

## Experiencia relevante

### *Sector Servicios Financieros y Banca*

Para la filial local de **un gran banco comercial** estadounidense se llevaron adelante más de veinte proyectos en muy distintas áreas de la banca corporativa y de inversión. Entre aquellos referidos a estrategia y organización destacan:

- el desarrollo de la estrategia de lanzamiento de diversos emprendimientos de negocio: un servicio de 'portfolio management', la custodia de títulos y valores, un facilitador de operaciones de 'counter-trade', y servicios bancarios corporativos para empresas de seguros.
- la revisión de estrategias operativas y comerciales para el segmento de productos transaccionales (no fondeados) de banca corporativa, entre estos la primera aplicación fuera de los Estados Unidos de técnicas de re-enfoque de la gestión en el cliente.
- la realización de estudios de competencia para diversos productos y servicios entre ellos 'cash management', redes electrónicas de fondos, servicios de comercio exterior y otros.
- el análisis de oportunidades de 'cross-selling' entre diversas partes de la organización por productos que actuaban sobre el mismo 'target' de clientes.
- el análisis de percepciones por no-clientes pertenecientes al 'target' del banco, para orientar los esfuerzos de penetración agresiva.
- el desarrollo de modelos para simulación de estrategias de negocio en segmentos altamente sensibles a escenarios fuera de control de la Dirección, tales como las operaciones en el mercado de capitales y los 'cross-border funded projects'.
- el análisis de viabilidad de productos y servicios introducidos en otros mercados, para su extensión a la región, o en otros momentos de la vida del banco, para su discontinuación o relanzamiento. Entre estos últimos se revisó y discontinuó un producto que había sido muy exitoso en su momento. Dado la anticipación de problemas de rentabilidad y competencia que el producto iba a tener en el futuro cercano, se pudo afrontar la salida en un estadio maduro pero favorable, vendiéndose la cartera con beneficio incluso por encima de los cálculos de valor presente que el Banco manejaba por entonces.

\* \* \* \*

Para **la más importante red electrónica bancaria nacional** llevamos adelante el replanteo de la estrategia corporativa segregando por primera vez en unidades de negocio (cuatro) el análisis estratégico.

Dado la complejidad tecnológica de los negocios y la novedad de los productos ofrecidos al mercado, hubo que desarrollar enfoques innovadores que probaron ser

muy valiosos. El macro-proyecto se desarrolló a lo largo de tres años calendario, distribuidos como sigue:

- el primero dedicado a la estrategia corporativa de la red (definición de la cartera de negocios/mercados y capacidades distintivas a asegurar), a la asignación de los recursos principales entre negocios y a la organización en el primer nivel corporativo.
- el segundo año fue dedicado al desarrollo de las estrategias por negocio, identificando un posicionamiento deseado, analizando la fortaleza relativa para ocuparlo, seleccionando un eje estratégico principal y desarrollándolo a través de planes concretos de acción con responsables, calendario y metas concretas y controlables. Como parte de esta fase, se llevaron adelante estudios de campo sobre percepciones de clientes, análisis de la competencia, modelización de resultados, y definición de escenarios, entre otros.
- por último, el tercer ciclo anual de planeamiento se dedicó a la exploración prospectiva de nuevos ámbitos de negocio por la aplicación al negocio bancario de tecnologías emergentes en otras industrias. Como resultado de este trabajo ocho nuevos negocios fueron identificados y priorizados para desarrollo en los dos años subsiguientes.

\* \* \* \*

Para un **banco de inversión** interesado en evaluar la compañía para adquisición realizamos el análisis del proceso operativo de una compañía de servicios de collection y gestión de crédito con el objetivo de dimensionar el atractivo del negocio si se rediseñaran sus procesos claves de negocio.

Como principal premisa, este rediseño tenía que satisfacer en mayor medida la estrategia de negocio de la compañía: entendiendo como estrategia la que satisfaga simultáneamente dos máximos que se contraponen:

1. Valor para el cliente: como la diferencia entre el costo de autosatisfacerse y el valor pagado a "la compañía"
2. Valor para "la compañía": como la diferencia entre el valor cobrado del cliente y el costo incremental de servir la cuenta

Para cumplir ambas condiciones el proceso operativo debería simultáneamente tener un desempeño destacado en:

1. Servicio: aumentando el costo de autosatisfacerse y el costo de servir
2. Productividad: disminuyendo el costo de servir la cuenta

Se plantearon alternativas de mejoras para las diferentes actividades clave:

- Recepción:
  - Acordar con el cliente formato de envío y su disponibilidad de enviar / chequear la información (documentos no relevantes, errores de datos de las facturas)
  - Lograr mayor conocimiento del proceso

- Telegestión:
  - Zonificar Interior entre telegestores de Capital
  - Asignar deudores a telegestores y nombrar un responsable por cliente
  - Acordar forma de trabajo con cobradores del Interior
- Cobranzas:
  - Analizar la zonificación / nivel de actividad para mejorar la productividad (promedio capital: 3 visitas por día)
  - Analizar nivel de actividad para mejorar la productividad por peso pagado, principalmente en Interior
  - Acordar la forma de trabajo con Interior
- Realizar un costeo por actividad para:
  - analizar impacto de las alternativas propuesta
  - completar el análisis de valor por cliente