

EL ARTE DE UNIR LAS PARTES

Por Ricardo Beltrán (desde Montevideo).

Surgido de la fusión de tres entidades, el Nuevo Banco Comercial de Uruguay dimensionó sus necesidades de IT en un proyecto integral por U\$S 11,7 millones.

Para José Fuentes, gerente General de Nuevo Banco Comercial de Uruguay, saber que la reestructuración de la entidad que conduce le costará U\$S 11,7 millones, ni más ni menos, forma parte del retorno de la inversión de los aproximadamente, U\$S 500.000 que le pagó a la consultora argentina Paradigma, pero no todo. "El mejor retorno es el cambio que percibe el cliente. Más medible es que hoy sabemos en qué usa su tiempo cada persona de cada agencia para capitalizarlo en acciones comerciales", considera, luego del nuevo diseño operativo y tecnológico con que cuenta la entidad.

Ahora, a más de un año de la compra por el fondo Advent de la fusión del ex Comercial con el Montevideo y Caja Obrera (ver aparte), Fuentes resalta que el Nuevo Banco Comercial es el mayor privado del país, donde el Banco República, estatal, concentra el 50 por ciento del mercado. A fines de mayo la entidad cerró con un patrimonio de U\$S 1.200 millones (primero en el país) con 38 por ciento del volumen de facturación de Visa, exclusividad como emisor de American Express y miembro principal de MasterCard. "Es un banco universal, que cubre todas las áreas de retail, corporativos y negocios internacionales, pero con fuerte foco en individuos. Intentamos cubrir con nuestros productos todo el ciclo de vida del cliente, desde que es joven hasta que se retira. Es el banco con más sucursales en Uruguay con una prácticamente en cada departamento, 46 en total más la sede del call center, y con 64 cajeros automáticos", resume el gerente.

■ CRISOL

Dado que, operativamente, la entidad nació como un rompecabezas de tres bancos, era esperable que su tecnología fuese un catálogo de todas las imaginables. "Funcionaban todos los sistemas operativos y plataformas con más de 180 aplicativos", precisa Jorge Rodríguez Grecco, gerente de Operaciones y Sistemas de Banco Comercial de Uruguay "En general eran desarrollos propios verticales que no estaban centrados en el concepto de cliente", añade. "El Comercial era transaccional por excelencia. El Montevideo estaba orientado más a empresas que a personas y el Caja Obrera se destacaba en el interior. Además, los dueños trabajaban en los bancos y de ahí pasó a ser un banco internacional", agrega Fuentes, para enfatizar la transformación. Con 830 empleados que provienen de la tríada, debieron juntar culturas diferentes en un proceso que los entrevistados califican como "traumático". Así que, ni bien se concretó la fusión, comenzaron a trabajar en la reestructuración operativa y tecnológica. Y el primer

paso fue la búsqueda de una consultora con experiencia en el sector, que los acompañara tanto en el diseño operacional como tecnológico. "Con la premisa de que pensara en función de los clientes en vez de en términos de productos", explica el gerente.

■ HOJA DE RUTA

Comenzaron una búsqueda local. "En todas las consultoras que hay acá no había gran experiencia en este tema específico, así que fuimos a la Argentina y analizamos Accenture y Paradigma", describe Fuentes.

Según su relato, "las dos eran de primer nivel" y "también tenían experiencia además de teoría", pero para la elección se tuvo en cuenta que, producto de la herencia, en el banco hay gente muy experta, pero en algunos casos de avanzada edad y poco proclive al cambio. Pensaban utilizar el concepto de "meeter": una persona en el medio del salón recibe a los clientes, sin mostradores, y se encarga de orientar con precisión al sector que mejor resuelva las necesidades específicas. Con personal acostumbrado a refugiarse detrás de su escritorio, no sería fácil.

"No llegamos ni a pedir precio a Accenture. Conociendo a nuestra gente, era mejor que los obstáculos los derribara alguien que hablara desde el negocio y no del tomo cuatro de un determinado procedimiento, grafica Fuentes. "Paradigma nos demostró que podía hacerlo en un entorno como el nuestro", agrega Fuentes. "Necesitábamos gente que hablara el mismo idioma que nosotros", señala el máximo responsable del banco.

Las tareas que le esperaban al consultor pueden sintetizarse en cuatro. Definición de una metodología para llegar a construir el orden de mérito de los proveedores tecnológicos; apoyo para su evaluación y selección; desarrollo y cambio de modelo en las sucursales según las definiciones del nuevo concepto de atención al cliente; y soporte metodológico en cuanto al lanzamiento de campañas comerciales.

El modo de pago varió según etapas y sucesos. Cada acuerdo o fase implementada se pagaba, primero por proyecto, luego por un período determinado y finalmente por una facturación mensual. Paradigma llevaba cobrados U\$S 500.000, aproximadamente, desde el comienzo del proceso en junio de 2006 hasta abril de este año, cuando se firmaron los contratos con proveedores, integradores e implementadores de un proyecto de IT de 24 meses y que cuesta, exactamente, U\$S 11,7 millones.

■ AVANZA LA IT

Para superar el escollo de la resistencia del personal, el banco hizo participar a más de 100 personas en la definición de sistemas, del proyecto que denominó "Avanza". A partir del modelado de procesos, inició la selección de proveedores. Debía considerarse al personal de Ediguay, una subsidiaria del ex Banco Comercial que le prestaba los servicios tecnológicos a su propia matriz. "Siempre se sintieron fuera del banco. De alguna forma -dice Fuentes- debíamos convencerlos de que ellos mismos cambiaran las aplicaciones y el hardware."

Los directivos del banco consideran que podrían haberse ahorrado cuatro o cinco meses procediendo de otra manera. "Pero ahora tendríamos el problema de haberle sacado -sin que estuviera convencida- la camiseta a gente que, por ejemplo, trabajó con determinado equipo toda la vida. Hubiera sido un drama. Lo mismo con quien desarrollaba un determinado producto y ya no lo hará porque lo que compramos trabaja parametrizado", describe Rodríguez. "Nosotros de entrada le dijimos al accionista que ésta era la forma de hacerlo", asegura Fuentes.

Analizaron los potenciales productos en función de la historia del proveedor, impacto organizacional, plataforma tecnológica, costos y plazos. Comenzaron con una lista amplia de potenciales proveedores en julio de 2006. Recibieron las propuestas y quedó una lista reducida de tres por cada rubro que pasaron a la segunda etapa de mayor profundidad, con negociación de condiciones de servicio. En octubre estuvo decidido el orden de mérito. Entonces, analizaron los costos de implementación e integrales a cinco años, para hacer que los proyectos fueran comparables con el mantenimiento incluido en el tiempo. En noviembre, consiguieron la aprobación del Comité de Dirección, integrado por la Gerencia General, Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones y Sistemas, Planeamiento, Organización y Métodos y Tecnologías. Allí empezó la negociación con cada proveedor, junto con la definición hito a hito y mes a mes de la implementación. "La idea -admite Fuentes- fue evitar los costos ocultos".

Los elegidos fueron Topaz para core bancario, Telesoft como CRM, Oracle para Inteligencia de Negocios y Payware para servicios de tarjetas de crédito. El 2 de mayo empezó la implementación. El staff de IT del banco está formado por 68 personas, de las cuales un cuarto están afectadas de lleno al proyecto y el 50 por ciento en forma alternativa, en el día a día. Contrataron además el apoyo de Deloitte, que aportó unos 50 especialistas para la implementación. "Pensamos que íbamos a tener problemas para trabajar con cada uno de los proveedores en forma separada. Ahora, no hablamos con ninguno de ellos sino con el integrador", explica Rodríguez.

■ DE CARA AL CLIENTE

Jorge Gambedotti, director de Paradigma, considera que "la particularidad del proyecto fue buscar que no sólo apuntara a un 'turnaround' tecnológico, sino a dotar a la entidad de una herramienta con calidad de servicio, automatización de procesos, controles y simplicidad para llegar con productos en tiempo y forma". Su empresa tuvo a cargo también la definición del "lay out" y el modelo operativo de las sucursales, un trabajo que comenzó en septiembre del año pasado. "Primero se hizo el análisis de las agencias, luego cuatro pilotos (concluidos en noviembre de 2006); ya lo llevamos aplicado en 20 agencias (a julio de 2007) y esperamos que se concluya para fin de año", precisa Fuentes.

Se trata de modificar la forma de atender, apelando al citado "meeter". Al cierre del día nosotros sabemos cuál es el flujo de la agencia, cómo distribuir a nuestros funcionarios, cuándo hacen falta promotoras que enseñan al cliente a utilizar los automatismos. Y eso se complementa con un cambio de modernización de las agencias y de imagen del banco, la señalización y reformas de las agencias", agrega Rodríguez. Para coronar el trabajo, la consultora asesoró al banco en el

lanzamiento de tres campañas comerciales concretas: una de venta de tarjetas American Express y dos de créditos instantáneos.

"Le enseñaron a la gente del banco una metodología de todo lo que deben tener en cuenta para llegar al cliente con una campaña de este tipo", explica Ivonne Casulo, gerente de Marketing y Producto de la entidad.

"Una sola fue exitosa, la primera. Pero como teníamos forma de medirlas también vimos cómo corregirlas rápidamente y las siguientes fueron mejores", valora Rodríguez. —No es que vino Paradigma y nos tocó con la varita mágica y todo funcionó", concluye el gerente general.

■ TECNOLOGÍAS CHARRÚAS, ARGENTINAS Y MULTINACIONALES

Tras un exhaustivo análisis, el core bancario quedó en manos de Topaz, "una compañía uruguaya con instalaciones locales importantes", según Jorge Rodríguez Grecco, gerente de Operaciones y Sistemas de Banco Comercial de Uruguay.

En tanto, el CRM será de la argentina Telesoft, a la que comprarán 450 procesos de negocios predefinidos. Se utilizará Payware para el sistema de servicios de tarjetas, propiedad de la irlandesa Trinchet, que en el año 2000 compró Sursoft, una firma de la especialidad de origen uruguayo, en U\$S 10,7 millones. El sistema es particularmente importante, porque "además de comercializar tarjetas de crédito -detalla José Fuentes, gerente General- el Nuevo Banco Comercial presta el servicio de procesamiento a terceros".

Las aplicaciones correrán sobre base de datos Oracle, con cuyas herramientas el banco resolverá las necesidades de business intelligence. "Todo será en Java con (ocho) equipos HP Itanium rx3600, Linux RedHat Enterprise y Oracle, con el mismo motor para todas (las aplicaciones), porque necesitamos las transacciones y la información en la misma plataforma para integrar todo", resume Rodríguez.

De cliente-servidor, como venían trabajando, ahora los servidores de las sucursales pasan a tener un rol facilitador de comunicaciones e impresión. Serán remozados con máquinas IBM x86, mientras que el parque de PCs se renueva con HP. "Todo ahora será casi web -diferencia Rodríguez-, porque es web pero por sobre la red propia." Respecto de la marcha del proyecto, que contempla un cambio por "big bang" en el mes 18, los entrevistados afirman que mes a mes hay entregas y que incluso han adelantado algunas respecto del cronograma.