

A smiling man with short, dark hair, wearing a dark suit jacket over a light-colored patterned shirt, stands in a blurred office environment. The background shows soft, out-of-focus lights and office furniture.

Backbase

Modernización progresiva:
el plan de acción de los líderes
tecnológicos para preparar a
los bancos para el futuro

Tu hoja de ruta tecnológica, tu camino hacia la rentabilidad

Como líder de tecnología en la industria bancaria, tu prioridad máxima es aprovechar la tecnología para impulsar el valor empresarial. La tecnología se ha convertido en el catalizador principal para lograr una ventaja competitiva y crear una disrupción estratégica en tu sector, lo que significa que tu hoja de ruta tecnológica es tu camino hacia la rentabilidad.

Aunque persiste una realidad perpleja, y es que una cantidad significativa de líderes tecnológicos en instituciones financieras están luchando para aprovechar al máximo la potencia de su arsenal tecnológico y traducirlo en valor comercial tangible. De hecho, McKinsey estima que, **en promedio, los bancos convierten sólo entre cinco y diez centavos de cada dólar invertido en tecnología en valor empresarial adicional.**¹

Entonces ¿por qué, en esta era de inmensa habilidad tecnológica, tantos líderes de tecnología se encuentran lidiando con promesas no cumplidas y potencial sin explotar? ¿Qué te está deteniendo? Bueno, entre otros factores, la deuda técnica.

¹ McKinsey & Company, "Unlocking the banking technology workforce," October 2021.

¿Qué es la deuda técnica?

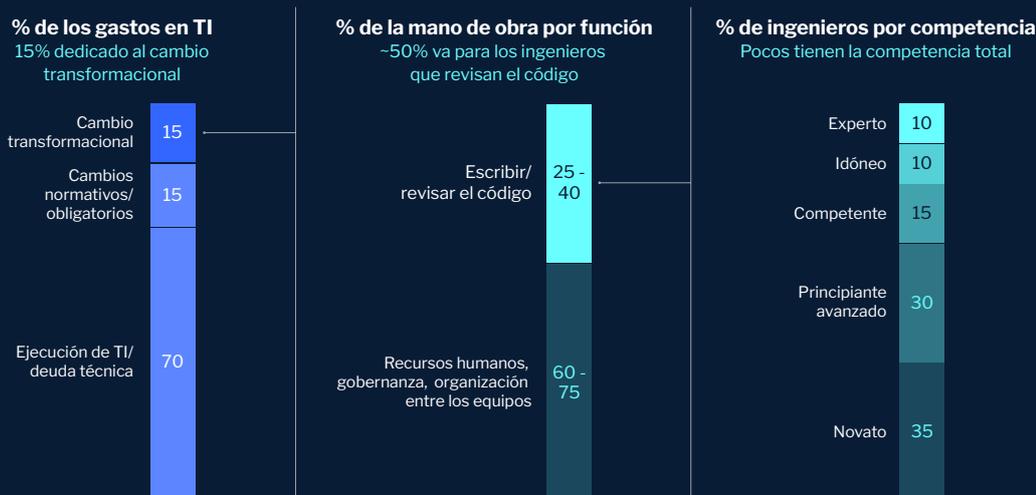
La deuda técnica es el impuesto que pagas por integrar soluciones convenientes, pero no ideales, dentro de tus operaciones. Mientras estas soluciones rápidas pueden funcionar en el corto plazo, te estás endeudando con el futuro y tendrás que pagar por el esfuerzo, con intereses. Esto es porque los parches crean un **efecto dominó**, que empeora la complejidad de tu tecnología. Básicamente, es la acumulación de los costos fuera del balance de todo el trabajo que tu departamento de TI debe hacer en el futuro. Y no solo complica tu trabajo diario, sino que también tu capacidad de generar un impacto.



La deuda técnica complica el trabajo que tienes que hacer

¿Sigues sin creernos? Lo entendemos, es difícil comprender el alcance del problema cuando repercute en todo lo que haces. Pero los números hablan por sí mismos. Los resultados de una encuesta de McKinsey revelan que la deuda técnica está:

- 01. Afectando tu presupuesto de innovación:** el 10-20 % del presupuesto de tecnología dedicado a productos nuevos se está desviando para resolver problemas relacionados con la deuda técnica.²
- 02. Aumentando tu costo total de propiedad:** la deuda técnica representa aproximadamente el 20-40 % de todo el patrimonio de tecnología de las organizaciones antes de la depreciación.³ Para los bancos más grandes, esto se traduce en cientos de millones de dólares de deuda no pagada. Y las cosas no están mejorando. De hecho, el 60 % de los CIO encuestados admitieron que la deuda técnica de su organización había aumentado durante los últimos tres años, pero menos del 20 % de su presupuesto anual estaba designado a cancelarla.
- 03. Afectando el tiempo que tardas en obtener valor (time to value):** gestionar activamente tu deuda técnica podría liberar hasta un 50 % más del tiempo de los ingenieros para que trabajen para lograr los objetivos comerciales.⁴



Fuente: McKinsey Digital 2020 benchmarks; panel survey at McKinsey Digital Banking Conference 2021; McKinsey analysis

Y, lamentablemente, la deuda técnica no es el único desafío al que se enfrentan, simplemente es el más urgente. Pero, nunca comenzarás a reducir tu deuda si no mejoras en el problema principal: tus sistemas legados.

² McKinsey & Company, “Tech debt: Reclaiming tech equity,” October 2020.

^{3,4} Ibid.

Los sistemas legados te están tomando de rehén

La tecnología legada monolítica y compleja ha sido durante mucho tiempo la base de muchas instituciones financieras, ya que brindaba estabilidad y continuidad durante décadas. Sin embargo, los mismos sistemas a menudo se convierten en un arma de doble filo y, eventualmente, llevan a una cantidad de problemas técnicos que limitan el progreso y la innovación.

Analicemos las tres formas principales en las que los sistemas legados están entorpeciendo tu progreso.



Entrega de software manual y metodologías obsoletas de desarrollo

Los sistemas legados del banco a menudo no tienen las estructuras de implementación automatizadas, capacidades de integración y de entrega (CI/CD), prácticas DevSecOps y marcos de testeo sólidos. Eso limita su agilidad y la entrega de las actualizaciones de software y de nuevas funciones se convierte en un proceso manual, que lleva tiempo y es propenso a tener errores.



Complejidades de integración y pesadillas de interoperabilidad

Al combinar estos sistemas con aplicaciones nuevas, servicios de terceros o tecnologías emergentes, se convierte en un proceso complejo y que lleva tiempo. Con interfaces no estandarizadas y sin protocolos, terminarás lidiando con soluciones e integraciones a medida que eventualmente se convertirán tan únicas para tu banco y serán casi imposibles de migrar durante todo intento de modernización. Esto crea incluso más deuda técnica debido a la dificultad de gestionar y mantener toda una red de sistemas interconectados.



Tasas bajas de procesamiento directo (STP)

Las estructuras complejas y monolíticas de los sistemas legados a menudo no tienen la integración fluida y las capacidades de automatización necesarias para lograr altas tasas de STP. Como resultado, los bancos experimentan un alto nivel de intervención manual y de puntos de contacto humanos en las distintas etapas del proceso de transacción. Y peor aún: las bajas tasas de STP limitan la capacidad de tu banco de escalar y gestionar mayores volúmenes de transacciones de manera eficiente. A medida que creces y aumenta la cantidad de tus transacciones, los procesos manuales se convierten en un verdadero cuello de botella.

Una oportunidad única

Imagina un futuro en el que la agilidad se convierte en tu ventaja competitiva, donde los datos fluyen sin interrupciones, permitiéndote tomar decisiones impulsadas por los datos con confianza. En este panorama, las experiencias de tus clientes logran nuevos picos, apoyadas en soluciones de tecnología de punta que anticipan y exceden sus necesidades. Naturalmente, tu banco crece como un líder de la industria, estableciendo nuevos puntos de referencia para el éxito.

El camino a este futuro está en tus manos. Y puede estar más cerca de lo que imaginas.

Según Gartner, por primera vez en una década, los CEO y ejecutivos comerciales senior en servicios financieros se están centrando en la tecnología por encima del crecimiento y la rentabilidad como prioridad comercial estratégica.⁵ Y dentro de las inversiones en tecnología, las prioridades son la digitalización y la transformación, con énfasis en asegurarse de que los clientes y empleados tengan capacidades de tecnología flexibles.



Fuente: Gartner, "2022 CEO Survey Insights for Financial Services Leaders: Technology Comes First", 2022

Atrás quedaron los tiempos en los que la TI era considerada una función de apoyo. Los directores ejecutivos en las instituciones financieras reconocen que actualmente, la tecnología es el centro de todas las organizaciones exitosas, y están listos para invertir si cumple con los objetivos comerciales.

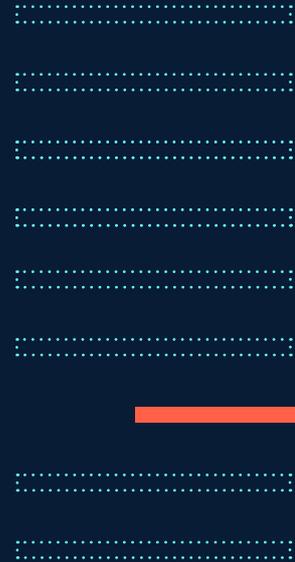
⁵ Gartner, "CEO and Senior Business Executive Survey: Financial Services," 2022.

Aprovecha el momento

Para aprovechar este **cambio de paradigma**, necesitas saber por dónde comenzar.

Todo proyecto de transformación digital es tan único como un copo de nieve y requiere consideraciones en función de cada pila tecnológica, ecosistemas de partners, requisitos de usuarios finales, capacidades tecnológicas internas, y la lista sigue. Así que no vamos a venir a decirte que hay una solución “única para todos” que ayudará a resolver todos tus problemas.

Sin embargo, eso no significa que tengas que empezar desde cero. Al igual que McKinsey, vemos tres caminos claros para vaciar o descomponer tus sistemas principales, cada uno con sus ventajas y desventajas.⁶ Solo tienes que elegir cuál es el mejor para tu banco.



01. Reemplazo Big bang

Cuando comenzaste a pensar en modernizar tu infraestructura tecnológica, tu mente probablemente fue al método “big bang”. Y, por supuesto, es lo natural. Este enfoque es llamativo, audaz y probablemente impresione tanto a los accionistas como a los clientes.

Al actualizar los sistemas monolíticos, las instituciones financieras pueden renovar su interfaz de usuarios, sistemas principales e integraciones, todo a la vez. Por eso, la opción Bing bang es una elección sólida para los bancos con sistemas que necesitan un reemplazo urgente, o, por el contrario, bancos que cuentan con mucho tiempo.

Pero cuando hablamos de reemplazos Big bang, las instituciones financieras corren un riesgo considerable. Por un lado, llevan muchísimo tiempo,

tanto que tal vez la solución ya pueda ser obsoleta para el momento del lanzamiento. Y no olvides los recursos necesarios incluso para quitarlo. Este enfoque es, por lejos, el más costoso de las tres opciones y requiere una enorme cantidad de dedicación por parte de tu organización, particularmente de tus equipos internos.

Así que toma el enfoque de reemplazo Big bang con pinzas. Claro, que tampoco hay que verlo todo negro. Hay un momento y un lugar exacto para este método, así como hay un montón de bancos que serían muy astutos al elegirlo. Pero la mayoría de las instituciones financieras no tienen el tiempo, los recursos o las ganas de correr el riesgo para hacerle justicia, y llevaría al fracaso inevitable, a veces, después de años de trabajo. Y eso convierte al método Big bang en una propuesta arriesgada.

⁶ McKinsey & Company, “Next-gen Technology transformation in Financial Services,” April 2020.

02. Enfoque greenfield

Si estás principalmente enfocado en la velocidad y en entregar valor rápidamente, el enfoque greenfield es el camino. Al reutilizar elementos de tu infraestructura existente, puedes crear rápidamente una pila de tecnología nativa de la nube, ahorrando una enorme cantidad de tiempo y dinero. Además, puedes incluso eliminar el riesgo de la interrupción de tus operaciones normales, y ese es un argumento sólido. Es un esfuerzo de riesgo medio, y de costo medio, que prioriza la velocidad de innovación del producto por encima del potencial de los desafíos de migración de datos.

Pero no te confundas, existen algunos riesgos reales. Como menciona CCG Insights, el objetivo del enfoque greenfield es probar nuevas tecnologías y propuestas para clientes, y eso significa que siempre existe la posibilidad de que todo pueda fallar.⁷ Mientras que algunas instituciones financieras pueden considerarlo como una apuesta sólida, otras podrían no arriesgarse a apostar todo en un mismo proyecto.

Por eso, este método es particularmente útil en el caso de que un banco grande quiera crear una nueva oferta o una submarca, una que rompa con los problemas heredados que los han plagado en el pasado. Bancos como JPMorgan Chase y “Finn by Chase” tal vez no se vean tan afectados si la apuesta no funciona. Pero la mayoría de las instituciones financieras simplemente no tienen ese lujo.

Al fin de cuentas, un enfoque greenfield es una estrategia sólida con un montón de ventajas, así como con algunas desventajas. De hecho, algunas consultoras, como Oliver Wyman, lo consideran la mejor opción para los bancos promedio.⁸ Pero, aquí va un spoiler: se nos ocurre una opción que podría ser aún más atractiva e, incluso, de menor riesgo.

⁷ CCG Insights, “What Is a Greenfield Bank?” May 2021.

⁸ Oliver Wyman, “Time to start again: how greenfield can transform corporate banking,” 2019.

03. Modernización progresiva

La modernización progresiva es la opción del medio que brinda una velocidad y un costo medio, pero a un riesgo significativamente más bajo. A diferencia de los otros enfoques, la modernización progresiva es apropiada para casi todos los bancos. ¿Eso lo convierte en el enfoque perfecto para todos los bancos? Claro que no. Como dijimos, cada transformación es un journey único. Pero las ventajas superan ampliamente a las desventajas, convirtiéndola en tu mejor apuesta, en comparación con otras.

A veces llamado “modernización progresiva determinada por el journey”, este método comienza con la identificación de fricción y transformando un journey por vez para mejorar, por ejemplo, la experiencia del cliente, la productividad de los empleados, y así, sucesivamente. Es un proceso modular de principio a fin que permite ahorrar tiempo y dinero, reduce la complejidad y acelera la entrega. Y, además de todo eso, al enfocarse en un único journey por vez, ayuda a anclar las prioridades de tu banco firmemente en la experiencia del cliente, algo fundamental en la era moderna de la banca.

Por supuesto, esto es posible solo después de haber adoptado el modelo de plataforma, pero con el aliado de tecnología apropiado, esto será mucho menos abrumador de lo que esperas. Al reimaginar tu modelo operativo, estarás preparado para aprovechar tus capacidades subyacentes, que serán reutilizables e interoperables. Imagina una fábrica digital, compuesta de equipos más pequeños y con más habilidades, todos trabajando juntos en una arquitectura estandarizada e infraestructura automatizada. Y así es como se potencia la innovación.

Próximos pasos

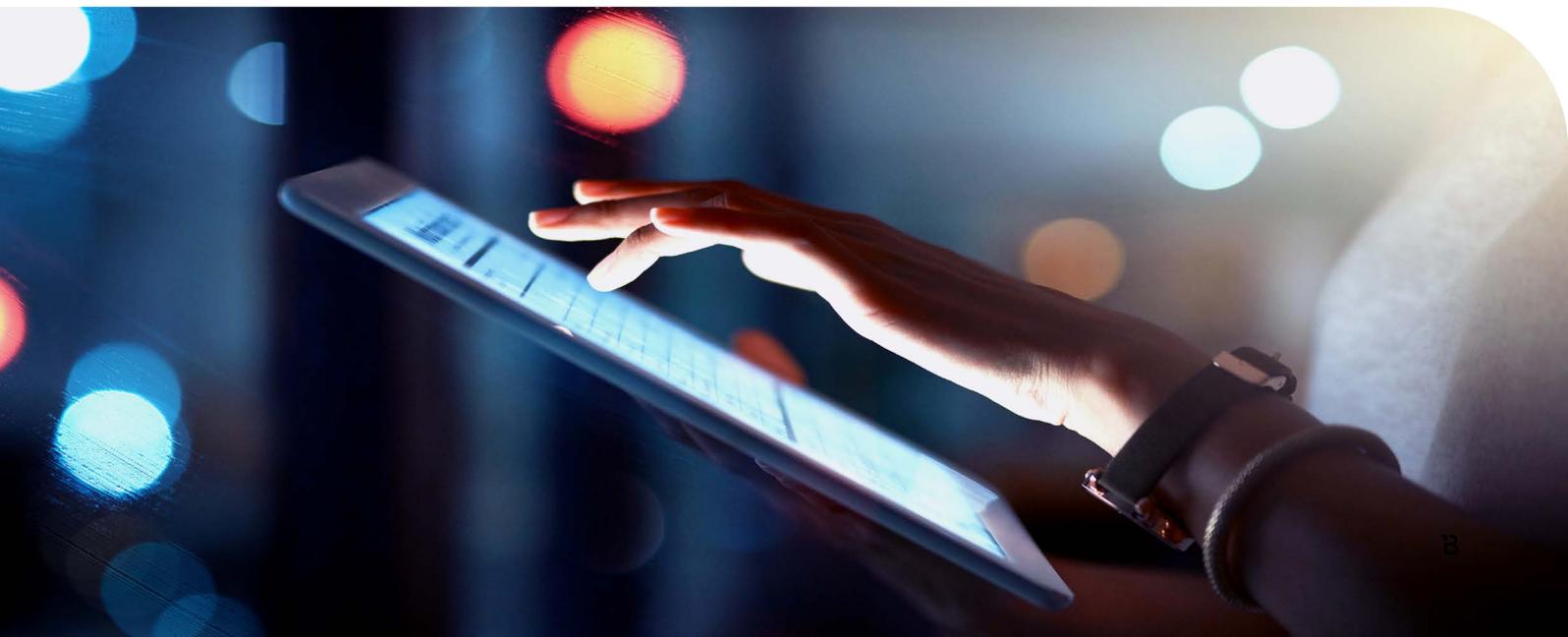
La transformación digital es difícil.

Es tan difícil, de hecho, que muchos bancos pasan años planteándose la idea antes de que las circunstancias del mercado los fueren a actuar. Y las cosas no se vuelven más sencillas mientras tanto, porque la tecnología bancaria evoluciona con rapidez. Por eso, la única forma de que tu banco realmente se diferencie de sus competidores es a través de una innovación constante e incremental.

Como dice el viejo proverbio chino “Incluso el viaje más largo comienza con el primer paso”, en la modernización progresiva también se comienza con un paso, para luego desarrollar iterativamente sobre la base que hayas creado. No solo brindarás una experiencia del cliente superior, sino que, al mismo tiempo, garantizarás el futuro de tus operaciones.

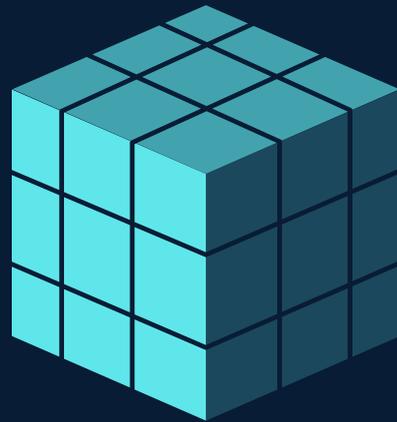
Pero no intentes hacer todo solo, independientemente de tus recursos, limitaciones de tiempo o aversión al riesgo. Los proveedores de tecnología están ahí para asistirte durante el camino. Ellos pueden ayudarte a reducir las conjeturas y a salir al mercado con un costo mínimo. Solo asegúrate de encontrar un aliado de plataforma que logre el equilibrio justo entre personalización y velocidad, te ayude a que tu banco destaque del resto y, principalmente, impulse valor para tu empresa.

Sin duda, te encuentras en el medio de un camino complejo. Pero, si logras tener estas cosas en mente, las probabilidades de éxito de tu proyecto de transformación digital aumentarán significativamente. Y el impacto será claro: establecerá las pautas para el futuro de tu banco para los próximos años. Lo único que debes hacer es dar ese primer paso.



La plataforma Engagement Banking de Backbase

La plataforma abierta para modernizar rápidamente tu banco



Backbase está aquí para darle a tu institución financiera la capacidad de **liberarse de las limitaciones de los sistemas legados de TI** y adoptar un modelo de Engagement Banking. Con nuestra sólida **plataforma**, podrás reemplazar gradualmente, o incluso descomponer, tus sistemas aislados. Y cuando incluyas **más de 400 capacidades preintegradas de componentes**, obtendrás la flexibilidad que necesitas para modernizar rápidamente tu infraestructura de canales digitales.

Otra clave en nuestro proceso es nuestro **único modelo operativo de “adoptar y construir”** que le permitirá a tu banco ganar velocidad mientras se diferencia del resto. Al **adoptar funcionalidades de plataforma listas para usar** y agregarlas directamente a tu ecosistema existente, podrás entregar valor inmediato. Nuestra plataforma puede adoptarse dentro del entorno políglota existente de tu banco, y permitirte continuar aprovechando varios lenguajes de programación y marcos de tecnología. Y gracias a nuestra **plataforma bancaria de componentes**, tus programadores internos y proveedores tendrán la libertad de **crear valor único y diferenciador**, en lugar de tener que reinventar la rueda al construir funcionalidades básicas desde cero. Con los ingredientes adecuados, podrás reasignar tu presupuesto para reinventar tu banco.

Aprovecha la potencia de una **plataforma bancaria digital de última generación** para lograr innovación rápida. La **Plataforma Engagement Banking de Backbase** se conecta de manera rápida y segura a tus sistemas downstream de registro, como sistemas core y CRMs, así como a fintechs de terceros en tu stack de tecnología. Nuestra plataforma ofrece las **salas de máquinas digitales más completas** del mercado actual, que te permiten **organizar todas tus interacciones entre clientes y empleados sin interrupciones en todos los canales**. Las API de plataforma te permiten **crear experiencias de usuario diferenciadoras con rapidez**, para que puedas enfocarte en aportar verdadero valor empresarial.

Descubre el poder de una plataforma omnicanal, una que coexiste con otras tecnologías, proveedores y estándares bancarios, y te permite **crear modelos de fábrica digital sumamente eficientes y reducir el riesgo de tus procesos de transformación**. Juntos, derribaremos las barreras a las que te enfrentas y te ayudaremos a **rediseñar tu banca alrededor de tus clientes** para permitirte liderar el camino hacia el futuro de la banca.

[Visita nuestro sitio web](#) hoy para descubrir cómo la Plataforma Engagement Banking de Backbase puede ayudarte a cumplir tus objetivos de transformación digital.

Acerca de Backbase

Backbase tiene la misión de rediseñar la banca alrededor del cliente.

Creamos la Plataforma Engagement Banking de Backbase, una plataforma unificada con el cliente ubicado en el centro, para ayudar a los bancos a organizar los journeys sin fricción en cada etapa del ciclo de vida del cliente. Hacemos que sea fácil para los bancos organizar los journeys de los clientes sin fricción, todo en una plataforma unificada. Desde el onboarding del cliente hasta la entrega de servicios, la fidelidad del cliente y la creación del crédito, ayudamos a las instituciones financieras a superar las expectativas en todas las etapas del ciclo de vida del cliente. Desarrollada desde cero con el cliente en el corazón, nuestra Plataforma Engagement Banking se conecta fácilmente en los sistemas bancarios core existentes y viene preintegrada con las fintech más recientes, para que las instituciones financieras puedan innovar a escala.

Más de 150 financieras de todo el mundo han adoptado la Plataforma Engagement Banking de Backbase, incluidas Avanzia, Banco Caja Social, Banco de la Nación Peru, Bank of the Philippine Islands, Berenberg, BNP Paribas, Citizens Bank, ENT Credit Union, Greater Bank, HDFC, Judo Bank, KeyBank, National Bank of Bahrain, Navy Federal Credit Union, Natwest, Pictet & Cie, Raiffeisen, SchoolsFirst Federal Credit Union, Standard Bank, Société Générale, TPBank, Washington State Employee Credit Union y Wildfire Credit Union.

Backbase es una empresa fintech privada, fundada en 2003 en Ámsterdam (sede global), con oficinas regionales en Atlanta (sede de las Américas), Nueva York, Boise, Ciudad de México, Toronto, Londres, Cardiff, Dubái, Cracovia, Singapur, Sídney y Tokio.

Americas HQ

10 10th Street, Suite 325
Atlanta, GA 30309, United States
Toll-Free Number: +1 866 800 8996
Phone: +1 470 881 8780
sales-us@backbase.com

European HQ

Jacob Bontiusplaats 9
1018 LL Amsterdam,
The Netherlands
Phone: +31 20 465 8888
sales-eu@backbase.com

Regional Office Toronto

150 King Street West
Toronto – ON
M5H 3T9
Canada
sales-us@backbase.com

Regional Office Princeton

202 Carnegie Center, Princeton
NJ 08540
Suite 300
United States of America
sales-us@backbase.com

Regional Office London

Second floor, 3 Sutton Lane
London
EC1M 5PU UK
+44 20 3735 8437
sales-eu@backbase.com

Regional Office Dubai

Marina Plaza, Level 27
Dubai Marina – Dubai,
United Arab Emirates
sales-eu@backbase.com

Regional Office Boise

US Bank Plaza,
101 S Capitol Blvd. Suite 1750
Boise, ID 83702 – United States
sales-us@backbase.com

Regional Office Cardiff

Ground Floor, The Bounded
Warehouse, Atlantic Wharf, Cardiff,
CF10 4HE – United Kingdom
sales-eu@backbase.com

Regional Office Singapore

18 Cross Street Exchange,
02-101
Singapore 048423
apac-team@backbase.com

Regional Office Mexico

Blvd. Miguel de Cervantes
Saavedra 169
Granada, Miguel Hidalgo
Ciudad de México 11520
sales-latam@backbase.com

Regional Office Brazil

14401 - Edifício Tarumã,
Av. das Nações Unidas, 6º andar, sala 601
Chácara Santo Antônio (Zona Sul), São Paulo
SP, 04794-000, Brazil
sales-latam@backbase.com