

Economía doméstica: Cómo aprovechar el fondo de armario

Es el momento de rentabilizar las inversiones tecnológicas y en sistemas de la información efectuadas en ejercicios pasados y de reorientar la labor de nuestra red comercial.

En esta fase del ciclo económico (no, no vamos a nombrar la palabra maldita), se nos pide a los consultores que nos centremos en solucionar problemas muy concretos, y con una visión del resultado a muy corto plazo. Aunque nunca debemos perder la visión estratégica, la tendencia para 2009 es que cualquier actuación debe atacar los problemas vigentes, y mostrar resultados dentro del mismo ejercicio.

Este enfoque, con el que estamos claramente de acuerdo, no debería llevarnos a la solución de simplemente restringir la actividad (lo que nos va a perjudicar antes o después), sino que deberíamos acudir a reaprovechar y rentabilizar las inversiones que realizamos en el ciclo anterior más expansivo. Si me permiten recurrir al ejemplo de pie de calle, el o la mejor economista es el o la am@ de casa que debe seguir manteniendo el mismo nivel de vida con un gasto más restringido. Para ello deber empezar a vestir tirando de nuestro fondo de armario, aprovechar el magnífico congelador que compramos el año pasado para cocinar para dos días, etc., etc.

Este mismo planteamiento es válido dentro de nuestras entidades, donde la pasada década hemos realizado inversiones en sistemas de información y tecnologías que nos deben rendir y aprovechar hoy. Revisemos un par de ejemplos.

Primer ejemplo: Durante 2008 hemos asistido a una importante restricción del crédito que ha disminuido el GAP de liquidez de las entidades, y por tanto su margen de maniobra inmediata.

Las acciones tomadas para aumentar la liquidez por parte de las entida-

des han pasado por intentar aumentar el pasivo con acciones inmediatas, basadas en la oferta de productos muy concretos. Se han ofertado depósitos a plazo con tipos muy altos y con rentabilidades directamente negativas para la entidad. Esto ha sido, como se dice habitualmente, "pan para hoy y hambre para mañana", pues ha favorecido la aparición de clientes subasteros, rentabilidades negativas, y no ha solucionado el problema subyacente (el activo era largo placista y se parcheaba con pasivo corto placista).

Algunas entidades han intentado soluciones un poco más elaboradas, intentando captar clientes autofinanciados ("traiga sus ahorros y su hipoteca de confianza") o quizá con paquetes de productos.

¿Cómo debería haber ayudado la Tecnología? Todos estamos de acuerdo que en banca de particulares, el mejor cliente es el que se autofinancia (tiene una hipoteca por las ventajas fiscales, pero luego ahorra con nosotros). Nuestros sistemas de información deberían haber sido capaces de permitirnos configurar productos a medida con el objetivo a cubrir: Planes de ahorro asociados a las hipotecas, Depósitos realmente crecientes vinculados al ahorro y no solamente al plazo, Posicionamiento del activo largo placista a la reducción del plazo con reducción de prima de riesgo, etc.

Esto se consigue disponiendo de algo perfectamente posible con la tecnología y conocimientos actuales, que son los talleres de producto. Un correcto taller de producto debe:

- Permitir modelizar rápidamente los productos bancarios, tanto simples como complejos o agrupación de productos, incluyendo productos



José M. Albarrán
Consultor CMC



José M. Albarrán

Es consultor en entornos bancarios y financieros. Lleva más de 15 años intentando cubrir la brecha entre las necesidades y requerimientos de negocio y las soluciones que puede y debe proponer tecnología e intentando por tanto, fusionar esos conceptos místicos de "consultoría de negocio" y "consultoría de tecnología". Actualmente desarrolla su actividad en CMC (*Cognicase Management Consulting*).



dad creciente. Esto está siendo abordado centrándonos exclusivamente en la problemática del recobro, mediante soluciones muy tácticas ("agendas de recobro") que están obviando la importante fuerza subyacente en nuestra red comercial y en nuestros sistemas de información, y convirtiendo la acción realizada en poco más que una acción de telemarketing para reclamar los pagos. Incluso la incapacidad para una gestión efectiva nos ha llevado a la necesidad de venta de carteras a especialistas de recobro, cediendo a su vez parte de nuestro fondo de comercio (recordemos que no todo cliente en morosidad actual es un mal cliente a medio y largo plazo).

¿Cómo deberíamos abordar esta problemática? En este caso nuestra propuesta pasaría por una acción conjunta con la red comercial, definiendo un nuevo modelo o conjunto de procesos de negocio integrales ("Modelo Global de Gestión del Riesgo"), que incluya desde el inicio (Expediente Electrónico), la gestión del riesgo vivo (alarmas tempranas de riesgo de impago, financiación cruzada, gestión de la refinanciación, reducción de prima de riesgo) y la gestión del recobro en sí (aplazamientos, refinanciación, judicial). Esta formalización de un nuevo modelo de negocio, de ciclo completo del riesgo en nuestra red y canales, vendría acompañada de la explotación de la importante mina de información que tenemos en nuestros sistemas, bien por requerimientos normativos previos (Datamarts de gestión del riesgo originados en los proyectos de Basilea), bien por los sistemas de conocimiento del cliente y acción comercial previos.

Tecnológicamente debemos destacar que en este caso la relación inversión / beneficio es aún mayor que en el primer ejemplo, pues recuperaríamos elementos que ya tenemos y conocemos (nuestros datamarts de riesgo y de clientes), y los integraríamos con sistemas muy maduros y conocidos (BPMs – Gestión de procesos de negocio, Herramientas de Datamining y Business Intelligence que seguramente tenemos sub-explotadas, las agendas múltiples que ya tenemos en oficinas).

puros de intermediación, productos fuera de balance, servicios y comercialización de productos de terceros (seguros, etc.)

- Permitir transmitir el conocimiento y la facilidad de comercialización del producto a la red, acelerando la gestión del cambio (aquí son fundamentales tanto el soporte a la comunicación, la facilidad de uso y el modelado de los procesos de negocio dentro del propio taller)
- Permitir explotar la información que tenemos en nuestros sistemas de nuestros clientes, enlazando con los sistemas de campañas, venta cruzada directa, riesgo y scoring.

Dejando aparte la problemática de las liquidaciones complejas, los tres

primeros puntos son perfectamente abordables, tanto mediante la integración de productos comerciales en nuestro sistema de información, como con desarrollos perfectamente abordables en muy corto plazo.

Segundo ejemplo: Durante 2009 nos deberemos centrar en la gestión de la morosi-

Transmitir el conocimiento y la facilidad de comercialización del producto a la red, acelerando la gestión del cambio



En los dos ejemplos anteriores observamos que el verdadero trabajo y esfuerzo es llevado a cabo por nuestra red comercial. Estamos hablando de hacer una revisión de la forma de hacer las cosas, para reorientar nuestra red desde un modelo de negocio operativo/administrativo y comercialmente simple ("venta cruzada") a modelos de mayor valor, buscando tanto la eficiencia (beneficio/coste), como la eficacia (simplicidad y calidad). Esta revisión no es tecnológica, sino que debe realizarse desde dentro, mediante el cambio en las personas antes que en los sistemas.

Una buena gestión del cambio es un proceso largo, pero que depende mucho más de las actitudes y trabajo interno que de la inversión externa en herramientas, tecnologías y consultores (que serán necesarias y convenientes en tanto en cuanto hayamos hecho los *deberes* internos y no antes).

Aquí debemos ver la situación actual como una oportunidad y no como un problema. No hay nada que motive más hacia el cambio que vivir en entornos de riesgo, o dicho en lenguaje llano, "verle las orejas al lobo". Nuestra red está recibiendo una importante presión interna (resultados, morosidad, liquidez) y externa (presión social, noticias y mala prensa). En esta situación tenemos más de la mitad del trabajo de motivación hacia el cambio ya realizada si desde central somos capaces de aportar herramientas y procesos sencillos, que cumplan objetivos concretos y comprensibles por la red, de forma fácil y donde se vean los resultados de las acciones (*recompensar el cambio*).

Como último apunte, y si podemos ser un poco más ambiciosos de cara a 2010, deberíamos buscar cuál sería el motor que debe liderar el cambio global de nuestra red, y aquí la respuesta es sencilla: Nuestra red debe moverse directamente por el sistema de objetivos, por el propio concepto.

Hasta ahora, nuestros sistemas de objetivos han estado basados en parámetros de volumen de negocio simples (inversión + financiación), corregidos con consideraciones de productos de servicios (tarjetas, seguros). Estos modelos han funciona-



do bien en el ciclo anterior, donde el negocio y la problemática eran conocidos y comunes.

Pero para la próxima década, que debemos empezar a definir ahora, los sistemas de objetivos deben:

- Ser lo suficientemente flexibles para transmitir y bonificar nuevos objetivos a la red de forma rápida y sencilla (en 2008 debíamos perseguir la liquidez, en 2009 la morosidad y en 2010 la eficiencia).
- Deben ser capaces de cuantificar y medir parámetros heterogéneos, combinando los clásicos (volumen, margen) con los futuros (valor, fidelidad, eficacia, eficiencia), siendo capaces de contener, comunicar a la red y gestionar cualquier nuevo parámetro.
- Gestionar tanto a quién se mide (balancear el primar el trabajo en equipo de la oficina como el trabajo individual del empleado), qué se mide y quién lo mide (quizá la próxima década no será la estructura de red comercial la responsable de asignar y seguir los objetivos, sino que serán responsables de producto, de banca, de segmento de clientes, etc.).

Para finalizar, y sin haber nombrado ni una sola vez la palabra CRISIS, recordemos que es el momento de cosechar el fruto de nuestras inversiones pasadas en tecnología, obteniendo resultados claros y presentes que podamos revertir en nuestra organización.

La incapacidad para una gestión efectiva nos ha llevado a la necesidad de venta de carteras a especialistas de recobro, cediendo a su vez parte de nuestro fondo de comercio

Nuestra red debe moverse directamente por el sistema de objetivos, por el propio concepto