



Congreso Estratégico de Tecnología y Mercado Financiero

Experiencias exitosas en la implementación de proyectos de Tecnología con enfoque de Negocio

Agosto de 2008



Auditoría • Impuestos • Consultoría • Corporate Finance •

Agenda

Implementaciones exitosas

Enfoque de Negocios

Alineamiento estratégico de TI

Reemplazos de sistemas

- *Factores Internos*
- *Factores Externos*
- *Alcance*

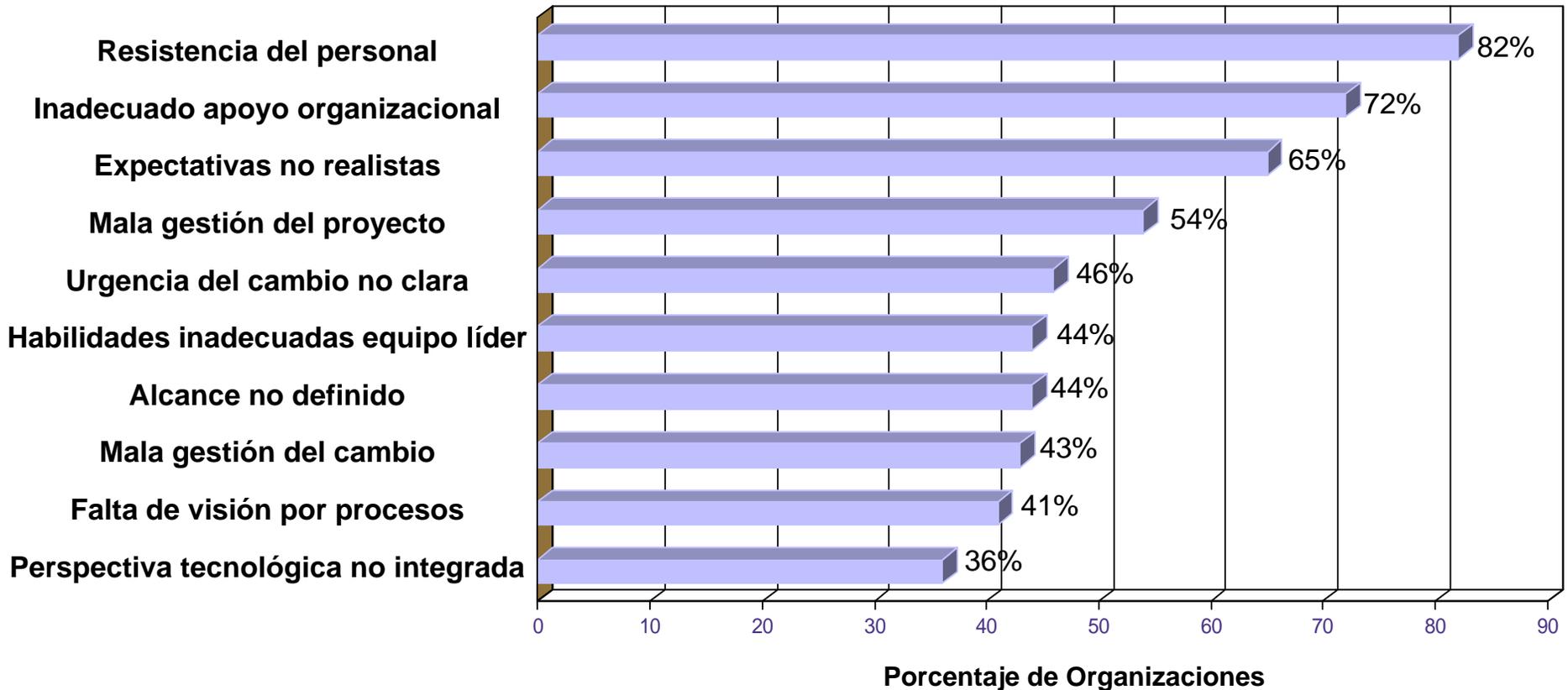
Como se recorre el camino?

Conclusiones

Implementaciones Exitosas

Solemos entender como proyecto exitoso, aquel que se ejecuta en el **TIEMPO** y el **PRESUPUESTO** originalmente presupuestado

Sin embargo al analizar las principales causas de problemas en los proyectos, vemos otros aspectos como:



Enfoque de Negocio

El Valor es determinado por el negocio y no por TI, prácticamente ningún proyecto que TI encara puede ser justificado per se.

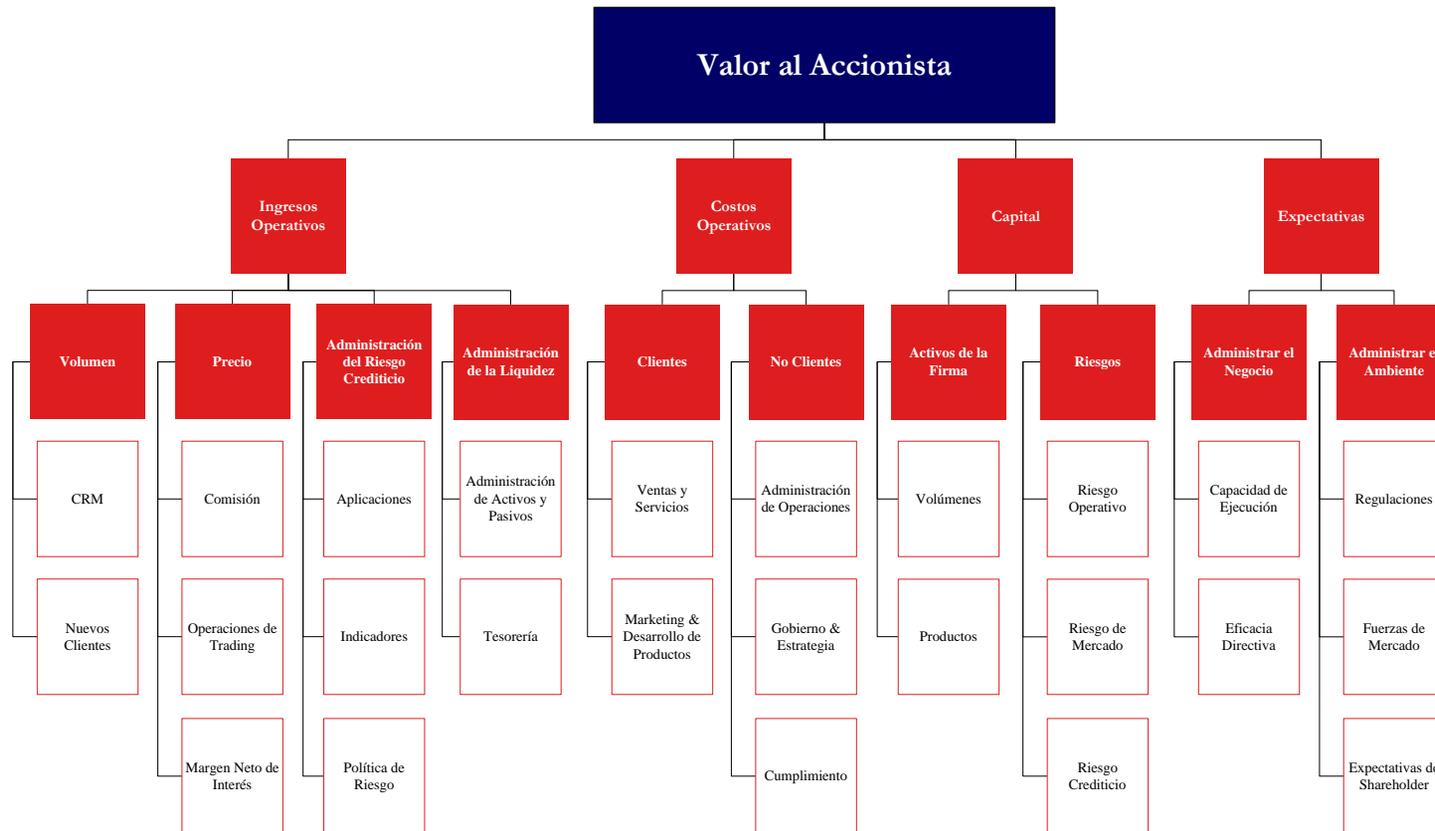
Con el objetivo de ordenar el entendimiento del negocio y cómo el valor llega al accionista, Deloitte utiliza su Mapa de Valor para Bancos.

El mapa se abre en los siguientes “drivers” de valor:

Ingresos Operativos	Foco en maximizar Ingresos
Costos Operativos	Foco en optimizar Costos
Capital	Foco en optimizar el capital
Expectativas	Foco en alinear las expectativas internas y externas

Enfoque de Negocio

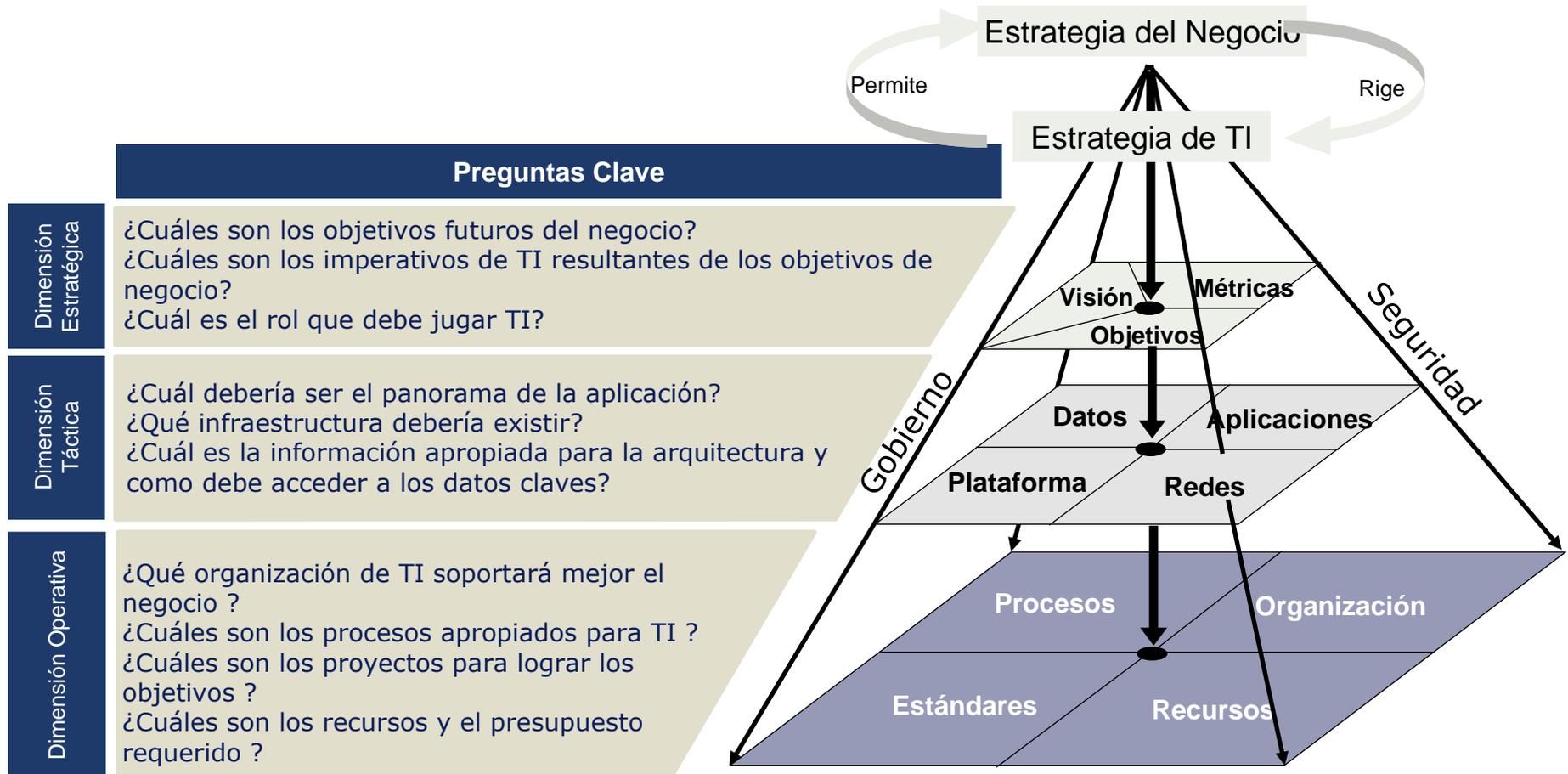
Dicho modelo se detalla en “sub-drivers”, “Levers”.



A la hora de definir un proyecto es clave identificar y consensuar con las áreas de negocios en que drivers el mismo impacta y de que manera permitiendo así priorizar proyectos por su impacto en la **estrategia de negocios** y el valor que agrega a la empresa.

Alineamiento Estratégico de TI con el Negocio

Conocida la estrategia del negocio y alineada la de estrategia de TI (Dimensión Estratégica), se debe definir el tipo de arquitectura más adecuada (Dimensión Táctica) y el mejor modelo operativo y de administración de TI (Dimensión Operativa).



Alineamiento Estratégico de TI con el Negocio

Ejemplo de Expectativas sobre el área de TI

- Una asesoría técnica para responder a las necesidades del Banco,
- TI debe enfocarse más hacia la parte transaccional de los clientes masivos
- El valor que debe dar de TI al negocio es suplir lo que demandan los clientes , sus necesidades y lo que esta ofreciendo la competencia.
- TI debe estar orientado al mercado.
- Estar atento del mercado para proveer novedades.
- Mayor integración entre OyM, Sistemas y Usuarios
- La función principal de TI no debe ser la innovación de productos bancarios, esto corresponde a las Bancas..
- Ser más proactivos
- Excelencia en la Administración de Proyectos
- Cerrar el gap entre la velocidad del negocio y la velocidad de TI, sin embargo no se quiere que tecnología este por delante del negocio y que se ponga a investigar, el negocio le genera mucho trabajo;
- Realizar mejoras a los sistemas
- Hacer cosas que sean aplicables a la generalidad de los clientes no para unos cuantos
- No son los #1 en tecnología y no lo quieren ser
- Rol de soporte, construcción para atender no solo al cliente externo sino a cliente interno y a las diferentes áreas del Banco aun cuando sean pequeñas.
- No son una empresa de SW.

Reemplazos de sistemas

Disparadores

Algunos de los principales factores que conducen a evaluar el reemplazo de los sistemas son:

Necesidad de una Mayor Flexibilidad del Sistema	<ul style="list-style-type: none">• A medida que el mercado de Servicios Financieros madura, muchos bancos empiezan a ingresar en nuevas áreas geográficas y expandir sus líneas de productos para mantener un fuerte crecimiento.• Estas estrategias de expansión requieren una plataforma flexible y expansible; los sistemas centrales frecuentemente son altamente personalizados, lo cual puede limitar la habilidad del banco para ejecutar sus estrategias.
Sistemas anticuados y Procesos Costosos	<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los bancos utilizan tecnología central caduca de las décadas de 1970 y 1980.• Como tal, mucho personal tanto de atención al cliente como de soporte lucha con la redundancia en sus tareas diarias tales como procesamiento excesivo, re-ingreso de la información, y lentos tiempos de respuesta los cuales reducen la eficiencia.• Adicionalmente, los sistemas requieren mantenimiento y soporte frecuentes y costosos.
Necesidad de una Mayor Estabilidad del Sistema	<ul style="list-style-type: none">• Los sistemas centrales son frecuentemente llevados a sus límites bajo las demandas de las complejas operaciones actuales como por ejemplo volúmenes de datos expandidos y una proliferación de líneas de productos y canales.• Como resultado, muchos sistemas se desempeñan pobremente y unos pocos han incluso experimentado caídas.
Incremento de la Competencia	<ul style="list-style-type: none">• Los bancos enfrentan una creciente presión para traer nueva funcionalidad y productos/servicios al mercado rápidamente para satisfacer las demandas competitivas.• Bajo los sistemas existentes el desarrollo de productos es obstaculizado y prolongado, mientras que los nuevos sistemas pueden reducir el desarrollo de productos desde 18 meses a solo unas semanas para la mayoría de bancos líderes norteamericanos.
Incremento de los Requerimientos Regulatorios	<ul style="list-style-type: none">• Recientemente, las Instituciones Financieras han experimentado un incremento en requerimientos regulatorios (ej. SOX, Basilea, AML, etc.)• El significativo incremento en el cumplimiento y ambiente de reportes ha puesto una presión adicional en los ya extenuados sistemas centrales.
Necesidad de satisfacer las Demandas de los Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes empiezan a exigir la posibilidad de comprar productos y mirar sus cuentas a través de varias aplicaciones, canales y geografías.• Asegurando la integración a través de los canales y sistemas de procesamiento relacionados sigue siendo un reto significativo para los sistemas centrales altamente personalizados.

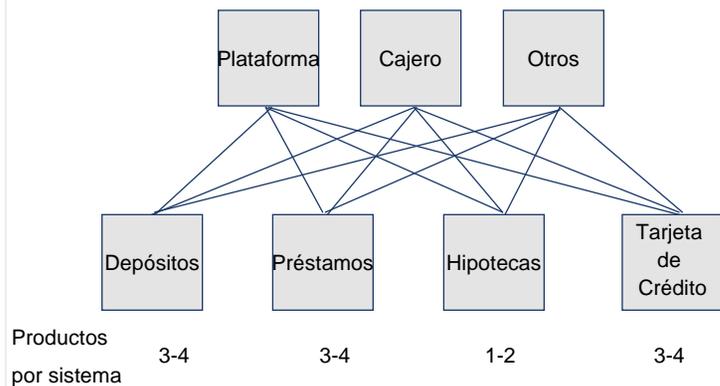
Reemplazos de sistemas

Factores Internos

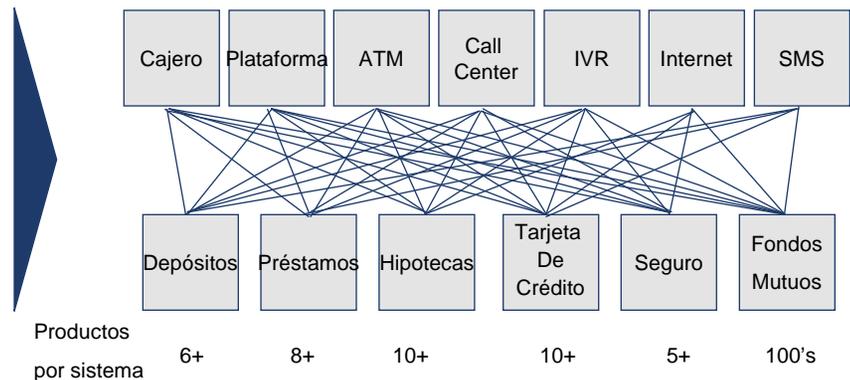
Con el tiempo la proliferación de productos y canales ha aumentado exponencialmente la complejidad arquitectónica y exigencias a los sistemas bancarios.

Las Demandas a los Sistemas Bancarios Han Aumentado con el Tiempo

Configuración del Sistema basado en Productos / Canales Simples 1970



Configuración del Sistema basado en Productos / Canales Complejos 2008



Principales Factores que Conducen la Transición

- A medida que las estrategias de los bancos han evolucionado para incluir nuevos productos y áreas, las demandas hacia sus sistemas centrales se han multiplicado.
- Los sistemas bancarios centrales que originalmente fueron diseñados para soportar el procesamiento de transacciones, ahora deben soportar complejos modelos de negocios y realizar numerosas funciones tales como ventas cruzadas y reportes regulatorios.
- Como tal, muchos bancos están encontrando que sus sistemas centrales actuales ya no satisfacen sus requerimientos estratégicos; el 70% de los ejecutivos bancarios han citado que la flexibilidad había sido el mayor obstáculo para el éxito de sus sistemas bancarios centrales.
- El costo de mantener los sistemas centrales también puede ser substancial
- Los sistemas centrales pueden contar por más del 50% de todos los gastos en Tecnología de la Información (IT) y solo el mantenimiento puede significar más del 70% del costo del sistema central.
- La actualización de los sistemas puede reducir estos costos significativamente (actualmente se el gasto de tecnología es del 5-10% del total en bancos globales)
- Los bancos están también enfrentando retos en el manejo de riesgos operacionales asociados a estos sistemas anticuados.
- Los individuos con los conocimientos técnicos para atender estos sistemas centrales son cada vez mas escasos a medida que salen de la fuerza laboral.
- Los sistemas están encontrando limitaciones físicas en los volúmenes de transacción, lo que ha resultado, en ciertas ocasiones, en caídas de sistemas.

Reemplazos de sistemas

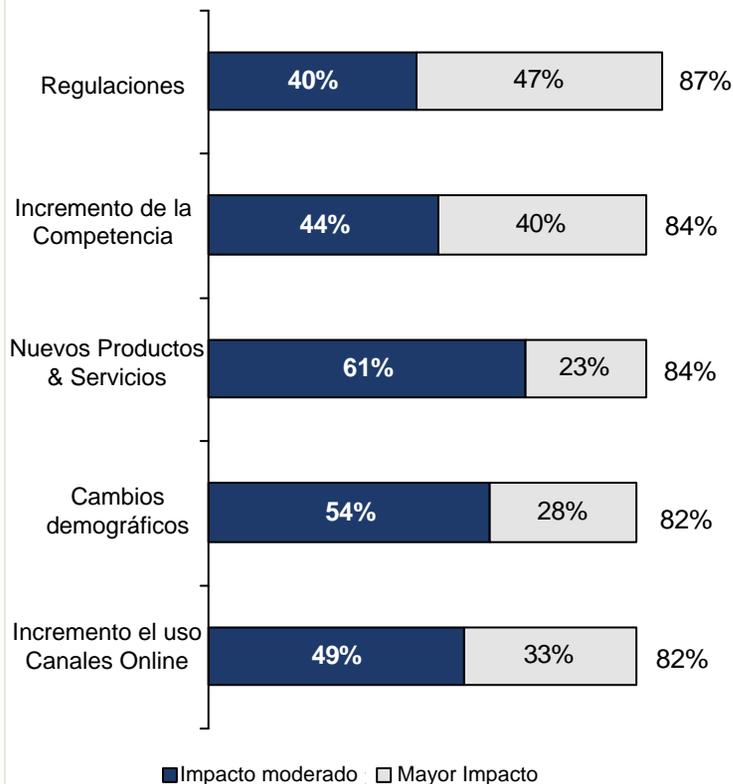
Factores Externos

La competencia, el cliente, y las presiones regulatorias obligan a las Instituciones Financieras a pensar en sustituir su tecnología a fin de conseguir ventajas competitivas.

Factores Externos que Conducen el Cambio de los Servicios financieros

El impacto que los Factores Externos tendrán en las estrategias de los servicios financieros en los próximos tres años.

n = 43 Grandes entidades de servicios financieros Americanos



Principales Factores que Conducen la Transición

- En vista de una creciente competencia, expectativas de clientes, y requerimientos regulatorios, muchos bancos están considerando reemplazar sus sistemas centrales para ganar una ventaja competitiva.
- El desarrollo de productos se prolonga con los sistemas centrales existentes, lo que impacta de forma significativa en la habilidad para competir contra nuevos entrantes que tienen plataformas operacionales flexibles.
 - Típicamente a los bancos líderes norte americanos les toma 18 meses presentar nuevos productos debido a una arquitectura ineficiente; un nuevo sistema central podría reducir este tiempo a solo unas semanas.
 - Los sistemas centrales requieren un nuevo código y difícil trabajo de integración para incorporar nuevos productos, lo que obstaculiza el tiempo de salida al mercado.
- A medida que incrementa el uso de canales, los clientes reclaman un acceso consistente y actualizado a su información financiera, lo que pone tensiones adicionales en la arquitectura central.
 - Los retos con la integración entre los sistemas bancarios centrales existentes y las soluciones auxiliares podrían dificultar la habilidad del banco para darle a sus clientes una visión unificada de su información financiera.
- Los bancos deben confirmar que sus sistemas estén adecuadamente integrados para garantizar la integridad de sus reportes regulatorios.
 - Los bancos enfrentan un significativo riesgo reputacional si presentaran datos inexactos a sus reguladores debido a las limitaciones de sus sistemas.

Reemplazos de sistemas

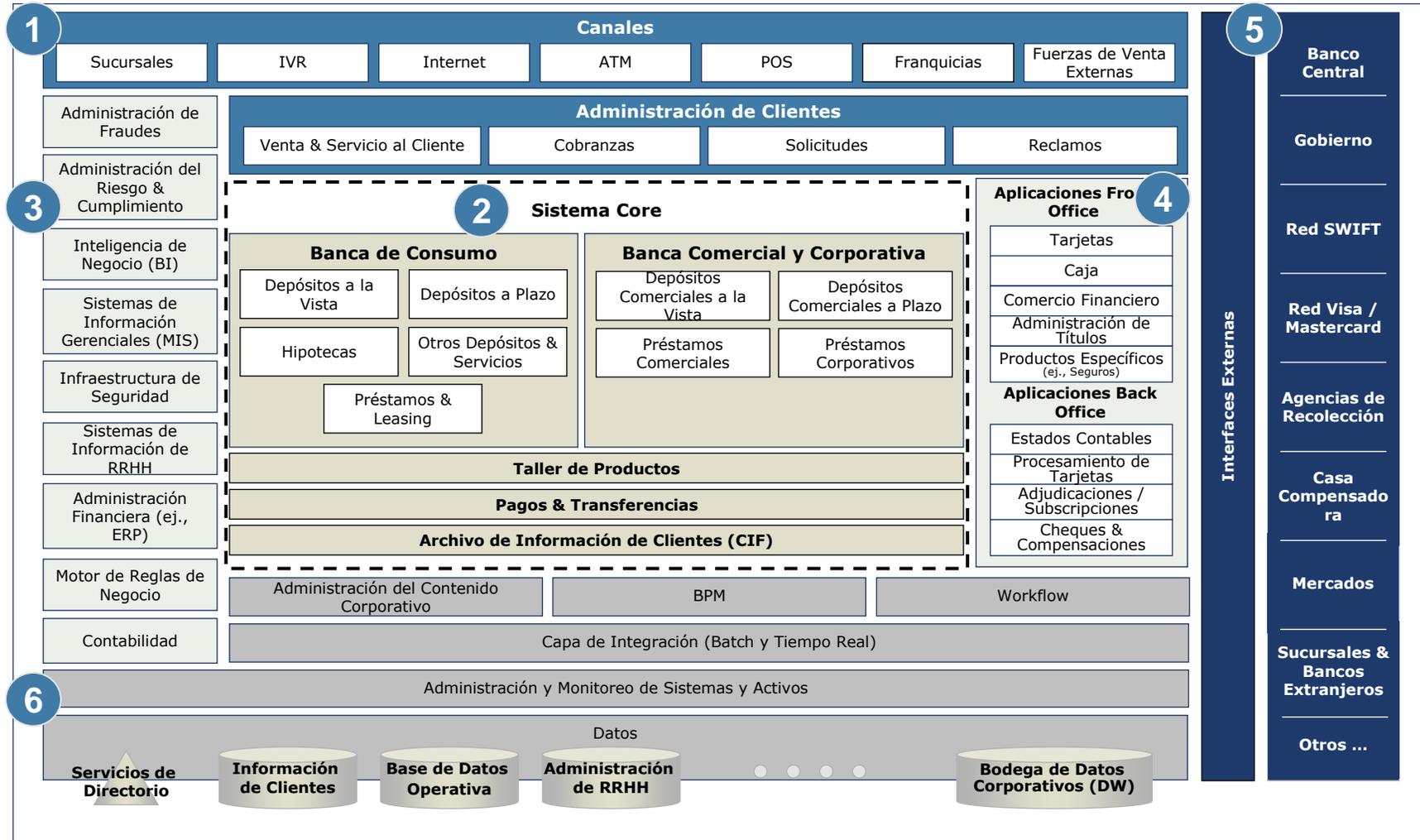
Alcance

Bloque	Características
Canales y CRM	El dominio de canales centraliza todos los puntos de contacto que los usuarios tienen con el banco. Los bancos están teniendo a optimizar los procesos de negocio a lo largo de los distintos canales con el fin de evitar silos de productos e integrar los distintos orígenes de información en una única fuente consistente para toda la organización, que permita implementar efectivas estrategias de ventas cruzadas que identifican acertadamente a los clientes más valiosos y satisface las necesidades específicas de manera integrada y única.
Core	Corresponde a la capa transaccional y regulatoria. A lo largo del tiempo esta capa se ha vuelto muy uniforme entre las distintas soluciones ofrecidas en el mercado. El principal diferenciador se presenta en los talleres de productos presentes, a través de los cuáles se detecta el verdadero valor que tienen cada una de las distintas soluciones que se pueden encontrar actualmente en el mercado.
Capacidades y Herramientas Bancarias	Contempla todos los sistemas que soportan a la operatoria del banco desde un punto de vista gerencial y de cumplimiento regulatorio, simplificando muchas de ellas el análisis y la gestión de la información relativa al negocio del banco.
Aplicaciones Suplementarias	Dentro de este dominio se incluyen todas aquellas herramientas que por lo general no son parte directa del core. Sin embargo, es importante destacar que, dependiendo del proveedor, muchas de ellas pueden ser consideradas (o no) como parte del mismo.
Interfaces Externas	Centraliza todas las conexiones con entidades externas. Generalmente, estas conexiones suelen ser canalizadas por medio de la capa de integración de la infraestructura de soporte, aunque en muchos casos, debido a los formatos requeridos para dichas interfaces, las conexiones suelen ser punto a punto.
Infraestructura de Soporte	Alcanza todos los sistemas de gestión de la infraestructura física y de sistemas de soporte que permite brindar un servicio adecuado al resto de los elementos.

Reemplazos de sistemas

Alcance

Los sistemas bancarios centrales consisten en todos los componentes que facilitan la provisión de productos financieros básicos y servicios, incluso la Venta al por menor, Publicidad, y Banca Mayorista; Pagos y Transferencias y la Base Central de Clientes.



1 Canales y CRM 2 Core 3 Capacidades y Herramientas Bancarias 4 Aplicaciones Suplementarias 5 Interfaces Externas 6 Infraestructura de Soporte

Reemplazos de sistemas

Alcance

Ejemplo de alcance funcional y su priorización

Grupos Funcionales	Cientes, CA, CC y Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Cientes Embargos Cuentas (CA, CC, PF) Tarjetas de débitos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de Firma Tesorería Caja Clearing 	<ul style="list-style-type: none"> Custodia de Formularios Prenumerados Títulos Administración de LINK 	91%	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de crédito Internet 	96%	<ul style="list-style-type: none"> Cajas de Seguridad 	100%	
	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Fideicomisos Financieros Rentabilidad Productos Especiales Cuentas (CA, CC, PF) Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Pases / Repo Operaciones de Cambio Custodia Volúmenes de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Cientes Documentación Limites Títulos Públicos y Privados 	92%	<ul style="list-style-type: none"> Cauciones Bursátiles 	94%	<ul style="list-style-type: none"> Prestamos Garantías Recibidas Administración de Campañas 	100%	
	Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> Siguientes Productos 	<ul style="list-style-type: none"> Financiaciones 	71%	<ul style="list-style-type: none"> Varios 	100%	<ul style="list-style-type: none"> Comercio Exterior 	100%		
	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones Activas y Pasivas 	<ul style="list-style-type: none"> Regímenes Informativos Contabilidad en General 	71%	<ul style="list-style-type: none"> Balance Pago a Proveedores 	100%				
	Fideicomisos	<ul style="list-style-type: none"> Créditos 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores 	89%	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad General 	100%			
	Lavado	<ul style="list-style-type: none"> Prevención de Lavado de Dinero 								100%
	Legales	<ul style="list-style-type: none"> Módulo de gestión y mora 	<ul style="list-style-type: none"> Juicios ala institución 	67%	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Mora y Legales 	91%	<ul style="list-style-type: none"> Cuentas Judiciales 	100%		
	Mesa de Dinero	<ul style="list-style-type: none"> Anulaciones Información enunciativa 	<ul style="list-style-type: none"> Call Límites de Crédito 	87%	<ul style="list-style-type: none"> Compra / Venta Altas 	100%				
	Mutuales	<ul style="list-style-type: none"> Administración general 	46 %	<ul style="list-style-type: none"> Anulaciones Cambios de Vencimiento 	86 %	<ul style="list-style-type: none"> Generalidades Notificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Garantías 	100%		
	Prestamos	<ul style="list-style-type: none"> Cobranzas Anulaciones Ventas de cartera Vencimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Límite de crédito Cesiones Cobranza de valores Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> Diferimiento fecha de depósito Cancelaciones Leasing 	<ul style="list-style-type: none"> Avales 	89%	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso bienes Notificaciones 	98%	<ul style="list-style-type: none"> Rechazos 	100%
	Riesgo-Créditos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de Riesgo Información al BCRA 	<ul style="list-style-type: none"> Previsiones 	87%	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones Líneas de Crédito 	100%				
	Títulos	<ul style="list-style-type: none"> Compra y Venta de Títulos Valores Operaciones de pase 	<ul style="list-style-type: none"> Custodias Resultados Títulos Varios 	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones de Primas y Opciones Depósito a Plazo Fijo 	100%					

Core Requerido
 Core Deseado
 Core Optimo

Reemplazos de sistemas

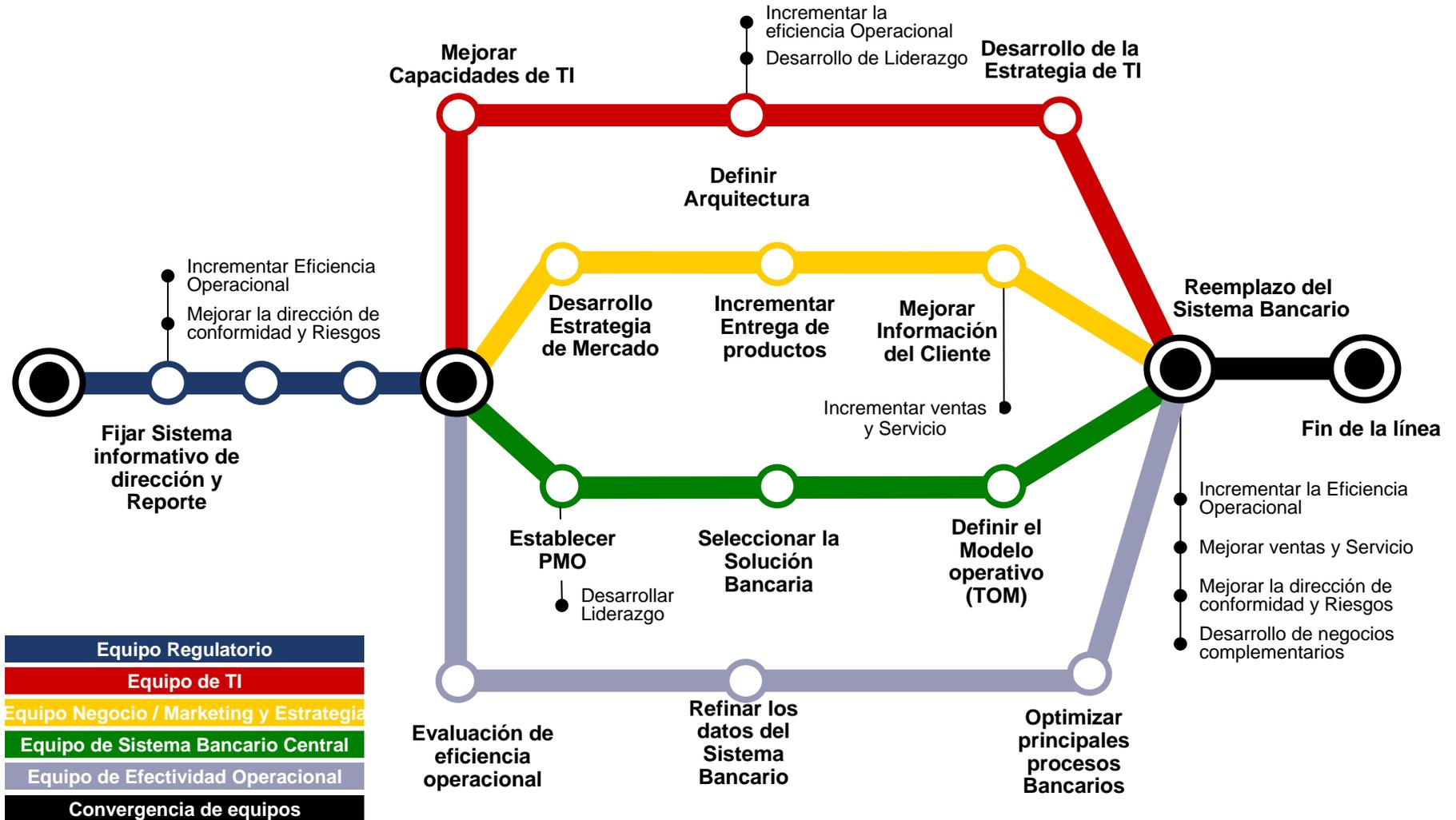
Alcance

Ejemplo de alcance de un programa de transformación de la plataforma aplicativa

PAQUETES de SOFTWARE	OTROS DESARROLLOS
<p>CORE</p> <p><i>Productos con contabilidad Integrada</i></p> <p><i>Módulo Compensación</i></p> <p><i>Módulo Caja</i></p> <p><i>Módulo Garantías</i></p> <p><i>Módulo Cartas de Crédito y Cobranzas</i></p> <p><i>Multientidad / Centro de Costos</i></p> <p>CRM</p> <p><i>CIF / Vista 360 grados</i></p> <p><i>Campañas</i></p> <p><i>Solicitudes y Reclamos</i></p> <p><i>Módulo de Lealtad</i></p> <p><i>Credit Report / Trade Ticket</i></p> <p>E-BANKING</p> <p><i>E-Banking Retail</i></p> <p><i>E-Bankig Corporate</i></p>	<p>Workflows de:</p> <p>Apertura de Cuentas</p> <p>Préstamos de Consumo (Hipot., Autos y Personales)</p> <p>Referral de Compensación</p> <p>Visa Débito y Prepago</p> <p>Adecuaciones a WF actuales de VISA</p> <p>Modelo de Integración SOA (Interfaces)</p> <p>Otros</p> <p><i>Módulo de Seguros</i></p> <p><i>Módulo de Historización</i></p> <p><i>Módulo de Accionistas</i></p> <p><i>Módulo de Cuentas por Pagar</i></p> <p><i>Aplicación SCC (Sistema Control Crédito)</i></p> <p><i>Módulo de Metas e Incentivos</i></p> <p><i>Segmentación Automática</i></p>

Como se recorre el camino?

Se requiere una detallada planificación entre todas las áreas de negocio, coordinación y esfuerzo en manejar el gran número de equipos de trabajo y la gran complejidad asociada a un proyecto de cambio de sistemas.



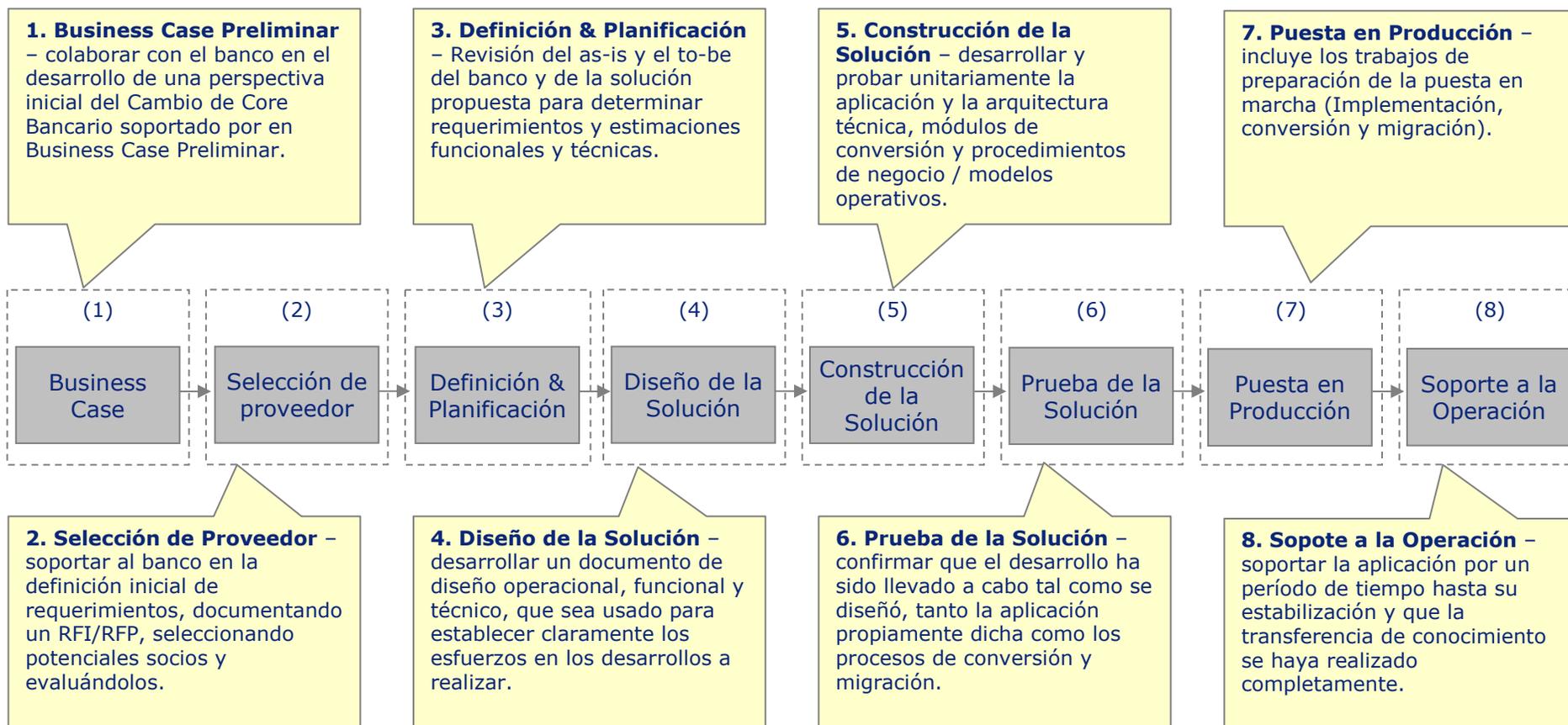
Como se recorre el camino?

Se requiere que una gran cantidad de ejecutivos y directores controlen el alcance del proyecto de reemplazo del sistema bancario central.

Descripción del Equipo de Trabajo	
Equipo Regulatorio	<ul style="list-style-type: none">• Aseguran que las prácticas regulatorias sean efectivas y precisas.• Mejoran las prácticas de cumplimiento para asegurar que el banco sea capaz de satisfacer todas las expectativas regulatorias en el futuro cercano.
Equipo de TI	<ul style="list-style-type: none">• Evalúan la idoneidad de la infraestructura de los actuales sistemas basado en su habilidad de satisfacer los requerimientos del banco (ej. capacidad, costos) y realzan lo apropiado.• Llegan a cabo una serie de talleres con ejecutivos de negocios y de IT para definir la Arquitectura Empresarial óptima y desarrollan una estrategia a largo plazo para IT y sistemas.
Equipos de Negocio / Marketing y Estrategia	<ul style="list-style-type: none">• Emprenden un proceso de planeación estratégica a largo plazo con la alta gerencia para definir claramente la visión futura del banco y la estrategia de mercado (ej. crecimiento orgánico vs. adquisiciones)• Conducen un análisis de los actuales canales de distribución y determinan de que mejor manera se puede entregar los productos y servicios a los clientes.• Realzan la información provista y recibida de los clientes y actualizan el Archivo de Información del Cliente (CIF)
Equipo de Sistema Bancario Central	<ul style="list-style-type: none">• Establecen una estructura PMO fuertemente definida y asignan un jefe de proyecto a nivel ejecutivo.• Determinan si se debe construir una solución bancaria a nivel interno o comprar una solución pre-fabricada de un vendedor.• Emprenden un proceso exhaustivo de selección del vendedor, de ser apropiado.• Definen un Modelo de Operación Objetivo (TOM) para la estructura futura de la organización.
Equipo de Efectividad Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Emprenden una evaluación de la efectividad operativa para tener una referencia de los procesos actuales e identificar oportunidades para ganancias en eficiencia.• Limpian los datos centrales del banco para garantizar precisión en las mediciones de eficiencia operacional, mirando hacia adelante.• Optimizan los procesos bancarios centrales basado en los requerimientos técnicos y del negocio.

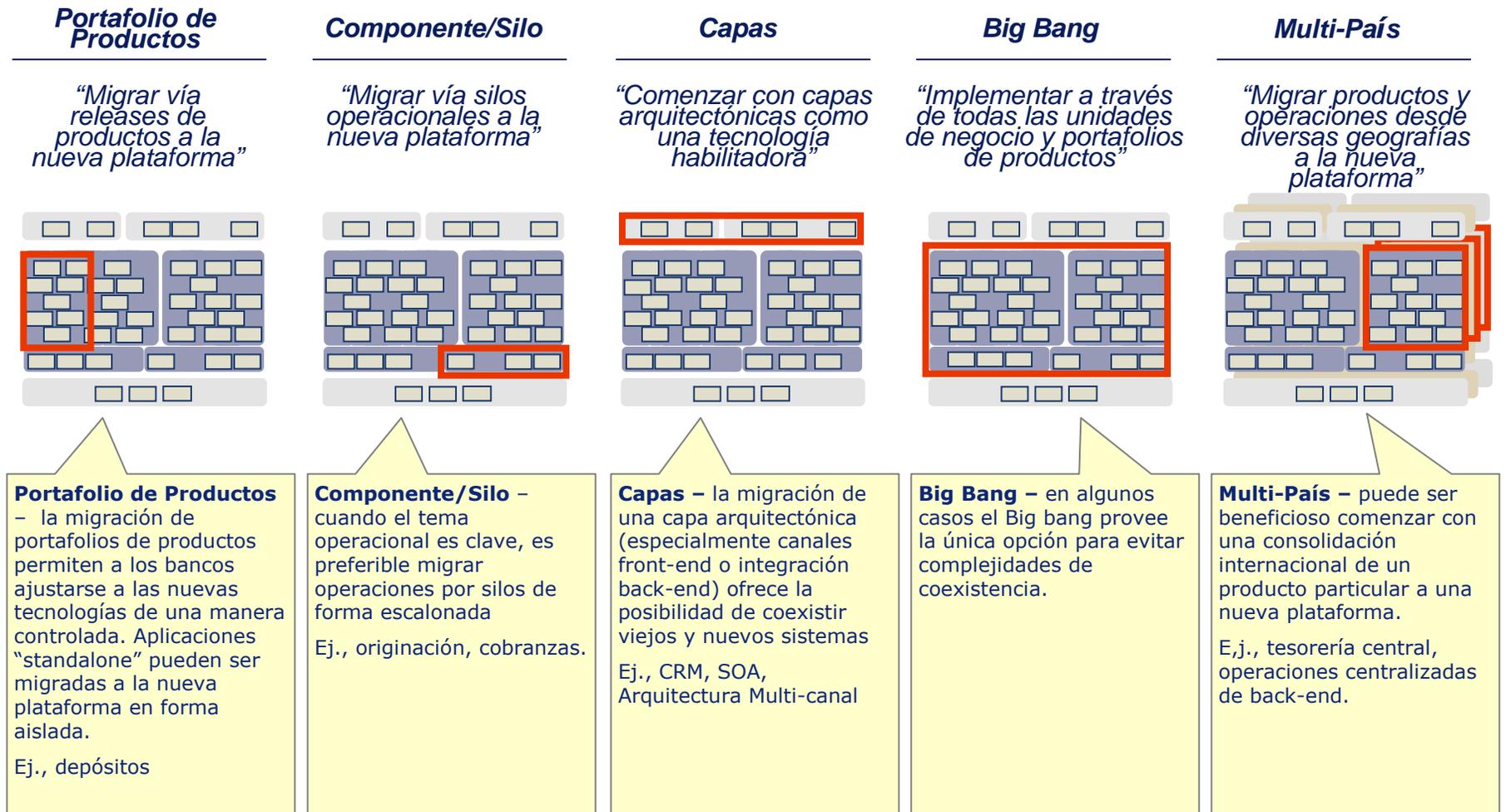
Como se recorre el camino?

Una vez establecida la alineación de tecnología con el negocio y definidas las directrices que enmarcan el proyecto de Cambio de sistemas se debe establecer una serie de acciones orientadas a lograr el objetivo buscado:



Como se recorre el camino?

Dependiendo de las necesidades y del contexto actual, la estrategia de migración de un sistema va a variar. Cuando se revisan las opciones es importante considerar las motivaciones de la organización en referencia al balance de una migración adecuada versus los riesgos asociados.



Conclusiones

Factores Críticos de Éxito

Para poder cumplir de manera exitosa con la implementación de sistema, existen una serie de factores críticos que deben ser tenidos en cuenta:

Enfoque Integrado	<ul style="list-style-type: none">•Enfoque Integrado entre la tecnología, los procesos y los recursos los cuales deben estar alineados a la estrategia del negocio.
Objetivos y Metas claras	<ul style="list-style-type: none">•Definición de objetivos y metas claras.•Definición del caso de negocios (costos y beneficios).•Definición de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.•Medición y seguimiento continuo.
Apoyo de la Alta Gerencia	<ul style="list-style-type: none">•Apoyo de la alta gerencia es vital para lograr el compromiso de las diferentes áreas usuarias, agilidad en la toma de decisiones y asignación de los recursos requeridos al proyecto.
Metodología	<ul style="list-style-type: none">•Uso de una metodología de implementación probada y aplicada durante todo el proceso que contemple los diferentes frentes que comprende la implantación de un Core Bancario, permite mejorar la organización, coordinación y planificación del proyecto.
Uso de Prácticas Exitosas	<ul style="list-style-type: none">•Reducción al máximo de adaptaciones y desarrollos “no imprescindibles”•Implementación gradual de sub-módulos o fases•Pruebas exhaustivas (unitarias, funcionales, integradas, stress, de usuario, etc.)•Reducción del riesgo de la salida a producción (mediante instalaciones en paralelo, etc.)•Participación intensa de usuarios•Inclusión de procesos diarios de cuadro operativo y contable•Reducción del impacto al cliente•Entrenamientos efectivos a los usuarios (teoría, demostración, práctica, certificación)•Comunicación efectiva y constante

Deloitte.

Javier Corona
Socio

Consulting
Presidente Perón 646 7° Piso
C1038AAN
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Argentina
Tel: (54 11) 4320 2700 ext. 3032

jcorona@deloitte.com

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

Un Activo para
Negocios Activos

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas de Deloitte Touche Tohmatsu, Swiss Verein, sus firmas miembro, y sus respectivas subsidiarias y afiliadas. Deloitte Touche Tohmatsu es una organización mundial de firmas miembro dedicada a la excelencia en la provisión de servicios profesionales y asesoramiento, focalizada en el servicio al cliente a través de una estrategia global ejecutada localmente en aproximadamente 150 países. Con acceso al profundo capital intelectual de 135.000 personas en todo el mundo, Deloitte presta servicios en cuatro áreas profesionales —auditoría, impuestos, consultoría, y asesoramiento financiero— y a más de la mitad de las compañías más grandes del mundo, así como también a grandes emprendimientos nacionales, instituciones públicas, clientes locales importantes y compañías exitosas de rápido crecimiento. Los servicios no son provistos por Deloitte Touche Tohmatsu Verein, y, por cuestiones regulatorias entre otras, determinadas firmas miembro no proveen servicios en todas las cuatro áreas profesionales.

Como una Swiss Verein (asociación), ni Deloitte Touche Tohmatsu o cualquiera de sus firmas miembro tiene responsabilidad por los actos u omisiones de las otras firmas miembro. Cada una de ellas es una entidad jurídica separada e independiente, operando bajo los nombres "Deloitte," "Deloitte & Touche," "Deloitte Touche Tohmatsu," u otros nombres relacionados.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu