

Proceso de Integración

Bancolombia

Conavi

Corfinsura

Jorge I Toro

julio 22 de 2,005

Integración



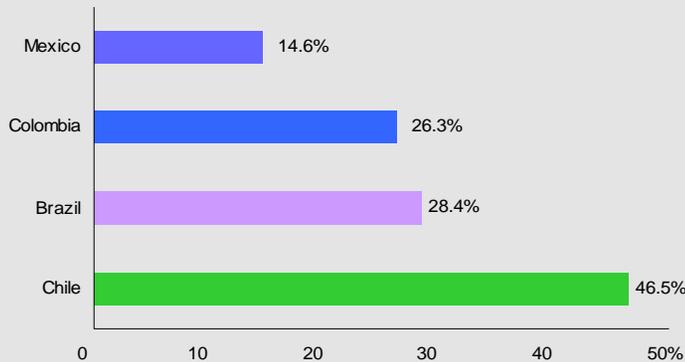
Agenda

- ✓ Antecedentes de la Integración
- ✓ Antecedentes Tecnológicos
- ✓ Objetivos de la Integración
- ✓ Organización del Proyecto
- ✓ Metodología de Integración
- ✓ Factores Críticos de Éxito
- ✓ Próximos pasos

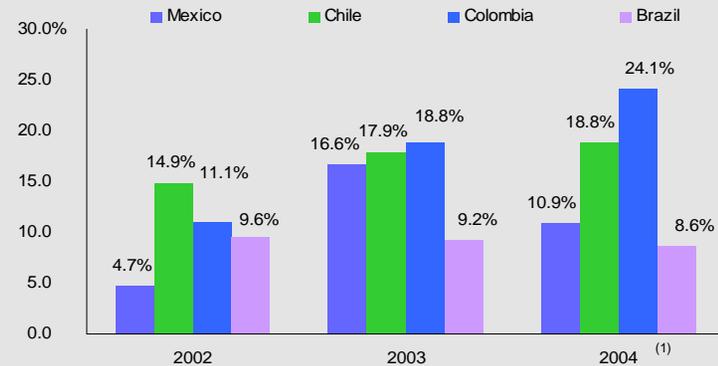
Sector Bancario

- Comparado con sus pares Latinoamericanos, el sector bancario Colombiano ha mejorado notablemente, en cuanto a mayores retornos, mejor calidad de activos y niveles de capitalización

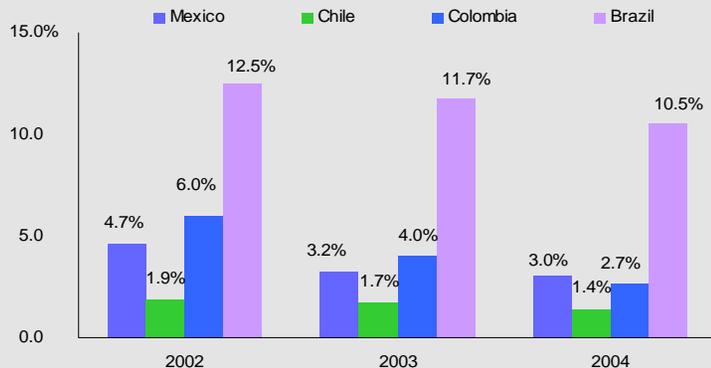
Penetración Bancaria (Total Préstamos / PBI)



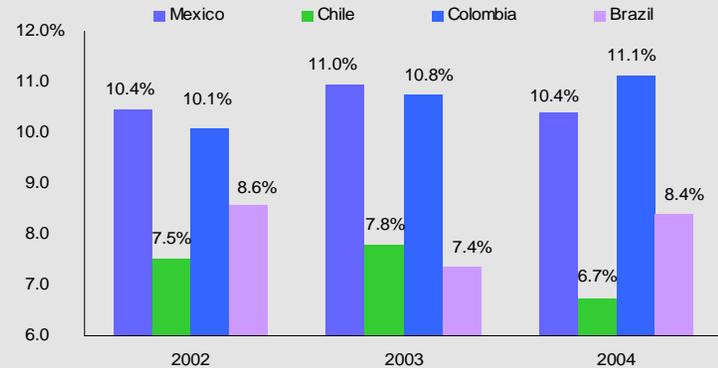
ROAE de los 5 Bancos Líderes (Ingresos / Patrimonio)



5 Bancos Líderes (Cartera Vencida / Préstamos)



Capitalización – 5 Bancos Líderes (Patrimonio / Activos)



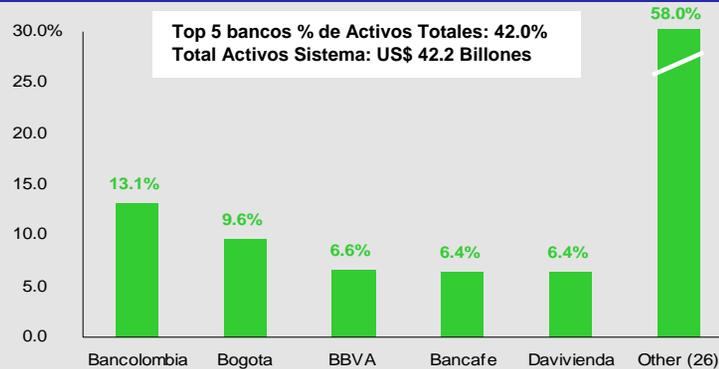
Fuente: Entes reguladores de cada país. Información al 30 de Septiembre de 2004, excepto Colombia al 30 de Noviembre de 2004.

(1) Anualizado

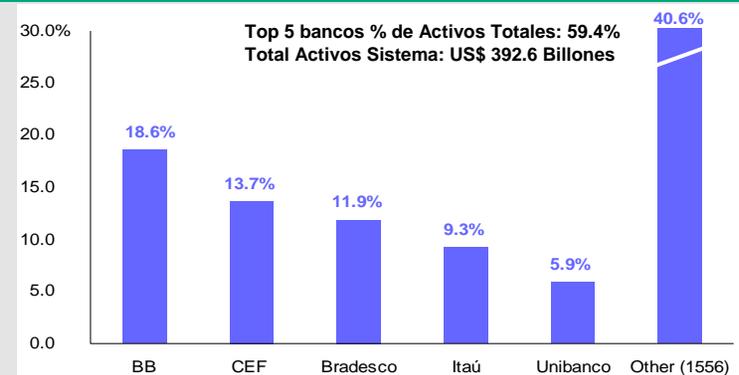
Concentración del Sector

- En ausencia de consolidación, (especialmente entre los dos grupos líderes, GEA y Sarmiento), el sector bancario Colombiano está más fragmentado que en otros países de la región

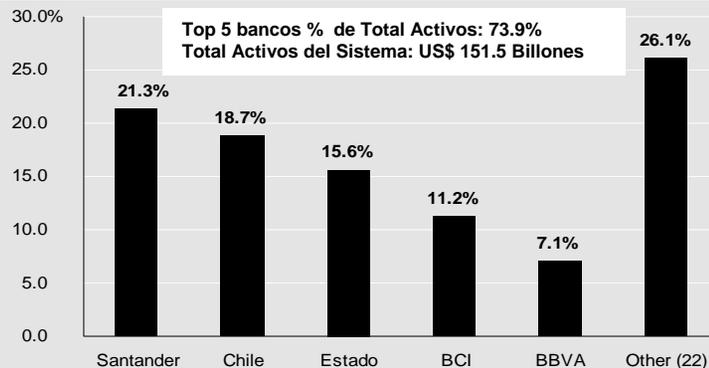
Colombia



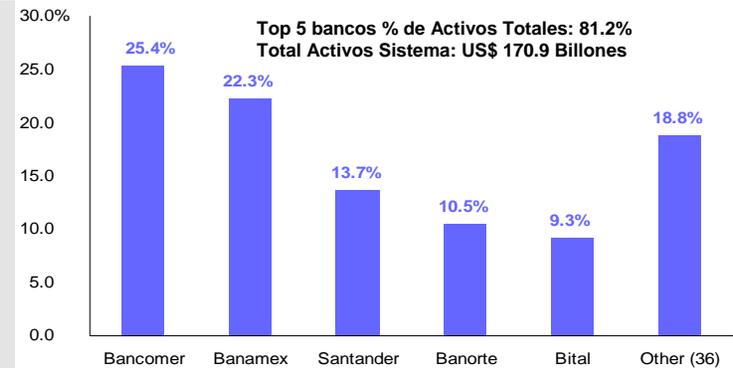
Brazil



Chile



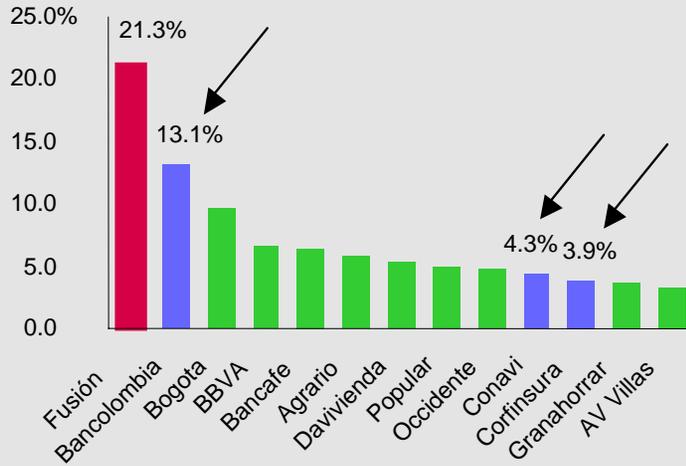
Mexico



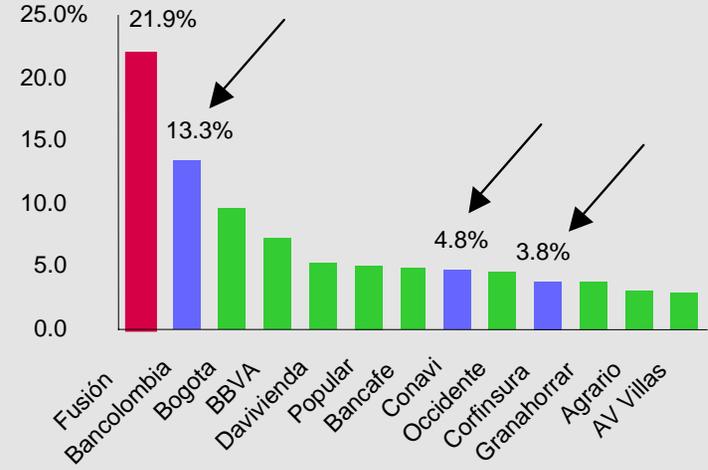
Fuente: Entes reguladores de cada país. Información al 30 de Septiembre de 2004, excepto Colombia al 30 de Noviembre de 2004.

Participación de Mercado

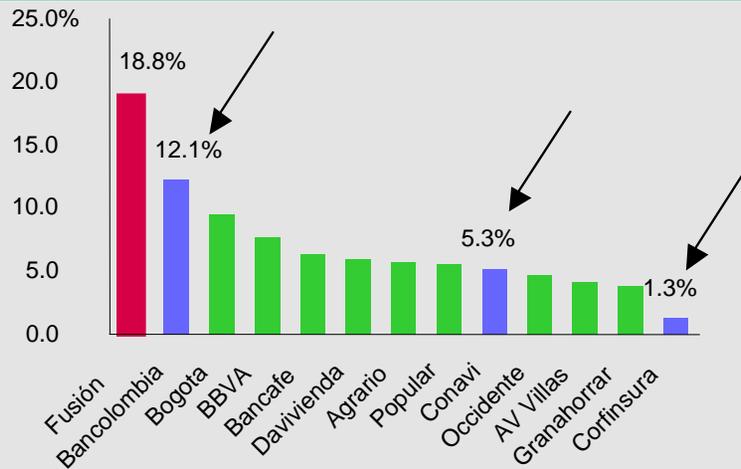
Activos



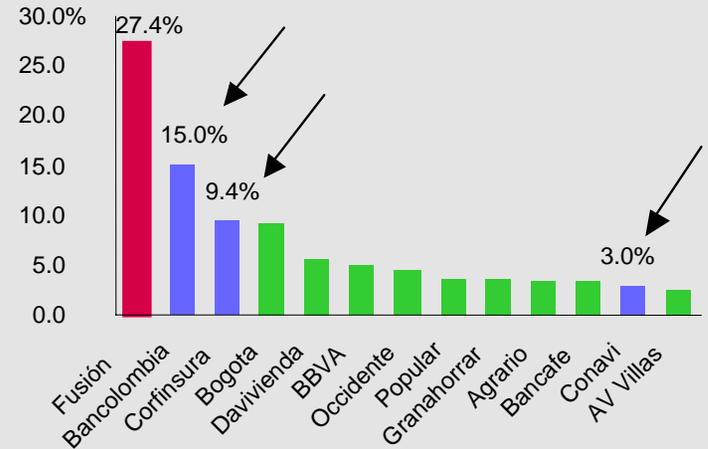
Préstamos



Depósitos



Patrimonio



Fuente: Superbancaria, al 30 de Noviembre de 2004.

Nota: Estados financieros no consolidados según reportados. Corfinsura incluye portafolio industrial.

Perfiles de los Bancos

Métricas	Conavi	Bancolombia	Corfinsura
Sucursales	243	360	20
ATMs	600	550	0
Empleados	3,781	8,000	515
Posición Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo banco hipotecario en Colombia • Séptimo banco comercial en Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco comercial líder en Colombia • Concentración en deuda soberana y corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporación Financiera y de Inversión líder en Colombia
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Recapitalizado en 2001 con US\$ 80 millones, a través de un préstamo de Fogafin, deuda subordinada, y una inyección de capital de los accionistas existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalización por US\$ 175 millones en 2000, a un descuento significativo • Resulta de la fusión en 1998 entre Banco de Colombia e Industrial Colombiano 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundada en 1959 como Corporación Financiera Nacional, y fusionada con Corporación Financiera Suramericana en 1993
Estrategia / Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos por comisiones y productos de tesorería • Diversificar préstamos y reforzar cross-selling • Estrategia de diversificación esta en línea con la fusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en crecer en préstamos de consumo • La fusión soluciona debilidades percibidas por el mercado en consumo, hipotecas y fondos de pensión 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos por comisiones • Obtiene 50% de sus ingresos de subsidiarias en leasing, renting, y servicios bursátiles • Fusión aumenta diversificación de fondeo

Análisis de las Franquicias

Métricas	Conavi	Bancolombia	Corfinsura
Calidad de Activos <i>(Cartera Vencida / Préstamos)</i>	7.1% <ul style="list-style-type: none"> Mejorando en años recientes 	1.5% <ul style="list-style-type: none"> Reestructurados son clasificados como corrientes 	0.8% <ul style="list-style-type: none"> Excelente calidad de cartera
Cobertura <i>(Provisiones / Cartera Vencida)</i>	79% <ul style="list-style-type: none"> Creciendo desde fines de los '90 Mejoras en calidad del colateral 	299% <ul style="list-style-type: none"> Sería más baja, si se considera a la cartera reestructurada 	360% <ul style="list-style-type: none"> Muestra la más fuerte cobertura relativa
Rentabilidad <i>(Retorno sobre Capital)</i>	25 – 30% <ul style="list-style-type: none"> Influenciado por la posición tributaria 	31% <ul style="list-style-type: none"> Demuestra gran poder de generación de ganancias 	32% <ul style="list-style-type: none"> Principalmente por ganancias de tesorería en 2004
Eficiencia <i>(Gastos Operativos / Ingresos Operativos)</i>	71.2% <ul style="list-style-type: none"> Tiene alta base de costos debido a la naturaleza del negocio 	50.8% <ul style="list-style-type: none"> Todavía hay espacio para mejora en eficiencias 	48.5% <ul style="list-style-type: none"> Reducida red de sucursales
Capitalización <i>(Capital Regulatorio / Activos Ponderados por Riesgo)</i>	10.3% <ul style="list-style-type: none"> Se asume que requiere capitalización neta de \$ 3 millones 	13.4% <ul style="list-style-type: none"> Muestra la mayor capitalización relativa 	10.0% <ul style="list-style-type: none"> Se asume que requiere cap. neta de \$ 53 millones
Fondeo por Depósitos	90.1%	77.1%	33.0%
Perfil del Balance	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones 32.9% Préstamos 52.1% <ul style="list-style-type: none"> Comerciales 18.3 Consumo 5.1 Hipotecarios 28.6 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones 30.0% Préstamos 57.4% <ul style="list-style-type: none"> Comercial 47.0 Consumo 9.5 Otros 0.8 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones 23.0% Préstamos 66.7% <ul style="list-style-type: none"> Comerciales 45.1 Consumo 0.0 Leasing 21.7

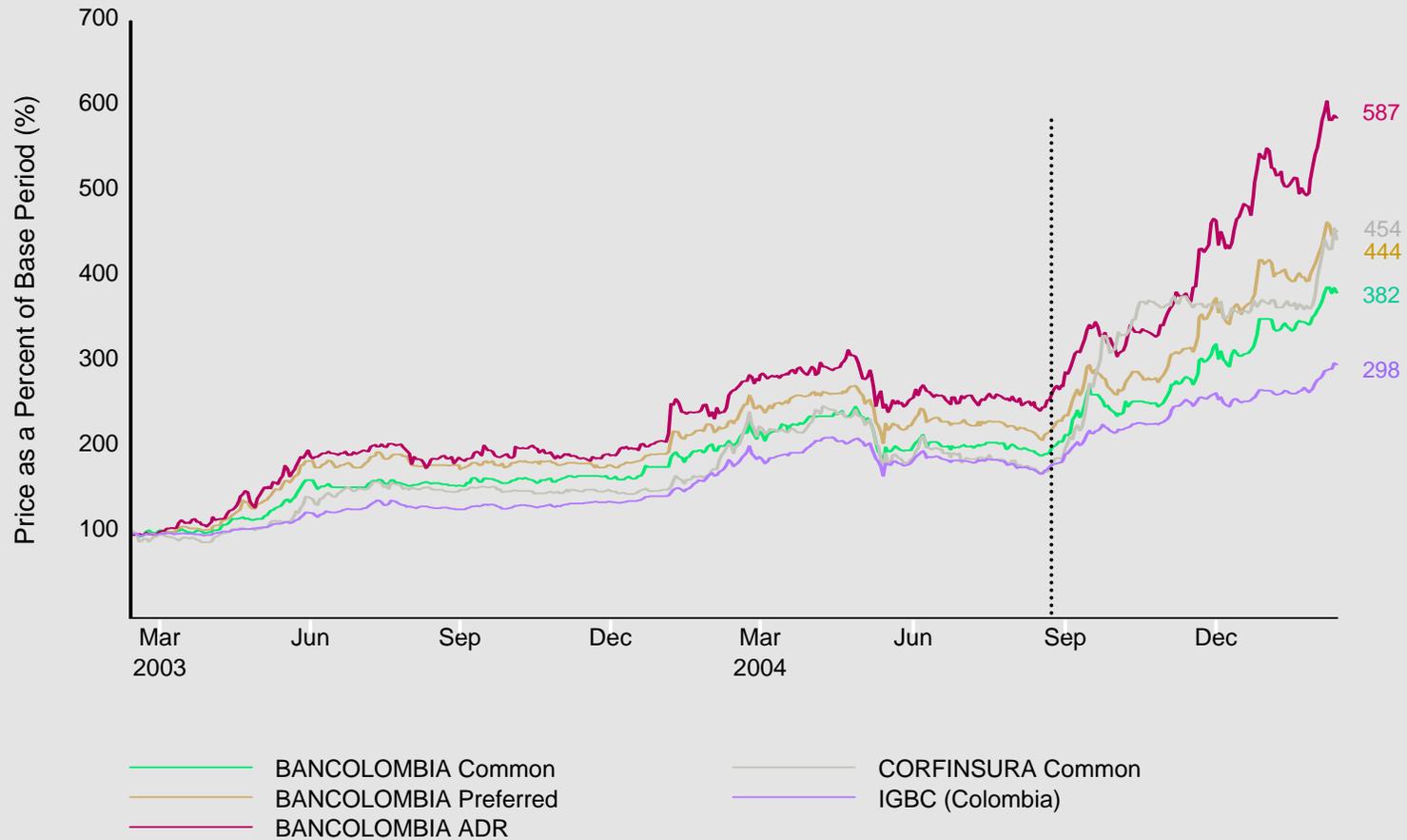
Perfil de la Transacción

Tópico	Comentarios
Lógica de la Fusión	<ul style="list-style-type: none">◆ Se crea la mayor institución financiera en Colombia◆ Refuerza los dos puntos débiles de Bancolombia, según la percepción del mercado: hipotecas y fondos de pensión◆ Complementa las operaciones relativamente concentradas de Conavi y Corfinsura: elimina los altos costos de las políticas de diversificación◆ Crea una compañía más visible, cuyas acciones deberían tener más liquidez◆ Crea sinergias y economías de escala que pueden mejorar el valor al accionista◆ Brinda mayor liquidez a los accionistas actuales de Corfinsura y Conavi
Estructura de la Transacción	<ul style="list-style-type: none">◆ La compañía que sobrevive es Bancolombia◆ Accionistas de Corfinsura y Conavi recibirán acciones comunes y/o preferenciales del nuevo Bancolombia – las acciones preferenciales de Corfinsura en poder de IFC serán intercambiadas por acciones comunes de Corfinsura antes de la fusión◆ Corfinsura escindirá su portafolio industrial de US\$ 376 millones, y solamente sus negocios bancarios serán fusionados a la nueva institución◆ La transacción está sujeta a aprobación regulatoria y de los accionistas

Agenda

- ✓ Antecedentes de la Integración
- ✓ Antecedentes Tecnológicos
- ✓ Objetivos de la Integración
- ✓ Organización del Proyecto
- ✓ Metodología de Integración
- ✓ Factores Críticos de Éxito
- ✓ Próximos pasos

DAILY DATA: FEBRUARY 12, 2003 THROUGH FEBRUARY 11, 2005



Antecedentes Tecnológicos

- ❑ **En los últimos 30 años la banca ha basado las operaciones y la innovación en la Tecnología y obtenido grandes ventajas de ello.**
 - Es una de las industrias con mayor inversión en IT.
 - Durante muchos años ha habido una propuesta de valor clara y bien entendida por el negocio.
 - En consecuencia, el sector ha experimentado una gran transformación.

- ❑ **No obstante, la industria se enfrenta hoy a una serie de problemas.**
 - Un “Legacy” pesado y difícil de mantener.
 - Infraestructura de alto costo
 - En muchas entidades IT es en ocasiones un impedimento más que un facilitador. Se requiere mas agilidad y flexibilidad.
 - La proposición de valor para el próximo ciclo en muchas entidades no está clara.

- ❑ **El modelo tecnológico actual se ha llevado al límite de su vida útil.**
 - Los últimos años (2001-2004) han estado centrados en la mayoría de las entidades en la reducción de costos, estabilización del servicio, etc. y no ha habido cambios estructurales.

Antecedentes Tecnológicos

❑ Mientras tanto, la banca cambia rápidamente.

- “Retail business”
- Necesita acometer retos importantes:
 - Duplicar la productividad en 5 años
 - Duplicar saldos de clientes
 - Convertirse en un negocio mucho más dinámico

❑ La Industria Tecnológica continúa liberando productos y tecnologías.

❑ Es necesario afrontar de forma sistemática y con perspectiva de medio plazo esta situación.

- Arquitectura de Aplicaciones
- Infraestructura Tecnológica
- Modelo de gestión de IT
- Costes de Tecnología

Antecedentes Tecnológicos

En la actualidad, las entidades afrontan la necesidad de atender a nuevas demandas de negocio y de relaciones con sus clientes...

- ❑ Necesidad de operar a través de múltiples canales, tanto asistidos como de autoservicio, cada vez de una forma más sofisticada y con una mayor riqueza de funciones.
- ❑ Gestionar más eficazmente los clientes y obtener el máximo valor de cada contacto con ellos, lo que requiere hacer algo más que simplemente atender las peticiones de los clientes.
- ❑ Comercializar tanto productos propios como de terceros.
- ❑ Reaccionar más rápidamente a las condiciones de mercado:
 - Lanzando nuevos productos con las características requeridas.
 - Adaptando los procesos, prácticas comerciales y sistemas informáticos
- ❑ Explotar mejor la información disponible en la entidad para identificar oportunidades comerciales, prestar el mejor servicio a cada cliente y medir la obtención del resultados de las acciones realizadas.
- ❑ Mejorar la productividad de los canales y la gestión del canal, asegurando que los empleados tienen la formación e información adecuada, la proactividad comercial requerida, que disponen de sistemas adecuados y que son capaces de utilizarlos eficazmente.
- ❑ Específicamente en oficinas, que sigue siendo el canal principal, es preciso mejorar la productividad, la eficacia comercial y el nivel de servicio.

Antecedentes Tecnológicos

... y es por esto que una arquitectura tecnológica de última generación debe reunir un conjunto de características que se resuman en:

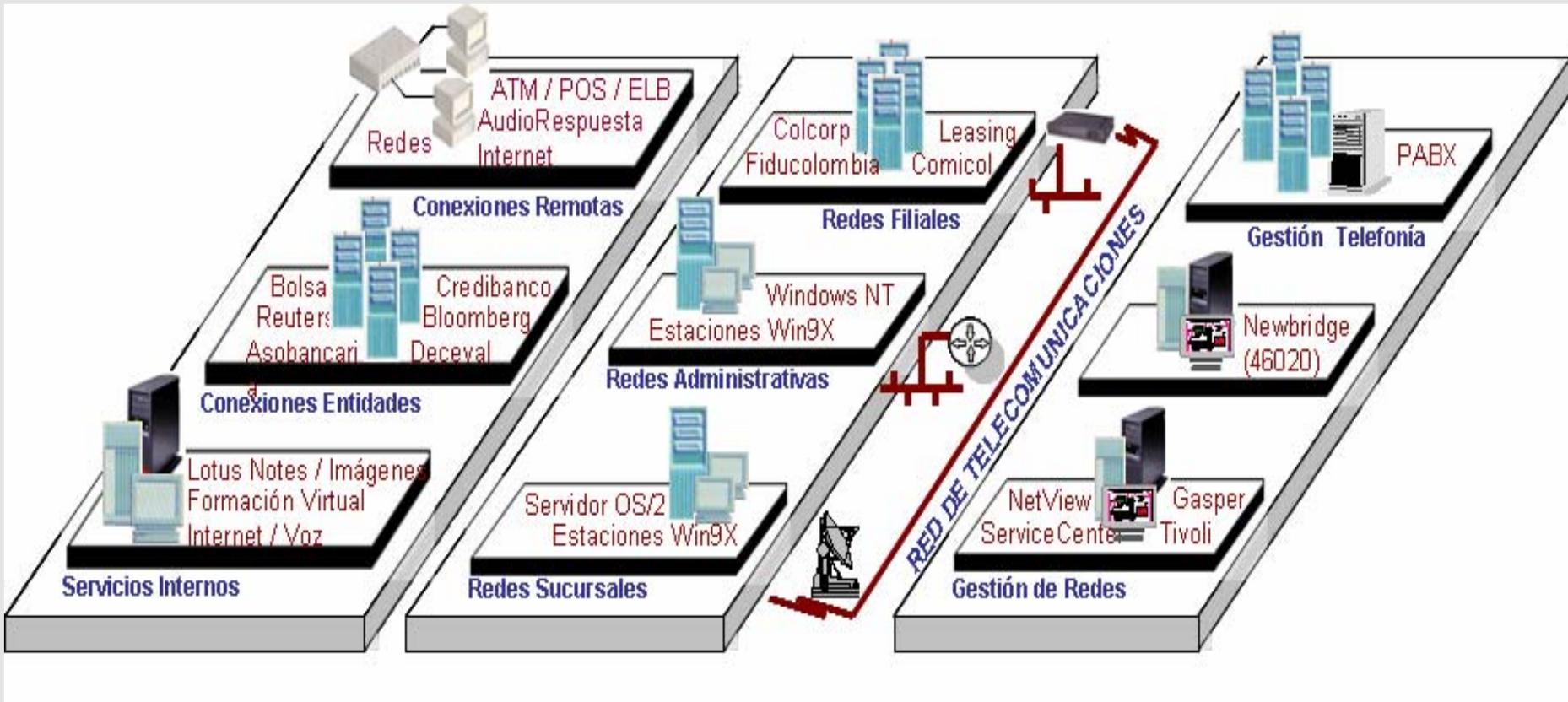
- ❑ Transaccionalidad "On Line Real-Time"
- ❑ Arquitectura Multicanal y Multiback-end / Plataforma de distribución
- ❑ Alta disponibilidad, 7x24x365
- ❑ Flexibilidad y alto nivel de parametrización
 - En productos: Talleres de productos
 - En procesos: Externalización de los flujos de proceso / Workflows
- ❑ Orientación a los procesos vs. transacciones (event-oriented)
- ❑ Customer-centric architecture / CRM
- ❑ Alta usabilidad "multidevice"
- ❑ Capacidad para operar en modelos de:
 - Centros de Servicio Compartidos
 - Outsourcing parcial
 - *Software as Services* (Web Services, etc)
 - Infraestructura virtualizada (utility computing)
- ❑ Business Intelligence, "Engine oriented"
- ❑ Business Monitoring / Continuity

Antecedentes Tecnológicos

En este contexto, se hace necesario emprender una renovación tecnológica en la nueva entidad, y es por esto que el proyecto de integración de Bancolombia, Conavi y Corfinsura se está llevando a cabo actualmente bajo las siguientes premisas:

- ❑ El enfoque de integración contempla 2 etapas:
 - ❑ Implantación de un modelo transitorio en el corto / mediano plazo que permita integrar las entidades con base sus arquitecturas tecnológicas actuales
 - ❑ Implantación de un **modelo objetivo** en el largo plazo que incorpore una **nueva arquitectura tecnológica** a la nueva entidad
- ❑ La integración se debe hacer en el menor tiempo posible para alcanzar sinergias
- ❑ Se tomará en cuenta el modelo operativo / tecnológico de Bancolombia como base, complementándolo con las principales fortalezas de las demás entidades
- ❑ Se realizarán el mínimo de desarrollos posibles, principalmente los regulatorios y los que impacten a clientes. Se concentran los esfuerzos hacia la migración de datos

Plataforma Bancolombia



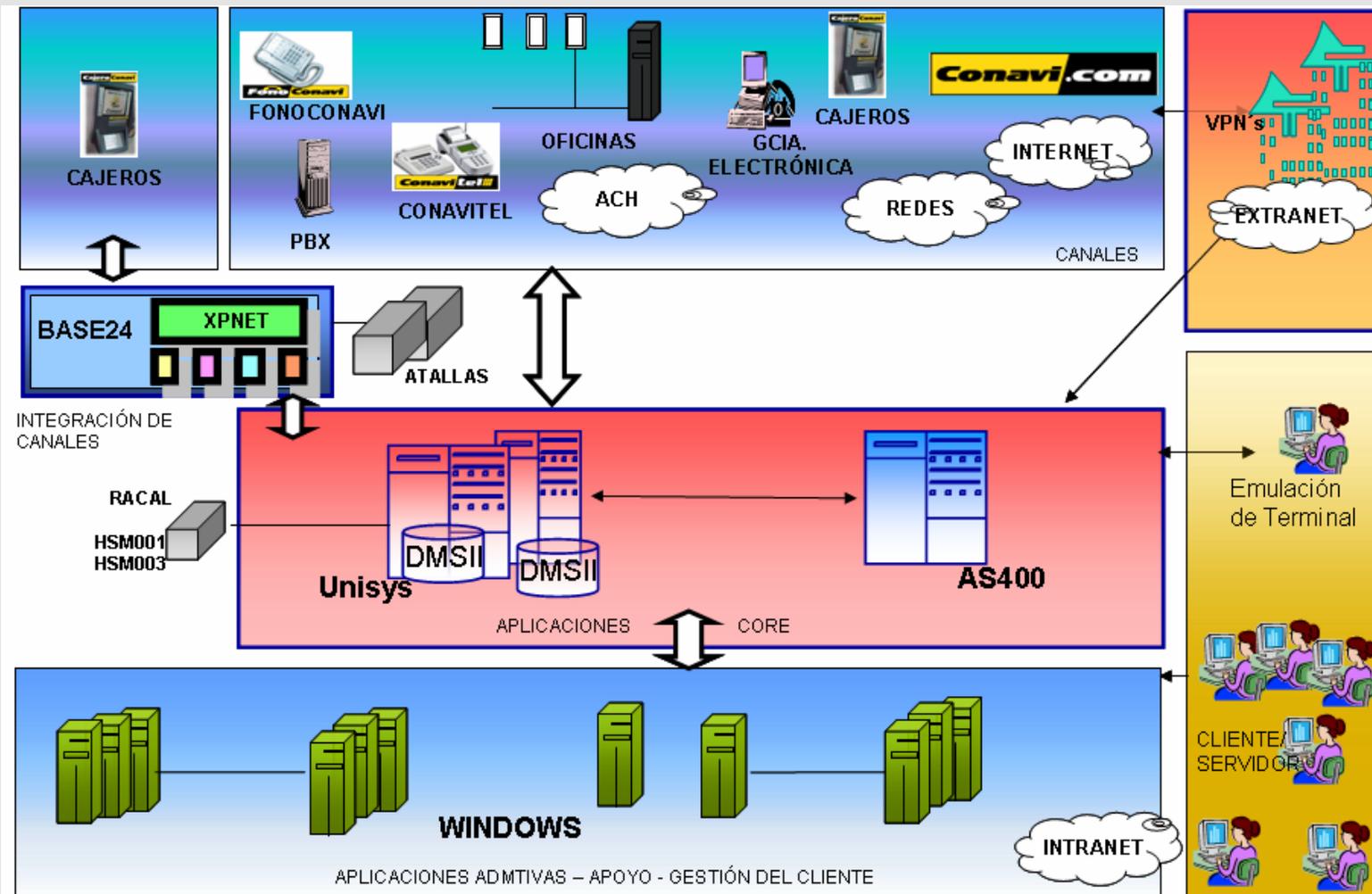
Integración

 **BANCOLOMBIA**

 **Conavi**
El Banco que quiere a la gente

 **CORFINSTURA**

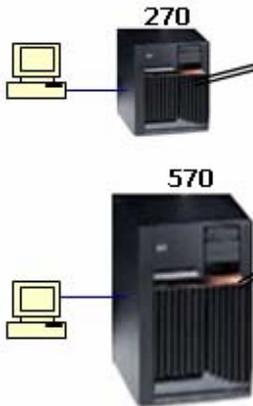
Plataforma Conavi



Plataforma Corfinsura

SERVIDORES I-SERIES (AS/400)

OS/400 V5.0 - DB2



SHARK F20



SERVIDORES COBIS
P-SERIES - AIX - SYBASE

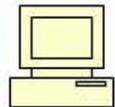


SERVIDORES INTEL

WIN. 2003 - ORACLE Y SQL

ESTACIÓN TÍPICA

- Office XP/2003
- Win 2000, XP
- Outlook XP/2003
- Internet Explorer 6/sp1.
- Winzip 9.0
- Antivirus MacAfee 7.1
- Acrobat reader 6.0
- Client access 5.0



560 Estaciones de Trabajo

- PORFIN v 4.0
- SharePoint
- ISA Server
- Exchange
- Print Server
- SQL Server
- Swift
- Internet
- Intranet
- FTP
- Dominios
- Citrix
- Antivirus
- File Server

Agenda

- ✓ Antecedentes de la Integración
- ✓ Antecedentes Tecnológicos
- ✓ Objetivos de la Integración
- ✓ Organización del Proyecto
- ✓ Metodología de Integración
- ✓ Factores Críticos de Éxito
- ✓ Próximos pasos

Objetivos Integración

- ❑ Aprovechar las sinergias naturales que existen entre los negocios de las compañías a integrar.
- ❑ Buscar economías de escala o de ventajas competitivas y en el caso colombiano, responder a nuevos retos como el TLC y otros convenios que se abren paso en América Latina.
- ❑ Crear una entidad con la suficiente fuerza e importancia para darle al país un elemento competitivo, que le permita superar con éxito los procesos de desarrollo, de crecimiento y de globalización.

Objetivos Integración

- ❑ Crear una organización más competitiva, sólida, eficiente y capaz de ofrecer al cliente toda la gama posible de servicios que la normatividad del país permite.
- ❑ Ofrecer más ventajas y garantías a los accionistas, y los inversionistas colombianos y del exterior
- ❑ Buscar una mayor eficiencia en sus procesos.

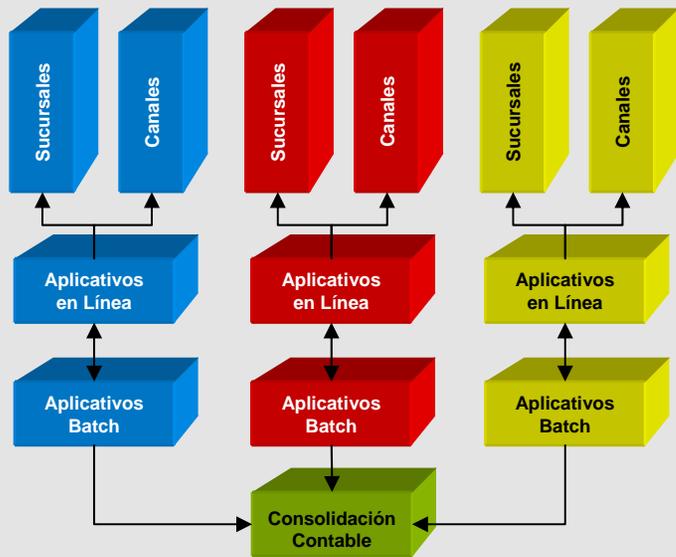
Agenda

- ✓ Antecedentes de la Integración
- ✓ Antecedentes Tecnológicos
- ✓ Objetivos de la Integración
- ✓ Organización del Proyecto
- ✓ Metodología de Integración
- ✓ Factores Críticos de Éxito
- ✓ Próximos pasos

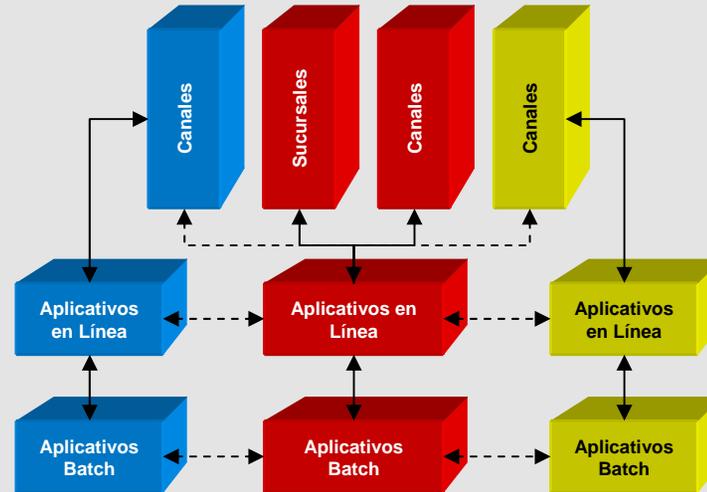
Fases de Integración

Integración legal, selección de la plataforma de Bancolombia complementada con funcionalidades mínimas de los aplicativos de las demás entidades, y posterior definición de una nueva arquitectura tecnológica

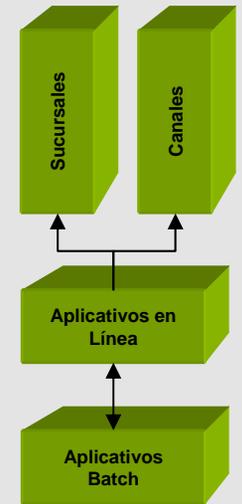
Integración Contable / Legal



Integración Tecnológica, Operativa y Comercial (Modelo Transitorio)



Modelo Objetivo con Nueva Arquitectura



Ago 2005

Feb 2006

Ene 2008

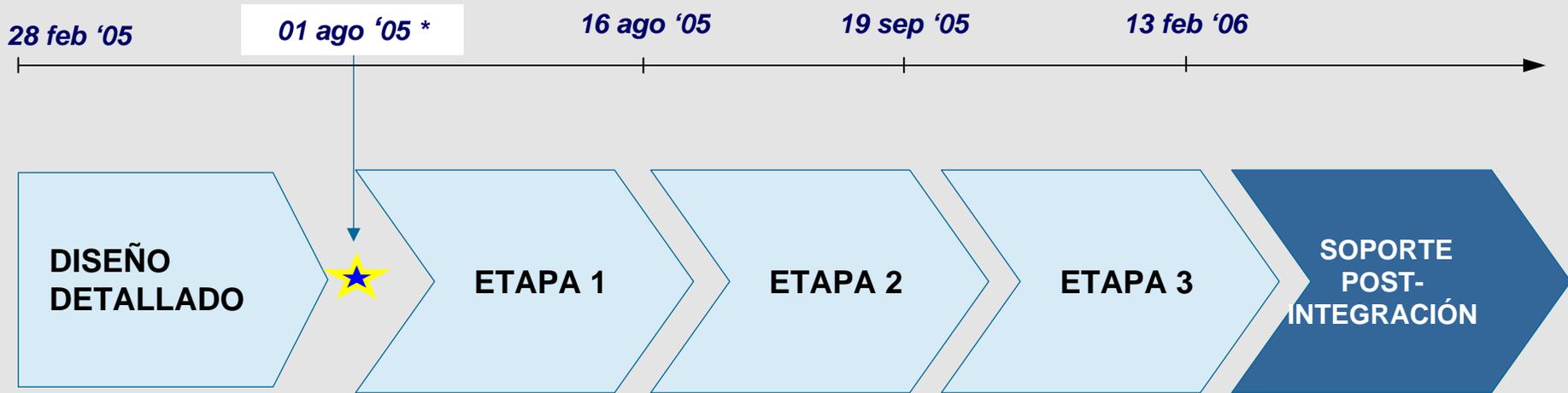
Integración

 **BANCOLOMBIA**

 **Conavi**
El Banco que quiere a la gente

 **CORFINSTURA**

Etapas del Proyecto



ETAPA 0*

- Contabilidad
- Nómina
- Tesorería
- Mesa de Apoyo
- Embargos y Requerimientos Legales
- Canje y Efectivo
- Regulatorios (IVA)
- Reportes Legales
- Pagos y Recaudos
- Compra y Venta de divisas, Remesas

ETAPA 1

- Auditoría
- Compras y Pagos
- PMO
- Riesgo Operativo
- Gestión Humana
- Banca Corporativa (activos, gestión comercial)
- Mercadeo
- Quejas y Reclamos

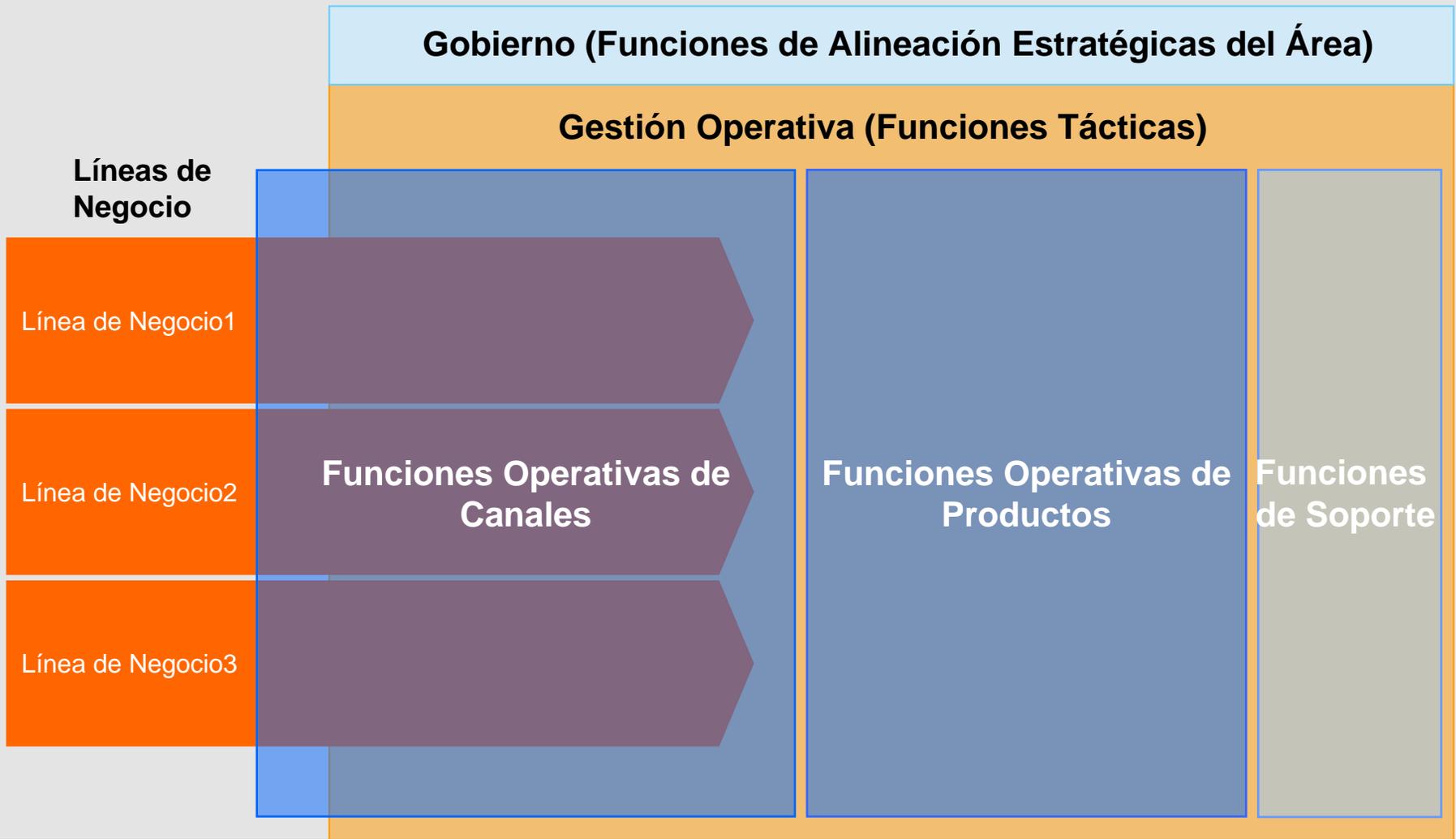
ETAPA 2

- Banca Privada
- Banca Micro-finanzas
- Gestión Financiera
- Secretaria General
- Seguridad
- Seguros
- Activos Fijos
- Gestión Documental
- Servicios Administrativos

ETAPA 3

- Banca Personas
- Banca Hipotecaria Personas
- Banca PYME
- Banca Gobierno PYME
- Área de Operaciones
- Área de Tecnología
- Área Contable

Modelo Conceptual de Operaciones del Negocio



Agenda

- ✓ Antecedentes de la Integración
- ✓ Antecedentes Tecnológicos
- ✓ Objetivos de la Integración
- ✓ Organización del Proyecto
- ✓ Metodología de Integración
- ✓ Factores Críticos de Éxito
- ✓ Próximos pasos

Los tiempos del proyecto se definen a partir del esfuerzo requerido para desarrollar los siguientes procesos críticos:



- Segmentos
- Productos
- Servicios
- Canales
- Políticas

- Aplicativos
- Infraestructura
- Procesos

- Red de Oficinas
- Back-Office

- Aplicativos a Migrar
- Procesos

Integración



Proceso de homologación de productos: Realizado por fases, donde primero se evalúan los de banca empresarial y posteriormente, se incluirá la evaluación de la banca de personas y pymes, donde el impacto en productos podría ser aún mayor...



Situación Inicial Banca Empresas	Productos			
	Bancolombia	Conavi	Corfinsura	Total
Ahorro e Inversión	19	5	21	45
Cash Management	40	35	2	77
Comercio Intl.	17	2	19	38
Financiación	28	19	37	84
Tarjetas	7	13	0	20
Tesorería	34	33	33	100
Total	145	107	112	364



Resultados parciales	Productos			
	Homologado	Modificado	Nuevo	Pendiente
Ahorro e Inversión	16	6	3	4
Cash Management	21	18	9	
Comercio Internacional	7	4	2	
Financiación	17	19	19	4
Tarjetas	4	5	6	
Tesorería	65		2	
Total	130	52	41	8

*El trabajo de homologación anterior, sólo cubre de productos para la banca de personas y pymes aún se encuentra en etapa de diseño

Igualmente, se está realizando el proceso de mapeo de funcionalidades que ofrecen los canales por entidad, para los diferentes productos, con el fin de apoyar la labor de homologación de canales...



	Bancolombia	Conavi	Corfinsura
PC Banking	41	30	
Internet Empresas	60	40	67
Internet Constructores		5	
Internet Personas	60	64	21
Cajeros	20	24	
Conavitel	3	30	
Audiorespuesta	84	66	12
Otros (WAP, e-pagos...)	21	26	8
Totales	289	285	108

El desarrollo para la banca empresarial contempla un esfuerzo importante en términos de productos y canales...



Resultados parciales	Homologado	Modificado	Nuevo	Pendiente
Ahorro e Inversión	16	6	3	4
Cash Management	21	18	9	
Comercio Internacional	7	4	2	
Financiación	17	19	19	4
Tarjetas	4	5	0	
Tesorería	65		2	
Total	130	52	41	8

101 productos nuevos o cambios en funcionalidades de productos actuales

	Homologado	Nuevo
PC Banking	23	7
Internet Empresas TODO1	21	19
Internet Constructores TODO1		5
Total		31

31 nuevas funcionalidades de productos en los canales electrónicos de empresas

Integración

 **BANCOLOMBIA**

 **Conavi**
El Banco que quiere a la gente

 **CORFINSURA**

Adicionalmente, hay un esfuerzo importante en términos de homologación de aplicativos e infraestructura

- Integración de aproximadamente 60 aplicativos a la plataforma tecnológica Bancolombia que implica la creación de diferentes interfases y la estandarización de procesos de gestión sobre las plataformas
- Crecimiento de la infraestructura para soportar el negocio, a partir del análisis realizado en los laboratorios de IBM Rochester (abril – mayo, 2005)
- Desarrollos de funcionalidades o productos nuevos en la plataforma que absorbe
- Integración de los canales físicos, lo que implica también homologación de funcionalidades a oficinas Bancolombia (red de 655 oficinas en total)
- Integración de los canales electrónicos

Integración



Adicionalmente, se debe hacer un esfuerzo importante en capacitación importante, siendo éste más crítico para las redes de Conavi y Corfinsura...



- En la red de oficinas de Conavi, alrededor de 2.800 personas
- En la red de oficinas de Corfinsura, alrededor de 80 personas
- En los back office para soportar los procesos, alrededor de 400 personas



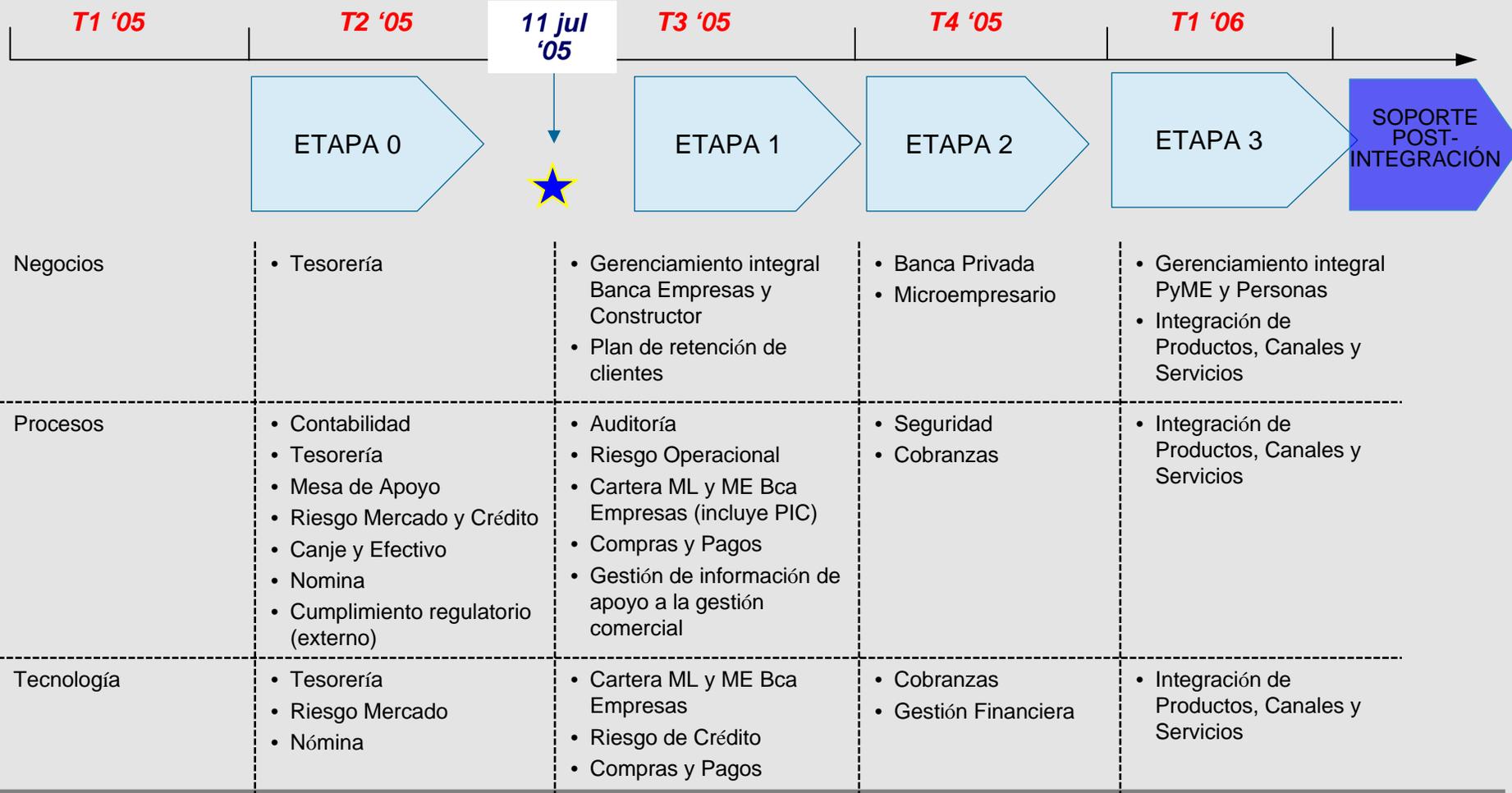
Ruta Crítica
para la implementación de un
proceso con la calidad esperada

Finalmente, se debe hacer un proceso de migración de datos y aplicativos considerable....

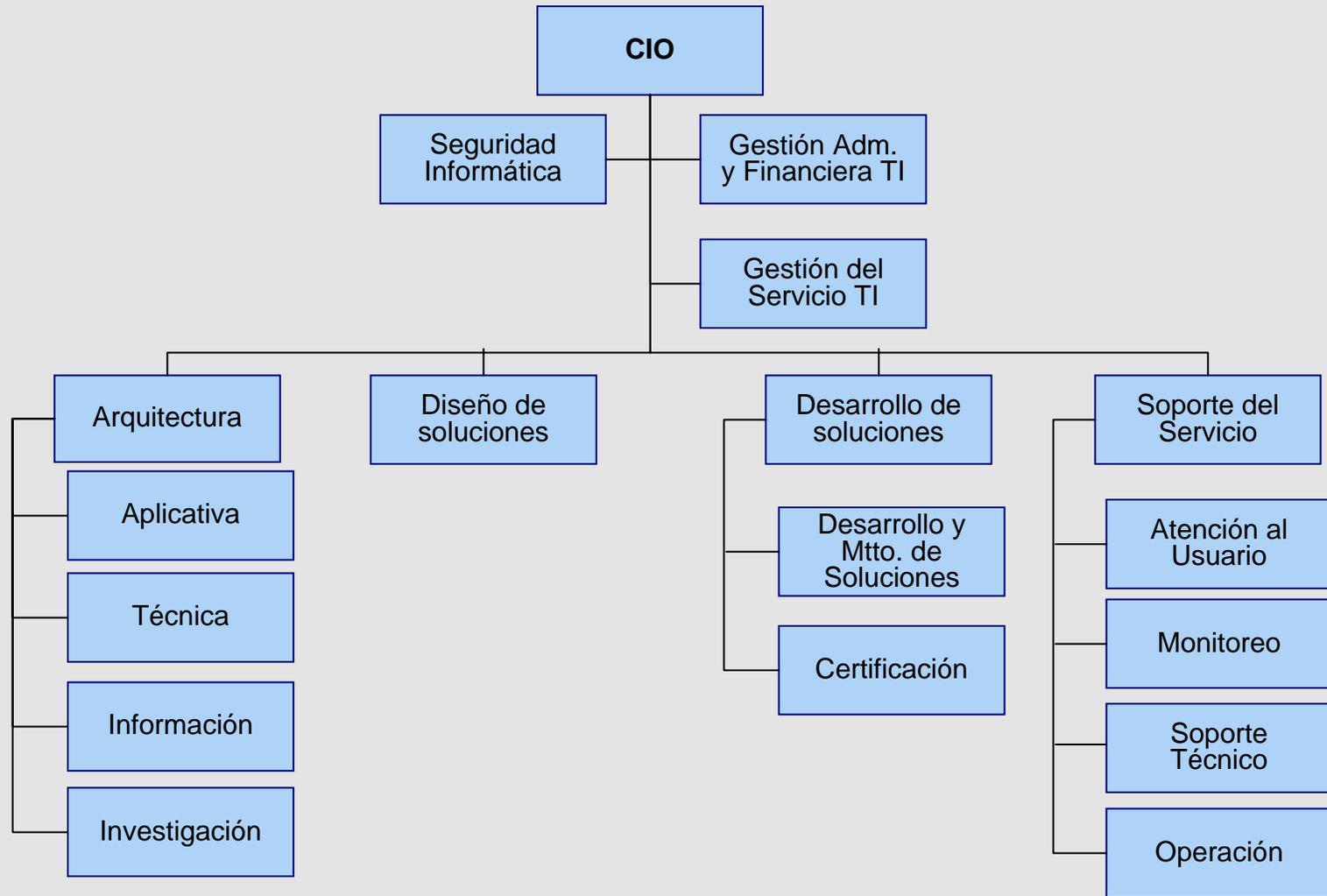


- Se deben migrar alrededor de 3.500.000 clientes a la nueva plataforma
- Se deben migrar 40 aplicaciones de Conavi y 52 de Corfinsura a la nueva plataforma
- Se deben migrar los datos históricos de todas las aplicaciones

Cronograma de trabajo



Estructura Funcional de TI



Agenda

- ✓ Antecedentes de la Integración
- ✓ Antecedentes Tecnológicos
- ✓ Objetivos de la Integración
- ✓ Organización del Proyecto
- ✓ Metodología de Integración
- ✓ Factores Críticos de Éxito
- ✓ Próximos pasos

Factores Críticos de Éxito

Un proceso de integración debe contar con los siguientes factores clave de éxito...



- ❑ **Enfoque Integrado:** Asegurar una visión integrada de los aspectos tecnológicos, de procesos y de gestión humana en función de la estrategia del negocio, ya que la solución tecnológica por sí misma no abarca todos los aspectos.
- ❑ **Metodología:** Un marco metodológico permite la ejecución del proyecto con una secuencia de pasos, tareas y entregables que mejoran la organización, coordinación y ejecución del proyecto. Esta metodología debe ser probada, integral, asequible y aplicada con disciplina y sentido práctico.
- ❑ **Gerencia del Proyecto:** Debe cubrir los aspectos financieros, avance y seguimiento, manejo de incidencias y mitigación de riesgos, permitiendo la conducción del proyecto de forma eficiente.

Factores Críticos de Éxito

Un proceso de integración debe contar con los siguientes factores clave de éxito...



- ❑ **Objetivos y Metas:** Estos deben ser claros, bien definidos y enmarcados en un caso de negocios (costos y beneficios), con seguimiento continuo durante la ejecución del proyecto a través de indicadores adecuados que permitan medir el avance.
- ❑ **Conocimiento de la Organización:** El entendimiento de la estrategia, planes, forma de trabajo y cultura organizacional del cliente permite establecer un entorno de trabajo ideal y una sinergia entre los miembros del equipo en función de los objetivos de la organización.
- ❑ **Apoyo de la Alta Gerencia:** Formación de un Comité de Dirección / Seguimiento que proporcione agilidad en la toma de decisiones, asignación de los recursos requeridos, apoyo para lograr el compromiso de las diferentes áreas usuarias y la alineación del proyecto con la estrategia de la organización.

Factores Críticos de Éxito

Particularmente, en proyectos de implantación de sistemas core, el 80% de los beneficios se obtienen de la instalación de la aplicación base (sin adaptaciones)



- ❑ Los requerimientos y adaptaciones “no imprescindibles” deben ser diferidos
- ❑ Se deben manejar muy bien las expectativas de los usuarios
- ❑ Un alto volumen de adaptaciones implica:
 - Mayores tiempos y costos de instalación (diseño, desarrollo y prueba)
 - Inestabilidad en el sistema
 - Necesidad de actualizar la documentación funcional y técnica
 - Mayores probabilidades de retrasos (y los riesgos que estos implican)

Factores Críticos de Éxito

Adicionalmente, se debe gestionar muy bien el tiempo de implantación, ya que cada uno de los retrasos que se presentan generan mayores retrasos, en un ciclo que podría conducir al fracaso del proyecto



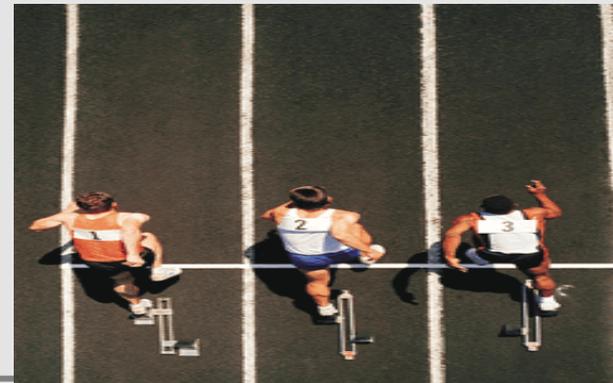
- Mayores costos
- Desgaste / desmotivación del equipo de trabajo
- Pérdida de recursos claves para el proyecto
- Pérdida de confianza de la Alta Gerencia y los usuarios
- Decisiones que recortan los tiempos del proyecto a expensas de la calidad, el alcance y los beneficios esperados (“parches” o “soluciones temporales”)
- Nuevos requerimientos
- Pérdida de vigencia del proyecto y sus beneficios

Agenda

- ✓ Antecedentes de la Integración
- ✓ Antecedentes Tecnológicos
- ✓ Objetivos de la Integración
- ✓ Organización del Proyecto
- ✓ Metodología de Integración
- ✓ Factores Críticos de Éxito
- ✓ Próximos pasos

Próximos Pasos

- ❑ Implementación y seguimiento Etapas de Integración
- ❑ Conformación del equipo de trabajo que tendrá a cargo la gestión del proyecto de renovación tecnológica y el cual estará liderado por el área de Arquitectura de la Vicepresidencia de Tecnología
- ❑ Definición de planes de trabajo, modelo de gobierno y esquemas de seguimiento del proyecto de renovación tecnológica
- ❑ Establecimiento de roles, responsabilidades y compromisos de las áreas comerciales y operativas del nuevo banco dentro del proyecto de renovación tecnológica



Integración

 **BANCOLOMBIA**

 **Conavi**
El Banco que quiere a la gente

 **CORFINSURA**

Gracias

Integración

