

The background image shows two men in business suits sitting on a concrete ledge in front of a large glass window. The man on the right is holding a laptop and looking at it, while the man on the left looks on. The window reflects an outdoor area with tables and chairs. The scene is brightly lit, with long shadows cast on the ground in the foreground. A blue banner with white text is overlaid at the bottom of the image.

El papel de los bancos en un Planeta Inteligente

- 01 EL PAPEL DE LOS BANCOS EN UN PLANETA INTELIGENTE
- 07 EL BANCO INTELIGENTE
- 16 BUSINESS ANALYTICS AND OPTIMIZATION
- 18 OUTSOURCING DE PROCESOS DE NEGOCIOS
- 22 INFRAESTRUCTURA DE INFORMACIÓN
- 24 COMPENSACIÓN DE CHEQUES POR IMAGEN
- 28 EL CENTRO DE SOLUCIONES PARA LA INDUSTRIA FINANCIERA DA AMÉRICA LATINA
- 30 PRODUCTOS Y SERVICIOS IBM PARA EL SECTOR FINANCIERO



EL PAPEL DE LOS BANCOS EN UN PLANETA INTELIGENTE



BUSCANDO TRANSPARENCIA Y SUSTENTABILIDAD

La crisis en el sistema financiero global hace surgir dudas sobre el futuro de los bancos. La desvalorización de las marcas bancarias internacionales más conocidas fue inmensa. De forma consolidada, el valor de mercado de las empresas financieras de las mayores economías del mundo tuvo una caída de 48%, en sólo diez meses (figura 1). Para que esta industria continúe contribuyendo al crecimiento de la economía real, los ejecutivos de estas instituciones deberán encontrar un nuevo punto de equilibrio entre crear un sistema estable y regulado e, incluso así, promover innovaciones saludables para el crecimiento de la economía real.

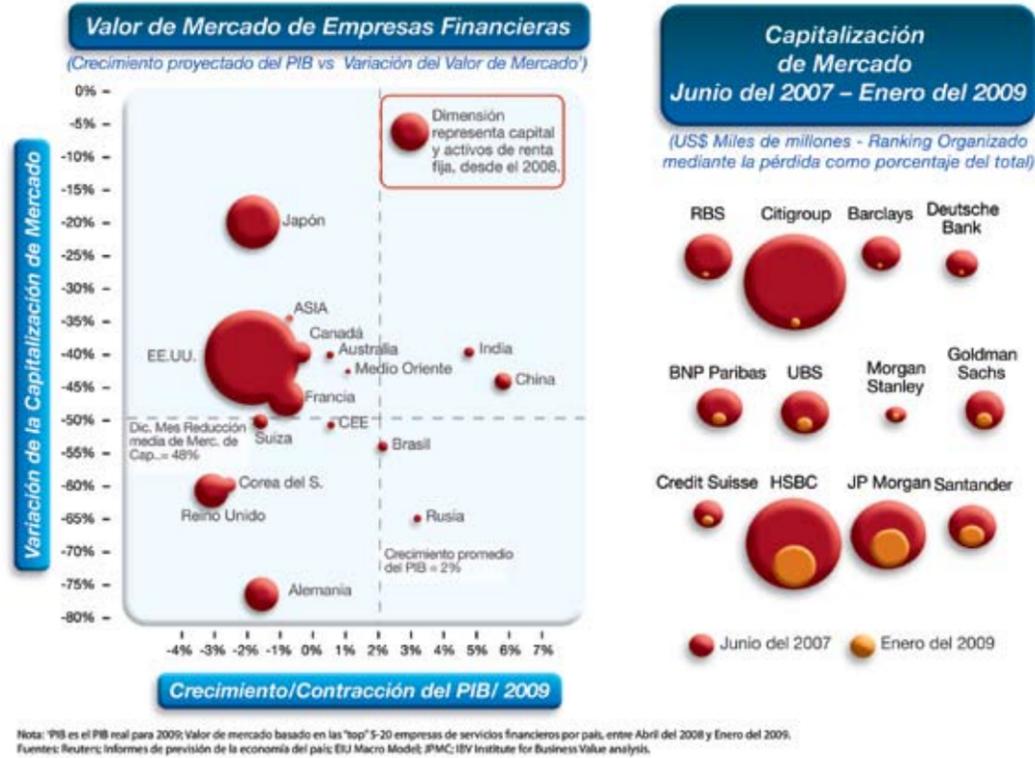


Figura 1 – Impacto de la crisis financiera en los bancos alrededor del mundo

A partir de un estudio reciente del Institute of Business Value, "Toward transparency and sustainability" [1], IBM analizó los aspectos más importantes en la construcción de un nuevo modelo para empresas del sector financiero. De entre los principales puntos identificados, se observó que, en los últimos 20 años, esta industria tuvo un desarrollo rentable explotando nichos de mercado del sistema financiero, o sea, comprando y vendiendo productos complejos mediante canales mal regulados y poco conocidos por el público en general.

Dos ejemplos son contundentes (figura 2): la proliferación de derivados de mostrador y el valor de los activos financieros cargados fuera de los balances de los bancos tradicionales. En el caso de los derivados, el valor de los abiertos en el mercado global aumentó de US\$ 80,3 billones a US\$ 595,3 billones, de 1998 al 2007. A su vez, los activos mantenidos por bancos de inversión, fondos de hedge e instrumentos estructurados eran de, aproximadamente, US\$ 10,5 billones, en los Estados Unidos. Algo como US\$ 500 mil millones más que en el sistema bancario estadounidense.

El uso de estos instrumentos sofisticados hizo posible los grandes retornos para los accionistas, ya que facilitó el movimiento de capital entre las partes. Por ejemplo, en vez de mantener los préstamos originados en sus libros contables, los bancos pudieron securitizar/titularizar y vender esos activos a otras instituciones, liberando su capital para conceder más créditos en el mercado. Pero estos instrumentos también acarrearón el aumento de riesgos y la mayor volatilidad en el segmento. Muchos de los créditos concedidos estaban apoyados por garantías de valores volátiles, lo que aumentó el riesgo sistémico, en vez de ser concedidos mediante una evaluación más profunda sobre las capacidades de repago de las partes. En este sentido, el ejemplo más aparente es el crédito hipotecario "subprime". Además, la mayor parte de los bancos mantuvo los créditos de peor calidad con ellos mismos, ya que eran más difíciles de vender en el mercado secundario.

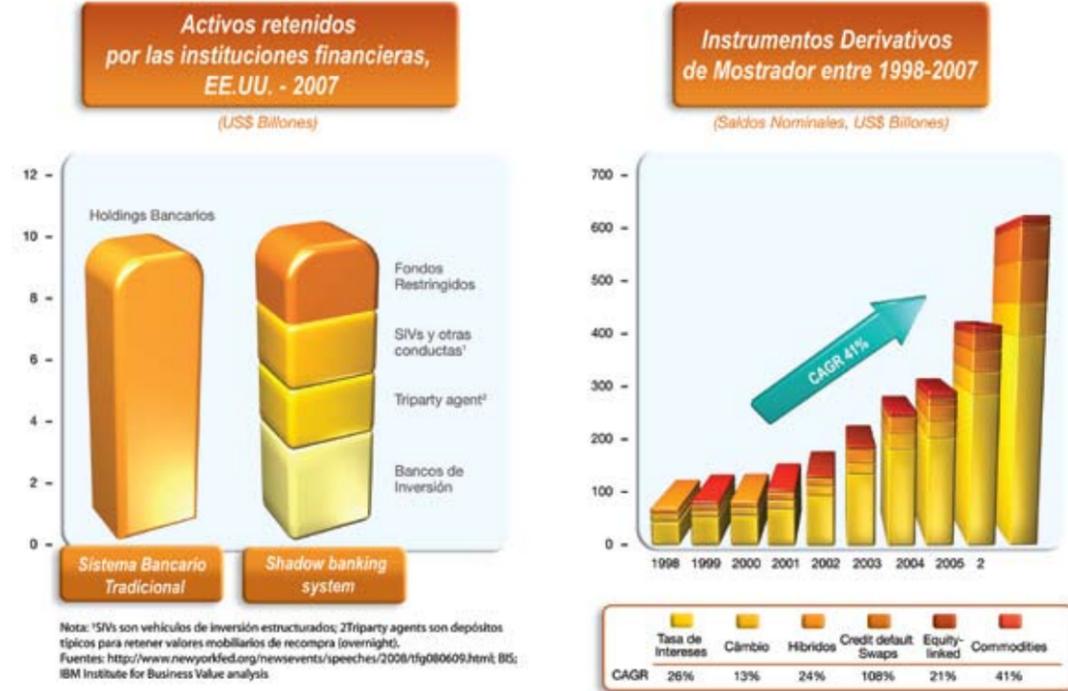


Figura 2 – Crecimiento de instrumentos financieros alternativos

Hoy, las instituciones retoman lo básico y actúan de acuerdo a sus funciones históricas, la intermediación eficiente de recursos financieros entre individuos y la viabilización de un sistema de pagos ágil, que son la base de la industria desde hace varios años. Los bancos están trabajando junto a los reguladores para crear un sistema bancario más transparente y sustentable. Esto permite mantener la innovación financiera, motor vital para el crecimiento de la economía real, y evita riesgos innecesarios. Una nueva arquitectura financiera está en proceso de creación. A pesar de ser difícil determinar en la partida, cuáles serán todas las características de este nuevo modelo, podemos adelantar que los aspectos relacionados a eficiencia, gestión de riesgos y servicios a clientes serán partes integrantes del sistema financiero que está se formando, conforme se muestra la figura 3.

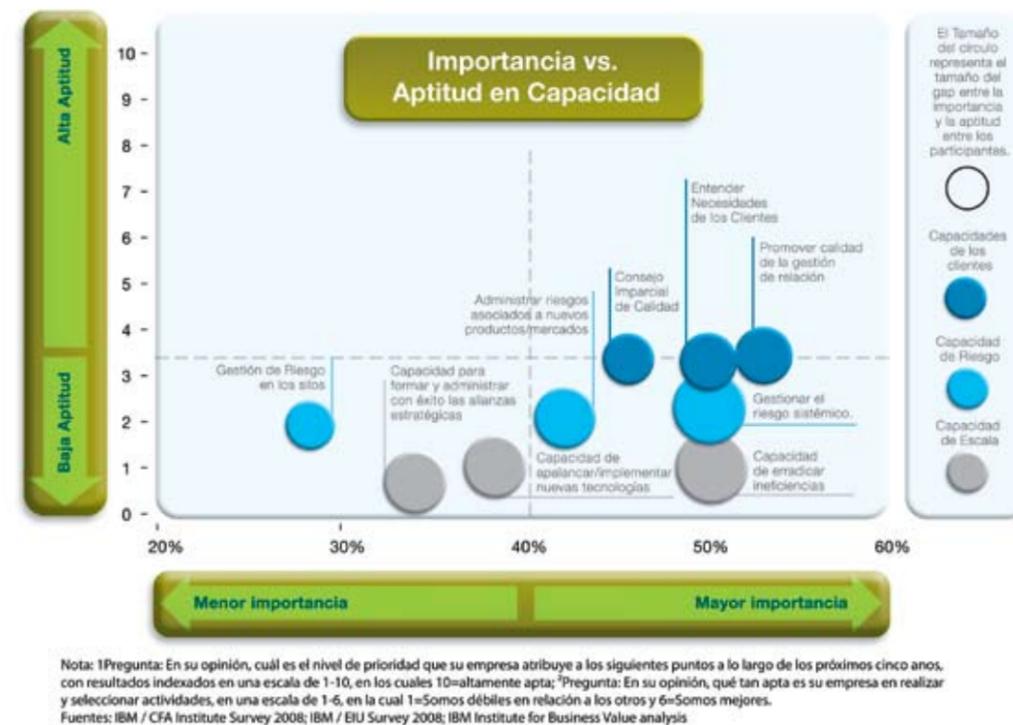


Figura 3 – Respuestas sobre los temas que conformarán al sistema financiero global

ENTREGANDO LAS PROMESAS HECHAS A LOS CLIENTES

La buena reputación de los bancos es su garantía de sobrevivencia en el mercado. Los bancos captan dinero de sus clientes prometiendo retornos en el futuro. Por otro lado, conceden créditos con base en análisis consistentes de garantías y capacidad de repago de los acreedores, creando un sistema eficaz de otorgamiento de crédito. Y, (espacio extra) a final de cuentas, garantiza un sistema de transferencia de fondos entre las partes, que es eficiente y seguro. Es sobre esta fundación que las marcas de los bancos son construidas y respetadas en el mercado.

Los bancos, en especial las Banca de Personas, tienen como enfoque principal de sus estrategias atraer, desarrollar y mantener clientes de valor, buscando sintetizar este objetivo mediante la imagen de marca que el banco construye ante el mercado. Mientras tanto, según confirma una encuesta del IBM Institute of Business Value, "Building customer advocacy" [2], para diversos mercados, entre ellos Brasil, diversas instituciones todavía deben identificar y emplear mejores acciones de conquista y mantenimiento de clientes para generar mejores resultados. En los últimos años, los bancos se han concentrado en realizar inversiones significativas para optimizar las operaciones administrativas y dimensionar la infraestructura para atender la demanda de recursos esenciales.

Actualmente, estas mejoras – junto con el mayor acceso a la información y el crecimiento acelerado del Internet – presentan innumerables oportunidades para que los bancos puedan mejorar la experiencia de los clientes e incrementar los portafolios de productos con que cuentan cada uno de ellos.

Para conquistar clientes más rentables y aumentar el valor de los existentes, los bancos deben entender con mayor profundidad las actitudes de estos clientes y el impacto que esto causa en el comportamiento del cliente para con el banco, afectando su percepción con relación a la reputación del mismo. En el estudio citado arriba, los clientes que tienen una actitud positiva en relación al banco son llamados defensores, mientras que aquellos cuyas experiencias crean opiniones negativas son los antagonistas. Los indiferentes quedan entre estos dos grupos y son influenciados tanto por la imagen como por la acción de los bancos ante el público. Por lo tanto, la capacidad de un banco de gestionar e influenciar de manera efectiva las actitudes de un cliente pasa a ser imprescindible para el mantenimiento del crecimiento y de la rentabilidad.

La encuesta de IBM nos muestra que los clientes bancarios brasileños alcanzaron una posición ligeramente mayor en términos de porcentaje de defensa en relación a sus bancos, pero, en general, la combinación entre clientes defensores, indiferentes y antagonistas fue muy consistente en los cuatro países encuestados. Comparado con el promedio de 32% de defensores de los bancos brasileños, el Reino Unido presenta 30%, los bancos canadienses 26% y los Estados Unidos, con el porcentaje más bajo, presentan 24%, como se puede ver en la figura 4. Al examinar las diferencias, debemos considerar que los bancos en un país tienen actuación distinta por razones históricas o si los clientes en países diferentes presentan normas y expectativas culturales diferentes. En todos los países, los bancos parecen presentar una gran oportunidad para aumentar la población de los que son clasificados como defensores.



Figura 4 – Clientes defensores, indiferentes y antagonistas.

La encuesta muestra que defensa y antagonismo tienen gran correlación con el desempeño de negocios. Esto hace que la defensa del cliente sea comprendida como una palanca potente para impulsar la diferenciación de mercado y el lucro. Entre los clientes de bancos brasileños, los defensores indican que tienen tres veces más probabilidades de que los antagonistas respondan a ofertas de mercado para nuevos productos o servicios. Los defensores también son tres veces más propensos a confiar en su banco que los antagonistas. La equidad de esos dos índices muestra un cuadro intuitivo: los clientes que confían en su banco son receptivos a mensajes y son más propensos a considerar su relación con el banco como genuina e importante, conforme se ilustra en la figura 5.

Un valor significativo podrá ser creado para los bancos que aumenten de modo proactivo su número de clientes defensores. En promedio, los defensores obtienen 14% más categorías de productos, especialmente cuando observamos la utilización de cuenta corriente, ahorro y tarjeta de crédito, que los antagonistas. En el futuro, es muy probable que la diferencia se torne más contundente, ya que los bancos locales pasan a promover líneas de producto más sofisticadas, incluyendo créditos hipotecarios y fondos de inversiones. La mayoría de los productos bancarios sofisticados tienen poca penetración. La defensa de una institución por parte de los clientes puede desempeñar una función importante en las ventas cruzadas y en las ventas adicionales. Por otro lado, los antagonistas son casi dos veces más susceptibles a las tarifas que los defensores. Esto puede ser atribuido a una noción de cambio de valor entre los defensores – significando que a estos les parece que están obteniendo el valor de su dinero fuera de las relaciones bancarias. El desafío para los bancos es aprender cómo lidiar con los pros y contras inherentes a decisiones que involucran precios y entender la repercusión del aumento de tasas, lo que puede generar ingresos, pero también puede reprimir demanda. La construcción de la defensa entre los clientes puede compensar esta balanza a favor del banco.

El identificar clientes de bancos que pueden ser transformados en defensores debe ser el principio básico de cualquier estrategia de crecimiento relativa a los clientes. Al mismo tiempo, el cambio de clientes hacia relaciones del tipo Defensor exige que la experiencia del cliente sea bien comprendida, constantemente monitoreada y gestionada de manera proactiva. Entender los criterios por los cuales los buenos clientes escogen un banco en vez de otro, puede ser el principal direccionador para planificar promociones de marketing, organizar operaciones y determinar estrategias de venta. De acuerdo con nuestra encuesta, 41% de los defensores escogen un banco basándose en su reputación, mientras que 34% de los defensores escogen el banco con base en la calidad de la atención al cliente, conforme muestra la Figura 6. Los indiferentes y los antagonistas, en su mayoría, escogen a los bancos con base en dónde se recibe y procesa su nómina, y ven muy poca diferencia en los otros atributos.



Fuente: 2008 IBM Brazil CFE Retail Banking Study (n=1269)

Figura 5 – Se puede obtener valor significativo mediante los defensores.



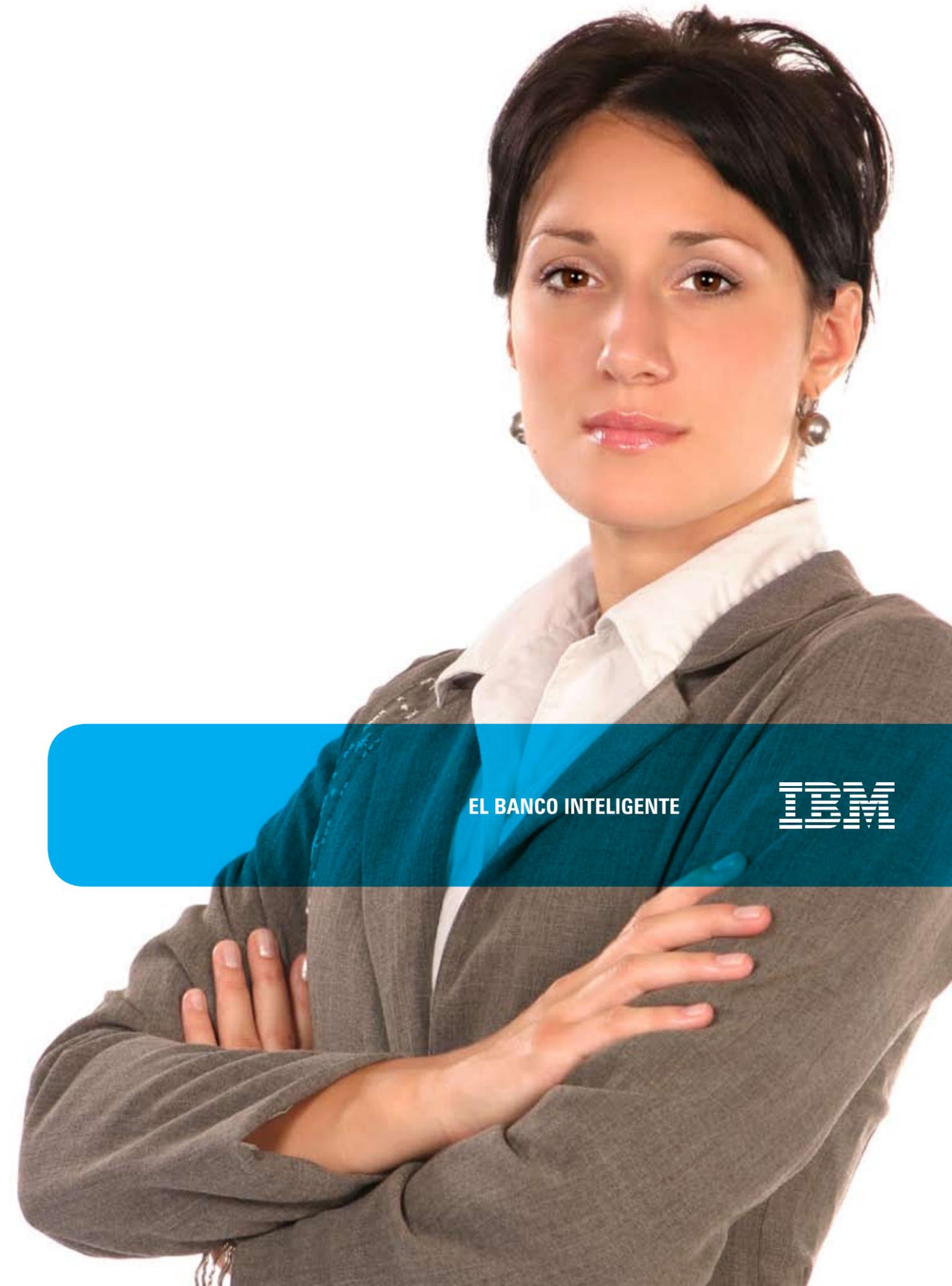
Fuente: 2008 IBM Brazil CFE Retail Banking Study (n=1269)

Figura 6 – Cinco razones más importantes en la selección del banco principal por los defensores.

Analizando más allá de la respuesta "Pago de Nomina", podemos interpretar que un gran esfuerzo de la implantación de las estrategias bancarias y actividades de marketing pasa desapercibido por el 68% de clientes bancarios constituidos por indiferentes y antagonistas. En relación a los defensores, vemos palancas competitivas que tienen potencial para diferenciar a competidores bancarios y, simultáneamente, atraer a los mejores clientes, más rentables, con mejores referencias, menos susceptibles a tasas, proporcionando una ganancia mutua para las operaciones bancarias y clientes.

El concepto de reputación es muy importante. Es probable que todos los clientes, sean ellos defensores o antagonistas, creen una expectativa de servicios que el banco tiene que ofrecer y de la cual ellos, como clientes, usufructuarán, con base en las campañas de marketing (colocar en *itálicas* en el PDF) del banco. Sin embargo, es la distancia percibida entre la calidad del servicio recibido y la expectativa generada que crea una actitud, positiva o negativa, del cliente para con el banco. Debido a que los defensores son mucho más vehementes en relación a la reputación, se presume que la reputación es un producto de buenas experiencias. En este caso, las buenas experiencias, superiores a las expectativas creadas para cada interacción del cliente con el banco, aumentan la actitud de defensa, diseminada hacia otros defensores potenciales por medio de recomendaciones. Conforme percibimos aspectos específicos de la experiencia bancaria, pasamos a ver como los indiferentes, aquellos que más probablemente podrán tornarse defensores si se comparan a los antagonistas, difieren de los defensores en momentos críticos de su experiencia bancaria. Los bancos pueden usar esta perspectiva para ajustar sus operaciones e incentivar que los indiferentes se transformen en defensores. Encontramos diferencias en cómo cada grupo estudiado se siente en relación a su banco. Los defensores dieron crédito a su banco por hacer "todo correcto", mientras que los indiferentes descubrieron fallas en casi todo lo realizado por el banco.

Creemos que el banco de consumo está apto para cambiar y tornarse una empresa orientada hacia el cliente. Para esto, necesita utilizar diversas iniciativas, muchas veces apoyadas en tecnología de la información, para mejorar su operación y transformarse en un banco inteligente, sintonizado con los clientes.



EL BANCO INTELIGENTE



La nueva arquitectura del sistema financiero y de los bancos, en particular, debe considerar que el dinero fue digitalizado. Se tornó en información intangible e invisible. Hecho fundamental tanto para el desafío que enfrentamos como para su solución. Sin duda alguna, la sustitución del dinero físico por el electrónico y el espectro de innovaciones financieras derivadas han ayudado a la economía mundial a crecer y prosperar. También hizo posible que mucho más personas en el mundo ascendieran a la clase media. Pero nuestros sistemas de aplicativos y de gestión no fueron a la par de tal evolución. No fueron capaces de proporcionar alertas sobre concentraciones de riesgo o prácticas de precios por debajo del mercado. Los bancos podían re-empaquetar riesgo y venderlo, sin embargo, no conseguían valorizar un préstamo individualmente para renegociarlo o liquidarlo, adecuadamente, cuando era necesario. Por otro lado, la misma transformación en “ceros” y “unos” ahora está proporcionando los medios para solucionar este desafío. La inteligencia está siendo insertada en la manera como el funciona el mundo, inclusive, en los sistemas financieros. Estamos todos conscientes de los avances como cajeros electrónicos, tarjetas de crédito e internet banking (colocar en itálicas en el PDF), pero la transformación que se procesa es mucho más profunda. El poder computacional sin precedentes y la avanzada capacidad de análisis permite transformar océanos de datos binarios en información en tiempo real. Esto significa que podemos tener un sistema financiero más seguro y transparente en un planeta más inteligente.

Ya podemos observar esto en la esfera gubernamental. El nuevo sistema integrado de información del Ministerio de las Finanzas de la República Checa, por ejemplo, proporciona una mejor comprensión de los hechos para ayudar a definir su política monetaria, y para administrar los recursos del presupuesto estatal y las finanzas públicas más eficientemente. Y también vemos otros ejemplos que involucran a varias instituciones interconectadas como la Operational Riskdata eXchange Association, un consorcio de 52 instituciones financieras líderes, que utiliza datos enmascarados para mejorar sus modelos estadísticos, cuantificar con más precisión la exposición a riesgos y atender las demandas regulatorias. Por medio de organizaciones como la Financial Information Network and Operations Ltd. (FINO) las personas pobres en todo el mundo consiguen superar barreras antes consideradas imposibles. Gracias a las micro-finanzas soportadas por tecnología, estas personas pueden obtener préstamos sin garantías, servicios financieros para apoyar a empresas generadoras de ingresos y, principalmente, hacer posible un futuro más promisorio para sus familias y comunidades.

Restaurar la confianza y credibilidad del sector financiero trasciende la cuestión tecnológica. Es claramente un gran desafío político y de comportamiento. Y no existe ningún sistema desprovisto de riesgo. Pero los beneficios de los sistemas financieros más inteligentes son claros para todos – reguladores, bancos, inversionistas, empresas, comunidades, ricos y pobres en todo el mundo – que precisan y dependen de un sector estable, seguro y accesible.

Se concluye, con base en investigaciones y proyectos en todo el mundo, que el Banco Inteligente será construido sobre cuatro pilares en los cuales la tecnología de la información altera significativamente el modelo de operación de estas instituciones, conforme se ilustra en la figura 7. A continuación analizaremos a mayor detalle cada uno de estos cuatro pilares.



Figura 7 – El Banco Inteligente

NUEVA INTELIGENCIA

El volumen de información disponible es cada vez mayor, sin embargo, proporcionalmente, cada vez menos información está siendo efectivamente capturada, gestionada, analizada y puesta a disposición para las personas que la necesitan. En la realidad en que vivimos, si nosotros utilizamos el soporte de los instrumentos tradicionales de recolección, de análisis y de respuesta, cuando una persona tenga la oportunidad de responder, tal vez sea demasiado tarde.

Varios factores relacionados a la captura de datos y capacidad analítica están en evolución, permitiendo la construcción de una nueva inteligencia corporativa. Las nuevas tecnologías hacen posible tratar a la explosión del volumen de datos digitales, de diversas naturalezas y fuentes, mediante motores analíticos cada vez más rápidos y potentes, que a su vez permiten construir análisis muy diferentes entre sí, mucho más rápidamente. Además, con la realización de la integración de canales de atención, objetivo perseguido por los bancos en los últimos años y que comienza a generar retorno en la homogeneización de los contactos con clientes, la información fresca llega al punto de interacción con el cliente, a la hora necesaria.

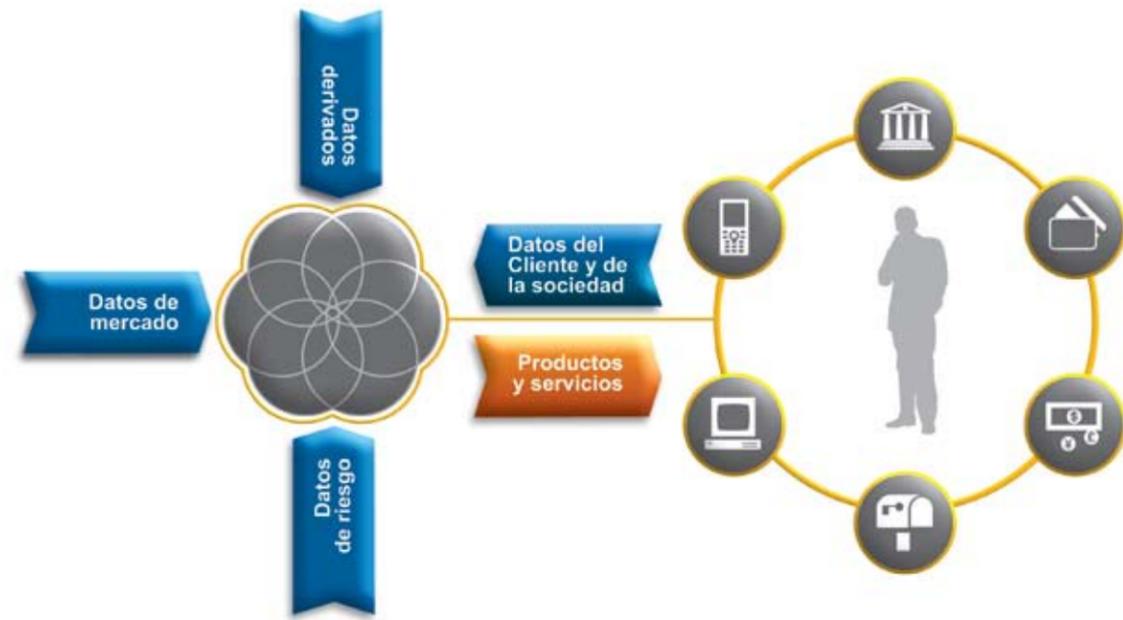


Figura 8 – Complejidad en la integración de datos y el cliente.

Analizando cada uno de los factores que componen la nueva inteligencia, comenzando por la capacidad de capturar informaciones donde antes ellas no existían, es posible notar que hasta hace poco tiempo atrás, prácticamente toda la información disponible para ser tratada era de autoría de alguien. Ahora, este tipo de información está siendo suplantada por datos generados por máquinas, como sensores, RFID, medidores, micrófonos, sistemas de vigilancia, GPS y una amplia variedad de objetos, animados e inanimados. Todos los días son generados 15 petabytes de nueva información en el mundo.

Estas informaciones ya no están siendo originadas solamente en los sistemas tradicionales de transacción y contratación de los bancos. Tal expansión de fuentes de información trae una gran variación en la constitución y calidad de los datos disponibles y, en un mundo de tomas de decisión en tiempo real, no existe tiempo hábil para filtrarlos. Ochenta por ciento del crecimiento de nuevos datos es de contenido desestructurado, que se genera principalmente mediante correo electrónico y con creciente contribución de documentos, imágenes, vídeo y audio.

Además, la tecnología relacionada a la capacidad computacional y ejecución de algoritmos matemáticos complejos permitió aumentar la precisión y la rapidez del proceso decisorio de los bancos en sus distintas líneas de negocio. Al mismo tiempo, con más decisiones delegadas y ampliamente distribuidas en procesos colaborativos, los bancos necesitan nuevas formas para asegurar que sus acciones producirán los mejores resultados. Esto demanda una planeación más proactiva para la gestión y la utilización de las fuentes de información, y la búsqueda de capacidades predictivas mucho más avanzadas.

Tradicionalmente, hemos analizado procesos empresariales aisladamente. Cada vez más, mientras tanto, las empresas tendrán que adoptar un abordaje más sistémico y amplio para lo que será examinado y lo que será objeto de optimización. En una reciente encuesta conducida por IBM, “business intelligence” se consideró como el gasto más importante de TI por 80% de los ejecutivos, que lo clasificaron como prioridad alta o promedio. En este contexto, el Procesamiento de Eventos y “Stream Computing” permiten, en tiempo real, la captura y el análisis de escenarios de alta complejidad, alta velocidad y de volúmenes extremos.

Con este avanzado y robusto poder computacional actual que ya permite análisis cada vez más sofisticados y mucho más profundos, logramos un nuevo umbral en nuestra capacidad de capturar, procesar, modelar, evaluar, agregar, priorizar, prever y analizar cómo funcionan los sistemas más complejos del mundo económico, social y físico. Esta Nueva Inteligencia combina el poder cognitivo humano y la excelencia computacional, haciendo posible la creación de una capacidad predictiva que permite avanzar más allá de los tradicionales conceptos de “percibir y responder”.

ESTUDIO DE CASO: First National Bank of Omaha

El Banco e IBM trabajaron para diseñar e implementar una “agencia del futuro”, que orchestra una serie de nuevas tecnologías para proporcionar una experiencia inigualable en auto-atención, fortaleciendo la imagen del banco y aumentando la satisfacción del cliente. El proyecto utilizó una nueva tecnología sensorial desarrollada por los laboratorios IBM, la IBM Everywhere Branch Optimization. La agencia “virtual koi pond” presenta a sus clientes un portal de informaciones atractivo e interactivo y un conjunto de servicios de auto-atención. Una de las características más avanzadas de los kioscos de autoservicio es la capacidad de conducir a los clientes a través de todo el proceso de creación de la cuenta, inclusive la

generación de la tarjeta de débito en el propio local, sin el habitual tiempo de espera. En la medida que amplía la implementación de las nuevas soluciones para agencias nuevas y ya existentes, el First National espera no solamente estrechar su relación con los clientes, sino también ser atractivo para los clientes más jóvenes.

Los resultados adquiridos apuntan hacia una mejora de la satisfacción y un estrechamiento de las relaciones con clientes, superación en 30% de la meta de adquisición de nuevos clientes; aumento de las oportunidades de venta cruzada y fuerte receptividad por el público joven, que posee una relación más natural con tecnología de punta. (punto final)

SIMPLICIDAD Y AGILIDAD

Los cambios significativos están sucediendo rápidamente, fusiones de empresas centenarias, creación y desaparición de Industrias, ascenso de nuevas economías, apertura de mercados, imposición de nuevas y variadas reglamentaciones, entre otras. Las organizaciones necesitan tornarse más simples y ágiles debido a la presión por reducción de costos y por mayor visibilidad de sus procesos.

Adicionalmente, el surgimiento de una economía global está obligando a las empresas a crear procesos más sensibles para mejorar su agilidad dentro de un mercado competitivo. Las expectativas de los clientes nunca fueron tan altas, exigiendo de las empresas un ambiente personalizado y sensible. Las expectativas de los clientes de una experiencia personalizada y diferenciada demandan servicios nuevos e innovadores. Nuevas tecnologías, como “Cloud Computing”, Web 2.0 y objetos interconectados dan más autonomía al usuario, aceleran la convergencia de Negocios y de TI, y tornan indistinguibles las fronteras entre empresas, asociados y clientes.

En este ambiente de oportunidades que cambian rápidamente, las organizaciones deben ser dinámicas, resilientes y eficientes en cómo construyen las conexiones entre sus recursos para permitir nuevos arreglos en los casos de cambios de mercado o de sus modelos de operación. Estática, rígida y monolítica son descripciones de organizaciones antiguas. Las premisas y los métodos que se muestran exitosos hasta este momento ya no parecen suficientes en este nuevo mundo. La única manera de continuamente construir ventaja competitiva es cultivar la capacidad de prever y responder a los cambios del mercado antes que los competidores.

En el escenario económico actual, la habilidad de adaptarse a las situaciones económicas en cambio es un factor crítico para mitigar riesgos y optimizar márgenes. Las organizaciones detentoras de modelos de negocios ágiles y procesos dinámicos estarán mejor posicionadas para vencer. El Banco Inteligente buscará la eficiencia y la flexibilidad de una industrialización, como en un avanzado ambiente fabril, utilizando procesos cada vez más eficientes y flexibles.

El diseño de la arquitectura de negocio por medio de los modelos basados en componentes - CBM (Component Business Modeling) – ilustrado en la figura 9 permite visualizar a la empresa como una colección de componentes de negocios interconectados.

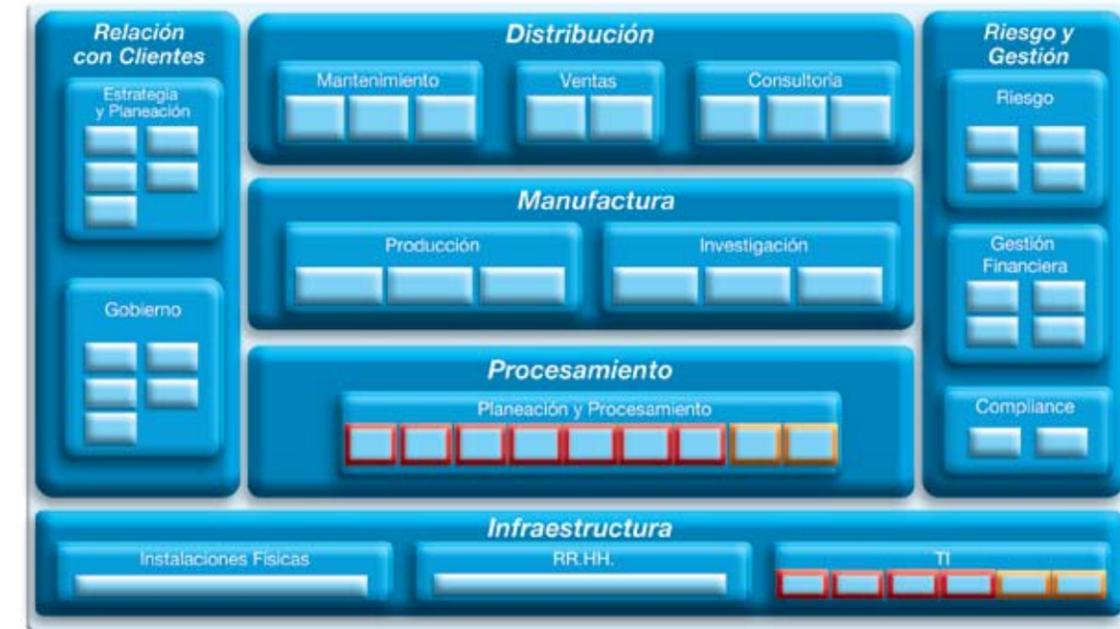


Figura 9 – Un banco visto a través de sus componentes de negocio

Los componentes son grupos claramente delimitados de actividades de negocios soportados por personas, tecnología y recursos, además de ser potencialmente capaces de operar de forma independiente. Lo que define un componente es el servicio que proporciona y su valor agregado, y no la posición que ocupa a lo largo de una secuencia fija de etapas. En vez de etapas en un proceso, los componentes pueden ser pensados como nudos discretos de una red de valor. Cada componente atiende a un propósito predominante, siendo modular y reutilizable. Así, un proceso nada más es una alineación de los componentes de negocio en una secuencia predeterminada que resulte en la atención de la demanda de un cliente. Usando la visión por componente, los ejecutivos pueden analizar holísticamente las actividades de negocio, encontrando similitudes y agrupándolas. Esto puede ayudarlos a ver complejidades y redundancias que son frecuentemente desapercibidas en un análisis centrado tan sólo en procesos.

La mejor manera de prosperar en un ambiente económico volátil es desarrollar un modelo de negocio dinámico, que se adapte cuando sea necesario sin incurrir en grandes costos de ajustes de los sistemas y de los procesos. La adopción de una disciplina que gestione los principales procesos de creación de valor basada en un grado elevado de estandarización, en la cual el factor crítico de éxito pasa a ser el concepto de orquestación de las actividades dispersas en la arquitectura del negocio para formar el proceso deseado, (espacio extra aquí) se ha mostrado como un objetivo para todas las organizaciones financieras. La gestión de procesos de negocio (business process management – BPM) es el concepto en el que se basa este modelo flexible de negocios, soportando de manera integrada un evento de su principio a fin.

La implementación del BPM como disciplina permite tener procesos flexibles, ágiles, simplificados y continuamente perfeccionados que accedan a información confiable y apalanquen a componentes basados en servicios reutilizables. Los usuarios pueden ganar autonomía para efectuar cambios en los procesos, implantar

directamente nuevas capacidades y rápidamente implantar nuevos modelos de negocios para capitalizar sobre nuevas oportunidades. El BPM exitoso permite que el banco combine la visión centrada en clientes y la eficiencia en procesos, muchas veces elementos de dirección considerados incompatibles.

ESTUDIO DE CASO: Allied Irish Banks

Allied Irish Banks transformó completamente la plataforma comercial de su banca de personas, desde el corazón de los procesos core (colocar en *itálicas en el PDF*) hasta todas sus centenas de agencias. El nuevo sistema proporcionó una ganancia substancial en la velocidad de atención al mercado y cambios fundamentales en el modelo de costos del banco. La nueva infraestructura de IT incluye un mainframe IBM System z consolidado, flexible y un paquete de aplicativos para banca de personas. IBM también suministro un conjunto amplio de servicios de implementación, incluyendo la acelerada portabilidad

de la suite de aplicaciones para a plataforma z. Los resultados obtenidos engloban una mejora en la relación costo/beneficio debida a la reducción de los costos de infraestructura y de soporte de TI; mayor agilidad para introducir nuevos productos y servicios bancarios en el mercado; mejora en la habilidad de ofrecer productos direccionados a partir de la visión de portafolio individualizado del cliente; y mejor capacidad para soportar crecimiento orgánico rápido y crecimiento por medio de adquisiciones, con una infraestructura de core (colocar en *itálicas en el PDF*) bancario escalable y de bajo costo.

INTEGRACIÓN DA GESTIÓN DE RIESGOS

Muchos bancos poseen un modelo de gestión de riesgo segregado por área, con aplicaciones y datos gestionados de forma independiente, con conformidad y sistemas dedicados, en gran parte por la evolución natural de estos temas dentro del sistema de gobierno del banco. Esto restringe la habilidad de estos bancos para conseguir informaciones precisas y en tiempo oportuno sobre la exposición total de riesgo de la institución, así como de conseguir instrumentos eficaces para su mitigación. Además, la detección de patrones de actividades fraudulentas solamente después de que un crimen haya ocurrido es contraproducente. Las instituciones financieras deben realizar una supervisión en tiempo real y adoptar una actitud proactiva que permita determinar la combinación adecuada de controles de detección y de prevención.

Una estrategia integrada de gestión de riesgo puede crear la transparencia que los bancos están buscando, al mismo tiempo en que puede ayudar a diferenciar su posición competitiva. Este abordaje torna más fácil el comprender, controlar y optimizar los riesgos y las oportunidades financieras. También puede ayudar a detectar, prevenir y mitigar los riesgos operacionales, mientras permite cumplir con las reglamentaciones. La actual crisis financiera mundial confirma la importancia del mantenimiento de elevados estándares de gestión del riesgo financiero.

Para mejorar sus prácticas, las instituciones financieras tienen que encontrar equilibrio entre el éxito comercial y la sustentabilidad empresarial. Aumentar la calidad, la transparencia y el acceso a las informaciones de riesgo. Gestionar proactivamente la exposición de riesgo y liquidez. Comprender los efectos complejos de riesgo, tales como contagio y correlación. Estas cuestiones probablemente formarán parte de la próxima ola regulatoria.

La gestión moderna de riesgos financieros requiere un abordaje unificado para responder a los desafíos, conforme se ilustra en la figura 10, que contempla la gestión del riesgo financiero, la gestión de los crímenes financieros, la gestión del riesgo operacional y la gestión de riesgos de TI y de infraestructura, y la conformidad.

La creación de una organización de gestión integrada de riesgos debe trascender a la implementación de los requisitos reglamentarios. El enfoque debe ser la optimización de la gestión de los riesgos, integrando diferentes capacidades de gestión de riesgo en un cuadro corporativo, apoyado por soluciones de gestión de informaciones y de informes unificados, así como por una infraestructura de alto desempeño que pueda ser compartida por las diversas áreas del banco responsables por gestión de riesgo, combate a fraudes



Figura 10 – La nueva organización de Gestión Integrada de Riesgos

y al lavado de dinero. La gestión integrada de riesgos es diseñada para permitir el compartir de manera segura informaciones y la percepción corporativa de riesgo, así como para asegurar que las políticas y los procedimientos sean incorporados a los procesos de negocio para permitir control y gobierno más eficaces.

Este nuevo abordaje sistémico utiliza la información corporativa, atendiendo a los requisitos de control de seguridad y permitiendo la conformidad legal y reglamentaria con retención de registros y gestión de requerimientos. De esta forma, soporta una gestión integrada que proporciona una visión combinada de riesgo en todos los canales y líneas de negocio y de integración que permite una ejecución táctica flexible y adaptable, proporcionando las herramientas necesarias para mitigar riesgos de manera proactiva en un ambiente de negocios cada vez más complejo y más veloz.

ESTUDIO DE CASO: The Operational Riskdata eXchange Association

Un abordaje para mejorar la gestión de los riesgos recientemente adoptado por el sistema bancario es la recolección de datos, modelado y análisis para riesgo operacional. La Operational Riskdata eXchange Association (ORX) es un consorcio mundial predominante para el intercambio seguro y anónimo de informaciones sobre riesgo operacional y pérdida de datos, usado por cerca de 50 de las mayores instituciones financieras distribuidas en 18 países. En sociedad con ORX, matemáticos de IBM Research

analizaron más de 100.000 ocurrencias de pérdida que totalizaban más de 40 mil millones de dólares en perjuicios. La sociedad desarrolla nuevos modelos analíticos, que han ayudado a las instituciones financieras a cuantificar con mayor precisión su exposición a los riesgos. Esta nueva visión ha ayudado a las empresas a comprender sus potenciales de exposición a diversos riesgos operacionales, incluyendo grandes catástrofes.

INFRAESTRUCTURA DINÁMICA

En el ambiente económico actual, la capacidad de adaptarse a los cambios de condiciones de negocios requiere de una infraestructura dinámica que integre las infraestructuras de Negocio y de TI, y las alinee con los objetivos globales de la organización. Debe ser un modelo de prestación de servicios eficiente desde el punto de vista de costo, altamente escalable, seguro e resiliente (insertar coma) que permita la colaboración y acelere la innovación y el cambio. Por definición, la infraestructura dinámica está orientada hacia servicios y está enfocada para apoyar al usuario final de forma altamente efectiva.

En el presente escenario financiero actual (excluir "actual"), la reducción de costos está en la cima de las prioridades para la gran mayoría de los CIOs. Y no sólo reducir los costos generales, sino hacer el mejor uso del presupuesto. Esto demanda no solamente economías incrementales, sino también mejoras substanciales hechas posibles mediante virtualización y consolidación, y mediante sistemas y redes optimizados. Al romper los silos e implantar herramientas corporativas de gestión de redes y

sistemas, las organizaciones pueden ayudar a simplificar la gestión de la infraestructura, mejorar su utilización y reducir costos. El explorar alternativas, como cloud computing, tercerización de procesos y de TI, puede permitir el acceso a servicios de negocios y TI, sin la inversión y recursos humanos necesarios para construirlos internamente.

Un modelo efectivo de prestación de servicios es optimizado y alineado para atender tanto a las necesidades internas de los negocios como a las de los consumidores externos. Como la infraestructura se torna más dinámica y flexible, la gestión integrada de servicios tiene un papel fundamental para ayudar a las organizaciones a identificar nuevas oportunidades de ganancia de eficiencia y mejorar de manera medible la calidad y confiabilidad de los servicios. Adicionalmente, al no estar más restringido a las limitaciones de infraestructura, se puede descubrir y responder rápidamente a nuevas oportunidades de negocio.

Para tornarse más dinámicas y alineadas a servicios, las organizaciones deben tener una visión amplia de su infraestructura que engloba activos tradicionales de TI, activos físicos y los nuevos activos "inteligentes" que cruzan las fronteras entre TI y Operaciones. En un modelo eficaz, todos estos activos, más las personas que los soportan, están integrados, optimizados y son administrados holísticamente. Hoy más que nunca las organizaciones pueden ver, controlar y automatizar las contribuciones individuales de los activos para procesos y servicios complejos. Una infraestructura dinámica es altamente eficiente para alcanzar "más con menos" aprovechando virtualización, eficiencia energética, estandarización y automatización, haciendo posible la liberación de presupuesto operacional para nuevas inversiones. Un ejemplo de implementación es "cloud computing", esquematizado en la figura 11.

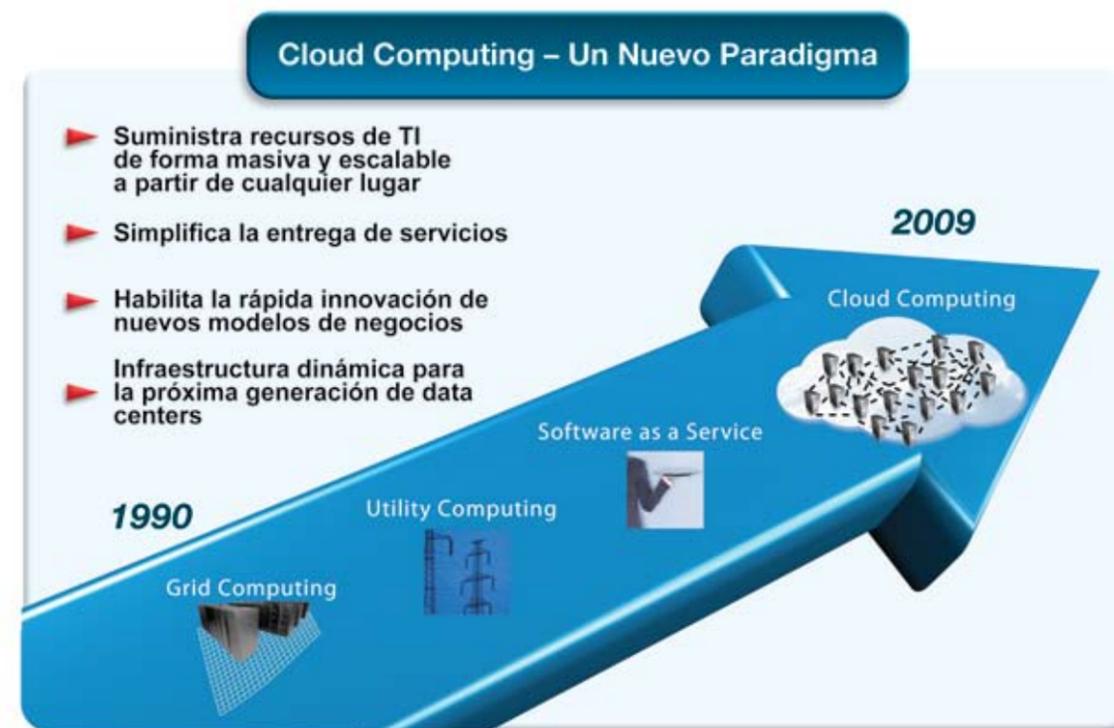


Figura 11 – Esquema de la evolución de Cloud Computing

Otro aspecto fundamental para las instituciones financieras es encontrar valor en el respeto al medio ambiente, la llamada TI verde. Cada consejo corporativo enfrenta el mismo dilema sobre cómo generar más negocios a costos más bajos y todavía ser sensible a las crecientes presiones por las cuestiones de responsabilidad corporativa, que involucran energía, ambiente y sustentabilidad. Sea por demanda de acto regulatorio, escalamiento de los costos o de nuevas oportunidades, las empresas están buscando, mediante sus organizaciones, formas para dirigir tales cuestiones mediante la mejora de los procesos, tornándose más eficientes y desarrollando nuevas capacidades y ofertas.

La proposición de tornarse más verde debe ser tan buena para el negocio, como debe ser para el planeta. Empresas, organismos públicos, comunidades, países e Industrias enteras son desafiados para crear estrategias y soluciones para tornarse más energética y ambientalmente responsables, y al mismo tiempo deben generar nuevas oportunidades de ingresos y reducir costos y riesgos. Las empresas están dejando de considerar a la responsabilidad social empresarial como de ser sólo un costo necesario para realizar negocios. Para el 75% de los CEOs entrevistados en el IBM CEO Study 2008, sus empresas aumentaron la cantidad de información que proporcionan sobre la cadena de abastecimiento, así como sobre el impacto social y ambiental de sus productos, servicios y operaciones, en los últimos 3 años.

Al adoptar una infraestructura de TI dinámica, los bancos individualmente pueden crear cambios significativos en toda la industria financiera, tornándola más eficiente, más inteligente y más sustentable. A partir de la preocupación con el uso de energía y del impacto ambiental en toda la corporación, el banco que florezca en este nuevo ambiente será aquel que piense grande y actúe rápido.

ESTUDIO DE CASO: Depository Trust and Clearing Corporation (DTCC),

El proveedor dominante de servicios de custodia y de liquidación en los EE.UU. se alió a IBM para crear la nueva arquitectura del su core (colocar en itálicas en el PDF) de procesamiento, con el fin de incrementar todavía más su liderazgo y permitir acomodar su visión de crecimiento global. Después de la reestructuración de este sistema, DTCC ha sido capaz de penetrar en nuevos mercados y, simultáneamente, desarrollar nuevos servicios. La asistencia da IBM en trasladar la compañía hacia el SOA (arquitectura orientada a servicios) fue un elemento clave para obtener mayor

flexibilidad. Los resultados obtenidos engloban el aumento de la capacidad global de procesamiento de informaciones en 77%, concediendo a la DTCC la posibilidad de manejar 3 veces más que su mayor volumen de información ya registrado; 100% de la tasa de confiabilidad, con 1.5 mil millones de negocios liquidados anualmente; reducción de 25% en el costo por transacción, dando a la DTCC el menor costo por transacción del mundo; y obtener más de 580 millones de dólares en tasas de rendimiento.





BUSINESS ANALYTICS AND OPTIMIZATION

El ambiente de negocios financieros actual es caracterizado por la globalización, interconexión intensa, alto riesgo y explosión de información. Los líderes de negocio bancario toman decisiones cruciales diariamente. Y, (espacio extra aquí) muchas veces, sienten que tales decisiones están siendo tomadas sin considerar todas las informaciones fundamentales para el negocio. En una era en que los márgenes de error fueron reducidos drásticamente, en que las presiones para la reducción de costos son continuas, en la cual la velocidad de decisión aumenta exponencialmente, las decisiones basadas en la intuición y en la experiencia personal no son más suficientes. La toma de decisiones basada en hechos corporativos, y apoyada por aplicaciones analíticas avanzadas es fundamental para el éxito del negocio bancario.

En este nuevo contexto de negocio, una nueva iniciativa – Business Analytics & Optimization (colocar en itálicas en el PDF) – asocia un sofisticado conjunto de herramientas analíticas desarrolladas por los laboratorios de investigación de IBM con plataformas de software líderes de mercado, experiencia en consultoría de negocios y un gran conocimiento de la industria financiera, permitiendo que los ejecutivos de los bancos tomen decisiones de negocios de forma más rápida y optimizada.

Cinco áreas de competencia están involucradas en Business Analytics & Optimization, conforme se ilustra en la figura 12. Están enfocadas, principalmente, en:



Figura 12 – Competencias involucradas en la oferta BAO (Business Analytics and Optimization)

- Conocimiento del Cliente: permite que usted se aproxime a su cliente, usando herramientas de data mining, business intelligence y estrategias de retención;
- Análisis de Riesgo y Fraude: para mitigar los riesgos, las fraudes y los abusos financieros, ayudando a alcanzar mayor transparencia en el negocio, por medio de análisis sofisticados y estrategias de Business Analytics & Optimization;
- Análisis y Optimización de Datos: permite que usted simplifique, conecte y use efectivamente las informaciones corporativas.

Con esta experiencia, IBM está preparada para apoyar a los ejecutivos de negocios que no se basan más en la intuición para tomar decisiones. Estos nuevos líderes están combinando técnicas analíticas con conocimiento en gestión de procesos de negocio para tomar decisiones de una manera diferente. Ellos son capaces de extraer informaciones precisas, altamente relevantes y contextualizadas, y de predecir los resultados más probables de decisiones y eventos de negocio. Ninguna organización puede optar por no adoptar esta práctica y dejar resultados comprobados en la mesa. Solamente los bancos que sea capaces de usar adecuadamente la masa de información disponible en sus sistemas y en el mercado estarán en forma para enfrentar un nuevo mundo.



OUTSOURCING DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Las instituciones financieras en Latinoamérica vienen sufriendo constantes adaptaciones, rápidos cambios, búsquedas incansables por la mejora de eficiencia, de la mejora de calidad, de la innovación en productos, en atender a requerimientos legales y regulatorios, fusiones y adquisiciones, sociedades, todo esto dentro de un escenario macroeconómico en ebullición y variaciones constantes en el humor del mercado local e internacional. Y además deben mantener el enfoque en el crecimiento constante del negocio y en la excelencia de la atención a los clientes, que a cada día son más exigentes y conocedores de las variadas opciones y ofertas del mercado financiero.

Proveer informaciones a los clientes por medio de los canales de atención es solamente parte del desafío. Los clientes también exigen que los canales sean fáciles de usar y que el personal que atiende y los gerentes en las agencias, sean simpáticos y estén motivados. Los bancos, (espacio extra aquí) a su vez, buscan una gestión constante de los costos, gestión de los riesgos operacionales y de crédito, además de enfoque en el crecimiento del negocio, entregando valor a sus accionistas. Todo esto se suma a una serie de requerimientos básicos como flexibilidad, escalabilidad, mejores procesos, eficiencia y eficacia, conforme se muestra en la figura 13.

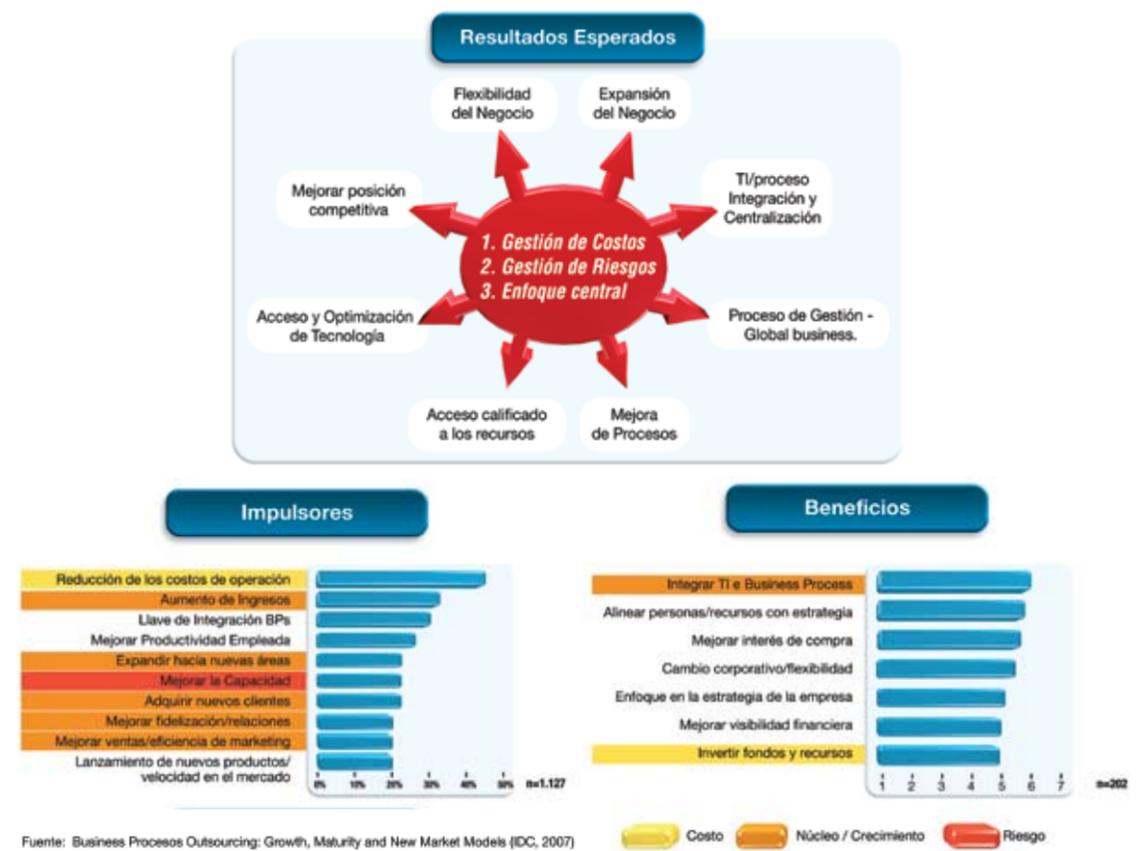


Fig. 13 - Atendiendo los requerimientos básicos del negocio

Debido a la complejidad inherente a la gestión de negocios, la optimización de procesos es primordial para permitir la entrega adecuada y continua de resultados. El outsourcing de procesos de negocios puede permitir la optima ejecución de procesos no core (itálicas) mientras hace posible que la atención de los talentos del banco sea aplicada al core (itálicas) business de la institución. Un análisis de las visiones de negocios estratégica, táctica y operacional, aplicada a la visión de componentes y de actividades pasibles de tercerización, y aplicando mejores prácticas obtenidas por medio de la experiencia global, propone cuál sería el alcance de retención y de externalización, ilustrado en la figura 14.

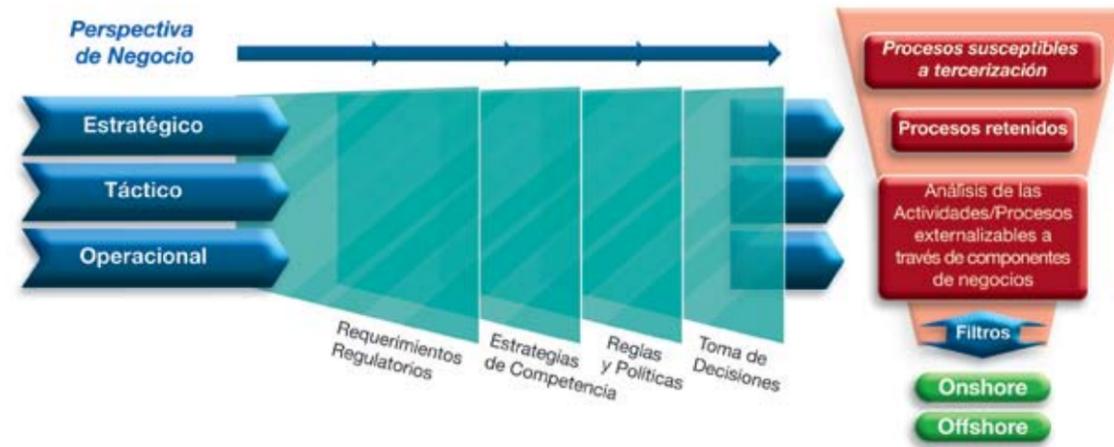


Fig. 14 - Modelo para análisis de procesos externalizables

En muchos casos, la tercerización todavía representa un significativo cambio de paradigma, especialmente con relación a la definición y aceptación de cuáles procesos y actividades se considerarán “core” (itálicas) o “no core” (itálicas). No existe estándar o modelo conclusivo, lo que existe es a metodología que utiliza componentes de negocios específicos por industria, que con precisión consigue definir y atribuir prioridades para una decisión adecuada de tercerización de procesos.

El compromiso de las personas entrenadas para la búsqueda de reducción de la curva de aprendizaje en una estructura de outsourcing de procesos, aliada a mejores prácticas constatadas por medio de métricas, herramientas e indicadores, se traducen en mejora operacional.

Los proveedores de outsourcing de procesos deben mantener voluminosas inversiones en personas, procesos y obviamente, tecnología. Adicionalmente, deben contar con un amplio abanico de capacitaciones y escalabilidad, y aplicar programas de mejora continua, así como tener la habilidad de reaccionar rápidamente a lo inhóspito del mercado. Los proveedores con experiencias internacionales, centros de prestación de servicios distribuidos mundialmente y centros de investigaciones para aplicación de mejores prácticas para industrias específicas, son capaces de potencializar y estar preparados para los repentinos cambios y necesidades constantes del mercado de una forma más ágil y rápida. En la figura 15, están indicados los centros de excelencia de IBM en el mundo.

En febrero del 2009, IDC publicó una encuesta sobre la percepción de los clientes con relación a los 5 mayores proveedores de BPO, tomando en consideración 4 categorías relevantes: Transformación; Optimización de costos; Integración; e Innovación. IBM dominó, de acuerdo con la encuesta, las 4 categorías, siendo considerada como el mejor proveedor de Business Process Outsourcing.

IBM ofrece un variado portafolio de servicios de tercerización de procesos apoyados por inversiones significativas realizadas en personas, procesos y tecnologías. Los servicios están enfocados en diversas áreas de actuación, usando toda la experiencia adquirida por medio de bases de conocimiento en 26 industrias, la sólida capacitación en consultoría de procesos y la experiencia en aplicar las mejores prácticas junto con estrategias globales y regionales.



Fig. 15 - Centros de prestación de servicios de Business Process Outsourcing de IBM





INFRAESTRUCTURA DE INFORMACIÓN

En el 2008, la cantidad de datos almacenados en medios digitales llegó a 281 exabytes, lo equivalente a 21 estantes de libros, cada una de ellos con 149,5 millones de kilómetros, equivalentes a la distancia de la Tierra al Sol, según investigación del IDC. Otra forma de entender esta cantidad de datos es saber que esta capacidad de almacenamiento equivale a 576 millones de años de música en el formato MP3 ó 5 millones de veces la cantidad de información ya publicada, en todos los libros ya escritos en la historia de la humanidad.

Las empresas y personas alrededor del mundo generan, diariamente, cantidades inmensas de información. Aunque muchos de estos datos sean generados por personas y sus dispositivos personales (celulares, cámaras, notebooks, etc.), según investigación del IDC, las empresas serán responsables por la seguridad, privacidad, confiabilidad y conformidad de aproximadamente 85% de estos datos.

La información pasa a ser el activo más importante de los bancos. Cada vez más la base de la competencia ha pasado hacia el conocimiento, la especialización y el capital intelectual. Por lo tanto, los bancos que desarrollen capacidad de procesar y analizar sus datos y generar información y conocimiento ganarán ventaja competitiva. Esta explosión de datos obligará a las empresas a cambiar la forma en cómo gestionan e interactúan con sus datos, creando nuevos desafíos. La tecnología para capturar esta inmensa cantidad de datos (las palabras están pegadas en el PDF), procesarlos y transformarlos no sólo en información organizada, o incluso conocimiento, sino también en inteligencia ya existe. Hoy, somos capaces de levantar estándares a un nivel de detalles sin precedente. (espacio extra aquí) Podemos capturar y analizar cambios de rumbo del mercado, nuevas tendencias y preferencias de los clientes más rápido que nunca. Los sistemas complejos y las grandes organizaciones pueden optimizarse de formas totalmente nuevas, con la construcción de una arquitectura de información que permita optimizar los procesos de negocio y agilizar la toma de decisiones. En un banco, es este ambiente de alto desempeño el que debe dar soporte al análisis del comportamiento de clientes, la identificación de tendencias, la segmentación de clientes de acuerdo a su comportamiento y el análisis de concesión de crédito. Adicionalmente, creemos que este ambiente también será responsable de dar soporte a la organización para atender al acuerdo de Basilea II y en el análisis de Riesgo y Retorno.

IBM construyó una solución innovadora basada en un concepto de appliance para resolver los problemas complejos de gobierno de datos en grandes corporaciones, de entre las cuales se destacan los bancos. InfoSphere Balanced Warehouse (IBW) consolida diversas tecnologías que permiten reducir los riesgos de implementación de grandes repositorios de datos en que todos componentes de la solución (HW, SW) son soportados como un único producto. En esta solución, un conjunto mínimo de HW y SW es configurado para iniciar/expandir la infraestructura de un sistema de Data Warehousing, con performance balanceado entre CPU, Disco, Red de comunicación y Memoria. La configuración de HW y SW es predefinida y probada, usando componentes estandarizados y optimizados para un mejor desempeño.

Las nuevas tecnologías como "stream computing" utilizan algoritmos avanzados para monitorear nuevos estímulos, analizar datos en tiempo real, correlacionar con otras informaciones relevantes y entregar los resultados directamente a sistemas transaccionales y de logística. Esto tiene el potencial de cambiar literalmente la forma como el mundo funciona. IBM System S está diseñado para analizar conjuntos de datos en tiempo real y puede ayudar a las instituciones financieras a supervisar transacciones y evaluar riesgos. La lista de posibilidades es larga y los cambios están tan sólo comenzando, permitiendo buscar crecimiento económico, progreso de la sociedad, y nuevas formas de como interactuamos unos con otros, y con el mundo.



COMPENSACIÓN DE CHEQUES POR IMAGEN

Las transacciones electrónicas de pagos están en ascenso. Apoyadas por el avance de la tecnología y legislación, los cheques están siendo transformados en imágenes y son compensados electrónicamente en tasas crecientes por el mundo exterior.

Hoy, (espacio extra aquí) no existe duda de que el negocio de pagos está en fase de transición hacia un mundo donde las líneas entre papel y datos electrónicos no pueden más ser identificadas. Por años, el papel y los medios de pagos electrónicos coexistían; pero, con la inevitable convergencia, los procesos fragmentados no sólo se tornarían costos innecesarios, sino también inhibirán la eficiencia en el crecimiento o cambio de volúmenes, así como fallarán en dirigir las amenazas de fraude en un escenario donde los canales están cada vez más distribuidos.

Actualmente, con los sistemas de captura de imagen y con la evolución de la tecnología de red, los cheques pueden ser eficientemente digitalizados. Las transacciones electrónicas de cheque pueden originarse en cajeros electrónicos, en la Backoffice de las agencias, en scanners de tiendas de minoristas o en las cajas de las agencias bancarias. En la medida que el procesamiento de cheque se aparta de operaciones centralizadas y es distribuido hacia minoristas, tesorería, cámaras de compensación e incluso hacia clientes, enfrentamos nuevos desafíos: ¿cómo prevenir que las reglas de negocios, mejores prácticas y datos de cliente se fragmente por todos los participantes sin aumentar costos y riesgos? Y, ¿cuánto tiempo le llevaría a usted el ajustar este nuevo modelo operacional al legado de los sistemas?

Teniendo en vista tales cuestionamientos, el rediseñar un ambiente legado de procesamiento de cheques simplemente para ir al paso de la digitalización no es bastante. Es precisa una plataforma eficiente, escalable y flexible, que procese pagos de forma que apoye la convergencia entre procesamiento de pago electrónico y de papel, y apoye a responder a los actuales desafíos de los medios de pagos.

Apoyada por una historia inigualable de implementación de soluciones de procesamiento de cheques, IBM lanzó la suite de productos Payments Director en el 2003 y rápidamente se tornó el líder en software para cambio de imagen en los Estados Unidos. IBM Payments Director procesa más de 40 millones de artículos por día con varios clientes, e IBM comprende perfectamente los desafíos que enfrentamos con el aumento del uso de pagos electrónicos, que requiere nuevos métodos de captura y procesamiento. (estos 2 párrafos están pegados en el PDF)

La solución IBM Payments Director no sólo permite un ambiente de cheque con base electrónica, sino también se integra a otros procesamientos de pagos electrónicos, en tiempo real o batch. Como resultado, los silos de pagos pueden ser reducidos, permitiendo la gestión y el procesamiento de las transacciones de forma integrada, con todos los servicios de apoyo, desde la presentación hasta el fin del ciclo de liquidación. Estas funcionalidades son sustentadas por un motor robusto de reglas que permite una respuesta rápida a cualquier amenaza a la continuidad de las actividades del proceso de liquidación, y que apoya en tiempo real la integración con aplicaciones antifraude.

IBM Payments Director procesa más de 40 millones de Registros por día con varios clientes, e IBM comprende perfectamente los desafíos que enfrentamos con el aumento del uso de pagos electrónicos, que requiere nuevos métodos de captura y procesamiento.

IBM Payments Director (IPD) permite la automatización de pagos electrónicos y en cheque, encaminando decisiones hacia todos los canales de captura, de un punto de procesamiento único y por medio de canales de sincronización, reduciendo costos de mantenimiento. Expresados como un conjunto de reglas de negocios centralizadas, los procesos de negocios de compensación de pagos pueden ser puestos a disposición en ambientes de captura virtuales y remotos. Además, estos procesos pueden ser reestructurados con la inclusión de servicios de gestión de riesgos y de la selección de canales de compensación en el proceso de validación de pagos. El corazón del IPD es el servidor de transacciones que reúne datos de pagos de todos los canales de captura en un único repositorio, permitiendo rastrear, monitorear y actuar en transacciones originadas en todos los canales de la organización.



Figura 16 – Modelo del IBM Payments Director

Las transacciones entran a partir de redes de cambio de imagen, cajeros electrónicos y otros canales de captura remotos, en múltiples formatos de entrada inclusive X9.37, CIFF y XML. A partir de estas transacciones, se verifica la integridad de la imagen capturada para asegurar que es legible a nivel suficiente para ser transmitida. La solución compara la imagen al registro electrónico para asegurar que la imagen correcta vaya al destinatario correcto, con una velocidad de hasta 5.000 imágenes por minuto. En tiempo real, cada transacción capturada es enviada al servidor para procesamiento. La solución fue concebida para actuar también como primera línea de defensa contra el fraude, proporcionando el servicio de verificación de duplicaciones. Finalmente, la solución soporta la liquidación de compensación con otros bancos que usan archivos de imagen, documentos de sustitución de imagen, pagos de la cámara de compensación electrónica o lotes de cheques por medio de un punto único del control operacional y financiero, con posibilidad de crear interfaces con sistemas de contabilidad.

ESTUDIO DE CASO: The Bank of New York Mellon

Como uno de los primeros usuarios de imágenes de cheques, incluso antes del "Check 21" indujo a muchos bancos a moverse, el The Bank of New York Mellon resolvió adoptar la compensación de cheques por medio de imagen. El banco buscó una solución que pudiese apoyar la infraestructura existente de procesamientos de cheques, permitiendo simultáneamente la flexibilidad operacional necesaria para adaptarse a un mercado de cambios rápidos y constantes. Utilizando IBM Payments, el The Bank of New York Mellon implementó un nuevo sistema, de procesamiento electrónico de cheques, alineado a

SOA, habilitando activos existentes como servicios. Permitted (cambiar punto final y mayúscula por coma y minúscula) al banco extender fácilmente el sistema a sus asociados bancarios e implementar rápidamente nuevos servicios de pago. Migrando del procesamiento manual de cheques de papel hacia un proceso automatizado, basado en imágenes, el banco puede simplificar sus operaciones, además de proporcionar una nueva fuente de nuevos pagos de servicios de valor adicionado, introduciendo en el mercado un nivel inédito de excelencia operacional.





EL CENTRO DE SOLUCIONES PARA LA INDUSTRIA FINANCIERA DA AMÉRICA LATINA

El Centro de Soluciones para la Industria Financiera es un espacio proyectado especialmente para presentar al sector financiero los procesos bancarios de comienzo al fin, mostrando cómo las soluciones pueden optimizar estos procesos.

El Centro funciona simulando una agencia innovadora y el ambiente que la circunda, con lo más moderno en soluciones de hardware, software y servicios para los bancos. En el Centro de Soluciones, los bancos se depararán con prototipos de innovación tecnológica que fueron desarrollados por IBM en el mundo, en experiencias locales en América Latina o por demanda de clientes que presentan cuestiones de negocio en que están buscando apoyo para diseñar y desarrollar soluciones.

Inaugurado en junio del 2007, ya recibió más de 350 personas de 25 instituciones financieras de América Latina en sus dependencias, demostrando soluciones que pueden ayudar en la implantación de un banco más inteligente.



Figura 17 – El Centro de Soluciones para la Industria Financiera de la América Latina



PRODUCTOS Y SERVICIOS IBM PARA EL SECTOR FINANCIERO

Servicios de Consultoría IBM

CRM

En IBM Global Business Services, consideramos al CRM como un proceso continuo, no un resultado. Trasladando el enfoque de sus productos y canales hacia su cliente. Esto significa simplificar e integrar ventas, marketing y atención al cliente.

Strategy & Change

La práctica Estrategia y Gestión de Cambios de IBM Global Business Services trabaja con empresas líderes en el mercado para formular sus estrategias futuras, hacer operativas estas estrategias y transformar sus organizaciones.

Application Innovation Services

El proceso de aplicación de integraciones permite una comunicación de sistemas de forma optimizada y estructurada, haciendo viable la reducción de costos y tiempo de mantenimiento de los sistemas.

BAO - Business Analytics and Optimization

Auxilia a nuestros clientes a tomar sus decisiones de negocios de forma más rápida, con menor riesgo y menor costo, mejorando la forma en que la información es puesta a disposición en toda la empresa. La estrategia de BAO no se restringe tan sólo a la mejor forma de utilización de la información, sino también a cómo debemos actuar con base en ella - con análisis, procesos de negocios, organización, aplicaciones y datos.

Human Capital Management

Nuestro abordaje es simple, directo, poderoso y efectivo. Remueve costos fijos y los substituye por costos variables. Aumenta la eficiencia. Permite que su fuerza de trabajo haga más y torne a su empresa resiliente y responsiva. Coloca información vital de gestión en las manos correctas, en el momento correcto y facilita el proceso de comunicación en toda la empresa. La empresa queda tan delgada y responsiva que los lucros pueden aumentar, incluso si los ingresos disminuyen.

Supply change Management

Una gestión eficiente de cadena de demanda y suministro hará posible que las instituciones financieras tengan ganancias importantes en sus operaciones de soporte. Reducción de costos de adquisición, optimización de la planificación y distribución de efectivo, reducción de costos de gestión de infraestructura, son algunas de las oportunidades reales de aplicación de los conceptos de Supply Chain Management en la industria financiera.

Financial Management Services

Nuestra práctica de gestión financiera tiene un historial de ayuda a los CFOs y a las organizaciones financieras en relación al diseño e implementación de los procesos financieros y las tecnologías subyacentes que se requieren para superar los desafíos de negocio más complejos de hoy. Ayudamos a los clientes a integrar mejor procesos, tecnología e información.

ERP

ERP es una tecnología que engloba una serie de módulos integrados que abarcan el sistema central de una empresa. Proporciona un abordaje estructurado en la optimización de las operaciones internas a través de la integración y el compartir datos comunes. Sirve de fundación para dar soporte a herramientas avanzadas de gestión.

Business Application Modernization

Actualización tecnológica de una aplicación o grupo de aplicaciones. Migración de plataforma, versión de lenguaje, Banco de datos o tecnología.



CLIENTE

Application Management Services

Asumir el mantenimiento correctivo, mantenimiento evolutivo y nuevos proyectos de desarrollo de aplicaciones para los sistemas legados del cliente. Da soporte funcional de segundo nivel. Son contratos de larga duración y presuponen una transferencia de conocimiento (rebadge) y una transición y transformación de procesos para ganar productividad.

Package Application Services

Asumir el mantenimiento correctivo, mantenimiento evolutivo, actualizaciones y nuevos proyectos de desarrollo para los paquetes (SAP, Peoplesoft, Oracle) del cliente. Soporte funcional de primer, segundo y tercer nivel. Son contratos de larga duración y presuponen una sinergia de recursos para ganar competitividad. Fábrica de ABAP en desarrollo.

Servicios de Tecnología IBM

Maintenance & Technical Support Services

Ayuda a los clientes a aumentar la disponibilidad y simplificar la gestión de su ambiente de TI.

Storage and Data Services

Simplifica el almacenamiento y gestión de información y viabiliza el crecimiento del negocio en conformidad con la normatividad vigente.

IT Strategy and Architecture

Permite una planeación única de capacidad y diseño técnico para el ambiente e infraestructura de TI del cliente.

Server Services

Optimiza la capacidad, integridad y costos de los servidores de TI.

Middleware Services

Ofrece servicios relacionados a infraestructura de middleware para aprovechar el potencial del negocio.

Security and Privacy

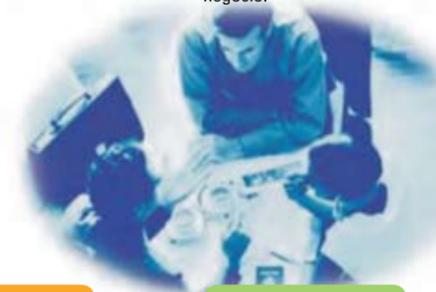
Ayuda a almacenar con seguridad los recursos de información del cliente y a anticipar futuros riesgos.

End User Services

Da soporte al ambiente del usuario final durante todo el ciclo de vida de cualquier dispositivo.

Site and Facilities Services

Ayuda a los clientes a gestionar sus centros de datos, desde la planificación y construcción hasta la consolidación y actualización.



Nossos Cliente

Integrated Communications

Diseña, implementa y gestiona ambientes y aplicaciones de red optimizadas para comunicación integrada anytime/anywhere.

Business Continuity and Resiliency

Permite la disponibilidad y la continuidad de TI tanto para operaciones cotidianas como críticas, o en situaciones de contingencia.

Familia de Software IBM



Colaboración y Movilidad
Lotus. software

Plataforma Corporativa para Usuarios:
Interfaz basada en papeles de los usuarios, para acceso a los sistemas y herramientas de productividad y colaboración en cualquier dispositivo, independientemente del sistema operacional.

Information Management. software

Gestión de la Información

Plataforma Corporativa de Información:
Soluciones para almacenamiento, gestión, análisis y control de datos estructurados para la construcción de una visión integrada de la información estratégica de las empresas.

Gestión de Servicios
Tivoli. software

Plataforma Corporativa de Gestión:
La Gestión de Servicios IBM proporciona la visibilidad, el control y la automatización que se necesitan para entregar servicios de calidad, gestionar riesgos y conformidad, maximizar el retorno sobre inversiones y acelerar el crecimiento del negocio.

Integración de Negocios
WebSphere. software

Plataforma Corporativa para Integración:
Empresas más flexibles y adaptables a las nuevas demandas del mercado con las soluciones SOA WebSphere. Infraestructura y desarrollo de aplicaciones. Enterprise Service Bus y BPM son algunas de las soluciones.

Desarrollo de Aplicaciones
Rational. software

Plataforma Corporativa para Desarrollo:
Una plataforma abierta para la gobernabilidad del desarrollo de aplicaciones que acelera la entrega y los cambios y proporciona calidad y seguridad, combinando una gestión adecuada de requisitos que disminuye riesgos y acelera la distribución de software.

Servidores, Sistemas de Almacenamiento y Soluciones de Automatización Comercial



Power Systems

La plataforma ofrece altos niveles de rendimiento y permite tasas elevadas de procesamiento, seguridad y disponibilidad. Además de reducir costos con energía eléctrica y licenciamiento de software, usted escoge en qué sistema operacional desea ejecutar sus aplicaciones: Linux, AIX o IBM.

Retail Store Solutions

Automatización comercial. Soluciones para punto de venta, kioscos para auto-atención e impresoras térmicas ideales para el detallista que busca excelencia en el rendimiento, tecnología líder y flexibilidad.

Mainframe

Diseñado para requerimientos de alto rendimiento y disponibilidad. Reduce la complejidad, aumenta la eficiencia económica, de seguridad y energía para la gestión de grandes cargas de trabajo.

System Storage

La combinación exacta de equipos, software y servicios de Almacenamiento de Datos utilizando tecnologías innovadoras con el fin de simplificar la infraestructura, gestionar el ciclo de vida de la información y promover la continuidad del negocio.

System x y BladeCenter

Diseñados para ofrecer los más altos niveles de confiabilidad, simplicidad y desempeño, IBM System x y BladeCenter son la soluciones de IBM basadas en el estándar de industria x86, con un portafolio de servidores con gran capacidad de expansión, blades y servidores modulares.

Y además: una nueva generación de servidores que garantizan alto rendimiento, reducción de costos y un bajísimo consumo de energía.

Referencias:

- [1] Duncan, Suzanne L., Latimore, Daniel W. e Ramamurthy, Shanker. "Toward transparency and sustainability: Building a new financial order." IBM Institute for Business Value. Abril 2009
- [2] Heffernan, Robert and Schur, Rafael D. "Building customer advocacy: Growth opportunities for Brazilian retail banks." IBM Institute for Business Value. Agosto 2008

Sobre los Organizadores del Estudio:

Rafael Dan Schur es ejecutivo de desarrollo de negocios de IBM y gerente del Centro de Soluciones para la Industria Financiera de América Latina. Su experiencia profesional tiene como enfoque la atención de grupos financieros desarrollando estrategias corporativas, diseñando modelos operacionales e investigando innovaciones en canales y servicios financieros. Graduado de la Escuela Politécnica de la Universidad de São Paulo con maestría en Economía Internacional y Gestión por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Luigi Bocconi. Rafael es profesor del Departamento de Contabilidad, Finanzas y Control de la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo – Fundación Getúlio Vargas, con enfoque en Finanzas Corporativas y Mercados Financieros.

soluciones de Inteligencia y Optimización de Negocios, fue responsable por proyectos de Risk Management y Business Intelligence en las principales instituciones financieras del país. Es graduado de Ingeniería y cuenta con postgrado en Finanzas por la PUC-RJ, posee especialización en Banking por la FGV-SP y MBA por la Fundación Dom Cabral.

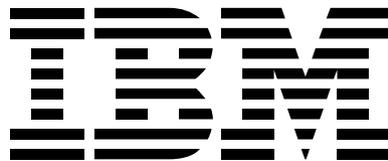
Renato K. Martins es Ejecutivo de Servicios de Business Process Outsourcing. Su experiencia profesional tiene como enfoque la atención, principalmente, a grupos financieros. Desarrolla soluciones específicas y estrategias de largo plazo para atender las necesidades del mercado, con base en innovación, optimizaciones y transformación de procesos. Graduado en Economía y Computación con MBA por la Fundación Dom Cabral y especialización en Banking y Seguros por la Fundación Getúlio Vargas.

Alonso P. Santos, ejecutivo de desarrollo de negocios de IBM, colabora con el Centro de Soluciones de Servicios Financieros de IBM Latina América, posee 21 años de experiencia en el mercado de Tecnología de la Información y desde hace 9 años actúa, exclusivamente, en el mercado financiero latino-estadounidense. Graduado de la UNESP en Tecnología de Información, con postgrado de la Escuela Superior de Propaganda y Marketing en Marketing, MBA por la Fundación Dom Cabral en Administración y Especialización en Administración Bancaria por la Fundación Getúlio Vargas.

Fernanda Fronterotta Bernasconi es ejecutiva de desarrollo de negocios de IBM Brasil para el segmento financiero. Sus 15 años de experiencia profesional fueron dedicados a la atención de instituciones financieras en ventas, auditoría y consultoría. Con experiencia en revisión de procesos de negocio, en due diligence para fusiones y adquisiciones y en preparación de demostraciones financieras para la emisión de ADRs, Fernanda está certificada como Client Executive por IBM y por la Harvard Business School. Es graduada en Ciencias Contables y en Administración de Empresas por la Universidade Mackenzie y cuenta con especialización en Finanzas y Banking por la Fundación Getúlio Vargas. Su objetivo principal es el desarrollo y ejecución de la estrategia de crecimiento de IBM Brasil en el sector de Finanzas.

Eduardo Villela es ejecutivo de consultoría de IBM Business Consulting Services dedicado al sector financiero, teniendo como atribuciones la generación de negocios, desarrollo de soluciones, el desarrollo y soporte a la implementación de los proyectos. Actuando desde hace cerca de 15 años con





w w w . i b m . c o m / b r



Produto de soja reconhecido pela
American Soybean Association



O selo FSC garante que este produto foi impresso em papel FSC.