



“SOBRE REGALOS Y DECISIONES”

Raphael Bergoeing

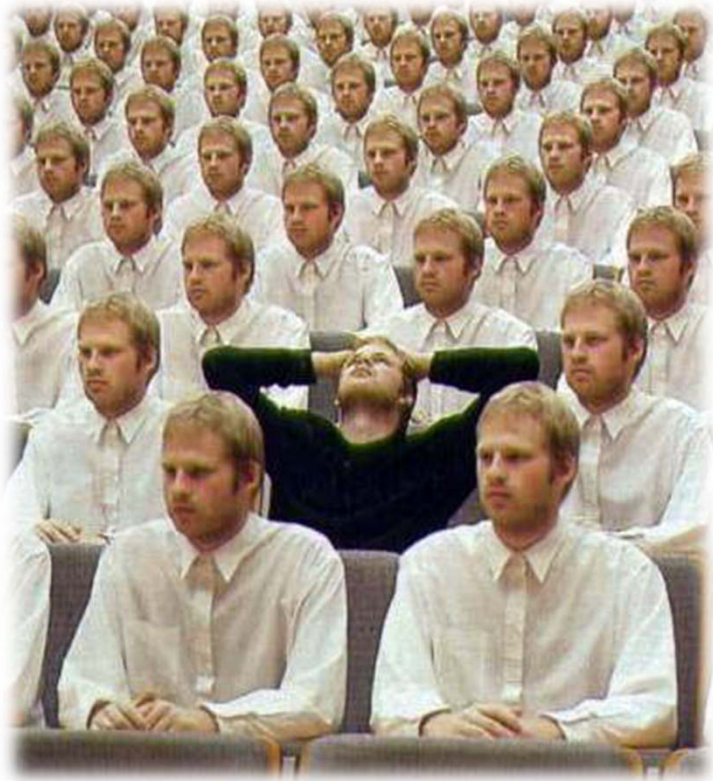
Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
Universidad de Chile

Octubre 12, 2012

www.sbif.cl



Richard St. John



Ok, pero....

.....

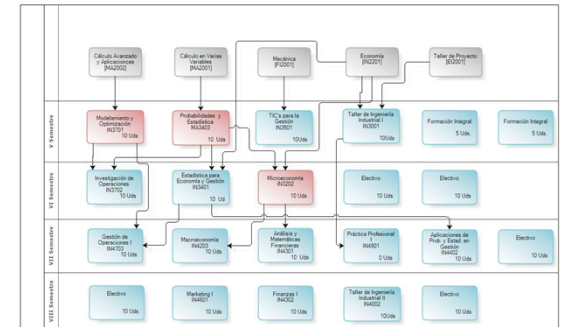
modelo
“demasiado”
individualista



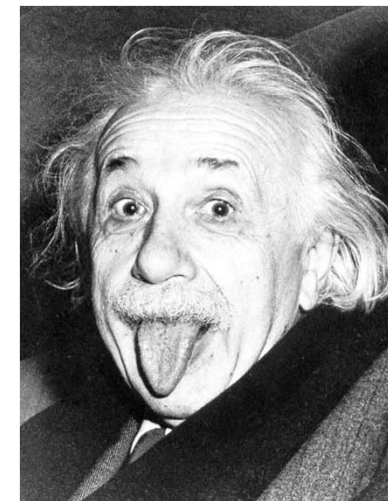
Qué sabemos



→ Percentil
1,1



Cuesta más ser amable que inteligente ←

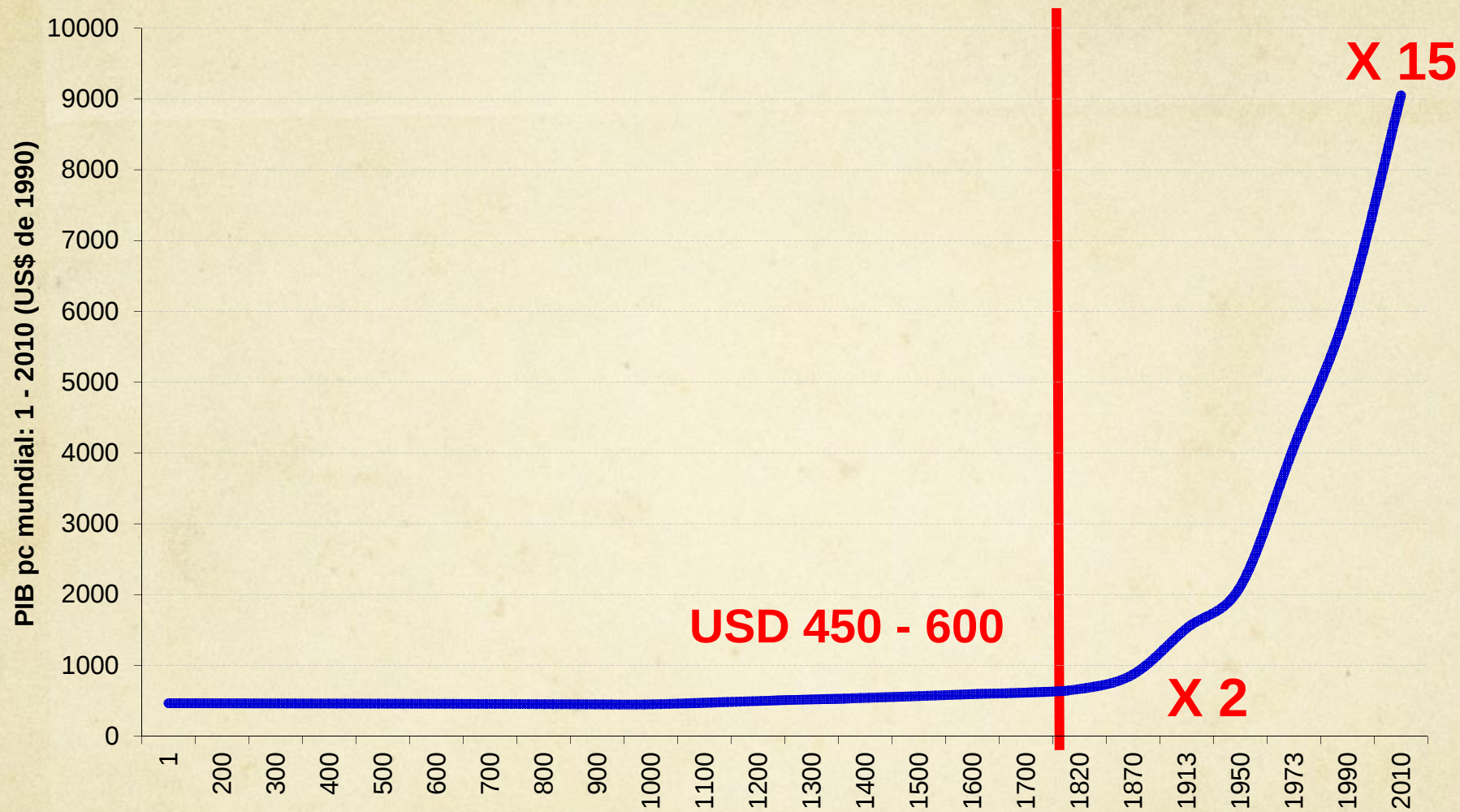


Dos clichés relevantes y dos reliquias vigentes

- ✓ El cambio
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ La palabra
- ✓ La ética

A green rectangular road sign with rounded corners and a white border of reflective dots. The word "Change" is written in large, white, sans-serif capital letters. The sign is mounted on two wooden posts. The background is a bright blue sky with scattered white clouds.

Change



Fuente: Madison (2007) y FMI.



"No es la especie más fuerte la
que sobrevive, ni la más
inteligente, sino la que responde
mejor al cambio."

- Charles Darwin

TERMINAL
DE BUSES
LA PAZ
AV. LA PAZ N° 302 ESQUINA LASTRA

GRACIAS
SR. PRESIDENTE POR EL METRO
LA COMUNA DE INDEPENDENCIA ESTA FELIZ
DIOS LO BENDIGA

¡FUERZA
CHILE!

PILOTOS
Studio
1 + 2
dorms.
BANDERA
860
Andromeda

SEÑAL DE
PASEO DE
PEATONES





	Depósito en celular	Pago con celular
Chile	0,9%	1,0%
Pobres	9,1%	2,7%
LA	1,9%	1,9%

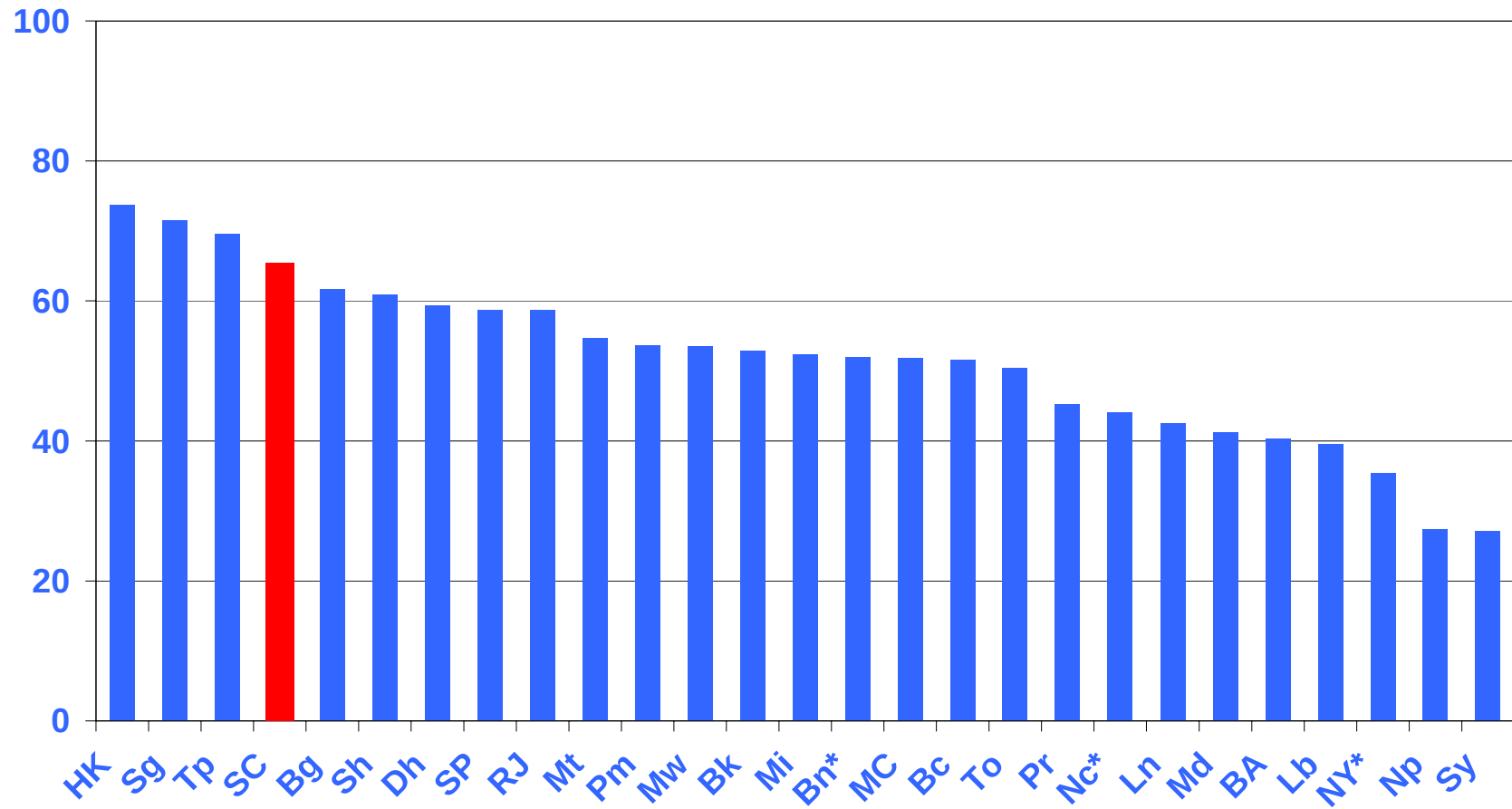
Notas: % población > 15 años y > 25 años, respectivamente .

Fuente: Banco Mundial, 2011

Ejemplo

Cambiando un modelo “muy exitoso”:
Proyecto 63 de expansión de Metro

**A Measure of Metro Aggregate Performance
(Most Important KPIs) (2009) Index Relative to Best Performance**



Diagnóstico Interno + Mejores Prácticas Internacionales

Proyecto Líneas 3 y 6

Un mejor Metro, al mismo Costo

Más Eficiencia

- Tren rodado de acero †
- Andenes centrales en estaciones terminales
- Automatización de venta de boletos
- Líneas 3 y 6 tecnológicamente complementarias †
- Conducción automatizada

Más Seguridad

- Cámaras en trenes
- Se elimina electrificación de las vías †
- Puertas de andén

Mejor Servicio al Cliente

- Sistema de información al pasajero en trenes y estaciones
- Mejor y mayor cantidad de accesos
- Trenes de reserva (5%)
- Más servicios comerciales
- Mayor ventilación y AC en trenes
- 10 nuevas estaciones de combinación †
- Conectividad con Metrotren †

Ejemplo

Es la coordinación, : desafíos del
transporte en la capital



Inédito: Metro instala semáforo para ingreso de pasajeros



Hasta medianoche:

Bachelet presiona a Metro para que extienda horario

Acostúmbrese

Aglomeraciones en el Metro no se acabarán



Marcela Vacarezza: "Que el Metro tenga vagones sólo para mujeres" 2

Presidente de la empresa, Blas Tomic, frente al Transantiago:

"Si sigue preferencia por el Metro, estamos en serios problemas"

Hasta desmayos hubo en el Metro por atochamientos

Estación Tobalaba colapsó gravemente a eso de las 19.30 horas



Pasajeros del Metro se sienten como animales

En 73 días Metro transportó más de un tercio de usuarios movilizados durante 2006

Demanda de pasajeros obligó a cierre momentáneo de estaciones y líneas

Congestión en Metro roza su peor escenario

Ejemplo

Confianza en el sistema financiero:
solvencia y/o protección al consumidor

FTWEEKEND

POR S. GOFF Y H. PALMER

A un mes de que una desastrosa falla informática afectara el procesamiento de pagos en Royal Bank of Scotland, miles de sus clientes en Irlanda todavía están experimentando dificultades.

Las pizarras de mensajes aún están regladas con las quejas de indignados titulares del Ulster Bank reclamando que sus salarios no aparecen depositados, obligándolos a encender aún más en la cuenta de sobregiro, y que sus retinos muchas veces aparecen duplicados.

Un colapso en los frágiles sistemas informáticos de las grandes entidades podría enviar a la economía "en picada".



Otro riesgo catastrófico para la banca global

Ellos son sólo una parte de los millones de clientes en las tres unidades principales de RBS (RBS, NatWest y Ulster) sumidos en el caos luego de que una supuestamente sencilla actualización del software se complicara, devastando una de las fallas de sistemas más devastadoras en la historia de la banca.

El banco asegura que la mayoría de las dificultades ya han sido solucionadas, pero la debacle fue un llamado de alerta para los bancos en todo el mundo, muchos de los cuales utilizan anticuados y complejos sistemas que son difíciles de actualizar. Y también fue una alerta para los reguladores, para quienes los servicios informáticos han sido tradicionalmente una prioridad menor.

En momentos en que el ánimo hacia la industria ha sido turbado por una serie de escándalos, un error computacional en Edimburgo ha revelado un riesgo potencialmente catastrófico para el sistema financiero global.

"Si la gente no puede acceder a su dinero, el efecto de contagio para los consumidores y empresas es gigantesco", dijo un ex regulador británico. "No sólo afecta a los clientes del banco sino a sus empleados, y a los que comercian con ellos. Esto puede mandar rápidamente a una economía a una caída en picada".

El problema para muchos de los grandes bancos en EE.UU. y Europa es que se han expandido rápidamente en las últimas décadas, principalmente a tra-

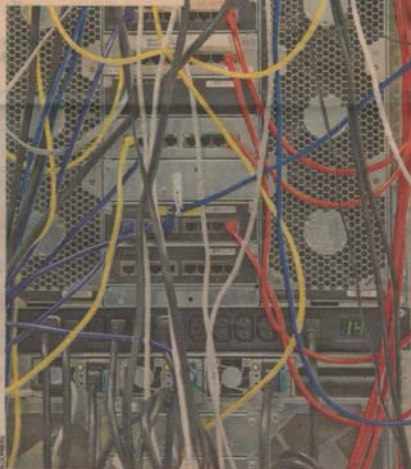
vés de adquisiciones. Muchos optaron por montar nuevos sistemas tecnológicos sobre las plataformas antiguas en vez del proceso más complejo de transferir a los nuevos clientes a sus redes existentes. La consecuencia de esta decisión es una compleja red de miles de programas unidos a través de frágiles conexiones.

Los bancos han instalado sus sistemas capa sobre capa, sobre capa, y no se han tomado el tiempo para ver cómo trabajan todos juntos", dijo Al-Noor Ramji de Misy, la compañía británica de software bancario.

Para RBS, la debacle provocaría una millonaria multa. Para la industria como un todo, el episodio ha dejado al desnudo las duras consecuencias de décadas de falta de inversión en tecnología para sus actividades de retail básicas, postergadas ante actividades más rentables en la banca de inversión.

A medida que la banca se vuelve más sofisticada y las entidades de mercados emergentes con sistemas más costosos y modernos amenazan opacar a sus rivales occidentales, cada vez está más claro que los bancos europeos tendrán que mejorar su tecnología, y rápido.

Pero, mientras la crisis de RBS está restringida a las islas británicas, sus implicaciones se sentirán en todo el mundo. En medio de un mar de problemas, que van desde un endurecimiento de la regulación, caída de las ganancias y lento crecimiento



económico, la efectividad de los sistemas tecnológicos está a punto de tomar el centro de la escena.

"Si los bancos no se modernizan en la próxima década, las cosas se van a ir poniendo cada vez peor", dijo Dan Mayo de Ovum, una consultora tecnológica. Pero, con una actualización que podría costar miles de millones, las instituciones siguen reacias a tomar medidas.

Los grandes bancos en EE.UU. y Europa levantaron sus sistemas en los años '70 o comienzos de los '80, cuando la mayoría de los clientes estaba conforme con una sucursal local y una chequera. Pero en los últimos cuarenta años el paisaje ha cambiado dramáticamente, primero con la introducción de los cajeros automáticos en los '80, luego con la banca telefónica y online en los '90 y comienzos de

2000, y, más recientemente, las aplicaciones móviles que permiten a los clientes acceder a sus cuentas en cualquier momento y lugar.

El arquitecto en jefe de Tecnologías de la Información en uno de los mayores bancos de Inglaterra compara esta evolución gradual a transformar una casa de dos dormitorios en una mansión de doce habitaciones sin cambiar los cimientos. "Pensaron en echar abajo (sus redes) y partir de cero pero no pueden hacerlo", dijo. "El tiempo, riesgo y complejidad de reconstruir es demasiado. En vez de eso, los bancos han invertido en modernizar 'la casa', tratando de que sea lo más resiliente posible".

Pero las redes originales están colapsando bajo el creciente volumen y complejidad de los pagos. "Los bancos son famosos por tener sistemas anticuados y frágiles unidos a otros más modernos", dijo Bradley Wood, co-fundador de GreySpark Partners, una consultora basada en Londres. José María Fuster, director global de IT de Santander, califica esta mezcla de sistemas nuevos y viejos como "el fenómeno spaghetti". "Esto es muy común en la industria y representa una enorme ineficiencia".

Para empeorar aún más las cosas, muchas de las personas que conocen bien el sistema se han retirado o han sido despedidos, mientras que los bancos cada vez más trasladan sus funciones de TI a ubicaciones más baratas en el extranjero o a compañías externas.

"En muchos casos es un tema laboral, donde los bancos tienen equipos relativamente pequeños que realmente conocen los detalles del sistema", dice Mayo de Ovum. Al igual que otros grandes bancos globales, RBS ha aplicado grandes recortes de costos desde la crisis financiera.

"Cuando los bancos son presionados a buscar ahorros, un área evidente en TI", dice Wood de GreySpark. "Prefieren gastar en actividades que hacen una contribución mayor a sus beneficios". Wood dijo que las fallas severas han sido pocas. Han habido algunos casos de clientes que no pudieron retirar dinero o usar los servicios de Internet por algunas horas pero nadie está consciente de fallas de una magnitud similar a la de RBS.

Por eso, dice, se han confiado. "Es perfectamente probable construir un sistema que no

Los sistemas fueron levantados en los años '70 y '80, cuando los clientes se conformaban con una sucursal local y una chequera.



bueno, al menos ahora son sinceros y muestran su auténtico espíritu...



EL PODER de
La PALABRA



mes fur de de réécriture
infl., essai de
bis de inst. - en m
- histoire. - en

[illegible]

1 certain de la pyramide de
 le Sultan le Sultan de
 Helus. "Je me suis
 moi-même par la
 elle. "Je le vois, la finie,
 la suite, propose pour
 xixix Centre de l'œuvre.

La condessa Turquet, donna
Amalia de Saxe-Darmstadt
Ritornella " la finta, e la
Figlia.
Squadra J - Vie
le del.

Kos. Duesel,
Hol.

F. 3
 Sent
 Phil. V. St.
 Madam Mrs. Harrison
 Fortney. Del. an. 12.
 mine.
 2 1/2 lbs
 Cornels Tomlinson.
 Maines Berke.

Cantho Tonggins.
Maine Bell.

ética

- ✓ Los negocios NO están libres de juicios valóricos.
- ✓ La filosofía individualista ha dominado los negocios.
- ✓ El énfasis en metas de corto plazo, especialmente en el sector financiero, genera consecuencias catastróficas para los negocios y la sociedad.



El Arthashastra de Kautilya (300 AC – India)



- Que el rey no consulte con un asesor que tenga (o haya tenido) intereses en el resultado de un proyecto específico.
- Un sistema único de reglas contables para prevenir problemas de interpretación de la información financiera.
- Un código de **conducta ética**.

ETHICS

MICROECONOMICS

**MACRO-
ECONOMICS**

ACCOUNTING

**CORPORATE
FINANCE**



“SOBRE REGALOS Y DECISIONES”

Raphael Bergoeing

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
Universidad de Chile

www.sbif.cl