

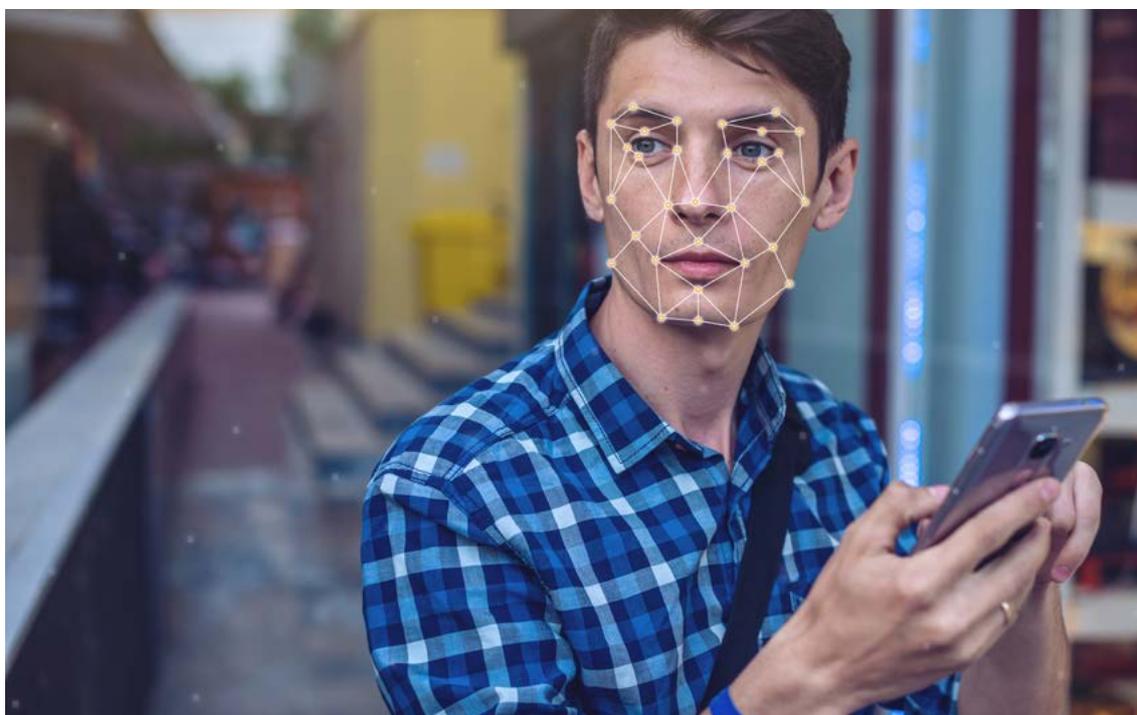


Softtek

**New
banking:**
4. Digitalización

04. Digitalización

LA DIGITALIZACIÓN COMO MEDIO...



Ya hemos hablado previamente de las poderosas fuerzas que han llevado al sector financiero hasta hoy, punto en el cual transformarse no es una opción, sino una exigencia para sobrevivir: un nuevo mapa hipercompetitivo, exigencias regulatorias sin fin, el entorno de bajos tipos de interés que dejan poco espacio a lograr los márgenes de antaño, la tecnología que ha conformado nuevas experiencias del cliente y las propias exigencias de estos en cuanto a precio, canal, confianza y servicio.

Ese entorno ha llevado a bancos y otras entidades a tener que **cambiar cómo los productos y los servicios financieros son diseñados, producidos y vendidos, así como la forma en que la relación con los clientes es generada, creada y sostenida en el tiempo.**

Y de esa necesidad de transformarse es de donde viene la transformación digital, no como fin, sino como un imprescindible medio.

LA DIGITALIZACIÓN COMO VÍA HACIA EL CLIENTE

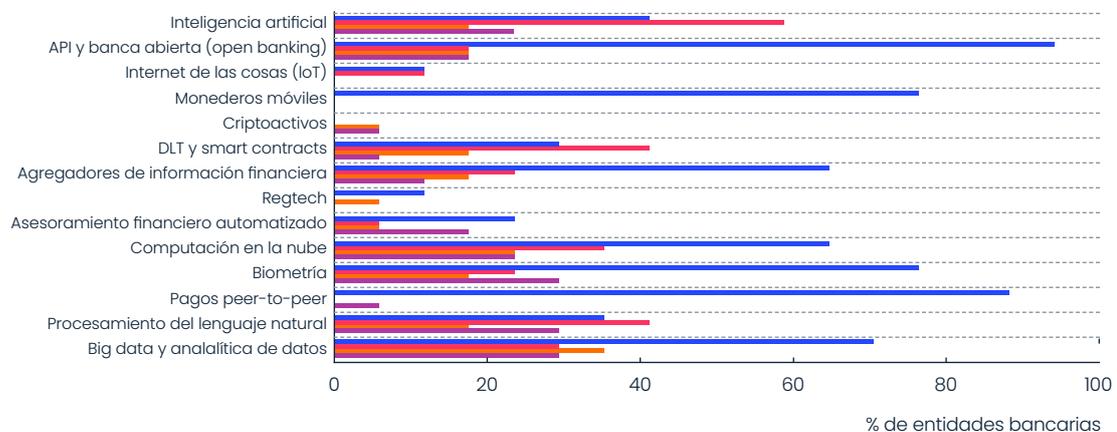
En esa línea de transformación digital como medio, y acorde a un estudio reciente realizado por el Banco de España en relación con el estado de implementación de la transformación digital (ver gráfico), **las entidades bancarias parecen priorizar los proyectos orientados a mejorar los servicios a sus clientes, frente a los dedicados a evolucionar o perfeccionar sus procesos internos.**

A estos datos de finales de 2019 hay que sumarle el impacto Covid. Por ejemplo, según datos de McKinsey, las transacciones de *ecommerce* en Italia se han disparado un 81% tras el Covid-19, lo que ha supuesto un incremento de los sistemas de pagos digitales. En España, los

datos de Nielsen reflejan un incremento del 62% en las ventas por internet de productos de gran consumo para hacer frente al aislamiento.

Esta realidad precovid, junto al impacto Covid, que ha provocado que parte de la población que antes no sabía, no podía o no quería hacer uso de la tecnología para realizar operaciones bancarias haya empezado a hacerlo, lleva a una profundización en la preferencia por parte de bancos y entidades financieras por tecnologías que mejoren los servicios a los clientes frente al resto.

Tecnologías y casos de uso utilizados, y situación de implementación a finales de 2019:



Fuente: Banco de España. Revista de estabilidad financiera nº 38. 2020

— Producción — PoC — Desarrollo — Planificación

LA DIGITALIZACIÓN COMO PARAGUAS DE DIVERSAS TECNOLOGÍAS

Siguiendo con el estudio del Banco de España, **las tecnologías y casos de uso con mayor implantación en las entidades bancarias consultadas están siendo las siguientes:**



La **biometría**, que se está utilizando ampliamente en los bancos españoles para la autenticación de personas: firma biométrica, autenticación de usuarios en las aplicaciones móviles de las entidades y el reconocimiento facial para la identificación no presencial en el alta de clientes (*onboarding* digital) son los casos de uso más desarrollados.



Los **monederos** para permitir el pago con el móvil, bien mediante el desarrollo propio u ofreciendo la posibilidad de incluir sus tarjetas virtuales en los monederos de grandes proveedores, como Apple Pay, Samsung Pay o Google Pay, entre otros.



El **big data y analítica de datos**, sobre todo, para la creación de modelos para la personalización de la oferta comercial y la identificación de la propensión de fuga de clientes.



El **uso de servicios en la nube**, principalmente a través de infraestructuras de grandes proveedores en las que desplegar aplicaciones (IaaS, por sus siglas en inglés) o mediante soluciones completas (SaaS, por sus siglas en inglés). En IaaS, buscando flexibilidad, escalabilidad, facilidad de aprovisionamiento y potenciales reducciones de coste. En SaaS, obteniendo una rápida puesta en funcionamiento de soluciones específicas, posibilidad de estar siempre actualizado y que el mantenimiento del software recaiga en el proveedor.



Los **pagos instantáneos entre personas** (*peer-to-peer* en inglés). Su porcentaje de implantación en los bancos que formaron parte de la encuesta del Banco de España alcanza el 88 %. Esto se debe, principalmente, a que muchas entidades participan en la solución de pagos Bizum.



La **analítica de datos y de procesamiento del lenguaje natural**. Entre los casos de uso más frecuentes destacan la personalización de la oferta comercial, la detección de fraude, los asistentes conversacionales (*chatbots* en inglés) o la clasificación de documentación y extracción de la información relevante.

En cuanto a Inteligencia Artificial, las entidades bancarias realizan numerosas pruebas de concepto o piloto con dichas tecnologías, si bien el número de proyectos que acaban finalmente en entornos productivos es limitado. En la actualidad, la mayor parte de las entidades financieras encuestadas no se plantean realizar actividades relacionadas con criptoactivos.

LAS 3 BARRERAS HACIA UNA EXITOSA DIGITALIZACIÓN

Los objetivos y beneficios aspiracionales que las tecnologías y casos de uso que contempla la digitalización persiguen son una cosa. Los objetivos y beneficios reales obtenidos son otra. Y no siempre coinciden.

Boston Consulting Group define tres fases por las cuales se van moviendo las organizaciones, incluidos los bancos y entidades financieras, que van desde el diseño de la estrategia a alto nivel (*Blueprinting*), pasando por la activación de las iniciativas y productos mínimos viables (*Activating*) y llegando al despliegue al conjunto de la organización (*Scaling*). Ya desde el comienzo, la frustración y la decepción suele ocurrir y debe afrontarse que la realidad se aleja de lo previsto, haciéndose el gap cada vez mayor.

Las causas para que esto ocurra pueden ser diversas, pero desde nuestra experiencia, en banca y sector financiero suelen ser principalmente 3:



La primera tiene que ver con la **visión de negocio** que toda tecnología dentro de una transformación digital debe incorporar.

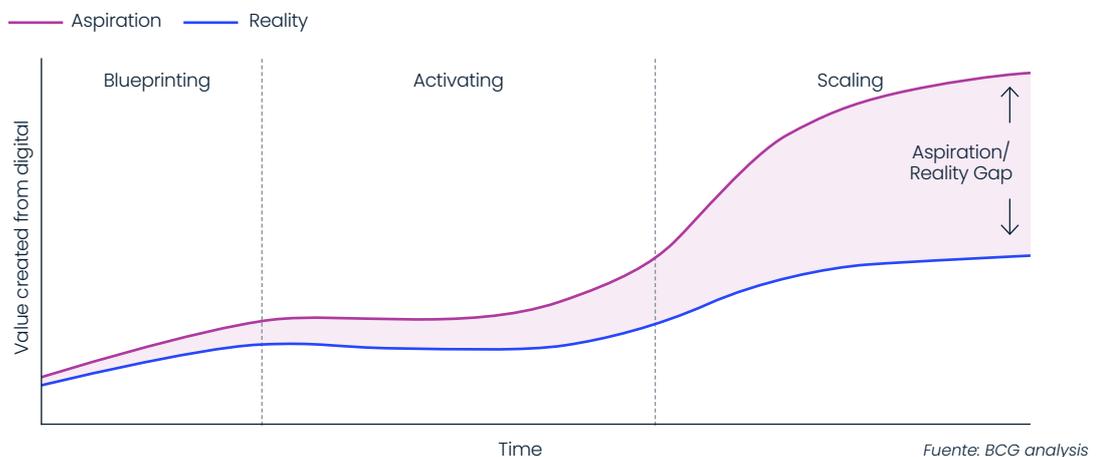


La segunda es **la propia tecnología existente contra la deseada**, lo que suele provocar una trampa de la que es difícil salir.



La tercera es **la falta de una cultura adecuada** para pasar de una forma de hacer las cosas a otra.

In Unsuccessful Digital Transformation, the Gap Between Aspiration and Reality Starts Early



1. La visión de negocio como base de la digitalización

No es fácil establecer en algunas ocasiones los casos de uso de una tecnología dada. Esto no es nuevo. A lo largo de la historia, hemos visto cómo inventos de diversa índole han estado a la espera de una utilidad cierta durante largo tiempo y solo ha sido cuando alguien ha llevado el invento como tal a la innovación práctica cuando aquella tecnología ha tenido sentido y se ha popularizado.

Si además debemos incorporar a una nueva tecnología el caso de uso desde un punto de vista de negocio, a veces no parece tan obvio, lo que conlleva que uno se quede en la propia tecnología perdiendo de vista su utilidad empresarial.

Y es que la moda, el no querer parecer que se está fuera de juego lleva en ocasiones a líderes empresariales y bancarios a decir frases como “Nuestra organización necesita implementar *machine learning*.” “Tenemos que desarrollar *Big Data*” o “Es crucial para nuestro futuro hacer uso de la Inteligencia Artificial”. La verdad es que **esas frases significan poco si no están enmarcadas en una estrategia de negocio que defina qué se desea lograr y qué tecnología puede hacerlo posible.**

Sin una visión de negocio que marque la pauta de la estrategia digital, por lo tanto, es imposible que la tecnología adecuada genere todo el impacto positivo potencial, generándose así el *gap* entre lo deseado y lo real e incrementándose a lo largo del tiempo.

Esa visión de negocio marcará cuál es la estrategia digital en cada caso, siendo en algunos diseñar un completo *roadmap* de transformación digital, en otros enderezar hacia el negocio una tecnología ya en funcionamiento, o en otros alinear la tecnología con la estructura y organización existente.

En cada caso, partir del negocio para llegar a establecer la transformación digital apropiada y elegir la tecnología más adecuada, siempre será un buen comienzo o recomienzo, si nos encontramos en medio de la producción.



2. La tecnología como vector central

Legacy, esa palabra

Tras la falta de visión de negocio, el segundo escollo a superar para que la transformación digital en el sector financiero tenga el éxito esperado es la propia tecnología.

En el sistema bancario español, la mayor parte de las entidades son el resultado de diversas fusiones o adquisiciones. Esta circunstancia las obliga a realizar inversiones adicionales para integrar sus sistemas heredados (*legacy* en inglés) en las iniciativas puestas en marcha para conseguir su transformación digital.

Los sistemas legacy se han caracterizado por su fiabilidad durante años, pero tienen un nivel bajo de flexibilidad para adaptarse a la innovación, por lo que requieren un esfuerzo intensivo para su integración con nuevos sistemas, lo que suele ser uno de los mayores frenos para que se obtengan los frutos deseados en un proceso de digitalización.

De hecho, es una ventaja, a priori, de cualquier banco tradicional, esa potencia, tanto tecnológica como funcional, que reside en sus *backends*; son millones de líneas de código, enriquecidas y depuradas a lo largo de décadas, que permiten realizar toda la operativa bancaria y que, mediante procesos complejos y muy controlados, hacen posible soportar volúmenes altísimos de operaciones, con total trazabilidad y prácticamente sin errores.

Pero **los backends, y todo el legacy en general, plantean también numerosos problemas respecto a la digitalización**. Están soportados por tecnologías

antiguas, que son muy seguras y fiables, pero cuyo mantenimiento es costoso. Cada vez hay menos profesionales que los conozcan suficientemente y su convivencia e integración con las nuevas tecnologías no es sencilla. Los volúmenes ingentes de código que residen en estos sistemas y que soportan gran parte de la operativa de las entidades financieras son también costosos y difíciles de mantener y evolucionar. Migrar por completo un *backend* tradicional, con sus millones de programas, funciones y rutinas, a tecnologías más modernas supone un coste y un riesgo que pocos bancos están dispuestos a asumir.

En la mayoría de los casos no queda otra, por tanto, que hacer convivir estos sistemas con los nuevos para poder avanzar en la digitalización, para lo cual las entidades financieras necesitan *Apificar* los accesos a los sistemas *legacy*, reorganizar la lógica de negocio en *Microservicios* o reducir el consumo de *MIPS* en la operativa *Batch* y *Online*.





Tan necesaria como problemática

Y es que la tecnología es, por supuesto, un componente clave para una transformación digital, pero al mismo tiempo, el mayor limitante, ya que esas tecnologías y aplicaciones heredadas están integradas en arquitecturas complejas que no facilitan la incorporación de nuevas tecnologías de transformación digital como IoT, inteligencia artificial, *machine learning*, *fast-data analytics* o *cloud*, por nombrar unos pocos.

Acorde a Forrester, esta complejidad crea tensión entre la visión general que tiene la dirección de la organización en cuanto a los esfuerzos de transformación digital y los equipos a cargo de llevarlo a cabo.

Además, hay otros retos tecnológicos que la banca tradicional debe enfrentar a la hora de profundizar en la digitalización:



Las soluciones de canal suelen estar verticalizadas, con lo que, para implantar nuevas funcionalidades, hay que repetir los desarrollos, total o parcialmente, para cada uno de los canales, con el consiguiente sobrecoste y dificultad a la hora de realizar los controles de calidad. Además, la lógica de negocio, que debería ser común en la mayoría de los casos, independientemente de desde dónde se esté accediendo a ella, está repetida para cada canal. En muchas ocasiones, los desarrollos, aparte de verticales, son monolíticos y no está claramente separada la lógica de negocio de la lógica de canal y de la presentación.



Adicionalmente, **la forma en que está implementada la seguridad operativa complica la digitalización**, ya que suele residir en los sistemas core y entra en conflicto, en muchas ocasiones, con los niveles de seguridad específica que demandan los nuevos canales digitales.



Estos factores dificultan el que se pueda disponer de una omnicanalidad real, que es un requisito imprescindible para poder avanzar en la digitalización con un coste y riesgo razonables.



3. La cultura como argamasa de la digitalización

Hemos visto que la falta de visión de negocio y estratégica, así como la tecnología existente, son dos escollos importantes que provocan que se produzca un *gap* entre la transformación digital deseada y la real.

El tercero es la cultura de la organización bancaria. **La transformación digital es cultural porque involucra a seres humanos que están acostumbrados a actuar y reaccionar de determinada manera en su entorno.** En el mundo digital, los trabajadores actúan junto a máquinas "inteligentes". Los roles de los trabajadores cambian para adaptarse a los nuevos procesos y capacidades habilitados por la tecnología. Asegurarse de que todos comprendan el valor de la transformación y estén equipados para realizar el cambio ayuda a crear una base sólida para el éxito.

En la última encuesta realizada por McKinsey, la cultura fue la barrera más significativa identificada para la efectividad digital.

Además, se encontraron tres deficiencias culturales claves: los silos departamentales existentes, el miedo a asumir riesgos y la dificultad de tener una visión clara y única del cliente.

Ante esto, los líderes de una organización financiera suelen optar por esperar que la cultura cambie y se convierta en la deseada a lo largo del proceso de transformación digital.

Si bien son conscientes de la importancia de la cultura y del comportamiento de las personas para que una estrategia de transformación digital tenga éxito, también consideran que dicha cultura cambiará orgánicamente mientras se va produciendo la transformación. Digamos que optan por una política de hechos consumados en vez de apoyar deliberadamente la adopción de una cultura deseada.

Acorde a Forrester, **hacerlo así conlleva peor desempeño económico y mayores dificultades para que la transformación digital tenga éxito, siendo el camino adecuado apoyar deliberados esfuerzos de adopción** que hagan sus culturas más focalizadas hacia los clientes, más dispuestos a asumir riesgos y mejor conectados entre funciones y departamentos.

Culture is the most significant self-reported barrier to digital effectiveness.

Which are the most significant challenges to meeting digital priorities?

% of respondents



ENFOQUE HACIA EL NEW BANKING

Una estrategia de transformación digital debe, por lo tanto, ser considerada como estrategia, no como proceso. Dicha estrategia puede ser a largo plazo o a corto plazo, puntual o periódica, pero siempre y en todo caso estrategia. Bien sea el establecimiento de un *Chatbot*, desarrollar un medio de pago digital o procesar lenguaje natural, debe ser considerado como una estrategia de transformación digital.

Simplemente, ese cambio lingüístico genera un mindmap diferente, ya que la palabra estrategia conlleva irremediabilmente esos 3 aspectos que hemos visto previamente que eran las mayores barreras para el éxito y nos va a exigir:



Que pongamos la primera vista en el negocio: ¿Qué queremos lograr? ¿Qué necesitamos obtener: reducir costes, generar un nuevo modelo de negocio, ser más rápidos, reducir el *time to Market* de un producto financiero, penetrar en un nuevo segmento de mercado, incrementar la base de clientes...? El Banco de España ha identificado 5 oportunidades actuales y a medio plazo en la encuesta realizada a bancos y entidades (ver imagen).



A partir de ahí, nos exige pensar y establecer **cuál es la mejor tecnología para hacerlo posible**, con una serie de atributos que garantice una reducción de los riesgos que la propia implantación tecnológica entraña. El Banco de España ha identificado 5 riesgos en la encuesta realizada a bancos y entidades (ver imagen).



Una vez definida la tecnología, definimos la transformación que debe producirse en la organización, en los comportamientos, en la cultura, y estableceremos un roadmap de adopción que haga posible la transformación deseada. Dicho roadmap define los objetivos de adopción, en línea con los objetivos de transformación y los objetivos de negocio.

La palabra estrategia, por lo tanto, es clave cuando hablamos de digitalización, ya que incluyéndola en cualquier transformación digital que estemos acometiendo, hace que tengamos que pensar en términos de negocio, de tecnología y de cultura, lo que conlleva maximizar las opciones de éxito y minimizar los riesgos.

Y es que, el poder de una transformación digital viene de alinear estratégicamente ese triple eje, comenzando con el para qué (negocio), siguiendo con el cómo (tecnología) y finalizando con el quién (adopción por parte la organización y las personas, logrando la cultura necesaria).

**SOFTEK COMO APOYO
EN M&A BANKING**

En Softtek **ayudamos a bancos y entidades financiera a hacer realidad su transformación digital.**

Para ello, nos centramos en las oportunidades que tienen bancos y entidades financieras y adaptamos nuestras capacidades, experiencia, soluciones y competencias para poder ayudarles a aprovecharlas.

Además, aplicamos nuestro modelo Softtek a cada una de las soluciones prestadas. El modelo conlleva que a cada solución se le aplica un doble enfoque:

- Por un lado, nuestro **enfoque Tech**, centrándonos en las mejores herramientas tecnológicas que hacen posible aprovechar las oportunidades, su análisis, decisión, desarrollo e implementación.
- Por otro lado, nuestro **enfoque Soft**, que alinea la tecnología con el negocio y las oportunidades, asegurando la adopción de las nuevas formas de trabajar por todos los implicados y la organización, generando la cultura adecuada
- **Este doble enfoque es una forma de digitalizar que minimiza los riesgos y maximiza el logro de los objetivos y el aprovechamiento de las oportunidades.**



Oferta Vector digitalización para el Sector Financiero



- ● ● - Arquitectura
- Infraestructura Cloud Banking
- APIfication
- RPA / BPA / Software Automation
- Performance
- Opensource
- QA&Testing, Devops, Bankend

- ● ● - Integración Operativa (pagos, cobros, financiación tarjetas)
- Agregador de cuentas, tarjetas y préstamos
- Canales Integrados y comunes (Portales, Web, mobile, ATM, oficina...)
- Helpdesk, Chartbots
- Unificación User Experience
- Integración y Dinamización Redes Comerciales
- Open Banking
- Business Intelligence
- Lanzamiento Productos de Inversión y financieros



Somos expertos en servicios, productos y soluciones digitales, en innovación tecnológica y en procesos ágiles de transformación.

Softtek:

Con un equipo humano de **más de 15.000 profesionales**, tenemos presencia global con sedes en Norte América, América Central, Sur América, Europa y Asia.

¿Nuestra misión? Ayudar a clientes de todo el mundo a transformar sus negocios **a través de la tecnología y la innovación**, mejorando la eficiencia, aumentando la eficacia y reduciendo los costes. Es tiempo de evolucionar.

www.softtek.com
