



Banco de Chile

neos

Un Chile en evolución

1

El Banco de Chile y el Proyecto Neos

2

Porque un Caso de Exito

3

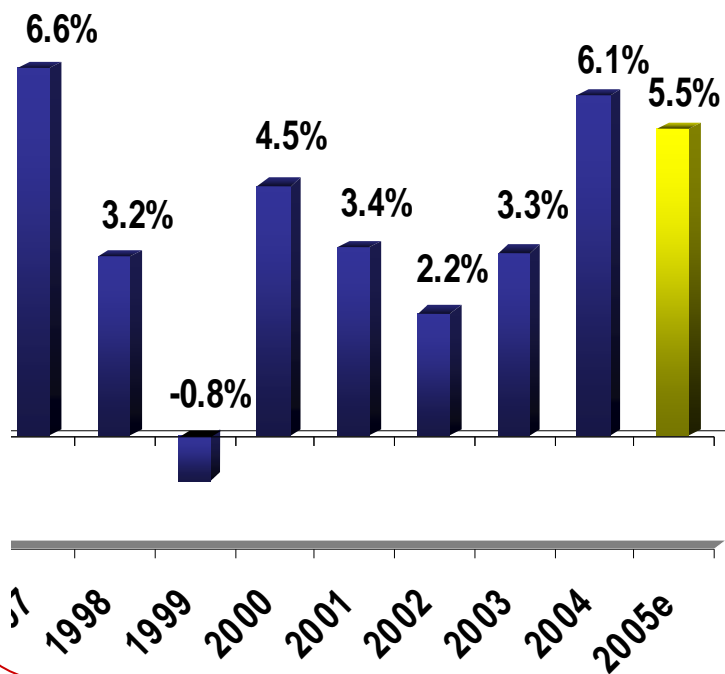
Lecciones y Conclusiones

1

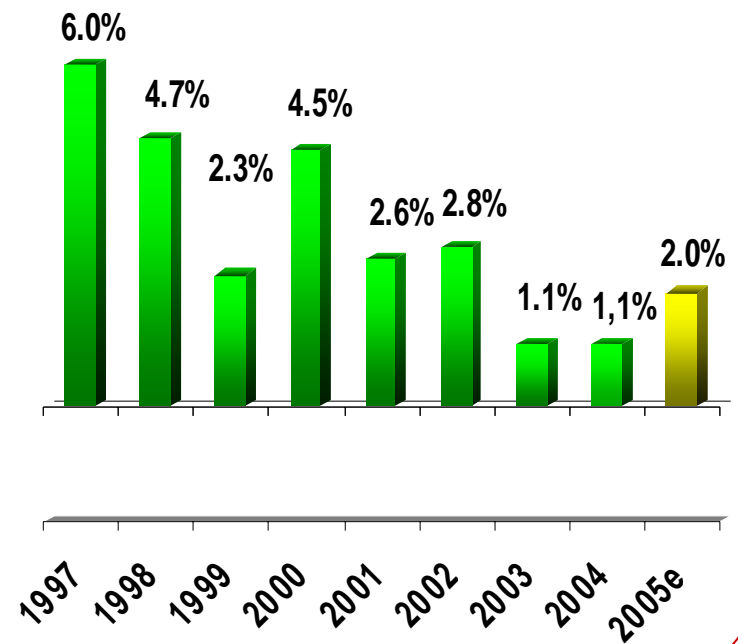
El Banco de Chile y el Proyecto Neos



👉 PGB

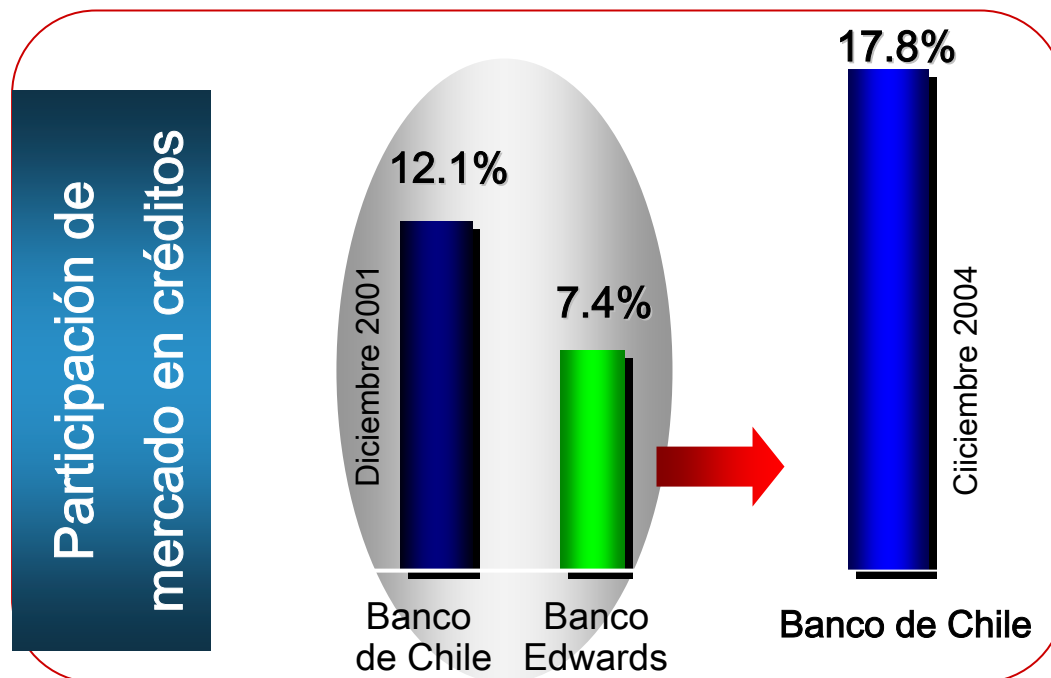


👉 Inflación





- ❖ 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^{do} y 4^{to} 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
FONDOS MUTUOS

BANCHILE
CORREDORA DE SEGUROS

PROMARKET
FUERZA DE VENTA MASIVA



BANCHILE
ASESORÍA FINANCIERA

BANCHILE
FACTORING

BANCHILE
SECURITIZADORA

SOCOFIN
COBRANZAS

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

Buenos Aires
Ciudad de México
Sao Paulo

BANCHILE TRADE SERVICES
HONG KONG

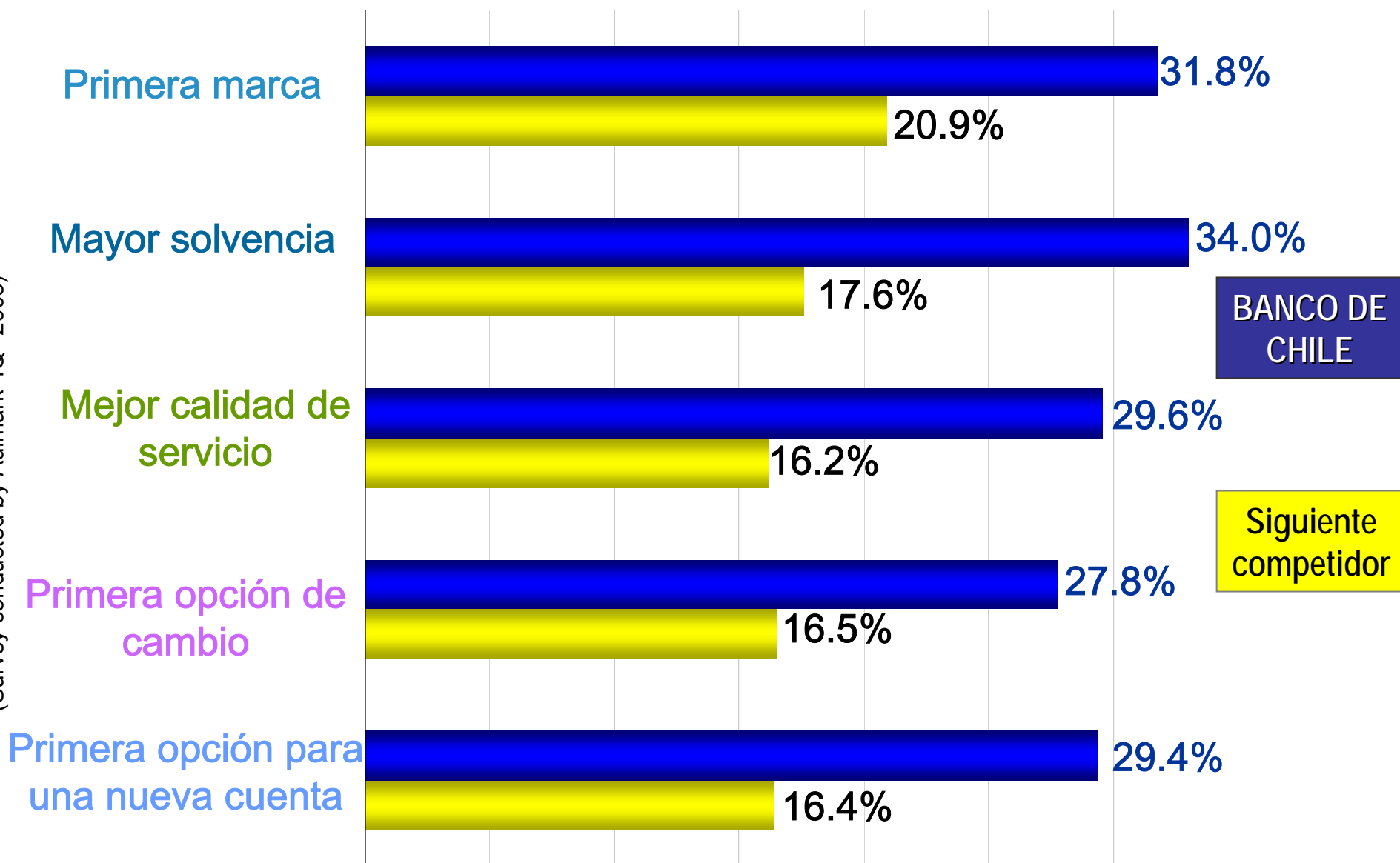
Una Poderosa Presencia de Mercado

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)

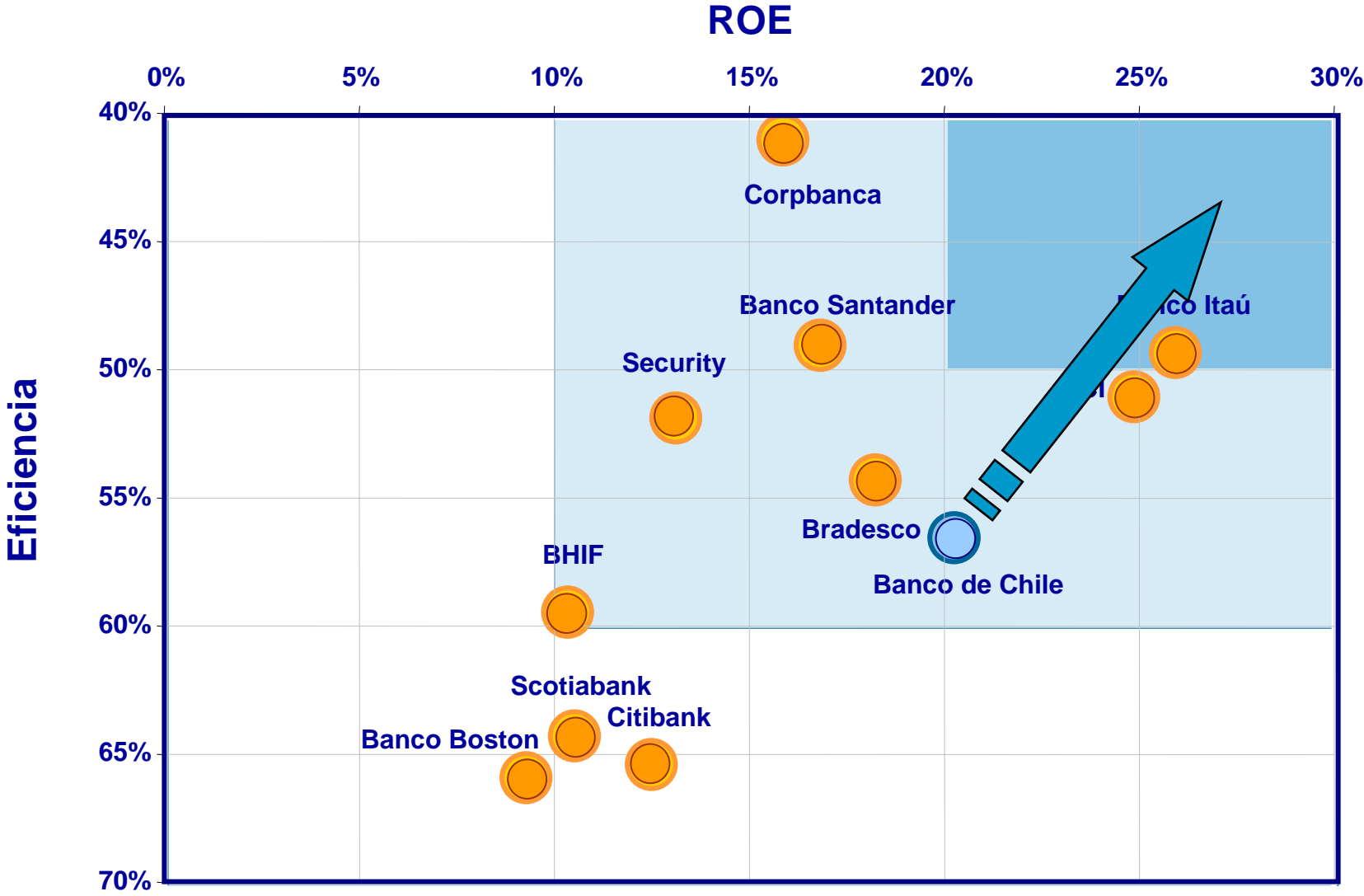
Crecientes presiones sobre márgenes (competitivas y de regulación)

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

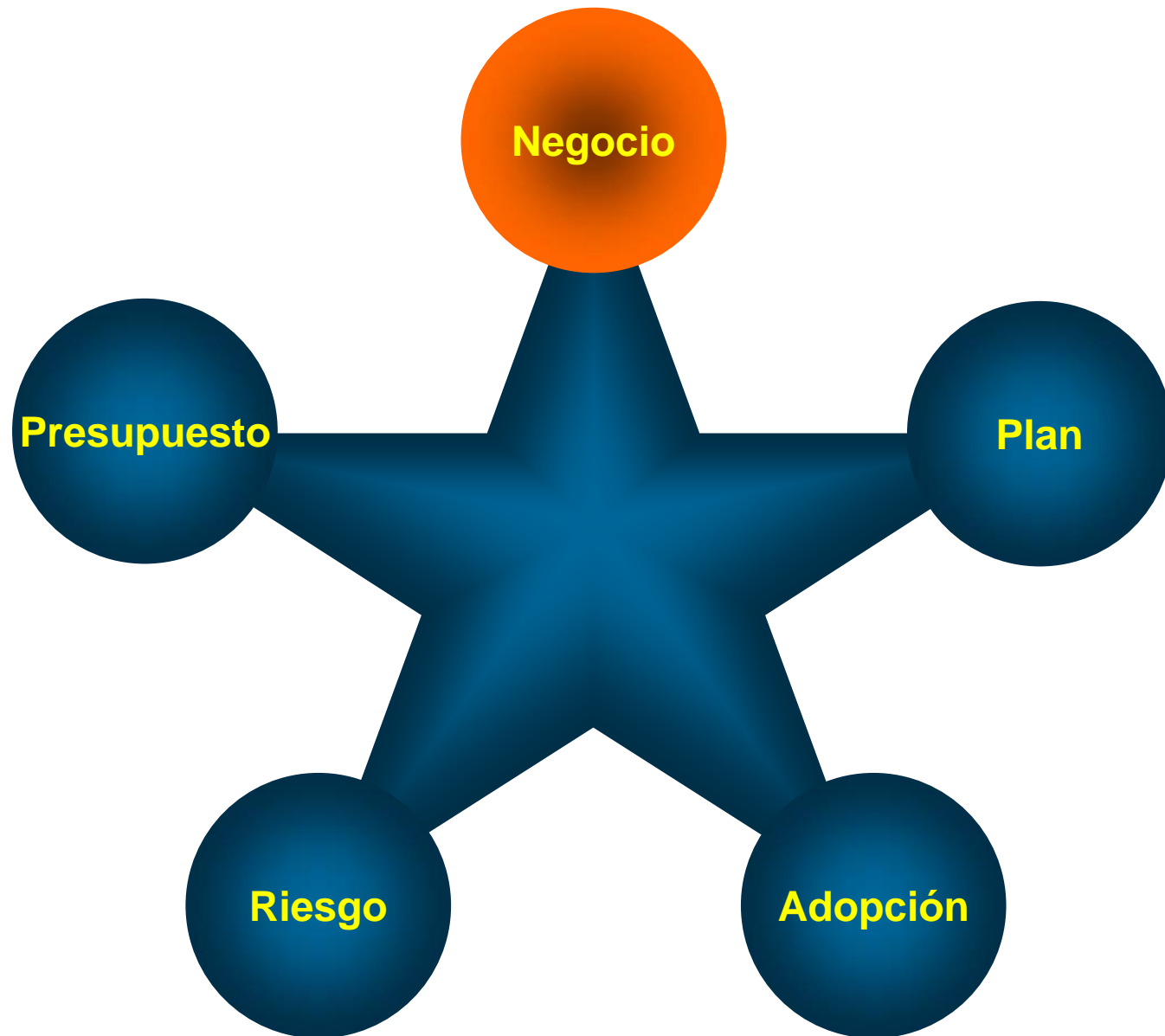
Dotar a la Corporación Banco de Chile de sólidas ventajas competitivas mediante la implantación de un nuevo Modelo de Negocio, con altos niveles de eficiencia y flexibilidad, sustentado en una renovación de los Procesos, Tecnología y Cultura Organizacional.

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?

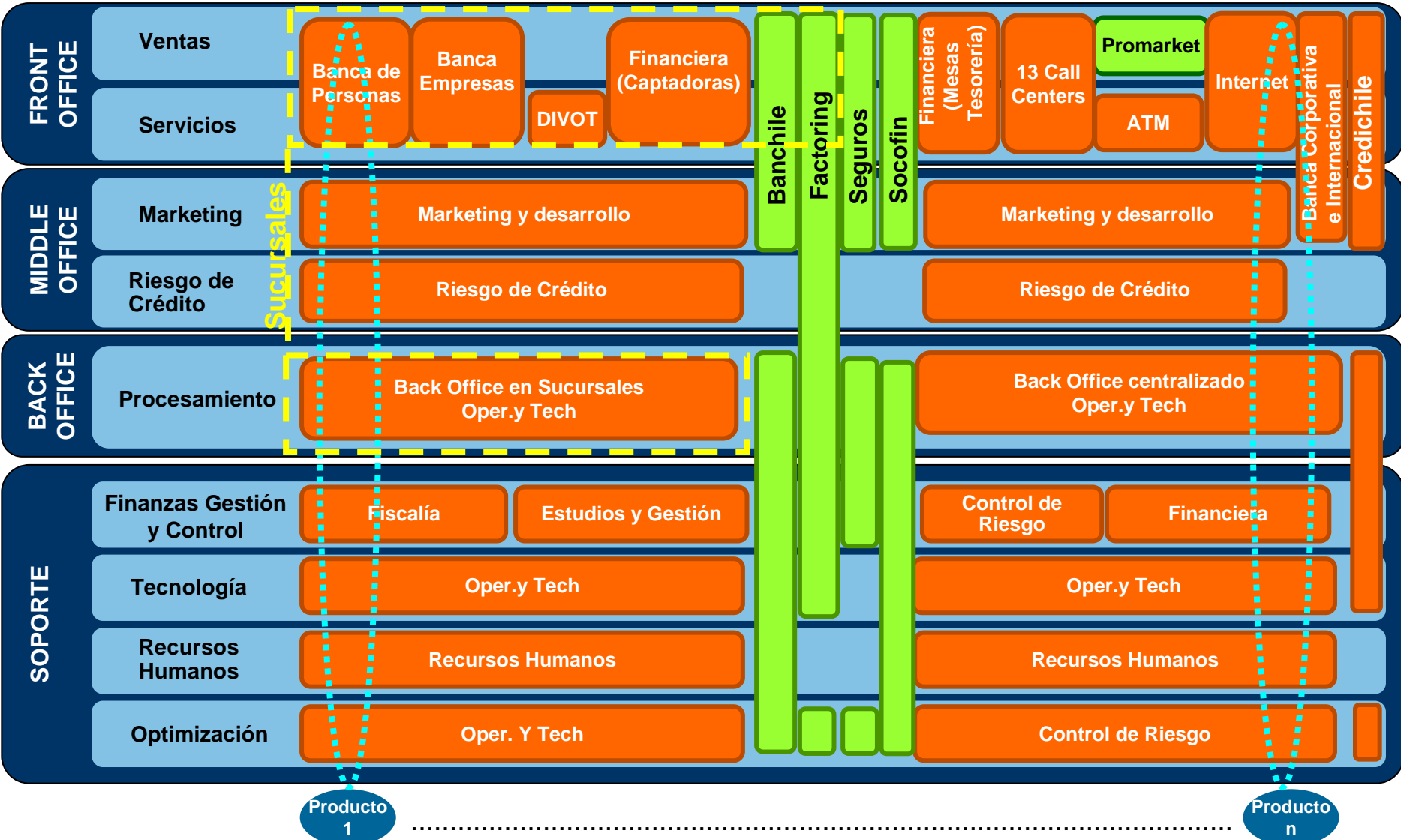
Modelo de Negocio y Operacional, que plasme en forma concreta los aspectos esenciales y acordados para el Banco de Chile deseado

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

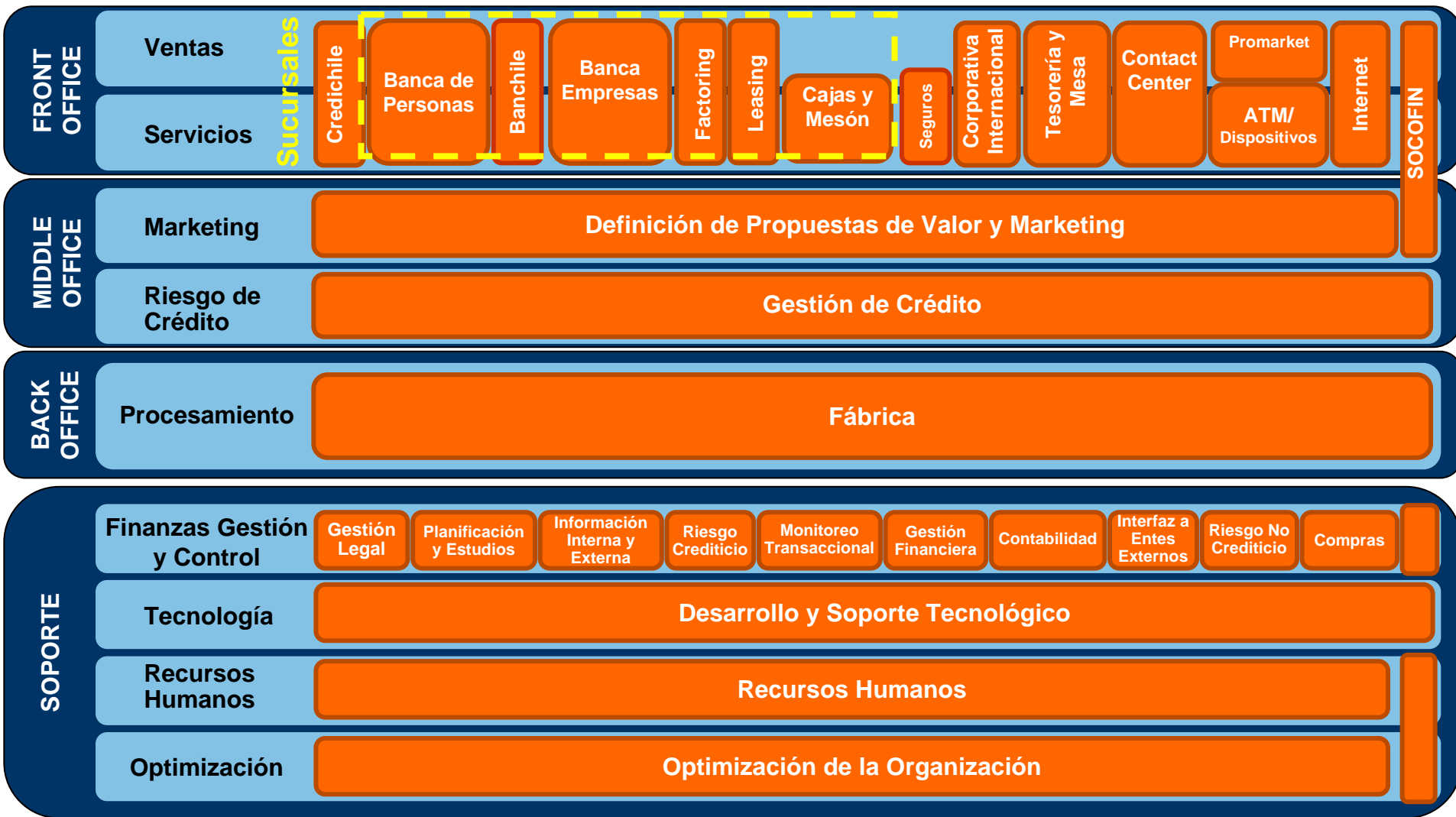
Caso de Negocios y Gestión de la Transformación, darle marco y sustento tangible a la conveniencia de la transformación y obtener compromisos concretos de los responsables

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.

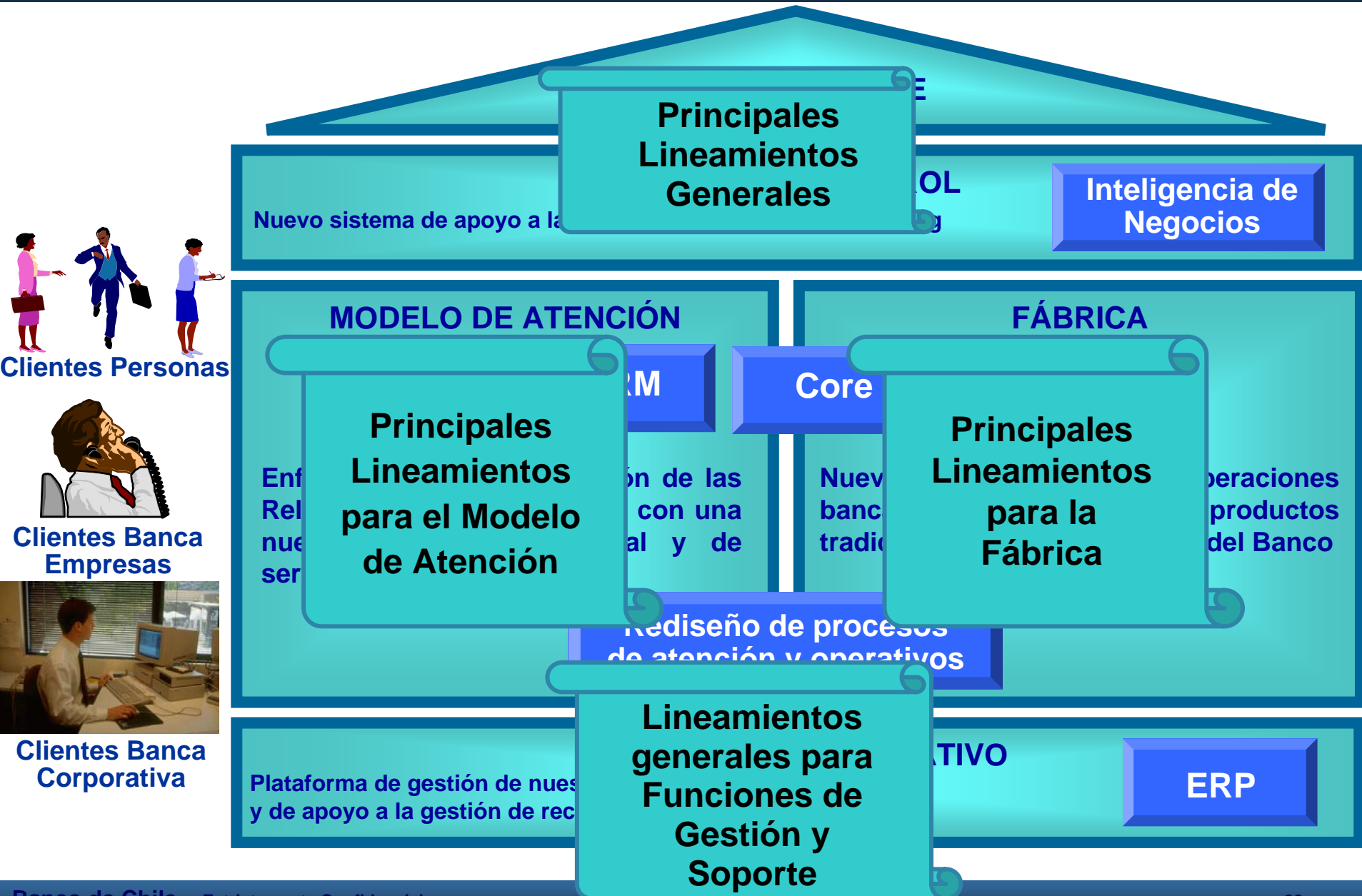


Modelo de Negocios y Operacional



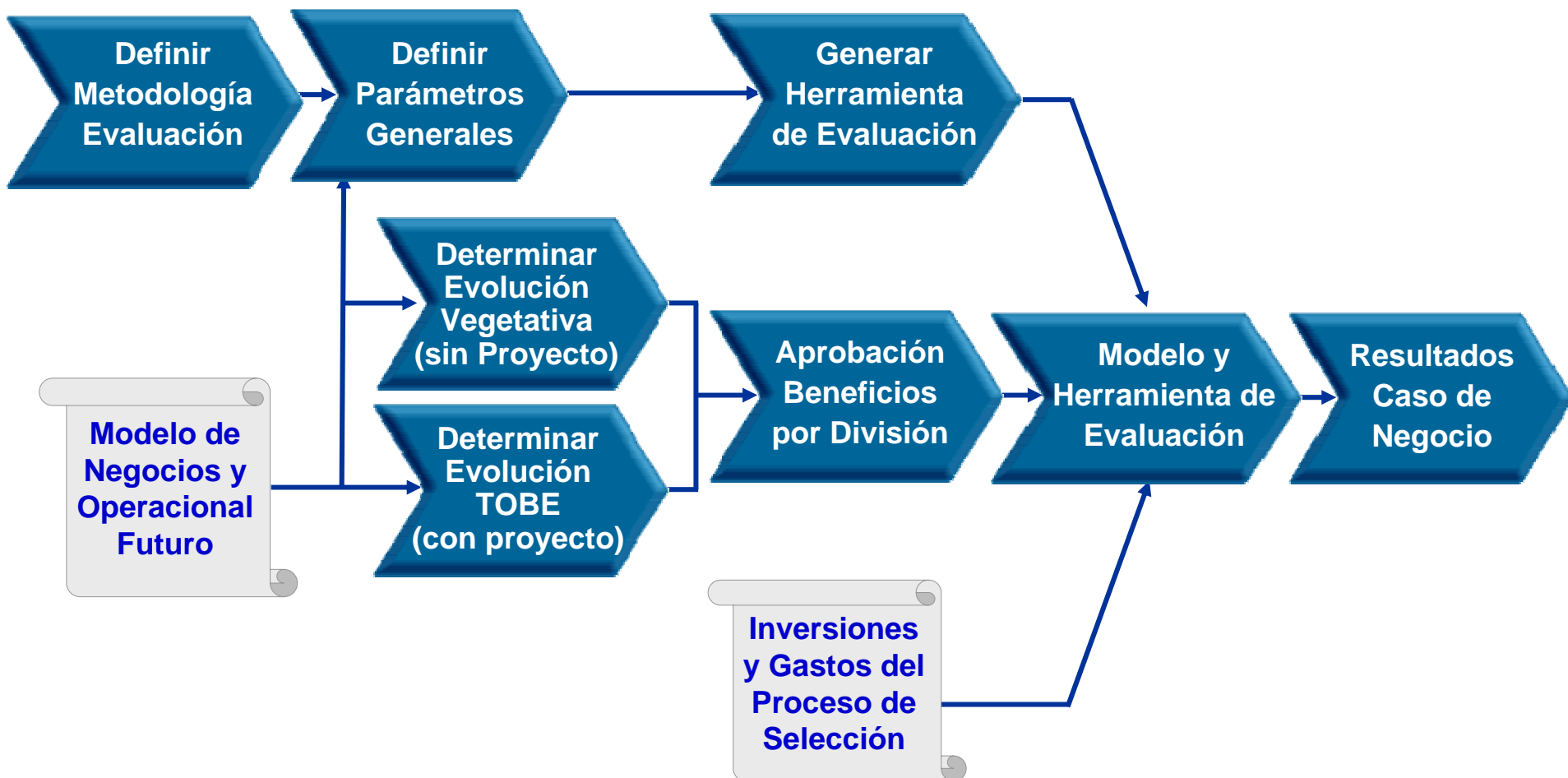
Modelo con apertura por canales y con funciones en la fábrica

Mapa Funcional del Modelo "To Be"



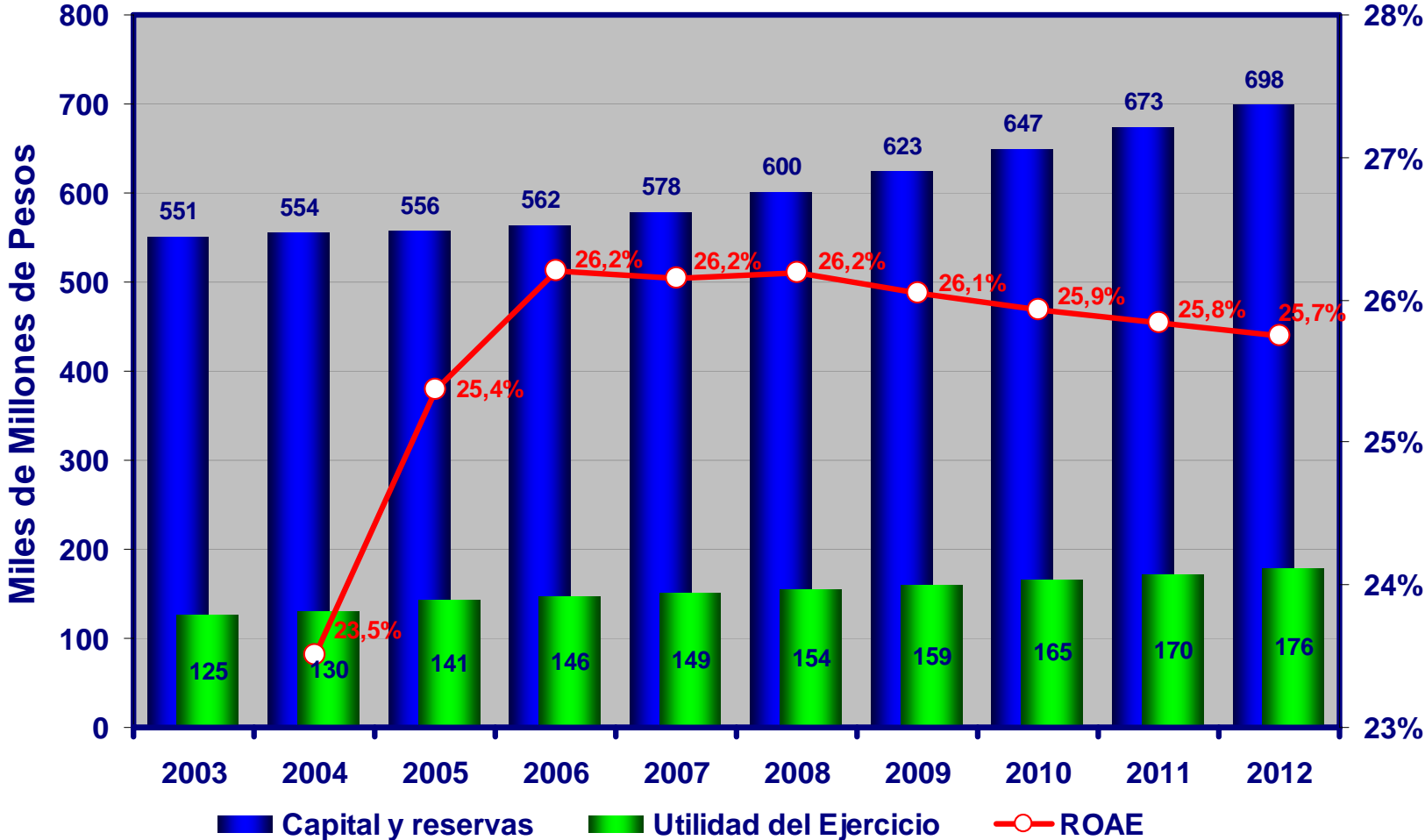
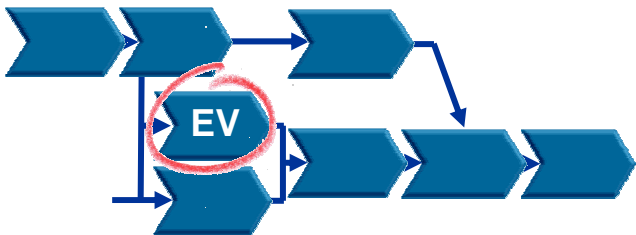
Metodología de Evaluación del Caso de Negocio

Etapas Evaluación Caso de Negocios



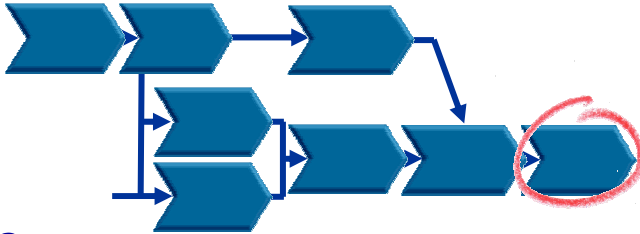
Resultados Evolución Vegetativa

Capital y Reservas, Utilidad y ROAE

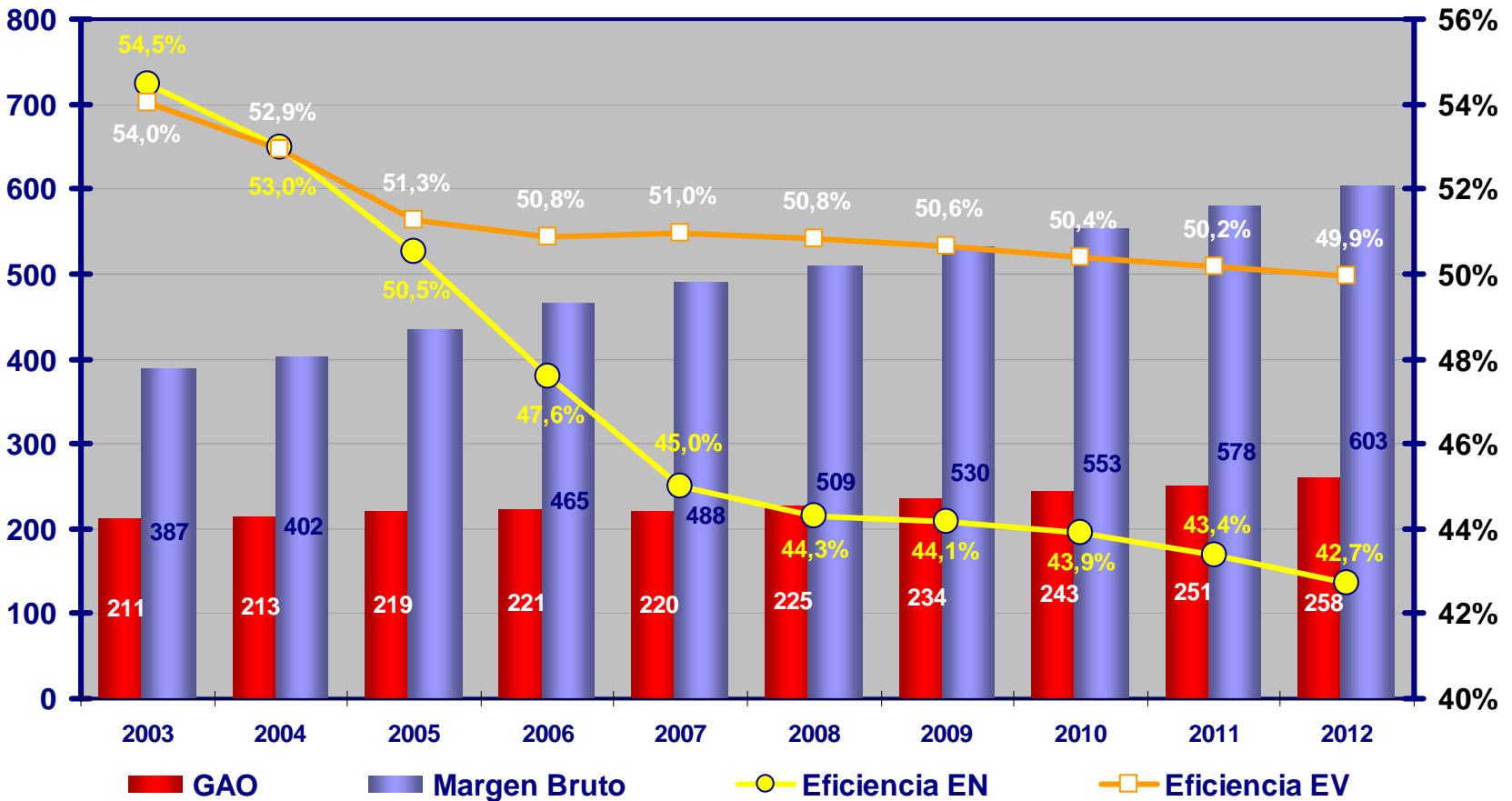


Resultados Evolución Neos

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.

Tema	1er Lugar
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

Anteproyecto

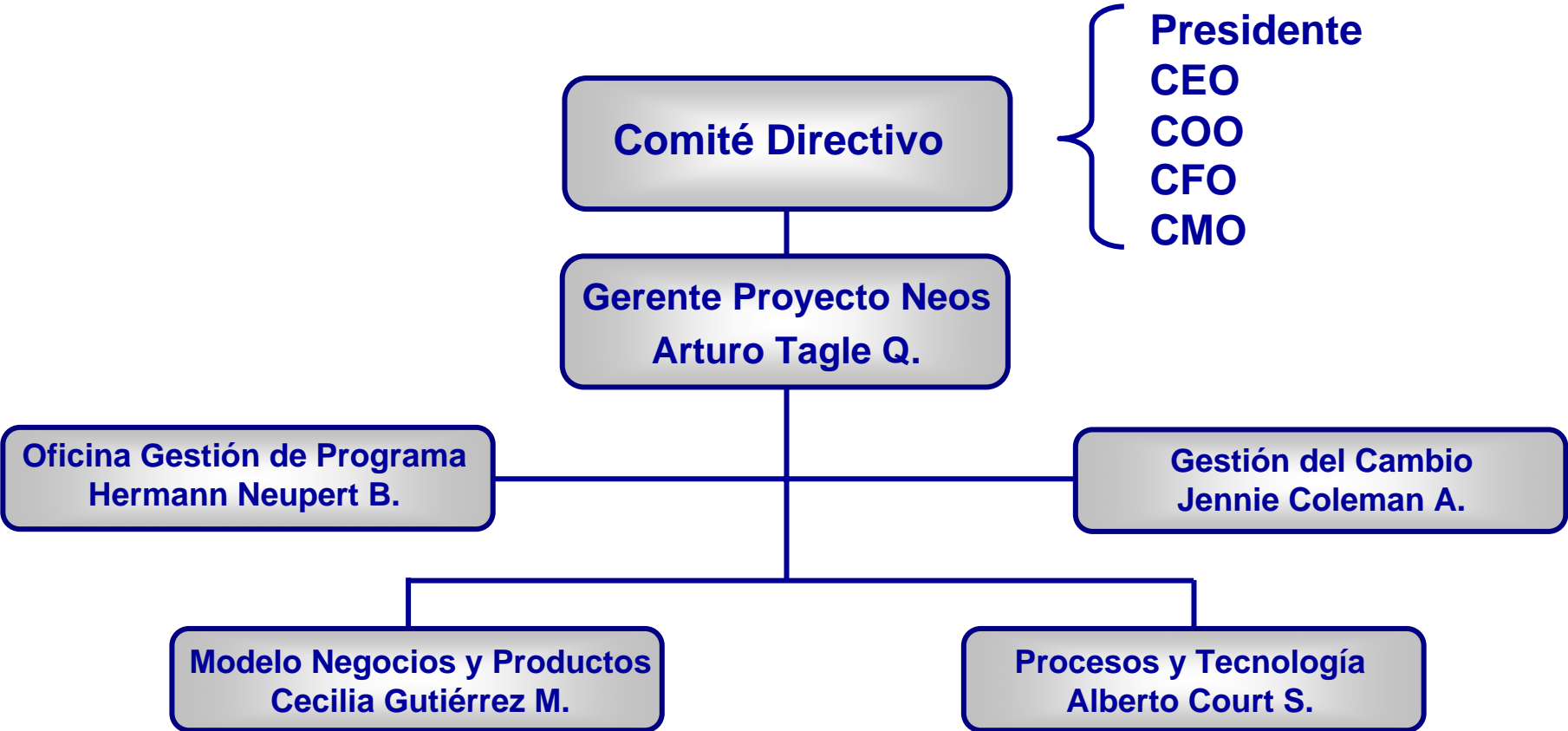
Aprobación Directorio
12 Junio 2003

Lineamientos
del modelo de
negocios

Caso de
Negocios

Selección y
contratación
de proveedores





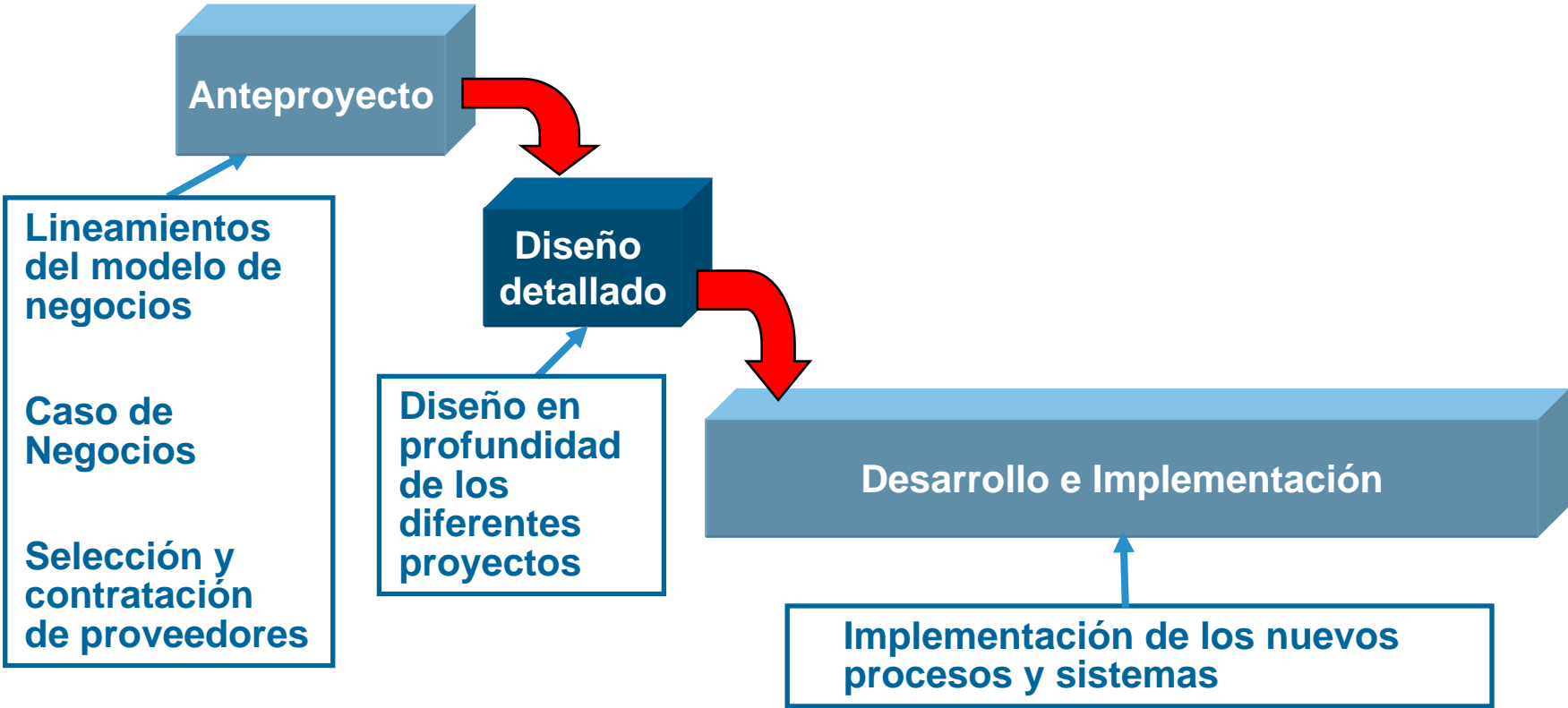
2002

2003

2004

2005

2006



Procesos

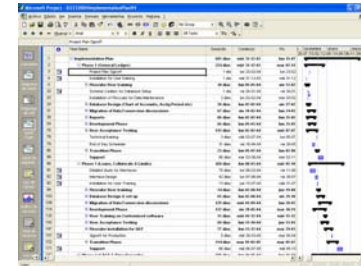


NEOS

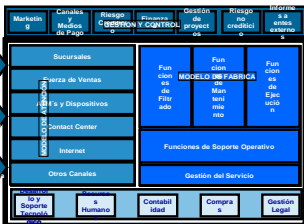
Requerimiento	Requisito	Detalle	Estado	Responsable	Fecha
Requerimiento 1	Requisito 1.1	Detalle 1.1.1	Completado	Usuario	2005-07-01
Requerimiento 1	Requisito 1.2	Detalle 1.2.1	Pendiente	Usuario	2005-07-01
Requerimiento 2	Requisito 2.1	Detalle 2.1.1	Completado	Usuario	2005-07-01
Requerimiento 2	Requisito 2.2	Detalle 2.2.1	Pendiente	Usuario	2005-07-01

Requerimientos a los distintos sistemas escogidos

Planes de proyectos



Contratos



Modelo

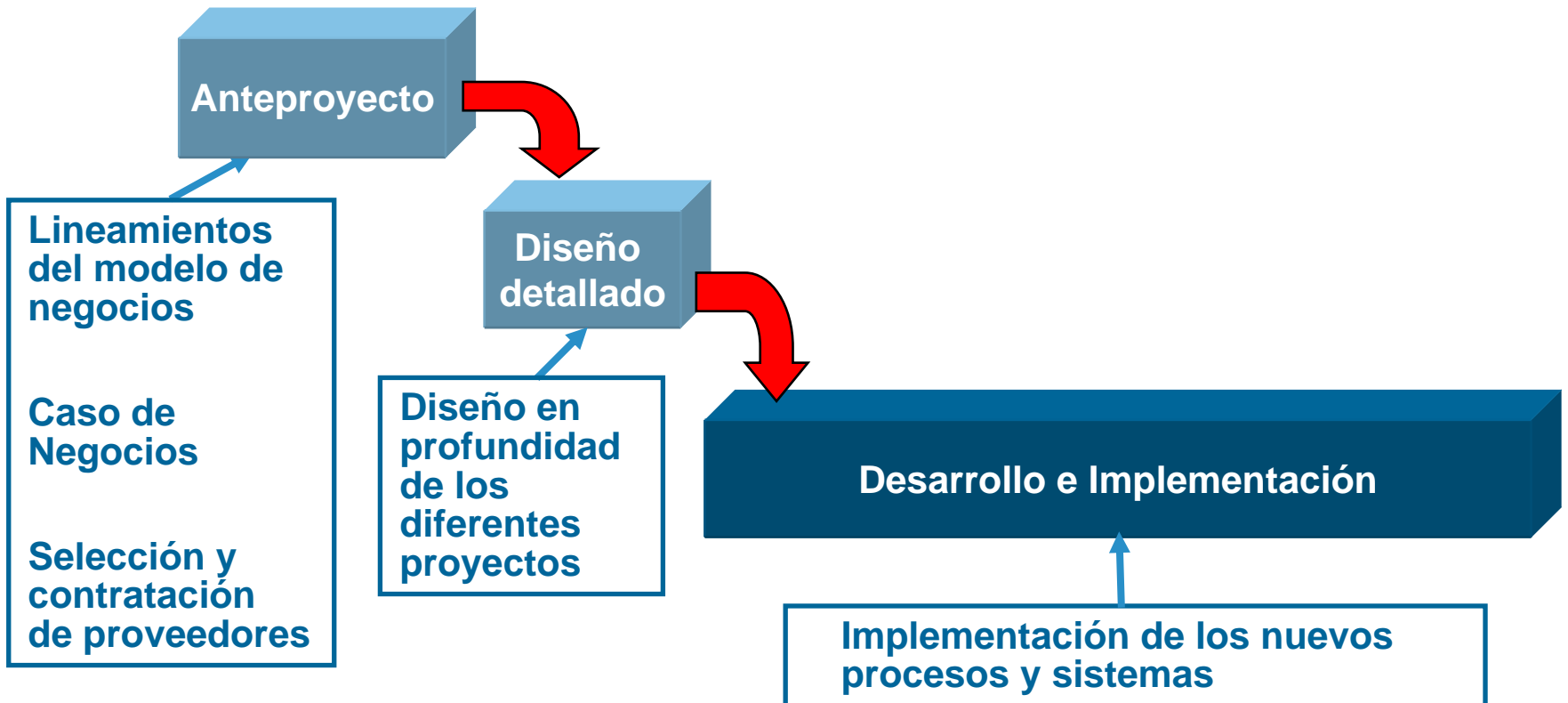
2002

2003

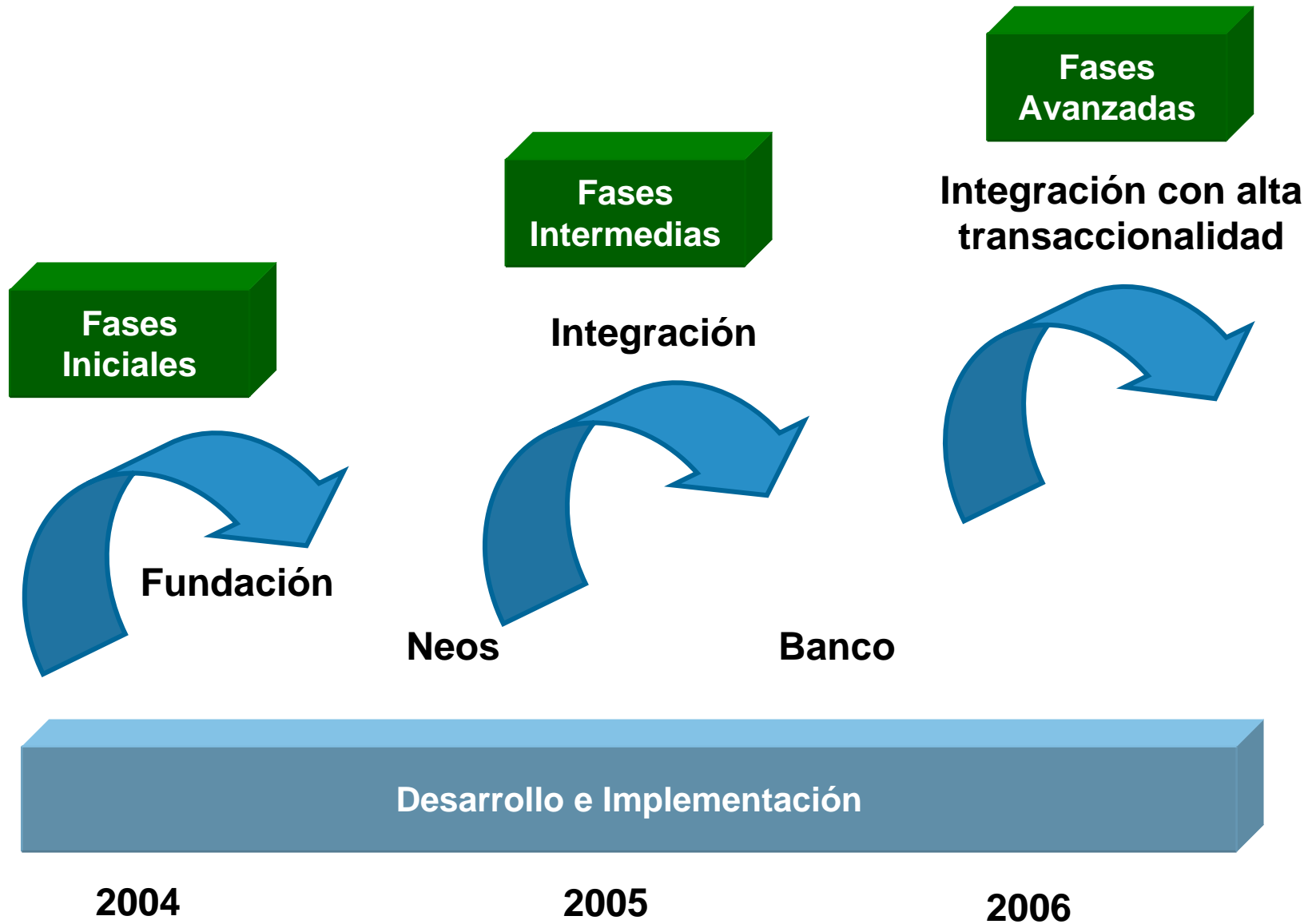
2004

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

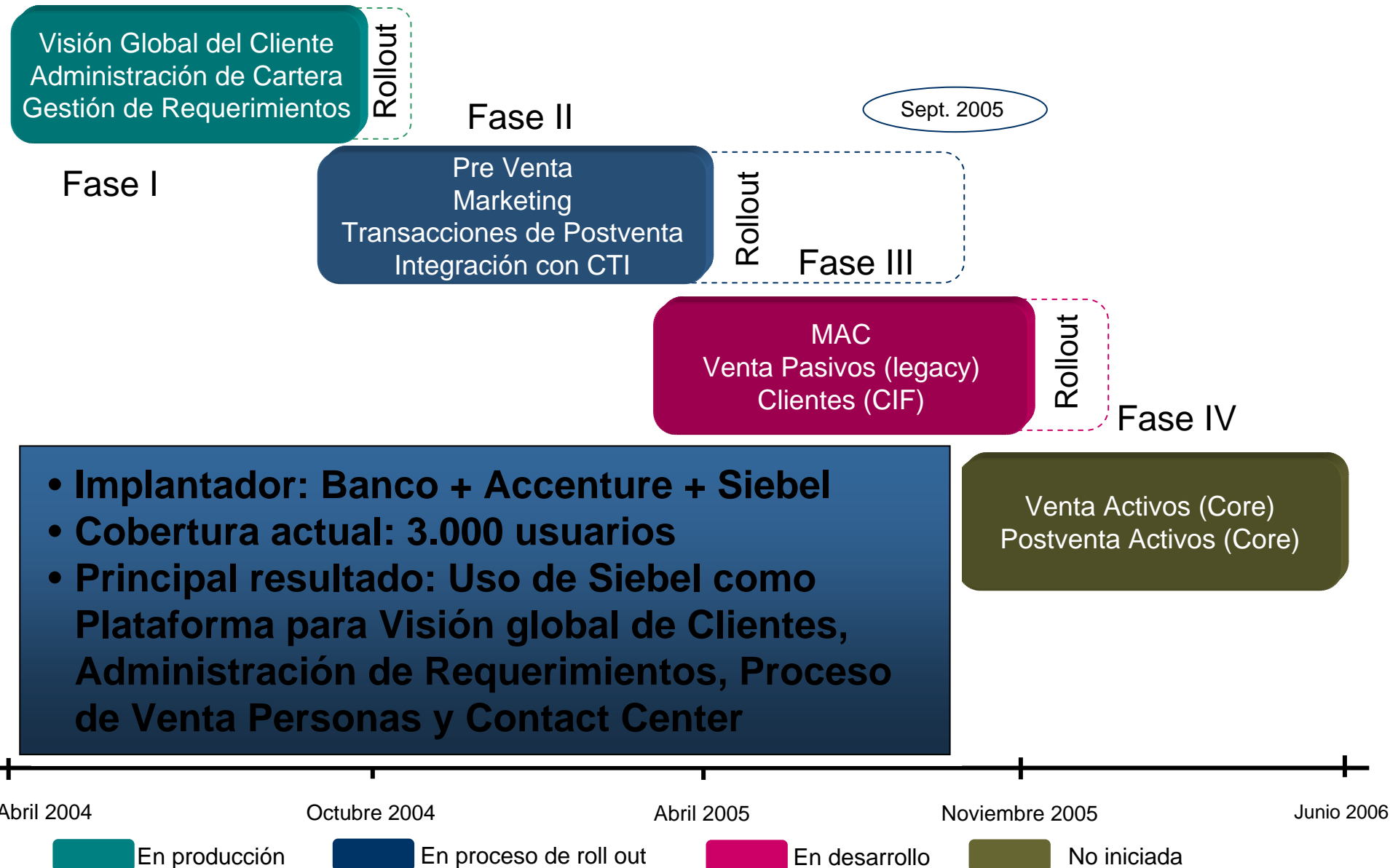
Gestión del Cambio : Comunicaciones, Capacitación

Procesos : Atención, Fábrica

Migración : Calidad de datos, ETL, convivencia

QA : Pruebas, robotización, gestión configuración

Proyecto CRM: Centrado en el Cliente



Cientes de Mi Equipo **Resultados de la consulta** 1 - 10 de más de 10+

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

Personas 1 de más de 10+

Resultados de la consulta

*RUT: 10033870-K	Segmento: Personal	Teléfono: 3692962	Cobertura: GVASQUEZ
*Apellido Paterno: Maureira	Nivel de Atención: ☆☆☆☆☆	Correo Electrónico:	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: ████████

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

Teléfono: 3692962 Equipo de Cobertura: GVASQUEZ

Correo Electrónico: Dirección: ...ant Pereira

Of. Ejec. Relacionamento: OF. MONEDA OP. Banca: Personas

Comportamiento Cliente: Marca: Banco De Chile

Productos y Servicios a Ofrecer Menú | Consulta Sin registros

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

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+

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

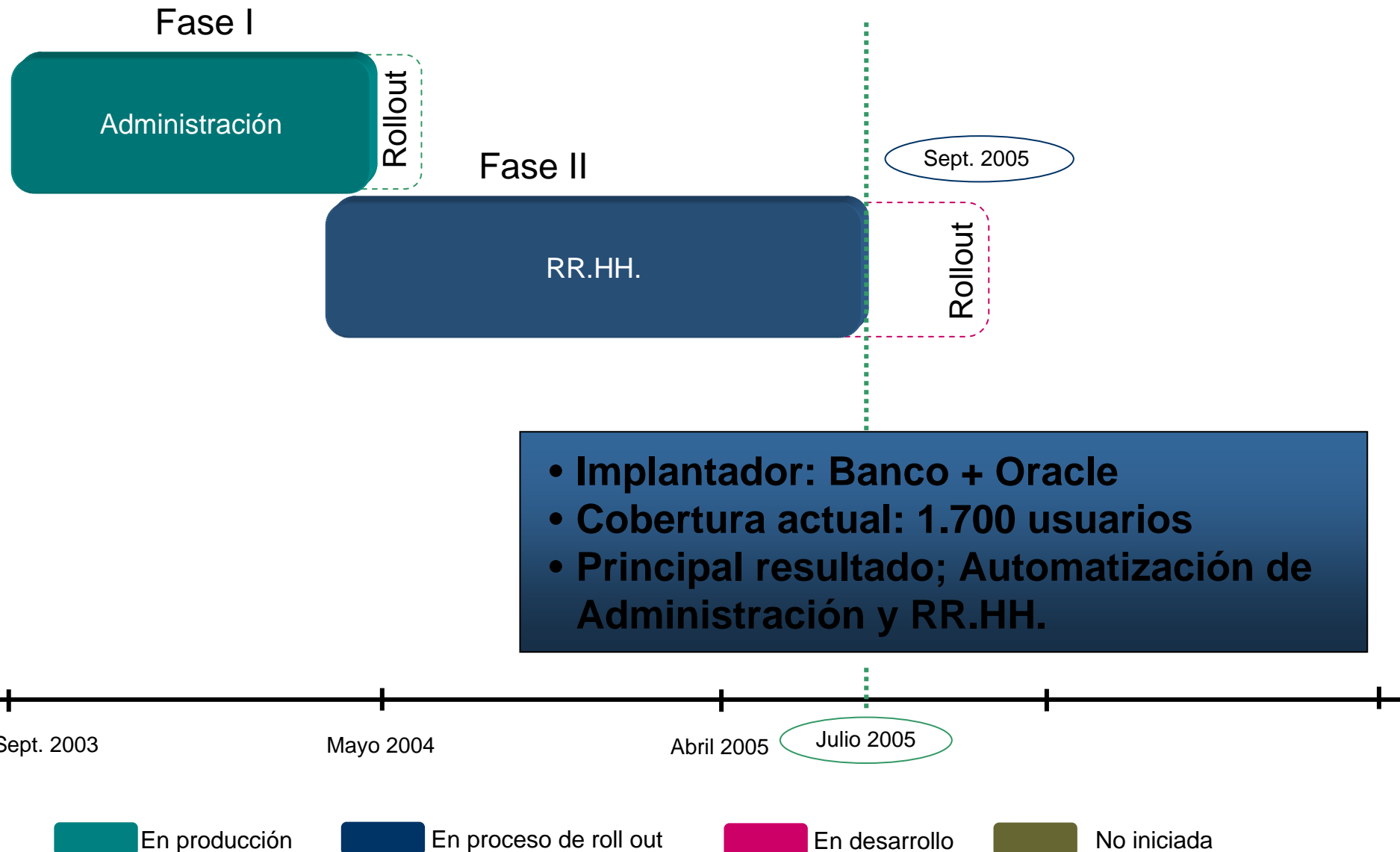
Menú

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

Menú 1 - 1 de 1

Nuevo	Nº Actividad	Tipo	SubTipo	Estado	Descripción	Fecha de Inicio	Duración	Fecha Comprometi
>	1-05FC	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

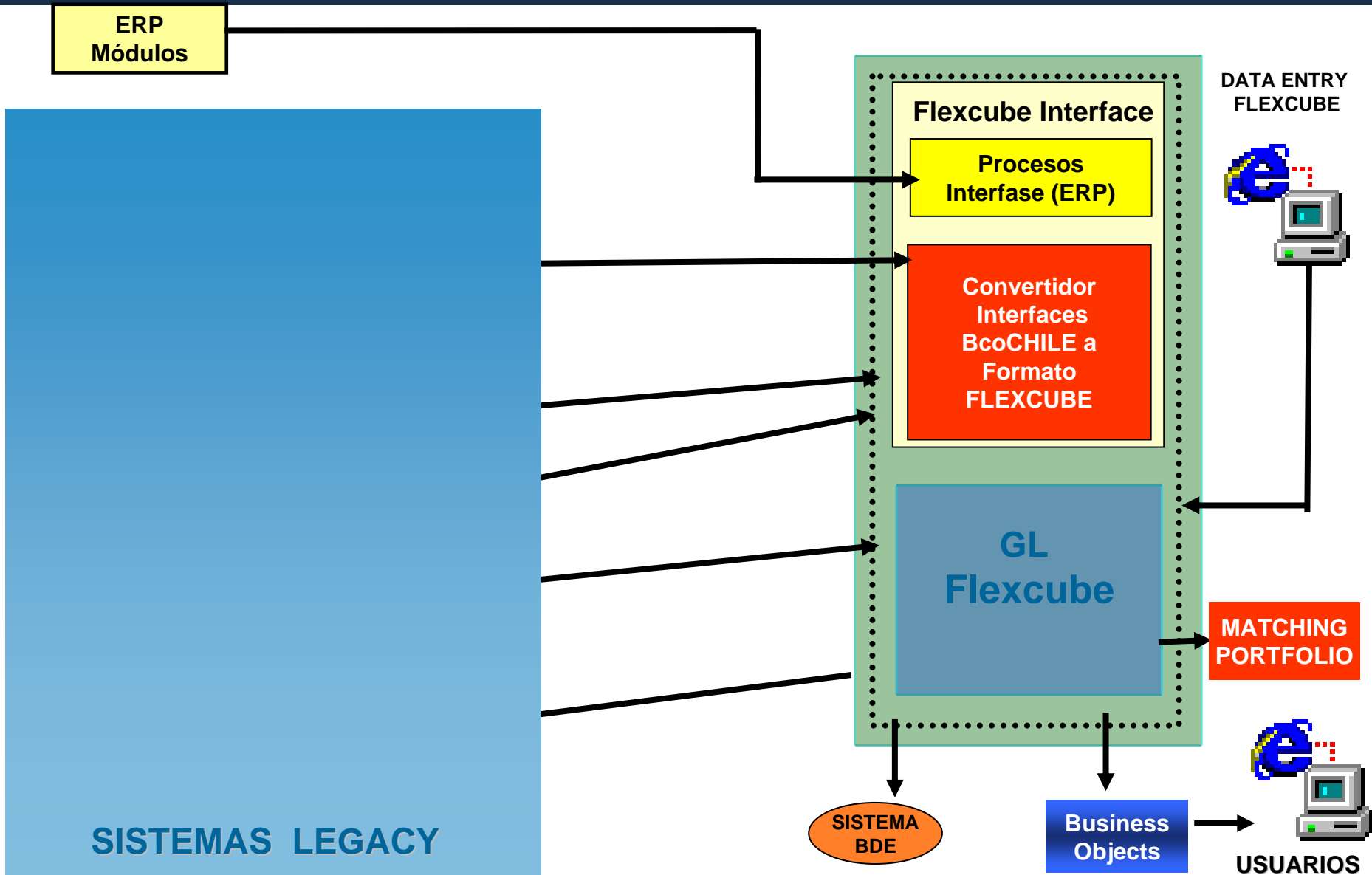
 En producción

 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

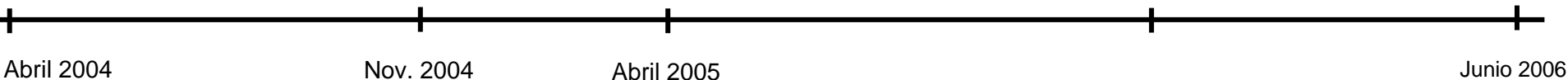
- **Implantador:** Banco + apoyo de IBM
- **Cobertura actual:** 1.500 usuarios internos + 80K Clientes Internet
- **Principal resultado:** Capacidad de integración de/hacia Legacy y Plataforma para nuevos desarrollos in house

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

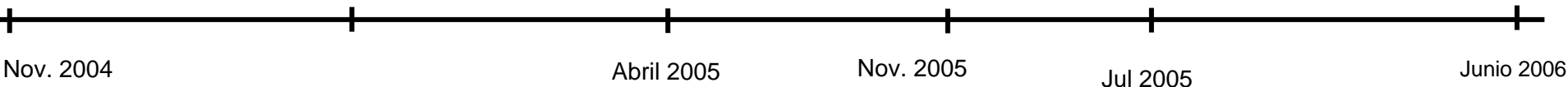
- **Implantador: Banco**
- **Cobertura actual: 500 usuarios**
- **Principal resultado: Aplicaciones de integración de/hacia Legacy para Proyecto CRM fase II**


Fase II

Componentes asociados a Fase III CRM y Fase II Core


Rollout

Componentes de Apoyo de acuerdo a los proyectos principales



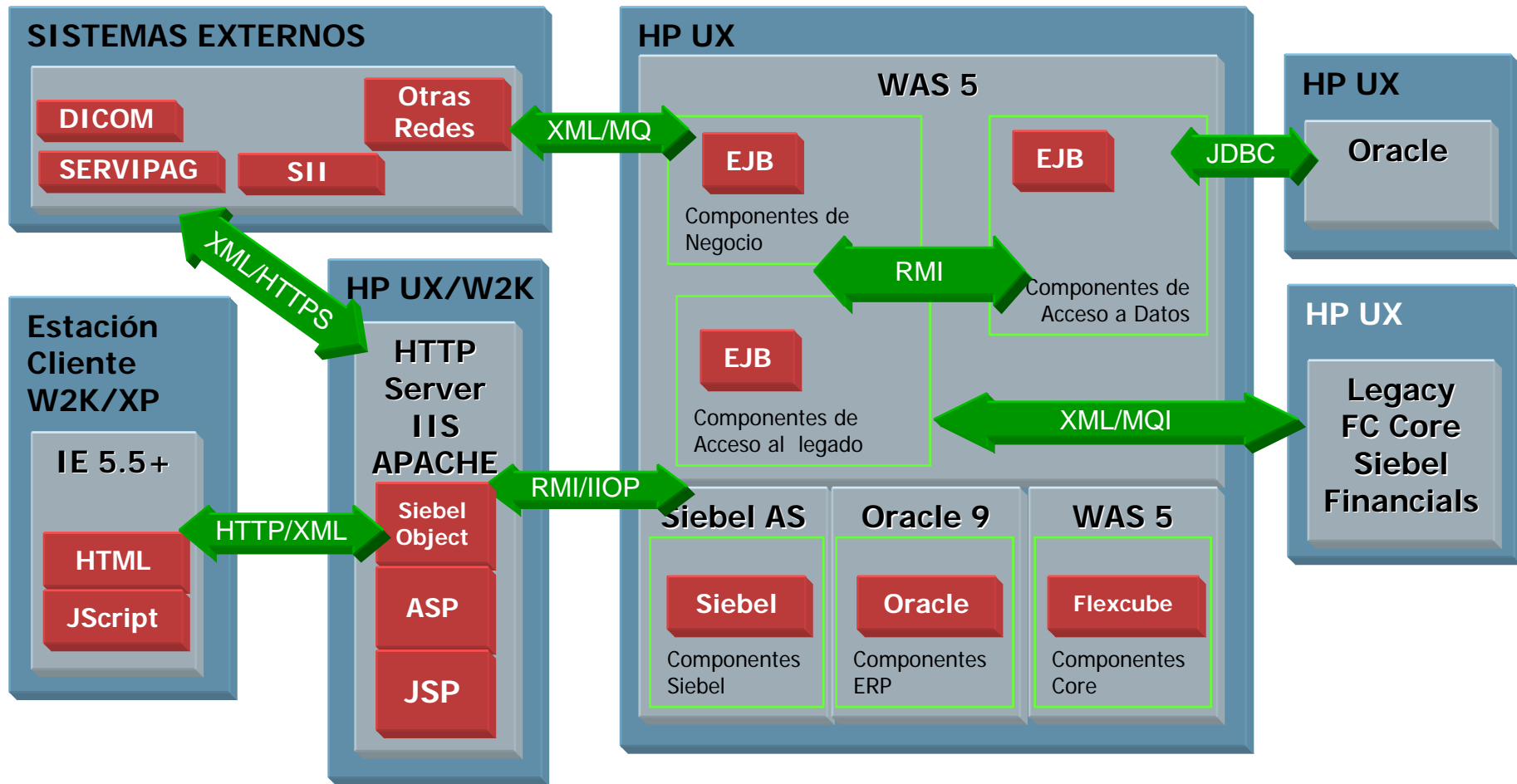
 En producción

 En proceso de roll out

 En desarrollo

 No iniciada

Modelo de Desarrollo



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

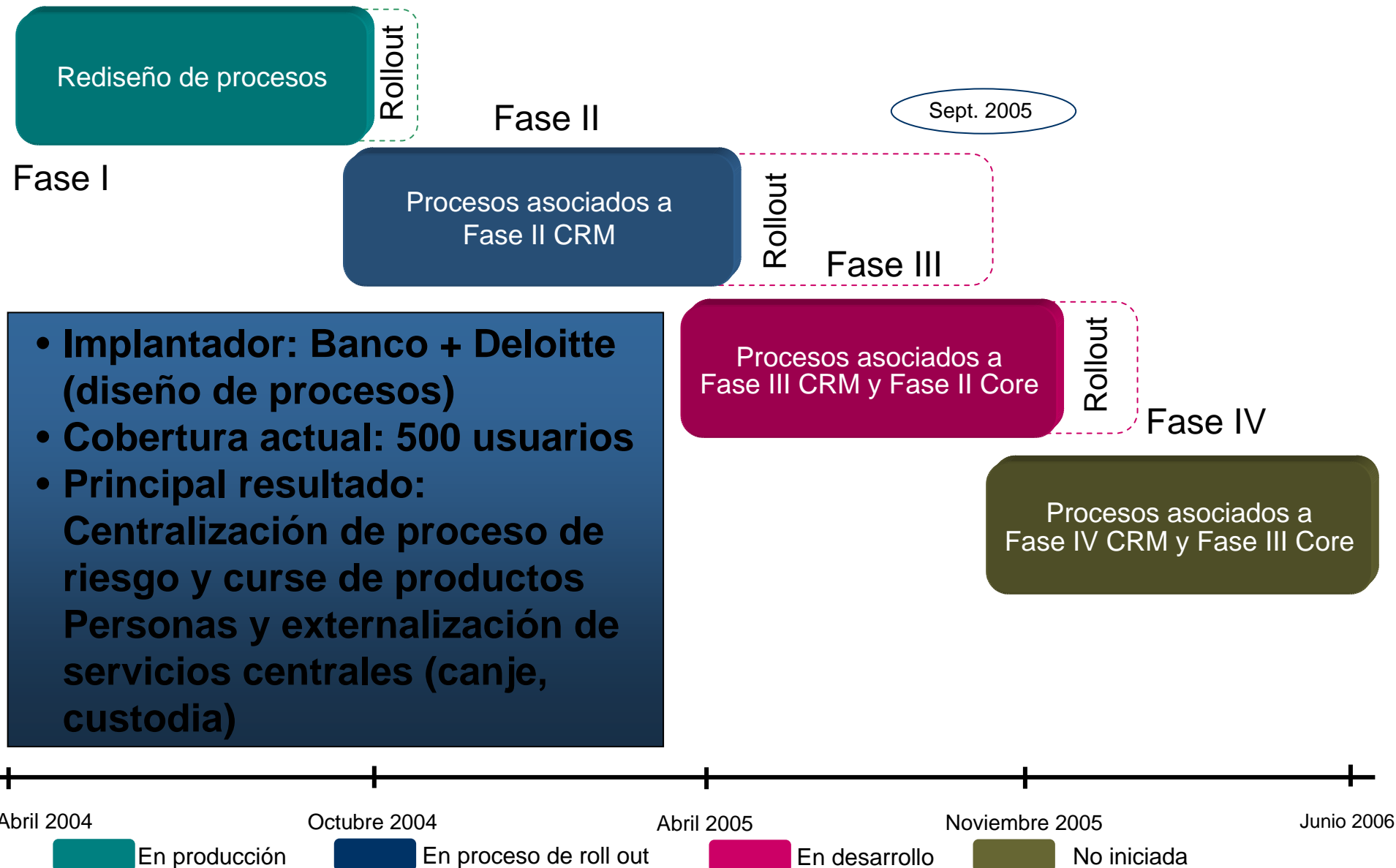


**+50
Servidores
Unix sobre
RP8420**

**+30
ambientes
de Base de
datos**

**3.500
Estaciones
de trabajo
certificadas**

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



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

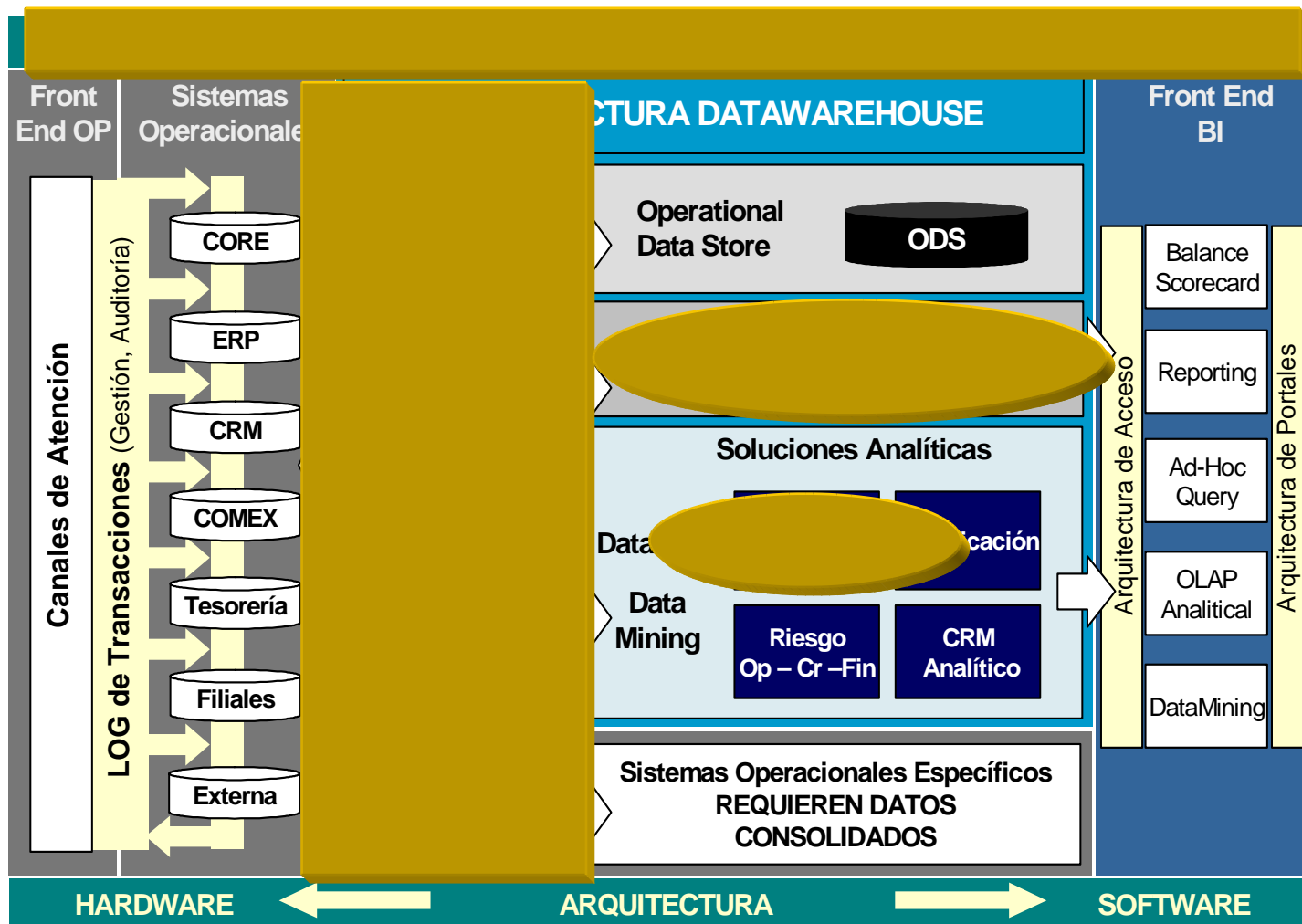
 No iniciada

Priorizar las necesidades del Negocio

Soluciones actualmente inexistentes

Calidad y disponibilidad de los datos

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

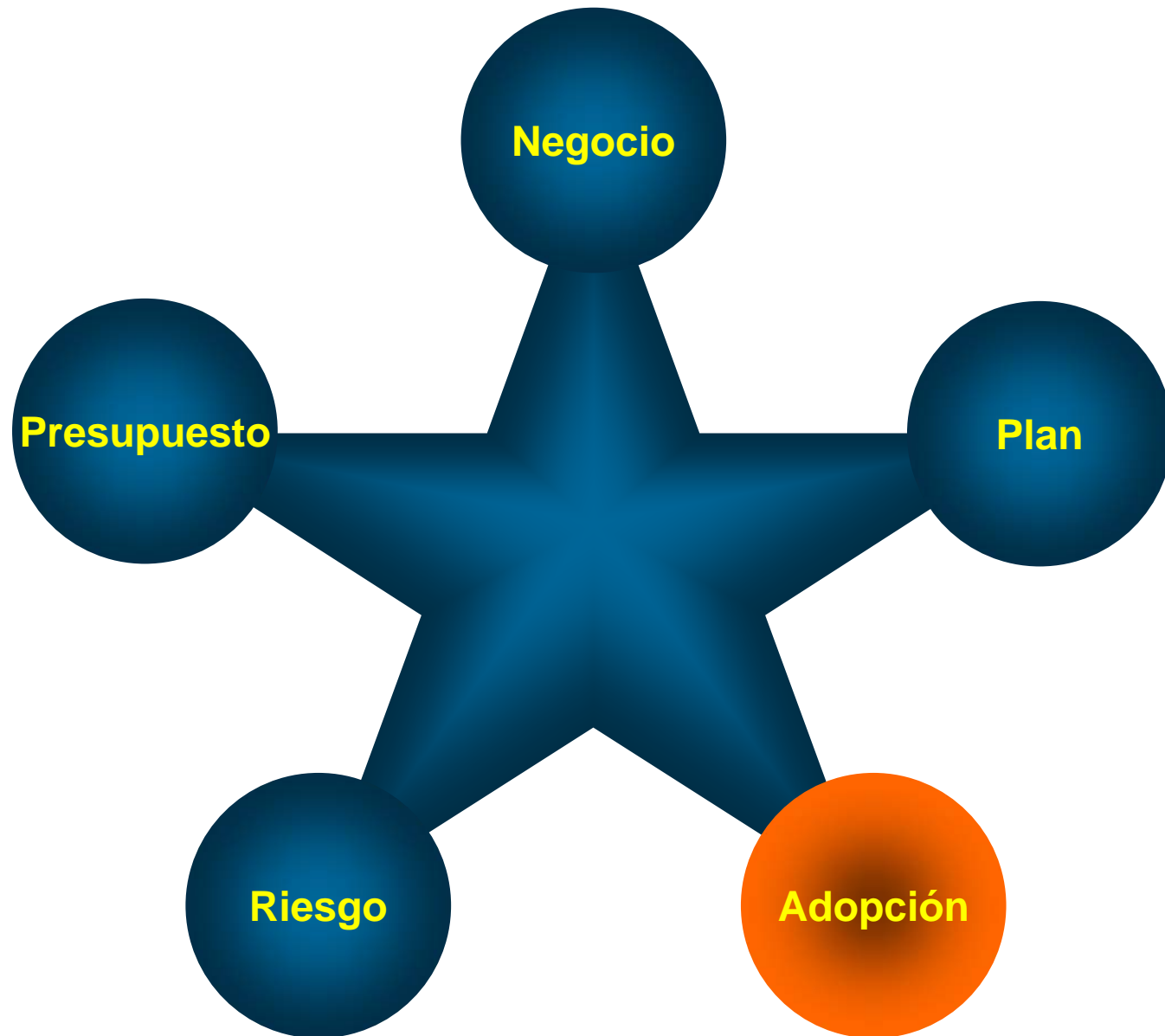
Agosto 2006

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

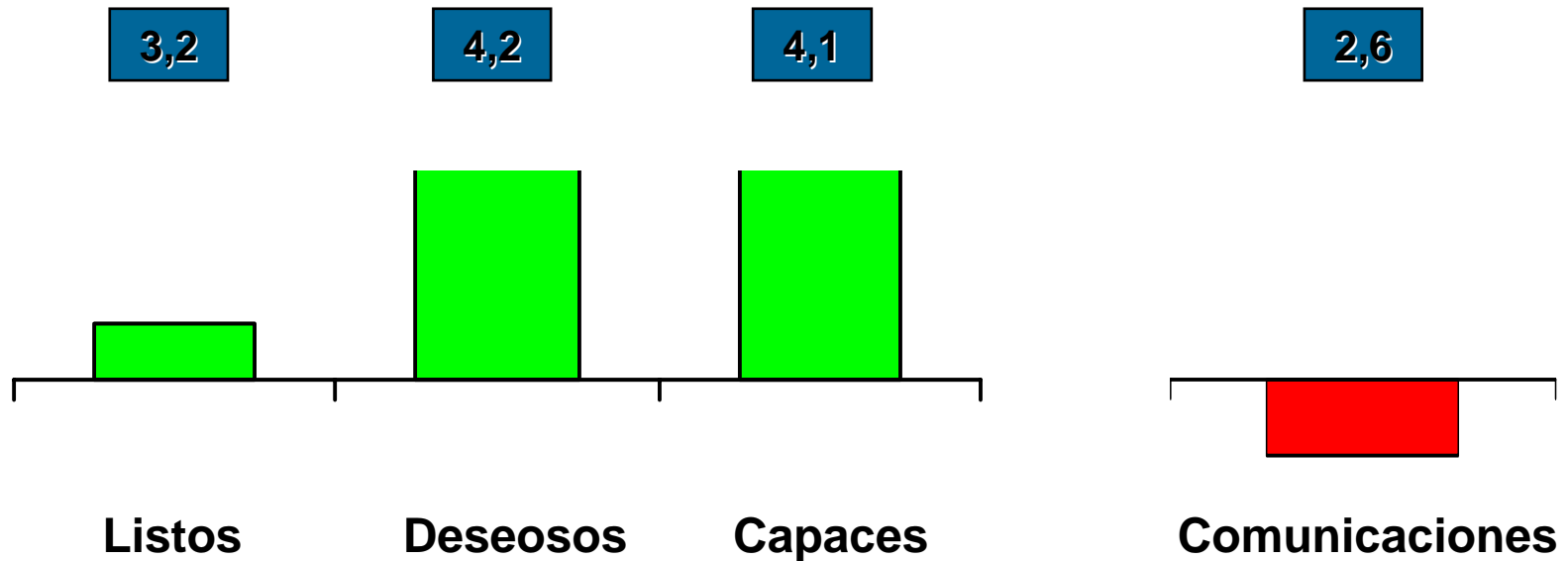
Levantamiento y desarrollo sistemático de los RR.HH. y de los comportamientos y valores necesarios para llevar adelante los cambios propuestos

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

Priorización para la definición de iniciativas



Percepción de la Organización

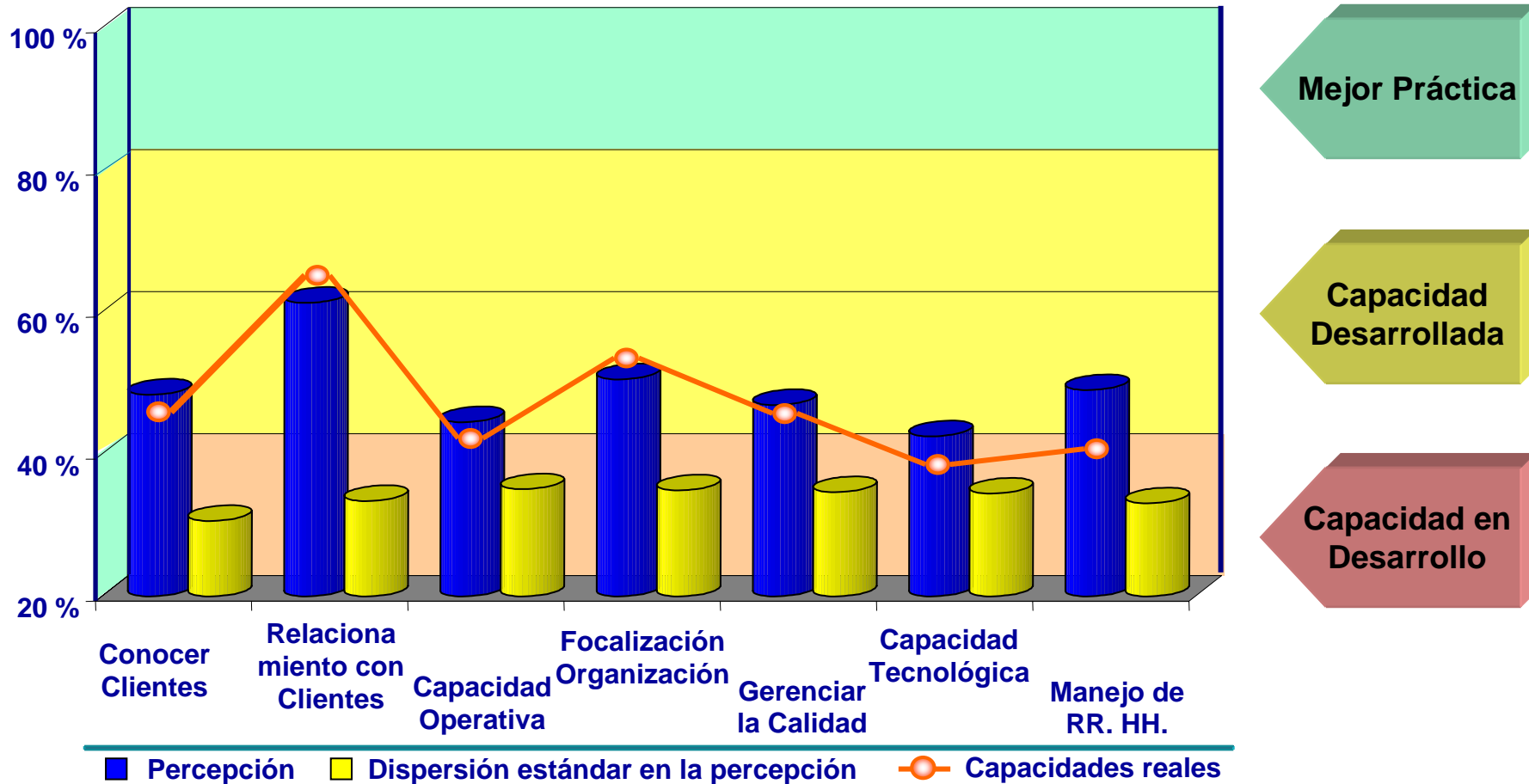


Es necesario planificar y profundizar el proceso de comunicaciones para apalancar el cambio en la actual percepción positiva de la compañía

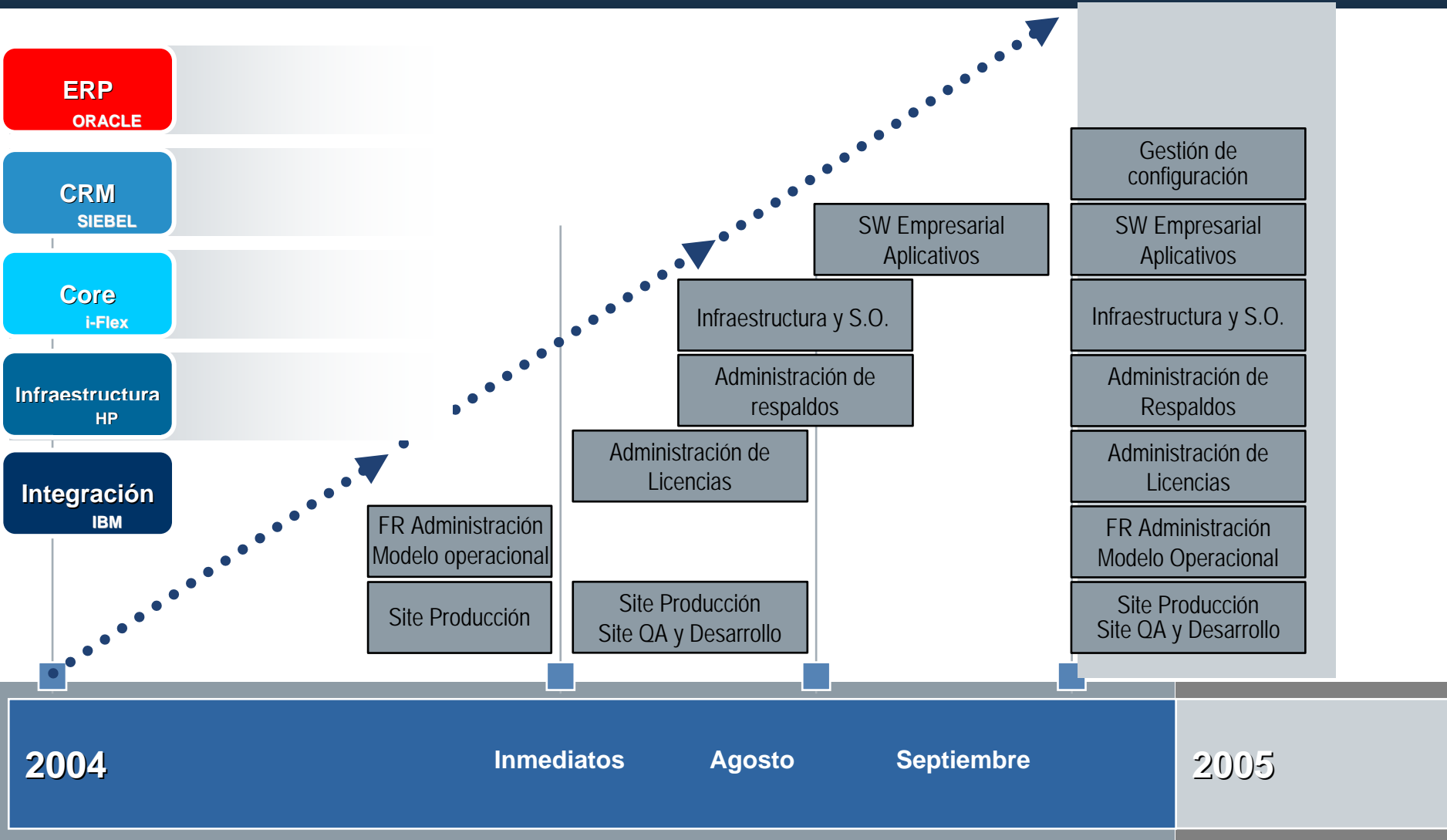
Encuesta de Capacidades de la Organización

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:

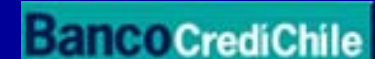
- Nuevo modelo de negocios
- Los procesos son los generadores de valor
- Sistemas de información en arquitecturas actuales



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

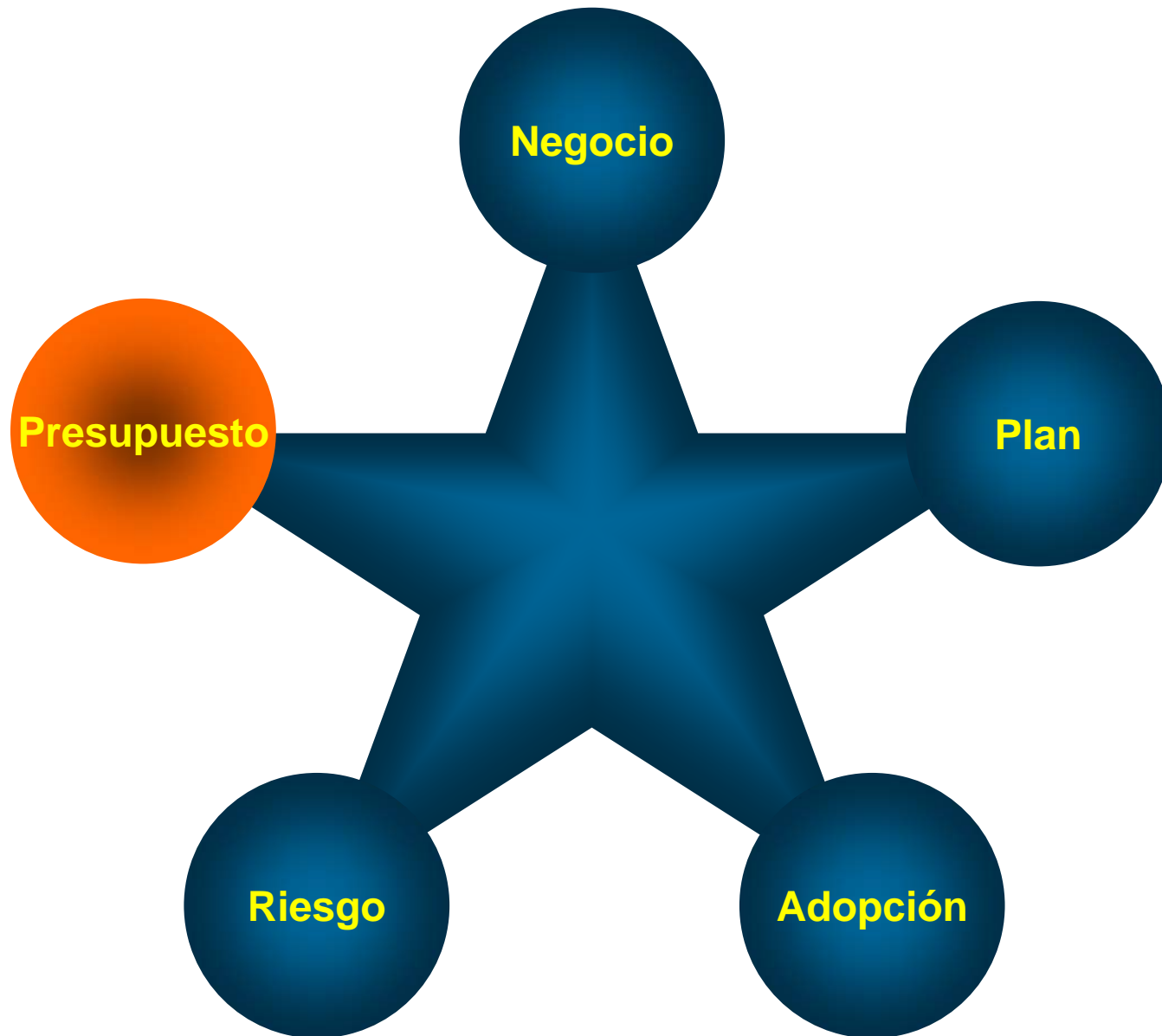
▶ Contratos por módulos

▶ Incentivos por etapas cerradas

▶ Integración tecnológica

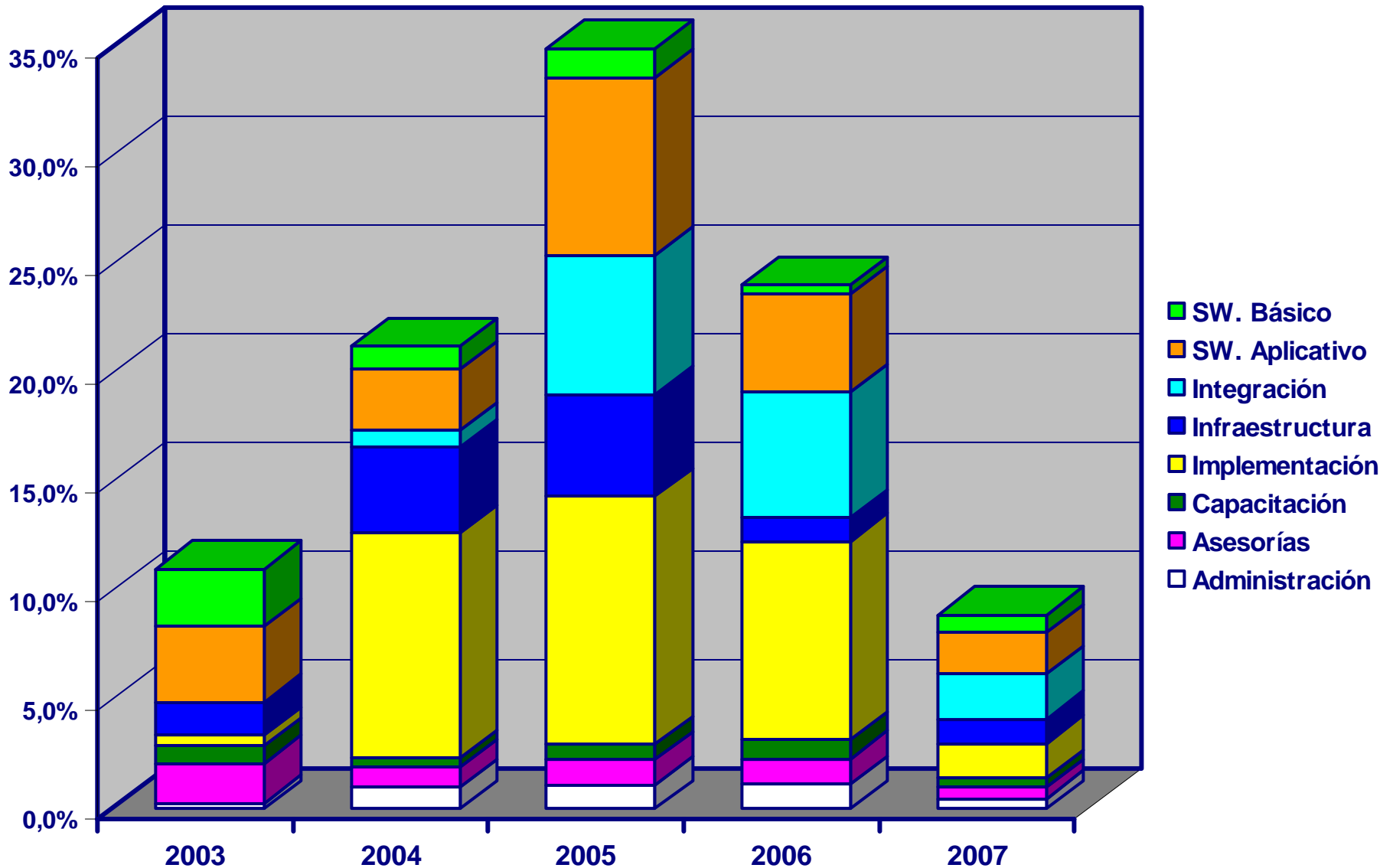
▶ Especificar interfaces y convivencia en fase 0

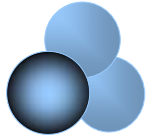
▶ Pruebas y certificaciones





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

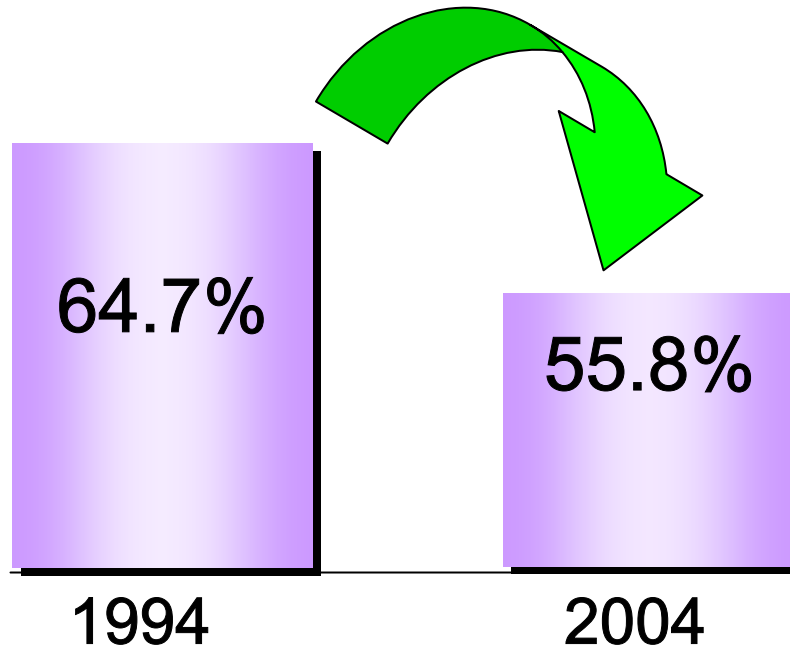
► Procesos

- 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)

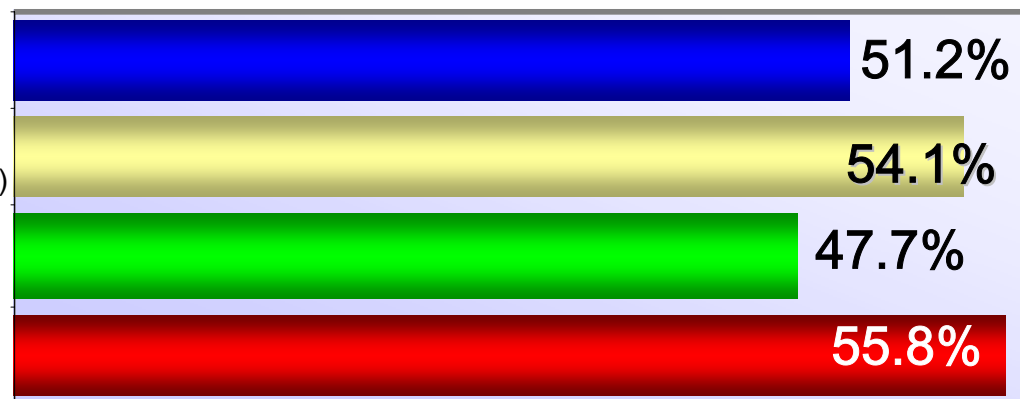
Banco de Chile

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

Contribución al

Desarrollo del País

Premio Diario Estrategia

20 empresas con

Mejor Reputación

Corporativa

El Diario la Tercera – Hill Knowlton Captive