OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN TI COMO IMPULSO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Marco Rabanal*

(Presentador) Juan José Gutiérrez**

* Socio de Deloitte Consulting – Tecnología.

** Director corporativo de Servicios Tecnológicos de Cecabank.

(Presentador)

P: En esta mesa se va a hablar de optimización de tecnología, de transformación digital y, en el fondo, de negocio y tecnología, por lo que es necesario saber, entender y poder aunar ambas cosas. Si estamos hablando de optimización tecnológica, yo siempre pienso que lo primero que hay que hacer es mirarse al espejo y preguntarse quién soy, quién es Cecabank, en este caso. Nosotros, por ejemplo, somos un banco, un especialista y el líder en *securities services,* y la tecnología para nosotros debe ser un medio que debe dar respuesta al negocio desde múltiples puntos de vista, por ejemplo, cuando se quiera hacer llegar nuevos productos y nuevos servicios a los clientes, para tener la comunicación de operativa de liquidación entre las distintas partes de la cadena de valor, … Creo que se abre un buen debate sobre cómo gestionar los medios, en general, dentro de la optimización tecnológica para poder impulsar una transformación digital desde un contexto razonable.

Marco, *¿nos puedes dar tu opinión al respecto?*

(Marco Rabanal)

MR: Como bien dices, la tecnología en la mayor parte de los negocios es un medio para habilitar lo que los negocios necesitan. En el entorno financiero es verdad que la tecnología tiene un peso diferencial; también hay otros negocios donde ocurre lo mismo, pero en el entorno financiero, tanto en entidades como vosotros o en entidades más grandes, más generalistas, bancos mayores e incluso bancos globales, la tecnología tiene un peso enorme, es súper importante.

Yo creo que hay tres aspectos especialmente importantes, desde mi punto de vista, para ser capaz de gestionar de la mejor manera la tecnología y soportar el negocio.

El primero es el que ya has señalado, y es entender precisamente que la tecnología es un medio para soportar al negocio, y organizarse con respecto a esa situación. Es verdad que en el pasado ha ocurrido, aunque cada vez menos,

que las tecnologías se miraban a sí mismas como algo diferencial, eran un poco como el brujo de la tribu por el que había que pasar para conseguir las cosas. Esto ha generado muchísimas problemáticas en el pasado de desalineamientos entre del negocio y la tecnología. Afortunadamente, yo creo que eso se ha ido corrigiendo con el tiempo. Si nos acordamos, incluso hace no mucho tiempo, se creó esta tendencia de generar la *Information Technology, IT,* de dos velocidades, que no era más que un intento de dar una salida a la *IT* más tradicional que no era capaz de alinearse con el negocio. Afortunadamente, ese discurso se ha superado; yo creo que en estos momentos todos los responsables tecnológicos tienen claro que su función es alinearse con el negocio y darle las capacidades que necesita. Este primer paso de entendimiento es clave para gestionar la tecnología de la mejor forma posible.

Luego hay un segundo aspecto también muy importante relacionado con las capacidades. Todas las entidades están ajustando sus capacidades para poder gestionar la función de *IT* de la mejor forma posible. La gestión de la demanda, es decir, el alineamiento con el negocio y tener las capacidades y los procesos adecuados para hacer la gestión de la demanda se han convertido en un elemento fundamental. La mayor parte de las entidades son conscientes de que esa es un área de mejora clara y están trabajando en ello. Además, es importante complementarlo con el análisis de su propia capacidad para poder ejecutar dicha demanda, es decir, la gestión de la capacidad y saber en todo momento qué se puede dar para no generar un problema de expectativas con el negocio. Porque este es otro problema que suele aparecer con frecuencia: la gestión de la demanda puede funcionar bien, pero cuando hay algún responsable que dice a todo que sí y luego no lo puede llevar a cabo, se genera una problemática muy grande. Yo creo que ahora hay, por parte de las entidades, muchísimo foco en mejorar y en tener un control claro de las capacidades que se tienen.

Y, desde luego, también es un aspecto muy relevante la gestión de la entrega, es decir, que lo que se ha dicho que se va a entregar, llegue de la mejor forma posible y con la calidad adecuada, que no haya problemas de rendimiento, de disponibilidad, de robustez o de desalineamiento con las funcionalidades que se han comprometido.

Estos son los tres aspectos sobre los que, en líneas generales, se está trabajando.

Otro punto adicional que yo creo que es fundamental en tecnología es el relacionado con el talento necesario para movilizar y gestionar toda la actividad. Esta es una discusión que ahora mismo está encima de la mesa de todos los gestores tecnológicos, incluso de los gestores de las compañías. Ellos saben que la tecnología es clave, que es un medio, sí, pero que es clave. El sector financiero esto lo sabe perfectamente, y sabe que necesita tener el mejor talento para conseguir que todo funcione. Hay actualmente una lucha por la atracción del

talento digital, y, además, esa lucha está cambiando en los últimos meses debido a la pandemia que estamos sufriendo; este evento que estamos celebrando *online* es un claro ejemplo. Las reglas de juego que había para la atracción del talento digital se han ido cambiando por la problemática de la COVID-19 que ha ocurrido y por la respuesta que se ha dado a esta problemática. Ahora el trabajo cada vez está más deslocalizado, cada vez se puede obtener talento que no tiene por qué estar cerca de tu localización, y eso genera una complejidad cada vez más grande. Las entidades deben reflexionar sobre cuál es el talento que necesitan exactamente y ver cuánto son capaces de atraer por ellas mismas. Esto no es fácil de identificar, y no todas las entidades tienen la misma capacidad de atracción, porque hay que competir en un mercado cada vez más complicado. Nosotros en Deloitte de esto sabemos algo, porque reclutamos mucha gente todos los años. La gente nueva, las nuevas generaciones buscan un tipo de compañía con el que hay que ser capaz de competir a la hora de obtener ese talento. Por tanto, identificar qué capacidad se tiene de atracción del talento es muy importante a la hora de establecer las estrategias de la entidad. También es clave saber qué socios me pueden ayudar para suplementar con talento adicional ese talento que yo tengo y poder aumentar mis capacidades en caso necesario, y luego, evidentemente, ver qué socios de modelos de outsourcing se pueden incorporar. Yo creo que eso es también un punto clave.

Solamente un apunte más sobre el talento que me parece muy importante y que creo que tiene que ser esencial en esta reflexión del talento. Muchas entidades están adquiriendo muchísimo talento, pero hay que pensar también en la capacidad de retenerlo y de gestionarlo a medio plazo. Si una entidad en un pico de demanda decide contratar a muchos trabajadores, pero luego en el medio y largo plazo no es capaz de ofrecerles una carrera profesional, se va a generar un problema. Esto es un aspecto muy importante a la hora de establecer la estrategia con el talento. Yo creo que eso son los tres puntos esenciales.

P: Estoy totalmente de acuerdo; yo creo, además, que esta discusión sobre la gestión del talento abre el debate sobre el dentro/fuera. La respuesta, evidentemente, es que se necesita un equilibrio. Hemos pasado por distintas fases donde se decía que había que internalizar todo, o que había que externalizar todo, pero lo sensato es tener un equilibrio; es decir, hay que tener talento dentro de la entidad, y también hay que tener unos *partners* de confianza con talento fuera que permitan dar respuesta a las necesidades que pueden ir surgiendo.

También has hablado, Marco, de la tecnología de dos velocidades y creo que otro elemento muy importante a la hora de optimizar la tecnología es el legacy. Cuando una entidad se propone realizar una transformación digital, debe que ser consciente de que tiene una "mochila". Cuando quien lo hace es una *Fintech* que parte de cero en cuanto a tecnología, empieza, evidentemente, sobre el papel en blanco; pero las entidades ya establecidas tienen una tecnología que tiene que seguir funcionando, porque hay clientes ya conectados y otras tareas

ya activadas. Creo que este es otro de los elementos fundamentales a tener en cuenta. Es decir, hay que tratar de optimizar la tecnología disponible para dar los siguientes pasos en la transformación digital porque las entidades ya establecidas ponen muchas nuevas cosas en juego y todas ellas muy dependientes de la tecnología.

MR: Está claro que este es uno de los grandes temas que surgen en las conversaciones entre los CEOs y los responsables de tecnología. Hay muchísimos nuevos entrantes en el entorno financiero, muchos de ellos con unas capacidades tecnológicas muy ágiles y, además, con un coste de propiedad menor. Evidentemente, lo que te pide el negocio es que seas capaz de competir con ellos, y no es nada fácil; pero, bueno, hay una frase en informática que dice que "Dios no hubiera hecho el mundo en siete días si hubiera tenido base instalada". Y, básicamente, este es el problema al que se enfrentan las entidades que ya tienen un histórico, que ya tienen una realidad y, aunque les gustaría empezar de cero, no pueden. Este es probablemente un factor diferencial a la hora de abordar una estrategia de evolución sobre la transformación digital. El concepto de "deuda tecnológica" está presente en todas las compañías que ya llevan tiempo trabajando, y el ser capaz de abordar en un entorno competitivo toda la presión regulatoria sobre la plataforma tecnológica no es tarea fácil. Dicho de otro modo, los esfuerzos de inversión que hay que hacer para ser capaz de abordar las necesidades regulatorias que se exigen, y, a la vez, evolucionar las funcionalidades que pide el negocio en un entorno tan complicado, y, además, eliminar deuda tecnológica es una exigencia a tres bandas que es muy complicada de resolver, en mi opinión. Seguro que en Cecabank estaréis con este tema encima de la mesa en vuestro día a día.

P: Sí, claro, totalmente de acuerdo. Esta es la realidad a la que nos enfrentamos. Nosotros, como proveedor de múltiples entidades jugamos también un papel fundamental aquí, porque les liberamos de muchas de estas necesidades. En la medida en que la adaptación a la nueva normativa recaiga sobre nosotros, les podemos liberar a nuestros clientes de gran parte de ella y, así, somos nosotros quienes centralizadamente gestionamos la plataforma tecnológica para muchos clientes, lo cual es mucho más eficiente siempre.

Dando un salto adelante y pensando en la transformación digital, la primera cuestión que nos viene a la mente es lo que ve el cliente final, esa última milla, como decimos habitualmente en nuestro sector. Aunque nosotros, realmente, jugamos en la penúltima milla, ya que para nosotros no es tan importante la experiencia del usuario final, sino tener unas buenas plataformas de apificación, unos productos bien apificados, porque el que la gestora o el banco tenga un estupendo contexto digital no está completo si toda la cadena de valor no está digitalizada y si no puede contar con unas buenas soluciones por detrás.

Quería que nos dieras tu opinión sobre todo este engarce de la cadena de valor entre los distintos jugadores, y la importancia de una correcta transformación digital en toda ella.

MR: Bien, con respecto a la deuda tecnológica es un trabajo más de aguas adentro, que te ayuda a ser más flexible y tener un coste de propiedad más bajo. Pero claro, eso tiene que estar suplementado con lo que tú dices, y, además, en vuestro negocio en vez de hablar de experiencia de usuario o experiencia del cliente debería hablarse de experiencia empresarial. Los parámetros no son exactamente los mismos. Hay que implementar algo con lo que el cliente se sienta confortable, porque, además, se trata de un cliente institucional, es un cliente con una tecnología detrás y con una problemática muy particular, con lo cual no aplican los mismos parámetros que aplicarían en un entorno normal. Cada proveedor de servicios digitales tiene unas funcionalidades *core* dentro de su plataforma y, evidentemente, todos están habilitando el acceso a su tecnología con una capa de interconexión lo más ágil y eficiente posible. Evidentemente, estamos hablando de tener una capa de *apificación* donde se publican todos los servicios de negocio y, además, es muy importante darle una orientación de negocio a esos servicios que se consumen e, incluso, intentar alinearlos con la forma de prestar negocios, servicios y con las estrategias de *pricing*. O sea, es necesario que esos servicios que se publiciten en la plataforma tecnológica ya estén muy alineados con cómo cobro, cómo consumo, cuáles son las necesidades, y por categorías informacionales de compra, de valores, de venta… Esa orientación a la plataforma enlaza muy bien con lo que hemos dicho anteriormente, que era lo referente a orientar la interconexión tecnológica de la plataforma con el negocio que se ofrece. Eso lo van a agradecer mucho los clientes institucionales; es decir, los clientes van a agradecer que puedan consumir esos servicios de la forma más sencilla posible y, sobre todo, van a agradecer que el proveedor de servicios sea capaz de incluir todas estas funcionalidades de forma muchísimo más eficiente, mientras que a ellos les supondría un alto coste o un costoso desarrollo.

Estos son los *win things* de las entidades como vosotros Cecabank, a la hora de proponer sus servicios. Desde luego, si sois capaces de tener eso completamente establecido con un *timing* definido, conocer la evolución, cuándo va a ocurrir… es decir, si sois capaces de convertiros en un proveedor de negocio a través de la tecnología, tendréis mucho ganado. Yo considero que ese tiene que ser el foco de la transformación tecnológica en entidades como la vuestra.

P: Absolutamente. Nosotros además pensamos que esa alineación con el negocio tiene estar basada en casos de uso, en necesidades reales, no en capacidades que únicamente te llevan a meterte en problemas, porque no sepas bien para qué usar esas capacidades. El proceso debe ser al revés, hay que identificar perfectamente qué se necesita y luego saber poner los medios necesarios para resolverlo.

Como última cuestión, no podemos evitar hablar del dato, de la información dentro de la transformación digital. Está claro que el dato siempre es importante desde un punto de vista de gestión, pero que en este contexto de securities services es, además, importante desde más puntos de vista, como, por ejemplo, el del reporting. Las necesidades que hay en determinados negocios de efectuar reporting a los supervisores y demás, son fundamentales. Nosotros como Cecabank trabajamos esta línea de negocio muy pegada al negocio principal que es el de *securities services,* y ahora mismo damos respuesta a las múltiples necesidades de cumplimento normativo, donde a través de nuestra plataforma de *Regulatory Reporting as a Service* damos ese servicio a las entidades y les aliviamos de esas complejidades. Me gustaría también que nos dieras tu visión de cómo abordar, dentro de la transformación digital, esa gestión del dato para que sea eficaz y que esté exitosamente alineada con el negocio.

MR: Sobre esta cuestión del dato, yo creo que en el día a día del negocio casi todas las entidades tienen ya suficientemente trillado cómo tienen que funcionar, porque va en su *core*.

En la parte de regulación y de asistencia, desde el punto de vista de los modelos de datos, y de la tecnología y de la capacidad de explotación para la regulación, ya se ha avanzado bastante, y vosotros en Cecabank sois una referencia. Con relación al dato se sufrió hace unos años muchísimo, ya que todos los informacionales estaban muy orientados al transaccional y generaban muchísima problemática; no eran lo suficientemente ágiles. Yo creo que ahí hay todavía recorrido de mejora. La cuestión que todas las entidades están ahora explorando es la capacidad de monetizar con negocios alternativos los datos que se tienen de gestión y de *reporting.* Esto genera multitud de problemáticas sobre si realmente se puede hacer, sobre si el dato es mío o no es mío (porque muchas veces se pretende intermediar con datos que son de los clientes institucionales, no de las entidades). Esta capacidad de intermediación es muy importante, y yo creo que la clave aquí es estudiar continuamente la evolución del mercado y los posibles casos de uso que sean *compliant* para poder hacerlo, y tener un plan de tecnología asociado, pero que tiene que ir siempre muy alineado. Una de las actuaciones que hemos visto en entidades que han cometido grandes errores, es que han hecho grandes inversiones en tecnología asociada al dato, pero, realmente, los casos de uso, cómo monetizar ese dato, cómo poder explotarlo para que sea un valor diferencial, no estaban todavía lo suficientemente maduros. El dinero de inversión en tecnología es muy escaso y hay que elegir muy bien dónde se gasta. La parte de datos es muy importante, pero hay que saber elegir y acertar, y no fallar en esto es absolutamente clave, como decía.

P: Voy a plantearte una pregunta que nos ha llegado desde el público y que no tiene respuesta fácil, en mi opinión; nos preguntan *¿qué papel juega el legacy en la gestión de futuro?, ¿es posible en un entorno de contención de costes además innovar?*

MR: La mayor parte de las entidades tienen una estrategia clara de que el *legacy* vaya teniendo el menor impacto posible. Conozco muy pocas entidades que tengan un proyecto claro de eliminación del *legacy* a corto plazo. Lo que están haciendo es tener unas arquitecturas y unas tecnologías de referencia ya montadas, y todo lo que se incorpora nuevo que se incorpore en esa tecnología y arquitectura de referencia. Eso supone bastante presión a medio plazo, porque en un determinado momento, cuando eso sea material al 50 % se tendrá la peor curva, desde el punto de vista del *TCO (total cost of ownership),* pero es el peaje que hay que pagar para cambiarlo. A medio plazo el *legacy* va a tener que seguir existiendo, va a tener que funcionar y dar la funcionalidad que da y deberá ser complementado con toda la parte nueva. Con lo cual la transformación digital va a tener un papel de convivencia; la nueva *IT* será la nueva más la vieja, eso lo sabemos todos. Las entidades van a tener que ser capaces de optimizarse para absorber ese momento donde van a tener las dos cosas a la vez. Todos los ejercicios de casos de negocios asociados a eliminar una cosa y sustituirla directamente por la otra no están funcionando en ninguna de las entidades donde nosotros estamos trabajando, esa es la realidad.

P: Totalmente de acuerdo. Una última pregunta del público, *¿crees que los neobancos se pueden comer a los bancos tradicionales dado que tienen una gran ventaja de no tener deuda técnica?* Voy a dar una primera respuesta, si te parece. Creo que esto no va de tener deuda o no, sino que va del valor que se aporta. Quien sea capaz de aportar valor podrá ocupar un espacio en el mercado; es decir, mientras que los bancos o las gestoras sigan aportando valor tendrán espacio en el mercado. Yo creo que ese alineamiento de negocio y tecnología en el fondo se resume en cómo juntos y coordinados se aporta valor.

MR: Más que tener deuda tecnológica tiene que ver con su eficacia, sobre todo en determinados segmentos de negocio. Me explico; la problemática con los neobancos está en el cliente *retail* con una segmentación definida; ahí es donde es difícil competir. En el momento en que la regulación no meta tanta presión (que ahora sigue siendo una barrera complicada por los aspectos regulatorios) la situación podría cambiar. Lo que están haciendo las entidades, a pesar de que tengan deuda tecnológica, es empezar a trabajar en hacer más eficiente ese segmento de banca e incluso separarlas, si es posible (banca de empresas, banca privada; cliente *retail,* cliente *wholesale*…), y ahí sí se puede empezar a competir con reglas más parecidas. Eso yo creo que es la clave.

P: Muchas gracias Marco, te agradezco muchísimo tu participación. Vamos ahora con la pregunta para el público que es, *¿cuál de las siguientes opciones es, en su opinión, el elemento más crítico a la hora de realizar una transformación digital sostenible y alineada con las necesidades del negocio?*

- disponer del talento interno y los partners adecuados;
- mantener un excelente nivel de servicio;
- ser capaz de mantener una constante adaptación regulatoria;
- disponer de información recurrente sobre el valor aportado por las distintas iniciativas implementadas.

El resultado de la encuesta ha sido:

- Disponer del talento interno y los partners adecuados, 63,64 %.
- Mantener un excelente nivel de servicio, 27,27 %.
- Ser capaz de mantener una constante adaptación regulatoria, 9,09 %.
- Disponer de información recurrente sobre el valor aportado por las distintas iniciativas implementadas 0 %.

Ha ganado la primera opción por abrumadora mayoría, con un 64,64 % de los votos; parece claro que para el público el talento siempre gana.