. En este sector en particular esta ventaja es muy acentuada, ya que se está prescindiendo de personal de oficina y se desarrolla el mismo trabajo en la empresa externa a un coste mucho menor.
- Flexibilidad de volumen: Los cambios en el mercado hacen que la demanda de un servicio pueda aumentar o disminuir, al tener externalizado este servicio la empresa no tiene que preocuparse de esto sino que es la empresa externa quien deberá tener en cuenta estas previsiones.
- Flexibilidad y calidad de proceso: Por la competencia existente en este sector, las empresas de subcontratación buscan la continua mejora de sus procesos además de ofrecer la mayor calidad posible, y dar así un servicio más eficiente y de calidad que el resto mejorando sus factores productivos.
- Capacidad técnica o financiera: Estas empresas outsourcing pueden realizar algunos tipos de trabajos que otras no, ya que tienen conocimiento acentuado de un proceso productivo y cuentan con todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Muchas veces si no se tiene la capacidad económica para llevar a cabo este proceso, sale más rentable subcontratarlo que desarrollarlo en la propia empresa.
- Ventajas legales y fiscales: Las empresas externas pueden situarse en zonas donde la legislación vigente política e impositiva sea diferente, siendo este factor atractivo para otros.

En España existen importantes empresas que, durante mucho tiempo han trabajado como empresas externas, pero no del sector bancario en concreto. Sin embargo, han sabido adaptarse innovando e introduciendo soluciones tecnológicas, para dar respuesta a esta nueva demanda.

Además existen empresas de externalización, que solamente se dedican a una o dos tareas. No tienen capacidad de adaptación a la nueva demanda. Éstas en un futuro próximo desaparecerán, o bien se tendrán que unir a empresas más grandes (Lamo, 2015).

3. EMPRESA: RAPSO

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

RAPSO es una empresa de BPO (Business Process Outsourcing), que se dedica a dar soporte a la gestión y desarrollo de operaciones administrativas y Back Office de banca. Es una empresa que nace ya consolidada en abril de 2016, como segregación otra empresa participada al 100% por su banco matriz. El banco principal está sufriendo cambios de estructura, por las integraciones y fusiones que se han llevado a cabo recientemente con otros bancos. Se han cerrado numerosas oficinas y prescindido de algunos empleados. Es uno de los bancos que actualmente va evolucionando rápidamente en cuanto a usuarios de banca online y cada vez se presentan menos clientes físicamente en oficina. Por todos estos motivos decide liberarse del trabajo que le resta agilidad para dedicar más tiempo a tareas estrictamente comerciales y decide externalizar sus tareas administrativas a otra empresa.

La empresa matriz de RAPSO decide crearla con la finalidad de poder tener nuevas oportunidades de negocio y ampliar el mercado objetivo ya que ésta tiene compromiso de trabajar para un único cliente.

Con este nuevo modelo, la red de oficinas se libera de casi todas las tareas administrativas y las unidades centrales de operaciones pasarán de una estructura organizada en Unidades de producto a una organización de funciones como control, contratación, documentación o atención al cliente.

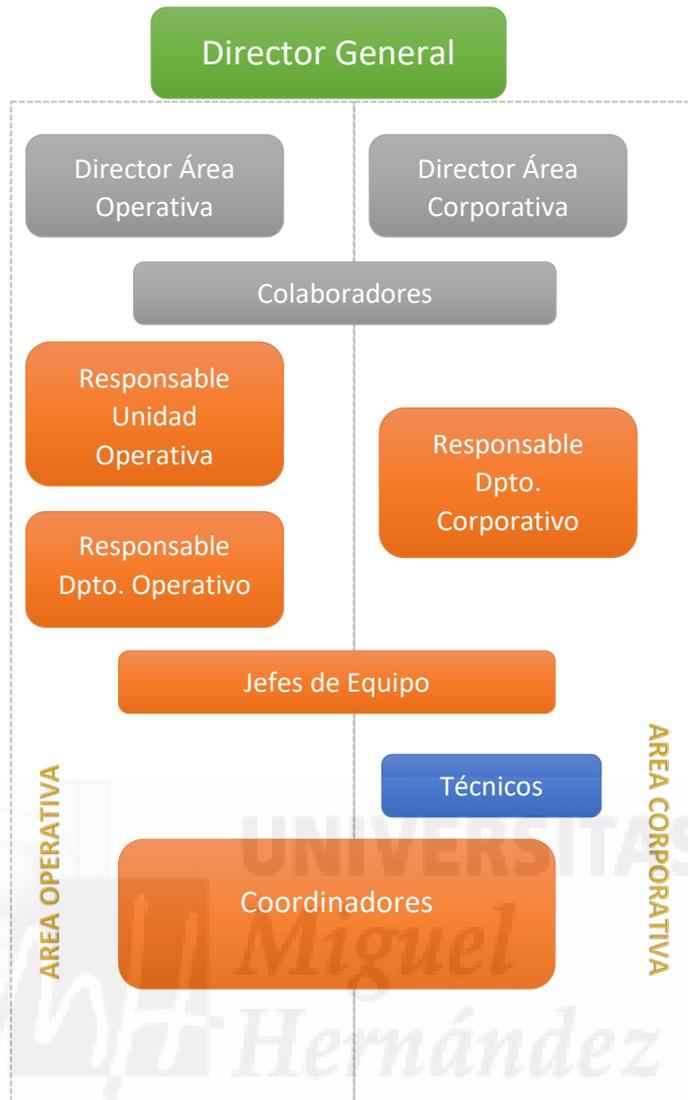
Estos cambios suponen diferencias respecto a la operativa antigua ya que solamente las tareas que requieran la presencia del cliente se hacen desde oficina, las que requieran mayor cualificación profesional también se atienden desde la empresa externa y las más sencillas se enmarcan dentro de un proceso muy industrializado.

Desde el inicio en 2016 ha establecido y consolidado su actividad como empresa de servicios.

Dispone de dos centros de trabajo y cuenta con una plantilla de aproximadamente 800 trabajadores, casi todos jóvenes licenciados.

Los distintos departamentos se organizan de la siguiente forma:

Gráfico 3. Organización Departamental RAPSO



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la organización se realizan periódicamente comités donde se toman las decisiones que afectan a la marcha diaria de la empresa.

- **Comité de dirección:** Compuesto por el director general, los directores de áreas corporativas y operativas. Sus objetivos son: establecer las líneas de negocio, tomar decisiones estratégicas y globales de la empresa, recibir propuestas de acción por parte de las distintas áreas para su consenso y aprobación.
- **Comité de negocios:** Se compone por los miembros del comité de dirección y sus siguientes líneas, su objetivo es la puesta en común y el seguimiento de las decisiones estratégicas globales de la empresa.
- **Comité de estructura:** Compuesto por el comité de dirección, los responsables de implantación, RRHH y de los departamentos implicados. Su finalidad es

analizar y aprobar las distintas peticiones sobre modificaciones y distribución en la estructura.

- Comité de tecnología: Se compone por el director general, el director de procesos y calidad, el responsable de tecnología, gestión de aplicaciones, responsable de implantación y directores o responsables según la necesidad, los objetivos de este comité son la exposición y revisión en proyectos relativos a avances tecnológicos en la empresa, asignación de criticidad y planning.
- Comité de continuidad: Está compuesto por los miembros del comité de negocio, el equipo de coordinación del plan de continuidad y representantes del resto de áreas. El objetivo es la exposición de las novedades, avances y nuevas líneas de trabajo en continuidad del negocio (en caso de entrar en contingencia operativa), así como actualización del documento de continuidad que recoge los procesos críticos y el protocolo que debe activarse en plan de contingencia.

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión de una empresa hace referencia a su identidad y personalidad, actualmente y en el futuro. Es la razón fundamental del negocio y debe estar en línea con la visión de futuro que se pretende alcanzar (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Es importante que se conozca por parte de los trabajadores, para que se identifiquen con la filosofía de la empresa. Tiende a ser estable en el tiempo.

La misión de RAPSO es “ALINEAMIENTO CON LA RED DE OFICINAS”.

Cuando comenzó la convivencia del banco matriz con la primera empresa creada por éste, se vivió una situación difícil en cuanto a la comunicación entre trabajadores de la oficina y de la empresa externa, ya que la situación económica por la que estaba pasando el país no era la idónea y se estaba viendo como traspasaban la mayor parte de su trabajo administrativo al que algunos empleados se habían dedicado siempre, a otra empresa externa.

Por esto lo que RAPSO pretende conseguir es un acercamiento a la red, un trato cercano y de confianza con el cliente. Para ello propone las siguientes implicaciones por parte de los trabajadores:

- Actuar sobre aspectos emocionales: Generando complicidad, empatía y comprendiendo las necesidades de los clientes.

- Incorporar visión cliente en los procesos: Simplicidad y trazabilidad en los formularios y manera de elaborarlos antes de enviarlos. Intentar resolverlo todo a la primera, si es necesario llamadas a gestores en lugar de devoluciones que retrasen la elaboración de las solicitudes, estableciendo así un trato más cercano.
- Seguimiento, objetivación y feedback: La empresa hace una encuesta de calidad a las oficinas que engloba la percepción de calidad del cliente y la calidad operativa medidas objetivamente. Se hace a nivel empresa, área, departamento y servicio.

En base al resultado de estas encuestas se hace una propuesta de mejoras a llevar a cabo para la satisfacción del cliente.

Éste es el único feedback directo de Red de Oficinas, se realiza dos veces al año.

La visión, intenta definir brevemente la imagen mental de la empresa tanto presente como futura. Esta percepción debe hacer mención a cómo funciona y que situación futura quiere alcanzar. Esta situación debe ser alcanzable y sostenible en el tiempo. Es importante que sea conocida por todos los componentes de una empresa para que trabajen en línea con la consecución de esta visión (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Por poner algún ejemplo, muchas importantes marcas establecen una visión en función de los valores primordiales para ellas. Los conceptos de personas, bebida, compañerismo, sostenible, felicidad...son básicos al establecer la visión de una marca tan conocida como Coca Cola, esto refleja una visión con valores compartidos y bien establecida.

RAPSO se propone desarrollar y consolidar una posición relevante en cuanto a empresas de prestación de servicios administrativos, ser imprescindible para su actual y futuros clientes.

Los valores, pueden definirse como aquellas creencias que dan sentido a una organización y plantea las normas de conducta de las personas que la componen. Estas conductas, apoyadas en los valores tendrán consideración de adecuadas y valiosas para la empresa (Guerras Martín & Navas López, 2015).

En RAPSO se creó una mesa de voluntarios entre los empleados de la empresa, para establecer los valores. Se hizo una propuesta indicando los que se pensaba

reflejaban mejor a la empresa y posteriormente fueron sometidos a votación en encuestas anónimas por parte de toda la plantilla.

Los valores propuestos y más votados por la plantilla fueron:

- Adaptabilidad: La línea de trabajo se marca a través de la adaptación de la estructura, competencias y recursos en la optimización del proceso.
- Compromiso: Empresa comprometida con el cliente, respetando los derechos y empatizando con sus necesidades. El compromiso se basa en el trabajo bien hecho si no está realizado en los plazos acordados y con la mayor calidad.
- Calidad: No se conforma con hacerlo bien si lo puede hacer excelente. La exigencia del cliente no es el destino final sino el punto de partida.

3.3 CAMPO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

En este punto se definen los distintos servicios y mercados en los que la empresa está operando o puede hacerlo en un futuro. Los productos y servicios que ofrece, mercados atendidos o el ámbito geográfico que cubre (Guerras Martín & Navas López, 2015).

RAPSO trabaja para un único cliente, es una empresa de reciente creación como segregación de otra que se compromete única y exclusivamente a trabajar para éste.

Se crea con la finalidad de ampliar el mercado objetivo, pero de momento todavía sigue trabajando únicamente para un cliente.

En un futuro RAPSO podría desarrollar labores administrativas para cualquier otro tipo de empresa que deseara externalizar sus tareas, ya que dispone de capacidad productiva y conocimiento para desarrollarlas.

Se calcula que al menos el 75% de las pymes recurren alguna vez al 'outsourcing'. En el caso de las empresas de mayor tamaño, el porcentaje se eleva al 90%. «Si el departamento se considera más centro de costes que de generación de negocio, quizás puede ser una alternativa mucho más eficiente para la organización externalizar si no todo, al menos una buena parte del servicio», opina Belén Jurado, directora de la Escuela de Negocios Esesa. (Buiza, 2017)

Los servicios que se han traspasado de la red de oficinas a RAPSO, tanto de banca comercial como de banca empresas son los siguientes:

- Emisión de transferencias masivas.
- Contratación de avales.
- Contratación Factoring.
- Contratación Leasing.
- Contratación Confirming.
- Contratación Hipotecario.
- Elaboración manual póliza/contrato.
- Cancelación de cuentas.
- Retrocesiones y reliquidaciones.
- Emisión de certificados.
- Impuestos.
- Cuaderno de condiciones.
- Comercio Exterior.
- Caja Central.
- Cuadre Autoservicios.
- Testamentarías.
- Transferencias pendientes de aplicar.

En cuanto al ámbito geográfico trabaja a nivel nacional.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

En este punto se estudiará lo que es el entorno de la empresa, es decir, todo aquello externo a una empresa entendida como organización. El entorno está compuesto por todos los agentes externos que impactan de una forma significativa sobre su trayectoria, influyendo en gran medida en su éxito o fracaso. Una de las características más importantes del entorno externo es que es imprevisible, muchas veces se escapa del control de la empresa. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

El análisis de un entorno estudiará estos agentes externos que afectan a la actividad de la empresa. Así se detectarán si actúan positiva o negativamente y como enfrentarlos de forma adecuada.

Se distinguen dos niveles:

- Entorno general: Es aquel que afecta a todas las empresas de una manera genérica, es decir, afecta indirectamente a todas las empresas enmarcadas en un mismo entorno.
- Entorno específico: Es aquel que afecta directamente a una empresa determinada, es el entorno más cercano y afecta a todas las empresas de un mismo sector.

RAPSO se puede enmarcar en un entorno dinámico, ya que existen cada vez más empresas de externalización de servicios y consultorías con muchos años de experiencia que no tenían como clientes a las entidades bancarias y cada vez más están asumiendo tareas de este tipo, por este motivo debe estar en continuo desarrollo de procesos y automatismos para ser líder en eficiencia y calidad para sus clientes.

Su actividad se desarrolla en un entorno complejo porque la sociedad y los clientes cambian y se adaptan a las nuevas tecnologías rápidamente, cada vez tienen necesidades diferentes de forma que tiene que estar en contacto continuo y directo con el cliente para adelantarse a sus necesidades antes que la competencia.

Podemos considerarlo diverso ya que está compuesto por un gran número de variables, y hostil ya que aunque invierte mucho en tecnología y automatización de procesos, existe mucha competencia que le sigue, trabajando en la misma línea.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para realizar un correcto análisis del entorno general, debe estudiarse en profundidad el estado actual y posibles estados futuros para poder hallar las ventajas y desventajas que el entorno puede ofrecer a la empresa a lo largo de su vida empresarial.

Con el fin de realizar este análisis, se utilizará la técnica del análisis del perfil estratégico del entorno.

4.1.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Con esta herramienta se identificarán las variables del entorno más significativas para la actividad de la empresa. También si su impacto es positivo o negativo. Estas variables deben separarse siguiendo unos criterios, y el primero de ellos es el criterio geográfico, determinado en relación al ámbito territorial en que la empresa desempeña su actuación. En este caso será a nivel nacional, España. Esto es lo que se denomina el Análisis PESTEL, llamado así por el acrónimo de las iniciales de las variables (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Las dimensiones de estudio serán las siguientes:

- **Dimensión política:** La empresa RAPSO cuenta con dos sedes, situadas dentro de territorio español ambas, por tanto se verá afectada por la estabilidad política de este país.

En cuanto a la estabilidad del gobierno tras atravesar por una situación de inestabilidad por las dificultades que se presentaron para formar gobierno en las pasadas elecciones, en la actualidad nos encontramos ante un gobierno estable. Esta situación política descrita anteriormente no ha supuesto una reducción a la expansión laboral y económica. Podría decirse que la inestabilidad política del pasado año ayudó a establecer políticas fiscales más proteccionistas con la demanda interna. Se han llegado a reducir considerablemente impuestos y congelar gasto público, lo que ha ocasionado una mayor disponibilidad de renta.

Existe preocupación por la fragmentación gubernamental del estado español por la incertidumbre económica que conllevaría, especialmente por las oficinas de la empresa matriz situadas en Cataluña.

➤ **Dimensión económica:**

Después del inicio de la crisis en 2007 y pasados unos seis años, se empezaron a vislumbrar los inicios de una recuperación a finales del año 2013. En 2015 esta recuperación ya era más clara, llegándose a alcanzar un crecimiento del PIB superior al 3%. Poco a poco se va recuperando la confianza de los consumidores e inversores, ayudados por el crecimiento de la demanda interna descrito anteriormente, deflación, generación de nuevos empleos, bajada del precio del carburante, las condiciones de crédito, la depreciación de la moneda europea y nuevas reformas económicas. Esto es tal que casi alcanzando el año 2017, el PIB ya crecía un 3,2% superando las predicciones más favorables.

Otro punto a tener en cuenta es la bajada de la tasa de desempleo. Esto se debe a la generación de nuevos contratos de tipo temporal, junto con la disminución de la población activa. Por el lado negativo, esta tasa sigue siendo bastante elevada en comparación con niveles europeos, y más importante, el salario básico medio es precario.

Esto se refleja en el empobrecimiento de la población y el incremento de las desigualdades.

Esta precaria situación laboral y económica referida anteriormente ha contribuido a la creación y desarrollo de este tipo de empresas, por la cantidad de trabajadores altamente cualificados dispuestos a trabajar con condiciones más modestas que las que ofrecían en la clásica oficina bancaria.

➤ **Dimensión socio-cultural:**

Factores demográficos: España es un país con un número de habitantes significativo, a finales de 2016 presentaba una población de 46.528.966 habitantes. Un 12,6% de estas personas son inmigrantes, la población femenina es un 50,92% del total, el 18,98% de la población son mayores de 65 años, se trata por tanto de una población que sufre un proceso de envejecimiento, ya que la tasa de natalidad es muy baja y la esperanza de vida muy alta.

Conflictividad social: Se considera a España un país con alta conflictividad social debido a las corrupciones políticas, situación laboral y recortes. Por estos motivos se producen muchas movilizaciones y protestas de los ciudadanos.

Cambios del estilo de vida:

Se destaca la incorporación de la mujer al mundo laboral. Esta incorporación ha sido gradual, desde finales del siglo pasado, se ha incrementado el número de mujeres entre 25 y 50 años que empiezan a trabajar. A la misma vez, las más jóvenes de este sector de población alargan su periodo de formación debido a la escasez y precariedad de ofertas laborales.

Otro punto a tener en cuenta es el aumento de mujeres con familia a su cargo, que continúan trabajando, conciliando su vida familiar y laboral.

Otro de los cambios en el estilo de vida es que el sector bancario cada vez más, fomenta el cambio digital amoldándose a los tiempos que corren. En general todas las empresas de este sector contribuyen a adaptar a sus clientes al entorno digital, mientras reducen costes de los canales tradicionales, aumentan su inversión en herramientas tecnológicas.

- **Dimensión tecnológica:** España es una de las primeras potencias en lo que concierne a creación de startups, habilidades tecnológicas y porcentaje de inversión en bruto. En cuanto a habilidades tecnológicas, en España hay más de 266.000 desarrolladores profesionales -de los cuales 80.000 se encuentran en Madrid y 50.000 en Barcelona-, lo que la sitúa entre los cinco primeros países de Europa. El crecimiento financiero de España también es digno de ser tenido en cuenta. Desde 2015 hemos recibido más de mil millones de euros en inversiones (solo en 2015 recibimos 600 millones). (GONZALEZ, 2016)

Un factor muy importante es la creciente expansión del uso del “Smartphone” entre toda la población, y en particular, de los más jóvenes. *El estudio 'Google Consumer Barometer Report' ha analizado también el uso de los teléfonos móviles inteligentes entre personas menores de 25 años. Según el informe, los jóvenes acceden a Internet a diario (el 93 por ciento utiliza motores de búsqueda en sus móviles) con el objetivo de realizar compras (un 29 por ciento busca información sobre productos y un 2 por ciento quiere productos o servicios de forma semanal) y para ver vídeos (el 83 por ciento ve vídeos 'online' en el teléfono móvil de forma semanal).* (Justo, 2017)

Este es el sector de la población que más interesa captar a los bancos para incrementar el uso de las aplicaciones móviles en las operaciones bancarias, ya que son los que menos gastos ocasionan.

- **Dimensión ecológica:** La protección del medio ambiente y la naturaleza preocupa a los españoles. En los últimos años ha aumentado el número de consumidores de productos ecológicos y la conciencia verde, por ejemplo, están en pleno auge acciones como el reciclaje y el uso de vías alternativas de transporte para reducir las emisiones de CO2. Esto está reflejado en cómo las empresas están invirtiendo cada vez más en alternativas ecológicas para sus procesos productivos.
- **Dimensión legal:** Numerosas leyes tienen influencia en el sector bancario en España, entre ellas la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), fundamental en este sector. *Esta Ley tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar* (Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, 1999, Artículo 1)
Otra Ley a tener en cuenta en todas las empresas en general es la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, *establece los principios generales a los que debe someterse la Vigilancia de la Salud de los trabajadores.*(Ley Orgánica 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, 1995, Artículo 10)

4.1.2 ANÁLISIS PESTEL

Tabla 1 Análisis PESTEL de RAPSO

DIMENSION	FACTORES	MN	N	E	P	MP
POLITICA	Estabilidad del gobierno		X			
	Política fiscal			X		
ECONOMICA	Tendencias del PIB				X	
	Tasa de inflación			X		
	Desempleo					X
	Renta disponible					X
SOCIOCULTURAL	Factores demográficos			X		
	Conflictividad social		X			
	Cambios de estilo de vida				X	
	Nivel de educación		X			
TECNOLOGICA	Infraestructura tecnológica				X	
	Trasferencia tecnológica		X			
ECOLOGICA	Reciclaje				X	
	Emisiones de CO2			X		
LEGAL	LOPD					X
	Seguridad e higiene en el trabajo				X	

Fuente: Elaboración propia

4.2 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

4.2.1 DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA

Una de las primeras preguntas a responder es ¿cuál es el tipo de actividad que la empresa desarrolla?

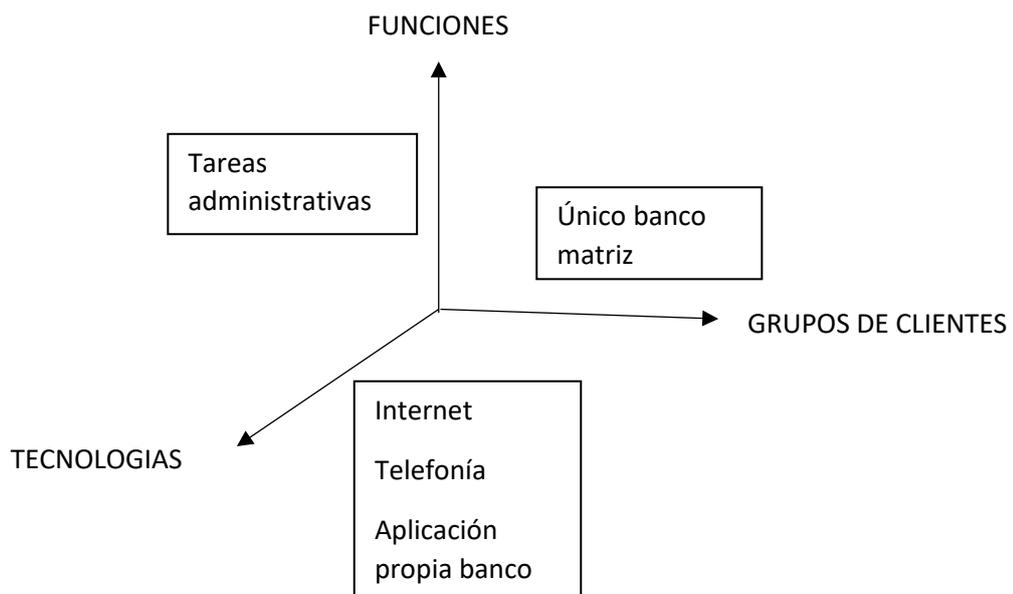
Contestando a esta pregunta se podría identificar exactamente el sector al que pertenece la empresa ya que, un sector industrial es un “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro” (HILL y JONES, 2005: 40).

Con esta definición es fácil localizar a todas las empresas competidoras de RAPSO, todas aquellas que se dedican a la realización de tareas administrativas externalizadas por el sector bancario. Estas empresas ofrecen servicios sustitutivos entre sí a partir de un criterio tecnológico, es decir, de la oferta. Esto se da porque las empresas pertenecientes a este sector ofrecen procesos similares desde un punto de vista operativo e interno, sin embargo, para el cliente final no le supone diferencia que el servicio sea realizado por una empresa u otra del mismo sector, sus necesidades son cubiertas igualmente.

Entendiendo que este concepto es muy amplio, puede delimitarse el entorno competitivo mediante la matriz de Abell (1980) de la siguiente forma:

- 1) Grupos de clientes
- 2) Funciones
- 3) Tecnología

Gráfico 4. Matriz de Abell de RAPSO



Fuente: Elaboración propia

Las tareas administrativas que se desempeñan en RAPSO son:

- Emisión de transferencias masivas.
- Contratación de avales.
- Contratación Factoring.
- Contratación Leasing.
- Contratación Confirming.
- Contratación Hipotecario.
- Elaboración manual póliza/contrato.
- Cancelación de cuentas.
- Retrocesiones y reliquidaciones.
- Emisión de certificados.
- Impuestos.
- Cuaderno de condiciones.
- Comercio Exterior.
- Caja Central.
- Cuadre Autoservicios.
- Testamentarías.
- Transferencias pendientes de aplicar.

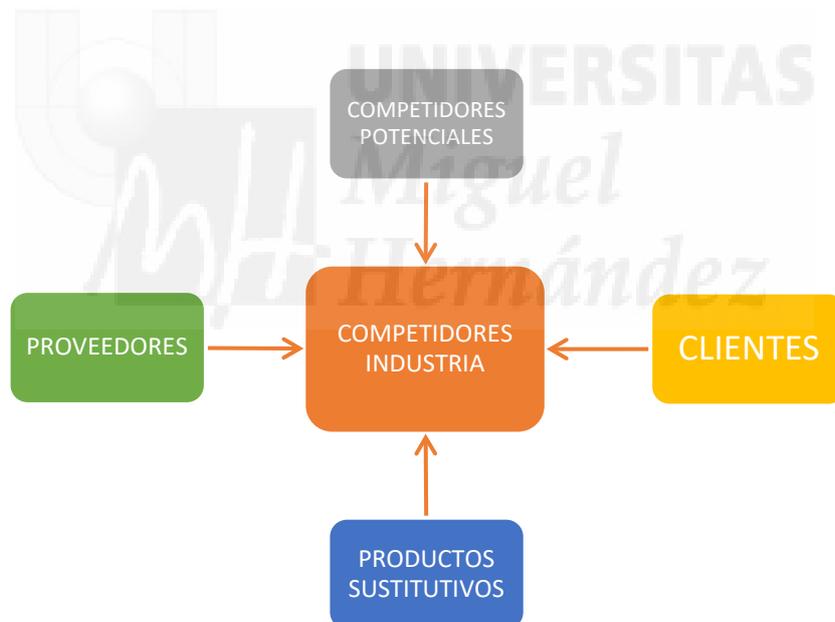
Todas las enumeradas anteriormente son servicios que no necesitan la presencia del cliente para ser llevados a cabo.

Las que no realiza en la actualidad son más tareas de tipo comercial como contratación de planes de pensiones, fondos de inversión, seguros y toda clase de productos financieros.

4.2.2. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Según el autor Michael E. Porter, existen unas “fuerzas” que manejan la competencia y rentabilidad a largo plazo de los mercados e industrias. A la hora de realizar un análisis estratégico, la empresa debe medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas (Porter, 2009).

Gráfico 5. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Competidores potenciales: En este grupo podemos considerar las empresas de externalización de procesos administrativos que disponen de medios tecnológicos, económicos y humanos suficientes para satisfacer las necesidades de externalización de grandes empresas, ya que RAPSO en un futuro pretende ampliar su mercado a otro tipo de sector distinto al bancario, además se consideran competidores potenciales aquellas empresas que disponen de los

recursos necesarios pero todavía no han entrado en el sector bancario y que luchan por buscar un hueco en este nicho, ya que cada vez es más numerosa la cantidad de entidades que utilizan estos servicios así como las tareas que se necesitan externalizar (todas aquellas que no sea necesaria la presencia del cliente para llevarlas a cabo).

Existe gran amenaza de competidores nuevos ya que con los cambios producidos en los últimos años en el sector y a la vista de que los grandes bancos utilizan este método de trabajo, es una industria en auge, pero también hay barreras de entrada de cara a la inclusión de competencia como pueden ser: la gran inversión que supone la puesta en marcha de una empresa de este tipo, por la tecnología, equipos informáticos y electrónicos, instalaciones y la inversión en personal cualificado que conlleva para dar respuesta a las variaciones de la demanda.

Además las empresas actuales tienen un importante activo en relación al conocimiento del sector en el que trabajan, ya que se centran sobre todo en el negocio bancario y es un aspecto relevante que ya supone valor para los clientes.

Se trata de un sector que compite en reducción de costes, y para empresas nuevas es difícil lograr las economías de escala que ya tienen las actuales. La estructura actual se compone de empresas grandes, será complicado captar cuota de mercado a nuevos competidores que se dispongan a entrar en este segmento.

Productos sustitutivos: No encontramos productos sustitutivos de momento en este sector, sin embargo con la evolución tecnológica, puede suceder que el propio cliente o consumidor pudiera llevar a cabo las tareas que se derivan a RAPSÓ desde su propio dispositivo móvil, u ordenador, de esta forma no haría falta la externalización explicada ya que se harán de forma automática todos los servicios detallados anteriormente y que ofrece la empresa.

Clientes: Esta empresa trabaja con un único cliente, la entidad financiera. Si bien es verdad que en algunos departamentos se está trabajando para operar directamente con el cliente final, sin el banco como intermediario.

El cliente tiene un poder de negociación muy elevado, ya que es la única fuente de ingresos de esta empresa.

Aunque actualmente solamente trabaja para el banco matriz, tiene la posibilidad de ampliar su mercado. Los clientes que se consideran potenciales serán empresas con gran número de clientes que tengan la necesidad de fidelizarlos dedicando más tiempo a las relaciones personales con éstos y ofreciéndoles un servicio especializado y de calidad, que por motivos de limitaciones tecnológicas o económicas consideren adecuada la externalización de tareas, además también aquellas en las que suele haber picos acentuados de trabajo, ya que externalizando consiguen ahorrar el coste que les supone la contratación de personal extra para cubrir esos picos, y derivando estas tareas consiguen llevarlo a cabo por personal especializado y sin necesidad de contrataciones eventuales.

Proveedores: Como proveedores podemos considerar la empresa de papelería y material de oficina, la de aprovisionamiento de servicios informáticos, telefonía e internet, proveedor de procesos tecnológicos y también la entidad financiera que envía las tareas a realizar. En relación a los primeros mencionados existe bajo poder de negociación de los proveedores porque los servicios y productos que suministran pueden ser proporcionados por otras empresas fácilmente, ya que existe una amplia oferta.

Otro proveedor sería la empresa de telefonía e internet, con la que existe un bajo poder de negociación ya que hay bastante variedad de oferta. Los aspectos a tener en cuenta de estas ofertas serían los costes por llamada, calidad de servicio, niveles de seguridad y ancho de banda entre otros...

El poder de negociación de proveedores de procesos tecnológicos es medio en principio, pero una vez se contrata con ellos aumenta ya que se depende en cierta forma de la tecnología que suministra.

En cuanto a las entidades financieras que envían los servicios que se han de realizar, en este caso solamente es una, es esencial para el funcionamiento de la empresa, de forma que existe alto poder de negociación con el proveedor sobre la fijación de precios.

Competidores industria: En este grupo podemos considerar todas las empresas de externalización de procesos administrativos y elementos tecnológicos competitivos, que trabajan para otros bancos y tienen capacidad para competir con RAPSO en la actualidad. Algunas de ellas son Everis,

Accenture... se trata de competidoras potentes que están evolucionando rápidamente en cuanto a tecnología y eficiencia en costes.

4.2.3 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Este análisis es muy útil en sectores en los que hay gran concentración y la competencia se compone de un número pequeño de empresas que compiten por un mismo mercado. El análisis de los competidores investiga a los competidores directos de la empresa y su comportamiento para observar su estrategia y averiguar sus puntos débiles para hacerles frente.

Algunas de las empresas más cercanas que conocemos de este tipo, que trabajan en la actualidad como apoyo a entidades financieras, y podríamos considerar como competidoras, serían:

EVERIS: Es un competidor muy potente ya que dispone de una gran base tecnológica para llevar a cabo la automatización de procesos en tareas estandarizadas. Trabaja para varias entidades bancarias y tiene alianzas con empresas de externalización de servicios, entre otras con RAPSO, para llevar a cabo robotización de procesos.

Su cliente más potente es Sabadell.

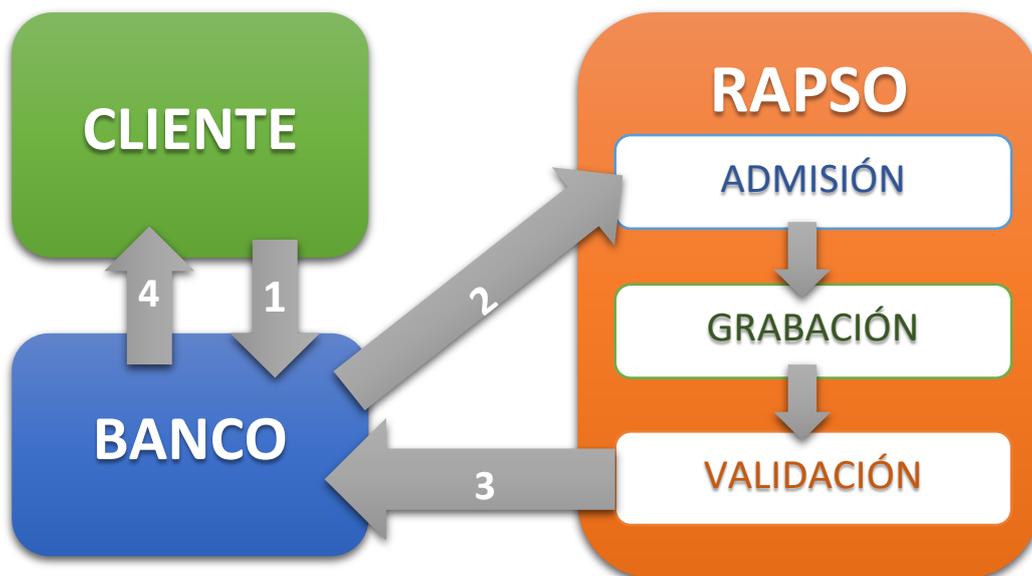
Ésta consultora firmó la contratación de servicios con Sabadell por 12 años para realizar operaciones que afectan a Cataluña y el este peninsular. Se encarga de transacciones como gestión de expedientes de riesgo, tramitación de testamentarías o fomalización de operaciones de crédito.

SERNOSTRUM: Esta empresa podríamos considerarla como competidor potencial ya que en la actualidad solamente trabaja para liberar de carga administrativa a Banco Mare Nostrum.

ACCENTURE: También se trata de una consultora que trabaja para BMN entre otras muchas, pero podríamos considerarlo como potencial competidor. BMN firmó un acuerdo de 4 años para externalizar su back office, el área tecnológica de la entidad, en la consultora.

4.2.4 EL SISTEMA DE VALOR

Gráfico 6. Cadena de procesos RAPSO



Fuente: Elaboración propia

El cliente final contacta con la entidad bancaria, hace una solicitud (certificado, testamentaría, seguro, cancelación de cuenta, retrocesión de comisión...). La oficina rellena el formulario correspondiente para esta solicitud y lo envía a RAPSO a través de la denominada cesta de tareas. En la empresa está todo ordenado por departamentos según el tipo de tareas. La tarea llega al departamento correspondiente y pasa un primer filtro de admisión para cotejar que todos los datos están cumplimentados correctamente, si es así pasa al siguiente departamento donde se ejecuta el servicio. Después pasa por el departamento de calidad (solamente unas cuantas tareas al azar pasan por éste para comprobar que se ha realizado correctamente. Tras pasar estos la tarea vuelve a oficina ya realizada, abonada en la cuenta del cliente o adjunta en la cesta para que pueda ser entregada al cliente final.

5. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis interno va encaminado a poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles de la empresa para evaluar el potencial que tiene y llevar a cabo estrategias. Investiga las características de los recursos, factores, medios,

habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico, que se acaba de analizar.

5.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El perfil estratégico de la empresa es una técnica que se utiliza para el análisis interno e intenta conocer los puntos fuertes y débiles de ésta a través del estudio y análisis de sus áreas funcionales (Ventura Victoria, 2008).

Es similar al perfil estratégico del entorno, pero mientras que éste identifica amenazas y oportunidades basándose en el análisis de las variables externas que pueden afectar a la empresa, el perfil estratégico de la empresa trata de buscar fortalezas y debilidades a partir de variables internas.

Las áreas que se representan en la gráfica son las más importantes de la empresa, y los factores que se considera afectan directamente a la creación de valor más positiva o negativamente y pueden influir a la hora de tomar decisiones.

Tabla 2. Análisis estratégico de la empresa

Fuente: Elaboración propia

DIMENSION	FACTORES	MN	N	E	P	MP
AREA DE PRODUCCION	Estructura de costes			X		
	Control de calidad					X
	Productividad					X
	Bienes de equipo				X	
FINANZAS Y CONTROL	Estructura financiera				X	
	Coste de capital				X	
	Rentabilidad inversiones					X
ÁREA TECNOLÓGICA	Sistemas informáticos y soporte técnico				X	
	Esfuerzo en I+D					X
	Desarrollo y aplicaciones corporativas			X		
RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION	Sistemas de incentivos		X			
	Clima social			X		
	Comunicación					X
	Prevención de riesgos laborales				X	
	Nivel de formación		X			
PROCESOS	Implantaciones y campañas			X		
	Consultas y dudas				X	
	Proyectos			X		
DIRECCIÓN	Estilo de dirección				X	
	Estructura organizativa			X		
	Cultura empresarial				X	
CONTROL	Plan de continuidad					X
LOPD	LOPD				X	
CISS	Mantenimiento de espacios e inmuebles					X
	Compras				X	
	Seguridad				X	
	Limpieza			X		

Fuente: Elaboración propia

De la empresa de análisis, no tenemos datos económicos al ser tan reciente su creación, pero el cierre financiero de 2016 fue positivo, se confirmó el cumplimiento presupuestario gracias a los esfuerzos en control de costes.

RAPSO y su cliente han cambiado recientemente su modelo de facturación. Antes el coste se facturaba al banco en función de los empleados destinados a cada proceso. Ahora, con el nuevo modelo, se factura por el volumen de actividad, se establece una tarifa por operación, y se factura al cliente en función del volumen de operaciones realizadas. De forma que el margen de la empresa será: facturación – coste operativo. Esto supone una ventaja, ya que con el método de trabajo de especialización que se realiza y los nuevos automatismos que se están desarrollando, se puede incrementar la productividad y por tanto el beneficio.

Las variables de productividad en la empresa, se miden en función de:

- Fechas de entrega: Existen unos plazos límite para la entrega de cada tipo de tareas a realizar, así en función del formulario que se trate, en la empresa habrá un plazo para realizar el servicio y enviarlo al cliente.
- Tiempo de proceso: Intentando reducir el tiempo eliminando las tareas que no aportan valor.
- Volumen de tareas: Incremento o disminución de la cantidad de trabajo.
- Recursos: Los disponibles en la empresa para realizar las tareas.

Con el nuevo modelo, se dota a cada coordinador de su propia cuenta de resultados, cada jefe de equipo tiene que sentirlo como su propia empresa. De esta forma conseguirá que se alcancen mejores resultados.

En cuanto al control de calidad: se valora como muy positivo ya que así se demuestra en los informes elaborados. Se realiza un control de calidad interno. El departamento final por el que pasa la tarea, se encarga de comprobar que la solicitud de oficina se haya realizado correctamente. Si no es así, se devolverá para corregir, todos los errores detectados se anotan en una base de datos interna, y todos los meses se hace una reunión de calidad en la que se ponen de manifiesto los errores cometidos, los más comunes así como técnicas para intentar que no se vuelvan a producir.

Desde el banco, se realiza otro control. Existe un aplicativo, donde al azar se seleccionan tareas y son revisadas para detectar posibles incidencias. Cada seis

meses también se hace un control de calidad a nivel cliente, y de los resultados obtenidos se establecen áreas de mejora para la satisfacción de éste.

A los trabajadores se les da información y formación específica en materia de prevención de riesgos laborales.

Los aplicativos informáticos con los que se trabaja en la empresa están altamente desarrollados, y son de fácil manejo. Se dispone de una intranet donde se puede dar de alta cualquier tipo de incidencia y el departamento de tecnología se encarga de poner solución lo más rápido posible.

En sus principios, la empresa no desarrollaba procesos automatizados, la mayoría de tareas se realizaba de forma manual.

Tras la externalización de uno de los procesos más voluminosos para la empresa, ésta optó por invertir en tecnología e innovación, asociándose con una empresa de externalización de procesos tecnológicos. De esta manera se está implantando un proceso de automatización para las tareas más estandarizadas, lo que ha reducido enormemente la carga de trabajo, produciéndose una gran eficiencia productiva además de incrementarse la calidad, ya que se ha eliminado en estos procesos el error humano.

Recursos Humanos gestiona la relación laboral entre empresa y trabajador y la prevención de riesgos en el trabajo. Establece planes de formación voluntarios, (este aspecto se pronuncia como negativo por el hecho de ser voluntarios ya que todos los trabajadores deberían estar formados en los productos que su área trabaja), toda la plantilla dispone de un portal donde puede realizar todo tipo de cursos de formación relacionada con el puesto que se desempeña en la empresa. Hay cursos obligatorios que tienen que realizar todos los empleados y otros específicos de cada área, además existen multitud de formaciones optativas por si el trabajador se muestra interesado en realizarlas.

Se encarga de los movimientos de la plantilla

También, se envían correos desde comunicación a todos los empleados con los cambios que se producen en la empresa, su meta es garantizar que las competencias necesarias para la actividad sean desarrolladas en función de la actividad de la empresa en un entorno laboral estable, seguro y motivador, promoviendo el conocimiento y el intercambio de ideas.

El área de procesos realiza una gestión de nuevos procesos operativos y campañas, junto con las áreas operativas de RAPSO con un doble objetivo, la búsqueda de la eficiencia y de la calidad.

El estilo de dirección de RAPSO es participativo, considerado un estilo de dirección ideal en la empresa ya que las decisiones se toman por consenso; los incentivos que se hacen en esta empresa o las recompensas son económicas, aunque en ocasiones también simbólicas. Se establece un sistema de comunicación fluido que promueve la toma de decisiones en equipo.

En cuanto al plan de continuidad, se lleva a cabo un proceso de análisis e integración de los procesos críticos, se forma a los analistas operativos en el protocolo de actuación, se coordina la unidad de control y se actualiza permanentemente el protocolo de actuación.

En la intranet existe información publicada sobre la Ley Orgánica de Protección de Datos o LOPD (referida anteriormente en este trabajo), además se realizan controles en todas las áreas y se hacen informes mensualmente sobre incidencias detectadas. Hay una figura en la empresa, embajador de LOPD que se encarga de reunir cada cierto tiempo a la plantilla para informarles de actuaciones que están en contra de esta ley y para recordar a todos el correcto modo de comportamiento. Además todos los trabajadores, obligatoriamente, cuando pasan a formar parte de la plantilla tienen que hacer un curso de formación online relacionado con LOPD.

CISS (Control de Incidencias, Suministros y Seguridad) es el área dirigida a gestionar los puestos y los servicios, con objeto de dar respuesta a las necesidades de los departamentos y a la propia empresa, a través de acciones que generan acercamiento, satisfacción y confianza.

El mantenimiento de espacios e inmuebles incluye todas las operaciones de conservación, acondicionamiento, averías y peticiones relacionadas con las instalaciones, espacios y mobiliario de los edificios. También realizan la adquisición del material necesario para el funcionamiento diario de la empresa. Cualquier necesidad de este tipo que surja a los empleados, simplemente con abrir una incidencia en la aplicación, tiene a su disposición la herramienta para solucionarla.

Entre otras acciones, se controlan los accesos al edificio de personas no autorizadas, se prohíbe el tráfico de información confidencial y se almacenan los documentos con información sobre clientes en archivadores cerrados con llave.

5.2 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un instrumento que se desarrolla para obtener una visión interna de la empresa. Principalmente es una técnica de análisis de la actividad empresarial en la que se divide una empresa determinada en subgrupos, con el objetivo de encontrar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se alcanza cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de manera más rentable y diferenciada que sus rivales. Por lo tanto, la cadena de valor de una empresa está formada por todas las actividades generadoras de valor agregado y los márgenes que aportan (Porter, 2010).

ACTIVIDADES PRIMARIAS son las que se dan en el proceso productivo de la entidad físicamente, su envío al cliente y su atención post-venta.

- Logística interna o de entrada de factores: El departamento de admisión se encarga de controlar la recepción de las tareas, así como de supervisar que todos los datos estén cumplimentados correctamente, en caso contrario contacta con el cliente para cotejar los datos que faltan o solicitar las autorizaciones pertinentes.
- Operaciones o producción propiamente dicha: El departamento de grabación se encarga de realizar las solicitudes de oficina: elaborar certificados, retroceder comisiones, cancelar o regularizar cuentas, elaborar contratos...
- Logística externa o distribución: El departamento de validación se encarga de comprobar que las solicitudes de oficina estén correctamente elaboradas según la petición del cliente y enviárselas directamente al gestor, para que éste se las haga llegar al cliente final.
- Servicio post-venta: Existe un departamento de Procesos y Calidad donde oficina puede enviar sus solicitudes de urgencia así como las reclamaciones

si ha habido algún error en alguna parte del proceso, se encarga de ser el enlace entre el banco y las distintas áreas de la empresa.

- Actividades de apoyo: Es el propio cliente quien nos provee de las tareas que tenemos que realizar, por tanto se puede considerar un proveedor también. En cuanto a maquinaria y servicios, existe un departamento que se encarga de que todo se encuentre en estado óptimo para el desarrollo de la actividad diaria.

Servicios Jurídicos hace la revisión y validación jurídica de textos.

El área de procesos se encarga de hacer mediciones de tiempos en las tareas, y realiza la gestión de nuevos procedimientos.

Tecnología da soporte técnico a RAPSO para el adecuado desarrollo de la actividad, además se encarga de la gestión de telefonía, instalación y mantenimiento de redes.

Control revisa que se aplique la LOPD.

CISS es un área dirigida a gestionar los puestos y los servicios, con el objeto de dar respuesta a las necesidades de las áreas y a la propia empresa, a través de acciones que generen acercamiento, satisfacción y confianza.

Seguridad, vela por la gestión y el control de accesos y visitas, seguridad de los trabajadores, del edificio y su contenido.

Estafeta, recepciona la valija, así como la distribución y ensobrado de la documentación

Recursos Humanos y Comunicación, llevan a cabo los procesos de selección, de formación, prevención de riesgos laborales, relaciones laborales, administración de personal y nóminas.

Gráfico 7. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la cadena de valor no es una mera amalgama de actividades independientes, sino una sinergia de actividades interrelacionadas entre sí. Estas relaciones son los **eslabones**, y pueden darse entre las actividades de la misma cadena de valor (eslabones horizontales), y/o con las cadenas de valor de los clientes o proveedores (eslabones verticales) (Porter, 2010). Otro punto a tener en cuenta es que estos eslabones mismos pueden ser generadores de ventaja competitiva.

El proceso productivo en RAPSO tiene un eslabón horizontal muy importante en la relación existente entre Admisión, Grabación y Validación (Logística Interna, Operaciones y Logística Externa). Forman un solo proceso en el cual uno no puede actuar con el otro. Sin la información de Admisión, Grabación no puede operar, y Validación no puede controlar la calidad de una operación si no está realizada. La mayor ventaja competitiva que genera es la especialización en el proceso al tratarse de una cadena unida. Un punto débil que puede considerarse de este eslabón es la lentitud operativa, el exceso de especialización hace que cada empleado solo conozca una parte del proceso y no pueda trabajar tan rápido como un empleado que conozca la cadena de producción completa.

Por otro lado, puede hablarse del eslabón vertical importante que existe entre el Servicio de Postventa, que atiende las reclamaciones y la cadena de valor de los clientes. Aunque existan reclamaciones y dudas en el proceso, con un buen servicio postventa sirviendo al cliente, la relación entre la empresa y el cliente puede mejorar, quedando éste satisfecho con la resolución dada al problema.

5.3 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La base de este análisis es la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de los que la empresa dispone y las alternativas que la empresa puede seguir para mejorar.

Los **recursos** pueden definirse como el grupo de bienes, factores o activos que se poseen y que permiten formular una estrategia adecuada. Son las unidades básicas de análisis, y es cuando se combinan y actúan unos juntos a otros cuando se generan las **capacidades**. (Guerras Martín & Navas López, 2015). El concepto de capacidades organizacionales también puede definirse como prácticas o rutinas, que permiten a la empresa alcanzar metas y objetivos, y que evolucionan con el tiempo mediante un proceso de aprendizaje continuo (Dávila, 2013).

Volviendo a las unidades básicas de análisis de RAPSO, es decir, sus recursos, pueden identificarse dos clases diferenciadas: tangibles e intangibles.

Tangibles físicos: Están compuestos por sus edificios, sistemas informáticos, teléfonos, impresoras, mobiliario, etc. Todos ellos se encuentran en excelentes condiciones. Cada usuario dispone de su mesa y sillas de trabajo, de buena calidad y todos sus utensilios para el desarrollo de trabajo cómodamente.

Tangibles financieros: Las disponibilidades financieras de la empresa son elevadas, ya que se están cumpliendo los objetivos presupuestarios a nivel financiero, controlando los costes. Este es uno de los recursos tangibles básicos para mantener la ventaja competitiva de la empresa, su situación financiera óptima.

Actualmente se está llevando a cabo un proceso en el que se dota al coordinador de cada equipo de la cuenta de resultados de su unidad, para fortalecer su

capacidad de gestión. En base al cumplimiento de los objetivos fijados, tienen un porcentaje de sueldo variable. Esta estrategia hace que luchan por cumplirlos ya que lo ven recompensado en su retribución.

Intangibles no humanos: Es una empresa que aunque no es conocida, ya que no se hace publicidad en ningún medio, adquiere prestigio gracias a la empresa matriz, que es su gran cliente. Este es uno de los recursos básicos, que permite trabajar a RAPSO con la aplicación principal de su empresa matriz, una de las más importantes del sector.

Intangibles humanos: Para conseguir la mayor eficiencia y productividad, se especializa a cada empleado en un tipo de tarea y siempre se dedican a esa actividad en la que han sido formados.

En cuanto a las capacidades más eficientes que se desarrollan en las distintas áreas se encuentran:

- Logística interna, admisión: Esta área encargada de la recepción de tareas, y de prepararlas para llegar al siguiente departamento lo más depuradas posible, en su conjunto logra calidad en la realización del servicio, se está trabajando con los empleados de esta área, utilizando su experiencia, y se va a intentar suprimir, elaborando formularios a rellenar por el cliente lo más claros posible y que no lleven campos que puedan dar lugar a diferentes interpretaciones, si esto se consigue, esta área desaparecería y las tareas entrarían directamente a grabación.
- Operaciones, grabación: En esta área, es donde se desarrolla el grueso de la actividad, está compuesta por trabajadores especializados en cada una de las tareas que hacen, se dispone también de un “equipo volante” que son un grupo de personas multidisciplinar, que se forman para apoyar en aquellas actividades críticas de la compañía, sirviendo de apoyo estacionalmente en distintas tareas y proyectos.

Otro de los logros recientes que se ha conseguido gracias a la experiencia aportada por los empleados y a las alianzas tecnológicas es estandarizar procesos para que se hagan de forma automática, todo esto ha permitido obtener unos resultados de muy alta calidad en el cumplimiento de las tareas administrativas realizadas.

- Marketing y ventas, comunicación: Desde esta área informan a los trabajadores de la empresa de la situación financiera de la misma (si se alcanzan o no los objetivos esperados), así como cualquier información que pueda ser de utilidad a los empleados para que trabajen en la misma línea que el cliente. Se da a los empleados la oportunidad de realizar proyectos encaminados a la mejora de la operativa, o al incremento de la productividad consiguiéndose así puntos de vista diferentes, de personas que están siempre en contacto con el cliente y pueden tener más conocimiento de las necesidades de éste.

Algunos ejemplos de los proyectos que se llevan a cabo para extraer el máximo rendimiento de los conocimientos de los empleados son:

- Incentivo MASRAPSO: Los trabajadores hacen propuestas de mejora para cualquier aspecto tanto del proceso productivo como de la forma de organización o comunicación, y se premia a los empleados cuyos proyectos sean llevados a cabo finalmente por la empresa.
- Ranking, cada seis meses se publica un listado con los “mejores trabajadores” de ese semestre, en base a unos criterios establecidos por recursos humanos, y a éstos se les premia con un incremento en la nómina de ese mes.
- Además, a todos los empleados se les hace una evaluación anual, donde se les mide en una escala de 1 a 5, las competencias y el desempeño de cada uno. El coordinador de cada departamento reúne al final de este periodo a todos sus trabajadores individualmente y les expone su valoración, indicándoles los aspectos en los que destaca y los que debe mejorar. En estas evaluaciones se miden:
 - La flexibilidad, se refiere a la predisposición para adecuarse a situaciones nuevas, entender o introducir nuevos puntos de vista.
 - Trabajo en equipo, disposición favorable para pensar y trabajar con los compañeros, con distintas misiones, opiniones y puntos de vista, colaborando de forma activa y dirigiendo sus esfuerzos para la consecución de metas comunes.
 - Orientación al cliente, compromiso con las necesidades de los clientes, tanto externos como internos, realizando análisis del entorno que le rodea para hacer una propuesta de los servicios que requiere. Mostrarse alineado con los requerimientos expresados por parte del cliente, mostrando cercanía y comprensión.

- Identificación con la empresa, interés por comprometerse con las necesidades y metas de RAPSO. Comparte la misión y valores, con una clara orientación y voluntad hacia los resultados y calidad en cada una de sus actuaciones, participando en los proyectos e iniciativas que nacen por parte de la empresa.
 - Orientación al logro, dirigiendo sus actuaciones hacia la consecución de objetivos marcados por el cliente, en función de sus necesidades, y garantizando el cumplimiento de las políticas internas de la empresa. Si es posible, superar las expectativas de las metas fijadas por la empresa, gestionando la calidad, los recursos, los costes y maximizando los beneficios.
 - Iniciativa, disposición para proponer y actuar de forma proactiva ante la actividad que se realiza, detectando y aprovechando oportunidades para mejorar los resultados. Plantea distintas alternativas para conseguir los objetivos. Pone en marcha acciones o detecta oportunidades para conseguir los objetivos y mejorar sus resultados iniciales.
 - Habilidades, entendidas como, empatía, negociación, análisis, etc...
 - Conocimientos, los requeridos para el puesto, como manejo de Excel, Contables, Jurídicos, etc...
 - Resultados, teniendo en cuenta la determinación, esfuerzo y calidad en el trabajo demostrado durante el ejercicio evaluado.
- Servicio postventa: Con los resultados de los informes realizados en base a las reclamaciones de clientes y de las encuestas realizadas para mejorar la calidad en el servicio, cada año se está mejorando en la visión o concepto que el cliente tiene de la empresa externa.

La cultura de la entidad, según la propia empresa es “Una cultura de compromiso con el cliente”, estar cerca de la red, poner en valor sus servicios, velar siempre por el cliente e innovar y mejorar el acercamiento a la red, su misión es “alineamiento con la red de oficinas”. Esa cultura se transmite a los empleados para que trabajen en línea con la empresa y cada uno de ellos comparta esta misión y valores.

6. ANÁLISIS DAFO

Es una herramienta estratégica de análisis, que pone de manifiesto la situación de una empresa. La principal finalidad de este análisis en una entidad es dar un diagnóstico que sirva de ayuda para la posterior toma de decisiones estratégicas. Sus siglas significan: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Esta matriz DAFO separa los análisis externo e interno.

El análisis externo en oportunidades que representan una posibilidad de mejora en la entidad y amenazas que manifiestan los factores que pueden afectar a la cuota de mercado de la empresa.

El interno, en fortalezas que son los recursos con los que cuenta la empresa para llegar a conseguir ventajas competitivas; y debilidades que son los puntos que se pueden mejorar.

El análisis DAFO realizado sobre RAPSO es el siguiente:



Tabla 3. Análisis DAFO RAPSO

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de formación en todos los servicios que se ofrecen 2. Percepción por parte del cliente de lejanía con los trabajadores 3. Cartera de productos limitada 4. Poca publicidad y promoción 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores 2. Nueva legislación 3. Cambios de hábitos de los clientes 4. Rápida evolución y crecimiento de competencia.
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situación financiera óptima 2. Mano de obra económica y formada. 3. Equipos e instalaciones en muy buenas condiciones 4. Especialización por servicio 5. Empresa interna de su banco matriz 6. Gran inversión tecnología 7. Alianzas con empresas líderes en tecnología 8. Trabaja con el mismo aplicativo del banco matriz, muy avanzado 9. Empresa de referencia en el sector. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia favorable con el nuevo modelo bancario 2. Rápida evolución tecnológica. 3. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas. 4. Posibilidad de ampliar mercado trabajando para otras empresas. 5. Expectativas de crecimiento económico en el sector.

Fuente: Elaboración propia

- **DEBILIDADES:** Puntos débiles en los que hay que hacer hincapié para eliminar ya que limitan la efectividad de la estrategia de la empresa.
 - Necesidad de formación en todos los servicios que se ofrecen: En la empresa se hace una formación rápida para especializarse en un servicio en concreto, en ocasiones cuando se hacen llamadas a oficina y pregunta sobre otros temas, se puede apreciar la falta de formación en cuanto a los productos con los que se está trabajando.
 - Percepción por parte del cliente de lejanía con los trabajadores: Se percibe a los empleados de esta empresa como lejanos, con un trato muy disciplinado y de poca confianza tanto al teléfono como en la estructura de los correos que se envían. Se está trabajando mucho este punto, adoctrinando a los empleados

para que hablen a menudo con el cliente con un trato de confianza y estableciendo unas plantillas de correo que den la sensación de compañerismo.

- Cartera de productos limitada: Actualmente no todas las tareas administrativas que llegan a oficina se están haciendo en RAPSO, muchas de ellas todavía no las han traspasado. Se pretende conseguir que todo lo que son labores administrativas sea externalizado a esta empresa.
- Poca publicidad y promoción: RAPSO es una empresa casi desconocida para el público en general.

➤ **AMENAZAS:**

- Nuevos competidores: Al tratarse de un tipo de empresa nueva o que trabaja para clientes distintos a los que trabajaban con las empresas externalizadoras (banca), es para muchas empresas una oportunidad de ampliar su mercado.
- Nueva legislación.
- Cambios de hábitos de los clientes: Por ejemplo, que con la revolución digital, la mayoría de clientes pasen a banca puramente online.
- Rápida evolución y crecimiento de competencia.

➤ **FORTALEZAS:**

- Situación financiera óptima: Se vienen cumpliendo los compromisos presupuestarios, se cerró 2016 con cumplimiento de objetivos marcados a nivel financiero y de eficiencia, debido a los grandes esfuerzos realizados por los equipos durante la absorción de otras entidades y el control de costes.
- Mano de obra económica y formada: Como consecuencia de la crisis, existe cantidad de mano de obra disponible a bajo precio y con alto nivel de estudios.
- Equipos e instalaciones en muy buenas condiciones.
- Especialización por servicio: Cada departamento está especializado en una tarea diferente, para lograr así los objetivos de eficiencia marcados.
- Empresa interna de su banco matriz: Al ser su propia empresa, trabajan en línea con los mismos objetivos.
- Gran inversión tecnología: Se trabaja y se invierte en la mecanización y robotización de procesos estandarizados.
- Alianzas con empresas líderes en tecnología.

- Trabaja con el mismo aplicativo del banco matriz, muy avanzado: Se considera una de las mejores aplicaciones de entre los grandes bancos.

➤ **OPORTUNIDADES:**

- Tendencia favorable con el nuevo modelo bancario: Los clientes del banco matriz que trabajan online son mucho más rentables que los que visitan la oficina tradicional para realizar su operativa, ya que ocasiona menos gasto para la entidad.
- Rápida evolución tecnológica.
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.
- Posibilidad de ampliar mercado trabajando para otras empresas que deseen externalizar tareas.
- Expectativas de crecimiento económico en el sector.

7. CONCLUSIONES

El trabajo permite conocer cómo se desarrolla actualmente la actividad bancaria y su evolución en los últimos años, centrándose en el modelo de externalización de tareas administrativas, ha permitido conocer la empresa más a fondo, además de relacionar la teoría vista en la asignatura de Estrategia y Dirección Estratégica con la práctica, utilizando el caso de una empresa real.

Se ha hecho a partir de una búsqueda de información en diferentes medios, así como basándome en la experiencia adquirida tras cinco años de trabajo como administrativo en esta empresa, que por motivos de seguridad y protección de datos, no permite la profundización en diferentes temas, sobre todo el económico, ni revelar su identidad.

Se desarrolla la práctica, apoyada en los diferentes puntos explicados en clase para la realización de un análisis estratégico. El análisis estratégico realizado representa una importante herramienta para que la empresa tenga una visión global de la situación tanto interna como externa, y la tome como apoyo para establecer planes de mejora.

Tras el análisis se realiza la matriz DAFO y luego se procede a señalar los aspectos que se consideran más importantes:

De entre las debilidades que se presentan:

- Existe una necesidad de formación de los empleados en los servicios que se ofrecen. La formación que se recibe cuando se entra por primera vez es básica para una especialización del puesto. Es cierto que desde recursos humanos se ofrece formación de todo tipo, a realizar voluntariamente, pero debido al volumen de trabajo y a la no obligatoriedad de realizarla, no se suele hacer. Los empleados tienen trato directo telefónico y mediante correo con el banco matriz y deberían conocer más los servicios que se prestan para poder dar calidad al servicio y diferenciarse de este modo de la competencia.
- Los clientes tienen percepción de lejanía con los empleados de RAPSO. Esta debilidad ya se tiene en cuenta por parte de la empresa y se están tomando medidas para solventarla. De hecho la misión de esta empresa es conseguir alineamiento con la red de oficinas, ofreciendo un trato más cercano y de confianza.
- En cuanto la cartera de productos limitada, de momento tiene un único cliente y ya desarrolla todas sus tareas administrativas, pero es cierto que podría ir entrando en la realización de alguno de los servicios que requieran labores comerciales como por ejemplo la contratación de seguros, también es un servicio que no requiere la presencia del cliente, en todo caso éste siempre dispondrá de una oficina física si desea hacerlo por el método tradicional.
- Poca publicidad y promoción, se desconoce el motivo de esta debilidad. En una empresa cuyo principal motivo de creación es trabajar para otros clientes, pensamos que se hace necesario hacer publicidad. Sobre todo trabajando para un banco tan importante como es el banco matriz y que puede generar confianza a la hora de captar nuevos clientes. La empresa debería invertir en publicidad para darse a conocer y entrar así en nuevos mercados.

En cuanto a las amenazas:

- Nuevos competidores y rápida evolución y crecimiento de la competencia: Como se ha visto a lo largo del análisis, existen competidores que trabajan para otros bancos, también otros que todavía no tienen como cliente este sector pero tienen capacidad para entrar en él por su desarrollo tecnológico y su forma de trabajo tan similar. Para evitar que éstos puedan acceder al cliente de la empresa de estudio ésta deberá centrarse en ofrecer un servicio de calidad, mejorando la forma de trabajo y cumpliendo con los plazos acordados, en costes es muy difícil

competir, por eso hay que dar al servicio otros aspectos que lo hagan diferente y sitúen a la empresa por encima de la competencia. Además, seguir invirtiendo en tecnología y estandarizar procesos para que puedan ser robotizados, como se ha hecho ya con algunos servicios. Con este método aunque supone mayor coste, se ahorra a largo plazo ya que deja de necesitarse en algunos casos el factor humano, además aumenta la productividad y la eficiencia, y reduce significativamente el número de errores.

De las fortalezas y oportunidades detectadas, debería:

- Aprovechar la mano de obra cualificada, la posición de ser una empresa que trabaja para un banco de referencia en el sector, los equipos e instalaciones en condiciones óptimas y la inversión tecnológica para ofrecer servicios en sectores que todavía no han externalizado sus tareas, o empresas a las que les pueda resultar interesante cambiar de proveedor, aprovechando así las oportunidades reflejadas en el estudio (posibilidad de ampliar mercado trabajando para otras empresas y expectativas de crecimiento económico en el sector).

Posteriormente al análisis estratégico desarrollado, y en conocimiento de la situación actual, la empresa está en posición de elaborar un plan estratégico, fijando los objetivos que desea conseguir y estableciendo estrategias a desarrollar para la consecución de estos fines.

8. BIBLIOGRAFÍA

BBVA crea un Centro de Operaciones de Alto Valor en Málaga (2017, 13 de julio)
Disponibile en: <https://www.bbva.com/es/bbva-crea-un-centro-de-operaciones-de-alto-valor-en-malaga/> [Consulta: 2017, 31 de julio].

Cortina, A. (2017, 2 de enero). La Economía Española ante el 17. Periódico Expansión. Disponible en: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2017/01/02/5866437122601d34628b4657.html> [Consulta: 2017, 21 de agosto].

Datos Macro. España: pirámide de población 2016. Periódico Expansión. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/espanaf>. [Consulta: 2017, 7 de agosto].

Dávila, D. (2013). *Capacidades Organizacionales: Dinámicas por naturaleza*. Cuadernos de Administración. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/issue/view/554/showToc [Consulta: 2017, 06 de septiembre]

De Barrón, Iñigo. (2015, 9 de mayo). Banca digital: un negocio en auge aunque todavía incipiente. El país digital [en línea]. Disponible en: https://economia.elpais.com/economia/2015/05/09/actualidad/1431195384_102007.html [Consulta: 2017, 5 de agosto].

De Portillo, J. (2014, 14 de marzo). BMN acuerda la externalización de su servicio tecnológico en Accenture. CincoDias. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/03/14/mercados/1394822191_002833.html [Consulta: 2017, 10 de agosto].

El 65% de los bancos tiene estrategias de digitalización (2015, 22 de julio). Universidad de Navarra: IESE Business School. Disponible en: <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2015/julio/el-65-bancos-ha-ejecutado-iniciativas-estrategicas-digitalizacion/> [Consulta: 2017, 4 de agosto].

Europa Press (2017, 24 de mayo). Los usuarios de banca electrónica aumentan un 65% desde 2010, hasta 15 millones. Expansión. Disponible en:

http://www.expansion.com/agencia/europa_press/2017/05/24/20170524130505.html [Consulta: 2017, 5 de agosto].

Export Enterprises S.A. (2017). España: Política y economía. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>. [Consulta: 2017, 15 de agosto].

Flores, J. (2016, 29 de julio) Everis contrata con Sabadell servicios por 120 millones de euros. MERCADOS21.es. Disponible en: <https://www.mercados21.es/empresas/everis-contrata-con-sabadell-servicios-por-120-millones-de-euros>. [Consulta: 2017, 10 de agosto].

Gonzalez, M. (2016). España en el top 5 europeo de desarrollo tecnológico. El Referente. Disponible en: <http://www.elreferente.es/tecnologicos/estudio-tecnologia-espana-europa-30416>. [Consulta: 2017, 06 de agosto].

Gonzalo Alconada, A. (2013, 27 de septiembre). BBVA elimina el 31% de sus puestos administrativos. Cinco Días (El País). Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/09/16/mercados/1379359604_622288.html [Consulta: 2017, 3 de agosto].

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., (2015), La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones, Madrid, España, Thomson-Reuters Civitas.

Justo, D. (2017, 28 de agosto). Cadena Ser. Especial Mobile World Congress. Obtenido de <http://cadenaser.com>: http://cadenaser.com/ser/2017/02/28/ciencia/1488281552_888684.html

Lacalle, G. (2016) Operaciones administrativas de recursos humanos (Ed.2016). Madrid, España, Editex.

Lamo, Mariano (2015). La externalización de tareas, una de las claves del ajuste del sector financiero. Disponible en: <http://www.qipert.com/la-externalizacion-de-tareas-una-de-las-claves-del-ajuste-del-sector-financiero/> [Consulta: 2017, 3 de agosto].

Las 'startups' con sello ecológico se posicionan en el mercado español. Comunicación corporativa BBVA. (2017, 14 de agosto). Disponible en:

<https://www.bbva.com/es/startups-sello-ecologico-posicionan-mercado-espanol/>. [Consulta: 2017, 06 de agosto].

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de 1999, de Protección de Datos de Carácter Personal. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 14 de diciembre de 1999, núm. 298, pp. 43088-430099.

Los 4 estilos de dirección de Likert. (2017, 6 de febrero) Canalceo. Disponible en: <http://www.canalceo.com/estilos-direccion-likert/> [Consulta: 2017, 12 de agosto].

Merino Bobillo, M. Artehistoria. Disponible en: <http://www.artehistoria.com/v2/contextos/13016.htm>. [Consulta: 2017, 15 de agosto].

Normativa sobre Salud Laboral. [en línea]. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. [Consulta de 06 de septiembre de 2017] Disponible en: <https://www.msssi.gob.es/ciudadanos/saludAmbLaboral/saludLaboral/normativa.htm>

Ontiveros , E. (2017, 8 de enero). España 2017: menor inercia expansiva. El País. Disponible en: https://economia.elpais.com/economia/2017/01/05/actualidad/1483622412_596112.html [Consulta: 2017, 5 de agosto].

Porter, M. E. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, Ediciones Pirámide, 2009.

Porter, M. E. *Ventaja competitiva*. Madrid, Ediciones Pirámide, 2010.

Tadeo, F. (2017, 29 de agosto). La gran banca digitaliza a más de 1,7 millones de clientes en un solo año. Periódico elEconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8575123/08/17/La-gran-banca-digitaliza-a-mas-de-17-millones-de-clientes-en-un-solo-ano.html> [Consulta: 2017, 7 de agosto].

Valero, M. (2016, 3 de noviembre). España sigue siendo líder en oficinas bancarias por habitante pese a los ajustes. El confidencial. Disponible en:

https://www.elconfidencial.com/economia/2016-11-03/banca-ajustes-banco-de-espana-oficinas_1284287/. [Consulta: 2017, 7 de agosto].

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid, S.A. Ediciones Paraninfo.

