

INTEGRACIÓN ENTRE LAS AFPs PORVENIR Y HORIZONTE

La compra de AFP Horizonte por parte de Porvenir, exigía su integración en un período muy corto

En diciembre 24 de 2012, la AFP Porvenir anunció el acuerdo logrado con BBVA para adquirir la AFP Horizonte, con intención de fusionar sus operaciones.

Como resultado de la fusión, Porvenir tendría una participación del 42% del mercado, con \$ 64 billones en activos administrados y 8 millones de afiliados en sus fondos de Cesantías (\$ 3,3 billones), Pensiones Voluntarias (\$ 2,6 billones) y Pensiones Obligatorias (\$ 58 billones).

Una vez la Superintendencia Financiera de Colombia otorgó la no objeción al proceso de fusión, el 18 de abril de 2013, empezó una carrera contra el tiempo, pues la Ley otorga un plazo máximo de un año calendario entre la emisión del concepto y la materialización de la fusión.

“ Advantis, en un trabajo muy articulado con el equipo de Porvenir, permitió traducir los retos de TI de la fusión a necesidades de negocio, involucrando no sólo a los equipos técnicos, sino a todas las áreas de la Compañía de forma perpendicular en el proyecto, bajo la premisa de convertir estas necesidades en decisiones de alto valor corporativo ”

(Miguel Largacha Martínez,
Presidente Porvenir)

Creando el fondo de pensiones número uno de Colombia

La integración entre Porvenir y Horizonte presentaba retos significativos: organizacionales, comerciales, operativos y de tecnología.

Conscientes de la complejidad y envergadura del proyecto, enmarcado por una fecha límite normativa, los Directivos de Porvenir adelantaron un proceso de evaluación y selección en el que participaron varias firmas internacionales de consultoría con presencia en la región.

En enero de 2013 Porvenir contrató los servicios de Advantis para acompañarles en el proceso de integración. Advantis apoyó integralmente la gestión del proyecto, en particular definiendo la visión de TI, el plan de trabajo, la organización y mecanismos de gobierno del proyecto, y el esquema de seguimiento y control a la ejecución; aportando su experiencia específica en proyectos similares de fusión, integración y migración de datos, así como conocimiento profundo del negocio de las AFPs y su problemática comercial, organizacional, operativa y tecnológica.

Advantis asignó un grupo de profesionales con amplia experiencia en gerencia de proyectos, tecnología de información, optimización de procesos, implementación de sistemas de información, y calidad y migración de datos.

Los consultores de Advantis y los funcionarios de Porvenir y Horizonte integraron un equipo de trabajo multidisciplinario de más de 150 personas.

La integración tecnológica para la fusión enfrentaba retos significativos:

- + Definir la Visión de Tecnología para soportar el ente integrado
- + Trasladar más de dos mil millones de registros de empleadores y afiliados con su historia laboral
- + Hacer compatibles los modelos de datos de las dos AFPs
- + Consolidar un equipo de alto desempeño conformado por Porvenir y Horizonte, y tres empresas externas
- + Habilitar la operación fusionada de los sistemas de apoyo al negocio de manera simultánea (e.g., inversiones, nómina, riesgo)
- + Dimensionar e implementar la infraestructura de TI que habilitaría el proyecto de fusión y la operación del ente integrado, dentro de criterios de razonabilidad de inversión requeridos, sin afectar la operación

Porvenir se impuso la meta de ejecutar el proyecto de fusión en menos de nueve meses, para cumplir anticipadamente la fecha límite impuesta por el Ente Regulador, e iniciar la operación consolidada en 2014.

“

Advantis acompañó a la Dirección y Gerencia del Proyecto aportando la generación de momentum al interior del Proyecto y logrando la inercia necesaria para que el equipo anduviese al ritmo que demandaba el reto. A mi juicio lo más importante, Advantis logró permearse al interior del equipo como parte fundamental en todos los niveles con compromiso sobre el resultado del proyecto

(Alejandro Gómez V., Vicepresidente de Servicios Corporativos responsable por la fusión con Horizonte AFP)

”

Integración exitosa y resultados destacables

Mediante la aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos y el conocimiento de los procesos de negocio, Porvenir y Horizonte con la guía y acompañamiento de Advantis, lograron completar la integración en el tiempo propuesto.

De esta manera, inició de manera exitosa la operación del ente fusionado el 1 de enero de 2014.

Algunos resultados significativos del proyecto incluyen:

- + Habilitar la operación antes de la fecha regulatoria límite
- + Alistar y realizar pruebas de operación en los sistemas productivos un día antes de iniciar atención al público - logro importante en un proyecto prácticamente sin ningún margen de error por la connotación normativa de sus plazos.
- + Iniciar la operación integrada sin impacto para el negocio ni los clientes de la AFP fusionada
- + Entregar en operación la totalidad de los servicios desde el primer día
- + Capturar anticipadamente sinergias resultantes de la integración tecnológica
- + Soportar la carga operativa y transaccional de la empresa fusionada mediante la ampliación de la plataforma tecnológica
- + Simular y afinar incrementalmente el proceso de migración de toda la información en múltiples oportunidades – lo que permitió obtener en el simulacro

final pleno cuadro patrimonial de los fondos en administración, con niveles de registros rechazados un orden de magnitud inferior a los encontrados en experiencias previas de los integrantes del equipo

- + Soportar la operación del nuevo Porvenir con una organización de TI integrada

“

La experiencia y contribución de Advantis en el frente de TI fue fundamental para anticipar los retos a los que nos enfrentaríamos y con ello, en conjunto con el equipo, darle la visibilidad y la justa importancia para actuar con la antelación requerida generando ganancias clave de tiempo en un proyecto de esta naturaleza

”

(Alejandro Gómez V.,
Vicepresidente de Servicios
Corporativos responsable por la
fusión con Horizonte AFP)

Factores críticos de éxito

La ejecución del proyecto fue habilitada por múltiples factores claves que se conjugaron correctamente:

- + Involucramiento profundo de la Alta Dirección en todo el proceso – incluida la Presidencia
- + Asignación de un VP al rol de Gerente de Proyecto con dedicación exclusiva – con excepcional manejo de los stakeholders
- + Establecimiento de una PMO con jerarquía y capacidad de toma de decisiones y gestión de recursos - puente entre usuarios y tecnología
- + Enfoque top-down en la planeación que permitió lograr los objetivos del proyecto y visualizar oportunamente los asuntos críticos, hasta llegar al detalle de 40+ frentes de trabajo incluyendo migración de información, técnico, legal y operativo
- + Seguimiento semanal del cuadro de mando integral de indicadores del proyecto a través de comités jerárquicos – tanto operativos como ejecutivos
- + Comunicación abierta al interior y entre los equipos de trabajo, que permitió dar visibilidad y reaccionar oportunamente a los problemas presentados

“

El proyecto de fusión de Porvenir-Horizonte ha sido el mejor proyecto de migración-fusión en el que SETI ha participado hasta el momento; por la cantidad de información procesada, la calidad en cuanto al porcentaje de errores, el tiempo en que se logró el objetivo, el manejo del proyecto y el compromiso de todos los participantes

(Heber Sierra,
Director Técnico de SETI S.A.S. – Empresa especializada en integración y migración de datos, gestión de bases de datos, e inteligencia de negocios.)

”

En conclusión, Advantis demostró una vez más que es factible finalizar proyectos complejos de Tecnología Informática a tiempo, sin sacrificar su alcance ni expectativas de calidad, y dentro del presupuesto definido.

Sobre Advantis Consultoría Gerencial

Advantis es una firma de consultoría gerencial enfocada en generar valor a sus clientes en diferentes áreas funcionales de la gerencia de negocios y organizaciones. Desde su formación en 2003, Advantis ha venido consolidándose como una firma líder en la Región Andina. Advantis está basada en Bogotá, Colombia y tiene operaciones en la región Andina y el Caribe. Actualmente cuenta con cerca de 70 profesionales que integran sus prácticas de consultoría de negocios y de consultoría en TI. Adicionalmente tiene oficinas en Medellín, Caracas y Quito