

Deep Partnerships. Caso de estudio

Bradesco y Visa Consulting & Analytics

Impulsando el rendimiento del portafolio con un mayor nivel de autorizaciones y una mejor gestión de la línea de crédito

EQUIPO DEL PROYECTO

Júlio Paixão. Superintendente Ejecutivo
 Julian Springer. Gerente de Departamento
 Jorge Sosa. Gerente de Políticas
 Alexandre Peyser. Director Sr., VCA
 Rodrigo Santoro. Director, VCA
 Luanna Shirozono. Director, VCA
 Fábio Gerdes. Gerente, VCA

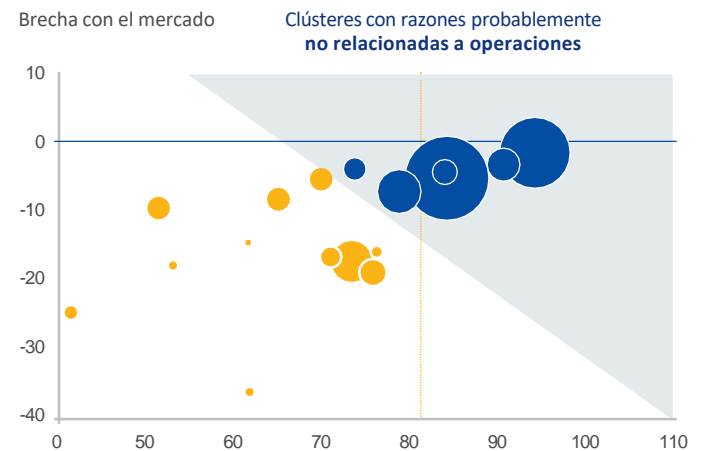
Contexto

Visa Consulting and Analytics (VCA) y Bradesco tienen un largo historial de asociaciones y proyectos que se han implementado con resultados positivos para ambas partes. Uno de estos proyectos, un estudio de *benchmarks*, permitió identificar una gran oportunidad en el área de autorizaciones. Basado inicialmente solo en los datos de VisaNet, VCA identificó un bajo nivel de autorizaciones en ciertos clústeres en comparación con el promedio de emisores de Visa en Brasil. Después de esto, las reuniones con los líderes de productos y las áreas de gestión de crédito y riesgo en Bradesco dieron como resultado discusiones muy positivas que llevaron a un proyecto de consultoría centrado en autorizaciones. El compromiso y el conocimiento aportado por el ejecutivo de gestión de riesgos de Bradesco y su equipo fueron fundamentales para garantizar que los problemas identificados se abordaran de manera rápida y eficiente, ya que varias oportunidades implicaban la gestión de líneas de crédito. Con el fin de acelerar la finalización del proyecto y al mismo tiempo garantizar la confidencialidad y seguridad de la información del Cliente, un consultor de VCA se encontraba en la oficina del Cliente para trabajar localmente tres días a la semana para hacer referencia cruzada de los datos internos del Cliente con los datos que se habían incluido anteriormente.

El reto

Junto con el equipo de riesgo del Cliente, y como resultado del verdadero trabajo en equipo, VCA logró identificar y cuantificar las oportunidades principales para aumentar las tasas de autorización, incluidas las transacciones internacionales (fronteras), el comercio electrónico, la configuración de BIN, fraude, tratamiento de tarjetas múltiples y líneas de crédito, entre otras. Los problemas identificados se agruparon en: **“1-Riesgo de Crédito”** o **“2- Operativo/Fraude.”** Esto permitió al equipo medir la contribución realizada por cada grupo identificado y designar a las partes responsables y accionistas para cada proceso.

Clústeres con fines de identificación



La solución

La solución incluía una nueva metodología de diagnóstico que se construyó a lo largo del proyecto gracias a la flexibilidad, el compromiso y la comprensión de los equipos participantes. El objetivo final fue lograr un mejor entendimiento de las brechas en los niveles de autorización y orientar las recomendaciones de manera efectiva. Durante esta primera fase del proyecto, la atención se centró en el grupo de “Riesgo de crédito” que involucra las políticas para administrar los límites, los límites excesivos y las transacciones atrasadas, que representaron aproximadamente el 50% de los motivos de rechazo.

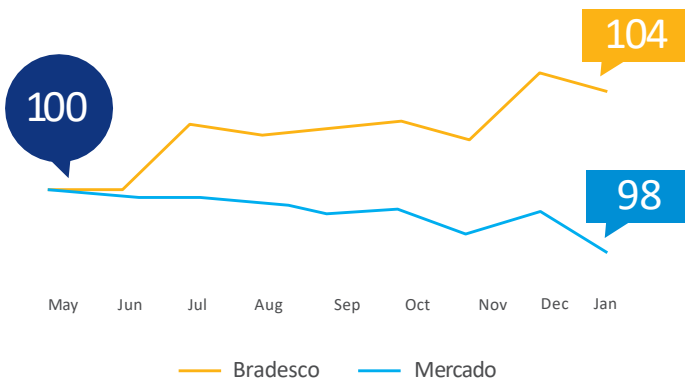
Valor para el cliente y para Visa

Bradesco tomó medidas rápidamente, trabajando en conjunto con una oficina local para implementar nuevos modelos y revisar las políticas de crédito. Esta recomendación tuvo un impacto inmediato y significativo en el aumento de número de transacciones aprobadas y en el volumen de ventas del portafolio.

Estado de Implementación y Resultados

Bradesco ha estado trabajando en la implementación de las principales recomendaciones del proyecto. ¡Los resultados son impresionantes! El gráfico a continuación muestra claramente el impacto en las tasas de autorización del Banco, que han aumentado durante los últimos meses, contrariamente a lo que se ha observado en general en el caso de otros actores del mercado, cuyas tasas de autorización disminuyeron durante un periodo de condiciones económicas desfavorables. Cuando se analizan las tasas de autorización históricas y se agregan datos más recientes una vez finalizado el proyecto, se percibe que las brechas se han reducido significativamente, lo que genera valor para el Cliente y para Visa.

Mejora en Autorizaciones (Mayo = base 100)



Tablero de Autorizaciones



Monitoreo Continuo

Una vez entregado el proyecto, VCA desarrolló tableros de indicadores basados en los datos de VisaNet en el software de Tableau para monitorear el desempeño de las autorizaciones del Cliente y general del mercado. El objetivo es maximizar el valor de esta importante asociación. Los ejecutivos de Bradesco prestaron todo su apoyo al proyecto; el resultado de un trabajo altamente alineado con recomendaciones aprobadas con certeza, demostrando la fuerza de una *Deep Partnership* con un alto nivel de compromiso. Como resultado, los ejecutivos de Bradesco solicitaron el apoyo continuo de VCA para desarrollar un plan de acción a mediano y largo plazo y así generar soluciones durante la segunda fase del proyecto, con enfoque en el grupo 2: operativo/fraude. La solución que VCA diseñó fue altamente reconocida por los ejecutivos del Banco, quienes destacaron su flexibilidad y personalización para las necesidades específicas del Cliente. VCA continuará monitoreando la implementación con la oficina local, trabajando en modelos para el Banco y asegurando la transferencia del conocimiento generado durante el proyecto (códigos y metodología), para que pueda ser integrado a los sistemas del Banco.



Contáctenos

Para más información con respecto a este análisis, comuníquese con su representante de Visa o con el equipo de Visa Consulting & Analytics directamente a su correo electrónico VCA_LAC@visa.com

Visite nuestra página web www.visa.com/vca