

BIBM, diferenciación desde el valor y la calidad

Javier Iriarte, CIO de Banc Internacional d'Andorra Banca Mora (BIBM).

Con la calidad como elemento diferencial competitivo, la trayectoria de Banc Internacional d'Andorra Banca Mora constituye una buena muestra de solidez y de clara orientación hacia la creación de valor para el cliente. Alineada totalmente con la estrategia de negocio, su área de Sistemas ha sabido evolucionar para potenciar el crecimiento sostenible del que ha sido protagonista el grupo.



Banc Internacional d'Andorra Banca Mora (BIBM) ha demostrado, durante sus más de cincuenta y seis años de historia, su capacidad para construir un negocio sólido, rentable y con unos valores fundamentales para su desarrollo futuro. Con el 100 % de su capital andorrano, su solvencia, sólida rentabilidad, óptima situación financiera y perfil de bajo riesgo, unidos a la calidad de los servicios y la gestión, han permitido a la entidad mantener la calificación que la agencia Moody's Investor's Service le otorgó en el año 2006, pese a la complicada situación del entorno y de los mercados financieros, destacando la buena reputación y la calidad de sus servicios.

Se trata de un posicionamiento competitivo en el que la entidad financiera ha contado con el total alineamiento del área de Sistemas. No en vano, la metodología de su modelo de gestión y la completa coordinación entre el Plan Estratégico y los Planes de Sistemas y de Proyectos se unen al hecho de que la práctica totalidad de las estrategias diseñadas demandan un soporte informático sofisticado.

Un sólido modelo de gestión

Estructurado en dos grandes áreas, banca comercial y banca privada, el negocio de BIBM cuenta con un modelo de gestión constituido por cinco sistemas y cuatro principios, que constituyen la base de su óptima implantación y definen los rasgos

fundamentales de la cultura de la entidad.

Los principios son la satisfacción del cliente, el respeto por las personas, la dirección basada en hechos y datos y el ciclo PEVO (planificar, ejecutar, verificar y optimizar). Por su parte, los cinco sistemas, ligados intrínsecamente con las TI, hacen referencia a la gestión de políticas, de procesos de máxima prioridad y de oportunidades de mejora, al mapa de procesos y a la gestión del conocimiento.

La entidad cuenta con cerca de 270 colaboradores claramente orientados a la creación de valor para el cliente y a la calidad en la prestación de sus

servicios. Esta filosofía de la empresa se traduce en su capacidad para dar una respuesta a medida, gracias a un modelo de segmentación que comprende tres grandes grupos: particulares, empresas y VIPs. En cada uno de los grupos, denominados «Territorios», se aplican procesos diferentes, cuyo propósito es ofrecer a cada cliente los productos y servicios adaptados en función de su edad y sus hábitos de comportamiento, acordes con sus necesidades.

De forma paralela, junto a los valores de la ética profesional, basada en la existencia de determinados códigos de conducta y una estricta normativa interna, se erige la innovación constante en productos y servicios,

como herramientas de gestión y tecnologías, así como la absoluta transparencia, acorde con las normas internacionales (*Global Investment Performance Standards*).

Apuesta por la eficiencia de los sistemas

Basado tradicionalmente en desarrollos internos y en un sistema operativo informático (VSE), en 1991, el negocio requiere un cambio en su plataforma informática para adaptarse a los nuevos retos que se planteaba la entidad. Entre ellos destaca la finalidad de atender al crecimiento de la demanda de negocio y mejorar la capacidad de reacción para asumir nuevos proyectos y objetivos, conservando siempre el control funcional interno.

Esto llevó al Grupo a dotarse, de la mano de Accenture como socio tecnológico, de una plataforma *core*

bancaria lo suficientemente flexible como para adecuarla a las particularidades del país. Así, se estableció un plan de sistemas a tres años para la implantación de los módulos básicos de negocio que permitieran la construcción de otros desarrollos, apoyándose en la arquitectura que proporcionaba dicha plataforma. Este nuevo sistema aportó a la entidad una metodología válida para todo el ciclo de vida de las aplicaciones, todavía vigente, que ha permitido adoptar una estandarización de toda la programación.

La creación de un centro de servicios (CSIA), también de la mano de Accenture, ha sido el siguiente gran paso de esta estrategia, con dos objetivos fundamentales. El primero de ellos es la creación de sinergias en el *know-how*, la operativa y los recursos técnicos entre entidades con sistemas similares, con el consiguiente

Una sólida base de sistemas y principios

Con un papel preponderante del área de Sistemas y la participación clave del CIO en la definición e implementación de sus estrategias, los cinco sistemas y los cuatro principios que constituyen el modelo de gestión de BIBM definen los rasgos fundamentales de su cultura:

• Sistemas:

Sistema de gestión de políticas. Pretende concentrar los recursos y alinear esfuerzos de la organización en aquellos temas que son estratégicamente prioritarios, con el propósito de lograr mejoras significativas que faciliten a la entidad el avance hacia su visión.

Sistema de gestión de procesos de máxima prioridad. Permite evaluar, monitorizar y mejorar, de forma sistemática, todos aquellos procesos cuyos rendimientos repercuten en la consecución de las estrategias del Grupo.

Sistema de gestión de oportunidades de mejora. Lleva a cabo el análisis y la propuesta de soluciones mediante una metodología de resolución de problemas basada en técnicas y herramientas de calidad.

Mapa de procesos. Permite gestionar todos los procesos de la entidad, determinándolos, normalizándolos y monitorizándolos, lo que hace posible medir, mejorar y revisar los resultados clave.

Gestión del conocimiento. Su objetivo es la identificación y estructuración del conocimiento crítico de la entidad con objeto de incrementar el valor de la compañía.

• Principios:

Satisfacción del cliente. BIBM considera como clientes al cliente externo, a los accionistas, a los empleados, a la sociedad y a los estamentos oficiales o reguladores de la actividad.

Respeto por las personas. Obliga a mantener un estilo de dirección que fomente el desarrollo profesional de los empleados, con criterios de transparencia, igualdad de oportunidades y participación, sustentados por la formación continua, el trabajo en equipo y la comunicación.

Dirección basada en hechos y datos. Tanto el equipo directivo, en la definición de las políticas y estrategias, como los diferentes grupos de trabajo y departamentos, en el desarrollo de proyectos/acciones individuales, deben tomar las decisiones apoyándose en hechos y datos, de forma que se garantice una gestión basada en la objetividad.

Ciclo PEVO. Se asume que tanto los cinco sistemas que desarrollan el Modelo de Gestión Integral como todo proyecto/acción deben desarrollarse incluyendo las fases de planificar, ejecutar, verificar y optimizar.

ahorro de costes y la mejora en la capacidad y el mantenimiento de los servicios. El segundo consiste en concentrar en un único centro diferentes perfiles de conocimiento, lo que igualmente repercute en un menor coste en instalaciones y un mejor aprovechamiento de ese conocimiento especializado.

La elección de Alnova como plataforma única ha permitido unificar el modelo de gestión tanto de la actividad de banca comercial como de la de banca privada, aprovechando los diferentes servicios para ambas. Esto ha sido posible gracias a la capacidad de incorporar en ella adaptaciones específicas de banca privada.

Un buen ejemplo de esta integración es el caso del módulo CRM, que, desarrollado inicialmente para la banca minorista, ha sido adaptado para el área de banca privada aprovechando los mismos conceptos y estructura.

La gestión del centro sigue un modelo de *outsourcing* basado en dos modelos de relación diferenciados. Por un lado, el Servicio de Explotación y Sistemas desarrolla su actividad en función de un volumen de elementos del servicio, cuyo control se lleva a cabo a través de una serie de indicadores objetivos. Junto a este, el servicio de soporte al mantenimiento evolutivo y correctivo incorpora perfiles de conocimiento específicos.

De esta forma, la entidad se ha dotado de un mejor servicio, con una minimización de las incidencias y un claro aumento de la capacidad para el desarrollo de proyectos de mayor alcance funcional y técnico, dos aspectos fundamentales que han repercutido favorablemente en el conjunto del negocio.

Sobre la base de este modelo de colaboración, los proyectos se han desarrollado siempre combinando los recursos del CSIA con conocimiento especializado del contenido funcional afectado, conjuntamente con el jefe de proyectos de la entidad. Se trata, en

definitiva, de garantizar que se mantiene en el servicio informático el *know-how* funcional y técnico, mientras se añade una aportación especializada externa para la mejora del conocimiento.

Entre los proyectos más recientes destacan, junto con el desarrollo del sistema CRM para banca minorista y banca privada, la implantación de otros tres sistemas más: un DWH, un STP de contratación y otro de *middle-office* para el área de tesorería.

Preparados para el futuro

Con un área de Sistemas plenamente alineada con la estrategia de negocio, una arquitectura adaptada a las necesidades del Grupo y un centro de servicios que repercute favorablemente en un funcionamiento más eficiente, BIBM ha conseguido en los últimos cinco años una mejora en sus indicadores cuantitativos del servicio, con una cobertura horaria de 24 x 7 y la incorporación de técnicos de *backup* para dar soporte a puestos críticos que el tamaño del *outsourcing* permite mantener, con lo que se garantiza un buen servicio.

Su estrategia de futuro pasa por una decidida apuesta por la consolidación en el mercado local, basada en la vocación de BIBM de ser el banco de referencia del país, combinada con una expansión internacional racional y coherente con el propio modelo de negocio, en la que ya ha dado sus primeros pasos con la constitución, a finales del 2008, de la gestora de patrimonios Mora Wealth Management AG, en Zúrich (Suiza), filial de la gestora de fondos de inversión del Grupo, BIBM Gestió d'Actius, S. A. A este proyecto lo seguirán otras iniciativas fuera de las fronteras andorranas, todas ellas inspiradas en una clara orientación hacia el cliente, para el que BIBM trabaja en una oferta de servicios *ad hoc*, con la finalidad de adaptar su relación con el cliente al perfil de inversión y riesgo.

La entidad se ha dotado de un mejor servicio, con una minimización de las incidencias y un claro aumento de la capacidad para el desarrollo de proyectos de mayor alcance funcional y técnico.