

Las fusiones de las cajas, todo un reto para el responsable de sistemas

Culminar un proceso de integración tecnológica cuesta de media un 40% más de lo inicialmente presupuestado, según Everis

Por Fernando Muñoz y Esther Macías

La concentración del sistema financiero está impactando con fuerza en el mapa de los sistemas y servicios de TI. Por eso, en este momento, la figura del CIO cobra especial importancia debido a que los procesos, las

aplicaciones informáticas y las infraestructuras de TI de cada una de las entidades fusionadas o absorbidas deben ser examinadas y evaluadas para crear un modelo global que contenga lo mejor de cada una de ellas.

Aunque el baile de acuerdos y uniones de cajas de ahorros no ha hecho más que empezar, nadie duda de que el anuncio de operaciones seguirá multiplicándose en los próximos meses. Según el estudio 'Banca Española 2012' realizado por IBM, el 80% de los directores de sistemas encuestados opina que su organización pasará por un proceso de fusión en los próximos dos años. Joan Cardona, CEO y socio director de Atmira, asegura que este panorama de concentración del sistema financiero "genera un desafío único para los sistemas de información de las entidades, los cuales deben poseer el conocimiento y la capacidad de gestionar de forma ágil y eficiente la integración de los sistemas de las entidades que se reorganizan, teniendo controlados o previstos los riesgos de transacción o los riesgos que una operación de fusión o adquisición conllevan". Para Cardona, un proceso de fusión y adquisición es exitoso o no "en función de si se ha conseguido desarrollar con éxito el proyecto de integración tecnológica". Ahora bien, José Ignacio Atance, manager de Cumbria FSC, avisa que en estas operaciones "los departamentos de TI no deben asumir un protagonismo excesivo o innecesario, o aprovechar la ocasión para colar aquel proyecto en que tenían tanto interés y que fue denegado por la dirección general año pasado".

Para Ismael Fernández de la Mata, managing vicepresidente de Hitachi Consulting Iberia, los departamentos de TI de las entidades financieras deben afrontar los procesos de fusión con mucho pragmatismo. "Se han acabado los grandes procesos inversores en TI en el sector financiero, al menos durante los próximos dos o tres años. Hay que gestionar con recursos escasos". El directivo asegura que

“Un proceso de fusión y adquisición es exitoso o no, en función de si se ha conseguido desarrollar con éxito el proyecto de integración tecnológica”

Joan Cardona, de Atmira

Ignacio Peralta, dtor. de organización y TIC de Cajasol

“Las tecnologías que prevalecen en una fusión son las más fáciles de evolucionar y económicas de mantener”

“Los procesos de fusión son siempre complicados y requieren un foco y dedicación en poner en marcha la entidad resultante”, asegura Ignacio Peralta, CIO de Cajasol, quien añade que “todo proceso de fusión bien gestionado supone una oportunidad para tener como resultado una entidad mejor, con mayores fortalezas y con más valor”. “La clave está en las personas —continúa—; hay que tratar de identificar cuanto antes el valor añadido que cada miembro del equipo puede aportar a la organización y focalizar todo nuestro esfuerzo en trabajar con ilusión por el nuevo proyecto, buscando ese ‘pegamento’ que hace falta para que todo el equipo trabaje en la misma dirección y con un rendimiento óptimo”.



Peralta está convencido de que el papel del CIO ante un proceso de consolidación es esencial: “El CIO tiene un papel clave no sólo velando por la correcta ejecución del plan, hay que maximizar el foco en retener e ilusionar el talento, en que la organización resultante sea la suma de lo mejor de cada entidad origen. Trabajar en el plan de transformación de la entidad resultante es un buen ejercicio para fomentar la innovación y sumar talento a la nueva organización, aunque la implantación de la mayoría de estas transformaciones tiene que esperar a que se produzca la consolidación, pues la duración del proceso de integración tiene que reducirse al mínimo posible”. El gran desafío de este tipo de integraciones, según Peralta es que hay que compatibilizar la ejecución de un plan de integración, que se exige que dure lo mínimo posible, con dar servicio en el día a día al negocio en los sistemas origen y trabajar en la evolución tecnológica del sistema destino para que no se quede desfasado. “Cuando los recursos son limitados esto implica que hay que tomar decisiones y hacer sacrificios que no van a gustar a todos —asevera—, por lo que la comunicación es clave en el éxito del proceso. Las tecnologías que deben prevalecer son aquellas que resultan más fáciles de evolucionar y más económicas en su mantenimiento, pero no nos debemos limitar exclusivamente a las aplicaciones, los procesos productivos y la madurez de las organizaciones de TI para dar servicios competitivos ante una situación de cambio tiene una relevancia que debe ser tenida en cuenta y valorada”. El hecho de que el sector financiero español haya sido muy proclive al desarrollo de aplicaciones a medida hace que contar con unos socios tecnológicos adecuados sea clave para abordar con éxito estos procesos, según Peralta, ya que “sin ellos no dispondríamos de capacidad para culminar estas integraciones en unos plazos razonables”.

la velocidad en la integración es clave ya que de no ser así “habrá problemas de gestión del negocio al no disponer de información integrada y, de ahí, problemas de costes”.

Parámetros de elección

Uno de los principales retos en un proceso de consolidación pasa por la elección de los sistemas que mejor se adecuen a las

José Manuel Valiño, CIO de Caixa Galicia

“Los parámetros fundamentales de la selección de una plataforma tecnológica deben ser los de costes y los de riesgos”

“Solemos decir que los periodos de fusión son buenos para nuestra función porque se ve reconocida por todos y porque aumenta nuestra relevancia estratégica. Son tiempos de proactividad, ilusiones compartidas y mucha gestión”. Así explica José Manuel Valiño, CIO de Caixa Galicia, la situación que está afrontando tras el anuncio de fusión de su entidad con Caixanova. Afirma que “teniendo en cuenta que nuestros clientes (en particular los externos) no pueden sufrir en absoluto en estos procesos de concentración, todo el esfuerzo de concentración se orienta hacia sinergias, redundancias de personal y en general ahorro de costes. Todos los procesos actuales que estamos sufriendo en el sector financiero, y en particular las cajas, tratan de ajustar nuestra capacidad a la realidad económica y de mercado que tenemos”.

Valiño asegura que en todo proceso de fusión, los dos parámetros fundamentales de la selección de una plataforma tecnológica deben ser los de costes y los de riesgos. “Los de costes suponen que de forma natural se debe escoger la solución de mayor alcance funcional, que minimice el gap de desarrollo diferencial (y sus plazos asociados) de las entidades. Normalmente, una entidad más grande o que haya podido invertir más, con buenas prácticas de gestión, tiene una mayor funcionalidad. La elevada funcionalidad aplicada a la mejora y



optimización de procesos suele también producir unos menores costes unitarios, que no tiene que coincidir siempre con las economías de escala”. En cuanto al segundo de los parámetros, Valiño señala que “los riesgos se deben referir a la capacidad de ejecución de proyectos en corto plazo, a los riesgos tecnológicos de obsolescencia, novedad o nivel de conocimiento y soporte de tecnologías y el factor complejidad política o cultural del propio proceso de integración. Los sistemas más extendidos o con mayor cuota de mercado en general suponen un menor riesgo, aunque también al diferenciación es menor y se suele estar excesivamente vinculado a un proveedor”.

Por último, Valiño asegura que cuando se está inmerso en un proceso de fusión no es un buen momento para innovar y mejorar la infraestructura ya que “se nos acusará de que no estamos alineados con el momento de negocio”. Sin embargo, señala que si finalmente se decide afrontar un proyecto de innovación, “el proceso de cambio nos permitirá extender con mayor facilidad conceptos como interoperabilidad, digitalización, SOA o sistemas abiertos”. Aunque en realidad “la crisis es un buen momento para innovar, incluso en la clandestinidad y con el sentido indicado. Lo que no tiene sentido es planear grandes proyectos inversores clásicos”.

necesidades de la nueva entidad resultante. Para definir los parámetros de selección de la plataforma TI, Fernández de la Mata señala que “el proceso de consolidación de entidades financieras en España, en especial de cajas de ahorro, viene como consecuencia de los problemas, en primer lugar, de liquidez y, luego, de solvencia a medio plazo de muchas de estas entidades, de ahí la inyección del FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria)”. Por este motivo no es de extrañar que, según el directivo, el primer parámetro de elección de sistemas deba ser el coste tanto de la integración de sistemas como el recurrente de evolución y mantenimiento posterior. Otro factor a considerar, según Fernández de la Mata, es el aprovechamiento de los activos existentes como son el software de aplicación, el capital intelectual y la infraestructura tecnológica. Según el

directivo, “parámetros tradicionalmente importantes como cobertura funcional; flexibilidad y capacidad de respuesta ante requerimientos del negocio, no hay que engañarse, dependen más de la capacidad de inversión que de las bondades de los sistemas de información. Factores técnicos

como son la disponibilidad, la escalabilidad y el rendimiento se dan por descontado”.

Carlos Moradell, director general de Rural Servicios Informáticos, empresa del Grupo Caja Rural responsable de la definición e implantación de la estrategia

“La principal barrera en un proceso de consolidación está en evitar que las consideraciones personales, políticas o de poder puedan llevar a tomar decisiones que en el futuro haya que lamentar”

Patrick Adiba, de Atos Origin

Todo en una nube: flexibilidad, seguridad y escalabilidad.

Las soluciones de Cloud Computing ayudan
a reducir sus costes en un 30%.

We enable Dynamic Sourcing.

www.t-systems.es

.....T.....Systems.....

LOS CIO OPINAN

Joan Carles Bonache, director del área de tecnología y servicios de Caixa Girona

“En cualquier proceso de fusión o absorción la parte que más sufre son las personas”

El pasado mes de julio, las direcciones de las entidades de La Caixa y Caixa Girona llegaron a un acuerdo para llevar a cabo la integración permanente de las dos entidades. Esta operación de absorción de la entidad gerundense por parte de la Caixa supone toda una novedad en el escenario bancario ya que hasta ahora eran más frecuentes las fusiones frías entre entidades. Resulta lógico que el papel del CIO en el caso de Caixa Girona consista en “ayudar y colaborar con la entidad que absorbe”, señala Joan Carles Bonache, director del área de tecnología y servicios de la entidad. Como es normal, “en cualquier proceso de fusión o absorción la parte que más sufre son las personas que pasan a ejercer funciones diferentes y en algunos casos en otros centros de trabajo. Esto requiere una adaptación al cambio importante para la que no todo el mundo tiene la misma facilidad y predisposición. En nuestro caso, será necesaria una adaptación al cambio como en cualquier otro proceso similar, pero también generará nuevas perspectivas profesionales al tratarse de una entidad de referencia en el sector financiero”.

En cuanto a los parámetros de elección de plataformas, infraestructuras y aplicaciones que han prevalecido en el proceso de absorción, Bonache señala que “no ha habido debate, como es lógico, ya que estamos hablando de una absorción entre una entidad 30 veces mayor que Caixa Girona”. Ahora bien, “muchas veces no se pueden objetivar los parámetros que definan de manera imparcial qué plataforma puede ser más válida para la entidad resultante”. Por último, Bonache asegura que “teniendo en cuenta el actual contexto económico y en particular la problemática sobre el sector financiero español, el querer modernizar e innovar mientras se está integrando es francamente difícil en estos momentos. La prioridad no puede ser otra que afrontar la integración de las diferentes entidades en el menor tiempo posible”.



financieras para salir airoso de estos procesos de fusión? José Manuel Pérez, socio de Everis, asegura que “el principal obstáculo no es tecnológico, sino organizacional. Los procesos de integración conllevan muchas dificultades técnicas, pero al final todas son resolubles de alguna manera. Lo importante es que todas las áreas estén alineadas con TI y sean conscientes de que van a tener impactos durante al menos dos años. El área de tecnología no puede perder la confianza del resto de la organización, y por ello la planifi-

“No existe una fórmula mágica que determine qué sistema debe considerarse como el mejor, ni tampoco creo que haya que elegir el más extendido, ni el más complejo de cambiar”

Juan José García, de CECA

común en el tratamiento automatizado de la información de las cajas rurales, es un experto en la integración de entidades financieras. Asegura que “la tecnología que se queda no es siempre la mejor, sino la que disponga la caja que tenga mayor poder político o económico”. Por su parte, Juan José García, jefe de informática de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), asegura que “no existe una fórmula mágica que determine qué sistema debe considerarse como el mejor, ni tampoco creo que haya que elegir el más extendido, ni el más complejo de cambiar, porque al final el proyecto de migración se hace una única vez para

quedarte finalmente con un sistema a mantener durante muchos años, y por lo tanto aspectos tales como la complejidad de la migración no deben ser determinantes a la hora de elegir la plataforma de futuro”. Eso sí, lo cierto es que, como vaticina Moradell, estos procesos de fusiones traerán consigo muchísimos profesionales de TI en paro o que tengan que aprender nuevas labores, si tienen la suerte de ser colocados en otro departamento de la entidad dominante en la fusión.

Problemas de integración

Pero, ¿cuáles son los principales obstáculos tecnológicos que deben superar las entidades

cación debe ser realista”. Según datos aportados por Everis, culminar un proceso de integración tecnológica cuesta de media un 40% más de lo inicialmente presupuestado. Por su parte, Patrick Adiba, CEO de Iberia, Olympics & Major Events de Atos Origin, señala que la principal barrera en un proceso de consolidación está en evitar que “las consideraciones personales, políticas o de poder puedan llevar a tomar decisiones que en el futuro haya que lamentar o a retrasar inversiones que pueden resultar decisivas en el nuevo tablero de juego global postcrisis”. Si entramos en el detalle de la tipología de plataforma de TI de las entidades, Mario Yáñez, director de soluciones financieras de



claro

enterprise security

Trend Micro Enterprise Security Suites™. Claramente mejores.

Hemos perfeccionado nuestra oferta de productos para ofrecerle la máxima protección con la menor complejidad, creando así las soluciones de seguridad empresarial más eficaces. Nuevas suites de seguridad empresarial de Trend Micro. Claramente, lo que nuestros clientes estaban esperando.

www.trendmicro.es/claro

LOS CIO OPINAN

Tecnocom, señala que “el sector financiero español ha sido muy proclive al desarrollo de aplicaciones a medida. No existe una arquitectura común de aplicaciones”. Otro de los retos, según el directivo, es la integración de la multicanalidad. “Todavía hoy los procesos de negocio no contemplan los canales y que estos colaboren entre sí”. Por su parte, Ricardo Cruz-Estadao, vicepresidente de Servicios Financieros de Capgemini, apunta como uno de los obstáculos más importantes la complejidad de los sistemas *legacy*, “que en muchos casos están realizados de forma *ad hoc* a las necesidades de cada entidad, y que exigen un cuidadoso proceso de integración y control”. A juicio del directivo, la importancia de los aspectos tecnológicos en un proceso de fusión exige “crear una comisión específica que decida los procedimientos para implantar una plataforma tecnológica común”.

Momento de innovar

Para Andreu Vilamitjana, director general comercial de T-Systems Iberia, “un proceso de fusión de entidades financieras siempre brinda la oportunidad de mejorar y enfrentarse mejor a los desafíos de la crisis que actualmente atravesamos. No hay que dejar de lado invertir en nuevas tecnologías para modernizar los departamentos y sistemas TI y dejar a un lado las tecnologías obsoletas”. Lo cierto es que será la coyuntura individual de cada proceso la que determine si puede ser adecuado innovar o no. Para Jordi Cardona, de Atmira, “un proceso de fusión implica consolidación y unificación de modelos de negocios, y la innovación es un paso importante pero a abordar una vez establecido y finalizado todo el proceso”. En esta línea, José García, de la CECA, señala que “lo prioritario en un proceso

de fusión o adquisición es conseguir mejorar la eficiencia del conjunto de forma apreciable y trasladar al cliente una imagen de una única entidad en el menor tiempo posible. No obstante también pienso que es posible modernizar ciertas áreas, como la infraestructura, aprovechando la necesidad de acometer nuevas inversiones obligadas por la fusión”. Para Jose Ignacio Atance, de Cumbria, un proceso de fusión o concentración nunca en un buen momento para innovar, salvo casos obvios de extrema necesidad. “Cualquier proceso de integración de TI conlleva una serie de riesgos, máxime en el sector bancario en que la disponibilidad de sistemas tiene que ser totalmente 24x7. Nunca se puede interrumpir el servicio al cliente. Aprovechar para innovar es añadir riesgos a una situación ya de por sí cargada de incertidumbre”.

Andrés Seco, jefe de comunicaciones y sistemas de Caja de Guadalajara

“La fusión debe afrontarse como un nuevo cambio que debemos realizar con la mayor diligencia y dedicación”

“Un proceso de fusión es un momento de oportunidad y crecimiento tanto profesional como personal”, asegura Andrés Seco, jefe de Comunicaciones y Sistemas de Caja de Guadalajara. La entidad que ha sido absorbida por la sevillana Cajasol afronta un etapa que, según señala Seco, “debe entenderse como un nuevo cambio que debemos realizar con la mayor diligencia y dedicación por la importancia que tiene para la organización y la confianza que la dirección deposita en nosotros al encargar esta nueva tarea. Las implicaciones de cambios personales que necesariamente se producen (nuevos destinos, unificación de plantillas, etc.) requieren además un cuidado especial en el trato personal y la coordinación de los grupos de trabajo”.

Preguntado sobre los parámetros de elección de plataformas que se utilizan en un proceso de fusión, Andrés Seco asegura que, como es lógico, “las condiciones no son las mismas en las fusiones entre organizaciones de similar tamaño o de tamaño muy diferente, ni entre las fusiones de dos organizaciones o de más”. En el caso de Caja Guadalajara, “los sistemas que prevalecieron fueron los de la entidad más grande, por la facilidad para la adaptación de la organización de menor tamaño. Posteriormente, con el objetivo de alcanzar la mayor calidad de servicio a los clientes y aprovechando la fusión de los conocimientos de ambas organizaciones se buscarán las mejoras que se puedan



aplicar tanto en los procesos como en las plataformas y aplicaciones”. Afirma que no espera encontrar grandes dificultades ni cambios de consideración en los procesos ya que existe un gran parecido entre las aplicaciones del *core* financiero y de los procedimientos. “Está claro que un proceso de fusión nunca es una tarea fácil, pero la adaptación de procesos similares con una adecuada gestión del cambio permitirá mejorar la eficiencia e identificar mejoras de procesos”. Por último, Seco reconoce que dependiendo del camino recorrido previamente por las organizaciones, puede resultar importante aprovechar este momento de fusión para innovar. “En ocasiones las inversiones y proyectos en curso de una de las compañías fusionadas pueden hacer necesaria su continuidad y extensión al conjunto, evitando entretenerse por el camino con cambios que podrían hacer peligrar calendarios importantes organizativamente o desde el punto de vista comercial”. No obstante, el directivo señala que lo más importante en un proceso de fusión “es la alineación con las necesidades del negocio, y tratándose de un proceso que lleva implícitos múltiples cambios internos, los riesgos de afectar al cliente recomiendan centrarse en la finalización del proceso lo más rápido posible buscando la estabilidad de la oferta comercial y la calidad en la atención para posteriormente acometer otros proyectos de modernización”.

CON INTERNET ESTÁN MÁS CERCA.

EL ACOSO SEXUAL
A MENORES ES MÁS FÁCIL
CON INTERNET.
EN LA FUNDACIÓN ALIA2
LUCHAMOS CONTRA
LA PORNOGRAFÍA INFANTIL
Y EL CIBERACOSO.
AYÚDANOS.



www.alia2.org

Hazte socio llamando al 902 22 54 22.



fundación
alia2