

# Gabriel Gonzalez

## La transformación colectiva



---

PRESIDENTE, GARANTIZAR SGR-SOCIEDAD DE GARANTÍAS RECÍPROCAS, ARGENTINA

---

### > 1 <

Desde el inicio de Garantizar SGR, muchos de los procesos eran en papel e implicaban el traslado físico de los legajos de las empresas solicitantes de nuestras garantías desde el interior del país a nuestra casa central, con los imponderables y tiempos que ello conlleva.

El disparador de la transformación digital fue pensar en cómo resolver un problema concreto pensando en un doble desafío: ¿Cómo podíamos hacer para asistir a una mayor cantidad de pymes y, a su vez, lograr disminuir los tiempos de nuestra operatoria?

Partir de un problema concreto fue una de las claves. A veces, pensar en la gran transformación digital es abrumador y hace que cueste visualizar por dónde comenzar. Otro de los aciertos fue que la resolución del problema fuera pensada en una construcción colectiva con quienes trabajan día a día en la empresa. Dicha visión generó un gran involucramiento y compromiso de todo el equipo.

Otro aspecto importante fue lograr la habilidad para poder avanzar por etapas, y que el resto de las áreas de la empresa tengan visibilidad sobre los logros alcanzados. Esta estrategia nos dio mucha confianza, ya que se van visualizando los resultados en un plazo más corto y genera



un entusiasmo que se va contagiando a los distintos equipos de la compañía. La clave de esto es que los mismos recursos de la compañía ven que su trabajo más reiterativo y operativo se resuelve con la tecnología y pueden dedicar tiempo a tareas que generan mucho más valor. Es más satisfactorio.

### > 2 <

La dificultad inicial fue lograr visualizar la necesidad de transformarnos, pues Garantizar ya tenía un liderazgo de mercado. Tuvimos la visión estratégica de que la transformación digital era el camino y se la transmitimos a nuestros colaboradores. Entendimos que debíamos ser digitales para seguir liderando nuestro segmento y, sobre todo, para que los clientes sigan eligiendo a Garantizar.

Fuimos aprendiendo durante el proceso, que tener la mejor solución posible era salir con una versión más simple que luego se pudiera ir escalando, así como siempre estar pensando en cómo mejorar cada una de las implementaciones, es decir, una mejora continua.

Otro reto fue entender que la tecnología venía a complementarnos. Tenemos mucha presencia en las principales ciudades del interior y la digitalización de los procesos hizo que pudiéramos eficientar el proceso, para poder enfocarnos en las necesidades de las pymes y no en todo el trabajo administrativo detrás.

**El desafío principal es lograr que la compañía en conjunto pueda involucrarse en el proceso de transformación con un foco en la mejora del servicio hacia el cliente (interno y externo).**

En síntesis, no hay una solución mágica, ni un *software* específico que resuelva todo. La inversión en tecnología es importante y tiene que ser constante, pero es indispensable que nuestros colaboradores se capaciten y adopten las nuevas herramientas, colaboren con la mejora del proceso y con la forma de «hacer y pensar las cosas». El desafío principal es lograr que la compañía en su conjunto pueda involucrarse en el proceso de transformación con un foco en la mejora del servicio hacia el cliente (interno y externo).

### > 3 <

La definición inicial fue desarrollar, con equipos internos, un sistema CORE (sistema núcleo, propio, central) pequeño y con la última tecnología disponible que resuelva las cuestiones particulares del negocio de las compañías, para

integrarlo con una serie de herramientas ya consolidadas y probadas de mercado.

Implementamos dos herramientas que atraviesan, junto al CORE, todo el proceso de negocio: un Gestor Documental (SharePoint) que consolida en forma centralizada toda la documentación, y una herramienta de Business Intelligence (PowerBI) para visualizar y consolidar los tableros en un solo lugar; ambas soluciones, de nube.

Para las áreas de generación comercial y atención al socio desplegamos un CRM (Customer Relationship Management, utilizamos Microsoft Dynamics 365, en la nube), que resuelve el proceso de venta, gestión de casos y ejecuta campañas de *marketing* para la generación de prospectos.

Para nuestro equipo de Análisis de Riesgo hemos desarrollado una aplicación web de *scoring*, integrada con los burós de crédito y a la que aplicamos soluciones de inteligencia artificial.

Para la parte operativa, desplegamos BPM (Business Process Management, utilizando IBM BPM) que orquesta, de punta a punta, el otorgamiento de garantías, ordenando y asignando las tareas, permitiéndonos controlar y dar seguimiento de los tiempos y de cada legajo.

Finalmente, para los procesos de facturación y contable utilizamos ERP (Enterprise Resource Planning; para ello utilizamos Microsoft Dynamics 365, también en la nube).

En resumen, nuestro desarrollo interno se focalizó en lograr un gran sistema central propio e integrar, internamente, dicha solución CORE con las soluciones de nube consolidadas en el mercado. Eso es lo que nos ha dado resultado.

> 4 <

En primera medida, mejoramos considerablemente los niveles de servicios y los tiempos de respuestas a las pymes, logrando optimizar el otorgamiento de garantías. Antes del proceso de digitalización, la operación promedio llevaba un tiempo de resolución de entre 30 y 45 días. Hoy podemos dar respuesta, en algunos casos, en tan solo 10 minutos. Más del 70% de la cantidad de solicitudes se logran resolver en menos de 72 horas y todo esto, con un volumen creciente de operaciones que se multiplicó por 5 veces.

Con la información disponible en línea, tableros dinámicos y herramientas como Machine Learning e Inteligencia Artificial, hemos logrado anticiparnos y tomar decisiones con mayor rapidez y seguridad.

Con Garantizar Digital pudimos cubrir todo el territorio nacional y facilitamos la inclusión financiera de las empresas pequeñas y aquellas de zonas remotas adonde no podíamos llegar 24/7. La gestión de “Garantizar Digital” ha reducido el tiempo de respuesta de Garantizar a 10 minutos y la pyme puede recibir el desembolso de la garantía en tan solo dos días, lo que significó el 94% más rápido, con una operatoria sustentable totalmente sin papeles.

Por último, vamos incorporando otras herramientas adicionales novedosas que logran que nuestros recursos humanos dediquen esfuerzos a tareas de valor agregado y no en tareas rutinarias, como herramientas del tipo RPA (Robotic Process Automation), automatizando, así, procesos de control y gestión.

