

Ene. – Mar. 09 / Vol 05/ Edición 16

FINACLECONNECT

CONECTANDO AL MUNDO FINANCIERO

CÓMO GANAR EN TIEMPOS DE CAMBIO



Inside
Talk

Entrevista
Mike Wood,
Gerente de Sistemas
Raiffeisen International

Nota de tapa

Cómo ganar en tiempos
de cambio

Calidoscopio

La industria bancaria
en África

Una Publicación Trimestral de

Infosys®

Finacle
Transforming Banking

Minimize risk.

Win in the flat world.



In the flat world, the financial industry has stepped up its compliance regulations dramatically. So have individual governments. The cost of failure is very high.

Leaders in the field today have realized that it's impossible to effectively tackle the task of managing risk and compliance in the flat world without replacing inflexible and obsolete technology with future-ready new generation solutions. They understand that doing so enables them to maximize the opportunities of globalization while minimizing the associated risks.

Finacle from Infosys helps you win in the flat world by maximizing unlimited opportunities for growth, while minimizing the risks that come with large scale

business transformation. Global banks like ABN AMRO, ANZ, DBS, Credit Suisse, ICICI, State Bank of India and many others have leveraged the power of Finacle to win in this globalized world.

To know how global banks have maximized their opportunity and minimized their risks to win in this flat world, do visit us at www.infosys.com/finacle

Maximize Opportunity. Minimize Risk.



www.infosys.com/finacle



Luego de una etapa de prosperidad, en la que se produjeron numerosos excesos en el mundo financiero que derivaron en los catastróficos eventos del año pasado, los bancos se han concentrado nuevamente en la planificación; están examinando los principios fundamentales de sus negocios y actuando con sumo cuidado. Por lo tanto, 2009 se presenta como un año de cautela y restricciones. Sin lugar a dudas, los tiempos venideros serán difíciles, pero creemos que es posible superar esta recesión.

“La clave para lograr la supervivencia y sostenibilidad de empresas exitosas radica en su capacidad para capitalizar los altibajos comerciales y progresar a pesar de ellos” afirma Nandan Nilekani, co-presidente del Directorio de Infosys en la sección Presentación de esta edición de FinacleConnect, Cómo ganar en tiempos de cambio. Si bien todo cambio puede ser considerado una amenaza a los modelos de negocios actuales, el Sr. Nilekani afirma que en realidad se trata de una nueva ventana de oportunidades de negocios. Algunos de los enfoques que sugiere para “si no superar, al menos afrontar de forma satisfactoria la situación actual”, consisten en transformar los costos fijos en variables y promover la flexibilidad y agilidad dentro de la organización.

Aunque la mayor parte de los negocios y economías a nivel mundial se han visto seriamente afectados por la crisis financiera, el África sub-sahariana parece haber escapado de esta situación relativamente indemne. En esta región, se prevé una desaceleración del crecimiento tan sólo marginal, del 6,5% del año pasado al 6% durante 2009 y 2010. En la sección Calidoscopio, analizaremos las tendencias comerciales y tecnológicas clave que inciden en la industria bancaria de África. Las consolidaciones, el ingreso de bancos extranjeros, recientemente de China, y la

banca móvil que permite el ingreso a una amplia población sin experiencia previa en servicios bancarios, son algunos de los principales desarrollos de la región.

La presente edición de FinacleConnect también analiza el área de Europa Central y Oriental (CEE) por medio de una charla con Mike Wood, Director del Departamento de Informática de Raiffeisen International. Con su agresiva expansión en la región mediante fusiones y adquisiciones, Raiffeisen International está transformando radicalmente su modelo de negocios, y la tecnología juega un rol fundamental en este cambio. Al analizar las principales tendencias de la industria bancaria en Europa Central y del Este, el Sr. Wood afirma que los bancos se están concentrando en la gestión de liquidez y la comprensión de los riesgos desde el punto de vista de la tecnología de la información. En su opinión, contar con un sistema bancario central estandarizado resulta esencial para garantizar que los bancos puedan cumplir eficazmente sus requisitos de gestión de riesgos.

La presente edición de FinacleConnect también incluye otros artículos de interés, como la sección Tech Watch, que describe el concepto de cloud computing para los bancos. Espero que disfruten de esta edición y les pido que continúen enviando sus comentarios.

¡Hasta la próxima!

Haragopal M

Vicepresidente y Gerente Comercial de Finacle
Infosys Technologies Ltd.



Cómo retener clientes en tiempos difíciles

- Sólo el 44 por ciento de los clientes confía en la fortaleza financiera de los bancos de acuerdo con una encuesta nacional realizada en Estados Unidos.
- El valor de mercado de la industria bancaria perdió casi \$ 3 billones - de \$ 8,3 billones al final de 2007 a \$ 5,7 billones a fines del tercer trimestre de 2008. Se esfumaron cerca de tres años de crecimiento de capitalización del mercado.

Si consideran que estas cifras son exageradas, tengan en cuenta que representan la realidad financiera previa a la debacle. La encuesta sobre confianza en los bancos se realizó la semana anterior a la quiebra de Lehman Brothers y al rescate de AIG. Por lo tanto, las cifras, en pocas palabras están desactualizadas. En la actualidad, luego de observar que banco tras banco ha caído en el desorden producido por la crisis financiera, los clientes quizás tengan una opinión más negativa sobre la institución en la que depositan su dinero.

El valor neto de los bancos sigue descendiendo, los mercados caen vertiginosamente y los inversores se refugian ante los temores de falta de solvencia y liquidez. La crisis crediticia está deteriorando seriamente a las instituciones financieras.

El hecho es que los fundamentos intangibles de confianza y certidumbre sobre los que se basa el sector bancario se evaporaron. Los clientes, cruciales para la supervivencia de un banco están atemorizados. Están a punto de retirar su dinero ante el menor rumor de nuevos problemas. El deterioro de la satisfacción al cliente y la lealtad generó una gran presión sobre los bancos que deben enfrentar otros desafíos como la reducción de costos, el aumento de ingresos y la garantía de agilidad y eficiencia.

Es obvio que los bancos necesitarán retener a sus clientes para lograr una actividad comercial sustentable. Pero, ¿cómo lo lograrán? Para enfrentar este desafío, los bancos deberán transformar sus estrategias de retención de clientes soportadas por la tecnología. Analicemos este proceso de transformación, paso por paso.

1. Formular y cumplir promesas

Al fin y al cabo, cada banco es una promesa en la que el cliente puede confiar. Sin embargo,

los hechos recientes demostraron que los bancos no han podido cumplir con sus promesas. Muchas de las promesas sobre el valor, sobre los mejores productos y sobre la participación en el crecimiento financiero de los clientes siguen siendo, en muchos casos, simplemente eso, promesas.

Los clientes ahora son más inteligentes y han bajado sus expectativas de acuerdo con su experiencia en el sector bancario. Pero, las menores expectativas no significan que los clientes acepten o estén conformes con estos estándares de servicio menos rigurosos. Mientras que a los bancos les resulta más fácil recuperar clientes dadas sus menores expectativas, deben tener en cuenta que las promesas no serán suficientes y deberán predicar con el ejemplo.

2. Volver a los principios fundamentales

Dado que la presión para mantener la actividad en un entorno financiero difícil aumenta, los bancos deben volver a los principios fundamentales y analizar la premisa sobre la que operan y el lugar que ocupan los clientes en su esquema - en su estrategia, visión, operaciones y objetivo.

Los bancos deben concentrarse en la construcción de relaciones con el cliente y lograr un crecimiento de las inversiones. Lograr que los clientes estén conformes porque se cumplen las promesas y se satisfacen sus necesidades resulta directamente proporcional al crecimiento - los clientes satisfechos con los productos y servicios que el banco les ofrece crearán un vínculo más fuerte con la institución y realizarán mayores inversiones. Por lo tanto, los bancos deben agregar valor concentrándose en los clientes.

Las menores expectativas no significan que los clientes acepten o estén conformes con estos estándares de servicio menos rigurosos.

3. Pasar de un enfoque centrado en el cliente a uno específico del cliente

Para que cualquier organización tenga éxito, el cliente debe ser el elemento esencial. Y en momentos difíciles, los bancos deben asumir una posición de liderazgo para hacer que los clientes se sientan deseados mediante la satisfacción efectiva de sus necesidades.

Las relaciones con el cliente han evolucionado de un enfoque centrado en el producto, un enfoque único para todos, que no tenía en cuenta las necesidades personalizadas de los clientes. Los bancos gradualmente consideraron las necesidades específicas de cada segmento de clientes pero esto resultó insuficiente ya que los clientes dentro de cada segmento tienen requerimientos distintos. En la actualidad, los bancos deben escuchar las necesidades individuales de los clientes. La especificidad en el cliente es el mantra y el banco debe adaptar las operaciones para responder a los requerimientos de cada uno de ellos y así retenerlo.

Para satisfacer a los clientes y vender productos, los bancos deben trabajar sobre la base de la información tácita recopilada durante las interacciones éstos. Con esa información dinámica, los bancos podrán garantizar una experiencia individual única y reducir la pérdida de clientes.

Los bancos también deben invertir sus energías para que los clientes sientan que son fundamentales para su supervivencia y que aprecian la actividad comercial que generan.

4. Alinear la organización con el cliente

Los bancos están tratando de operar en momentos en que los recursos son limitados,

la competencia es feroz y los clientes perdieron la confianza. Para retener a sus clientes y lograr sus objetivos, los bancos deben utilizar su organización con el mayor alcance posible. De este modo, deben alinear sus entidades y departamentos, productos, servicios y procesos junto con su estrategia de manera unificada para lograr el objetivo de trabajar en pos de retener y aumentar su base de clientes.

Asimismo, los bancos deben demostrar esta estrategia a los clientes para que se den cuenta de que el banco está realizando todos los esfuerzos para defender sus intereses. Una encuesta realizada recientemente a clientes de las principales instituciones financieras de Estados Unidos hace hincapié en este aspecto y revela que el 58 por ciento de los clientes siente que sus bancos no hacen lo que deberían en defensa de sus intereses.

5. Diseñar - Desarrollar - Entregar-Distribuir en función de las necesidades del cliente

Para retener a los clientes, los bancos deben demostrar su compromiso para satisfacer sus necesidades y requerimientos. Esto lo pueden realizar a través de estos cuatro conceptos: focalizando el diseño, desarrollo, entrega y distribución de los productos y servicios alrededor del cliente. En tal sentido, los bancos deben:

- Diseñar soluciones flexibles adaptadas a las necesidades específicas de los segmentos de clientes y personalizadas según los gustos de determinados clientes mediante la información dinámica que recopilan.

*Desarrollar productos
centrados en el
cliente y ofrecer
productos y
servicios nicho.*

Los bancos deben considerar a los clientes no sólo como meros clientes sino como socios con quien embarcarse en un ejercicio colaborativo en la creación de riqueza.

- Desarrollar productos centrados en el cliente y ofrecer productos y servicios por nicho. De este modo, el banco puede ofrecer un paquete de productos (como cuenta de ahorro con productos de seguros para el segmento de mayor edad), paquetes de productos personalizados (creados por los mismos clientes) y relaciones y precios preferenciales (ofreciendo condiciones preferenciales a los clientes existentes y a sus familias).
- Entregar soluciones que respeten los requerimientos de comodidad y conveniencia de los clientes, como pagos a través de la banca móvil y transferencias de fondos por Internet.
- Distribuir ofertas a una amplia variedad de clientes a través de segmentos demográficos - desde individuos con un alto nivel de ingresos a individuos no bancarizados y desde los de mediana edad a los más jóvenes. El ecosistema moderno de socios también puede jugar un rol fundamental para facilitar una distribución efectiva y eficaz.

Esos esfuerzos hacen que los clientes perciban que todos los recursos del banco están orientados a ellos y los predisponen a seguir operando con el banco, aún cuando existan otras ofertas.

6. Capacitar-Facultar-Apoyar-Ampliar

Para mantener a los clientes en estos momentos difíciles, los bancos deben actualizar estas áreas: capacitar, facultar, apoyar y ampliar.

- Los bancos deben capacitar a los clientes sobre los productos y servicios, valores y opciones financieras para crear el entorno adecuado para realizar las ventas.

- Los clientes deben estar facultados para tomar las decisiones financieras correctas. De este punto debe surgir la certeza de que el banco se compromete a satisfacer sus necesidades y que es socio en el éxito comercial del cliente.
- Esto lleva a un ciclo de creación de riqueza en el que los clientes se asocian con el banco y generan nuevos clientes mediante la recomendación de sus productos y servicios.
- Los bancos pueden ampliar su alcance vendiendo productos a sus clientes existentes y a los círculos extendidos de contactos de los clientes, tanto individuales como corporativos.

Al integrar los cuatro conceptos anteriores con estas cuatro tareas podremos observar la forma en que un banco puede diseñar productos para clientes específicos y capacitarlos. O, un banco puede recurrir a sus capacidades de distribución para ampliar su alcance. Al trabajar en tándem, estos principios le pueden permitir al banco retener a sus clientes en tiempos difíciles.

7. Elevar al cliente a la posición de socio

Los bancos tienen que considerar a los clientes no meramente como clientes sino como socios con los cuales embarcarse en la creación de riqueza de manera cooperativa. Por lo tanto, es imperativo que los bancos respeten a los clientes, sus sugerencias y comentarios.

Al incorporar su opinión en los productos y servicios y en las estrategias del banco, la estructura de valor y ética y el proceso técnico y comercial del banco ayudan a

obtener el respeto del cliente y a retener sus inversiones. Después de todo, cada cliente individual es un representante de la base de mercado del banco y comprender sus necesidades y utilizar sus comentarios ayuda al banco a prestar sus servicios de manera más eficaz.

Si los bancos toman estas medidas durante la depresión económica actual, podrán crear credibilidad y agregar valor en un mundo que ha perdido la confianza. Seguramente obtendrán sus frutos cuando la situación se estabilice.

Los bancos deben observar a otros directivos de industrias de distintos sectores para ver cómo enfrentan las crisis y crean estrategias para generar confianza.

8. Valorar los comentarios del cliente

El banco debe valorar los comentarios del cliente porque le ayudan a evaluar en qué posición se encuentra su organización frente a la competencia. Le permite reaccionar rápidamente frente a las demandas cambiantes del mercado y evitar adversidades.

Para lograr una mayor retención, los bancos deben implementar una estrategia permanente de atención a los clientes. Esto implica obtener sus comentarios y opiniones e implementarlos para sorprenderlos gratamente con mejores productos y servicios. La estrategia debe consistir en escuchar a los clientes y luego superar sus expectativas.

Los bancos deben operar con transparencia y capacitar a los clientes aún cuando exhiban cómo toman en cuenta su opinión. Esto los ayudará a recuperar la confianza.

Este proceso debe realizarse con simpleza interior y sofisticación exterior: es mejor que el banco no cambie radicalmente su forma de operar. Sin embargo, los cambios simples pero sustanciales que realiza deben ser notorios para el mundo exterior.

Los bancos también deben definir una estrategia de predicción racional que ayude a desarrollar y diseminar información a los clientes sobre la posición en que se encuentra el banco y a la que desea dirigirse en el contexto de riesgos y desafíos y de las estrategias y prácticas de mitigación de riesgos adoptadas. Los bancos pueden hacer esto consultando a sus clientes sobre sus estrategias y proyecciones y tomando en cuenta estos comentarios cuando preparan una previsión presupuestaria que informa a todas las partes interesadas, tanto internas como externas, el rumbo del banco en los próximos seis meses o un año.

9. Aprender de los líderes globales

Los bancos deben observar a otros directivos de industrias de distintos sectores para ver cómo enfrentan la crisis y crean estrategias para generar confianza. También es posible emular estrategias de retención de clientes.

Esto allanará el camino para que los bancos asuman una posición de liderazgo en el proceso de recuperación económica, y les permita surgir como ganadores cuando la situación mejore, lo que indefectiblemente sucederá.

10. Garantizar una dirección consistente

El sistema financiero se descarriló porque las instituciones financieras y sus organismos regulatorios no ejercieron un control adecuado.

Los bancos requieren un marco de control y dirección consistente de manera urgente. Los clientes pueden formar parte de este marco,

quizás a través de un Consejo Asesor de Clientes, de forma tal de ayudar a que las promesas se cumplan, las regulaciones se observen y las actividades comerciales se lleven a cabo de acuerdo con normas prudentes. La credibilidad que esto generará no sólo ayudará a retener a los clientes existentes sino a atraer clientes nuevos.

11. Scorecard

Para retener clientes es necesario un cambio de prioridades: la atención focalizada en los clientes generará beneficios que, a su vez, garantizará un crecimiento para el banco. Para lograr esto, lo bancos deberían llevar un scorecard de los puntos mencionados anteriormente, desde las promesas realizadas a la alineación de la organización y de la utilización de los comentarios de los clientes a los cuatro conceptos y áreas mencionados.

Aún en caso de que un banco pueda alcanzar el 50 por ciento de sus metas, estará en el camino correcto para retener clientes en tiempos difíciles. Sin embargo, los bancos deben comunicar estos indicadores y comunicar las falencias para crear confianza. Esa transparencia activará un ciclo para retener clientes antiguos y lograr clientes nuevos. De este modo al banco le resultará muy simple crecer en épocas de prosperidad.

12. Incorporar la tecnología adecuada

Los clientes son la clave para la supervivencia de un banco. Para satisfacerlos, los bancos deben tener una visión unificada de éstos, un perfil completo de clientes que les permita

vender el producto adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado.

Las ventas certeras requieren centricidad en el cliente - que incluye la creación de perfiles, atención al cliente y el perfeccionamiento del cross-selling. Los bancos deben contar con la tecnología que les permita lograr un conocimiento profundo de los motores de la conducta del cliente mediante una visión unificada de los mismos. Esto incluye el know-how que le permita al banco incorporar comentarios tácitos en el motor de relaciones con el cliente. Así, las operaciones y procesos impulsados por un motor tecnológico eficaz en el sistema central del banco, debe estar interconectado al objetivo de maximizar la satisfacción al cliente y aumentar las utilidades■

Referencias

1. “Consumidores más escépticos respecto de la fortaleza del sistema financiero”, Mordant, 29 de septiembre de 2008
2. “Administración del valor de los accionistas en tiempos turbulentos”, Boston Consulting Group, octubre de 2008
3. “Experiencia del cliente: cómo triunfar en la primera línea”, TowerGroup, junio de 2006
4. “Guía de referencia básica de servicios financieros”, Forrester, julio de 2006

Rajashekara V Maiya

Gerente de Producto - Finacle

Infosys Technologies Ltd.



CÓMO GANAR EN TIEMPOS DE CAMBIO

*Prólogo de Nandan Nilekanekani**Co-Presidente del Directorio, Infosys Technologies Ltd.*

Estamos atravesando tiempos difíciles. El año pasado, los mercados financieros experimentaron un nivel de turbulencia sin precedentes desde la Gran Depresión de los años 30 del siglo pasado. La actual crisis crediticia originada en el mercado de las hipotecas subprime de los Estados Unidos en la segunda mitad del año 2007 se ha extendido no sólo a la totalidad de la industria de servicios financieros sino también a los restantes sectores económicos. Sin embargo, es posible capear el temporal. La clave para lograr la supervivencia y sostenibilidad de empresas exitosas radica en su capacidad para capitalizar los altibajos comerciales y progresar a pesar de ellos.

Por supuesto, puede alegarse que cada cambio representa una amenaza a los modelos de negocios actuales. Pero creo que cada cambio ofrece una nueva ventana de oportunidades de negocios en el mundo actual, en el que la estructura demográfica, la globalización y los ciclos de innovación más breves están redefiniendo el entorno de negocios. Es importante aceptar la realidad actual de este mundo, interconectado y caótico, y ver cómo podemos pensar en modelos de negocios y enfoques que nos permitan si no superar, al menos hacer frente a la situación actual.

Un enfoque para ganar en tiempos de cambio consiste en transformar los costos fijos en variables para otorgar mayor flexibilidad a la organización y optimizar su capacidad para ajustar costos según los ciclos de negocios. Asimismo, las empresas deben analizar de forma regular los principales indicadores comerciales y económicos para así poder planificar cambios futuros. Aumentar la velocidad de respuesta ante el cambio, concentrarse en el cliente y recapacitar a sus empleados son cuestiones imprescindibles que una organización no puede ignorar si desea mantener su liderazgo. Incluir todos estos elementos clave y personalizar la estrategia de negocios ayudará a construir un modelo comercial sostenible que permita atravesar con eficacia los altibajos de los ciclos.

El acortamiento de los ciclos de negocios ha sido una de las tendencias dominantes de las últimas décadas. Cabe destacar que este desafío no se limita a los mercados financieros, sino a la totalidad de las industrias. Una de las causas de la reducción de los ciclos de negocios, en algunos verticales, es la digitalización. A medida que la tecnología se vuelve más rápida, económica, pequeña y poderosa, genera un efecto de sustitución de productos que aún no se encuentran disponibles en formato digital.

La estructura demográfica y la globalización son otros motivos para el acortamiento de los ciclos de negocios. Si los clientes del futuro se encuentran en distintas partes del mundo, la forma de diseñar los productos debe ser substancialmente diferente de la actual. Un aspecto importante de la globalización radica en que las empresas de los mercados emergentes desafían al status quo en las distintas industrias de las economías desarrolladas mediante la creación de innovadoras estructuras de precios y desempeño. A diferencia del pasado, cuando los mercados se encontraban relativamente aislados, en la actualidad ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los hechos que se producen en diferentes partes del mundo. Tampoco pueden ignorar la transformación en commodities de productos y servicios ni la dramática reducción de los ciclos de innovación, ya que incluso los diseños más revolucionarios son rápidamente copiados o superados por las empresas competidoras, en una carrera por utilizar la innovación como elemento diferenciador.

A medida que los períodos de estabilidad se vuelven más cortos debido a la contracción de los ciclos de negocios y la alta volatilidad del entorno, los puntos de inflexión, o giros, se vuelven más frecuentes y cercanos. Para alcanzar el éxito en este clima económico y de negocios en constante cambio, resulta indispensable contar con una nueva mentalidad y un modelo de negocios no lineal que permita hacer frente a la interacción de globalización, tecnología y estructura demográfica. Las empresas deben planificar no sólo para lograr una mayor escalabilidad y flexibilidad, sino también una

mayor agilidad y la habilidad de innovar a un ritmo rápido para poder operar en un entorno global.

Cambio de estrategia: cómo capitalizar los cambios

La planificación para el crecimiento, el diseño de sistemas de coberturas, la anticipación a los movimientos del mercado y la expansión de los costos fijos son pasos tradicionales para la exitosa administración de una empresa. Sin embargo, para ganar en un entorno de negocios en constante cambio, es necesario repensar por completo los modelos convencionales.

Formas tradicionales de ganar	Ganando en tiempos de cambio
- Planificación para el crecimiento - Sistemas de coberturas y anticipación a los movimientos del mercado - Expansión de los costos fijos	- Conversión de costos fijos en variables - Análisis de los principales indicadores y gestión de riesgos - Mayor velocidad de respuesta - Centro de atención en clientes y empleados

• Análisis de los principales indicadores

Las empresas deben controlar de forma permanente su entorno de negocios, revisando y actualizando sus estrategias. Un correcto análisis de los indicadores adecuados – de creciente relevancia en estos tiempos – reviste una importancia vital. Por ejemplo, al estudiar indicadores externos, las empresas pueden reducir la contratación de personal previendo que se producirá una baja en los negocios. Asimismo, al evaluar indicadores internos, pueden desarrollar conocimientos detallados en un área específica en caso de que los parámetros de negocios indiquen que se prevé un aumento de la demanda en ese sector. El principal desafío radica en ir más allá de la información actual, tanto dentro como fuera de la organización, y localizar con precisión tendencias y conocimientos clave, utilizando estos indicadores en la toma de decisiones. Por ejemplo, la crisis actual es un claro ejemplo de lo que sucede cuando no se asimila

Para ganar en un entorno de negocios en constante cambio, es necesario repensar por completo los modelos convencionales.



*La tecnología
ha surgido como
impulsora y conductora
para alcanzar
estos niveles inéditos
de agilidad.*

información básica sobre los problemas existentes en el mercado.

El mayor énfasis debe estar puesto no sólo en la accesibilidad de los datos sino también en el seguimiento de parámetros de medición, que han asumido una creciente relevancia en la actualidad, y en su optimización para lograr ventajas competitivas. En la actualidad, la principal necesidad consiste en extraer datos de la valiosa información operativa, de mercado y de los clientes a fin de identificar nuevas oportunidades, lograr una mejor administración de riesgos y lograr la diferenciación.

- **Conversión de costos fijos en variables**

Las empresas deben maximizar la flexibilidad de sus modelos de negocios para poder afrontar incrementos o reducciones repentinos en la demanda de productos y servicios. Esta flexibilidad sólo puede alcanzarse mediante la migración de una estructura de precios fijos a una de costos variables. Una forma de lograrlo es mediante la tercerización de procesos que no resultan centrales para la empresa. Es importante comprender que la tercerización no significa delegar responsabilidades; es fundamental que las empresas mantengan un control total y estratégico de sus operaciones.

El modelo de Software como Servicio (Software-as-a-Service, o SaaS) también puede ayudar a las empresas a lograr una estructura de costos variables. Un estudio realizado recientemente por una firma de análisis líder constató que el costo total operativo de un paquete de software personalizado es inferior al 50% del de un sistema tradicional equivalente, y que sus plazos de implementación son menores.

- **Aceleración de la respuesta comercial**

Las empresas deben desarrollar la flexibilidad y agilidad necesarias para responder con mayor rapidez a los cambios en los ciclos de negocios. Asumiendo que el mundo atravesará estos altibajos de forma regular, desarrollar la máxima agilidad de respuesta a estos cambios es un desafío clave, en especial para las

empresas con presencia global. La tecnología ha surgido como impulsora y conductora para alcanzar estos niveles inéditos de agilidad, y puede ser capitalizada para desarrollar una sólida capacidad de back-office centralizada y funciones de front-office localizadas para que las empresas puedan operar eficazmente en cualquier área geográfica incluida en sus estrategias de globalización. La tecnología es también un elemento fundamental que permite lograr reducciones significativas en el acceso al mercado de nuevas líneas de negocios.

La capacidad de las empresas de asimilar tecnologías de nueva generación y migrar de forma efectiva desde sistemas legados con grandes limitaciones hacia soluciones de nueva generación determinará en gran medida su agilidad para alcanzar el éxito en estos tiempos de cambio.

- **Mayor atención en clientes y empleados**

Los mejores clientes, los que realmente desean establecer una relación a largo plazo con la empresa, nunca olvidarán cómo han sido tratados en tiempos difíciles e inciertos. En la actualidad, sus ciclos de necesidades son más cortos, y, por lo tanto, más urgentes. Una rápida recalibración para satisfacer estas necesidades sólo podrá alcanzarse con una inversión significativa de energía para desarrollar una mayor especificidad en el cliente. Las empresas deben realizar inversiones para fortalecer a sus clientes y preparar el terreno para la realización de “ventas informadas”. De allí debe surgir la confianza de que la empresa ha asumido el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes. Este compromiso genera una mayor lealtad, un elemento especialmente crítico en estos tiempos de confianza erosionada. La mayor parte de los fracasos comerciales se deben en última instancia a haber ignorado este requisito esencial.

Para alcanzar el éxito, también resulta esencial desarrollar políticas y procesos que garanticen la ampliación de las habilidades y capacidades de los empleados.

Una correcta estructuración de la organización también se considera una medida correctiva favorable para distintas industrias en tiempos difíciles.

Los servicios bancarios en tiempos de cambio

En la industria bancaria actual, la pregunta del millón es cómo operar con éxito en un entorno de negocios a menudo incierto y en constante evolución.

Como primer paso, los bancos deben invertir en mantenimiento, control y análisis de un repositorio de conocimientos integral de indicadores micro y macroeconómicos claves – tanto internos como externos – para realizar una cobertura eficaz de riesgos. Este paso resulta esencial para desarrollar una visibilidad de riesgos integrada y, de corresponder, exponer las debilidades del sistema que requieren un seguimiento exhaustivo. Por ejemplo, es necesario realizar un seguimiento activo de las calificaciones para

garantizar que reflejen en todo momento los riesgos existentes y ofrezcan lineamientos actualizados y confiables para la elaboración de presunciones sobre el posible comportamiento de carteras diversificadas con distintas capas de apalancamiento.

En segundo término, los bancos se beneficiarán del incremento de su velocidad de respuesta y agilidad mediante la consolidación de negocios complementarios y la concentración en líneas de negocios especializadas o mercados objetivo y la realización de inversiones en su infraestructura tecnológica. Los bancos deben modernizar sus entornos tecnológicos que crean silos de datos y limitan la capacidad de las unidades de negocios de maximizar el uso de información cruzada.

La implementación de una plataforma tecnológica estandarizada y uniforme permite ofrecer una visión de 360° del cliente. Una plataforma integrada también permite conectar información y procesos a fin de ofrecer a los bancos la flexibilidad necesaria para reaccionar ante la dinámica de los clientes y competidores, y ofrece a los bancos las inigualables ventajas de uso, agilidad, satisfacción del cliente, reducción de costos e incremento de ganancias.

Cada día más bancos reconocen los beneficios de la estandarización en términos de la implementación de soluciones tecnológicas de llave en mano y de la tercerización de servicios de IT para lograr una mayor eficiencia y reducción de costos. Es necesario desarrollar una mayor previsibilidad comercial mediante la capitalización de metodologías y procesos estándar en la industria para lograr ventajas de costos y plazos de implementación más competitivos.

A medida que cada vez más clientes optan por interactuar con los bancos mediante una amplia variedad de canales para adquirir diversos productos, ofrecer a estos clientes una experiencia previsible, rica y unificada resulta esencial para captarlos y mantenerlos. Con este objetivo en mente, deben contar con una experiencia integrada y ofrecer productos y servicios coherentes, individualizados y acordes a sus características y necesidades específicas;

*La implementación
de una plataforma
tecnológica
estandarizada y
uniforme permite
ofrecer una visión
de 360° del cliente.*

Los servicios bancarios en tiempos de cambio

- **Analizar los principales indicadores** - desarrollar una visibilidad de riesgos integrada; un repositorio de conocimientos integral de indicadores internos y externos
- **Optimizar la velocidad de respuesta y agilidad** - Racionalizar segmentos de negocios, revisar de forma permanente los modelos de negocios, IT, fuerza de trabajo y ofertas
- **Estandarizar** - Maximizar el uso de plataformas estandarizadas y entregar una experiencia rica y uniforme
- **Transformar costos fijos en variables** - Adoptar modelos de negocios, infraestructura IT y plataformas de soluciones que lo permita
- **Centrar la atención en los clientes** - Desarrollar relaciones duraderas con los clientes, realizar ventas de productos y servicios pertinentes, fortalecer a los clientes, promover las ventas informadas, adoptar sólidos procesos de diligencia debida y selección de clientes



*La clave para
operar con éxito a
largo plazo radica
en la capacidad de
sortear los altos y
los bajos, los giros y
contramarchas de los
ciclos de negocios.*

en tiempo real, para que resulten satisfechos con cada transacción y deseen repetir y ampliar su experiencia.

Esto sólo puede lograrse con una estructura basada en plataformas integradas y estandarizadas, junto con procesos que permitan catalizar las eficacias operativas, racionalizar costos y optimizar la capacidad de la empresa de responder a los cambios.

La adopción de métodos tales como la tercerización de procesos de negocios y SaaS permite a los bancos convertir costos fijos en variables. Un claro ejemplo de estos beneficios es el de un importante banco que adoptó una estructura de costos variables mediante el uso de modelos de determinación de precios basados en transacciones para sus procesos de banca de consumo y créditos hipotecarios tales como solicitudes de préstamo, excepciones de pago total y servicios de cuenta y depósito en garantía. Un equipo de tercerización de procesos de negocios es el responsable de administrar los procesos clave para el banco, que incluyen tres millones de solicitudes de préstamo anuales. Mediante un modelo de determinación de precios basado en transacciones, el costo de administración de solicitudes de préstamos se encuentra vinculado con el número de solicitudes de préstamo gestionadas, la complejidad de la tarea y las habilidades necesarias para llevarla a cabo. De este modo, al producirse una reducción en los volúmenes de apertura de préstamos en los mercados de préstamos hipotecarios para vivienda, el banco pudo reducir sus costos al tener que pagar únicamente por los volúmenes procesados. De igual modo, al producirse un incremento en los volúmenes de procesamiento de cuentas, el cliente pudo reaccionar rápidamente ante este aumento.

Por último, los bancos necesitan desarrollar relaciones duraderas con sus clientes, concentrándose en sus nuevas necesidades producto de los cambios en su entorno de negocios. Esto puede lograrse con actividades tan elementales como concentrarse en ofrecerles flujos de caja mejorados, en detrimento de líneas de crédito, que era hasta hace poco un área de atención. La determinación de precios

diferenciales será una jugada bienvenida en el actual clima de negocios, en el que los bancos buscan reafianzar sus vínculos con sus mejores clientes. La satisfacción del cliente también puede lograrse mediante la realización de revisiones proactivas de carteras y reestructuraciones adecuadas.

Una fuerza de ventas informada y que cuente con herramientas de optimización de calidad adquiere una importancia vital. Los bancos también pueden obtener ventajas derivadas de la adopción de un marco de control más riguroso. Los clientes pueden formar parte de este marco, tal vez mediante un concejo asesor conformado por clientes, a fin de que éstos ayuden a garantizar el cumplimiento de promesas, reglamentaciones y procedimientos de negocios de conformidad con normas prudentes. La credibilidad generada por este enfoque permitirá no sólo conservar los clientes existentes sino también atraer otros nuevos.

Conclusión

A medida que el mundo de los negocios continúa enfrentando estos tiempos de cambio, puede parecer más sencillo adoptar medidas a corto plazo para superar la crisis. Sin embargo, aunque la implementación de estas medidas tácticas puede parecer más sencilla en estos momentos, es posible que no ayude a la organización en el futuro. Debido a la creciente volatilidad del sistema y la reducción de los períodos de estabilidad, la clave para operar con éxito a largo plazo radica en la capacidad de sortear los altos y los bajos, los giros y contramarchas de los ciclos de negocios. Algunas de las medidas clave que las empresas deben adoptar para permitirles ganar en tiempos de cambio incluyen la supervisión de indicadores económicos y comerciales claves, el traslado de costos fijos a variables, el desarrollo de flexibilidad y agilidad dentro de la organización y el foco en la satisfacción del cliente y la capacitación del personal ■

Haragopal M

Vicepresidente y Gerente Comercial de Finacle Infosys Technologies Ltd.



La África

Industria Bancaria

África, el segundo continente más grande del mundo, que cubre aproximadamente el 6% de la superficie total del planeta y el 20% de la superficie de tierra total, es un claro ejemplo de un área llena de contradicciones. A pesar de que el continente cuenta con abundantes recursos naturales como minerales, madera y petróleo, aún permanece entre las áreas menos desarrolladas del mundo. Problemas tales como la escasez de energía y la falta de infraestructura adecuada, junto con la inestabilidad gubernamental y el flagelo del SIDA, son algunas de las principales preocupaciones de la región.

*Hace tiempo que
los bancos sudafricanos
dominan la industria
bancaria africana
en términos de tamaño
y progresismo.*

Existen importantes diferencias de riqueza en los 54 países que conforman África. Si bien Sudáfrica es el país más desarrollado del continente, en promedio los países de África del Norte, que durante largo tiempo han estado fuertemente vinculados con las economías de Europa y Oriente Medio, son relativamente más estables y tienen mayores niveles de comercio y turismo que los países de África sub-sahariana.

Sin embargo, como resultado de las mejoras en la estabilidad macroeconómica y las reformas económicas, el África sub-sahariana ha experimentado un crecimiento formidable en los últimos años. Un estudio reciente del Fondo Monetario Internacional (FMI) indica que el PBI de la región en su conjunto creció a una tasa promedio del 5% entre 1995 y 2007, especialmente durante 2007, año en que la región creció a una tasa del 6,5%, y se estima que esta tasa sólo experimentará una reducción marginal al 6% durante 2009 y 2010 debido a la crisis económica global.

Tendencias clave en la industria bancaria africana

La presente sección ofrece una visión general de las tendencias clave que inciden en la industria bancaria africana. Tal como se mencionó anteriormente, África es un continente de grandes dimensiones, que comprende 54 países con sus propias infraestructuras bancarias independientes. Por lo tanto, a los fines del presente artículo, nos concentraremos principalmente en las industrias bancarias de los principales mercados regionales, es decir Kenia en el Este, Nigeria en el Oeste, Egipto en el Norte y Sudáfrica en el Sur.

Hace tiempo que los bancos sudafricanos dominan la industria bancaria africana en términos de

tamaño y progresismo. Por ejemplo, Standard Bank de Sudáfrica es por lejos el banco más grande de África sub-sahariana, con un capital principal superior a los \$ 8.000 millones. De acuerdo con estadísticas publicadas en el año 2008, First Rand Bank se convirtió en el segundo banco más grande del África sub-Sahariana, un crecimiento desde el cuarto puesto que ocupaba el año anterior. Un desarrollo significativo en los últimos años ha sido la creciente presencia de los bancos nigerianos como resultado de los nuevos requisitos de capital dispuestos por el director del Banco Central. Han surgido bancos de mayor envergadura como consecuencia de múltiples fusiones y adquisiciones, y el número total de bancos del país ha descendido a menos de 25 de los casi 90 que operaban en 2004.

En 2008, el capital principal total de los bancos nigerianos incluidos en el ranking Top 1000 World Banks de la revista The Banker creció más de un 100% y llegó a los \$11.290 millones, en comparación con los \$5.380 millones en 2007. De este modo, la participación de Nigeria en el mercado sub-sahariano creció hasta alcanzar el 34% del capital principal total, desde el 24% en 2007. Por su parte, la participación de Sudáfrica ha caído del 71% en 2007 a tan sólo el 62% en 2008. A pesar de su enorme crecimiento, el rendimiento del capital de los bancos nigerianos ha caído del 21,9% en 2007 al 18,6% en 2008, en tanto el rendimiento del capital de los bancos sudafricanos experimentó un crecimiento del 38% al 42%.

Kenia cuenta con más de 40 bancos, la mayor parte de tamaño pequeño o mediano. La industria bancaria está dominada por tres grandes bancos, dos de los cuales son de capital extranjero. El

gobierno impulsa fuertemente la privatización de la industria y se encuentra implementando reformas en el sector financiero a fin de incrementar la solidez del sistema. Por su parte, la industria bancaria egipcia se encuentra dominada por tres instituciones estatales, National Bank of Egypt, Banque Misr y Banque du Caire, y una institución privada, Bank of Alexandria. Juntos, estos bancos representan aproximadamente la mitad de los activos del sistema bancario egipcio.

- **Consolidación:** Tal como se mencionó anteriormente, el proceso de consolidaciones es el aspecto más notable de la industria bancaria nigeriana. Además de Nigeria, otros países como Egipto y Kenia también experimentan una tendencia hacia la consolidación de sus sectores bancarios.
- **Competencia:** Los bancos de la región enfrentan altos niveles de competencia no sólo de parte de otros bancos locales, sino también de bancos extranjeros y regionales. En Sudáfrica, por ejemplo, Barclays Bank del Reino Unido adquirió una participación mayoritaria en ABSA. Barclays es un banco con presencia en 12 países de África, y durante 2007 el continente representó más del 13% de las ganancias del grupo. También operan en el continente otros bancos extranjeros, como Citi, JPMorgan y Deutsche Bank. Entretanto, Standard Bank se ha expandido en la región sub-sahariana. Durante 2007, adquirió el CFC Bank de Kenia e IBTC Chartered Bank de Nigeria. En octubre de 2007, el International Commercial Bank of China (ICBC) adquirió una participación del 20% en Standard Bank, la mayor inversión de una empresa china de todos los tiempos.

• **Mercado sin acceso a servicios bancarios:**

La infraestructura de sucursales bancarias actual de África resulta insuficiente para prestar servicios a su población. Los bancos tienen una escasa penetración fuera de las principales áreas urbanas, y existe una inmensa población sin acceso a servicios bancarios. Tomemos como ejemplo el caso de Kenia, con una población total superior a los 30 millones y una población bancarizada de tan sólo 2 millones. Sudáfrica, por el contrario, ha tenido un éxito relativamente importante en la oferta de productos básicos, como las cuentas Mzansi. Según datos de la Asociación Bancaria de Sudáfrica, en octubre de 2004 cerca de 13 millones de sudafricanos no tenían acceso a servicios bancarios. La cuenta Mzansi, lanzada durante este período, se basa en un estándar mínimo de funcionalidad e interoperabilidad. Para fines de la primera semana de febrero de 2005, ya se habían abierto más de medio millón de cuentas Mzansi, y a los 18 meses existían más de 3,3 millones de cuentas de este tipo. Estas cuentas fueron concebidas teniendo en cuenta los requisitos dispuestos por el Estatuto de Servicios Financieros (FSC) y son ofrecidas por ABSA, First National Bank, Nedbank, Standard Bank y PostBank. En línea con los objetivos del FSC, el 90% de las cuentas Mzansi pertenecen a clientes sin experiencia bancaria previa.

La tecnología en la industria bancaria africana

Los bancos africanos asignan gran importancia a la tecnología. De acuerdo con una encuesta realizada entre 52 bancos de algunos de los

*Los altos niveles
de innovación
y adopción han
convertido a África
en líder en pagos y
banca móvil.*

principales países de África, la tecnología era considerada el principal impulsor del cambio en tres mercados: Nigeria, Kenia y los países de habla francesa del África Occidental. Con excepción de Sudáfrica, donde muchos de los bancos líderes cuentan con soluciones bancarias legadas, la mayor parte de los bancos líderes de otras regiones han instalado modernos sistemas de core banking. First National Bank de Nigeria ha implementado la solución Finacle para crear una oferta estandarizada a través de sus más de 300 sucursales. Otro banco nigeriano líder, United Bank for Africa (UBA), producto de la fusión de dos de los cinco bancos más importantes de Nigeria, ha optado por Finacle para sus necesidades de core banking. UBA se encuentra entre las principales instituciones de servicios financieros del África sub-sahariana (sin contar a Sudáfrica), con un capital principal de \$ 1.250 millones, más de dos millones de cuentas activas y más de 400 centros de distribución minorista en toda Nigeria.

En términos de infraestructura de canales de entrega, muchos bancos están desarrollando su propia infraestructura de ATMs en la región. Según un informe realizado por una firma de investigación líder, se estima que a fines de 2006 Sudáfrica contaba con aproximadamente 15.600 cajeros automáticos, y se prevé que esta cifra aumentará a 20.500 para el año 2010. En el otro extremo, el sector bancario nigeriano sólo contaba con 1.200 cajeros en el año 2006, y se prevé que esta cifra ascenderá a 5.700 para 2010.

Es interesante destacar que aunque diversos bancos ofrecen funciones de banca por Internet, estas operaciones ocupan un rol secundario en África. Por el contrario, la banca móvil ha tenido

un éxito arrollador, convirtiendo a África en líder global en términos de innovación y uso de servicios bancarios y de pago móviles.

El principal motivo de su amplia aceptación es la capacidad de la banca móvil de llegar a quienes no tienen acceso a la infraestructura bancaria tradicional. Diversos bancos no tradicionales, como WIZZIT y MTN Banking, utilizan nuevos modelos de negocios y están llegando con éxito a la población con escaso o nulo acceso a servicios bancarios. Por ejemplo, MTN Banking es un joint venture entre Standard Bank y el operador de telefonía celular móvil local MTN que utiliza un enfoque basado en SIM para los servicios de banca móvil, en el que el software se encuentra instalado en las tarjetas SIM. Por su parte, en Kenia, Vodafone ofrece un servicio de transferencia de dinero mediante mensajes de texto SMS llamado M-Pesa.

Conclusión

África presenta sin lugar a dudas un extraordinario potencial. De acuerdo con informes publicados en los medios, en una conferencia reciente el embajador de los Estados Unidos para la Unión Africana afirmó que África es la nueva frontera de la economía global. Citando un estudio reciente de Credit Suisse First Boston, el embajador manifestó que los países africanos pueden compararse en términos de políticas económicas, educativas y de control con el Asia Oriental de los años 70, el período previo al auge de su crecimiento económico.

Caber destacar que la industria bancaria africana parece haber salido relativamente indemne de la crisis crediticia global. Ninguno de los bancos

locales con casas matrices en el Reino Unido y Francia han experimentado un proceso masivo de retiro de fondos. Asimismo, y conforme lo indica un informe del FMI sobre el África subsahariana, es poco probable que los sistemas bancarios africanos experimenten el mismo tipo de turbulencia que los bancos estadounidenses, dado que los bancos africanos que otorgan préstamos por lo general son los acreedores directos, el mercado interbancario es pequeño, y el mercado de instrumentos derivados y titularizados es pequeño o inexistente.

Al no estar limitados por sistemas legados, la mayor parte de los bancos africanos de capital intermedio están implementando modernas plataformas de core banking. La banca móvil es uno de los desarrollos más interesantes en África, que facilita el acceso a los servicios bancarios por parte de la población con escasa o nula experiencia en este tipo de servicios. Los altos niveles de innovación y adopción en esta área han convertido a África en líder en pagos y banca móvil. Las firmas de análisis

consideran que países como los Estados Unidos, donde población no bancarizada es superior a la de Sudáfrica y Kenia juntas, podrían aprender valiosas lecciones de África sobre cómo llegar a esta audiencia a través de la banca móvil ■

Referencias

1. CIA World Fact Book
2. “Initial Perspectives on Strategic and Emerging Banking Issues in Key African Markets”, PricewaterhouseCoopers (2007)
3. “Mobile Banking for the Underbanked: Lessons from África”, Aite Group (2008).
4. Wikipedia.
5. The Banker.
6. “Regional Economic Outlook – Sub-Saharan África”, FMI (2008).

Rekha Menon

*Editor asistente; responsable del área de investigación
FinacleConnect*



**Entrevista con
Mike Wood
Gerente de Sistemas,
Raiffeisen International**

Con su red en permanente expansión en Europa Central y Europa del Este (CEE), Raiffeisen International Bank-Holding AG se ha convertido en uno de los grupos bancarios más importantes de la región. La compañía es una subsidiaria totalmente consolidada de Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB), la institución central de Raiffeisen Banking Group, el grupo bancario más importante de Austria. Desde 1986, Raiffeisen International ha ingresado en nuevos mercados y ha expandido su presencia local y regional tanto a través de un crecimiento orgánico como mediante fusiones y adquisiciones. Entre el año 2000 y 2005, Raiffeisen International adquirió bancos en Bosnia y Herzegovina, Rumania, Eslovenia, Kosovo, Belorusia, Albania y Ucrania. En enero de 2006, adquirió el banco ruso Impexbank y en julio de ese año compró el banco checo eBanka. Al 30 de septiembre de 2008, Raiffeisen International administró bancos subsidiarios, compañías de leasing y otros proveedores de servicios financieros en 15 mercados de la región. Tiene aproximadamente 64.000 empleados que prestan servicios a cerca de 14,6 millones de clientes en más de 3.150 establecimientos comerciales. En 2008, Raiffeisen International y RZB recibieron el reconocimiento conjunto como “Mejor banco de la CEE” otorgado por las publicaciones más importantes de la industria – The Banker, Euromoney y Global Finance.

La editora y responsable del área de investigación de FinacleConnect, conversó con el Gerente de Sistemas de Raiffeisen International, Mike Wood, sobre los principales temas que afectan al grupo bancario y a su estrategia futura. El Sr. Wood tiene 30 años de experiencia internacional en el sector de IT y finanzas. Antes de trabajar para Raiffeisen International, ha ocupado roles comerciales y ligados a tecnología en ANZ Banking Group y GE Consumer Finance.

*Una plataforma
integral de banca
estandarizada nos
garantiza una
mayor coherencia
de la información a
través de los diversos
sistemas tecnológicos
del banco.*

P ¿Cuál ha sido el impacto de la crisis financiera en la industria bancaria de Europa Central y del Este?

R La crisis financiera ciertamente afectó a la industria bancaria de la CEE, a pesar de que algunos países se vieron más afectados que otros. El mayor impacto, sin embargo, se produjo desde el punto de vista comercial y no respecto de la inversión en IT. No se produjo una reducción en las inversiones en IT ya que los bancos tratan de ser más eficientes. Creemos que únicamente sobrevivirán los bancos que continúen invirtiendo.

P ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas clave que afectan a la industria bancaria de la CEE?

R Los bancos se focalizan en la administración de liquidez y en la comprensión de los riesgos desde el punto de vista de la tecnología. Mientras que el Acuerdo de Basilea II ha concentrado la atención en las últimas décadas, los requisitos regulatorios sobre la gestión de riesgos probablemente aumenten como consecuencia de la crisis financiera. Contar con un sistema integral de banca estandarizado es fundamental para garantizar que efectivamente podremos cumplir con los requisitos de gestión de riesgos y sobrellevar la crisis financiera.

P ¿Qué rol juega el sistema de core banking para lograr una gestión de riesgo eficaz?

R Una plataforma de core banking estandarizada nos garantiza coherencia de la información a través de los diversos sistemas tecnológicos del banco. Además, nos ayuda a lograr mayor calidad de la información. Para un banco como el nuestro que opera en 15 países, el hecho de contar con un sistema de banca integral como Finacle nos ayuda a lograr una visión unificada de la información sobre riesgos.

P ¿Cuáles son las principales expectativas comerciales y tecnológicas de Raiffeisen International respecto de su solución de core banking?

R Estábamos buscando una solución escalable y económicamente efectiva. El mercado ruso, por ejemplo tiene varios millones de cuentas. También queríamos una solución de banca verdaderamente universal. Al principio, Raiffeisen International era un banco mayorista y comenzó sus operaciones minoristas en 1999, expandiéndolas considerablemente en los años siguientes. Nuestra intención es lanzar nuestra solución

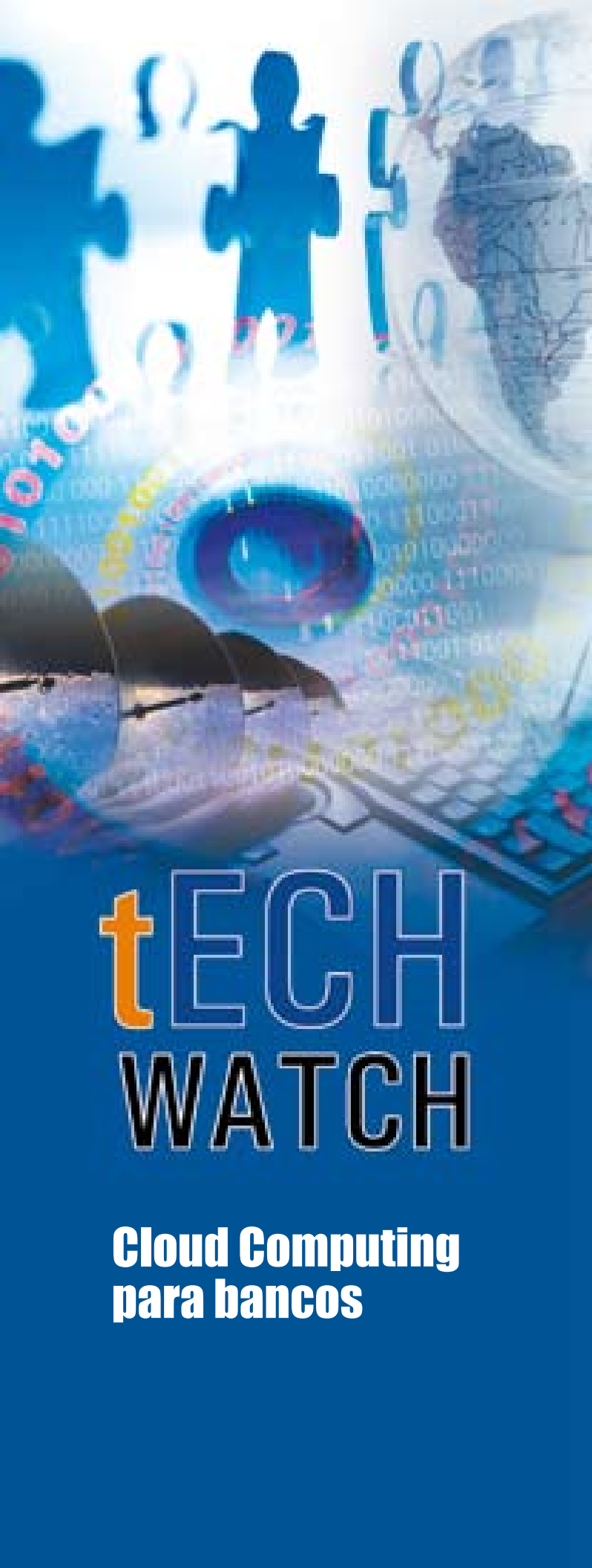
de banca en distintos mercados, como Rusia y la República Checa, donde tenemos demandas inmediatas de banca minorista. A su vez, estábamos buscando un proveedor con el tamaño, habilidad y credibilidad suficientes como para lograr nuestros planes de lanzamiento. La Arquitectura Orientada en los Servicios (SOA) también era un requisito importante. A nivel macro tenemos una organización SOA con centros de servicios compartidos para pagos, adquisición de tarjetas y otros. También tenemos sistemas de IT dispares en los distintos bancos del grupo que no queremos eliminar. Queremos implementar el enfoque SOA en todo el grupo.

P ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Raiffeisen International?

R El primer desafío es lograr coherencia en todo el grupo bancario. Debido al crecimiento producto de las adquisiciones durante los últimos nueve años, debemos cargar con una gran variedad de sistemas de IT en todo el grupo. Algunos son modernos mientras que otros son antiguos. No existe homogeneidad en términos del panorama tecnológico que resulta fundamental, especialmente teniendo en cuenta la gestión de riesgos. El segundo desafío es la disponibilidad de recursos de IT. Existe un gran déficit de recursos de IT para ejecutar nuestros planes de transformación de banca integral. Raiffeisen International tradicionalmente operó de manera autónoma dentro de cada país. Es como tener 15 bancos diferentes, cada uno con distintas arquitecturas de IT, estándares, procesos y sistemas de dirección. Pero en la actualidad estamos pasando de una estructura autónoma a un modelo de dirección centralizada. Para nosotros representa un cambio total de paradigma. El desafío es lograr esta transformación sin resignar crecimiento comercial. Nuestra tecnología integral es sumamente importante para esta transformación comercial. Necesitábamos un socio con quien pensar a lo grande, que comprendiera el objetivo de máxima pero que actúe progresivamente. Esto también impulsará la dirección centralizada y los estándares que necesitamos implementar.

P ¿Quiere hacer algún comentario final?

R No subestimamos los desafíos que tenemos por delante. Estamos operando en un clima financiero muy difícil. Operamos con bancos en 15 países, lo que de por sí es un desafío. Implementar el motor integral en nuestra configuración dispar también será un desafío. Pero estoy convencido de que resultará un éxito ■



tECH WATCH

Cloud Computing para bancos

Hace ya tiempo que las organizaciones están buscando modelos de negocio mejores, más rápidos y más rentables en las áreas de desarrollo de aplicaciones, implementación y gestión. Los rápidos cambios en los modelos informáticos de negocios – de fijos (o estáticos) a dinámicos – obligan a las empresas a buscar arquitecturas y modelos innovadores. Si bien existen tecnologías tales como sistemas informáticos Grid tradicionales, virtualización, Utility Computing, servidores dedicados y SOA que ofrecen soluciones parciales, estas soluciones no resultan suficientes de forma individual para lograr una mayor escalabilidad, agilidad, confiabilidad, tolerancia a fallas y mejores funciones de gestión para la infraestructura de negocios y las aplicaciones que se ejecutan en ellas.

La computación en nube, o cloud computing, consiste en la integración de estas tecnologías independientes en un nuevo paradigma informático con el fin de hacer frente a estos desafíos.

¿Qué significa cloud computing?

Cloud computing ofrece la posibilidad de acceder a recursos compartidos e infraestructura común mediante la oferta de servicios a demanda a través de la red para llevar a cabo operaciones que permitan dar respuesta a las cambiantes necesidades de negocios. Por lo general el usuario final desconoce la ubicación de los dispositivos y recursos físicos a los que se accede. La computación en nube también ofrece a los usuarios funciones que les permiten desarrollar, implementar y gestionar sus aplicaciones “en las nubes”, en referencia a la virtualización de los recursos de mantenimiento y gestión.

A continuación se mencionan algunos ejemplos genéricos:

- Elastic Computing Cloud (EC2) de Amazon ofrece servicios informáticos que permiten a las personas utilizar ciclos de CPU sin necesidad de comprar más computadoras.
- Servicios de almacenamiento como los ofrecidos por Simple Storage Service (S3) de Amazon.
- Algunas empresas como Nirvanix permiten a las organizaciones almacenar datos y documentos sin necesidad de agregar un servidor en el sitio.
- Empresas que ofrecen SaaS como Salesforce.com, que brindan servicios CRM a fin de que sus clientes

Los entornos de nube permiten dar respuesta a los requisitos de negocios de audiencias más grandes mediante una alta escalabilidad.

puedan gestionar información de sus clientes sin necesidad de instalar software especializado.

Dentro de los próximos cinco años, se prevé que el mercado global anual de servicios de cloud computing aumentará hasta alcanzar los \$ 95.000 millones. Se estima que el 12% del mercado del software mundial adoptará este modelo en ese período. Los analistas consideran que para el año 2011 el volumen de las oportunidades en el mercado de cloud computing ascenderá a \$ 160.000 millones, incluidos \$ 95.000 millones en aplicaciones de negocios y productividad (correo electrónico, oficina y CRM, entre otras) y \$ 65.000 millones en publicidad en línea.

Las investigaciones indican que entre 2008 y 2012 los gastos IT destinados a cloud computing crecerán a una tasa anual del 27%, en contraste con el crecimiento anual del 7% para la totalidad de los gastos de IT.

Características de cloud computing

La computación en nube tiene las siguientes características:

- **Alta escalabilidad**

Los entornos de nube permiten dar respuesta a los requisitos de negocios de audiencias más grandes mediante una alta escalabilidad.

- **Agilidad**

La nube trabaja en el entorno de “modo distribuido” Y comparte recursos entre usuarios y tareas, optimizando la eficacia y agilidad (receptividad).

- **Alta disponibilidad y confiabilidad**

La disponibilidad de servidores es alta y más confiable dado que las posibilidades de que se produzcan fallas de infraestructura son mínimas.

- **Participación múltiple**

Dado que la nube trabaja en un modo distribuido y compartido, múltiples usuarios y aplicaciones pueden trabajar con mayor eficacia y con una importante reducción de costos al compartir infraestructura común.

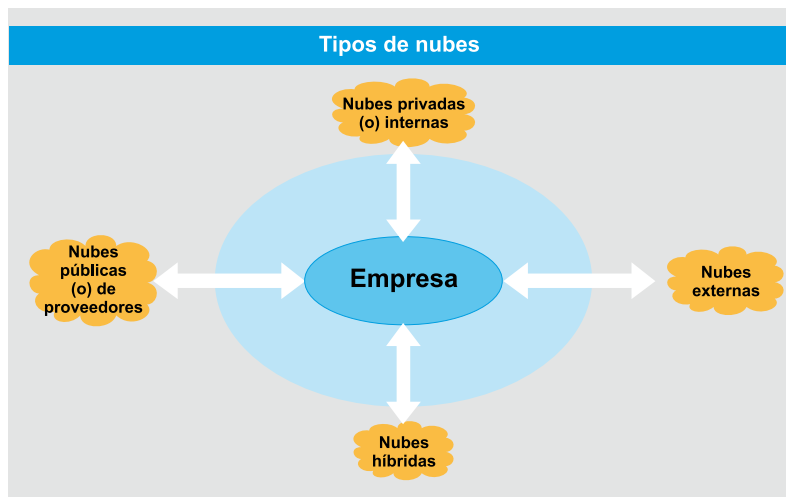
- **Servicios en modo pay-per-use**

- Si los servicios se ofrecen en el modo de pago por uso (pay per use), deben

Tipo de tecnología informática	Principal característica	Qué ofrece Cloud Computing
Computación Grid	Permite compartir un conjunto heterogéneo de recursos (distintos dominios administrativos) de forma totalmente integrada	Mayor agilidad (receptividad) y solidez
Virtualización	Separación de los sistemas operativos del hardware	Mayor escalabilidad y confiabilidad
Hosting	Infraestructura que permite hospedar aplicaciones en forma paga	Ofrece la infraestructura para alojar aplicaciones pero no permite dar respuesta a solicitudes de negocio a demanda
SaaS (Software - as-a-Service)	Infraestructura que permite ser propietario, entregar y administrar aplicaciones de software de forma remota, mediante un único o diversos proveedores; las aplicaciones se comparten sobre la base de una suscripción o un sistema pay-per-use	Trabaja como una aplicación en la nube y no como la nube en sí
Utility Computing	Sistema pago de ofrecimiento de un paquete de recursos informáticos a demanda (pay and use)	Es un modelo de negocios, pero no ofrece un enfoque técnico o un beneficio arquitectónico para el desarrollo de aplicaciones
Computación basada en clústeres	Permite compartir recursos homogéneos (mismo dominio administrativo) con conexiones estrechamente acopladas	No brinda servicios a recursos heterogéneos

definirse acuerdos de niveles de servicio (SLAs) entre el proveedor y el usuario sobre la base de la complejidad de los servicios ofrecidos

- Es posible ofrecer a los usuarios interfaces de programación de aplicaciones (APIs) para que puedan acceder a servicios de la nube mediante estos APIs.
- **Soporte para todas las aplicaciones orientadas a servicios**



Comparación con tecnologías relacionadas

Existen diversas tecnologías vinculadas con el modelo de cloud computing, que ha surgido como una integración de distintas tendencias informáticas, y que busca abordar ciertos aspectos clave que no pueden ser resueltos por estas tendencias de forma individual. La siguiente tabla ofrece una descripción general de las características de cada una de estas tecnologías y su comparación con el modelo de cloud computing.

Tipos de entornos de cloud computing

Este entorno puede ser usado por el público en general, incluidas personas, empresas y otros tipos de organizaciones. Por lo general, las nubes públicas son administradas por terceros o proveedores vía Internet, y los servicios se ofrecen sobre la base pay-per-use. También se denominan nubes de proveedores.

Los modelos de negocio como SaaS (Software-as-a-Service) y las nubes públicas se complementan y permiten a las empresas optimizar el uso de recursos y servicios IT.

- **Ejemplo**

El proyecto de archivo del New York Times, que utilizó 100 instancias de Amazon EC2 y 5.5TB de almacenamiento S3 para generar documentos PDF de 11 millones de artículos con los archivos del periódico a una pequeña fracción de los costos tradicionales.

- **Ventajas**

- Las nubes públicas se utilizan de forma general en el desarrollo, implementación y gestión de aplicaciones empresariales a costos razonables.
- Las nubes públicas permiten a las organizaciones ofrecer aplicaciones escalables y confiables de forma rápida y a costos más accesibles.

- **Limitaciones**

La seguridad es una consideración de importancia en las nubes públicas.

Nubes privadas

El entorno de cloud computing reside dentro de los límites de una organización y se usa exclusivamente en beneficio de la organización. También se denominan nubes internas, y son desarrolladas principalmente por los departamentos de IT internos que buscan optimizar la utilización de recursos de infraestructura dentro de la empresa mediante el suministro de infraestructura con aplicaciones que utilizan los conceptos de Grid y virtualización.

- **Ventajas**

- Maximizan la utilización general promedio del servidor, permiten el uso de hardware y servidores de bajo costo al mismo tiempo que ofrecen mayores eficacias, reduciendo los costos derivadas de un mayor número de servidores.
- Altos niveles de automatización, que permiten reducir costos operativos y de estructura.

Las nubes pueden clasificarse en infraestructuras, plataformas y aplicaciones.

- **Limitaciones**

Es probable que los equipos de IT de la organización deban realizar inversiones para adquirir, desarrollar y administrar las nubes de forma independiente.

Nubes externas

Aunque este entorno de cloud computing se encuentra fuera de los límites de la organización, no se trata necesariamente de una nube pública. Algunas nubes externas ponen su infraestructura a disposición de otras organizaciones específicas, pero no al público general.

Nubes híbridas

Se trata de una combinación de entornos de cloud computing privados (internos) y públicos (externos).

Variaciones de nubes

Las nubes pueden clasificarse del siguiente modo:

- Infraestructuras
- Plataformas
- Aplicaciones

Infraestructuras

- **Características destacadas**

- Son conocidas como Infraestructura como servicio (Infrastructure-as-a-Service, o IaaS), y reconocidas como las nubes más potentes.
- Brindan acceso a recursos compartidos sobre la base de las necesidades, sin revelar detalles tales como su ubicación y hardware a los clientes.
- Brindan detalles tales como, entre otros, imágenes de servidor a demanda, almacenamiento, creación de colas e información sobre otros recursos.
- Los proveedores que ofrecen este tipo de servicio habilitan las plataformas y las aplicaciones de nube. Algunos pueden incluso apalancar a otros dentro del espacio para ofrecer también una viabilidad competitiva.
- Ofrecen un control total de la infraestructura del servidor, no limitado

específicamente a aplicaciones, instancias y contenedores.

- **Ejemplo**

EC2 de Amazon, a través del cual los usuarios pueden solicitar instancias de Linux Virtual Machine que se crean sobre la marcha y se facturan sobre la base de su uso efectivo.

- **Limitaciones**

- Los proveedores de servicios pueden requerir precios más altos por los servicios ofrecidos.
- Temas relativos a interrupciones del servidor y recursos.

Plataformas:

- **Características destacadas**

- Conocidas como Plataforma como servicio (Platform-as-a-Service, o PaaS).
- Permiten a los desarrolladores implementar, entregar y administrar sus aplicaciones. Permiten construir aplicaciones, cargarlas (desplegarlas) en la plataforma de nube y ejecutarlas y probarlas de forma simple.
- Los desarrolladores pueden optimizar los beneficios adicionales tales como autenticación y acceso a datos ofrecidos por la plataforma.
- La nube no utiliza el concepto de servidores y ofrece un entorno centrado en las aplicaciones.
- Al crear este tipo de plataforma de cloud computing, el proveedor “primero crea una plataforma de red y luego desarrolla las aplicaciones que se ejecutan en ella” (O) “desarrolla una aplicación susceptible de ser alojada y luego la incorpora a la nube”. Sin embargo, evaluando las ventajas y desventajas, el último parece ser el mejor enfoque.

- **Limitaciones**

Dependencia significativa de los proveedores de infraestructura de nube.

Aplicaciones:

- **Características destacadas**

Las empresas albergan aplicaciones en Internet y los usuarios se registran y las usan sin preocuparse por su mantenimiento y ubicación. También se denomina Software como servicio (SaaS, o Software-as-a-Service).

- **Ventajas**

En general son gratuitas, fáciles de usar, ricas en funciones, de fácil acceso y prometen una rápida adopción por parte de los consumidores.

- **Limitaciones**

El usuario sólo puede usar la aplicación y no puede conocer la tecnología utilizada para desarrollarla; por lo tanto, tiene escaso control sobre el desarrollo de la aplicación.

Cloud Computing para bancos

Debido a la creciente complejidad comercial, los bancos buscan modelos de negocios innovadores y tecnologías especializadas para satisfacer las demandas de sus clientes. Las tecnologías cloud computing ofrecen a los bancos ventajas competitivas en el mercado, reducciones de costos, mayores márgenes, mantenimiento simplificado y administración de aplicaciones a nivel empresa, escalabilidad extendida, agilidad, alta disponibilidad, automatización, amplio almacenamiento de datos y mecanismos confiables para la creación de copias de seguridad.

Mediante el uso de entornos cloud computing, los bancos pueden concentrarse en sus negocios centrales en lugar de preocuparse por la escalabilidad de la infraestructura. Los bancos pueden explorar inicialmente el uso de esta tecnología para lograr un mejor desempeño durante periodos de demanda pico, y su adopción puede extenderse posteriormente a otras áreas.

Las tasas de adopción actuales son aún muy bajas en la industria bancaria, y algunas de las funciones relativas a la oferta a clientes se encuentran en el

área de gestión monetaria personal, lo que provoca reacciones opuestas entre los usuarios.

Desde un punto de vista potencial, los beneficios de la computación en nube para los bancos pueden obtenerse principalmente en las siguientes áreas de negocios:

- Administración de procesos de negocio (BPM)
- Inteligencia de negocios (BI)
- Gestión de contenidos empresariales
 - Archivo y búsqueda de interacciones con el cliente, archivo de mensajes de correo electrónico, seguridad del correo electrónico y creación de documentos
- Actividades de back-office
 - Ejemplo: Procesamiento de tarjetas de crédito
- Diferentes tipos de procesamiento y consolidación de pagos
- Gestión de riesgo empresarial – entornos de IT para servicios financieros
- Portales empresariales
- Plataformas de procesamiento de transacciones extremas (XTTPS).
 - Posibilidad de efectuar transacciones “en la nube” a través de XTP (procesamiento de transacciones extremas).
 - XTTPS ofrece la tecnología base para determinados tipos de cloud computing y servicios como Aplicación—Plataforma como servicio (Application-Platform-as-a-Service, o APaaS).
- Servicios de impresión (impresión de oportunidades en la empresa)
- Gestión de identidades
- CRM empresarial
- Elaboración de informes de calificación crediticia de consumidores
- Automatización de fuerza de ventas
- Sistemas de soporte a clientes
- Banca minorista y compraventa de acciones
- Compraventa de divisas
- Gestión de Sistema de Nombre de Dominio (DNS, o Domain Name System)
- Mayores áreas de almacenamiento y mecanismo de creación de copias de seguridad

La computación en nube ofrece a los bancos promesas significativas en términos de escalabilidad, confiabilidad, ventajas competitivas, reducción de costos, mayor simplicidad en el mantenimiento y gestión de aplicaciones.

- Programación de tareas batch críticas
 - Ejemplo: Cálculos de intereses a fin de mes/año

Inquietudes acerca de la aplicación de cloud computing en los bancos

Cuando los bancos comienzan a utilizar los entornos de cloud computing públicos deben trasladar sistemas e información crítica a la nube. Garantizar la seguridad de esta información resulta crucial, y es una clara prioridad para los bancos. Los proveedores de soluciones necesitan concentrarse especialmente en este aspecto a fin de desarrollar un caso convincente para que las empresas puedan moverse en la nube. La Asociación para la Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA, Information Systems Audit and Control Association) ha recomendado implementar sistemas de autenticación de dos factores conectados a una infraestructura de comunicaciones cifrada y robusta para garantizar las conexiones a Internet de servicios basados en cloud computing.

Entre otras inquietudes, se incluyen las siguientes:

- El incremento de precios por los servicios prestados por los proveedores de servicios.
- Temas relativos a interrupciones de los servidores y recursos ofrecidos por los proveedores.
- Los tiempos de respuesta de la nube pueden resultar demasiado lentos para ciertos procesos de gestión de transacciones críticos.
- Dependencia significativa de los proveedores de infraestructura de nube.
- Falta de visibilidad de la tecnología utilizada para desarrollar la aplicación y, en consecuencia, falta de control sobre la aplicación.
- Los equipos de IT del banco tendrían que comprar, desarrollar y gestionar la nube (en el caso de nubes internas), lo que implica inversiones significativas en término de tiempo y recursos.

Conclusión

La computación en nube ofrece a los bancos promesas significativas en términos de escalabilidad, confiabilidad, ventajas competitivas, reducción de costos, mayor simplicidad en el mantenimiento y

gestión de aplicaciones a nivel empresa, además de alta disponibilidad y automatización. Considerada por expertos y analistas como un área crítica de implementación innovadora para empresas, se estima que traerá diversos cambios en el enfoque actual respecto de la computación.

Aunque la adopción del modelo de cloud computing en los bancos es baja, sus amplios beneficios le darán mayor preponderancia y una tasa de adopción más alta en los próximos años ■

Referencias

1. “Merrill Lynch Estimates ‘Cloud Computing’ To Be \$100 Billion Market”, <http://www.virtualizationconference.com/node/604936>
2. “IT Cloud Services Forecast - 2008, 2012: A Key Driver of New Growth”, <http://blogs.idc.com/ie/?p=224>
3. Daryl C. Plummer, David W. Cearley, David Mitchell Smith, 19 de junio de 2008, “Cloud Computing Confusion Leads to Opportunity”, Informe especial de investigación de Gartner.
4. “Unlocking the Promise of Cloud Computing for the Enterprise”, Appistry White Paper, 2008.
5. Rachael King, 4 de agosto de 2008, “How Cloud Computing is Changing the World”, http://www.businessweek.com/technology/content/aug2008/tc2008082_445669.htm
6. <http://cloudcomputing.sys-con.com>
7. <http://weblogic.sys-con.com>

Sriramkumar Voona

Gerente de proyectos - Arquitectura Finacle, Infosys Technologies Ltd.

Ravi Venkataratna

Consultor de Productos Senior – Arquitectura Finacle, Infosys Technologies Ltd.

Agradecimientos por revisión

Deepak N. Hoshing

Responsable de la Arquitectura Finacle, Infosys Technologies Ltd.

Infosys en las noticias

Hallmark

Incremento del 35,5% en los ingresos correspondientes al tercer trimestre

Infosys Technologies Limited anunció sus resultados financieros correspondientes al tercer trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2008. Los ingresos correspondientes a este trimestre ascendieron a US\$ 1.171 millones, y representan un aumento del 35,5% respecto de los US\$ 1.084 millones correspondientes al trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2007. Los ingresos netos, por su parte, ascendieron a US\$ 330 millones (US\$ 310 millones en el trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2007).

Infosys obtiene el Galardón HDS Award a la Mejor Estrategia de Virtualización

Infosys obtuvo un importante galardón en los premios HDS Asia Pacific IT Inspiration Awards 2008. La solución de virtualización empresarial obtuvo el Premio Diamante a la “Mejor Estrategia de Virtualización”. Los premios HDS distinguen a las empresas de próxima generación que dan respuesta a problemas críticos mediante el uso de tecnología. Infosys implementó una solución de virtualización que permite administrar un rápido crecimiento de las aplicaciones, lograr una perfecta integración de entornos heterogéneos y complejos, y ofrecer a los usuarios una infraestructura robusta a demanda. La solución ofrece una amplia gama de beneficios, como un ahorro de costos del orden del 30% - 90%, un incremento del rendimiento de entrada/salida superior al 3% y una mejora en la utilización de recursos del 30% - 60% mediante la creación de backups más confiables que son un 60% más rápidos y con protección mediante cifrado. Además, el Costo Total de Propiedad se ha reducido en más de un 30%.

Infosys se ubica entre las 20 principales empresas globales en los premios Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Award 2008

Infosys ha sido reconocida entre las mejores 20 empresas globales en el prestigioso estudio Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) 2008. Infosys ha obtenido este galardón por su aprendizaje organizativo y por su sostenido esfuerzo durante la última década para brindar una solución de Gestión de Conocimientos integrada que dé respuesta a las necesidades de conocimiento de las organizaciones a través del uso compartido de contenidos, la colaboración y el desarrollo de contactos profesionales. Infosys ha obtenido este galardón por quinta oportunidad y es una de las únicas dos empresas de la India consideradas líderes globales en obtener el premio este año.

Finacle: la solución de banca universal de Infosys

Finacle de Infosys impulsa la transformación de Raiffeisen International

Raiffeisen International, el segundo grupo bancario internacional más grande de Europa Central y del Este, ha seleccionado a Finacle de Infosys para estandarizar su plataforma tecnológica y permitir la consolidación de operaciones en esta área europea. Raiffeisen International es una subsidiaria totalmente consolidada de Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Infosys implementará la versión 10 de Finacle Universal Banking Solution de forma simultánea en distintos países. El proceso incluirá la implementación de las soluciones Finacle Core Banking, CRM, Banca Electrónica, Banca Móvil y Alertas.

DSB Bank se asocia con Finacle de Infosys para la transformación de su Core Banking

DSB Bank (DSB) de los Países Bajos ha escogido a Finacle Universal Banking Solution de Infosys para impulsar su iniciativa de transformación en su banca minorista. DSB reemplazará su actual plataforma core legada por las soluciones Finacle Core Banking y CRM integrada, además de la solución de Tesorería de Finacle. Finacle también impulsará la creación de un banco de ahorros en línea para DSB. Además, como solución para distintos países, Finacle permitirá a DSB ingresar en nuevos mercados como Alemania y Bélgica.

La opinión de los clientes

“Hemos seleccionado a Finacle 10 por su flexibilidad y sus posibilidades de transformación. Estamos muy contentos de trabajar con una organización líder global como Infosys, que comparte nuestra visión de negocios y transformación de IT a largo plazo a través de nuestra red de negocios. Finacle nos permitirá estandarizar nuestras operaciones en distintos países mediante una plataforma única y procesos uniformes a fin de impulsar nuestro negocio y ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad mundial.”

Mike Wood

Gerente de IT, Raiffeisen International

Reconocimiento a Finacle de Infosys en los premios Banking Technology Awards 2008

Finacle, la solución de banca universal de Infosys, obtuvo una doble distinción en los premios Banking Technology Awards 2008. Finacle fue considerada por los lectores de Banking Technology como “Altamente recomendable” en la categoría “Mejor producto Core Banking”. Además, la implementación de la solución Bank-in-a-Box (BIAB) de Finacle en Bank Sohar (de Omán) fue reconocida con el Premio Especial a los Logros del Jurado. El galardón, presentado en el Grosvenor House Hotel de Londres el día 6 de noviembre, consolida la posición de liderazgo de Finacle en el área de los sistemas bancarios core.

Finacle de Infosys es considerada Líder en el informe Global Banking Platforms Independent Report

El informe “The Forrester Wave: Global Banking Platforms, Q1 2009” (La ola Forrester: Plataformas bancarias globales, primer cuatrimestre de 2009) distinguió a Finacle de Infosys como líder en su informe de enero de 2009. Para evaluar el estado del mercado de las plataformas bancarias y comparar adecuadamente a los distintos proveedores, Forrester evaluó las fortalezas y debilidades de los proveedores y sus productos. Forrester seleccionó a cinco empresas y a sus productos sobre la base de su alcance, éxito global y relevancia. Para la evaluación de los proveedores, se tomaron en cuenta 108 criterios agrupados en tres áreas de resultados principales: estrategia, presencia en el mercado y oferta actual.

Infosys®

Finacle
Transforming Banking

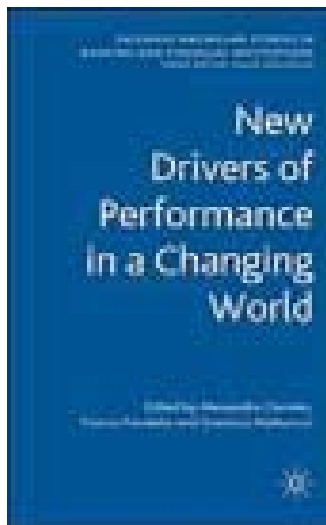
Alessandro Carretta, Franco Fioelisi
y Gianluca Mattarocci

New Drivers of Performance in a Changing Financial World

La industria de los servicios financieros ha experimentado diversos cambios en las últimas décadas. Las fuerzas de la globalización, las consolidaciones, los desarrollos tecnológicos, las mejoras en los sistemas regulatorios, la demanda de mejores servicios y, de forma más reciente, la crisis subprime son todos factores que han incidido en la dramática transformación de los negocios bancarios y financieros. En vista de estos desarrollos, se han utilizado distintos parámetros para dimensionar el desempeño de la industria, y las instituciones financieras deben actualizarse de forma acorde. “New Drivers of Performance in a Changing Financial World”, escrito y publicado por Alessandro Carretta, Franco Fioelisi y Gianluca Mattarocci, se propone delinear nuevos parámetros de desempeño para las decisiones de negocios actuales.

El libro se divide en tres secciones claramente diferenciadas. Los primeros capítulos analizan los nuevos enfoques y productos financieros, la segunda serie de capítulos describe los factores determinantes para la creación de valor en la industria bancaria, y la última describe las reglamentaciones vigentes y los cambios en el comportamiento de bancos y clientes.

En cada una de estas áreas, los autores critican los parámetros utilizados en la actualidad para cuantificar el desempeño de una empresa y proponen nuevas herramientas de medición de desempeño. Por ejemplo, como resultado del uso de nuevas herramientas, los autores ofrecen novedosos puntos de vista sobre el impacto de las fusiones y adquisiciones en el patrimonio de los accionistas. Estos estudios sugieren que las operaciones bancarias en Europa no producen una simple transferencia patrimonial de los accionistas de la empresa



adquirente a los de la empresa adquirida. Por el contrario, consideran que con las consolidaciones, se destruye más valor del que se crea. Es interesante notar que, aunque estos resultados contradicen otros estudios realizados en Europa, parecen estar en línea con diversos informes basados en instituciones financieras estadounidenses.

El libro también estudia los efectos de una cultura

corporativa orientada al valor para los accionistas, un área que, en opinión de los autores, no ha sido suficientemente investigada en estudios previos y puede producir un impacto “selectivo” en la rentabilidad de un banco. Los autores afirman que este estudio constituye un primer intento de evaluar el impacto de algunas dimensiones culturales de los bancos europeos y su desempeño medido en términos de rentabilidad y valor para los accionistas. Uno de los capítulos relativos a reglamentaciones bancarias evalúa el impacto de la Zona Única de Pagos para el Euro (Single European Payment Area, o SEPA) en la industria bancaria y llega a la conclusión de que el proyecto SEPA adquiere una importante relevancia en la industria pues no sólo incide en los procesos operativos de un banco sino también en su estrategia de pagos.

El libro ofrece una nueva perspectiva respecto del desempeño bancario. Cada capítulo cubre un aspecto diferente del mundo financiero y ofrece un punto de vista exhaustivo. Sin embargo, dada su orientación académica, este libro resultará mucho más interesante para académicos y especialistas que para los profesionales de la industria bancaria ■

Rekha Menon

*Editor asistente; responsable del área de investigación
FinacleConnect*

Flat World business secrets from a Flat World company.

(4 word summary:
shift your operational priorities)

The world is flattening. Is your business adapting to compete and win? Are you dreading your cost structure or using it to fuel growth? Are you spending money on information, or making money from information? Are you trying to increase customer loyalty through good customer service or through faster innovation? Are you focusing your resources

on competing in the straightaway or are you preparing to overtake the competition in the turns?

We have been a Flat World company since birth. We can help you shift your operational priorities and win in the Flat World. To know more, visit <http://thinkflat.infosys.com>

Infosys®

POWERED BY INTELLECT
DRIVEN BY VALUES

Maximize innovation.

Win in the flat world.



In the flat world, knowledge is no longer power. What differentiates leaders in the field from the rest is the way they transform information into innovative offerings.

Inflexible and obsolete legacy technology can seriously constrain banks from offering innovative products and adversely impact their speed of response.

Finacle from Infosys helps you win in the flat world by maximizing unlimited opportunities for growth, while minimizing the risks that come with large-scale business transformation. Global banks like ABN AMRO, ANZ, DBS, Credit Suisse, ICICI, State Bank of India and

many others have leveraged the power of Finacle to get ahead in this globalized world.

To know how global banks have maximized their opportunities and minimized their risks to win in this flat world, visit us at www.infosys.com/finacle

Maximize Opportunity. Minimize Risk.



www.infosys.com/finacle