

EL CRONISTA
LUNES 5 DE JUNIO DE 2007

EL 'TURNAROUND' DEL BANCO HIPOTECARIO

Por Fernando Gutiérrez.

Crónica de una tarea titánica: transformar un banco de origen estatal, monoproducción y acostumbrado a tener clientes cautivos, en un banco comercial en condiciones de competir con el resto del mercado. Y todo en tiempo récord.



El cliente entraba a la sucursal, no veía a nadie que lo orientara sobre su trámite, sacaba un número y respiraba hondo, resignado a perder una mañana entera. Así fuera a pedir asesoría sobre un crédito hipotecario o para una consulta menor de un minuto, debía esperar su turno, tarea que podía durar horas. El diseño de la

sucursal seguía los lineamientos antiguos, con el mostrador de madera separando el mundo interno del externo y poca comodidad reservada a los clientes. El personal, formado en la cultura de que la persona que tenía enfrente no era un cliente sino alguien que hacía un trámite ante una entidad estatal, no contaba con la capacitación para dar un tratamiento comercial adecuado.

Así eran muchas de las sucursales del Banco Hipotecario hasta hace un año, cuando se dio inicio a un radical proceso de reconversión (turnaround, en la jerga del management) que ya alcanza a cuatro sucursales y que, para antes de fin de año, comprenderá a toda la red.

Luego de una redefinición de su estrategia de negocios, la institución comandada por Clarisa Lifsic de Estol decidió competir fuerte en segmentos que no formaban parte del tradicional foco del Hipotecario. Fue así que durante 2005 se emitieron más de 100.000 tarjetas de crédito Visa y se inició una agresiva presencia en el mercado de préstamos personales.

El objetivo es ambicioso: que el banco, sin perder su liderazgo tradicional en el segmento de crédito hipotecario, equilibre su mix de negocios en fifty-fifty respecto de las nuevas áreas. Para ello, era necesario cambiar varias cosas: desde los sistemas informáticos hasta la forma de trabajar de los oficiales.

La tarea fue encomendada a un equipo liderado por Aixa Manelli, gerente de Desarrollo de Sistemas y Procesos. La ejecutiva no oculta la dificultad que entrañaba el encargo: el mismo éxito comercial que estaba teniendo el banco implicaba una sobrecarga de trabajo que la estructura no estaba en condiciones de asimilar. En consecuencia, la variable de ajuste era el fin de semana de los empleados.

"Es un cambio cultural radicalmente importante, además de lo que suponía en cuanto a tecnologías, sistemas, procesos, organización de sucursales y canales alternativos de distribución", dice Manelli.

El cambio propuesto implicó trabajar en dos líneas paralelas: por un lado, la atención en las sucursales, que debía ser estándar y cumplir con ciertos objetivos de reducción de la espera del cliente; por otro lado, la agilización del trabajo en el back office, de manera de reducir los tiempos de respuesta ante una solicitud de un producto.

"Queríamos que el cliente se sintiera bien atendido, con trato personalizado, con mínimo tiempo de espera y que perdiera esa sensación de que podía entrar a la sucursal y nunca más salir", recuerda Manelli. No es un dato menor en un banco que tiene 1.000 empleados y sucursales en todas las provincias. Por lo pronto, tras la experiencia piloto de Santiago del Estero, ya se sumaron Corrientes, Catamarca y Posadas.

■ OBJETIVO: MENOS ESPERA

El primer paso, una vez hecho el diagnóstico fue contratar los servicios de una consultora o, como prefieren llamarle, un socio estratégico, para que ayudara a implementar las best practices. Luego de un proceso de selección, se contrató a Paradigma, que contaba con expertise sobre los procesos en el negocio bancario.

Daniel Farré, socio de la consultora, señala que la optimización de los procesos internos era un desafío: "Antes de que formáramos este proyecto se había logrado llegar a seis días entre un pedido y la aprobación de crédito; ahora lo redujimos a la mitad y ha habido casos de respuesta en el mismo día". Además, agrega, ello implicó un rediseño en el circuito de trabajo de las áreas de evaluación de riesgo, de chequeo de información y la coordinación con el área comercial.

Mientras tanto, la capacitación de la fuerza de ventas se inició con una experiencia piloto en la sucursal de Santiago del Estero. "Todo fue en plazos muy cortos. Nos fijamos dos meses para la identificación de mejoras en el modelo de atención y otros tres para implementación de la sucursal piloto", dice Manelli.

El primer paso fue la conformación de un equipo conjunto entre personal del Hipotecario y de Paradigma, que analizó los circuitos en las sucursales. Así constató que se recibía un flujo de unos 700 clientes, lo cual implica un tránsito alto que puede duplicar la afluencia de otros bancos y supone una dificultad adicional para optimizar los tiempos de espera. Un 65% de la gente acudía en procura de asesoría para la compra de productos financieros.

■ UN CAMBIO CULTURAL

"En realidad el componente más importante de este proyecto es que todo se trata de personas que atienden a personas. Y entonces el proceso de asimilación y réplica tiene en cuenta la velocidad de adaptación a estos cambios", dice Gustavo Calveiro, socio de Paradigma.

Según el consultor, el primer problema que se evidenció en las sucursales era que la puerta "no estaba gobernada". Se trabajó entonces en la implementación del puesto de recepción y orientación, también llamado greeter. Sólo con esta medida, se logró que el 35% de los clientes resolviera su consulta rápidamente (promedio de atención: un minuto) y que se liberara a los oficiales de cuenta para las tareas específicamente comerciales. Al mismo tiempo el greeter realiza una tarea de docencia hacia el público no familiarizado con canales alternativos, como la banca telefónica.

"El otro punto sobre el que se trabajó fue la transformación de los empleados especialistas en generalistas, donde todos pudieran hacer de todo. No era fácil, para alguien que siempre había trabajado en gestión de mora, pasar a vender tarjetas de crédito o préstamos personales", grafica Calveiro.

"El entrenamiento y la capacitación fue muy intensivo, fue en poco tiempo y además estuvo agravado por el hecho de que en las sucursales hubo que hacer obras de reciclado. Aun así, no notamos resistencia al cambio", dice Manelli. Y agrega que, como parte del plan, se busca que áreas que trabajaban en forma separada, como la originación de productos y la evaluación de riesgo crediticio, actúen en forma cercana y coordinada.

■ MIDIENDO EL CAMBIO

La medición de los resultados logrados en la reconversión del banco implicó que los gerentes aplicaran nuevas herramientas para medir la eficiencia de empleados y procesos. Así, existen estadísticas sobre tiempos de atención promedio de cada oficial o sobre días que demora cada solicitud en completarse y en qué fase de la cadena puede trabarse.

Calveiro afirma que se cuida que este tipo de indicadores no impliquen una presión negativa: "Son una herramienta más para el coaching, no es que haya un objetivo específico de tiempos de atención con un cliente. Para que esto funcione bien hay que entender que cada empleado tiene su propia curva de aprendizaje".

Y todos destacan el hecho de que no se produjeron los temidos síntomas de resistencia al cambio que suelen tener lugar en los procesos de reestructura. "Se trabajó muy bien el consenso. Hubo reuniones con gente de diversas áreas, como la dirección comercial, operaciones, sistemas, auditoría", explica Farré.

"Funciona cuando la gente siente que es parte, si se les da la posibilidad de opinar y participar. De hecho, los principales promotores del cambio han sido los empleados de la sucursal piloto", agrega Manelli.

■ LAS CLAVES DE LA RECONVERSIÓN

Hubo 7.000 horas de consultoría.

Se rediseñaron 70 procesos

Se redujo a 11 minutos el tiempo de espera del cliente en la sucursal

Se liberó a los oficiales del 35% de las consultas (las que no eran específicamente comerciales)

El tiempo estándar de un pedido de crédito personal se redujo de seis a tres días

Se generaron 100 indicadores de gestión

El 100% de las carpetas ingresadas al área de análisis de riesgo fueron respondidas en el día

Ya se rediseñaron, en layout y en procesos de atención al cliente, cuatro