



d-Vops Research Papers

*Modelo de Costos de  
Operación Centralizada  
-Marco-*

<b>1. Identificar las Dimensiones del Costo de la Centralización</b>	<b>2</b>
1. Adaptabilidad	2
2. Velocidad de Respuesta al Mercado	2
3. Competitividad	2
4. Bienestar de las Personas	3
5. Innovación	3
<b>2. Establecer un Marco de Evaluación</b>	<b>3</b>
<b>3. Definir Fuentes de Datos</b>	<b>3</b>
<b>4. Crear y refinar Métricas y Fórmulas</b>	<b>4</b>
<b>5. Análisis Comparativo</b>	<b>4</b>
<b>6. Visualización y Presentación</b>	<b>4</b>
<b>7. Probar y Ajustar</b>	<b>4</b>
<b>Modelos paramétricos de cálculo</b>	<b>5</b>
<b>1. Financieras</b>	<b>5</b>
<b>2. TELCOS</b>	<b>5</b>
<b>3. Retail</b>	<b>5</b>
<b>Características del Modelo</b>	<b>6</b>
1. Definir Dimensiones Clave (ya identificadas)	6
2. Seleccionar la Industria	6
3. Diseñar y Seleccionar Métricas Específicas	6
4. Seleccionar Fuentes de Datos	6
<b>Aproximación del modelo #1</b>	<b>7</b>
<b>1. Sector Financiero</b>	<b>9</b>
<b>2. Sector de Telecomunicaciones (TELCOS)</b>	<b>9</b>
<b>3. Sector Retail</b>	<b>10</b>
<b>4. Recursos Generales para Benchmarking</b>	<b>10</b>
<b>Consideraciones para la Recolección de Datos</b>	<b>10</b>
Fuentes	11

# Modelo Paramétrico para calcular costos de la operación centralizada

## 1. Identificar las Dimensiones del Costo de la Centralización

Estas son las áreas clave de medición para identificar el costo de la centralización:

### 1. **Adaptabilidad**

- **Indicadores**
  - Tiempo promedio para implementar cambios organizacionales o estratégicos.
  - Nivel de autonomía en las decisiones operativas (medido con encuestas internas).
- **Costo:** Efecto de la lentitud en la implementación de cambios frente a competidores más ágiles.

### 2. **Velocidad de Respuesta al Mercado**

- **Indicadores:**
  - Tiempo desde la identificación de una necesidad del cliente hasta la implementación de una solución (time-to-market).
  - Proporción de decisiones clave que requieren aprobación centralizada.
- **Costo:** Pérdida de oportunidades de mercado por demoras en la respuesta.

### 3. **Competitividad**

- **Indicadores:**
  - Participación de mercado perdida frente a competidores descentralizados.
  - Incrementos en costos operativos debido a la dependencia de decisiones centralizadas.
- **Costo:** Erosión del posicionamiento competitivo y menor rentabilidad.

## 4. Bienestar de las Personas

- **Indicadores:**
  - Tasa de rotación de empleados.
  - Porcentaje de empleados que elegirían permanecer en la empresa (encuestas internas).
  - Comparación de salarios con la media del mercado.
- **Costo:** Pérdida de talento clave, mayores costos de reclutamiento y pérdida de productividad.

## 5. Innovación

- **Indicadores:**
  - Número de ideas o proyectos innovadores propuestos y aprobados en el último año.
  - Porcentaje de ideas que fracasan debido a barreras jerárquicas.
- **Costo:** Pérdida de oportunidades de innovación y ventaja competitiva.

# 2. Establecer un Marco de Evaluación

- **Metodología Base:** Se sugiere usar un enfoque **cuantitativo** y **cuantitativo**, combinando análisis de datos internos con encuestas y entrevistas.
- **Modelo de Ponderación:** Asigna un peso a cada dimensión según su impacto en el negocio (por ejemplo, velocidad de respuesta podría tener un peso mayor en sectores de tecnología).

# 3. Definir Fuentes de Datos

- **Internas:**
  - Datos de recursos humanos (rotación, encuestas de compromiso).
  - Tiempos de aprobación y ejecución de proyectos.
  - Costos operativos y financieros.
- **Externas:**

- Comparaciones de mercado (salarios, tasas de rotación, participación de mercado).
- Estudios de benchmarking con competidores descentralizados.

## 4. Crear y refinar Métricas y Fórmulas

Por ejemplo:

- **Costo por Adaptabilidad** = (Tiempo promedio de implementación × Costo por día de ineficiencia) ÷ Benchmark del sector.
- **Costo por Rotación** = (Número de empleados rotados × Costo promedio de reemplazo) + Pérdida de productividad estimada.
- **Costo por Innovación Perdida** = (Proyectos rechazados × Valor promedio estimado de innovación en el sector).

## 5. Análisis Comparativo

- Construye un escenario hipotético descentralizado para comparar los costos actuales con los potenciales beneficios de descentralizar:
  - Por ejemplo, ¿cuánto tiempo se ahorraría al eliminar ciertas aprobaciones jerárquicas?
  - ¿Qué nivel de innovación podría lograrse con mayor autonomía?

## 6. Visualización y Presentación

- Diseña un tablero o informe que muestre:
  - Los costos actuales de la centralización en cada dimensión.
  - Las áreas de mayor impacto.
  - Proyecciones de ahorro o mejora al adoptar estructuras más descentralizadas.

## 7. Probar y Ajustar

- Aplica el modelo en empresas piloto para validar las métricas y ajustarlas según los resultados obtenidos.

## Modelos paramétricos de cálculo

Hemos notado que debemos sensibilizar el modelo a los contextos específicos de cada industria, ya que ésto le dará una mayor precisión y aplicabilidad.

Deberíamos adaptar las métricas, los indicadores y los benchmarks a las particularidades de sectores como **Financieras**, **TELCOS** y **Retail**, ya que cada uno tiene desafíos y oportunidades diferentes.

También podemos definir un modelo genérico para “otros casos” de industria.

Por ejemplo:

### 1. Financieras

- **Adaptabilidad:** Impacto en la implementación de nuevas regulaciones o productos financieros.
- **Velocidad de respuesta:** Tiempos para desarrollar y lanzar servicios digitales.
- **Innovación:** Comparativa con Fintechs en creación de nuevos servicios o herramientas.

### 2. TELCOS

- **Competitividad:** Tiempos de respuesta ante fallos o interrupciones del servicio.
- **Innovación:** Despliegue de redes 5G frente a competidores más ágiles.
- **Bienestar:** Impacto en la rotación de personal técnico especializado.

### 3. Retail

- **Velocidad de respuesta:** Reacción a cambios en la demanda o rupturas de stock.
- **Adaptabilidad:** Agilidad para implementar nuevas tecnologías (e-commerce, omnicanalidad).

- **Comparativa:** Benchmark con competidores ágiles como Amazon o empresas más flexibles.

Abajo desarrollamos una primera versión del **modelo para medir el costo de la centralización** y lo adaptamos inicialmente a una industria específica: sector financiero en este caso.

## Características del Modelo

### Pasos para Diseñar el Modelo

#### 1. Definir Dimensiones Clave (ya identificadas)

- Adaptabilidad
- Velocidad de respuesta al mercado
- Competitividad
- Bienestar de las personas
- Innovación

#### 2. Seleccionar la Industria

- Los principales usuarios están dentro de tres tipos de industria: **Financieras**, **TELCOS** o **Retail**.

#### 3. Diseñar y Seleccionar Métricas Específicas

- Definir indicadores y fórmulas concretas aplicables a esa industria.
- Incorporar benchmarks conocidos como referencia.

#### 4. Seleccionar Fuentes de Datos

- Identificar bases de datos públicas, estudios de benchmarking y datos internos disponibles.



# Aproximación del modelo #1

## Industria: Sector Financiero

### 1. Adaptabilidad

- **Indicador:** Tiempo promedio para implementar nuevas regulaciones o productos financieros.
- **Fórmula:** Costo de Adaptabilidad = Días de retraso \* Costo diario por ineficiencia
- **Benchmark:** Fintechs u otros bancos que implementan cambios más rápido.
- **Fuente de datos:** Datos regulatorios, reportes internos, comparativas con la competencia.

### 2. Velocidad de Respuesta al Mercado

- **Indicador:** Tiempo para lanzar un nuevo producto financiero digital (por ejemplo, aplicaciones o servicios en línea).
- **Fórmula:** Oportunidad Perdida = (% de mercado no capturado) \* (Ingreso potencial)
- **Benchmark:** Fintechs y bancos líderes en agilidad de lanzamiento.
- **Fuente de datos:** Datos de productos lanzados, informes del sector.

### 3. Competitividad

- **Indicador:** Costos asociados a perder clientes frente a competidores más ágiles.
- **Fórmula:** Costo de Clientes Perdidos = (Número de clientes perdidos) \* (Valor promedio del cliente)
- **Benchmark:** Comparación con tasas de retención de bancos más descentralizados.
- **Fuente de datos:** CRM, informes de clientes y tasas de abandono.

### 4. Bienestar de las Personas

- **Indicadores:**
  - Tasa de rotación del personal clave.
  - Comparativa de salarios con la media del mercado.
- **Fórmula:** Costo de Rotación = (N° de reemplazos) \* (Costo promedio de contratación) + (Pérdida de productividad)
- **Benchmark:** Comparación con organizaciones más flexibles.
- **Fuente de datos:** Datos de RRHH, encuestas de clima laboral, datos de mercado.

## 5. Innovación

- **Indicador:** Número de proyectos innovadores rechazados (aprobaciones tardías, rigidez presupuestaria, insuficiencia de capacidad de análisis de la oportunidad, centralización de las innovaciones, resguardo en “estándares”, otros) debido a barreras burocráticas.
- **Fórmula:** Costo de Oportunidades Perdidas = (N° de ideas rechazadas) \* (Valor potencial de la innovación)
- **Benchmark:** Comparación con Fintechs y bancos más descentralizados.
- **Fuente de datos:** Datos de innovación interna, estudios del sector financiero.

## Próximos Pasos

1. **Validar esta estructura inicial** para el sector financiero.
2. Identificar fuentes de datos específicas.
3. Crear un **esqueleto inicial del modelo**, ya sea en Excel o en una herramienta de análisis.
4. Probar el modelo con un caso real o piloto.

# Fuentes

Para nutrir cada modelo con datos específicos de cada industria, es fundamental identificar fuentes de información confiables que proporcionen métricas relevantes en las dimensiones que queremos analizar: **adaptabilidad, velocidad de respuesta al mercado, competitividad, bienestar de las personas e innovación.**

A continuación, enumeramos algunas fuentes de datos y recursos que pueden ser útiles para cada sector:

## 1. Sector Financiero

- **Informes de Consultoras Especializadas:** Firmas como **KPMG, PwC y Deloitte** publican regularmente estudios sobre tendencias, desafíos y métricas clave en el sector financiero.
- **Asociaciones Industriales:** Organizaciones como la **Asociación Española de Banca (AEB)** o la **European Banking Federation (EBF)** ofrecen datos agregados sobre el desempeño del sector.
- **Bases de Datos Financieras:** Plataformas como **S&P Capital IQ** o **Bloomberg** proporcionan métricas financieras detalladas y comparativas entre entidades.
- **Informes de Innovación y Digitalización:** Estudios que analizan la adopción de tecnologías emergentes en el sector financiero, como el informe sobre la digitalización financiera en México.

## 2. Sector de Telecomunicaciones (TELCOS)

- **Informes de la Comisión Europea:** Publicaciones como el “**Digital Economy and Society Index (DESI)**” ofrecen datos sobre la digitalización y competitividad en el sector de telecomunicaciones en Europa.
- **Asociaciones del Sector:** Entidades como la **Asociación Española de Operadores de Telecomunicaciones (REDTEL)** proporcionan informes y estadísticas relevantes.
- **Consultoras Tecnológicas:** Empresas como **Gartner** y **IDC** publican análisis sobre tendencias, innovación y desempeño en el sector TELCO.
- **Informes sobre Competitividad y Regulación:** Análisis que discuten la necesidad de adaptar la regulación para mejorar la competitividad en el sector de telecomunicaciones en Europa.

### 3. Sector Retail

- **Informes de Consultoras:** **KPMG** publica estudios como el “**Global Retail Trends**”, que analizan la adaptabilidad y competitividad en el sector retail.
- **Asociaciones de Comerciantes:** Organizaciones como la **Confederación Española de Comercio (CEC)** ofrecen datos sobre el bienestar de los empleados y tendencias en el sector.
- **Estudios de Mercado:** Empresas como **Nielsen** o **Euromonitor** proporcionan datos sobre velocidad de respuesta al mercado e innovación en retail.
- **Informes sobre Transformación Digital:** Análisis que destacan la importancia de la digitalización y la innovación en el sector retail para mantener la competitividad.

### 4. Recursos Generales para Benchmarking

- **Bases de Datos de Ratios Sectoriales:** El **Banco de España** ofrece la **Base de datos de Ratios Sectoriales de las sociedades no financieras (RSE)**, útil para análisis comparativos.
- **Informes de Competitividad Global:** El **World Economic Forum** publica el “**Global Competitiveness Report**”, que incluye datos por sectores y países.
- **Estudios Académicos:** Universidades y centros de investigación publican trabajos sobre gestión de la innovación y benchmarking en diversas industrias.

## Consideraciones para la Recolección de Datos

- **Actualización y Relevancia:** Asegúrate de utilizar datos recientes y pertinentes al contexto geográfico y temporal de tu análisis.
- **Comparabilidad:** Verifica que las métricas utilizadas sean comparables entre sí y adecuadas para el sector específico.
- **Accesibilidad:** Algunas fuentes pueden requerir suscripciones o compras; evalúa el acceso según tu presupuesto y necesidades.

Al integrar estos datos en el modelo, podremos obtener una visión más precisa del costo de la centralización en cada industria, considerando las particularidades y dinámicas propias de cada sector.

## Fuentes

[https://elpais.com/mexico/branded/2024-10-09/la-innovacion-de-los-lideres-va-de-la-mano-de-la-digitalizacion-financiera.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://elpais.com/mexico/branded/2024-10-09/la-innovacion-de-los-lideres-va-de-la-mano-de-la-digitalizacion-financiera.html?utm_source=chatgpt.com)

[https://cincodias.elpais.com/companias/2024-09-13/europa-necesita-relajar-la-regulacion-para-ganar-competitividad.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://cincodias.elpais.com/companias/2024-09-13/europa-necesita-relajar-la-regulacion-para-ganar-competitividad.html?utm_source=chatgpt.com)

[https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/07/perspectivas-espana-2023-retail.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/07/perspectivas-espana-2023-retail.pdf?utm_source=chatgpt.com)

[https://www.deloitte.com/es/es/Industries/retail/analysis/retail-trends.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.deloitte.com/es/es/Industries/retail/analysis/retail-trends.html?utm_source=chatgpt.com)

[https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/central-balances/bases-de-datos-y-aplicaciones/bbdd-datos-publicas-informacion-sectores/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/central-balances/bases-de-datos-y-aplicaciones/bbdd-datos-publicas-informacion-sectores/?utm_source=chatgpt.com)

<https://entornoeconomico.com/entorno-economico/el-futuro-del-sector-financiero-rapidez-innovacion-y-personalizacion-como-claves-para-2025-2024121018320>

<https://inovalabs.es/es/que-es-benchmarking/>

<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/ue-2024-2029-sector-telecomunicacion-eje-competitividad/>

<https://fastercapital.com/es/contenido/Benchmarking-financiero--como-comparar-su-proyecto-con-los-estandares-y-las-mejores-practicas-de-la-industria.html>

<https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/central-balances/bases-de-datos-y-aplicaciones/bbdd-datos-publicas-informacion-sectores/>

<https://www.caixabankresearch.com/es/publications/informes-sectoriales>