

JOAN CARDONA, CEO-socio director de Atmira

“En la actualidad, estamos inmersos en ocho procesos de fusión de entidades financieras”

Hace unos cinco años un grupo de directivos procedentes de grandes multinacionales decidieron crear su propia empresa, aprovechando su experiencia en el sector financiero. Así nació Atmira (‘at’ de atención y ‘mira’ de foco en el cliente), con el objetivo de ser el perfecto compañero de viaje de las entidades por la vía de la hiper-especialización. Cinco años después, con tres oficinas y dos factorías de software desde donde realiza el *outsourcing* global para cinco entidades, su apuesta se consolida y, en palabras de su CEO-socio director, “somos una empresa de nicho, muy especializados y por eso aportamos valor real en lo que hacemos”.



David Bollero.-

- La llegada de la crisis, ¿ha beneficiado a Atmira?

Sí. Nos identificamos mucho con el concepto de ‘empresa gacela’, pues si bien el volumen de inversión de las entidades financieras se ha reducido, basamos nuestro crecimiento en las oportunidades que nos ofrece la crisis actual. Está claro que antes hemos tenido que hacer bien los deberes y tener un buen modelo de capitalización que nos permita dotarnos de un importante músculo financiero, facilitándonos la posibilidad de tomar decisiones

ágiles y aplicarlas rápidamente. Otro componente importante en la crisis es el de la colaboración. Ante la incertidumbre que existe, asumir iniciativas en solitario es complicado. Por eso siempre hemos intentado ser el nexo de unión entre entidades financieras para poder liderar proyectos conjuntos que les aporten ahorro de costes, sobre todo actualmente en iniciativas de carácter normativo. Ese componente de colaboración nos aporta una fuerza y una estabilidad para seguir avanzando en nuestra política de empresa. Además,

nos dedicamos 100% al sector financiero, teniendo mucha actividad en las cajas de ahorro y enfocándonos siempre del lado del cliente. Todo esto nos ha permitido alinearnos con las necesidades emergentes del sector y, con una cultura de esfuerzo y rentabilidad y con una estructura muy optimizada, hemos podido acotar los costes a soportar y dotar de capacidad a la empresa para cumplir los objetivos definidos año tras año.

- ¿Cuáles son las líneas de actividad más fuertes?

En nuestros inicios concebimos Atmira como una

empresa *boutique* especializada en prevención y seguimiento del riesgo y la recuperación de la deuda, donde no hay que olvidar que nuestro equipo ha realizado unos 50 proyectos. Luego entendimos que para dar soluciones de valor debíamos cambiar algo nuestro enfoque debido a la necesidad por parte de las entidades de integrar información corporativa. Así que nos adentramos en el *core banking* y, en concreto, en la plataforma tecnológica Servidor Financiero, uno de los estándares en España. Esta apuesta por el *core banking* nos ha permitido tener especializados a 170 consultores, posicionándonos como uno de los líderes en el mapa de competencias en esta plataforma.

- Y el actual escenario de concentración bancaria, ¿cómo les afecta?

Las concentraciones de entidades implican, entre otras cosas, la integración de diferentes riesgos que parten de las distintas políticas de inversión realizadas en cada entidad, generándose la necesidad de dinamizar las políticas de prevención y segui-

“Siempre hemos intentado ser el nexo de unión entre entidades financieras para poder liderar proyectos conjuntos que les aporten un ahorro de costes”

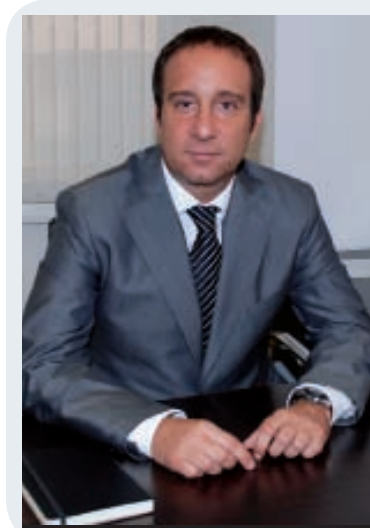
miento del riesgo. En cuanto a recuperaciones, aunque en los últimos meses se ha triplicado la morosidad en las entidades financieras con respecto a los cinco últimos meses del año pasado, si comparamos el crecimiento de estos cinco primeros meses con el de los índices de morosidad de 2009, la perspectiva no es tan alarmante. Esto manifiesta que la mora ya reside en las entidades, y eso implica reorganizar procesos y optimizarlos, aun teniendo en cuenta que en los últimos tiempos, las entidades han realizado cambios profundos a nivel organizativo, de forma que los departamentos están mucho más orientados a resultados, con

“Nuestro objetivo es incrementar nuestra cifra de negocio en un 13% para este año y situarla en aproximadamente 17 millones de euros; en 2009 cerramos con unos 13 millones”

perfiles más ejecutivos de su personal.

- Pero ¿se han hecho los deberes en cuanto a prevención del riesgo en bancos y cajas?

Esos índices se basan por un lado, en una situación inflacionista del sector inmobiliario muy importante y, sobre todo, del suelo; eso hace que al final un alto índice de negocio, en concreto de las cajas de ahorro, esté muy vinculado a ese negocio incluso con empresas parti-



► **Empresa en la que inauguró su carrera profesional:** Solinsa.

► **Estudios académicos/especialidad:** licenciado en Económicas.

► **Background profesional:** Solinsa, Grupo Steria y Atmira.

► **Tecnología revolucionaria:** Internet, movilidad y la ‘nube’.

► **Concepto que definiría su gestión:** gestión directa basada en la confianza.

► **Referente personal/profesional:** Haruki Murakami.

► **Vocación frustrada:** enólogo y cocina de autor.

cipadas, lo que ha ocasionado una evolución de la mora importante. Por otro lado, también se encuentra la concesión de créditos e hipotecas con escaso control dada la premisa fundamental de captar cuota de mercado. Sí es verdad que hasta el momento las herramientas de medición del riesgo y de recuperación estaban muy basadas en la gestión de la mora en las entidades, pero no se disponía de una buena estructuración de toda una información y previa a esa entrada en la parte pre-contenciosa. En los últimos años, se ha estructurado esa información y, aunque las entidades hayan evolucionado, el volumen de créditos de dudoso cobro ha aumentado exponencialmente, con lo cual los sistemas que los sustentaban han tenido serias dificultades. Con todo, han faltado iniciativas de segmentación de cartera, se ha llegado tarde al rediseño de las propias estrategias de recuperación y han faltado iniciativas como el *scoring* de recuperaciones desde un punto de vista estratégico.

- ¿Cómo compite Atmira con los actores generalistas –las grandes consultoras–

o frente a los de nicho como Mathworks?

Nuestra competencia a día de hoy es IBM, Indra, Accenture, Atos Origin... Visito desde su dimensión es complicada la competencia en un entorno global, pero como nuestra vocación es la especialización, hace que en ese nicho concreto de Servidor Financiero y de la prevención y seguimiento del riesgo y la recuperación seamos altamente competitivos porque aportamos soluciones específicas, pero a diferencia de Mathworks, no tan basadas en la analítica de datos, sino más orientadas a todo el proceso, pues somos conocedores de todo el ciclo global de la deuda. Eso, aunque parezca extraño, es un nicho muy específico que las grandes consultoras no dominan. Somos líderes destacados en este entorno.

- ¿Las propias entidades no suponen una competencia al desarrollar las estrategias con recursos propios?

En el caso de las cajas, la CECA ha hecho una gran labor de reordenación, compartiendo las experiencias de las diferentes cajas de ahorro. Al estar tan especializados, hemos reducido mucho el *time to market* y, como la situación era tan crítica, hemos realizado cerca de 15 proyectos en los últimos tres años, basados en la rapidez de implantación y en el conocimiento de nuestros consultores.

- ¿Qué otras soluciones de valor ofrecen?

Derivado de la concentración del sector, hemos instrumentado una oferta de nuestro modelo de servicios, ‘Lending Management Services’, que se basa en los

cambios organizativos, en la gestión del conocimiento y la localización de esa gestión del conocimiento y que abarca, desde servicios profesionales especializados con un alto componente funcional hasta la deslocalización de los mismos y la externalización de tareas industrializadas a través de nuestras factorías. Actualmente estamos inmersos en ocho procesos de fusiones y agrupaciones financieras. Debemos de ser de las consultoras TI que está presente en más procesos de estas características. Por otro lado, en nuestro portfolio de soluciones y servicios, hemos hablado ya de neXum, nuestra oferta en la que incluimos servicios de consultoría más soluciones de negocio, una orientada a la prevención y seguimiento de riesgo y otra a la recuperación. Además, fruto de nuestras relaciones comerciales con clientes y de la colaboración, comercializamos soluciones de *core* bancario alrededor de Servidor Financiero y otras satélites, y disponemos de soluciones de banca multicanal.

- ¿Cuáles son sus previsiones para este año?

Nuestro objetivo es incrementar nuestra cifra de negocio en un 13% para este año y situarla en aproximadamente 17 millones de euros. En 2009 cerramos el ejercicio con unos 13 millones.

FORTALEZAS

La firma ofrece soluciones de *core banking* para el sector financiero, y dispone de verticales que permiten la gestión integral del crédito, la morosidad y riesgos. Presenta sólidos resultados financieros y un fuerte crecimiento en los tres últimos años por encima del 100% en facturación, beneficios y EBITDA.

DESAFÍOS

El principal es continuar adaptando su estrategia a un entorno muy afectado por la crisis y a un sector en pleno proceso de transformación. Muestra ciertas debilidades en su posicionamiento como marca frente a sus competidores y le falta consolidación de su negocio en el sector asegurador o la internacional como una opción natural de crecimiento.