

**EL IMPACTO DE UNA ESTRATEGIA MULTICANAL  
EN LA INDUSTRIA BANCARIA**

**MODHELUS**

## Introducción

Emilio L. Barreira, consultor bancario y destacado conferencista en los principales eventos bancarios de Latinoamérica, desarrollará en este ejemplar los desafíos que enfrentan las instituciones bancarias ante la necesidad de integrar los diferentes canales de operación del cliente. Descubra cuáles son las barreras tecnológicas, la imposibilidad del CRM sin una estrategia multicanal, el alto costo legado de las arquitecturas Main-Frame y otros factores centrales para el negocio bancario de los próximos años.

*En mayo del año 2001 concurrimos a la Conferencia denominada “Reengineering the Legacy Bank” en Londres, U.K., organizada por el BAI (Bank Administration Institute), la EFMA (European Financial Marketing Association) y el Grupo Lafferty, atraídos por el peso específico de las instituciones convocantes y el incentivo de presenciar la primera conferencia sobre Banca Minorista del siglo. Sin embargo, nunca imaginamos que el mundo desarrollado vivía los mismos problemas de adecuaciones que los que estábamos soportando en la región Latinoamericana.*

En el transcurso de las sucesivas conferencias y sus paneles fue quedando claro, desde el ángulo tecnológico, el poderoso freno que significaban las estructuras Legacy de IT para el futuro de la banca.

Probablemente nos alentó el comprobar que no éramos nosotros los únicos en la región que estábamos soportando las inadecuaciones, y valía la pena perseverar en la búsqueda de soluciones.

## Las inadecuaciones

¿Por qué se habla de inadecuaciones de los Legacy? Para entenderlo debemos partir de un enfoque conceptual.

En primer término, en su enorme mayoría los Legacy están basados en estructuras de Main-Frame, pensados y concebidos para realizar procesos en lotes, con el objetivo central de consolidar las operaciones realizadas y obtener la contabilidad del banco. A este objetivo primordial se adiciona usualmente alguna estructura de teleproceso, en general sincrónica, que posibilita operar las sucursales en línea.

Clásicamente se denominan estructuras de 9 x 5, pensadas para operar durante 9 horas diarias durante 5 días a la semana.

El segundo factor a tomarse en cuenta reside en las estructuras de sus aplicativos, que disponen de una gran orientación hacia la aplicación específica que se trate, y son normalmente desarrolladas en forma vertical, lo que se denomina "estructura en silos".

Este tipo de estructuras requiere para integrarlas horizontalmente el desarrollo de interfases entre los diferentes sistemas para poder dialogar entre sí. Este sistema de "vasos comunicantes" o interfases exige que, cuando un sistema es modificado, debe analizarse cómo repercute en las diferentes interfases y modificarlas, lo que lleva, por su nivel de acoplamiento, a una especie de reacción en cadena donde una simple modificación requiere la reprogramación de numerosos sistemas.

Esto se traduce usualmente en tiempos dilatados de desarrollo y mantenimiento y el uso extensivo de recursos humanos especialistas en cada uno de los diferentes sistemas.

Esta situación penaliza y lentifica las necesarias reacciones al cambio que toda institución requiere para poder competir, además de ser una carga pesada en los presupuestos de los costos operativos de los bancos.

Vale aquí acotar la observación realizada por un panelista cuando se analizaba esta situación, en la cual expresaba que si todos los bancos adolecen de similares problemas arquitectónicos, los benchmarking estaban viciados de un sesgo similar, ya que todos iban a ser igualmente deficientes. Y eso fue cierto hasta esta conferencia, donde se vieron análisis y proyectos donde claramente se buscaba superar estas limitaciones. Veremos más adelante como se analizaron las diferentes soluciones.

Lo que quedaba claramente demostrado es que la banca mundial estaba operando con plataformas concebidas entre 1985 y 1995. Pero ¿por qué lo que había sido universalmente adoptado como una solución indiscutida hoy ya no lo era?

El eje central de la inadecuación estaba en la explosión de los canales de distribución electrónicos operados desde 1995.

Se da por descontado que un banco actualmente debe competir obligadamente en una estrategia multicanal. ¿Por qué? Por el cliente. Este ya aprendió y quiere ser atendido donde le conviene, en el momento que lo desea y por el medio a disposición. Cuando el cliente exige operar donde, cuando y como él elige, la única respuesta es una estrategia multicanal o resignarse a perderlo.

Por otro lado, los bancos están aprendiendo dos aspectos importantes en términos de sus costos operativos. El autoservicio es mucho más barato en costo transaccional que la atención personalizada tradicional, por ende un objetivo primordial es mejorar el mix de transacciones de autoservicio.

El segundo aspecto es que el autoservicio abre la posibilidad de una estrategia de sustitución de activos. Esto significa que el activo lo pone alguien distinto al banco. En home-banking, el cliente es quien aporta la PC, él invierte en el activo, lo mantiene, lo provee de insumos, etc. El banco es meramente un proveedor de información, lo cual lo hace un brillante negocio.

Lo que parece indudable es que el mercado y los costos exigen una estrategia multicanal. Aquí es donde empiezan los dolores de cabeza. ¿Cómo hacer para que estructuras concebidas para operar 9 horas por 5 días operen las 24 horas del día y los 7 días de la semana, que es lo que exige una estrategia multicanal basada en el cuando, donde y como el cliente elija?

La solución que adoptaron diversos bancos frente a esta problemática fue instalar servidores que operen bajo esta característica de continuidad en el servicio.

Esto exige que cada servidor deba manejar la lógica necesaria para operar stand-alone, lo que implica poseer los algoritmos que permitan validar el acceso de los clientes y reconocerlos, darle acceso a sus cuentas y poseer las reglas de autorización y de negocios para operar sobre ellas, además de la base de clientes propia de ese canal para poder actualizar y mantener los saldos. Se va así construyendo una capa de servidores especializados que rodean a los Legacy y permite que los canales sean atendidos ininterrumpidamente.

Si bien en términos de eficacia la solución da respuesta a la mayoría de las necesidades de una estrategia multicanal, empieza hoy a ser fuertemente criticada desde el ángulo de la eficiencia y de la calidad de servicio.

La eficiencia se ve penalizada en la medida de que se van generando subsistemas independientes, usualmente sobre plataformas heterogéneas, cada una de las cuales posee duplicada lógica de validación, reglas de negocios y base de clientes. La modificación o introducción de un nuevo producto exige la modificación, no sólo de los Legacy, sino de todos los subsistemas .

Así, el esfuerzo y, por ende, el costo en recursos y tiempo se duplica o triplica ante cada modificación. Algo similar ocurre con las tareas normales de mantenimiento, donde incluso es posible que requieran distintas metodologías y hasta lenguajes distintos para cada plataforma, y acarrear la necesidad de diferentes especialistas, lo que redundará en un carga de mano de obra significativa.

Se suma a esto la necesidad de mantener sincronizadas las diferentes bases de datos, lo que exige procesamientos adicionales paralelos, proceso que además conlleva que usualmente el cliente posea visiones distintas de sus cuentas dependiendo de la hora y canal por el que ha accedido. Esto determina una calidad de servicio baja e inseguridad y desconcierto desde la visión del cliente

De acuerdo con un estudio realizado por J.P. Morgan sobre este tema, se estima que el costo de la capa que atiende el front-line es apenas un 20% del costo total, el 80 % está en los procesos paralelos, los costos de recursos humanos duplicados y tiempos de desarrollos y mantenimiento necesarios.

## La barrera tecnológica

Toda esta problemática empieza a focalizarse hoy, no sólo como un problema de ineficiencia y baja calidad de servicio, sino como una barrera en el desarrollo estratégico de un banco.

Dos son los aspectos básicos de estas consideraciones. El primero reside en que a medida que el negocio se va convirtiendo en algo más dinámico, la necesidad de cambios, adecuaciones al entorno de la competencia y el necesario incremento de la capacidad de innovación se convierten cada día más en una necesidad vital.

Estas arquitecturas, en este sentido, tienen tiempos de reacción al mercado muy bajas por lo complejo y la cantidad de trabajos duplicados que requieren,, reflejándose esto en mayores tiempos de desarrollo y testeo de las nuevas aplicaciones. Son estructuras que conspiran contra un aceptable e indispensable time-to-market competitivo.

El segundo aspecto se relaciona con la necesidad creciente que tienen los bancos de entrar en el campo de las tecnologías de CRM. La pelea por la billetera del cliente se va a dar cada vez con más intensidad en el área del CRM y del marketing one-to-one.

Es este aspecto, hay elementos primordiales que anteceden a cualquier plan de implementación en este sentido. El primero y sustancial es el conocimiento del cliente, sin un conocimiento adecuado es imposible establecer estrategias de relacionamiento eficaces y eficientes.

Un primer impedimento es la descentralización de las bases de cliente, lo que dificulta tener un conocimiento consolidado, al menos en tiempo real. Un segundo aspecto reside en la dificultad de conocer los usos, costumbres y frecuencias de acceso de cada cliente a los canales de distribución al estar la información descentralizada.

Esta situación se ve agravada en una gran cantidad de casos por dos aspectos no relacionados directamente con la barrera tecnológica, como son las estructuras Legacy de marketing que persiste en la banca, y la ausencia de un concepto claro sobre el significado del CRM.

El CRM parte de la necesaria visión y conocimiento centrado en el cliente. Por la masividad de la cartera, el primer escalón metodológico para llegar al conocimiento individual es la segmentación de la cartera en conjuntos de clientes con características comunes, esto significa que el primer paso en el conocimiento es la segmentación de la cartera. A partir de ella, es posible microsegmentar y llegar a un conocimiento más específico y, por ende, a la acción uno a uno.

Las estructuras Legacy de los bancos están normalmente clasificadas por productos y no por segmentos, y cada Jefe de Producto tiene su responsabilidad centrada en la penetración de su producto en la cartera de cliente. Esto determina que nadie en la estructura de marketing tiene visión de los segmentos de clientes y menos aún de los microsegmentos, en rigor nadie es responsable de los clientes, ni tiene visión global del mismo. Esta estructura está absolutamente encontrada e inadecuada con el concepto de CRM. Esto determina que el aumento del cross-selling y del incremento de las relaciones del cliente con la institución es responsabilidad de nadie y las iniciativas en este sentido parten normalmente de la conducción superior.

Un segundo aspecto radica en la asimilación del concepto de CRM con la capa de contacto con el cliente. Hablar de implementar CRM casi implica elegir una plataforma de software que administre los contactos del banco con el cliente. Lo que se soslaya en esta decisión es un aspecto conceptualmente trascendente, cual el conocimiento del cliente para orientar la acción.

En forma elemental, si un cliente es rentable debo retenerlo, y si no lo es, rentabilizarlo. Un criterio basal es que debo conocer qué productos en el segmento de ese cliente retienen más y cuál rentabiliza más, etc. Si, por el contrario, no se conoce, no se puede medir, y si no se puede medir, no se puede decidir, más allá de la intuición.

El conocimiento proviene de datamarts específicos para resolver este problema. Se debe suministrar a todo el personal de contacto y/o device en uso por un cliente información inteligentemente procesada sobre qué acción llevar a cabo con el cliente. Para ello, se debe contar con las métricas necesarias sobre rentabilidad, frecuencias y costumbres en el uso de los productos, renta potencial y capacidad económica, producto más proclive a la compra, etc., que permita hacer eficiente y productivo el contacto.

Pretender implementar un efectivo CRM solamente implementando la capa de contacto es estar a mitad del camino, y nunca veremos los resultados esperados.

Es posible que este concepto parcial del CRM esté originado en las dificultades que plantean las estructuras tecnológicas de los Legacy, en la capacidad de entregar una visión única y consolidada de toda la información del cliente, originada en la descentralización de la información de las actividades del cliente en cada canal.

No es de extrañar que el fracaso del CRM en la banca sea nota de tapa del Banking Strategies (Publicación del Bank Administration Institute), pese a las importantes y crecientes inversiones que en el área están realizando los bancos.

Tampoco es casual que se realizara una conferencia específica sobre la reingeniería del Legacy Bank; sobran motivos para ocuparse de estas estructuras "legadas o heredadas", ya que cada vez son más los bancos que se vuelcan contra estas estructuras constituyendo un freno para su desarrollo futuro.

## La superación de las barreras de los legacy

Dos ejes centrales de acción aparecen como barreras:

- 1) La incapacidad de los sistemas Legacy de operar 7 x 24 horas, lo que hace que los canales electrónicos no operen o lo hagan en forma desintegrada cada cual con su propia arquitectura y sus reglas de negocio, y su base de datos ad-hoc. Esto conlleva a la segunda barrera.
- 2) La desintegración de la base de clientes, o lo que es aún más grave, acarrea un reprocesamiento en paralelo largo y costoso sobre distintas plataformas para tratar de integrar y unificar la visión del cliente. Ambas barreras suponen costos adicionales, un esfuerzo en tiempo y recursos humanos en procesos paralelos que no agregan valor, controles cruzados para que las tareas no presenten inconsistencias, y diferentes tecnologías y plataformas, con metodología, procedimientos y especialistas diferentes.

Finalmente, subsisten en cada canal reglas de negocios independientes y diferentes interfases para la sincronización de las de las diferentes aplicaciones. Esto produce que ante cualquier modificación o nuevo desarrollo se requiera tiempo, recursos y una prueba exhaustiva, ya que en una pequeña modificación produce en cascada la modificación de todos los sistemas acoplados y las reglas dispersas en cada canal.

Esta circunstancia penaliza fuertemente el "time to market" del banco, restándole capacidad de reacción en el mercado y lentitud en la innovación; . tema por demás sensible ante la velocidad de cambio que plantea hoy la industria financiera.

Otro sinnúmero de dificultades se agregan a las mencionadas o son afectadas en forma directa o indirecta, como las dificultades para el CRM, la ausencia de agilidad en el planeamiento y análisis de demanda en canales, conocimiento del uso del banco según segmento de clientes, mejoramiento del mix transaccional y tanto otros factores de optimización y adecuación al mercado tan necesarios hoy en banca minorista.

¿Cómo se resuelven estos problemas? Claramente lo que es deseable es poseer un sistema que opere en tiempo real sobre una sola plataforma, con la información integrada en una única base y con las reglas de negocio y de autorización únicas. Quizás el análisis más detallado o más mencionado en los diferentes reportes e informes post-congreso, y el que hasta acá ha merecido más atención, es el estudio realizado por J. P. Morgan, que además tiene el valor testimonial de haberse implementado con buen éxito en la práctica.

El análisis del J. P. Morgan plantea tres posibles alternativas de solución:

1. Las llamadas "Veneer Solutions" (Fachada), que consiste en rodear a las estructuras Legacy con capas de procesamiento en tiempo real y dar así la sensación al exterior que todo el banco opera en tiempo real.

Es la solución más tradicional y que vemos con más frecuencia, y como hemos visto, la que genera más dificultades que soluciones. En su análisis, el Morgan opina que el costo y la ineficiencia de esta solución es alta, por los procedimientos complejos y paralelos que requiere para sincronizar la información, estimándola en el 80% del costo total de la solución.

Agrega que esta solución no permite la reingeniería de los procesos de cara al cliente y a la gestión del banco.

En rigor, parece más de lo mismo, de ahí la calificación de fachada con la que el Morgan la designa, en mi opinión apropiadamente.

2. Una segunda alternativa que se analiza es la reformulación y reinstalación de toda la arquitectura tecnológica del banco orientada a una solución integral en tiempo real.

Considerada casi como la ideal, el Morgan, sin embargo, plantea dos cuestiones de difícil asimilación.

Son altamente costosas y complejas, y adicionalmente advierte el peligro que existe en los errores de la migración de los viejos sistemas a los nuevos. Esto presenta un factor de riesgo difícil de ser aceptado en sistemas críticos como el de un banco.

Sin duda, esta solución conlleva el alcanzar y superar todas las barreras de los Legacy, produce la reingeniería de los procesos hacia el cliente y genera una integración y riqueza de información capaz de entregar un enorme valor a la gestión, optimizando acción sobre el mercado y planeamiento futuro, además de una enorme velocidad de respuesta a la innovación y reacción frente al mercado.

3. Finalmente enfoca una solución intermedia, entre las dos anteriores, que denomina "Greenfield", la cual consiste en la instalación de un sistema en tiempo real para la atención del Front-Line, en forma stand alone, haciendo subsistir a los Legacy en el back-end.

Con este esquema se consigue la reingeniería de los procedimientos hacia el cliente, la unificación de las bases y plataformas logrando además la integración de información, la unificación de las reglas de negocio y autorización, con un costo en dinero y tiempo menor que la segunda alternativa y sin riesgos de errores críticos en la migración.

Sólo acota que obliga a la coexistencia con los Legacy, y que si bien se logra superar gran parte de sus dificultades y barreras, obligan a la convivencia con estructuras superadas, y plantea problemas de sincronización entre el front y el back tecnológicamente superables.

Lo que quizás tenga más valor del análisis del Morgan y que le da un tinte más allá de la teoría y la especulación doctrinaria es el hecho de que al menos en dos instituciones con participación del Morgan en la región, hemos tenido oportunidad de hacer la experiencia directa en estas nuevas soluciones "Greenfield" y la teoría se ha parecido bastante a la realidad.

El balance de la experiencia de estas instalaciones "Greenfield" se puede resumir en un primer concepto que se logra con el diseño arquitectónico básico, que es la integración física y lógica de los canales de distribución bajo una única plataforma.

Esto simplifica, disminuye costos y permite tener las reglas de negocios y autorización en un solo lugar, bajo la misma tecnología, metodología y lógica operativa, permitiéndole al banco:

1. Operar con homogeneidad y uniformidad en los criterios operativos.
2. Poseer velocidad y sencillez para la rápida modificación de las reglas de negocios.
3. Operar con agilidad en las modificaciones o innovaciones sobre productos y reacción frente a nuevas regulaciones.

Un segundo concepto del diseño se basa en que la nueva plataforma posee una base de datos relacional única que posibilita asociar al cliente con todas sus cuentas, sus diferentes saldos, registrar sus accesos y usos. Se obtiene una visión única y conocimiento del cliente e información de valor para la gestión.

Un tercer concepto es que opera en realidad en 24 x 365 con estructuras redundantes a fallas, lo que determina continuidad y confiabilidad indispensable para este tipo de sistemas de misión crítica.



Un cuarto concepto que se alcanza con el diseño es que en la realidad el cliente puede acceder como, cuando y desde donde desee, y la información que obtiene siempre es uniforme, homogénea y única.

Adicionalmente, da información coherente para ambos CRM (logístico y operativo) e incluso puede llegar a soportar conectividad con datamarts específicos para la logística del CRM, convirtiéndose la misma arquitectura -al poseer conectividad, capacidad de individualización del cliente y control de los canales- en una plataforma de CRM operativo (carrier) en contacto con los clientes.

Finalmente, tiene capacidad para entregar información completa y precisa del nivel transaccional de cada canal y cliente, permitiendo implementar políticas de valor en el área de Channel Management.

La conclusión es que estos "Greenfield" aparecen como un paso intermedio para el estado del arte de la tecnología actual, que permiten la superación de las barreras que plantean los Legacy en términos del negocio y la competitividad, aún cuando están obligados a convivir con las estructuras Legacy.

Quizás nuevas tecnologías permitan en un futuro dar el paso de la migración integral sin un costo tan alto y con riesgo cierto y acotado. Sin duda eso ha de ocurrir, pero mientras tanto eso no suceda, estas nuevas arquitecturas en tecnología bancaria parecen diseñadas pensando mayormente en superar las barreras del negocio, del cliente y de la optimización de la gestión, y en menor medida enfocadas desde un ángulo informático ortodoxo.

Sin duda, las estructuras de los sistemas tradicionales de los bancos enfrentan un cambio cultural de impacto cierto y se debe contar con la resistencia natural que esto despierta, y será función de la alta gerencia de las instituciones el lograr superarlas.

Mientras las decisiones se tomen en función del negocio y no de la tecnología, el freno será menor para las áreas de Marketing, Planeamiento y Operaciones. Estas nuevas arquitecturas se constituyen en poderosas herramientas para su mejor gestión, el desarrollo de una efectiva acción sobre el mercado, la calidad de las decisiones y políticas a implementar, tanto para retener como rentabilizar clientes, así como para optimizar inversiones y costos. El impacto de estas nuevas arquitecturas en la evolución de un negocio que cada día más está motorizado por la tecnología no será menor ni despreciable.

Acerca del Autor

**Emilio Luis Barreira**

Argentino, licenciado en Sistemas y post-graduado en Administración.

Posee una dilatada experiencia como catedrático universitario, con una excelente formación académica y práctica, a lo que suma su vocación por la investigación y el análisis permanente del cambio en el área del management bancario.

A estas características de su formación se le suma su capacidad para establecer una sincera y didáctica comunicación con el auditorio, haciendo ameno y comprensible el tratamiento de los temas más arduos y complejos, con un enfoque riguroso, y con un alto sentido práctico del negocio.

El reconocimiento de estas facetas de su personalidad lo han convertido en un orador valorado en seminarios y congresos internacionales de la especialidad en habla hispana. Ha sido Director de la Escuela de Negocios de la Asociación de Marketing Bancario Argentino, Coordinador Académico del Congreso Internacional de Marketing Financiero y de las Jornadas Internacionales de Tecnología para el Negocio Financiero.

Ex-miembro Vocal Titular de AMBA y de la Comisión de Tecnología Bancaria. Se ha desempeñado como Director Comercial y General en distintas empresas internacionales, Consultor contratado por las Naciones Unidas y Asesor de la Oficina Intergubernamental de Informática.

Posee trabajos académicos mencionados en su especialidad y es autor de variados artículos en medios especializados. Presidente de la firma consultora en banca Emilio Barreira & Asociados S.A. de Argentina.