



**Banco de Chile**

**neos**

Un Chile en evolución

1

El Banco de Chile y el Proyecto Neos

2

Porque un Caso de Exito

3

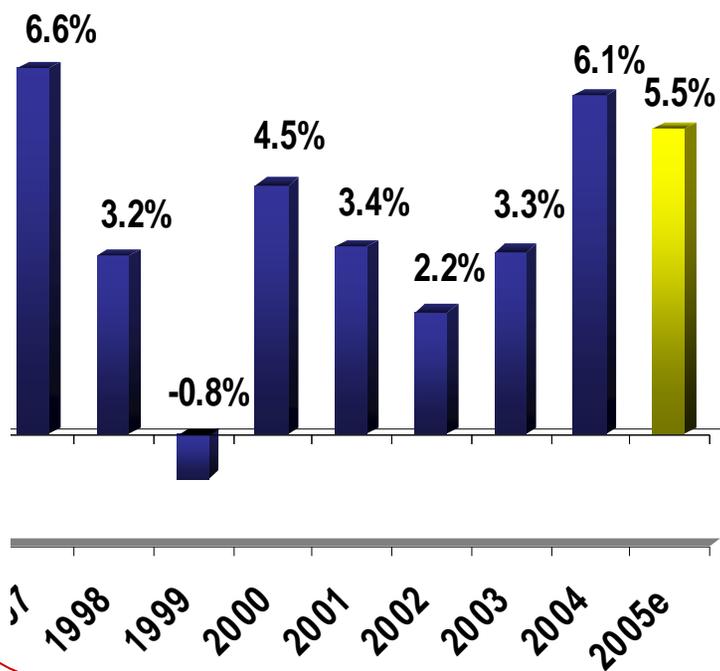
Lecciones y Conclusiones

1

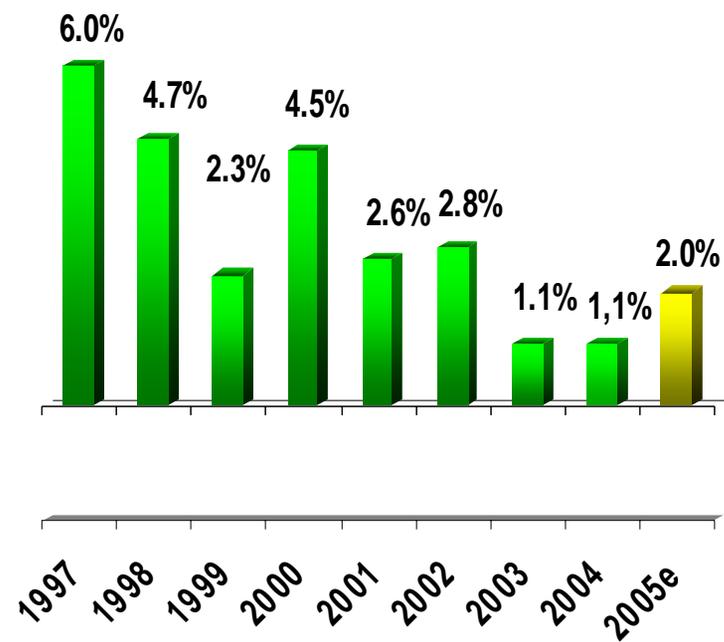
## El Banco de Chile y el Proyecto Neos



## 👉 PGB

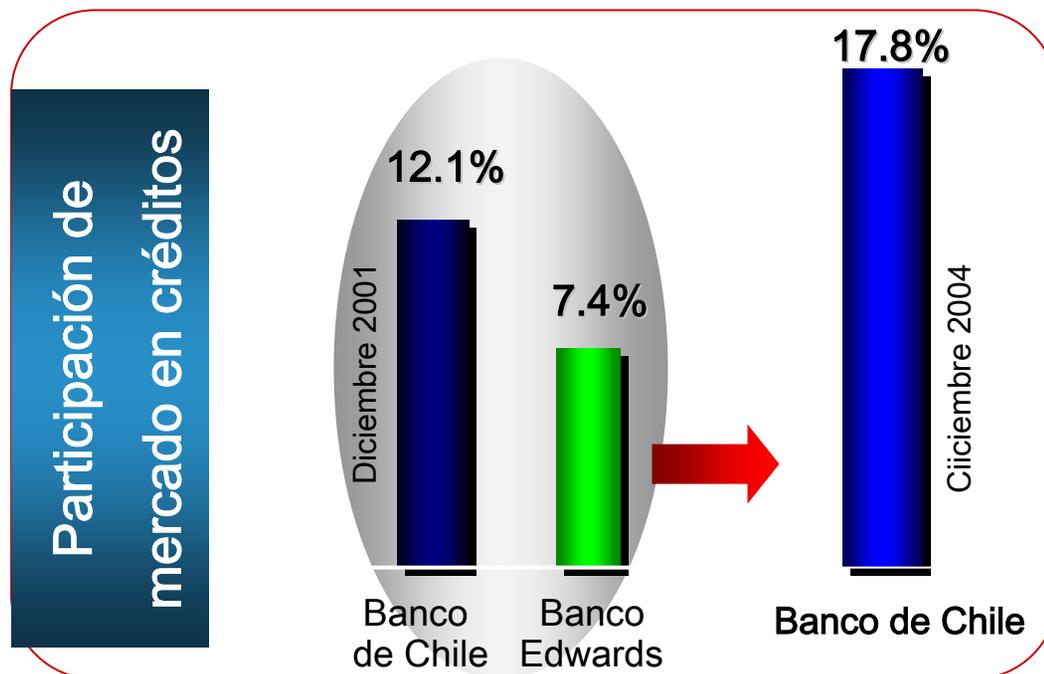


## 👉 Inflación





- ❖ Desde su fundación en 1893 ha estado permanentemente a la vanguardia del sistema financiero
- ❖ En Enero del 2002, Banco de Chile y Banco Edwards se fusionaron (2<sup>do</sup> y 4<sup>to</sup> lugar en ranking de Bancos en esa fecha), creando el mayor banco de capitales locales



# La Corporación Banco de Chile



BANCHILE  
CORREDORA DE BOLSA

BANCHILE  
ASESORÍA FINANCIERA

BANCHILE  
FONDOS MUTUOS

BANCHILE  
FACTORING

BANCHILE  
CORREDORA DE SEGUROS

• Sucursales New York y Miami  
• Oficinas de Representación en:

Buenos Aires  
Ciudad de México  
Sao Paulo

BANCHILE  
SECURITIZADORA

PROMARKET  
FUERZA DE VENTA MASIVA

SOCOFIN  
COBRANZAS



BANCHILE TRADE SERVICES  
HONG KONG

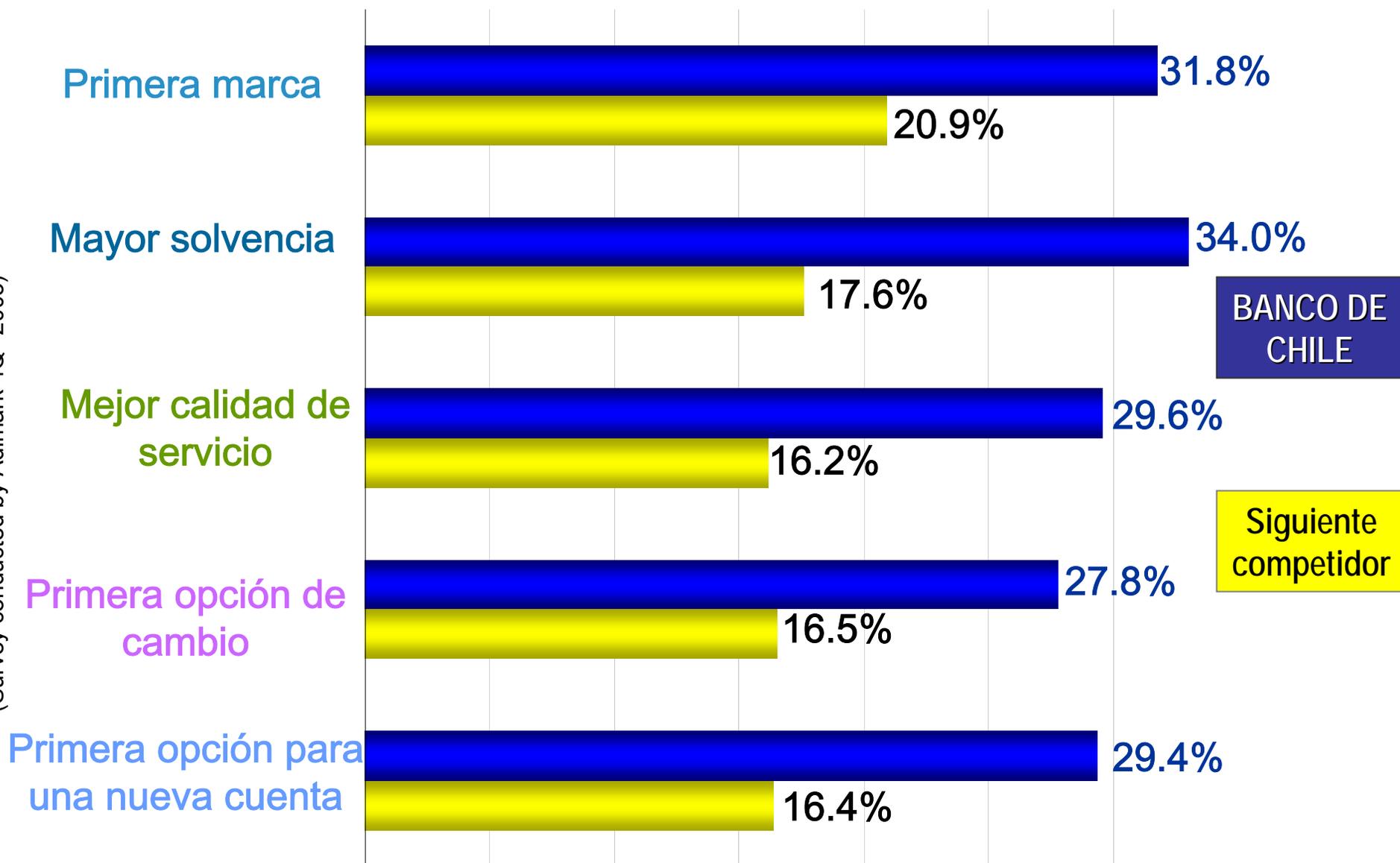
# Una Poderosa Presencia de Mercado

## BCH Market Share

•Cuentas Corrientes (#)	24.4%
•Compras con Tarjeta de Crédito	27.6%
•Transacciones con Tarjeta de Débito	29.3%
•Colocaciones Netas (Vol)	17.8%
•Créditos Hipotecarios (Vol)	16.2%
•Créditos de Comercio Exterior (Vol)	18.3%
•Contratos de Leasing (Vol)	21.1%
•Fondos Mutuos (Av.Mgd.Assets)	26.7%
•Corretaje de Bolsa (Annual Vol)	27.0%

A Diciembre de 2004

(Survey conducted by Adimark 4Q° 2003)



## Profundos cambios amenazan el posicionamiento del Banco



Fuertes jugadores regionales, con relevantes economías de escala y de habilidades

Acciones competitivas de mayor agresividad por diferentes jugadores (tradicionales y no tradicionales)

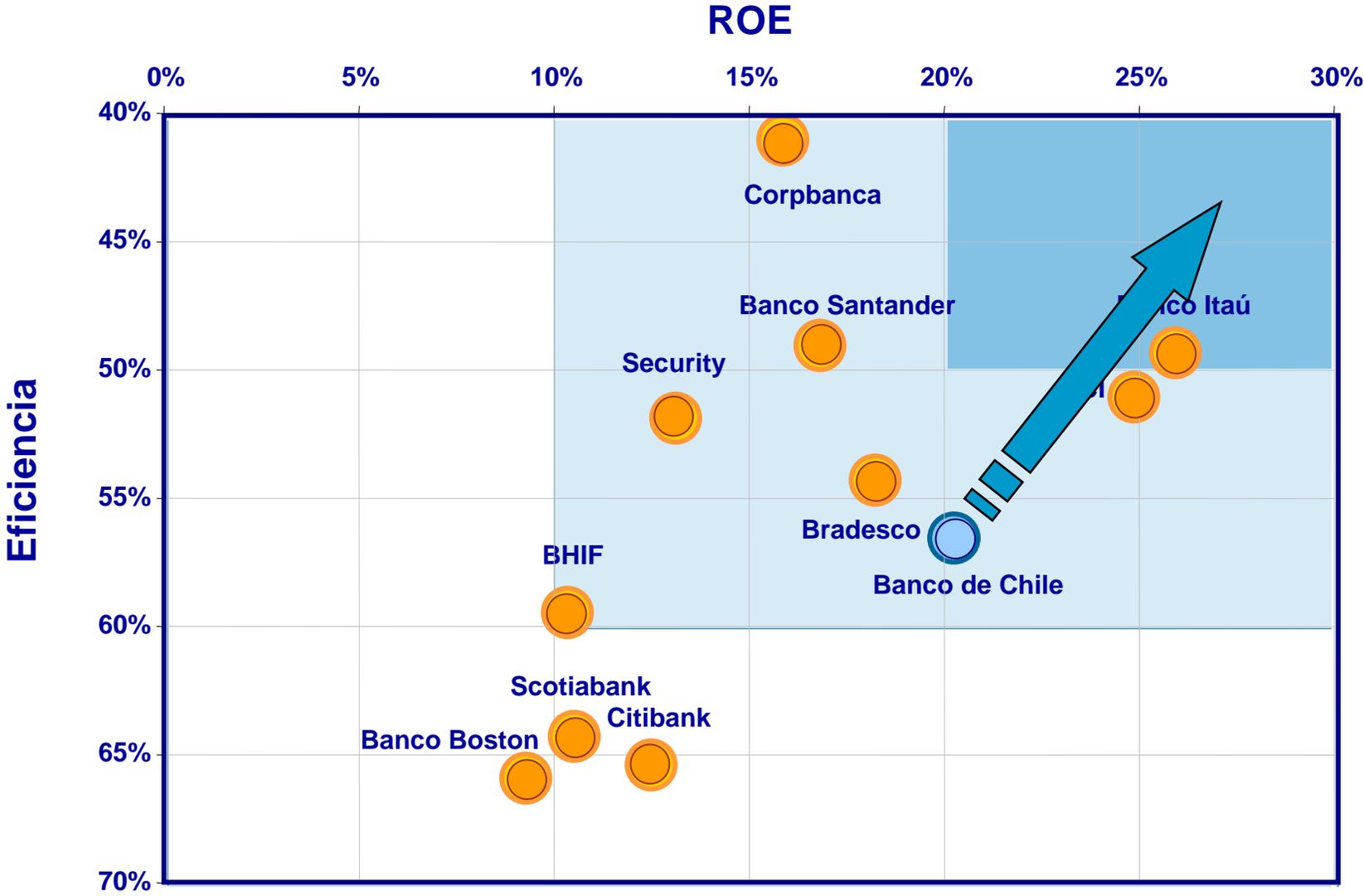
Crecientes presiones sobre márgenes (competitivas y de regulación)

# Diagnóstico del Modelo Operativo y de Sistemas

- ▶ **El Banco de Chile presenta una importante oportunidad de mejora en su modelo operativo y de sistemas.**
  - El Banco emplea un modelo operativo altamente descentralizado que limita la captura de beneficios a escala
  - Las mejoras previstas al modelo operativo de sucursales a la fecha, probablemente no permitirán mejoras de eficiencia significativas, un modelo radical permitiría lograr ahorros entre 14 y 19 US\$ millones
- ▶ **A partir de los cambios previstos en el mercado y la situación competitiva, la “ventana de oportunidad” para llevar a la práctica estos cambios no parece muy amplia. Esto implica un alto nivel de urgencia para el Banco.**
  - Colocaciones por empleado 1,3MM (30% menos que el primero)
  - Captaciones por empleado 1,1MM (35% menos que el primero)
  - Las nuevas tecnologías erosionan ventajas de bancos tradicionales

Fuente: Diagnóstico del Modelo de Sistemas y Operaciones del Banco. McKinsey & Company. Mayo 2000

# Rentabilidad y Eficiencia (Marzo 2003)



# Inicio Plan Neos: Contratación de Consultoría

- ▶ En el Directorio de mayo 2002 se acuerda la contratación de una consultora de clase mundial, para la evaluación del proyecto, dándole el alcance de desarrollar un nuevo Modelo Operacional y de Negocios
- ▶ En agosto de 2002 el Banco contrata a Accenture para asesorarlo en la definición de un nuevo modelo operacional y la selección de una nueva plataforma tecnológica
- ▶ Objetivos:
  - Definir el modelo operacional y de negocios
  - Afinar un modelo tecnológico
  - Construir el caso de negocios
  - Elaborar un plan preliminar de acción
  - Iniciar un proceso de selección de proveedores
- ▶ Esta asesoría termina en enero 2003

La brecha con nuestros principales competidores se agrava debido a que el Banco no posee un modelo de atención, operacional y tecnológico acorde a la exigencia actual del mercado

## Banco de Chile

- Desarrollo Interno
- Modelo descentralizado
- Ordenamiento por producto
- Servicio poco diferenciado por segmentos
- Diversidad en la Infraestructura

## Benchmarks

- Integración de paquetes de SW
- Modelo Operativo Centralizado
- Ordenamiento por proceso
- Servicio diferenciado por segmentos
- Infraestructura homogénea

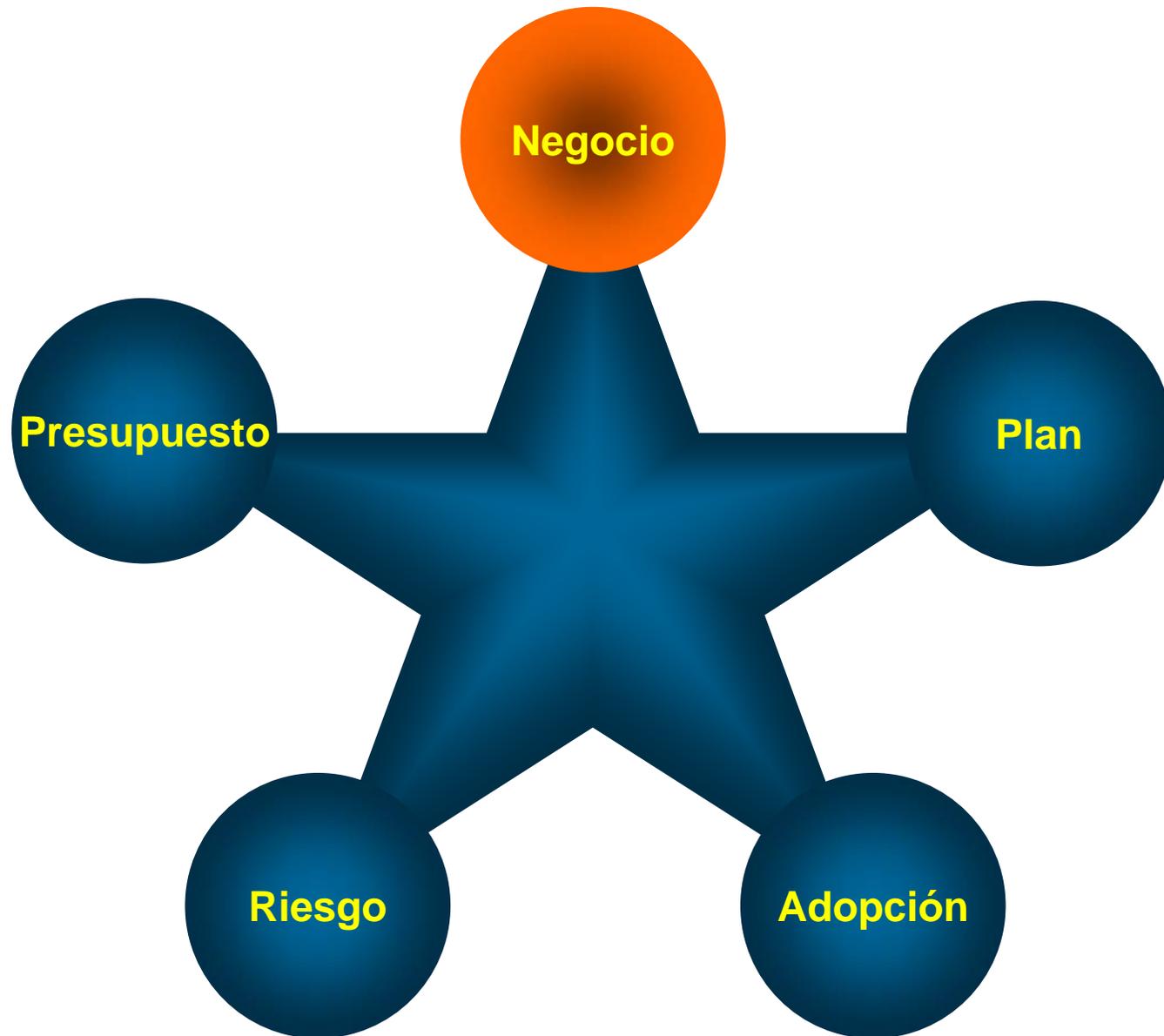
Dotar a la Corporación Banco de Chile de sólidas ventajas competitivas mediante la implantación de un nuevo Modelo de Negocio, con altos niveles de eficiencia y flexibilidad, sustentado en una renovación de los Procesos, Tecnología y Cultura Organizacional.

# 2

## Porque un Caso de Exito







- ▶ ¿Cuál es el Banco de Chile que queremos?
- ▶ ¿Cuáles son las propuestas de valor a soportar?
- ▶ ¿Cuál es la forma más eficiente de soportar un modelo multimarca?
- ▶ ¿Cuáles son los requisitos para brindar un óptimo soporte a dichas propuestas (calidad, costos, etc.)
- ▶ ¿Cómo sería el Modelo de Negocios y Operacional más apropiado, basado en las mejores prácticas y experiencias mundiales?
- ▶ ¿Cuáles son los costos, beneficios y riesgos asociados a esta eventual transformación?

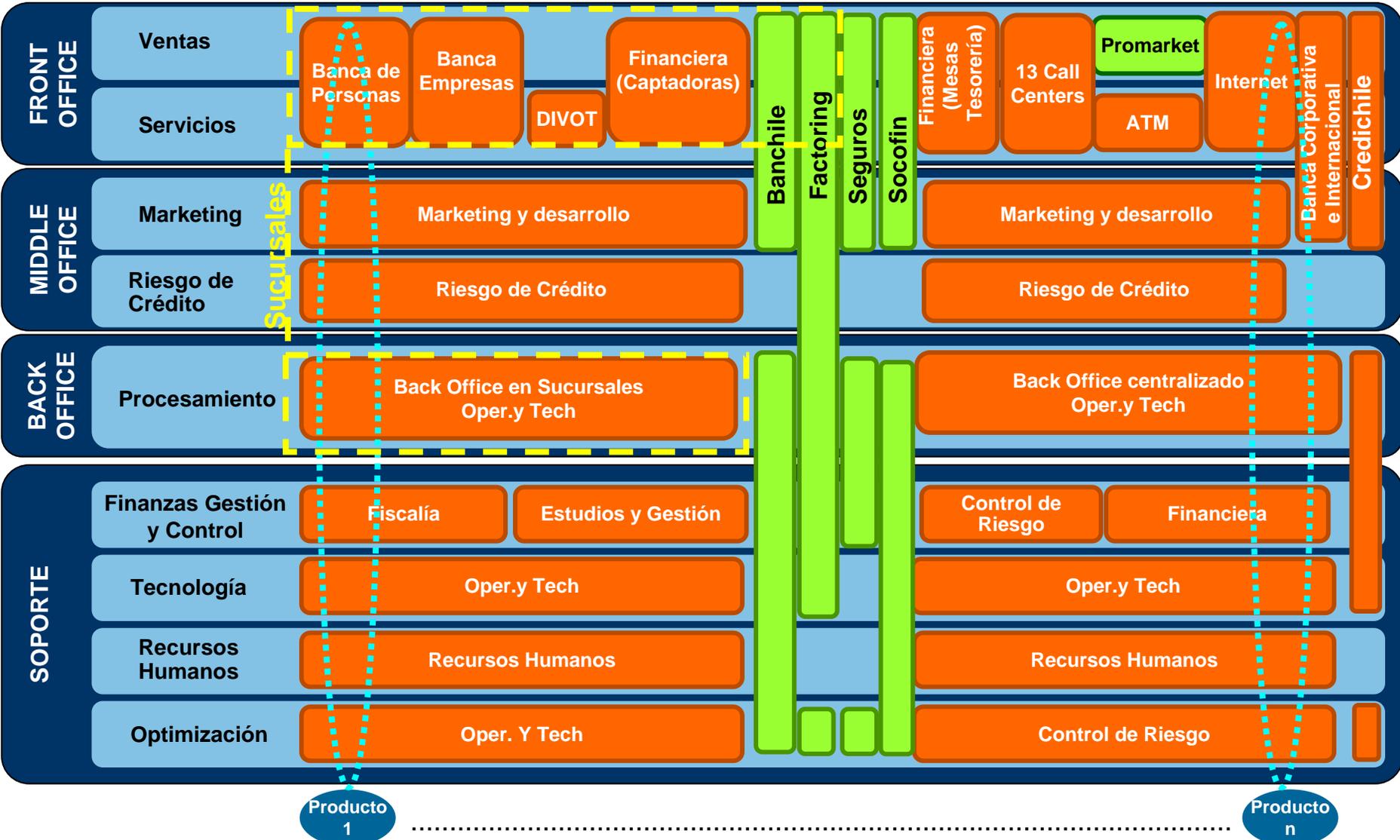
**Modelo de Negocio y Operacional**, que plasme en forma concreta los aspectos esenciales y acordados para el Banco de Chile deseado

**Selección de Solución Bancaria Integrada**, que proponga infraestructuras de soporte de clase mundial que den sustento al Modelo de Negocio y Operacional identificado

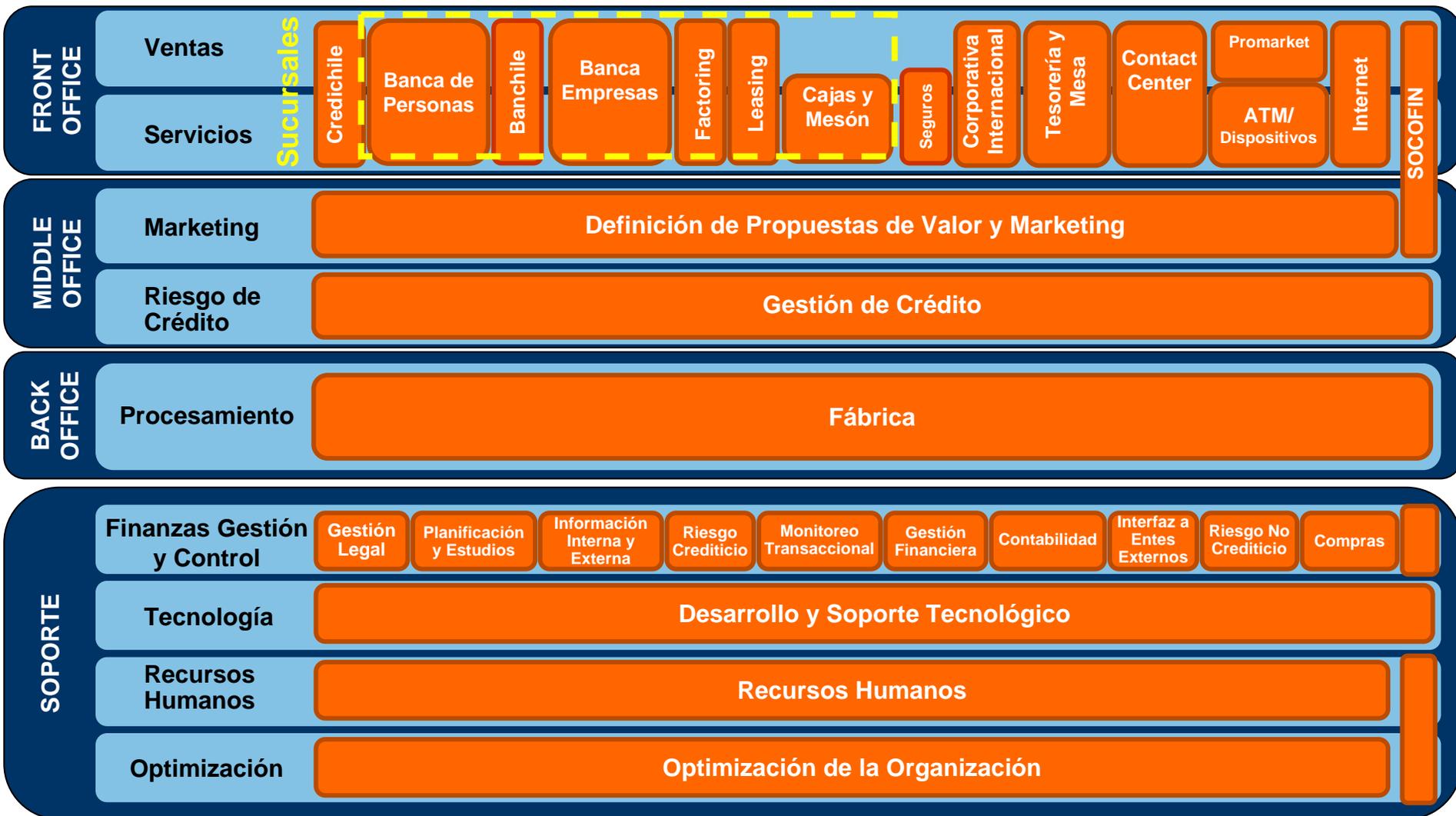
**Caso de Negocios y Gestión de la Transformación**, darle marco y sustento tangible a la conveniencia de la transformación y obtener compromisos concretos de los responsables

# Situación Inicial Modelo de Negocios y Operacional

El modelo inicial comparado con las mejores prácticas se caracteriza por su alto costo de mantenimiento, tecnologías con un importante grado de obsolescencia y baja integración.

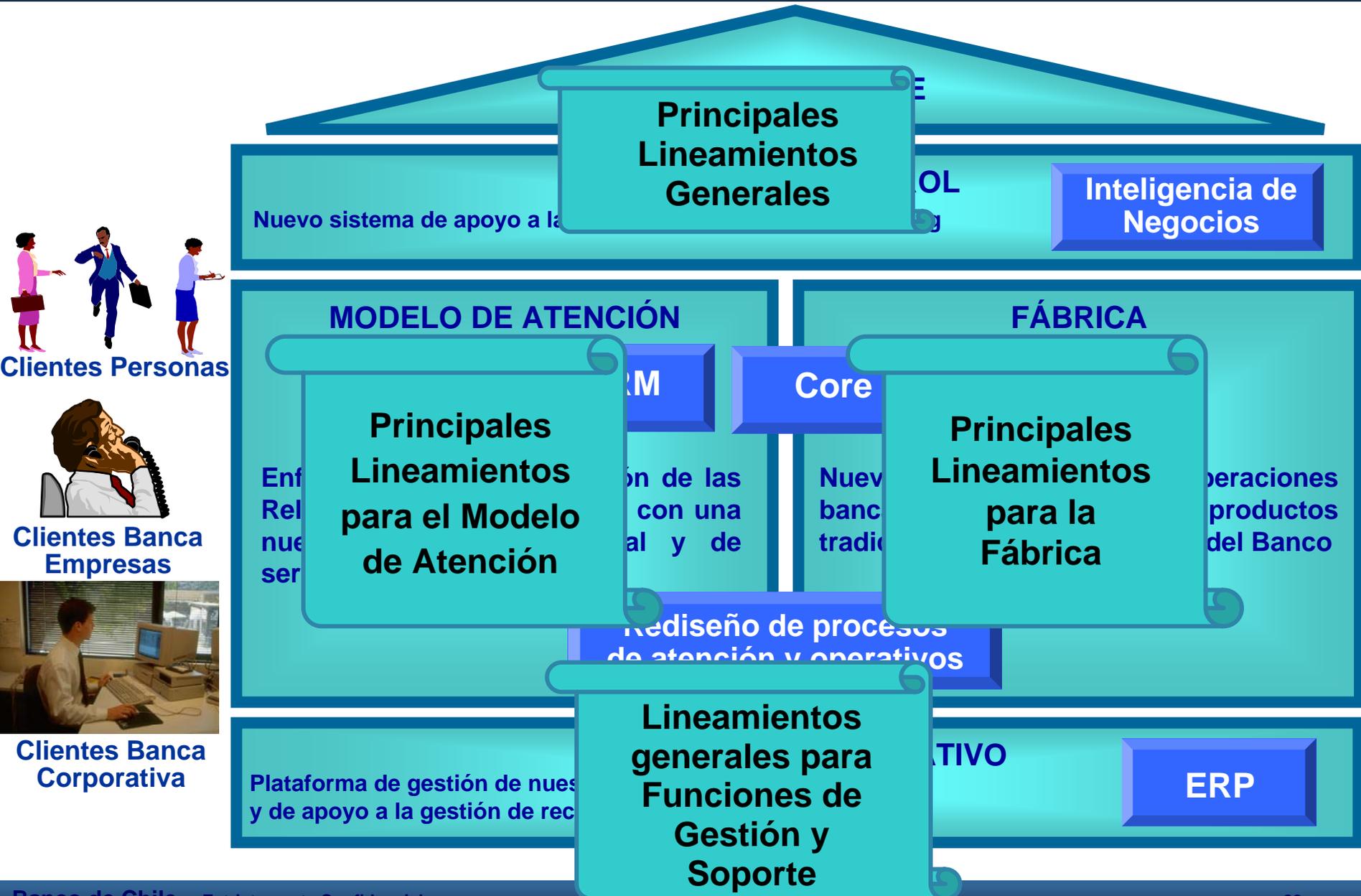


# Modelo de Negocios y Operacional



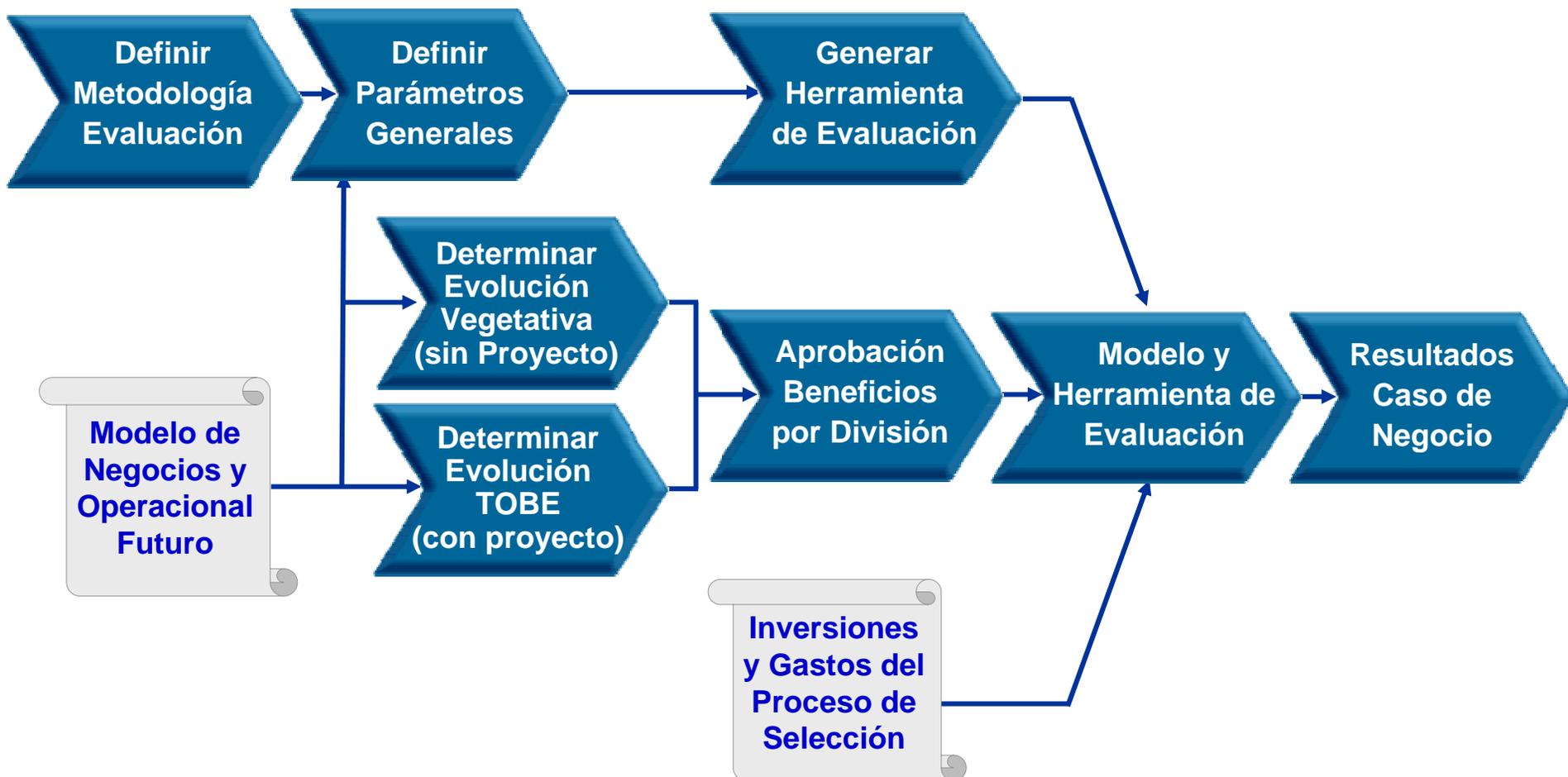
Modelo con apertura por canales y con funciones en la fábrica

# Mapa Funcional del Modelo "To Be"



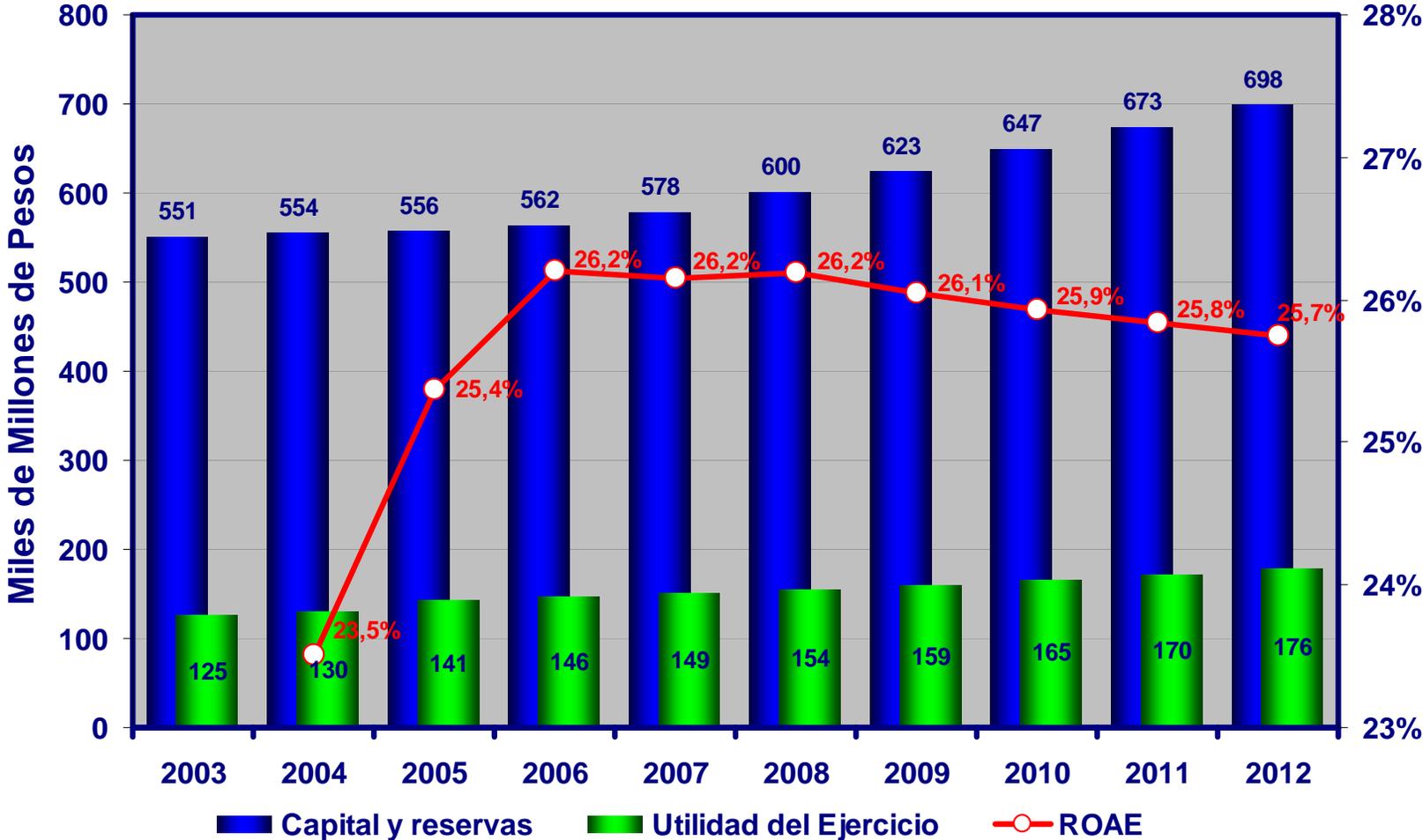
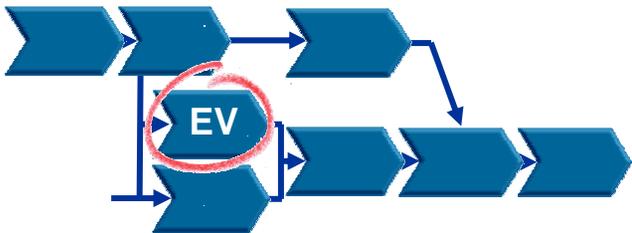
# Metodología de Evaluación del Caso de Negocio

## Etapas Evaluación Caso de Negocios



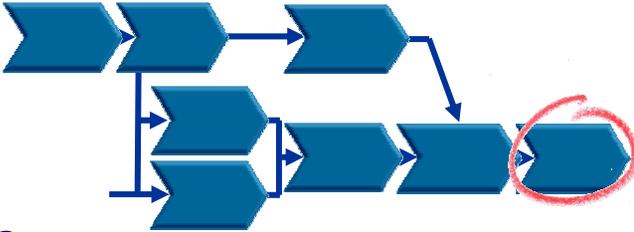
## Resultados Evolución Vegetativa

### Capital y Reservas, Utilidad y ROAE

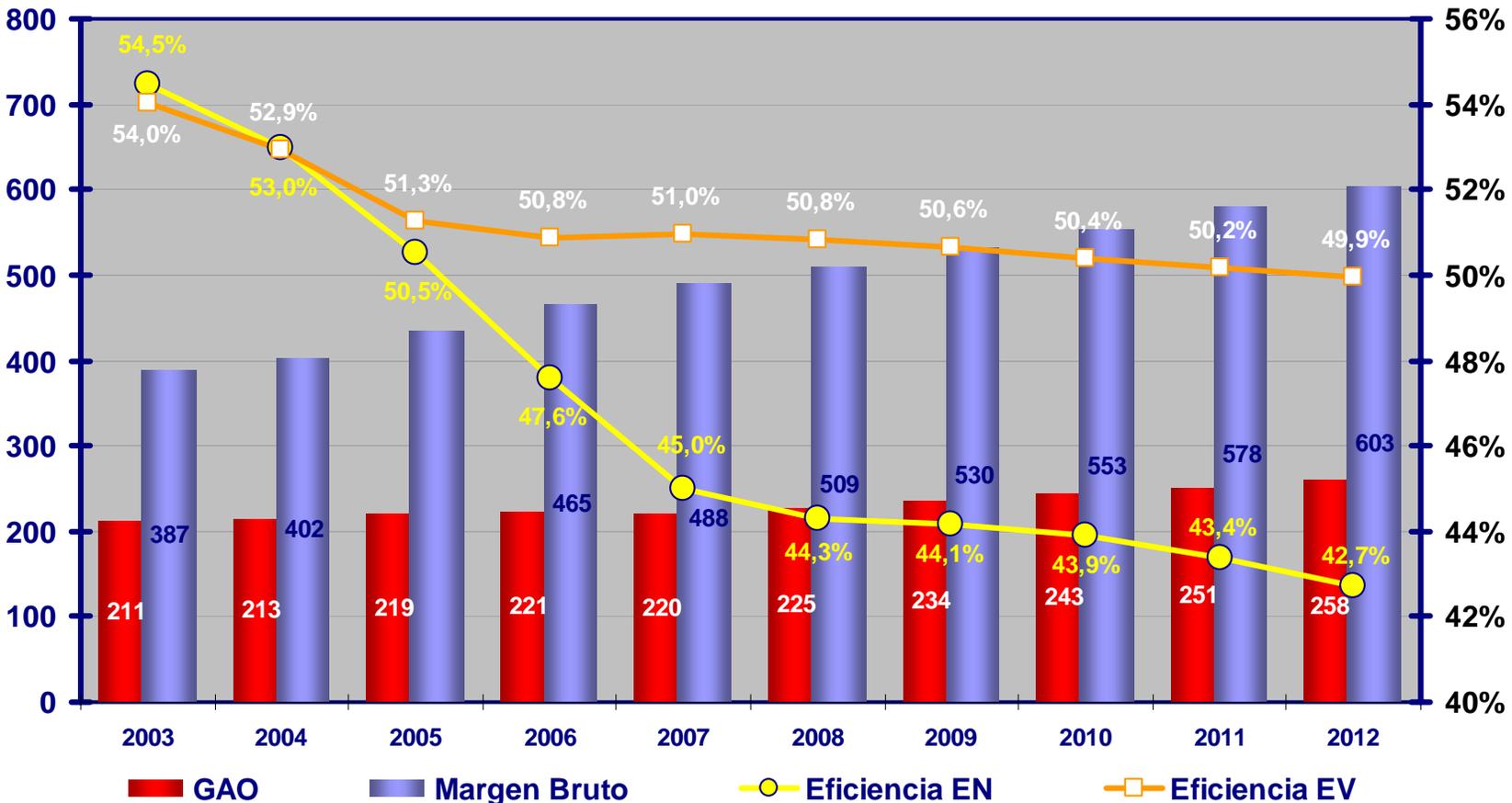


## Resultados Evolución Neos

### Margen Bruto, Gastos Apoyo y Eficiencia



La evolución de la eficiencia en el escenario Neos es significativamente mejor que en la opción sin proyecto.



# Selección de Proveedores

La Selección de proveedores se realizó a través de procesos de licitación (RFP) en los que se puntuaron las diversas dimensiones de las soluciones y sus proveedores.

<b>Tema</b>	<b>1er Lugar</b>
Core	 <p>i-flex solutions empowering financial institutions globally</p>
CRM	 <p>SIEBEL</p>
ERP	 <p>ORACLE®</p>
Software Base Datos	 <p>ORACLE®</p>
Infraestructura	 <p>hp invent</p>
SW de Integración	 <p>IBM®</p>

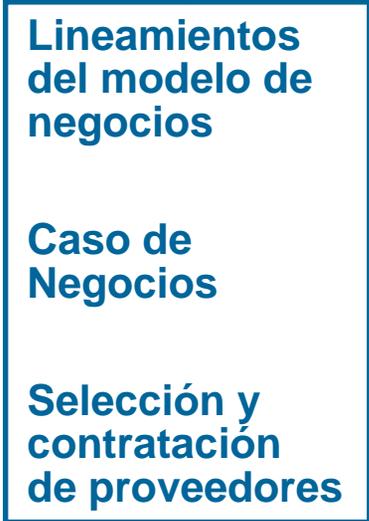
2002

2003

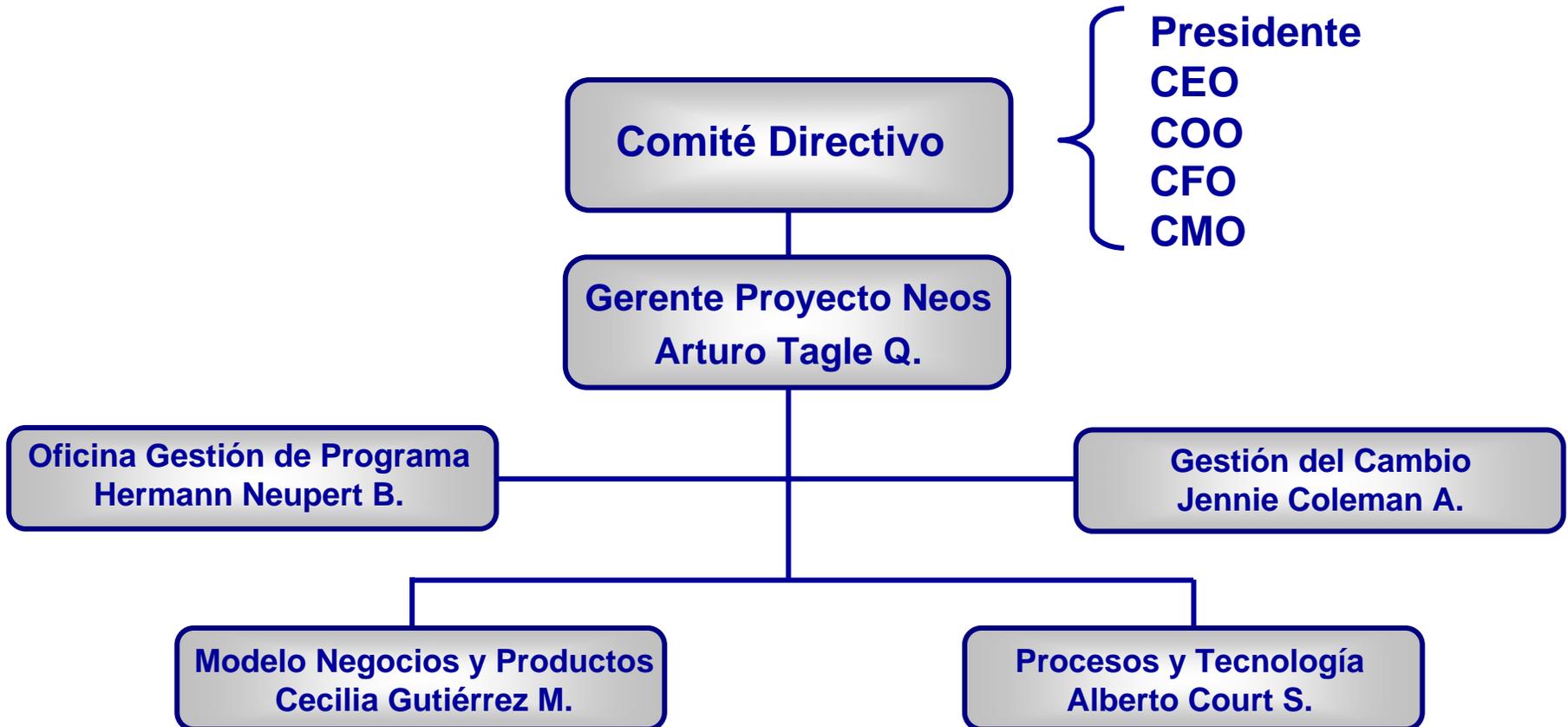
2004

2005

2006







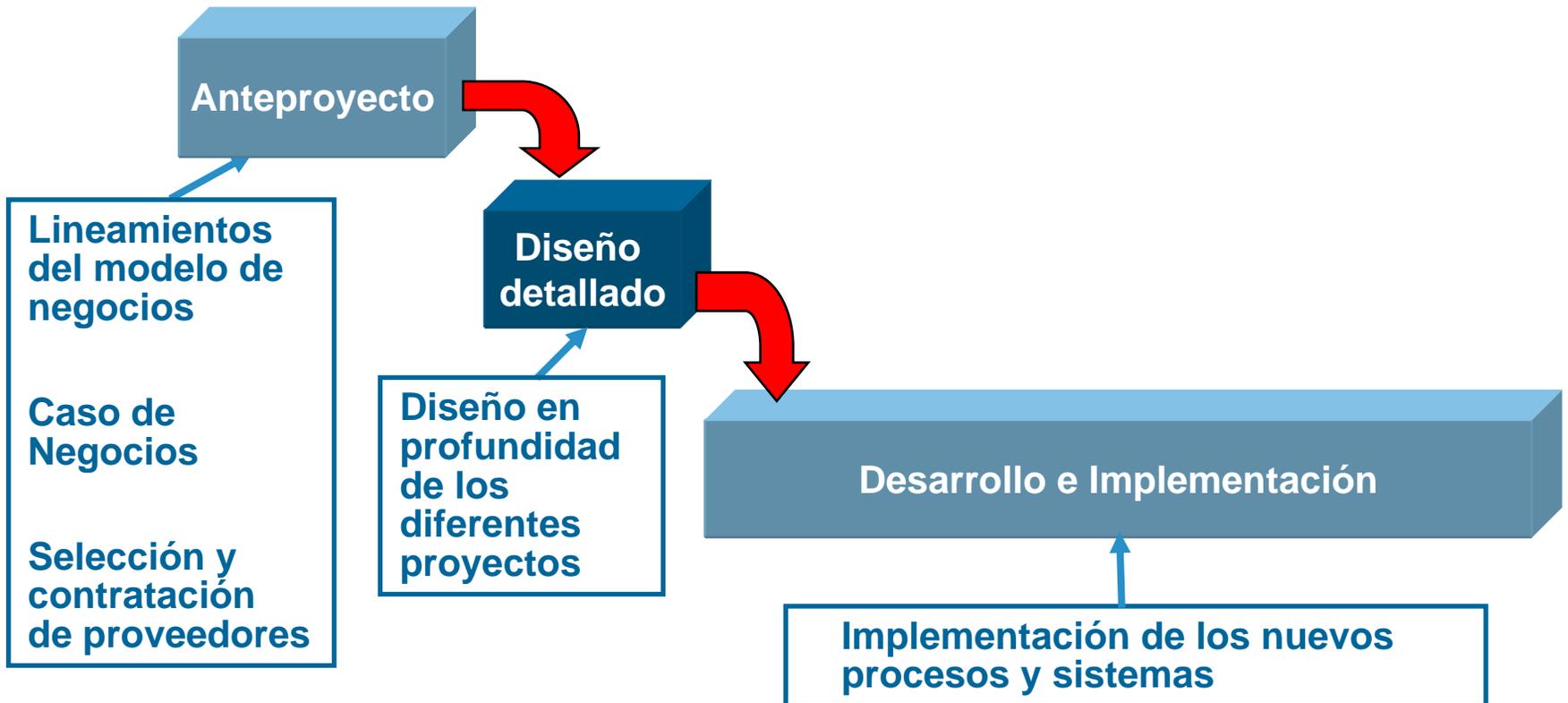
2002

2003

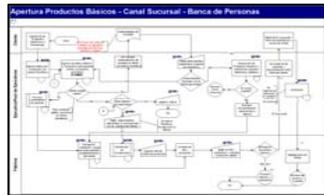
2004

2005

2006



Procesos

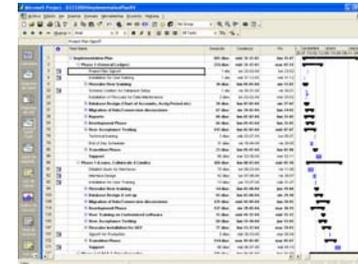


NEOS

Actividad	Responsable	Actividad								
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Requerimientos a los distintos sistemas escogidos

Planes de proyectos



Contratos



Modelo



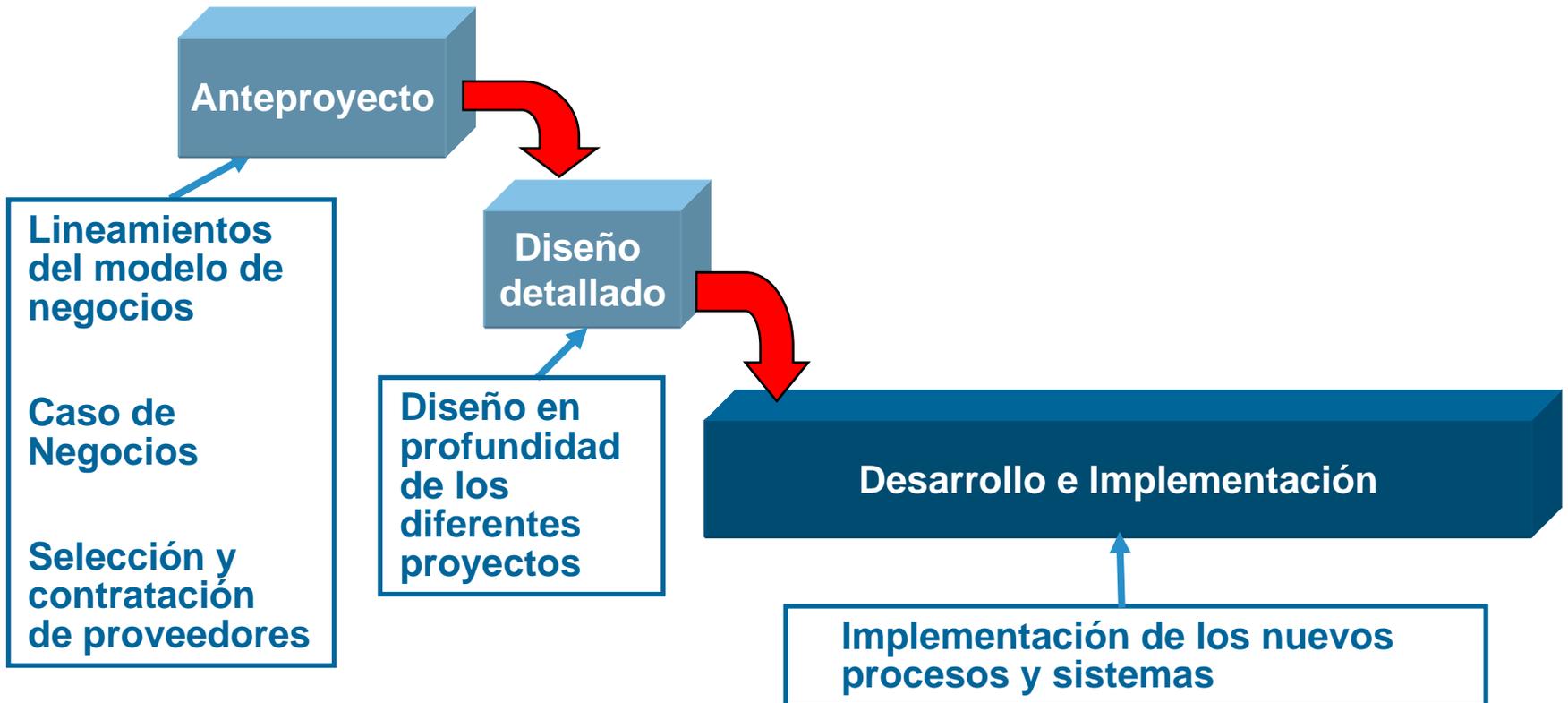
2002

2003

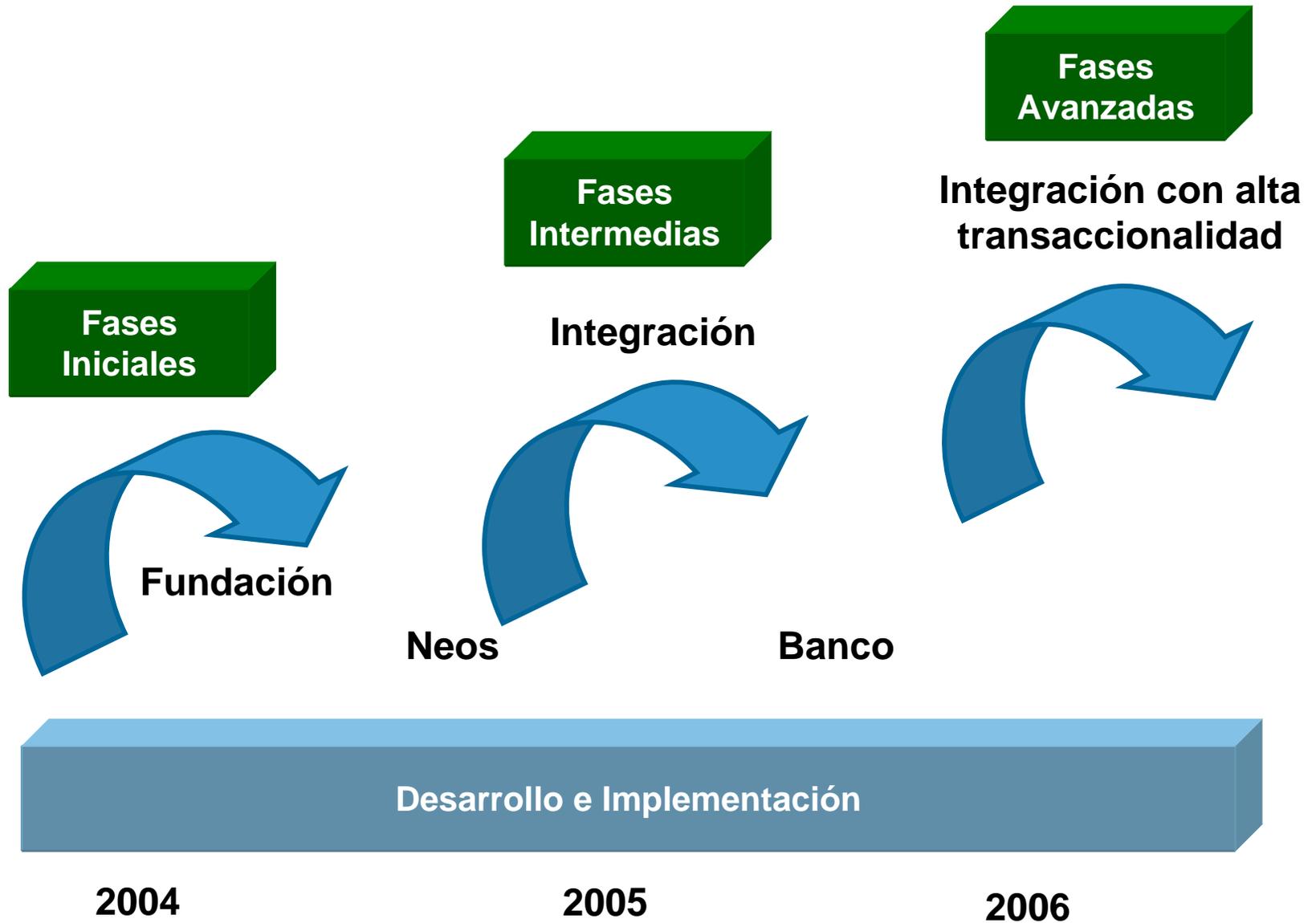
2004

2005

2006



# Fases de las Implementaciones



## → Proyectos Horizontales

CRM

Frontend

Integra-  
ción

Core

BI

ERP

Otros

Middleware tecnológico : Websphere (MQ, MQI, WAS, ICS)

Infraestructura : Instalaciones, Operación y Soporte

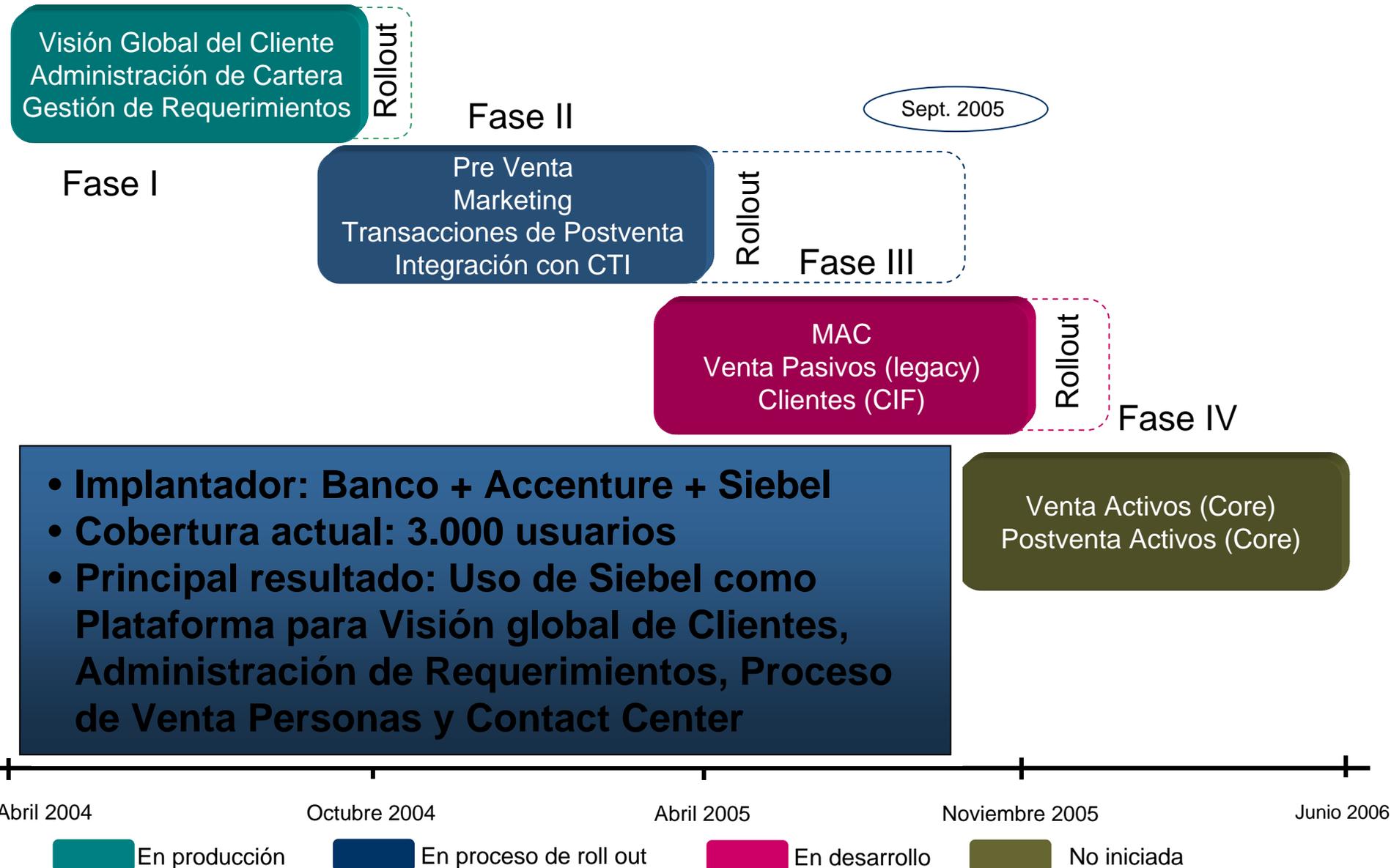
Gestión del Cambio : Comunicaciones, Capacitación

Procesos : Atención, Fábrica

Migración : Calidad de datos, ETL, convivencia

QA : Pruebas, robotización, gestión configuración

# Proyecto CRM: Centrado en el Cliente



Marca	Banca	Segmento	Nivel de Atención Filiales	Nivel de Atención	Recorrido	Comportamiento	Monto de Crédito	Oficina Ejecutivo Relacionami
Banco De Chile	Personas	Personal	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	10.000.000 \$	OF. MONEDA OP.
Banco De Chile	Personas	Personal	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	3.950.000 \$	OF. TORRE LAS CONDES OP
Banco De Chile	Personas	Generico Personas	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	10.000.000 \$	OF. MONEDA OP.
Banco De Chile	Personas	Preferencial	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	10.000.000 \$	OF. MONEDA OP.
Banco De Chile	Personas	Mujer	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	1.700.000 \$	OF. TORRE LAS CONDES OP
Banco Edwards	Personas	Personal	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	10.000.000 \$	OF. HUERFANOS 740 OP.
Banco De Chile	Personas	Preferencial	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	10.000.000 \$	OF. MONEDA OP.
Banco De Chile	Personas	Personal	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	7.600.000 \$	OF. MONEDA OP.
Banco De Chile	Personas	Profesional Joven	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	4.500.000 \$	OF. RANCAGUA - BUERAS C
Banco De Chile	Personas	Personal	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	■■■■■□□□□□	●	7.500.000 \$	PLATAFORMA PERSONAS

\*RUT: 10033870-K Segmento: Personal Teléfono: 3692962 Cobertura: GVASQUEZ  
 \*Apellido Paterno: Maureira Nivel de Atención: ☆☆☆☆☆ Correo Electrónico: Of. Relacionamiento: OF. MONEDA OP.  
 \*Apellido Materno: Gonzalez Recorrido: ■■■■■□□□□□ Dirección: Marchant Pereir Banca: Personas  
 \*Nombres: Rodrigo Antonio Nivel de Atención Filiales: ☆☆☆☆☆ Comportamiento Cliente: ● Banca: Banco De Chile

**Uso de los Filtros y Orden de Columnas para identificar las mejores Oportunidades de Negocios disponibles para la fuerza de ventas**

Menú | Consulta

\*RUT: 10033870-K Segmento: Persona

\*Apellido Paterno: Maureira Nivel de Atención: ★★★★★

\*Apellido Materno: Gonzalez Recorrido: [Progress Bar]

\*Nombres: Rodrigo Antonio Nivel de Atención Fines: ★★★★★

Teléfono: 3692962 Equipo de Cobertura: GVASQUEZ

Correo Electrónico: Of. Ejec. Relacionamento: OF. MONEDA OP.

Dirección: [Address] Banca: Personas

Comportamiento Cliente: [Green Circle] Marca: Banco De Chile

Productos y Servicios a Ofrecer Menú | Consulta Sin registros [icon]

Descripción	Familia	Fecha de Creación
Sin registros		

Preaprobados Menú | Consulta 1 de más de 1+

Monto de Crédito Disponible: 10.000.000 \$ Rotativo: 6.950.000 \$

Crédito Consumo: 10.000.000 \$ Fecha de Actualización: 15/08/2004

Actividades Menú | Consulta 1 - 1 de 1 [icon]

Nº Actividad	Tipo	SubTipo	Estado
> 1-050K	Revisar	Oferta	Creada

Requerimientos Menú | Consulta 1 - 1 de 1

Nº Requerimiento	SubTipo
> 1-1126157	Contacto - Otros

Productos y Servicios Menú | Consulta 1 - 3 de más de 3+ [icon]

Número de Producto/Servicio	Descripción	Familia
> 1694736305	Cuenta Corriente Moneda Local	01 - Cuentas Corrientes
361001010033870k	PACCOLMENA GOLDEN CROSS S.A 15 - PAC	
0000000000000169473630	Abono Remuneraciones	21 - Abonos

IVC: 7 Penetración Total: 100%

**Cliente con una Buena y conveniente Oportunidad de Venta Fácilmente Identificado**

### Personas

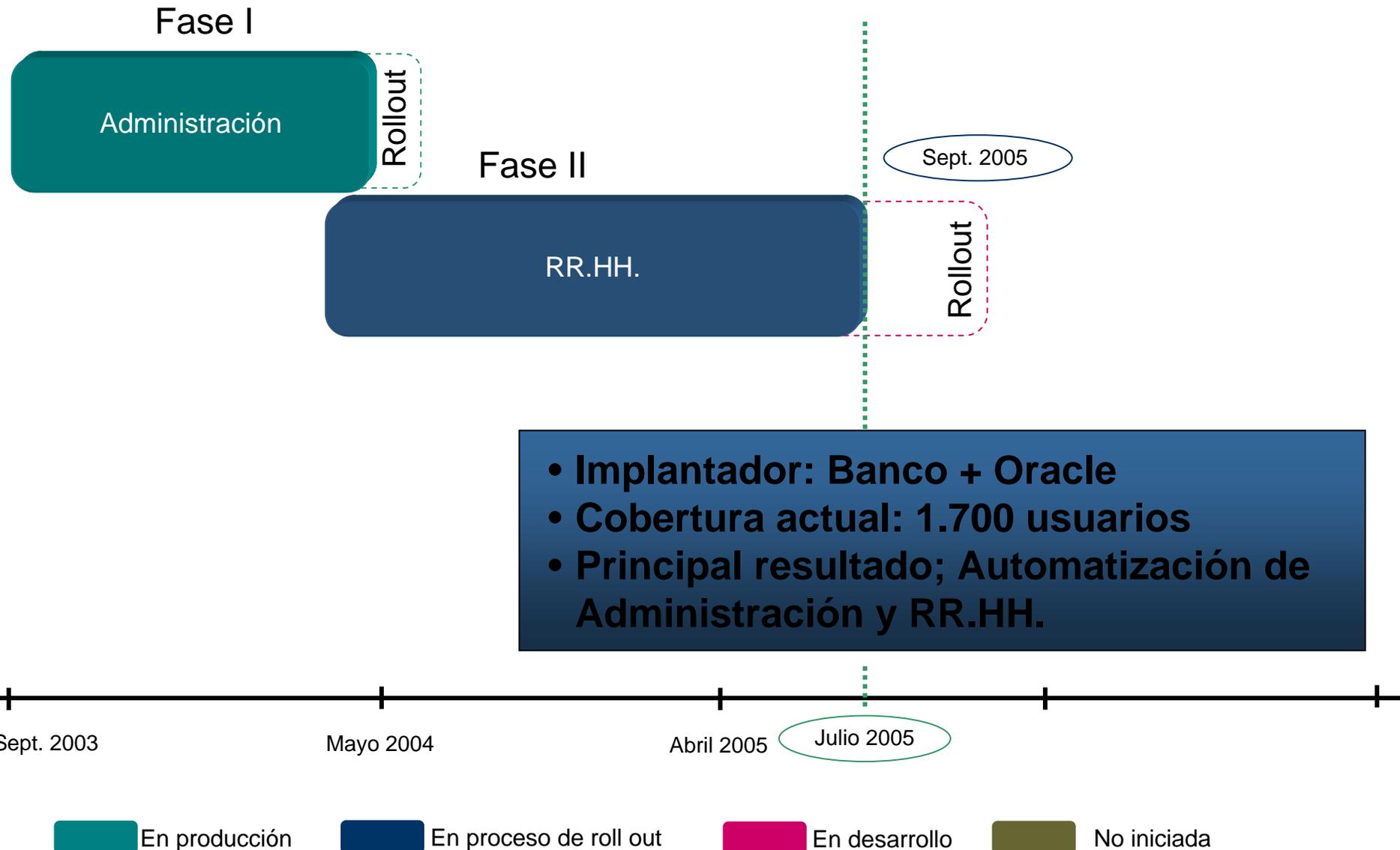
Menú [dropdown] | Nuevo Eliminar Consulta

*RUT: 10033870-K	Segmento: Personal [dropdown]	Teléfono: 3692962 [input]	Equipo de Cobertura: GVASQUEZ [input]
*Apellido Paterno: Maureira	Nivel de Atención: ★★★★★☆	Correo Electrónico: [input]	Of. Ejec. Relacionamiento: OF. MONEDA OP.
*Apellido Materno: Gonzalez	Recorrido: ■■■■□□□□	Dirección: Marchant Pereira [input]	Banca: Personas [dropdown]
*Nombres: Rodrigo Antonio	Nivel de Atención Filiales: ★★★★★☆	Comportamiento Cliente: ●	Marca: Banco De Chile [dropdown]

Menú [dropdown] | Nuevo Consulta 1 - 1 de 1 [dropdown]

Nuevo	Nº Actividad	Tipo	SubTipo	Estado	Descripción	Fecha de Inicio	Duración	Fecha Comprometi
>	1-O5FC	Contactar Cliente	Informar Oferta	Creada	Contactar Cliente y Realizar Oferta Prea	28/09/2004 12:26:16	60	28/09/2004 13:26:16

**Se crea una ACTIVIDAD al Ejecutivo de Control, Describiendo la necesidad de contactar al Cliente para concretar la oferta pre-evaluada**



## Fase I

Contabilidad

Rollout

- **Implantador: Banco + i-Flex**
- **Cobertura actual: 50 usuarios**
- **Principal resultado; Centralización y Automatización de Procesos Contables**

## Fase II

Créditos (Activos)

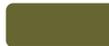
Rollout

## Fase III

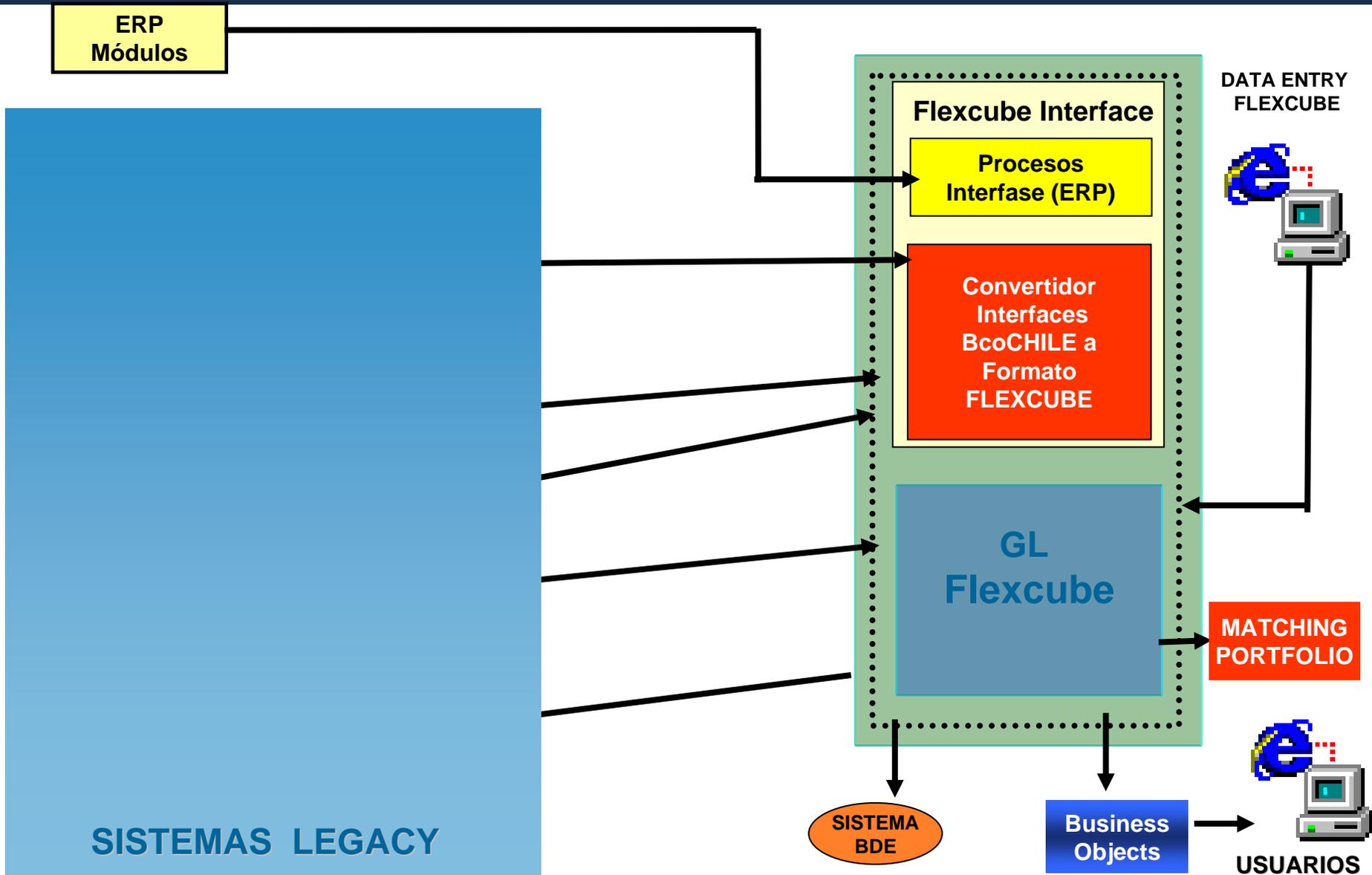
Pasivos y Servicios

Rollout

Abril 2004      Octubre 2004      Nov. 2005      Julio 2006      Nov. 2006      Mayo 2007

 En producción     En proceso de roll out     En desarrollo     No iniciada

# Proyecto Core: Fase I Implementación de Contabilidad



# Proyecto Middleware Tecnológico

## Fase I

MQ Series  
MQ Message Broker

Rollout

- **Implantador:** Banco + apoyo de IBM
- **Cobertura actual:** 1.500 usuarios internos + 80K Clientes Internet
- **Principal resultado:** Capacidad de integración de/hacia Legacy y Plataforma para nuevos desarrollos in house

## Fase II

Websphere  
Application Server  
Interchange Server

Rollout

Componentes de Apoyo  
de acuerdo a los  
proyectos principales



En producción

En proceso de roll out

En desarrollo

No iniciada

# Proyecto Middleware de Negocios

## Fase I

Primer set de componentes de integración

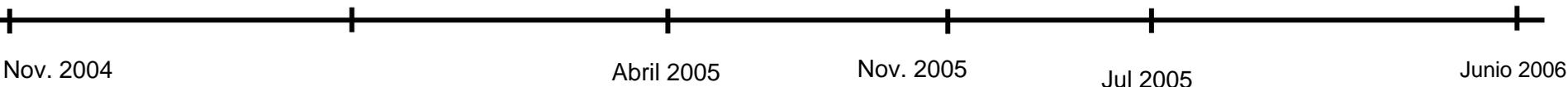
- **Implantador: Banco**
- **Cobertura actual: 500 usuarios**
- **Principal resultado: Aplicaciones de integración de/hacia Legacy para Proyecto CRM fase II**

## Fase II

Componentes asociados a Fase III CRM y Fase II Core

Rollout

Componentes de Apoyo de acuerdo a los proyectos principales

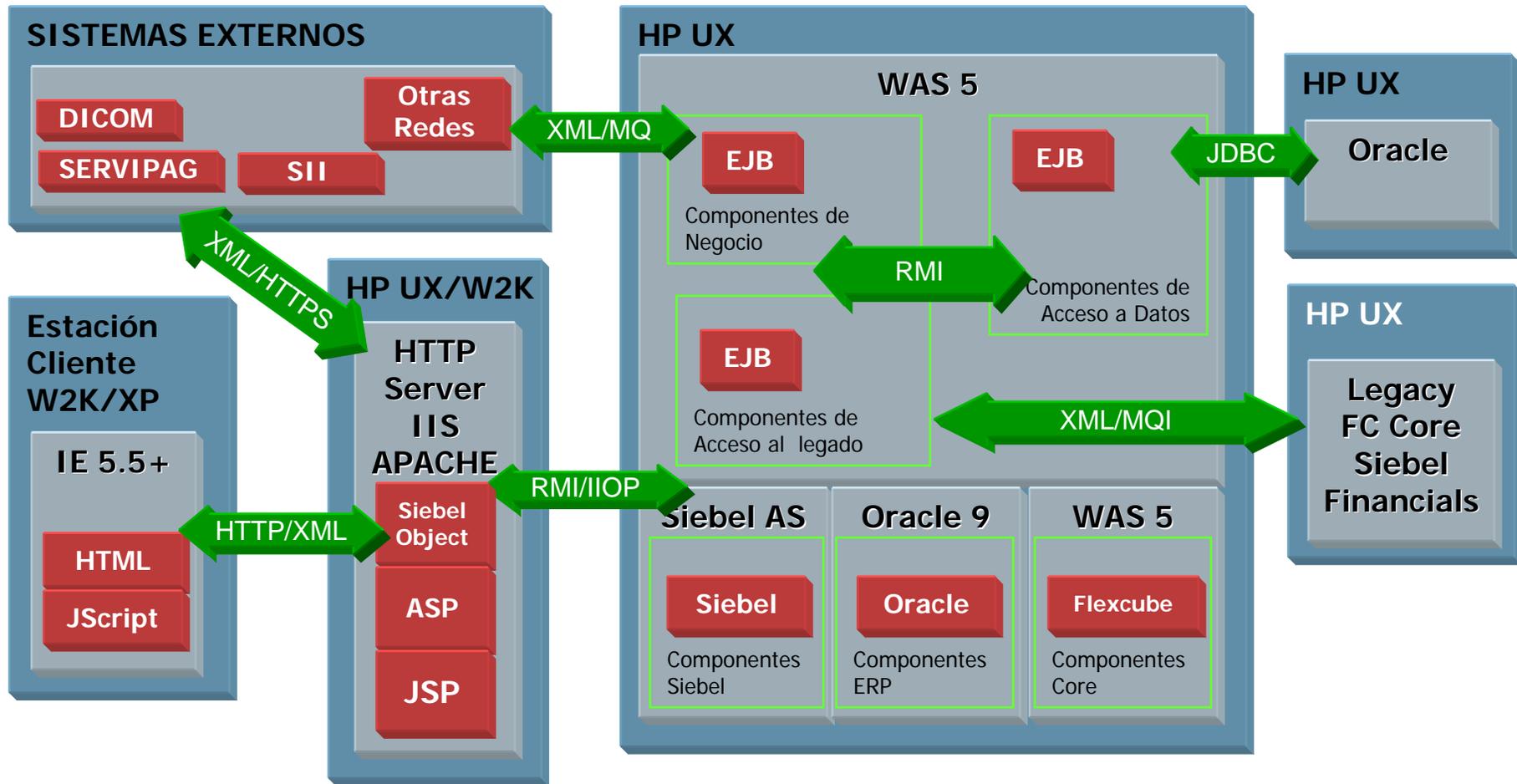


 En producción

 En proceso de roll out

 En desarrollo

 No iniciada



**MONITOREO: SNMP/Open View**

**DESARROLLO J2EE: SiebelTools/WebSphere Studio/Oracle Developer /Unified Process**

**SEGURIDAD: LDAP**

## Fase I

Infraestructura 2004

- **Implantador: Banco + HP** + participación de proveedores según tecnología (EDS, IBM, Oracle, Siebel, i-Flex, Microsoft)
- **Cobertura actual: 3.000 usuarios internos + 80K Clientes Internet**
- **Principal resultado: Procesos, Organización y Tecnología base implementada para proyectos NEOS** (procedimientos, hardware, software básico y empresarial, ambientación, administración y soporte, gestión de configuración, etc.)

Infraestructura 2005

Rollout

## Fase II

Crecimientos por etapas de proyectos



# Dimensiones Actuales Proyecto Infraestructura

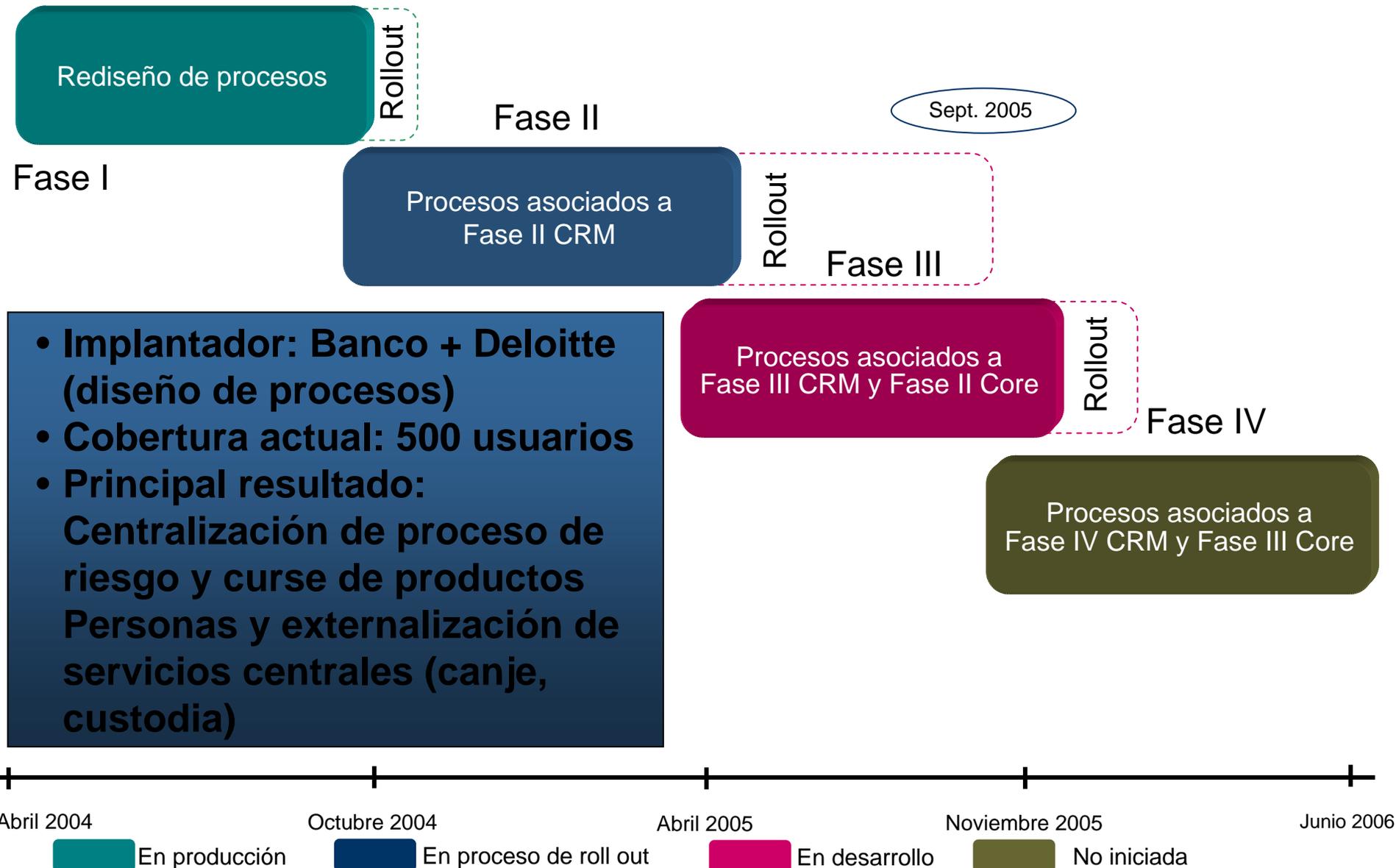


**+50  
Servidores  
Unix sobre  
RP8420**

**+30  
ambientes  
de Base de  
datos**

**3.500  
Estaciones  
de trabajo  
certificadas**

**+6 TB de  
Data en SAN  
en EVA**



- **Implantador: Banco + Deloitte (diseño de procesos)**
- **Cobertura actual: 500 usuarios**
- **Principal resultado:**  
**Centralización de proceso de riesgo y curse de productos Personas y externalización de servicios centrales (canje, custodia)**

## Fase I

ETL para Fase I CRM  
Migración Contabilidad  
Fase I CORE

Rollout

## Fase II

Gestión Fase II CRM

Rollout

Sept. 2005

## Fase III

Gestión Fase III CRM  
Migración Fase II CORE

Rollout

## Fase IV

Gestión Fase IV CRM  
Migración Fase III CORE

- **Implantador: Banco**
- **Cobertura actual: 3.000 usuarios**
- **Principal resultado: Migración de datos para Proyectos CORE y CRM**

Abril 2004

Octubre 2004

Abril 2005

Noviembre 2005

Junio 2006

 En producción

 En proceso de roll out

 En desarrollo

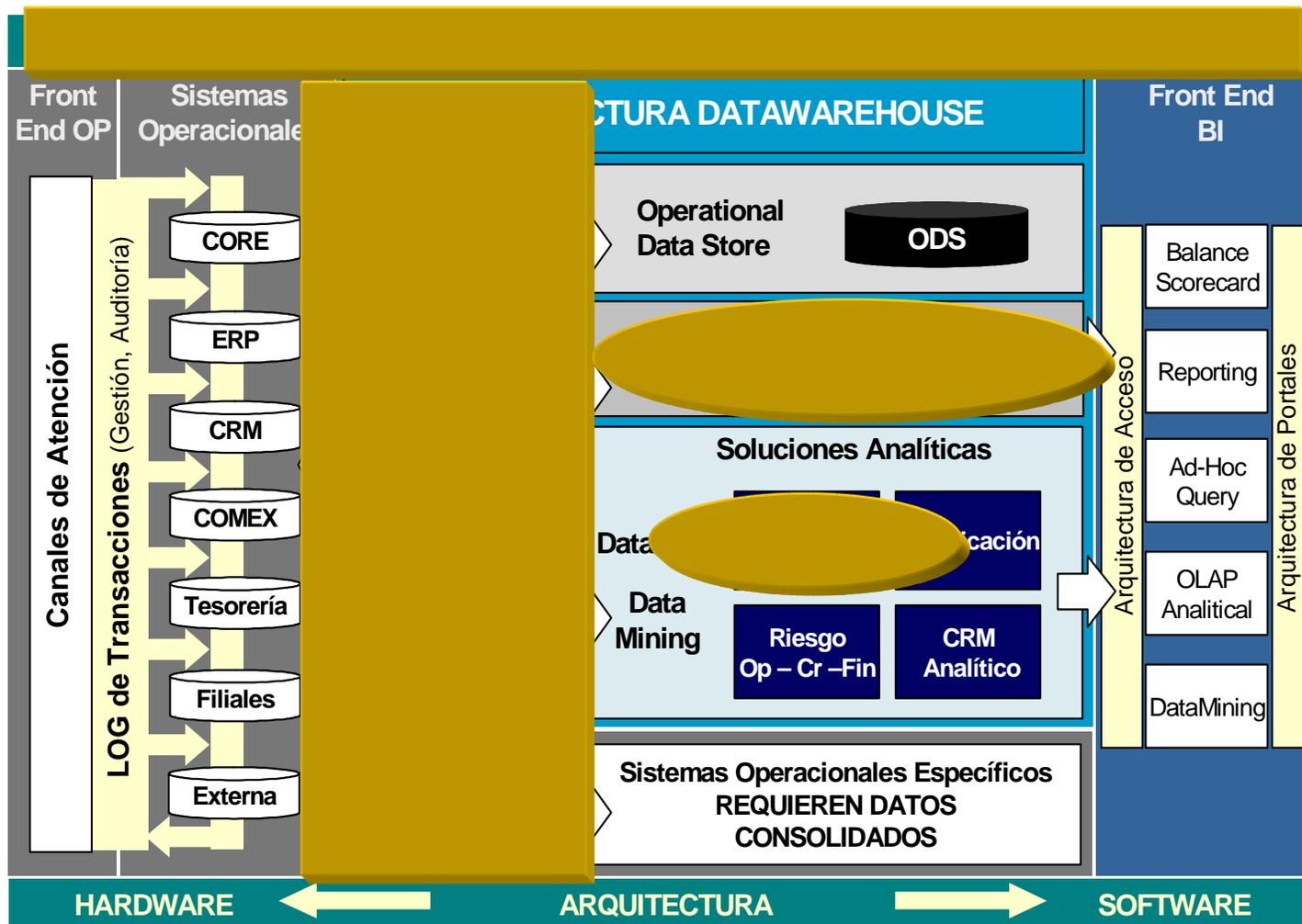
 No iniciada

Priorizar las necesidades del Negocio

Calidad y disponibilidad de los datos

Soluciones actualmente inexistentes

Disponibilidad de Recursos



## Fases I, II y III

Cambio Modalidad Batch a On Line

Rollout

Nuevo Modelo Operativo

- **Implantador: Banco + Nexus**
- **Cobertura actual: 80K Clientes Internet**
- **Principal resultado: Consultas on-line de tarjetas de crédito**

Noviembre 2005

Noviembre 2005

Junio 2006

En producción

En proceso de roll out

En desarrollo

No iniciada

Definición y Plan de Proyecto

Implantador: Servipag + Siebel  
Cobertura actual: N/A

Desarrollo Iteración 1

Desarrollo Iteraciones 2 y 3

Rollout

Marzo 2005

Noviembre 2005

Agosto 2006

En producción

En proceso de roll out

En desarrollo

No iniciada



## Palanca

## ¿Qué significa?

## Objetivos

1

**Visión para la Acción**

Desarrollo de una lógica convincente en favor del cambio

Asegurar que el “*case for change*” esté validado y claramente documentado

2

**Liderazgo Comprometido**

Líderes capaces, visibles y unidos y comprometidos

Asegurar la unidad, el alineamiento y la preparación de los líderes e incorporarlos en la comunicación de la visión

3

**Involucramiento Grupos de Interés**

Entendimiento y gestión de las inquietudes de los distintos grupos de interés

Identificar y proponer acciones para gestionar los grupos de interés relevantes, y monitorear su evolución  
  
Elaborar el plan de comunicaciones de gestión del cambio, coordinar su implementación y monitorearlo

4

**Capacidades y cultura**

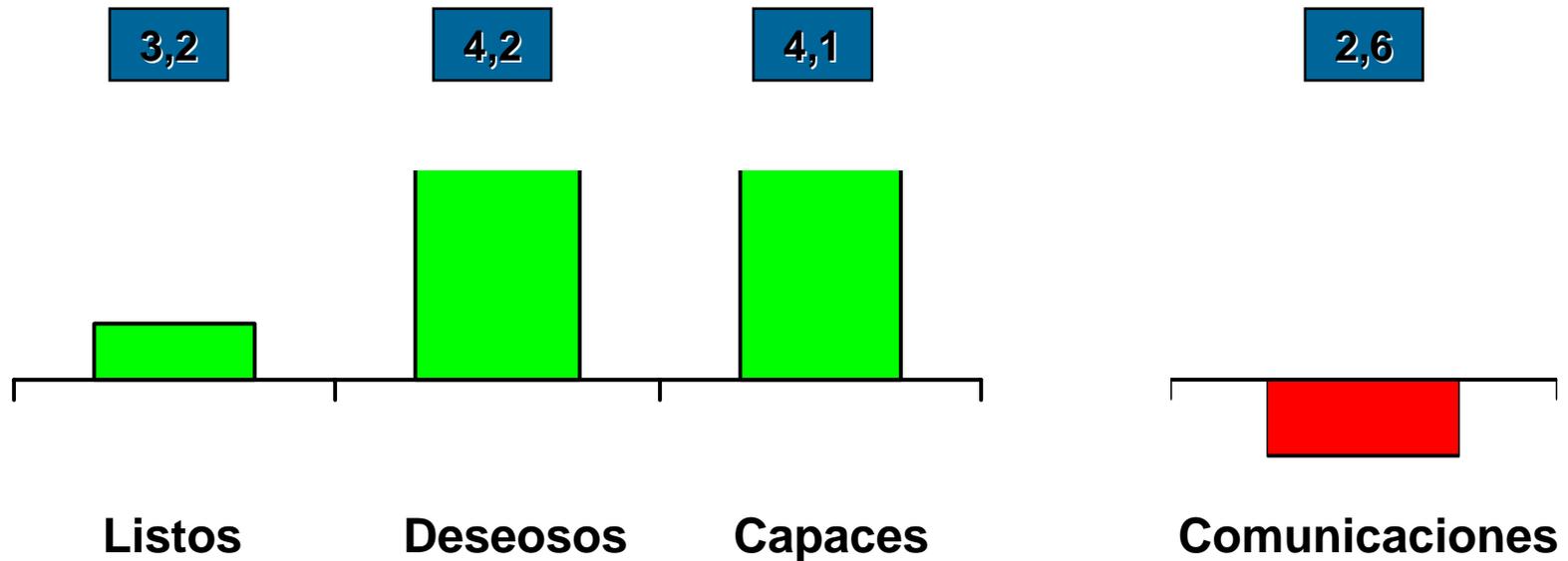
Levantamiento y desarrollo sistemático de los RR.HH. y de los comportamientos y valores necesarios para llevar adelante los cambios propuestos

Identificar y gestionar los impactos del nuevo modelo en Capacitación, Dotación y Cultura

# Priorización para la definición de iniciativas



# Percepción de la Organización

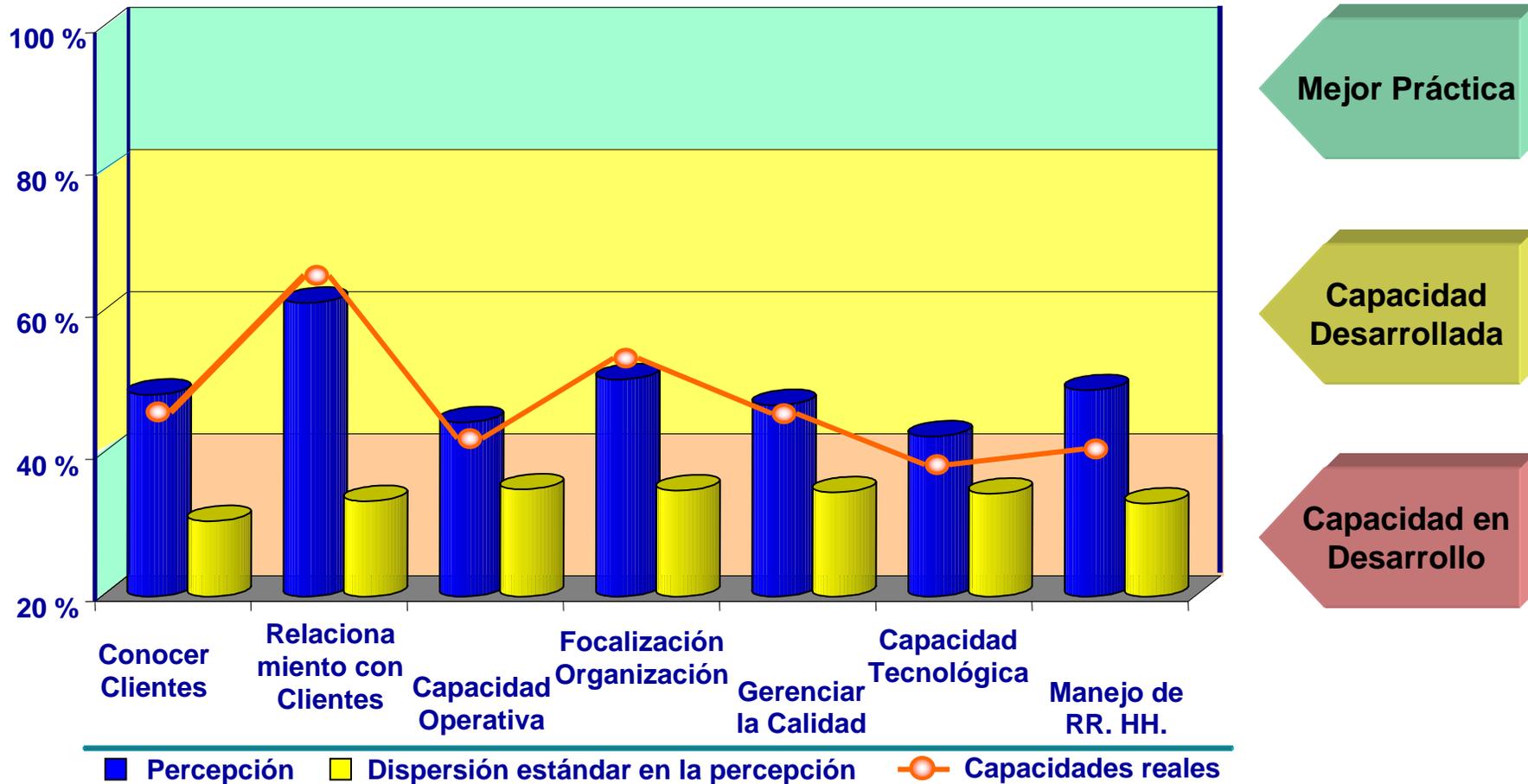


**Es necesario planificar y profundizar el proceso de comunicaciones para apalancar el cambio en la actual percepción positiva de la compañía**

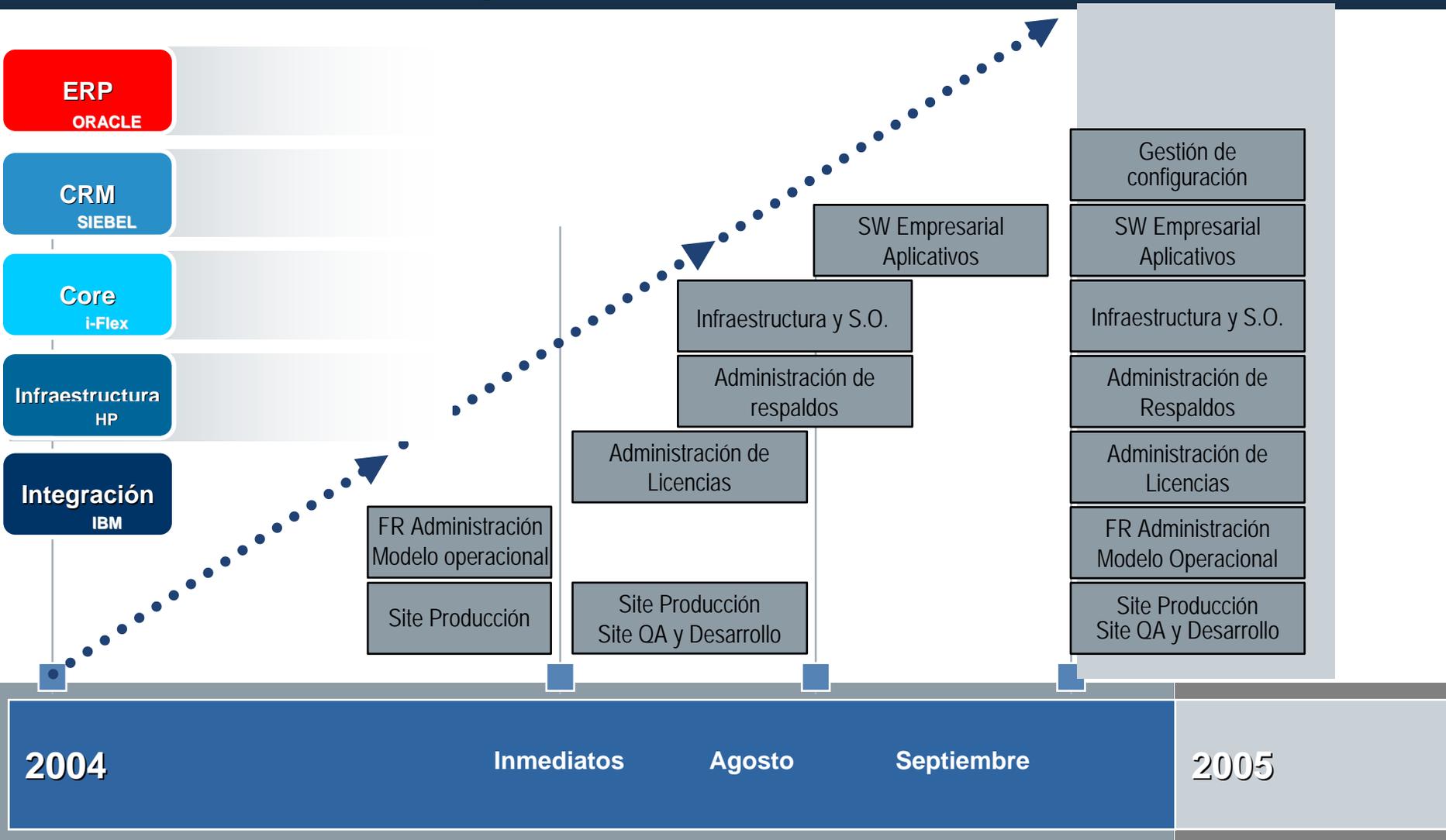
# Encuesta de Capacidades de la Organización

En la encuesta de capacidades realizada (cien ejecutivos del Banco), los resultados demuestran un bajo nivel de desarrollo de las capacidades de la organización, tanto percibido como el realmente determinado (valoración del Banco).

### Resultados Total Organización



# Integración Mejores Prácticas con el Banco: Traspaso de Funciones al Area de Producción





## Planes Anuales Banco

### Características:

- Crecimiento
- Desarrollos de alto valor comercial **validado por Comités**
- Freezing gradual
- Desarrollos Normativos



## Plan NEOS



### Características:

- Nuevo modelo de negocios
- Los procesos son los generadores de valor
- Sistemas de información en arquitecturas actuales



## Cambios Estructurales

### Características:

- Externalización de servicios
- Cambios organizacionales
- Compliance (S&O, Basilea)
- Integración con filiales



## Riesgo

## Principales Mitigantes

▶ Magnitud de las adaptaciones requeridas

▶ Contrato por módulos (Fase 0, Activos/Pasivos y Contabilidad, BI, Comercio Exterior, Mesa, Internet, CRM)

▶ Diseño detallado de procesos previo a la configuración /customización

▶ Diseño detallado de productos y transacciones

▶ Uso de consultoría

▶ Dependencia a largo plazo del proveedor

▶ Separar implantación de CRM con proveedor World Class

▶ Competitividad a largo plazo

▶ Exclusividad

▶ Contratos de nivel de Servicio

## Riesgo

## Principales Mitigantes

▶ Riesgos no vinculados al producto  
“per se”

▶ Uso de lenguaje formal en las especificaciones

▶ Plan de proyecto con alcance claramente definido y entregables parciales

▶ “Performance” de los sistemas

▶ Benchmark

▶ Crear equipo de soporte técnico especializado

▶ Capacidad de cumplimiento de los proveedores

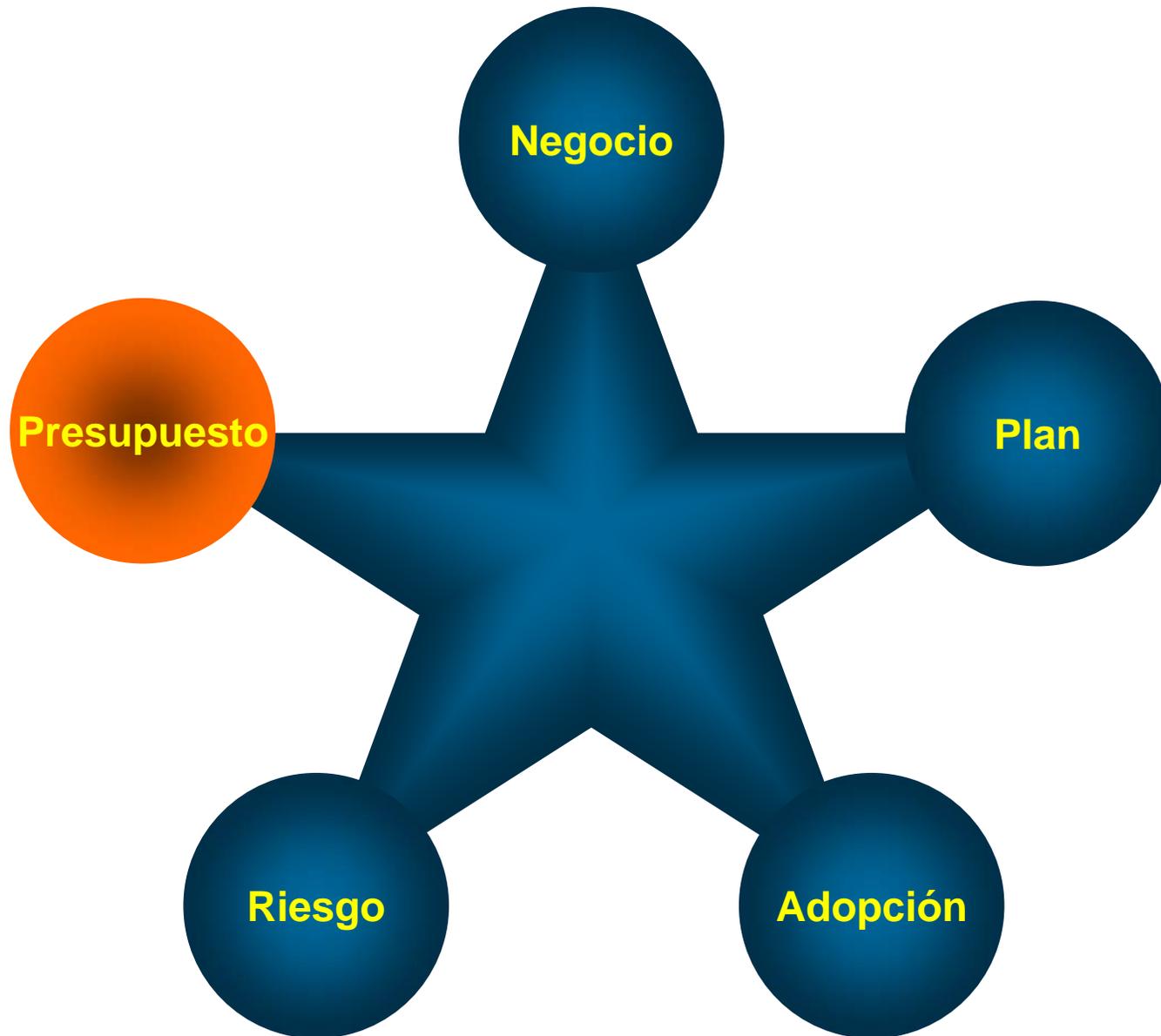
▶ Contratos por módulos

▶ Incentivos por etapas cerradas

▶ Integración tecnológica

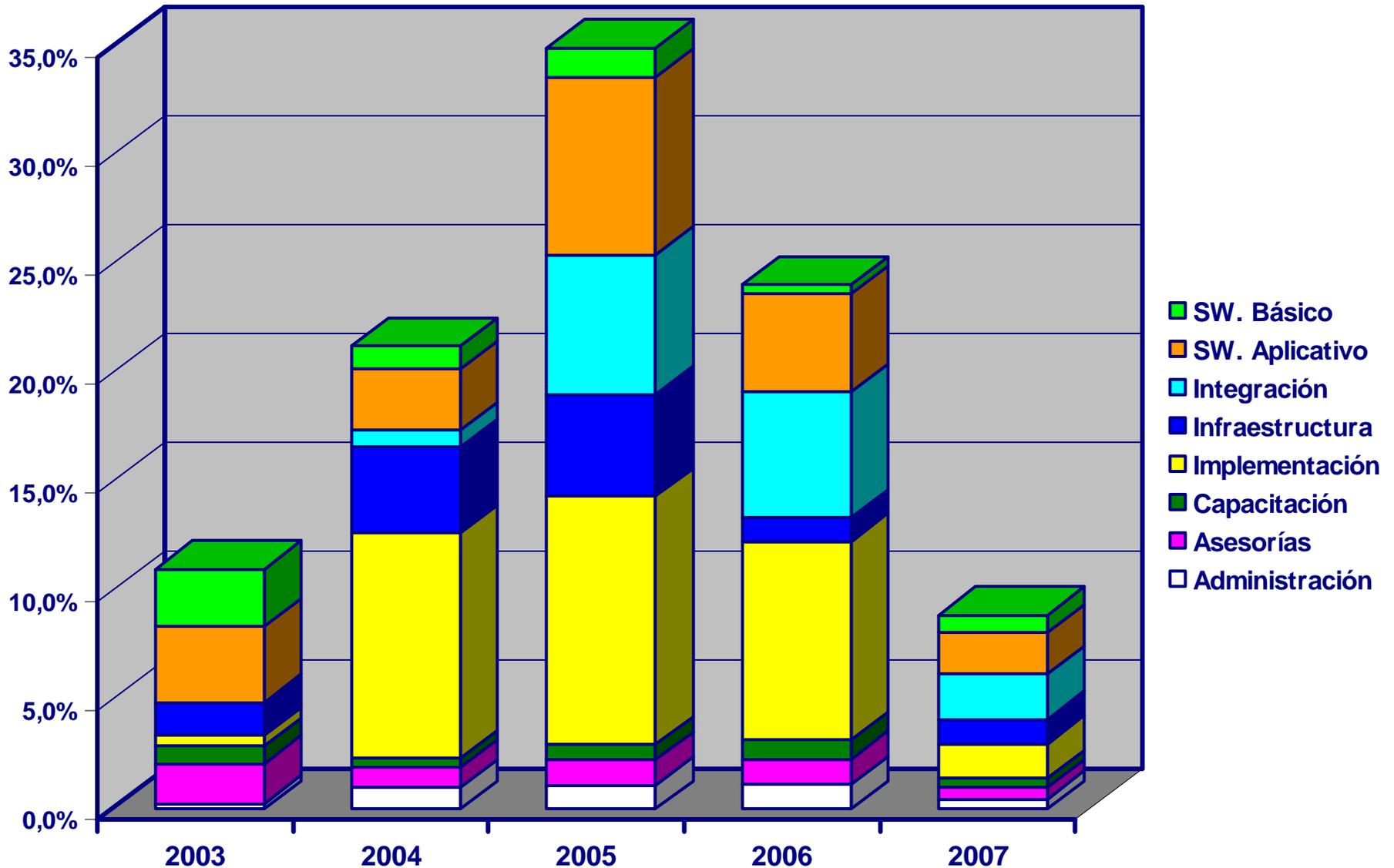
▶ Especificar interfaces y convivencia en fase 0

▶ Pruebas y certificaciones





# Calendario Desembolsos Plan Neos





## Incremento de Ingresos – Banca de Personas

Clientes	Dic-04	Meta 2004	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Meta 2005
Número de Clientes	345.920	321.703	348.407				332.158
Tasa Adquisición de Clientes	12,65%	9,24%	9,48%				9,47%
Tasa Deserción de Clientes	5,62%	6,59%	5,83%				6,18%
Tasa crecimiento cartera	7,03%	2,75%	3,66%				3,25%
Difusión	Dic-04	Meta 2004	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Meta 2005
Clientes con Colocaciones	77,71%	76,62%	76,95%				77,96%
Clientes con Cuenta Corriente	87,63%	87,88%	87,75%				88,53%
Clientes con Depósitos Plazo	13,00%	14,09%	13,03%				14,37%
Clientes con Tarjetas	68,83%	62,44%	68,90%				64,76%
Uso de Productos (MM\$)	Dic-04	Meta 2004	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Meta 2005
Uso Colocaciones	6,5	5,8	7,0				6,0
Uso Cuenta Corriente	1,4	1,0	1,5				1,1
Uso Depósitos Plazo	15,4	7,3	19,1				7,5
Penetración	Dic-04	Meta 2004	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Meta 2005
Colocaciones		43,0%					44,2%



## Reducción de Gastos – Call Center

Call Center	Dic-04	Meta 2004	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Meta 2005
Núm. Llamadas Operador		305.110	303.293				320.549
Llamadas por Puesto		2.179	2.351				2.504
Puestos operadores		140	129				128
Total Operadores		181	183				165
Operadores por puesto		1,29	1,42				1,29
Núm. Llamadas Telemkt		118.896	183.002				124.912
Llamadas por Puesto		1.723	2.440				1.983
Puestos operadores Telemkt		69	75				63
Total Operadores Telemkt		75	65				68
Operadores por puesto		1,09	0,87				1,08
Supervisores Op. y Telemkt		28	19				29



# 3

## Lecciones y Conclusiones



## ► Organización

- El involucramiento y seguimiento de la alta administración es clave
- Reunión de un grupo multidisciplinario en un solo edificio, separado del Banco permite mantener el foco, fomentar un ambiente de proyecto y trabajar más en equipo
- Se ha establecido un cambio en la forma de trabajo en el Banco para este tipo de proyectos: Creación de nueva cultura
- Se ha logrado un fuerte involucramiento de los usuarios en todas las etapas de los proyectos
- Grupo humano motivado es factor clave.

## ► Gestión de Proyectos

- Complejidad del Plan ratifica la conveniencia de enfrentar proyectos por fases
- Importancia del manejo de las comunicaciones y la capacitación
- Es importante contar con entregables intermedios
- Seguimiento detallado y análisis de interrelaciones es clave

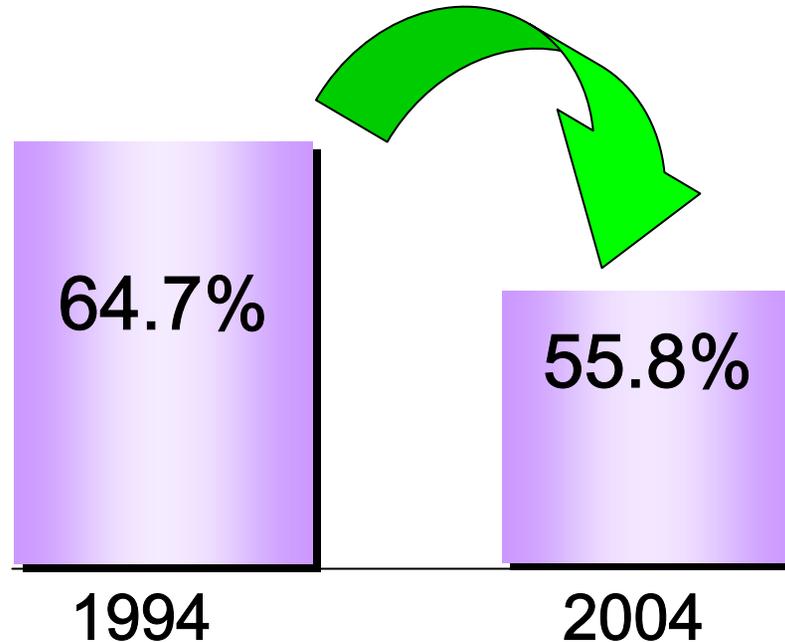
## ► Procesos

- La implantación debe ser por procesos
- Adelantar implantación de procesos cuando las aplicaciones actuales lo permiten baja sustancialmente los riesgos
- Es importante monitorear el cambio y la adopción de los nuevos procesos

## ► Tecnología

- Diversificación ha evitado dependencia de un solo proveedor
- La integración entre soluciones y con los sistemas legacy requiere de esfuerzos considerables

Efficiency



(A Diciembre 2004)

**Banco de Chile**

**Top 5**

(Santander, BCH, Estado, BCI, BBVA)

**Best among peers**

**Total System**



Source : SBIF

**Generó un 23% de la utilidad  
neta del sistema Financiero**

**Un retorno de capital superior a  
29%**

**Con 51% de eficiencia,**

**Reducción de un 22% de la  
Cartera Vencida**

**y 399.000.- cuentas corrientes  
que representan el 24% de las  
cuentas del mercado**

## Bank of the year 2004

Chile

Revista The Banker

## Chile's Best Bank for 2004

Revista Latin Finance

## The Best forenger

Exchange Bank in Chile

Revista Global Finance

2do. Lugar en Latinoamerica

## Ranking de solidez

Financiera

Revista Capital

15 mejores

## Empresas para trabajar

The Great Place to Work, Institute Chile

Cuadro de Honor

## Mejores Empresas en

Calidad de Servicio

Adimark, ProCalidad y Universidad Adolfo Ibañez

1o empresas Chilenas

## Mas Respetadas

El Diario la Segunda - Adimark

20 empresas con

## Mejor Reputación

Corporativa

El Diario la Tercera – Hill Knowlton Captive

Contribución al

## Desarrollo del País

Premio Diario Estrategia