

# **ASÍ ALCANZÓ APAP LA RENTABILIDAD A NIVEL DE CLIENTE**

El plan que permitió alinear su estrategia y las operaciones por medio de un mejor conocimiento del negocio

*Autor: Abner Huertas*

*Edición y diagramación: Romeo De la Cruz*





*Rafael Almánzar, Gerente de Rentabilidad en APAP*

**“El diseño en papel del modelo fue lo mas sencillo pero con un importante valor a la hora de revisar y comprender el flujo de costos ”**, relató Rafael Almánzar, Gerente de Rentabilidad en APAP.

---

Previo al año 2019 la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) -una entidad bancaria en República Dominicana— se embarcó en un reto: conocer la rentabilidad de cada uno de sus clientes y de los productos asociados a este. El objetivo principal era apoyar a la dirección a tomar decisiones a nivel de cliente basándose en hechos. Esa necesidad inicial los llevó a pensar en otro tipo de preguntas: ¿Valdrá la pena remodelar o ampliar las sucursales? ¿Están siendo rentables? ¿A qué nivel de utilización están operando? Todas estas preguntas les motivaron a buscar una solución que les permitiera generar un modelo de rentabilidad cuyos resultados fueran útiles para la toma de decisiones, alineándose con la estrategia del banco. Para este momento, APAP ya tenía clara su necesidad y la meta a la cual llegar. El siguiente paso era buscar un socio estratégico que los ayudara a materializar la solución deseada y que se alineara a

la estrategia del banco. Esta búsqueda se inició mediante entrevistas a diferentes firmas de expertos. Muchas fueron las firmas que presentaron sus propuestas y una de ellas fue la que presentó la visión y la experiencia que ellos buscaban. Fue así como GJ Nolan & Co., se alió con SAS y BiCon para trabajar hombro con hombro con APAP en la construcción de un modelo de rentabilidad que les permitiera responder a las interrogantes que un año atrás habían surgido en el área financiera del banco en un ambiente analítico de modelación.

El proceso de la construcción del modelo de rentabilidad a nivel de cliente se inició en 2019. El equipo de finanzas tenía definido su objetivo y el socio estratégico tenía claro cómo lograrlo; pero como en todo proyecto, hubo retos que vencer.

*“La calidad de los datos se logra con el tiempo, disciplina y enfoque”*

Sin embargo, el mayor reto fue garantizar una calidad óptima de los datos; para ello el equipo de APAP trazó una línea de meta: alcanzar un 90% de calidad en los datos para el modelo es decir, la calidad enfocada al requerimiento y estructuras requeridas por el modelo.

La meta de calidad de datos trazada requirió de trabajo de equipo entre el área de finanzas y el área de tecnología. Lo primero fue identificar las áreas de oportunidad de los datos, luego diagramaron las iniciativas de cómo lograr alcanzar la meta, ejecutaron el plan y establecieron los mecanismos para sostener el control de calidad. Gracias a la disciplina y enfoque del equipo, APAP ha logrado la meta en la calidad de los datos.

**La calidad de la información fue uno de los mayores retos, pero existió un segundo:** desarrollar una cultura de datos con el nuevo conocimiento del negocio a partir de los resultados obtenidos. La educación del uso y aprovechamiento del conocimiento a partir de los resultados,

desde gerentes a los cajeros en las sucursales, ha sido, y será, fundamental para el éxito continuo de la iniciativa.

Gracias a los primeros resultados, el equipo de APAP pronto se dio cuenta de que estos les permitirían alinear la visión y la operación por medio del conocimiento a partir de los resultados del modelo. Descubrieron información que antes estaba oculta tras toneladas y torres de informes contables, información que al ver la luz, ha agregado valor en la toma de decisiones estratégicas.

Una de las primeras impresiones al socializar estos descubrimientos fue una sensación de sorpresa; esta se hizo evidente con solo ver cuánto costaba una transacción en una sucursal, darse cuenta de que las sucursales que creían saturadas tenían espacio para crecer aún más y descubrir que algunos productos que consideraban poco rentables son muy rentables. Incluso les dio las bases para crear planes de acción para aquellas unidades que atendían a muchas personas, pero que por su naturaleza, recibían pocos ingresos asociados a la intermediación financiera.

*“El modelo permitió alinear la visión con la operación a partir del conocimiento generado por los resultados”*

Han pasado tres años desde aquel inicio en 2019, y el equipo continúa firme gestionando esta iniciativa con los principios de calidad de la información intactos. APAP ha logrado que el modelo evolucione y adquiera madurez.

En palabras del equipo de APAP, los beneficios que han fomentado dentro de la institución son:

1. Tomar decisiones basadas en hechos.
2. Mantener la calidad de los datos.
3. Facilitar la orientación de la estrategia.

¿Y qué hay del futuro? APAP sabe que los cambios en la forma en que se hacen los negocios los llevarán a evolucionar su modelo de rentabilidad. Esto conlleva a actualizar sus flujos e incorporar pronósticos continuos de la rentabilidad que les permitan tomar mejores decisiones, decisiones basadas en datos con calidad... algo para lo cual ya están preparados.

*BiCon lleva 11 años de relación con GJ Nolan Co. y 22 con SAS trabajando con clientes en la región de Latinoamérica y el Caribe. Para más información:*  
[www.bicongroup.com](http://www.bicongroup.com) | [www.gjnolanco.com](http://www.gjnolanco.com) | [www.sas.com](http://www.sas.com)



*APAP es una de las primeras instituciones financieras privada del sistema financiero dominicano*

**“Los primeros resultados del proyecto fueron muy importantes... no salíamos de la sorpresa”.** Rafael Almánzar, Gerente de Rentabilidad en APAP

---

