

Caso: Redbanc y los inicios del Modelo ETAN

A principios de la década del 2000, Redbanc estaba todavía centrado en sus procesos externos de atención de clientes. No había abordado de manera sistemática la informática interna de la compañía.



A principios de esta década, Redbanc disponía de alta tecnología y sistemas automatizados de cara a sus clientes externos, pero operaba muchos de sus procesos internos de forma manual, lo que hacía que la información fuera disgregada y en base a papeles. Había dificultad para integrar servicios de información con los bancos y se utilizaban distintas plataformas y/o herramientas para producir información, gastando más tiempo en la elaboración que en el análisis de la misma.

Era una empresa que, mirada desde fuera, parecía un reloj, pero internamente el manejo de mucha de la información relevante era "a mano": las gestiones y muchos de los procesos, incluso operacionales, eran manuales. Se vio entonces la oportunidad de innovar y fue el momento de preguntarse cómo operar internamente los próximos 5 ó 10 años, revisando primero qué estaba pasando.

Había problemas de eficiencia, de riesgos operacionales, flexibilidad y agilidad, entre otros. Pero había un área en particular que

tenía que ver con el Modelo Operacional de la empresa. Ahí había una gran oportunidad de hacerlo más eficiente, más ágil, más flexible, y transformarlo en lo que es hoy: la columna vertebral, el motor, la base de conocimientos y la lógica de la compañía.

Innovación en todos los frentes

Se encontraron siete grandes temas en los que era urgente tomar medidas para fortalecer a Redbanc en su situación actual y futura, cualquiera que ésta fuera.

Se detectó la necesidad de evolucionar el switch de transacciones de ese momento por uno basado en estándares y tecnologías nuevas y abiertas, ya que el software de autorización tenía más de 15 años y su explotación también era semi- manual, sin mallas de procesos o puntos de control automáticos.

Vieron que también era necesario rediseñar las fuentes de datos para automatizar la gestión de la información, así como lograr una mayor agilidad en los procedimientos operativos y cumplir con los nuevos estándares de seguridad de las marcas de tarietas internacionales.



ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



Se decidió estudiar alternativas y seleccionar un nuevo software de aplicación de los Cajeros Automáticos, ya que el de entonces era propietario (y de varios proveedores), rígido y no satisfacía las necesidades funcionales y de time-to-market ni de entonces ni futuras. En el mercado había otras opciones de software de terceros, con mayor flexibilidad y donde Redbanc podía tener mayor control y autonomía y así disminuir los tiempos de implementación. El software básico de los cajeros estaba descontinuado, además que había un nuevo hardware y un software básico en el mercado que no estaba siendo aprovechado.

Finalmente había una enorme necesidad de innovar en la forma de operar internamente, y también de interactuar e integrar muchos de los servicios con nuestros clientes.

Se enfocarían en los temas urgentes para resolver la situación del momento. Estos temas resueltos debían servir para cualquier escenario futuro de la compañía.

Eran quizá los comienzos del Modelo ETAN. Aún no estaba escrito, pero la esencia y el método estaban presentes.

Tras un profundo estudio de la realidad de la compañía, se habían identificado cuáles eran los drivers de la compañía en ese momento, vale decir, los "tesoros" que había que salir a conquistar.

Pregunta para reflexionar:

¿Qué Drivers de valor identifica usted en este caso?

