



**FUTURE
AT HEART**

WHITE PAPER

RENTABILIZAR LA NUBE CON RAPIDEZ

Cómo los bancos pueden simplificar y acelerar su viaje al ecosistema cloud

LA TRANSICIÓN A LA NUBE ES INEVITABLE

Las entidades financieras están moviéndose a la nube, un proceso que resulta inevitable, pero que no es ni rápido ni sencillo. Esto se debe a que los principales bancos del mundo cuentan con entornos tecnológicos tan complejos y antiguos como los de los grandes fabricantes.



LOS PROBLEMAS DE COMPLEJIDAD

Los sistemas de tecnología de la información (TI) de las instituciones bancarias son fruto de adquisiciones y ampliaciones acumuladas durante décadas. Cada nueva operación de fusión ha añadido una capa adicional de complejidad a un sistema ya complicado de por sí, hasta el punto de que muchas infraestructuras bancarias tradicionales desafían los límites de la comprensión.

Lo que caracteriza a estos sistemas es una proporción muy elevada de aplicaciones y procesos propios elaborados de forma interna. Antes, los bancos tradicionales necesitaban divisiones TI con miles de desarrolladores de aplicaciones e ingenieros de sistemas y, aun así, tenían problemas para hacer frente a las demandas de sistemas obsoletos y excesivamente complejos.



EL RETO DE UN MERCADO CAMBIANTE

Los complejos entornos actuales son el reflejo de un ecosistema empresarial donde los bancos eran relativamente inmunes a las presiones competitivas, con niveles de fidelidad de los clientes muy elevados y una oferta de productos muy tradicional. Este escenario empezó a cambiar con la aparición de Internet, cuando los grupos bancarios comenzaron a dar prioridad a sus actividades bursátiles y otras operaciones de mercado, en las que las respuestas rápidas y las soluciones informáticas flexibles eran clave para su competitividad. Además, entraron en el mercado nuevos competidores nativos digitales que no estaban lastrados por sistemas heredados y podían moverse con gran agilidad para ofrecer a los consumidores ofertas nuevas y atractivas desarrolladas a gran velocidad en la nube.



EL AUGES DE LA NUBE PRIVADA

Los grandes grupos bancarios han respondido de forma distinta a estos cambios en el mercado. Algunos crearon su propio banco digital independiente; otros, intentaron migrar sus infraestructuras de la noche a la mañana, con resultados a menudo discutibles. La mayoría de ellos han creado sus propias nubes privadas, alojadas en instalaciones propias y a la que han transferido gradualmente las aplicaciones, los procesos end-to-end y los sistemas de atención al cliente, con la esperanza de evitar interrupciones en el servicio mientras mejoraban su rendimiento operativo.

Este es el punto en el que nos encontramos ahora. Los principales grupos bancarios intentan avanzar lo más rápido posible para disfrutar de las ventajas que ofrece el ecosistema cloud (precio, escalabilidad y agilidad), pero sin arriesgarse a un colapso total de sus servicios en el proceso de cambio y rediseño de sus complejísimas plataformas bancarias. Estos sistemas híbridos, que siguen siendo locales y que todavía requieren una gran inversión en plantas de servidores y capacidades de ingeniería, constituyen un importante avance con respecto al pasado. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer. Este es solo el primer paso hacia un futuro innovador. Queda por saber cómo será ese futuro y cómo llegarán a él los grandes bancos.

OPCIONES, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Trasladar las operaciones a la nube es una necesidad inevitable para los principales grupos bancarios. La única pregunta que deben responder ahora es la siguiente: ¿podemos avanzar lo suficiente y con la rapidez necesaria para evitar que nuestros competidores más ágiles nos roben nuestro negocio principal? La nube ofrece ventajas potencialmente transformadoras aunque, como veremos, aprovechar estos beneficios no es tan fácil como pueda parecer.

En cualquier caso, la única manera de que las instituciones bancarias igualen la velocidad y la eficiencia de las empresas nativas digitales es haciendo una apuesta total por la nube. Esto implica convertirse en entidades nativas digitales en todos los aspectos, desde el desarrollo y el ecosistema operativo hasta las ventas y la atención al cliente.

Este objetivo está todavía muy lejos para la mayoría de los grandes grupos bancarios, pero es el camino que todos deben recorrer, y como tal, queremos ofrecer nuestra visión sobre cómo puede y debe implementarse el paso a la nube.



Cuatro oportunidades

Las empresas de todos los sectores suelen centrarse en estas cuatro grandes oportunidades cuando planifican su migración a la nube:



Escalabilidad. Las infraestructuras de los hyperscalers que ofrecen los principales proveedores de este tipo de servicios permiten ajustar el volumen y el alcance de las operaciones de forma casi inmediata en función de la demanda. Sus recursos están disponibles en todo momento, tanto para gestionar nuevos clientes como para desarrollar o lanzar nuevos proyectos. El sistema de pago por uso implica que no hay que abonar ninguna funcionalidad por adelantado: permite equilibrar los gastos con los ingresos y las ventajas financieras son claras.



Reducción de los costes. La nube pública es un recurso compartido, por lo que no es necesario invertir en infraestructuras. Es el proveedor, no el banco, el que se encarga de mantener el entorno cloud en las mejores condiciones. Al mismo tiempo, las entidades financieras se liberan de la obligación de tener que gestionar casi todas sus capacidades TI internas, desde las de equipamientos hasta las de personal. Todo ello debería suponer una disminución significativa del gasto.



Agilidad. En términos comerciales, una de las ventajas más interesantes de la nube es que permite cambiar de dirección de forma casi inmediata. En lugar de proyectos a largo plazo que requieren una preparación meticulosa y tiempos prolongados de ejecución, los bancos pueden hacer pruebas con nuevos mercados, productos y servicios de forma rápida y con muy poco riesgo.



Capacidad de innovación. La agilidad está ligada a la innovación. No tiene mucho sentido ser ágil si no se puede innovar. Para poder competir en entornos de servicios financieros muy distintos, los bancos tienen que poder lanzar rápidamente nuevos productos y servicios que les permitan adaptarse a los cambios inesperados en el mercado. Algo que tampoco es fácil.

Todos estos potenciales beneficios son válidos, pero no se obtienen por el mero hecho de migrar a la nube. Los entornos cloud ofrecen muchas ventajas, pero también presentan numerosos desafíos.

El reto de entender los desafíos

Cada una de las cuatro oportunidades anteriores viene acompañada de su correspondiente reto. Ninguna empresa puede obtener una ventaja competitiva si no comprende bien estos desafíos y sabe cómo superarlos:



Evolución de las aplicaciones. Para beneficiarse de las ventajas de agilidad y escalabilidad, es necesario contar con procesos de desarrollo de aplicaciones que sean igualmente ágiles, algo que, por el momento, no parece que esté sucediendo. Las instituciones bancarias deben rediseñar sus procesos y crear una nueva arquitectura de aplicaciones optimizada para la nube, un proceso que no es sencillo ni rápido.



Ahorro de costes. Durante la transición a la nube, la reducción de costes no aparece de la noche a la mañana. De hecho, es probable que los gastos sean más altos durante el período de cambio porque los bancos tienden a mantener sus infraestructuras heredadas a la vez que invierten en el proceso de migración. No se puede esperar obtener ventajas económicas hasta que se complete el cambio y se desmantelen los sistemas heredados.



Adaptar el modelo de gobierno. Cuando se deja de alojar las aplicaciones, los datos y los activos en instalaciones propias para pasar a la nube, se pierde el control total sobre ellos, por lo que es necesario modificar las políticas de seguridad y cumplimiento normativo. Los nuevos modelos de gobierno deben cubrir todos los aspectos de la actividad: desde la interoperabilidad entre el nuevo ecosistema y los entornos locales hasta la soberanía de los datos, pasando por el cumplimiento normativo en diferentes jurisdicciones y la supervisión de múltiples proveedores de servicios cloud, algo que no es fácil de lograr.



Gestionar la complejidad. El desafío final, y quizás el más difícil de todos, es la necesidad de gestionar la complejidad en todas las etapas de la transición. Mientras coexistan datos y operaciones en la infraestructura antigua y en la nueva, con interacciones e interconexiones entre ambos sistemas, los bancos tienen que identificar puntos de conectividad y posibles debilidades, realizar análisis en tiempo real y elaborar informes lo suficientemente detallados como para satisfacer tanto a sus directivos como a las entidades reguladoras. Y todo esto debe hacerse de forma continua, sin interrupciones de servicio ni fallos.

Una palanca para el cambio

El viaje a la nube responde a una lógica indiscutible, por mucho que implique la necesidad de encontrar un equilibrio entre las oportunidades y los desafíos. Se trata de un proceso necesario y urgente, pero es fundamental tener una idea realista sobre lo que implica. Es un cambio que debe llevarse a cabo de forma gradual y con un plan que incluya dos componentes esenciales:

Capacidad para identificar, captar y monetizar los beneficios lo antes posible. Este objetivo permite reforzar la estrategia, generar confianza en el resto de la organización y comenzar a obtener beneficios financieros que compensen los costes del cambio.

Capacidad para testear cada paso (a través de pruebas de concepto o programas piloto) antes de comprometerse con transformaciones mayores. De esta manera, es posible adaptar y modificar estrategias si es necesario y, al mismo tiempo, minimizar riesgos, aprender rápidamente y aumentar las probabilidades de acertar en las fases posteriores.

Este es el enfoque de NTT DATA para la migración a la nube. Somos conscientes de que un proyecto de este tipo es, probablemente, uno de los cambios más grandes y difíciles a los que se puede enfrentar cualquier organización. En nuestro caso, representan un importante esfuerzo de movilización, comunicación, motivación y, sobre todo, de gestión de proyectos y de ingeniería de sistemas.

El paso a la nube es un factor clave en la transformación global de la organización. No afecta únicamente al área TI, sino que acaba abarcando a todos los aspectos del negocio: desde los comportamientos de las personas hasta los perfiles del personal contratado; desde las capacidades internas a la movilización ágil de todo el ecosistema, y de una cultura de ordeno y mando a un enfoque nativo digital.

Nada permanece inalterable. El viaje a la nube empieza con un cambio de mentalidad, y ese es un aspecto clave en todo el proceso.

PLANIFICA EL VIAJE

Antes de empezar, hay algo básico que hay que tener en cuenta: cada organización es única, y parte de niveles de madurez y concienciación diferentes. Por tanto, el proceso de transición es distinto en cada caso. A continuación, exponemos lo que podría considerarse un enfoque estándar que cada empresa tiene que adaptar en función de su situación.



Toolkit

El mercado cuenta con partners y capacidades con potencial para estandarizar algunas etapas del proceso, reducir tanto riesgos como costes, y hacer posible que la migración se efectúe con la mayor rapidez con el objetivo de obtener beneficios cuanto antes. Al margen de los principales proveedores hyperscalers (AWS, Google, Microsoft o IBM Cloud), queremos destacar tres opciones que nos pueden servir para ofrecer un apoyo esencial en la selección e implementación de buenas prácticas en el proceso:

■ **Partners de la cadena de valor.** En esta opción se incluyen los proveedores de software y sistemas que ya han optimizado sus servicios y productos para ofrecer infraestructuras de los hyperscalers en la nube. A esta categoría de proveedores globales de sistemas de recursos empresariales básicos, como los de planificación (en inglés ERP) o de relaciones con los clientes (CRM), pertenecen empresas de la talla de SAP, Oracle, Salesforce o Microsoft Dynamics.

Colaborar con estos socios nos permite anticipar los beneficios de la migración, puesto que ellos ya ofrecen sus servicios desde la nube y pueden ahorrar tiempo y esfuerzo desplegando métodos de cambio estandarizados para pasar (por ejemplo) de CRM local a CRM en entornos cloud. Por supuesto, esto añade una capa adicional a los procesos de cambio implicados, y los bancos deben ser conscientes de ello.

■ **Partners sectoriales.** Cada vez son más los proveedores convencionales y los nuevos competidores que ofrecen soluciones bancarias nativas digitales estandarizadas que se pueden implementar y adaptar rápidamente. Si se planifica el proceso de forma detallada y creativa, estas soluciones permiten a las entidades financieras migrar por completo ciertos productos y procesos a un entorno cloud con gran velocidad.

También permiten controlar los riesgos, ya que se trata de soluciones que se pueden testear y comprobar sobre la marcha. Si se seleccionan áreas de producto individuales (ciertas clases de pagos o préstamos, por ejemplo), es posible hacer la transición de manera muy rápida y relativamente sencilla. También hay proveedores especializados, como Mambu, Murex, Calypso o Temenos, que comercializan nuevas capacidades y conceptos que pueden suponer una fuente de valor añadido. Por supuesto, los problemas de interoperabilidad y de gobierno siguen presentes, así que se trata de procesos de gran complejidad.

■ **Soluciones técnicas.** Desde NTT DATA, en colaboración con otros especialistas TI, hemos desarrollado un conjunto de herramientas completo y actualizado con soluciones diseñadas específicamente para facilitar y simplificar la migración, entre las que se incluyen:



Platea. Nuestra plataforma de banca digital está preparada para el futuro y construida sobre arquitectura modular y nativa en la nube. Gracias a esta solución, nuestros clientes pueden acelerar el lanzamiento de sus nuevas iniciativas digitales y la modernización de sus sistemas heredados.



Dedalow for Open Banking. Es una solución low code (un enfoque para facilitar la creación de software) que agiliza el desarrollo en arquitecturas de banca en el ecosistema cloud.



eVA. Solución de inteligencia artificial conversacional que permite una interacción más rápida y positiva entre los bancos y sus clientes.



Kliquin. Despliega en cuestión de minutos un entorno totalmente funcional de la plataforma trading Murex MX.3. Permite a las instituciones financieras controlar el coste de la infraestructura, ejecutar fácilmente pruebas automatizadas, cambiar a la metodología de creación de software DevOps y reducir el tiempo total de comercialización.

Evidentemente, existen otras muchas opciones. Sin embargo, todo lo anterior pone de manifiesto que las instituciones financieras han de asumir un cambio de mentalidad: en el mundo de las operaciones nativas en la nube, no se puede (de hecho, no se debe) hacerlo todo por uno mismo.

Trabajar con empresas innovadoras permite acelerar los procesos de ensayo, adaptación, personalización, actualización y desarrollo, así como retroceder a una etapa anterior con rapidez si fuera necesario. Este es el sello distintivo del trabajo en la nube. La colaboración con partners estratégicos es fundamental para una migración rápida y de bajo riesgo.

Etapas para tener éxito

Ninguna institución, y mucho menos las que tienen más de un siglo de vida a sus espaldas, puede realizar una migración integral de la noche a la mañana. Para tener éxito, recomendamos definir tres etapas principales:

01.

Planificación y diseño de la hoja de ruta. Debe incluir políticas y estrategias para atraer a los profesionales digitales (¿qué buscan los auténticos nativos digitales?), interfaces de monitorización (¿cómo controlar y medir con precisión los avances?) y un modelo operativo (¿qué conviene cambiar en la cultura y la organización y cómo llevar a cabo esos cambios?).

02.

Creación de una plataforma híbrida. Implica el desarrollo de nuevas arquitecturas, la creación de un catálogo de componentes estándar que los usuarios puedan combinar según necesiten y el rediseño de los componentes de servicios esenciales para adecuarlos a la nube.

03.

Migración y modernización de las aplicaciones. Es la etapa más larga y complicada, ya que puede llegar a implicar muchos enfoques diferentes. Elegir la opción adecuada dependerá del contexto específico de las aplicaciones informáticas, incluyendo una combinación de varias estrategias diferentes, que pueden ejecutarse en distintas fases.

Medición y captación de valor

Cualquiera que haya participado en proyectos que implican un cambio radical estará familiarizado con los elementos que componen la hoja de ruta de la migración. Por desgracia, se trata de una experiencia nueva para muchas personas que no comprenden la complejidad de este tipo de procesos ni los riesgos que conllevan.

Desde nuestro punto de vista, es importante ser prácticos en el diseño de este tipo de iniciativas de cambio. Conviene buscar *quick wins* que conduzcan a una reducción de costes o, incluso, a la obtención de ingresos. Al mismo tiempo, es preciso mantener el nivel de riesgo lo más bajo posible en todas las etapas del proceso.



La forma más rápida de obtener **beneficios financieros** es trasladar a la nube, en primer lugar, las aplicaciones con costes de licencia elevados. Así se elimina la necesidad de realizar fuertes inversiones iniciales y se garantiza que el gasto futuro se ciña estrictamente al uso. Obviamente, es importante determinar qué aplicaciones se pueden trasladar con seguridad de esta manera, evitando paradas de servicio y manteniendo un nivel de riesgo bajo.

En las primeras etapas, los sistemas de registro son los candidatos naturales para ser los primeros en realizar la migración, junto con los sistemas de diferenciación e innovación. Esta transición gradual permite gestionar el cambio con eficacia y adquirir experiencia para cuando se trasladen los componentes bancarios esenciales. De esta forma, pueden percibirse ahorros financieros desde las etapas iniciales, lo que servirá para generar confianza y reforzar el éxito del proceso.



El **liderazgo de la alta dirección** es clave en la supervisión y medición de los cambios, y su papel es fundamental para garantizar que la transición a la nube sea lo más sencilla posible. Ningún proceso de cambio puede tener éxito sin el apoyo del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la organización. En especial, el CEO, el CFO y el COO han de estar muy atentos para vigilar y evaluar todas las etapas. También deben hacer visible su apoyo a quienes realizan el trabajo y asumen los riesgos.



Todos los cambios transformacionales van acompañados de desventajas y costes, es inevitable. Sin embargo, si se parte de una planificación minuciosa y se trabaja con el ecosistema adecuado, es posible mitigar los riesgos y empezar a recoger beneficios en etapas tempranas, lo cual reduce los costes, tal y como se describe a continuación.

TRES PASOS HACIA EL FUTURO

Cada organización es única, se encuentra en una etapa de madurez diferente y tiene prioridades propias, por lo que la migración al espacio cloud es igualmente única y debe adaptarse a su situación particular.

Somos conscientes de esas diferencias y las aceptamos. Sin embargo, también creemos que es imprescindible que todos los grandes bancos pasen por una serie de etapas de cambio comunes. En la última sección de este documento introductorio, definimos tres etapas imprescindibles.

01. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE LA HOJA DE RUTA

Hoja de ruta

En cierto sentido, puede considerarse que todo este documento trata del desarrollo y la ejecución de una hoja de ruta para realizar la migración. Sin embargo, esta es una tarea compleja que requiere una gran cantidad de trabajo colaborativo entre los departamentos de la empresa afectados (que son prácticamente todos). Para ello se necesita:

Un análisis detallado de la situación previa, incluyendo las áreas de especial riesgo y las debilidades, así como de las prioridades para un cambio rápido.

La descripción general de la situación de futuro, incluyendo las nuevas funciones y capacidades, y los profesionales que se necesitarán. También es recomendable crear un panel de control e iniciar las actividades de formación.

La hoja de ruta ha de señalar las etapas de la transición cloud con indicadores de rendimiento, puntos de evaluación, pasarelas de acción, mediciones diarias e informes internos. Como hemos mencionado, se trata de un programa de cambio complejo a gran escala, y la hoja de ruta debe detallar todas las acciones que podrían esperarse de una migración tecnológica de semejante envergadura.

Los ingenieros tienen que trabajar con contenido muy exhaustivo y los altos ejecutivos han de revisar los indicadores clave en los paneles de control. Aunque con distinto nivel de detalle, los indicadores a consultar a lo largo del proceso deben ser los mismos para todo el mundo.

Reducir el coste de las licencias para enseñar el camino

Ya hemos visto que reducir los costes de las licencias de software es la forma más rápida de comenzar a rentabilizar la migración a la nube, y eso puede hacerse durante las primeras etapas del proceso. Es absolutamente crucial poder demostrar ventajas económicas desde el principio, porque después nos encontraremos con fases más costosas y complejas. Cuantos más éxitos se consigan al inicio, más fácil será convencer al resto de la empresa para seguir el camino correcto. Entre las opciones disponibles para ahorrar en licencias destacan:

- Intentar retirar el software básico con licencia y sustituirlo por aplicaciones de código abierto, siempre que sea posible.
- Elaborar un informe detallado y creíble de los gastos actuales y los niveles de uso para identificar las aplicaciones y programas infrutilizados de los que se tienen más licencias de las necesarias.
- Negociar con los proveedores para obtener pagos por uso y cancelar las licencias cuando sea posible o cuando los *vendors* se nieguen a aplicar presupuestos más razonables.
- Identificar opciones del tipo *Bring You Own License (BYOL)* donde no existan riesgos de seguridad.
- Preparar una estrategia para la optimización de la nube que implique cambios a gran escala para pasar de las aplicaciones existentes a opciones más asequibles de pago por uso.

La combinación de todas estas estrategias (racionalización, posición negociadora más dura y opciones de pago basadas en el uso) permitirá recortar los gastos progresivamente y empezar a ahorrar desde las primeras etapas del proceso.



02. CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA HÍBRIDA EFICAZ

Evolución de la arquitectura corporativa

Lo ideal es que el proceso de evolución (y, en ciertos casos, el de rediseño de la arquitectura de las operaciones y de la TI corporativa) comience en las primeras fases de la hoja de ruta. El objetivo fundamental es hacer posible que las aplicaciones corporativas funcionen correctamente en un entorno híbrido, manteniendo operativos ciertos elementos del sistema antiguo mientras se acelera al máximo el paso al alojamiento en el entorno cloud. Por lo general, este proceso se divide en tres flujos de trabajo:

Evolución de los sistemas heredados. Actualización y transformación de los sistemas de registro para su adaptación, y traslado de los sistemas de integración a la nube pública, lo que permite una interconectividad fluida e ininterrumpida entre las plataformas de producto y las orientadas al mercado.

Sistemas nativos de la nube. Implementación de plataformas que admitan operaciones seguras, como AWS, Azure o Google, y desarrollo de un entorno de aplicaciones que acelere la salida al mercado y permita la evolución rápida del producto.

Entorno low code. Desarrollo e implementación de un entorno que agilice la incorporación y el desarrollo de productos con una configuración de componentes que elimine las tareas de desarrollo tradicionales.

Esta dinámica permite que, incluso en etapas relativamente tempranas de la transformación, se pueda empezar a trabajar en la creación de espacios nativos de la nube que agilizarán el desarrollo de productos y la entrada a nuevos mercados, y facilitarán la interacción con los clientes. Sin embargo, tendrán que coexistir durante un tiempo con los sistemas antiguos de los que todavía no se puede prescindir.

03. MODERNIZACIÓN DE SISTEMAS Y APLICACIONES

Estrategias de modernización y migración

La parte más compleja del plan de transformación es la modernización de los sistemas y aplicaciones existentes. El mejor enfoque es combinar diversas estrategias (Replace, Rehost, Replatform, Rebuild, Retire, Retain) y usar la que más convenga a cada caso para minimizar los riesgos, validando el beneficio y la viabilidad técnica antes de extender su aplicación a programas más complejos. Las acciones de esta etapa de la hoja de ruta incluyen:

- **Analizar la cartera total de aplicaciones**, con decisiones claras sobre cuáles pueden cerrarse, reemplazarse, mejorarse o trasladarse sin grandes modificaciones, y sobre cuáles pueden mantenerse tal y como están o deben rediseñarse para la nueva plataforma.
- **Crear estrategias de desarrollo a largo plazo** basadas en las aplicaciones que generan valor comercial y en las que pueden priorizarse para reducir costes. Al mismo tiempo, hay que asegurarse de que los recursos son asignados correctamente para eliminar los riesgos para la continuidad del negocio.
- **Establecer un plan de aplicaciones** claro para la futura plataforma en la nube, con sistemas de registro, diferenciación e innovación adecuadamente definidos y gestionados.

El traslado de la cartera de aplicaciones suele ser la tarea más compleja y delicada de todo el programa de migración. Además, es el momento que implica riesgos más altos, aunque también ofrece elevados beneficios potenciales de ahorro e innovación. El proceso exige una planificación meticulosa y un seguimiento continuo.

Migración progresiva de los sistemas Mainframe

La migración implica pasar de la plataforma existente a un modelo operativo de destino (TOM, por sus siglas en inglés) muy diferente. Al igual que sucede con la cartera de aplicaciones, este proceso requiere un análisis cuidadoso del entorno existente donde se detallen con minuciosidad todos los elementos, desde los de riesgo muy bajo (códigos muertos o redundantes) hasta los más sensibles (almacenamiento de datos, servicios de terceros, aplicaciones...).

El objetivo es avanzar con pasos lógicos e incrementales para evitar la posible interrupción de los sistemas corporativos, empezando por entornos que no son de producción para probar hipótesis y métodos, y más adelante abordar los entornos más delicados.

Tesorería y mercados de capitales: cambia el juego

El sector de los mercados de capitales se enfrenta a nuevos retos impulsados por la digitalización y la COVID-19. El contexto actual exige un enfoque diferente en la explotación de las soluciones de negociación, con el fin de mejorar la velocidad de comercialización, ganar en flexibilidad y eficiencia, reducir los costes y adaptarse mejor al cambio. Cada vez es más importante sustituir la infraestructura tradicional hecha a medida por una solución moderna y flexible en la nube.

En NTT DATA trabajamos con nuestros clientes del sector bancario para trasladar las funciones centrales de tesorería y mercados de capitales a la nube. Este proceso implica el desarrollo de estrategias de migración que cumplan con las prioridades de los clientes lo más rápido posible, pero siempre con el mínimo nivel de riesgo. Hay cuatro opciones principales para el cambio, que van desde iniciativas de bajo riesgo y coste relativamente reducido hasta cambios importantes con mayor coste y potencial interrupción del negocio:



Un punto de partida lógico es la **migración de los entornos de desarrollo y prueba**. Esto permite a las instituciones financieras ejecutar diferentes proyectos en paralelo para aumentar la velocidad de comercialización. Esta práctica solía tener costes prohibitivos en plataformas locales.



Unos **procesos batch** más rápidos. Posibilita una respuesta rápida a las exigencias cada vez más estrictas impuestas por la legislación, que demanda informes detallados y a menudo diarios de transacciones muy complejas. Los sistemas en la nube permiten escalar rápidamente, y hacen que sea más fácil y menos costoso aumentar los recursos según sea necesario, sin tener que invertir por adelantado.



La **computación en red** utiliza conectividad de baja latencia (cada vez más presente gracias al 5G) y altos niveles de automatización para efectuar con rapidez las transacciones de las operaciones de los clientes. Esto abre nuevas líneas de negocio que tenían un coste muy elevado en los entornos de TI convencionales.



La migración de los **entornos de producción**. Es una opción más disruptiva. Se trata de un cambio fundamental, pero, una vez que se asegura la continuidad operativa, es posible adoptar un modelo «as-a-Service» e incluso utilizar un enfoque de subcontratación de procesos de back office (BPO) para reducir costes y maximizar las capacidades clave de los proveedores de la nube.

Las prioridades se definen normalmente en función del estado en el que se encuentra la organización, la urgencia o prioridad de los cambios, y las oportunidades de monetización. Cada estrategia de cambio debe adaptarse a las necesidades exactas de la entidad bancaria.

Desarrollo de la analítica de datos: un mundo de oportunidades en la nube

Uno de los mayores beneficios potenciales del viaje a la nube es que permite a las empresas trabajar con datos que ya están en su poder (los recogidos, por ejemplo, para uso normativo) de forma más rápida y sencilla. Las plataformas analíticas facilitan generar y administrar de forma segura los data lakes (grandes almacenes de información poco estructurada, con flujos de muchas fuentes diferentes), además de permitir aplicar casos de uso específicos a los datos para extraer información útil.

Dentro de los límites marcados por la legislación, es posible analizar los datos propios con más rapidez que antes (por ejemplo, para proporcionar información real sobre emisiones de carbono y temas relacionados con la sostenibilidad para la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa) y utilizar datos anonimizados de los data lakes compartidos para extraer tendencias y otras formas de inteligencia empresarial.

La nube pública implica el acceso a un entorno compartido pero seguro. El alcance de los datos almacenados en ese entorno es extremadamente amplio, y abre la puerta a nuevos casos de uso y oportunidades para ofrecer servicios adicionales a los clientes.

Uno de los mayores beneficios potenciales del viaje a la nube es que permite a las empresas trabajar con datos que ya están en su poder de forma más rápida y sencilla.

Reconstruir los sistemas en la nube

Llegados a esta etapa, los sistemas de registro deben ya estar operativos en el entorno cloud, las aplicaciones se han racionalizado por completo, y la escalabilidad y las dimensiones de la nube permiten procesos de pruebas y desarrollo en paralelo más rápidos, además de un enfoque nuevo y más productivo del análisis de datos. Si la migración se ha implementado correctamente, sus ventajas competitivas podrán observarse en todos los departamentos.

La etapa final de este proceso de cambio es el uso de aplicaciones y plataformas de productividad compartidas para mejorar el trabajo colaborativo y conseguir mayores niveles de eficiencia operativa. Las plataformas más comunes de este tipo son Microsoft Office 365 y Dynamics, que combinan comunicaciones inteligentes, herramientas de intercambio de datos y soluciones básicas de ERP y CRM en los ordenadores de todos los empleados y colaboradores, estén donde estén.

Estas plataformas y aplicaciones de productividad permiten trabajar desde cualquier ubicación, ya sea en la oficina, desde casa o durante los viajes, con actualizaciones automáticas y acceso a todas las capacidades en cualquier lugar y desde cualquier plataforma. Esta flexibilidad es esencial para mejorar la productividad global en la organización. Además, en un futuro, cuando los sistemas desagregados y las ubicaciones distribuidas generalicen los entornos laborales virtuales, estas plataformas serán imprescindibles para poder trabajar con eficiencia de forma colaborativa.

REFLEXIONES FINALES

Para las instituciones bancarias de gran tamaño, el paso a la nube supone un proyecto de cambio a gran escala que puede implicar riesgos elevados. Creemos que se trata de un proceso inevitable, pero que debe hacerse con los ojos abiertos y plena conciencia de la complejidad de la operación y de la necesidad de contar con estimaciones realistas de sus beneficios potenciales.

En NTT DATA hemos creado una completa hoja de ruta para proyectos de transición al ecosistema cloud que se basa en nuestra experiencia y nuestras relaciones comerciales con varios de los grupos bancarios más importantes y avanzados del mundo, que confían en nosotros desde hace tiempo. El proceso está diseñado para cubrir todos los aspectos de la migración: tecnología, personas, organización y estrategia.

Ha llegado el momento de acelerar el proceso de cambio y el primer paso es encontrar el socio adecuado. Hablemos.