

"Nuestro modelo global de tecnología y operaciones nos ha permitido convertirnos en el banco más eficiente del mundo", ha declarado Emilio Botín, el presidente del Banco Santander, que lleva un año intensivo de inversión silenciosa en reforzamiento de su tecnología, sus capacidades y sus herramientas de gestión y control de Riesgos, una de sus prioridades de gestión en 2009, junto al ahorro de costes, como declaró en la pasada

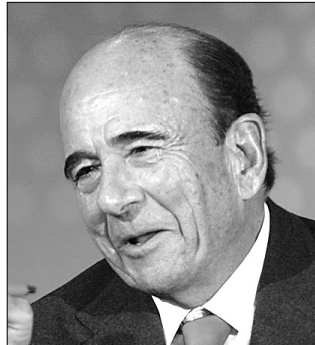
junta de accionistas. Y con principios distintos, pero estrategias gemelas, el BBVA de Francisco González sigue a la par en inversión en gestión de Riesgos, tanto que hasta comparten la exclusividad de la última herramienta de recuperación comprada a Experian; a la par que innova su departamento de Riesgos en la relación de competitividad con sus proveedores en *outsourcing* a los que ahora examina cada mes y premia o penaliza.

Invierte cada uno más de 20 millones en un sistema de recobro y el Santander 100 millones más en Accenture

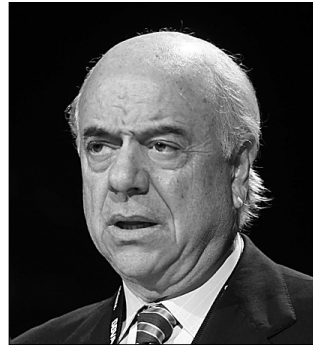
Banco Santander y BBVA se rearman contra la mora

El control de Riesgos centra la actividad y la inversión de los dos grandes bancos del país. Emilio Botín, presidente del Banco Santander, ya dijo en la presentación de resultados de hace un mes que la primera prioridad fue y será en 2008 y en 2009 la gestión de riesgos. Por su parte, Juan Asúa (BBVA) ha declarado esta misma semana que "el foco en el cliente, la gestión de riesgos y el control de costes son las claves para lograr un modelo diferencial que han permitido a BBVA marcar diferencias; y ésta es la razón fundamental por la que BBVA se encuentra hoy en día en una extraordinaria posición de ventaja", afirmó el director de España y Portugal de BBVA durante su intervención en el Foro de la Nueva Economía de *The Wall Street Journal Europe*.

Por todo ello, no es de extrañar la fuerte apuesta tecnológica de ambos grupos por herramientas tecnológicas y de control de riesgo financiero, así como en el consumo de información para la prescripción y el seguimiento de operaciones crediticias de clientes, como en el texto del apoyo inferior se explicita.



Emilio Botín, presidente del Santander.



F. González, presidente del BBVA.

ciendo los costes. Los beneficios adicionales están representados por la rehabilitación del deudor, que se alcanza mediante la creación de su perfil y uso de la técnica de recobro más adecuada, y un rápido retorno de la inversión".

Las palabras de Antonio Romero, director ejecutivo de recobro de Experian para EMEA, reconocen que estas decisiones de BBVA y Santander son acertadas porque "el recobro ha pasado de ser una fuente de gastos a convertirse en un generador de beneficios de primer nivel". "De esta forma -sentencia Romero- cada uno de los elementos de la *suite Experian Recobros y Recuperaciones* ayuda a optimizar sus esfuerzos de recobro".

Uno de los principios clave en el ciclo de crédito al consumo es el hecho de que la adquisición de un nuevo cliente es significativamente más caro que la venta cruzada o la retención de un cliente ya existente, según explica Burak Kilicoglu, consultor global de *Decision Analytics Experian*. Por lo tanto, "el objetivo primario del recobro es trabajar con clientes existentes con el fin de que sus cuentas estén al día y generen ingresos para la organización. Para aquellos clientes que no son capaces o

no están dispuestos a tener sus cuentas al día, el objetivo del recobro es minimizar las cancelaciones costeadas cuentas vencidas".

Más allá de esta herramienta exclusiva en España por BBVA y Santander, el banco presidido por Francisco González ha decidido en los últimos doce meses sacar aún más provecho a su gestión de cobros, tanto propia como para clientes, y ha tomado dos iniciativas absolutamente innovadoras en el sector.

En primer lugar, el departamento de Recuperaciones hace un año decidió realizar su gestión de cobros de una manera mucho más competitiva; ya que en vez de repartir las carteras de mora entre proveedores locales de cada región o en función de tipologías de deuda (descubiertos, tarjeta, crédito fácil, etc.) decidió dar a diez proveedores su confianza y dardes de todo en toda España. Sin embargo, hay un examen permanente, ya que cada mes el BBVA publica entre ellos su ranking y su promedio de recuperaciones. A las agencias malas las penaliza y a las buenas las premia con más trabajos. "Cada mes el CER (Centro de Recuperaciones) del BBVA puede suspenderle -dice uno de sus proveedores- por no ser rentable,

retirarte su confianza e, incluso, eliminarte de su lista de diez proveedores, sustituyéndote por otro". El esquema lleva funcionando un año de manera muy competitiva y eficiente.

Por otro lado, hace un año también que BBVA lanzó el servicio de Recobro para sus clientes pymes y empresas, lo que permite tener una red de venta de 3.800 puntos en toda España, porque las sucursales e internet son el canal de venta de los servicios de recobro que ofrece su *partner* Espand Abogados.

Inversión tecnológica en Santander

El analista Jesús Rueda (Intertell) explica así el liderazgo tecnológico en Riesgos del grupo Santander: "El control de riesgos es una de las características más importantes del Santander, es en este sentido el mejor banco del mundo y va implantando en todos los bancos que adquiere sus modelos con éxitos espectaculares. Informáticamente tiene hasta lenguajes de programación propios que se estudian en las universidades y que los implanta en toda la red. Gran parte de estos avances tienen su origen en la adquisición del Banesto de Mario Conde, que era en su día el banco más avanzado. Si a esta informática avanzada le unimos los procedimientos de dispersión del riesgo tradicionalmente muy elaborados, tendremos uno de los procedimientos de Control de Riesgo pioneros y líderes de la banca mundial".

Por ello, el Santander no descansa y ha dado pasos muy importantes en este primer trimestre de 2009. Construirá un nuevo Centro de Tratamiento de Datos (CPD) en Cantabria durante 2009 y 2010 con una inversión de 150 millones de euros y la creación de 200 puestos de trabajo, según anunció el presidente regional Miguel Ángel Revilla a mediados de febrero. Será el quinto CPD del grupo, que se une al de Madrid, Londres, México (Querétaro) y Sao Paulo. Según Botín: "La tecnología del banco es una de las más avanzadas del mundo por su orientación al cliente, y supone un pilar básico de nuestro modelo de negocio, porque hoy la excelencia en banca requiere no sólo ser excelente en los aspectos financieros del negocio, si no sobresalir también en el dominio de las tecnologías de la información".

Los CPD del Santander tienen capacidad para soportar 3 billones de transacciones anuales (más de 10.000 por segundo) y 1 billón de comunicaciones anuales a clientes. Almacenan 4.500 terabytes de información y engloban 50.000 dispositivos informáticos, 20.000 servidores de proceso y 220.000 desktops.

Pero como además de capacidad se necesita "inteligencia", acaba de contratar a Accenture "para desarrollar iniciativas estratégicas relacionadas con su expansión internacional". El contrato es por más de 100 millones de euros y un periodo inicial de dos años. Accenture será el socio tecnológico en consultoría, integración de sistemas, mantenimiento de aplicaciones y gestión de procesos de negocio en España, Portugal, Reino Unido, Alemania, México, Brasil, Argentina y Chile. "Gracias a él, vamos a reforzar sustantivamente nuestra capacidad de ejecución para seguir implantando nuestra visión estratégica de sistemas, que nos ha situado como el banco global más eficiente del mundo", concluye José M^o Fuster, director general de Tecnología y Operaciones del grupo Santander.

Salvador Molina

Recobro eficaz para ambos

No es por ello extraño, que los grupos BBVA y Santander hayan coincidido en comprar e implantar en el último año la misma herramienta de gestión de cobros para toda su organización mundial. Una herramienta cuyo coste supera los 20 millones de euros y que, como dicen fuentes del sector, "es tan cara que en España sólo la pueden comprar estos dos grupos, ya que para los demás es más barato no recobrar que comprar la herramienta".

Explica un documento de Experian que "la solución *Tallyman Debt Management* permite a las organizaciones tratar estos retos, incrementando la recuperación de dinero recobrado, garantizando una recuperación más rápida de la deuda a través de la mejora en la automatización de decisiones y el uso de mejores técnicas de recaudación para maximizar el beneficio, mejorando el flujo de efectivo y redu-

leasing, de factoring, tarjetas, telecos, distribución y la propia Asociación Nacional de Entidades de Financiación (ASNEF).

Millones de dudosos

Durante el año 2008, el volumen mensual de consultas creció desde 60.000 millones de consultas mensuales hasta más de 80.000 millones. En un mercado en retroceso de la demanda del crédito, este aumento de las consultas no tenía relación con el aumento de nuevas operaciones, sino más bien por el seguimiento de clientes de los que se desconfiaban las entidades cedentes de crédito. De hecho, fuentes del fichero de mora reconocen que más del 90% de las consultas que realizan las entidades -cedentes y clientes al tiem-

po- están destinadas al seguimiento de riesgos, más que a conceder nuevas operaciones.

Pues bien, fuentes relacionadas con este fichero reconocen que desde que comenzó el año 2009, el volumen de consultas se ha más que duplicado, estando en estos momentos por encima de los 170.000 millones de consultas mensuales, lo que para la empresa americana explotadora (Equifax) supone un buen negocio, y que en volumen de facturación supone más de un 25% de gasto para las entidades financieras, ya que parte del coste es fijo y parte es por consumo (consultas).

Reconocen estas fuentes que el aumento del consumo de información está directamente relacionado con el crecimiento de las monitorizaciones de clientes a los que las herramientas de control

de riesgo han puesto en seguimiento, así como a que se ha acortado el ciclo de tiempo para barrer carteras enteras de clientes en busca de datos negativos; es decir, que si antes se podía esperar un mes a detectar nuevas incidencias negativas, ahora se están haciendo repastos semanales sobre los mismos clientes, sectores o perfiles ya analizados la semana anterior.

El Santander, BBVA, La Caixa, Caja Madrid y Popular lideran estos consumos por su dimensión en cuota de mercado y también por su apego al sistema tradicional de trabajo en control de riesgo, por lo que están aumentando su gasto en el consumo de esta información de Asnef Equifax, así como de otros ficheros complementarios como el de Experian/BADEXCUG o el clásico RAI.

Duplican su desconfianza en seguimiento a clientes

✓ Existe un indicador claro que mide la creciente desconfianza de las entidades bancarias -con BBVA y Santander a la cabeza- respecto de sus clientes, de cualquier cliente y de cualquier sector. Se trata del nivel de consultas que hacen los departamentos de Control de Riesgos bancarios a los ficheros de solvencia patrimonial y de crédito donde figuran todas las incidencias de impagos que realiza el sistema financiero bancario y también al parabanquero del país.

El fichero por excelencia con más de 5,7 millones de datos se llama ASNEF Equifax y recoge toda la información de mora de entidades de crédito (bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito) y de establecimiento financieros de crédito, los EFC que representan las asociaciones de