



Point of view:
Programa de
Transformación del
Core Banking

Desafíos, alternativas y recomendaciones

Contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	4
Sistema Core banking y los antecedentes	4
Construyendo una infraestructura tecnológica moderna, eficiente y escalable	5
3. ¿Por qué iniciar un programa de Transformación del Core banking?	7
Presiones externas	7
Presiones internas	8
La seguridad de las plataformas core	8
4. Alternativas de transformación para las entidades financieras	9
5. Programa de Transformación del Core banking	11
Selección de la solución de Core banking y de su proveedor	11
Preparación organizacional para el cambio: ¿Lista o no?	12
La estrategia de implementación se relaciona con la ejecución: ¿Desplegará el sistema Core por etapas o se hará un "big bang"?	13
Factores de éxito para los programas de transformación del core	14
6. Conclusiones	15

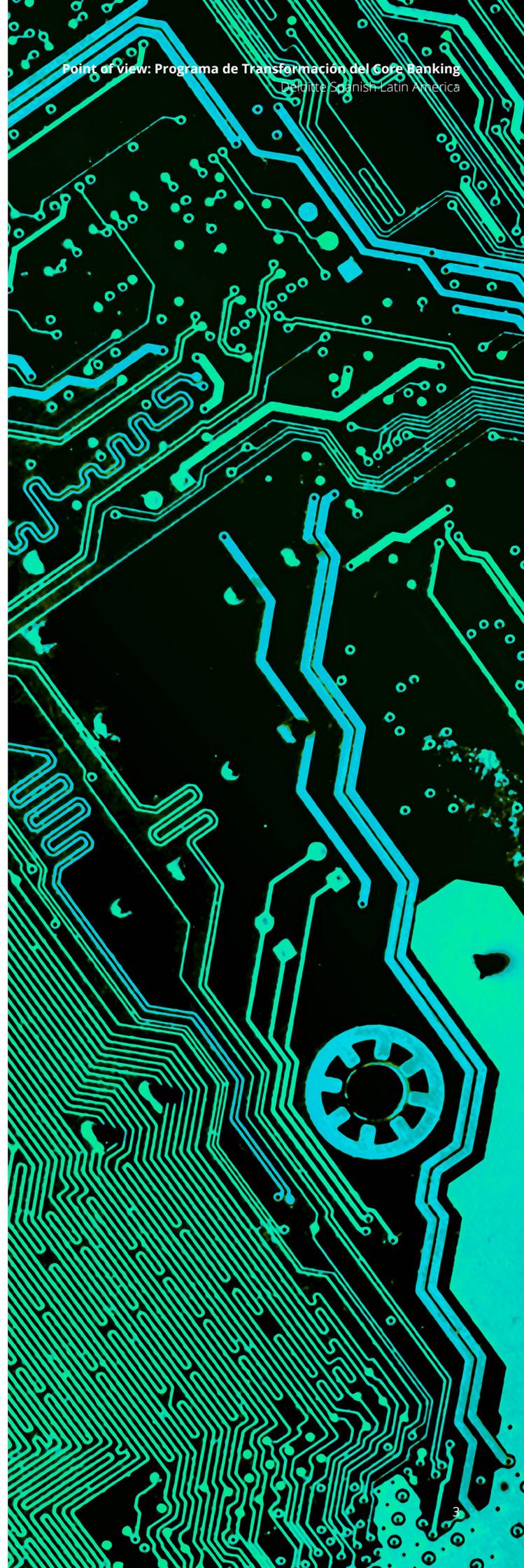
1. Resumen ejecutivo

La pandemia de Covid-19 fue un catalizador sin precedentes para la transformación tecnológica y digital de todas las organizaciones a nivel mundial y la banca no fue ajena a esto. El creciente número de Fintechs y Entidades financieras retadores (*Challengers*) que están teniendo éxito en el mercado y alterando los modelos comerciales tradicionales, han generado que las entidades financieras tradicionales se encuentren bajo una presión significativa para contar con una mayor agilidad y flexibilidad para maximizar la efectividad comercial y la eficiencia de sus operaciones.

En la actualidad las principales entidades financieras de Latinoamérica ejecutan su actividad central en plataformas *legacy* que datan de varios años, lo que obstaculiza la capacidad de estos para innovar rápidamente y responder a la demanda de los clientes en experiencias cada vez más digitales y personalizadas. Estas entidades financieras tradicionales se encuentran en desventaja frente a estos nuevos jugadores, no solamente en términos tecnológicos sino también a nivel cultural.

Si bien gran parte del enfoque de la transformación hasta el momento se ha centrado en los canales de atención de clientes y en ofrecer productos y servicios de última generación, se requiere de una transformación multidimensional del corazón de la entidad para “desbloquear” todos los beneficios futuros -y actuales- de escalabilidad y flexibilidad.

A esto llamaremos **Programa de Transformación del Core banking.**



2. Introducción

Sistema Core banking y los antecedentes

El sistema central para una entidad financiera, comúnmente llamado *Core Banking*, es el tipo de sistema que le brindan a las entidades financieras la solución para operar el negocio financiero a través de la administración, desarrollo, procesamiento de productos y servicios financieros, mientras mantiene un libro de registro para la información transaccional. El posicionamiento central de los sistemas Core en las entidades financieras lo convierte en el componente más crítico en la arquitectura financiera general, así como uno de los más sensibles al cambio en función de la gran cantidad de interrelaciones dentro del ecosistema de cada entidad y con terceros. Cualquier cambio en estos sistemas tiene un gran impacto en todos los canales y operaciones, desde la experiencia del cliente hasta las operaciones administrativas. Como resultado, es esencial planificar y orquestar cuidadosamente la transformación.

La mayoría de los sistemas Core que actualmente se encuentran en uso en las entidades financieras tradicionales en Latinoamérica se desarrollaron e implementaron originalmente en la década de los 2000's, habiendo casos incluso que son anteriores. Estas plataformas son de cosecha propia o están tan personalizadas que ya no se parecen al producto original comprado al proveedor, generando una alta complejidad en el mantenimiento. Estos sistemas proporcionaron capacidades fundamentales y lo hicieron de manera muy efectiva, es decir, cumpliendo con su cometido de manera adecuada. Generalmente monolíticas y relativamente cerradas, se cargaron con capa tras capa de funcionalidades adicionales. Algunas razones por las cuales esto sucedió: demasiado esfuerzo

organizacional para, al mismo tiempo de la implementación de un core banking, estar implementando otras plataformas adecuadas para una función específica; la disponibilidad de los recursos humanos y materiales abocados al core banking no permitía distraer recursos para otras plataformas; "enamorar" de una tecnología en particular; foco o atención de la organización en el proyecto de core banking en detrimento de otros programas o proyectos.

Históricamente, reemplazar el sistema core banking era una tarea muy costosa que a menudo no podía demostrar un retorno de la inversión a corto plazo o siquiera en el mediano/ largo. Una transformación era un esfuerzo multianual y un compromiso significativo de recursos, que en nuestras latitudes costaba demostrar su "caso de negocio". Otro inconveniente histórico de la modernización es que la mayoría de las plataformas legacy aún pueden ser suficientes para ejecutar operaciones centrales. Por lo tanto, tal vez no sea sorprendente que la gran mayoría de las entidades financieras hayan optado por conservar su sistema Core legado hasta hoy, resignándose a las limitaciones que presentan. Aun así, las entidades financieras enfrentan contratos de soporte y mantenimiento que vencen, un mosaico de personalizaciones e integraciones mal documentadas que son engorrosas de descifrar, y recursos cada vez más escasos de conseguir, y por lo tanto costosos. En última instancia, dada la gran personalización de la mayoría de las plataformas legadas, la actualización puede ser casi el equivalente a implementar una plataforma completamente nueva. Por supuesto, quedarse estático ante esta situación incrementa los riesgos de las operaciones y limita mantenerse a ritmo a las necesidades cambiantes del negocio financiero.

Las plataformas monolíticas todoterreno que han destrabado oportunidades en el pasado, hoy se convirtieron en las nuevas trabas del presente y futuro. Dejar la plataforma actual sin llevar a cabo una transformación digital se ha vuelto insostenible. Si bien muchos de ellos han estado evitando el problema durante décadas e invirtiendo sólo en arreglos puntuales, ahora empiezan a considerar que no vale más la pena seguir manteniendo este conjunto de sistemas "legados". Mientras tanto, los avances tecnológicos y las nuevas aplicaciones han ido aumentando los beneficios potenciales del reemplazo del sistema Core, lo que hace que el cambio sea más convincente que nunca. Muchas entidades financieras han llegado a un punto de inflexión en el que el costo y el riesgo de no hacer nada superan el costo y el riesgo de actuar.

El nuevo reto ahora es entender **qué hacer y por dónde empezar.**

Construyendo una infraestructura tecnológica moderna, eficiente y escalable

Decidir modernizar el Core de una entidad financiera ya no es una opción binaria -no hacer nada o reemplazarlo por completo-, gracias a los avances de la tecnología de los sistemas core banking admiten una variedad de soluciones.

Los proveedores emergentes ahora están comenzando a ofrecer soluciones "next generation", basadas en la nube y basadas en la configuración que pueden proporcionar una ruta alternativa y menos disruptiva para las entidades financieras. Estas plataformas de tercera o incluso cuarta generación permiten a las entidades financieras innovar y abordar sus necesidades más apremiantes mientras continúan aprovechando su plataforma heredada para la mayoría de las funciones bancarias principales. Los proveedores legacy también están innovando, brindando a las entidades financieras opciones adicionales para aumentar las plataformas existentes con características seleccionadas de próxima generación.

A modo de revisión, en el mercado existen diversas "generaciones" de core banking relacionadas con el momento de surgimiento en el mercado, las capacidades que presentan y la cobertura funcional y técnica que ofrecen:

➤ **Plataformas heredadas o legadas:** estas son soluciones de "ventanilla única" que se ejecutan en una plataforma propietaria o cerrada, a menudo un sistema Core. Tienden a ser complejos de implementar y generalmente tienen un modelo basado en licencias de varios años.

➤ **Plataformas orientadas a servicios:** estas plataformas ofrecen diseños basados en arquitectura orientada a servicios (SOA) y permiten el procesamiento en tiempo real. Estas plataformas, que normalmente se ofrecen como soluciones de software como servicio (SaaS) alojadas, suelen utilizar un modelo basado en licencias y suscripciones.

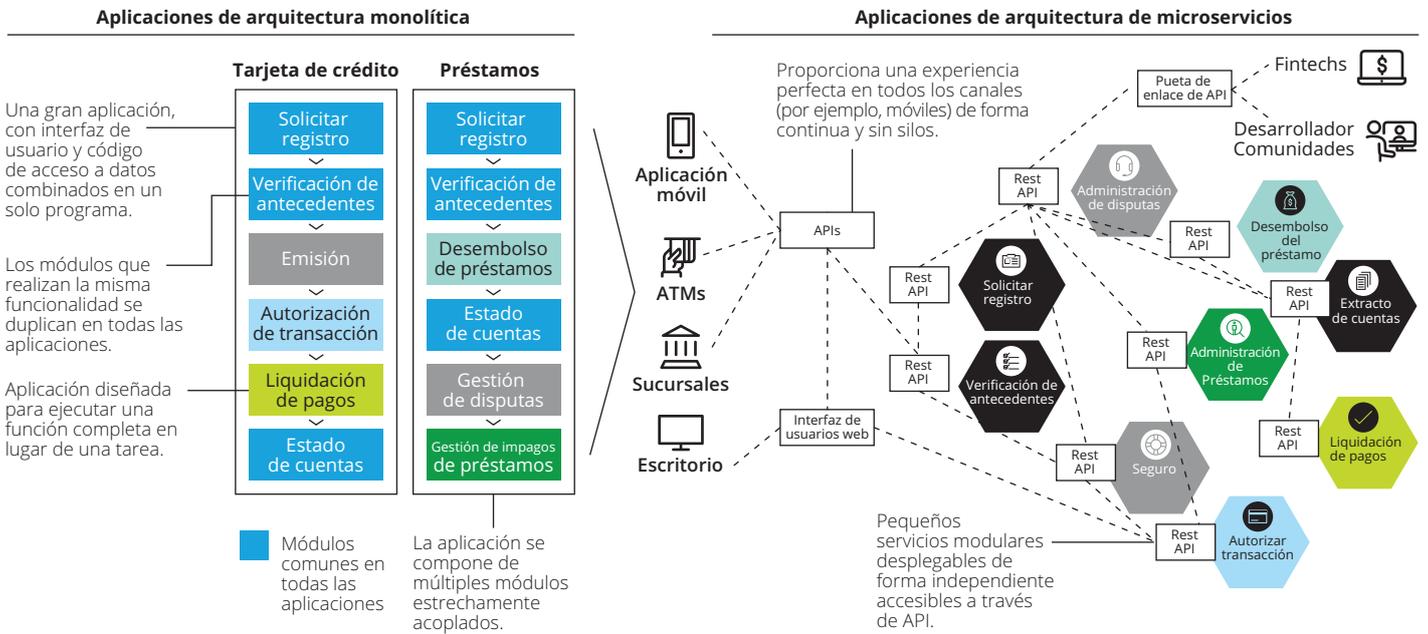
➤ **Plataformas nativas de la nube:** estas son plataformas que aprovechan la arquitectura basada en microservicios con interfaces de programación de aplicaciones (API) que brindan acceso hacia y desde otros servicios internos y externos. Admiten el procesamiento en tiempo real y, por su naturaleza nativa de la nube, suelen tener un modelo de suscripción de pago por uso.

La transformación de los sistemas Core puede ser realizada a través de la implementación integral de un nuevo sistema o del reemplazo completo de una porción de los sistemas legacy de una entidad con una solución moderna basada en paquetes capaces de adaptarse a las necesidades comerciales y manejar limitaciones futuras. Las entidades financieras líderes están modernizando cada vez más su estructura tecnológica, para pasar de una arquitectura de aplicaciones monolíticas a una cuya arquitectura (Ver Gráfico 1) a una en tecnología en la nube, microservicios y abierta en APIs. Han estado modernizando la infraestructura tecnológica que respalda los negocios de transacciones financieras durante un tiempo, pero los resultados aún son algo dispares e irregulares.

El objetivo final debe ser **construir una plataforma tecnológica moderna, eficiente, escalable e interconectada en un ecosistema para brindar una visión holística y en tiempo real del ciclo de vida del cliente y sus productos.**

Gráfico 1. Arquitectura monolítica versus una arquitectura de microservicios

(Ref. Banking Technology Reference Architecture, octubre 2022, Deloitte Development LLC)



3. ¿Por qué iniciar un programa de Transformación del Core banking?

Algunas de las razones ya las hemos venido mencionado. Sin embargo, nos detenemos en este punto para identificarlas claramente y comprender el punto de partida hacia la transformación.

PRESIONES EXTERNAS

La necesidad de reemplazar el sistema Core está siendo impulsada por una serie de fuerzas del mercado y presiones externas, que incluyen:

El desafío del mercado: El mercado exige mejoras continuas en el rendimiento operativo y relaciones costo-ingreso cada vez más bajas. Las presiones combinadas de mercados saturados, clientes transitorios, mayor competencia de fusiones y adquisiciones, mayor enfoque regulatorio y complejidad, y crecientes restricciones de gestión de riesgos hacen que estas aspiraciones sean difíciles de cumplir.

Creemos que las inversiones incrementales en TI podrían ser la mayor debilidad de una entidad financiera, bloqueando costos, creando complejidad e inhibiendo la capacidad de respuesta al mercado.

Mayor competencia comercial: las entidades financieras se enfrentan a una presión cada vez mayor para rápidamente introducir nuevas funciones y productos/servicios en el mercado. Todo el ecosistema de sistema Core existente, esto es el propio sistema y todos los satélites que no están armonizados -desarrollados en diferentes tecnologías y administrados por diferentes equipos de trabajo-, dificultan el desarrollo de productos y el time to market de comercialización porque cada producto nuevo requiere una codificación personalizada y en algunos casos ni siquiera "nativa" del sistema Core y un esfuerzo de integración significativo de sistemas, procesos y equipos de trabajo.

Aumento de las demandas de los clientes: los clientes desean una atractiva experiencia al adquirir los productos/servicios y realizar las gestiones a través de canales digitales. Actualmente las experiencias vividas por los clientes en otras industrias, como la de consumo, turismo o transporte, son las buscadas en canales digitales y presenciales de las entidades financieras. El tiempo es oro y un sistema que le permita al ejecutivo de atención resolver las demandas de los clientes de forma expeditiva también redundará en más beneficios al cliente y a la interna, y mayor productividad. El desafío de integrar soluciones auxiliares con los sistemas Core altamente personalizados puede obstaculizar la capacidad de una entidad financiera para brindar a los clientes una vista unificada de su información financiera y procesar transacciones sin interrupciones en la experiencia.

Mayores requisitos regulatorios: En los últimos años, las instituciones financieras han experimentado un aumento significativo en los requisitos regulatorios (por ejemplo, SOX, Basilea, etc.). Para ayudar a garantizar la integridad de sus informes regulatorios, las entidades financieras deben confirmar que sus sistemas están debidamente integrados y que no se insumen tiempos excesivos en su obtención. Es decir, todo el tiempo van evolucionando las regulaciones y los sistemas Core actuales no avanzan a la misma velocidad para responder a los cambios.

PRESIONES INTERNAS

Las presiones internas que impulsan a las entidades financieras a reemplazar sus sistemas Core incluyen:

Necesidad de una mayor flexibilidad del sistema: la expansión a nuevas geografías y líneas de productos requiere un ecosistema de componentes que sea flexible y fácilmente extensible, en uno o varios sistemas. Los sistemas Core legacy a menudo están muy personalizados, lo que puede limitar severamente la capacidad de una entidad financiera para ejecutar sus estrategias.

Sistemas y procesos desactualizados y costosos: muchas entidades financieras todavía funcionan con tecnología desarrollada en los años 1980's, 1990's y 2000's. La personalización del front y del back office a menudo se enfrenta a tareas redundantes e ineficientes, incluido un procesamiento excesivo, la reintroducción de información y tiempos de respuesta lentos del sistema. Históricamente los sistemas Core han soportado como mochila que le carguen funcionalidades que nunca jamás debieron haber estado allí en primer lugar. Esto se debe a cuestiones que van desde problemas en el planteamiento o ejecución de las estrategias de TI, hasta las restricciones que entidades financieras se han encontrado con introducir nuevos proyectos significativos o en los conocimientos del equipo. "Ya estamos entrenados en esta tecnología, sigamos desarrollando otras cosas necesarias aquí", "no nos aprobarán otro gran proyecto como el de Core", "nos urge solucionar esto y ya tenemos este Core" son frases que se han venido escuchado.

Necesidad de mejorar la estabilidad del sistema: los sistemas legacy tienen un desempeño deficiente en respuesta a las demandas complejas de hoy, que incluyen grandes volúmenes de datos procesados, y proliferación de líneas y canales de productos, la personalización para diferentes tipos de clientes. En algunos casos, las caídas del sistema Core han dañado la reputación y han ocasionado gastos operativos significativos.

Disminución de las habilidades tecnológicas legadas: los sistemas Core a menudo están precariamente documentados -si es que existe alguna documentación-, lo que obliga a las entidades financieras a confiar en el conocimiento y la experiencia de una generación de trabajadores que se acercan a su retiro o, en paralelo, dichas entidades financieras tienen dificultad para incorporar personal con los conocimientos en las tecnologías que no se utilizan en los sistemas actuales. Hoy en día el desafío se encuentra en la capa de personalización y accesibilidad vía canales en las entidades financieras, y el procesamiento de volúmenes de información, y no cómo cada entidad financiera realiza una simple transacción financiera como es crear un depósito.

La seguridad de las plataformas core

En relación a la seguridad de las aplicaciones, la noción de que las implementaciones de soluciones que están actualmente implementadas son lo suficientemente seguras puede ser equivocada. Es posible que los proyectos de los sistemas legado no hayan considerado adecuadamente los requisitos de cumplimiento, contractuales o basados en el riesgo, si es que lo hicieron. La falta de enfoque estratégico y presupuesto ha relegado muchas iniciativas de seguridad a actividades de cumplimiento y control, agregando

alcance o provocando reelaboración para abordar las vulnerabilidades descubiertas al final del ciclo de desarrollo. Se toman medidas de reacción cuando ocurren incidentes de alto perfil, generalmente dirigidas a amenazas conocidas vinculadas a incidentes particulares. Se necesita un enfoque más integral de la ciberseguridad.

Es común la idea errónea de que las tecnologías emergentes son inherentemente más riesgosas que los sistemas legados, al igual que el mito que las soluciones on premise siempre son más seguras que las alternativas en la nube. Las preocupaciones sobre

la privacidad generalmente dominan las discusiones en torno a las redes sociales, lo que requiere políticas, capacitación y monitoreo para guiar los comportamientos apropiados. Una vez más, no hay una respuesta universal, la seguridad y la privacidad no deben ser una objeción general que restrinja el renacimiento del Core, pero deben integrarse en el enfoque general: establecer la base adecuada para un Core revitalizado y guiar nuevas inversiones en áreas que formarán el Core del negocio del mañana.

4. Alternativas de transformación para las entidades financieras

Para determinar cuál es la mejor alternativa de transformación para una entidad financiera en particular, cada una debe establecer su perfil de modernización en función de la sostenibilidad en la operación de su plataforma Core existente, su apetito por el riesgo, la necesidad de innovar, su oferta de productos y servicios, su urgencia de transformación y la complejidad de su estrategia de datos.

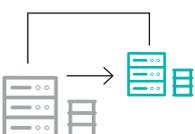
Independientemente de la opción de modernización preferida, las entidades financieras deben comprender su estado actual y disponer de un roadmap para llevar adelante el plan de transformación.

Analizamos cinco opciones principales que las entidades financieras pueden considerar:

ESPERAR Y VER	<p>Conservar el sistema Core existente con la funcionalidad actual a corto plazo, siguiendo a los líderes del mercado para determinar el próximo paso de actualización más adelante. Esta opción puede funcionar para entidades financieras que pueden no tener el perfil de riesgo o el caso de negocios para una transformación de su Core y que su plataforma actual sigue siendo sostenible. Lo primero que se debe hacer es examinar las necesidades actuales del negocio y determinar si los sistemas legados admiten los requisitos de procesamiento, las capacidades del producto y el cumplimiento normativo.</p> <p>Si los sistemas legados están fallando en las tareas operativas, entonces se requerirá hacer algún tipo de modernización. La entidad financiera puede esperar a hacer un movimiento después de que surjan algunos casos de éxito dentro de su mercado. Este enfoque de esperar y ver puede ser ventajoso siempre que la entidad monitoree activamente la dinámica del mercado y comience a posicionarse para el cambio venidero. Así mientras espera, identifica e implementa eficiencias operativas, comienza a capacitar y reclutar nuevo personal, actualiza su estrategia comercial, desarrolla roadmap de productos y servicios, y establece relaciones con proveedores nuevos y existentes para comprender las opciones futuras.</p>
ACTUALIZAR LA VERSIÓN DE LA PLATAFORMA ACTUAL	<p>Migrar el código sin cambiar las funcionalidades existentes de la plataforma actual (por ejemplo, actualizar la versión del sistema o la base de datos a una más reciente). Esta opción proporciona una interrupción mínima del servicio y proporciona un camino hacia cambios más impactantes en el futuro, pero en sí mismo no aborda la demanda del negocio ni la del mercado.</p>
REFACTORIZAR	<p>Modernizar la base del código de la plataforma actual a una nueva (por ejemplo, pasar del lenguaje de programación COBOL a Java u otros más modernos), sin cambiar las funcionalidades del sistema. Esto mejora la legibilidad del código, facilita el mantenimiento, aumenta la extensibilidad y, potencialmente, permite la preparación para la nube de la plataforma Core existente.</p>
AUMENTAR	<p>Implementar un Core en paralelo que satisfaga las necesidades que no llega a ofrecer el Core actual. Esto permite ofrecer soluciones innovadoras para las entidades financieras que buscan transformarse rápidamente, pero a la vez desean mantener los productos y servicios existentes. Es una opción para las entidades financieras que deseen lanzar un nuevo modelo de negocio en paralelo al actual (por ejemplo, una marca exclusivamente digital) o bien utilizar el nuevo Core como respaldo del negocio actual.</p>
REEMPLAZAR EL CORE	<p>Reemplazar la plataforma Core existente por una solución nueva y moderna. Esta opción acelera el lanzamiento de nuevos productos para las entidades financieras que están dispuestos a realizar una inversión inicial más alta y además son capaces de justificar el riesgo del reemplazo. Las entidades financieras que no ven como viables las opciones anteriores para alcanzar sus objetivos comerciales puede optar por reemplazar todos sus sistemas legados. Esta alternativa puede ser la más atractiva si quedarse con la plataforma Core actual es insostenible, aunque es también la más riesgosa. Requerirá de una visión enfocada a largo plazo que podría brindar una ventaja sobre los competidores que adoptan un enfoque más lento y menos riesgoso.</p>

Seleccionar la mejor opción para la modernización del Core es una decisión estratégica compleja que requiere que las entidades financieras evalúen sus **capacidades organizacionales actuales** en sistemas, procesos y personas, las **necesidades de los clientes**, las **tendencias del mercado** y el **riesgo operativo**. Debido a que cada entidad financiera es diferente, no se recomienda un enfoque único para todos.

En la siguiente figura se muestra un resumen de las diferentes opciones analizadas y cómo las diferentes opciones dependen del perfil de la entidad financiera:

Opciones a considerar por las entidades financieras					
Perfil de la Entidad Financiera	ESPERAR Y VER	ACTUALIZAR	RE-FACTORIZAR	AUMENTAR	REEMPLAZAR
 Core Legacy  Nuevo Core	 Conservar el sistema Core existente con la funcionalidad actual.	 Migrar el código sin cambiar las funcionalidades existentes de la plataforma actual.	 Modernizar la base del código de la plataforma actual a una nueva, sin cambiar las funcionalidades del sistema.	 Implementar un Core en paralelo que satisfaga las necesidades que no llega a ofrecer el Core actual.	 Reemplazar la plataforma Core existente por una solución nueva y moderna.
Conveniencia de la plataforma actual	↑	↑	↑	→	↓
Aversión al riesgo	↑	↑	→	→	↓
Necesidad de Innovación	↓	↓	→	↑	↑
Urgencia de Transformación	↓	→	→	↑	↓
Complejidad de la estrategia de datos	↓	→	↑	↑	↑
Casos típicos	Nada está "roto". Se monitorea al mercado antes de elegir el camino.	Nada está "roto", pero puede estar alcanzando el vencimiento del soporte en la versión existente.	Se tiene la visión de modernización pero no se está dispuesto a cambiar de core aún.	Se tiene un objetivo comercial específico para el nuevo Core. Se lo utiliza como respaldo del negocio actual.	El Core no llega a cumplir con las necesidades financieras, operacionales y del negocio.

5. Programa de Transformación del Core banking

Hasta ahora hemos comentado sobre plataformas core y sus características, las presiones internas y externas a las que las entidades financieras están expuestas y las alternativas que tienen para progresar. Sin embargo, necesitamos introducir un marco en el cual los cambios surtan el efecto buscado y al mismo tiempo englobe un desafío mayor: **el Programa de Transformación del Core banking**.

En este sentido, entendemos que un cambio exitoso en el paradigma de sistema Core -sea un upgrade, refactorización, reemplazo completo, etc-, comienza mucho antes de la implementación real. La entidad financiera debe evaluar profundamente sus necesidades y capacidades internas y externas, preparar a su organización, el Negocio y sus operaciones, y definir un estado final claro, relacionada directa e indirectamente con el core banking. Este programa de transformación contiene una serie de pasos que necesitan revisitar -en caso que estén definidos- o tener definidos:

Comenzar tomando el resultado de un planeamiento estratégico, que permita establecer cuáles son los objetivos y aspiraciones de la organización. Entre ellos se encuentra la Visión, Misión, Propósito, Objetivos, Cultura y valores organizacionales. Este tema es crucial, puesto a que no es lo mismo una organización digital-first, o un banco universal versus una entidad financiera de nicho. En segundo paso, establecer dónde se va a jugar, es decir, a qué tipo de clientes se atiende y se querrá atender, productos actuales y futuros, geografías, portafolio de negocios, integración vertical entre otras cuestiones. Como tercer paso, comprender la identidad del negocio a través de la propuesta de valor a clientes,

la fuente de la ventaja competitiva, modelos de rentabilidad y estrategia de partnerships.

Con el bloque anterior definido, podemos avanzar a alinear la organización y determinar qué capacidades se necesitan, por ejemplo, habilidades diferenciales o configuraciones específicas. Luego, entender qué sistemas de administración o procesos son requeridos, por ejemplo, gobernanza y toma de decisiones, ecosistema de aplicaciones, administración de procesos, y desarrollo de personas y gestión cultural del cambio.

En concreto, se debe poder establecer qué transformación será necesaria para los planes futuros y cómo el core banking es parte de esa transformación... pero no lo es todo.

Selección de la solución de Core banking y de su proveedor:

Mientras que la oferta de los proveedores de soluciones core banking ha visto una consolidación significativa en los últimos años, las nuevas soluciones continúan creciendo en números en el mercado. Muchas de estas nuevas soluciones ofrecen grandes promesas, pero tienen un historial relativamente corto.

La flexibilidad y la escalabilidad para adaptarse al crecimiento futuro deben ser un requisito básico para los nuevos sistemas Core. Si simplemente cambia a una caja más grande con más caballos de fuerza, es probable que se enfrente a los mismos problemas unos años más adelante. El reemplazo de los sistemas Core está siendo impulsado por la necesidad de una arquitectura más flexible que pueda seguir el ritmo de los mandatos de negocio y regulatorios que

cambian rápidamente. No construir el "viejo negocio" con nueva tecnología es una de las premisas básicas.

Al momento de seleccionar el nuevo Core, los factores que pueden influir en el éxito son:

- **Visión general y completa del mercado**, al incluir en la evaluación al mayor número de proveedores y sistemas adecuados en el proceso de selección, considerando los requerimientos específicos para la entidad financiera en general y de las capacidades específicas de cada proveedor.
- **Evaluación objetiva**: evaluar al proveedor y al sistema utilizando criterios objetivos y evitar decisiones sesgadas; Criterios de ponderación según relevancia estratégica, comercial y técnica.
- **Experiencia empresarial y técnica, interna y externa**: al principio del proceso de selección del nuevo Core, incluya a todos los expertos involucrados y partes interesadas de TI, negocios, regulación, clientes etc. Es recomendable disponer de apoyo externo según sea necesario, para apalancar o cubrir las capacidades requeridas y que no disponibles en la entidad.
- **Proceso de selección bien estructurado y eficiente**: enfoque de selección estructurado y de múltiples etapas que utiliza cualquier oportunidad para aumentar la eficiencia, es decir, sin atajos riesgosos o decisiones prematuras.
- **Recopilación y documentación de requisitos orientados a objetivos**: desarrollar un catálogo con todos los requisitos funcionales y no funcionales actuales y futuros

relevantes, teniendo en cuenta la necesidad futura de flexibilidad, complejidad de procesos y productos, digitalización y escrutinio regulatorio continuo.

- **Información cuantitativa y cualitativa comparable**, "No me digas, muéstrame": poseer la experiencia y los conocimientos de los proveedores es fundamental, así como realizar una evaluación objetiva y comparable entre las diferentes soluciones; no solo confíe en las respuestas que reciba en los RFP, sino que realice pruebas de concepto o examine el funcionamiento y la soluciones con demostraciones en vivo, como parte de la evaluación de la nueva solución.

Preparación organizacional para el cambio: ¿Lista o no?:

Estos son algunos factores que pueden ayudar a la entidad a estar lista para el desafío de transformación de sistema Core:

- **Definición o aclaración de la estrategia corporativa:** el desarrollo un plan anual a largo plazo que defina claramente la visión futura de la entidad financiera y la estrategia de mercado (por ejemplo, crecimiento orgánico versus adquisición). Determinar la mejor manera de entregar productos y servicios a los clientes.
- **Gobernanza y gestión de partes interesadas:** se requiere una estructura de gobernanza sólida para concebir, planificar, diseñar y ejecutar la transformación del sistema Core en múltiples líneas de negocios (y, en algunos casos, múltiples geografías). Esta estructura debe incluir funciones y responsabilidades en la toma de decisiones bien definidas. La comunicación eficaz y la gestión activa son las claves para mitigar las tensiones que surgen de forma natural entre las necesidades de front-office y back-office, y entre los requisitos comerciales regionales, nacionales y globales.

- **Gestión de la transformación a través de una Oficina de Proyecto (PMO/TMO)** como un centro neurálgico que permite articular los objetivos del negocio con la ejecución de sus proyectos con un punto de vista objetivo e independiente, para planificar, monitorear y controlar el alcance y el cronograma, y detectar tempranamente riesgos e issues, a través de la implantación de un marco metodológico integrado que ponga en funcionamiento los procesos de gestión de proyectos; el seguimiento de los hitos de la ruta crítica, la gestión de las interdependencias y el monitoreo del involucramiento de los recursos para minimizar desvíos en la planificación.

- **Definición de un modelo operativo objetivo.** Se debe poder establecer una estructura de gestión del programa y un modelo de gobernanza, y asignar un referente del proyecto a nivel ejecutivo. Las entidades financieras que definan desarrollar los sistemas Core banking internamente o comprar una solución de proveedor. Definir un modelo operativo objetivo para los sistemas financieros básicos que incluya dimensiones tecnológicas, operativas y de gobernanza.

- **Gestión y comunicación del cambio:** para adelantarse a la resistencia organizativa, las entidades financieras deben comunicar claramente los impulsores clave del proyecto y el progreso continuo a todos los departamentos y unidades de negocio afectados. La capacitación del personal y la gestión activa del cambio antes de la implementación también pueden ayudar a fomentar la cooperación y la aceptación en toda la organización.

- **Alineación comercial/ TI:** la transformación del sistema core afectará tanto a los usuarios de front-end como de back-end. Sin embargo, gran parte de los beneficios generalmente se derivan

de la eficiencia del proceso, no de la reducción del gasto en TI. Por eso es importante desarrollar su estrategia de transformación del core banking junto con la racionalización y optimización de procesos. Además, la entidad debe comunicar claramente sus necesidades a TI para garantizar una adecuada planificación y presupuestación de la capacidad.

- **Definición de requerimientos:** todas las áreas o departamentos afectados deben definir un conjunto de requerimientos reglamentarios y comerciales que sea claro, preciso y completo. La participación y aprobación de las principales partes interesadas del negocio es esencial.

- **Posicionamiento de la entidad financiera para el crecimiento.** Una evaluación de la eficacia operativa de la entidad financiera e identificación de oportunidades de mejora de la eficiencia. Abordar la limpieza de datos básicos para facilitar el proceso de conversión y garantizar la coherencia de los datos de diferentes fuentes. Además, la optimización de los procesos financieros básicos en función de los requerimientos comerciales y técnicos.

- **Gestión de riesgos:** el reemplazo del sistema central implica cambios críticos en la infraestructura básica de una entidad financiera. Los riesgos a gran escala asociados, que pueden afectar a múltiples sistemas, procesos y líneas de negocio, deben gestionarse activamente. Las entidades financieras deben anticipar el riesgo en cada etapa y construir planes de contingencia.

- **Gestión de proyectos ágiles:** las nuevas soluciones de Core han sido concebidos bajo proyectos gestionados de forma ágil y sus implementaciones tienen sentido bajo estos marcos, por lo que las entidades financieras deben contar con equipos de trabajo con el conocimiento y la experiencia para llevar adelante el cambio.



➤ **Comprensión de las capacidades actuales de TI.** La evaluación de las capacidades de TI actuales de la entidad financiera e identificación de las brechas críticas. Además, la evaluación de la idoneidad de la infraestructura de sistemas actual. Y por último, la definición de la arquitectura empresarial óptima y desarrollo de una estrategia de TI y sistemas a largo plazo.

➤ **Desacoplamiento de las funcionalidades en el sistema core que nunca debieran haber estado allí.** Se requiere poder hacer un proceso de "housekeeping" que implique desmontar funcionalidades que se han ido agregando al core banking, que lo ralentiza y adosa problemas que no provienen de su funcionamiento básico. A medida que se van migrando algunas funcionalidades a nuevas aplicaciones como

primera ola de transformación, el core banking se vuelve más liviano y de repente, queda calendarizado para siguientes olas de transformación.

➤ **Aseguramiento del cumplimiento normativo.** Los sistemas de información gerencial actuales y las prácticas de informes regulatorios deben ser efectivos y precisos. Se debe mejorar las prácticas de cumplimiento y gestión de riesgos para que la entidad financiera pueda cumplir con los requisitos reglamentarios esperados en el futuro previsible.

La estrategia de implementación se relaciona con la ejecución: ¿Desplegará el sistema Core por etapas o se hará un "big bang"?

El enfoque big bang implica implementar las aplicaciones seleccionadas en todas las líneas de negocios, geografías y productos

en una sola ola. Esto es atractivo porque minimiza la necesidad de costosas soluciones provisionales, como interfaces de datos y operación paralela de sistemas antiguos y nuevos. Por otro lado, los riesgos son mucho mayores, lo que hace que este enfoque sea recomendable sólo para entidades financieras más pequeñas con aplicaciones heredadas menos establecidas. Aunque la respuesta correcta varía de una entidad financiera a otra, la mayoría de las entidades financieras optan por un enfoque modular o por etapas, escenificando la implementación ya sea por funcionalidad, segmento de clientes, región, línea de negocios o componente de middleware. Esa transformación gradual también le da a la entidad financiera el tiempo para hacer las tareas de "housekeeping".

Factores de éxito para los programas de transformación del core

Un programa de transformación del core es uno de los proyectos de más importantes que una organización puede emprender, ya que este impacta en prácticamente todas las áreas.

A continuación listados una serie de factores que permiten alcanzar el éxito del programa:



En primer lugar, considerar los componentes tecnológicos de la modernización, incluidas las nuevas aplicaciones, el desacoplamiento, las nuevas integraciones de datos y estructuras de datos y, potencialmente, las conversiones de políticas y los cambios de infraestructura técnica asociados con la mejora de las arquitecturas basadas en web.



Tomar en cuenta que el negocio también se ve significativamente afectado ya que se modifican procesos, funciones y los procedimientos de procesamiento. Asimismo, se requieren nuevos roles y responsabilidades organizacionales pueden afectar a las personas y la estructura de la operación a medida que se adaptan al nuevo ecosistema.



Desarrollar el caso de negocios temprano, realista con costos y beneficios completos asociados a la estrategia de cambio. Comenzar con el desarrollo del caso de negocios temprano en el proceso de selección e incluya a las partes interesadas clave en el proceso y socialice el caso comercial.



Alinear a los ejecutivos y expertos de las áreas, ya que los programas son transformadores y el equipo de liderazgo necesita el compromiso inquebrantable de todas las partes afectadas. Dado que la mayoría de estos programas se miden en años en lugar de meses, la fatiga puede aparecer, las prioridades compiten o la reestructuración de la gestión puede sabotear una iniciativa importante. Es importante contar con el compromiso personal del liderazgo para llevar a cabo estos proyectos. Evaluar sus capacidades de manera realista y realice un balance inicial del equipo, así como de las habilidades de los empleados. Por lo general, las organizaciones no obtienen dos intentos para hacer correctamente los procesos de transformación. Acuda a profesionales experimentados inicialmente, estos proyectos requieren incrementar el personal durante la ejecución, pero resista la tendencia a hacerlo solo. Más aún, seleccione cuidadosamente a los socios y proveedores en roles clave de valor agregado y aproveche su experiencia y conocimientos.



Establecer una sólida gobernanza del programa, aunque esta recomendación es predecible, pero la curva de conocimiento puede llevar varios años y el desarrollo de estándares sólidos, así como una cadencia para la ejecución del programa son esenciales para impulsar las decisiones, mejorar la comunicación y crear transparencia y confianza entre el equipo del proyecto y las partes interesadas.



Adoptar, no adaptar, aunque a menudo hay una inclinación a "repavimentar el camino", el costo de personalización a corto y largo plazo generará riesgos de fallas para los sistemas y la capacidad de mantenimiento general de la solución. Siempre que sea posible, quedarse con el sistema base y adoptar los procesos que lo acompañan.



Cada cosa en su lugar: no sucumbir ante la tentación de acoplar funcionalidades que no corresponde al dominio del core banking. Y si ya ha heredado esa situación, comenzar a planificar el desacople antes de emprender cualquier selección o implementación de core banking.



Concentrarse en los datos y considere la estrategia general de datos de la entidad a medida que se embarca en la transformación; centrar los esfuerzos en la gobernanza de datos asociado con los usos de datos operativos, transaccionales y analíticos.

6. Conclusiones

El desafío de transformar el core banking ha encontrado analogías, como una cirugía a corazón abierto o el reemplazo del motor de un automóvil en movimiento. Sin duda es uno de los desafíos más complejos a los que se enfrentará una entidad financiera con implicaciones que trascienden funciones, productos y geografías. Para tener éxito a largo plazo, los programas de transformación del core banking requieren un caso de negocio sólido, socialización con las partes interesadas clave y alineación con la estrategia de negocios. Luego, es fundamental invertir en una planificación los pasos a dar y en qué orden, para capturar valor tempranamente, focalizar los esfuerzos, minimizar riesgos y

reducir la fatiga de la organización ante el cambio. Dentro de esos pasos se encuentran las tareas de orden preparatorias o *housekeeping* en el ámbito de los procesos, sistemas y personas que allanan el camino de un sistema core banking optimizado. Por último, montar un esquema de gobernanza con una Oficina de Transformación como un centro neurálgico que permita articular los objetivos del negocio con la ejecución de sus proyectos con un punto de vista objetivo e independiente para la toma de decisiones centralizada, y valerse de ayuda de profesionales experimentados e idóneos que acompañen el ciclo de vida de la transformación.

Lo crucial es entender esta transformación como un viaje de toda la organización que dejará huella a mediano y largo plazo y que será fundacional para la próxima era de transformación venidera.

Referencias

Con notas de:

- Deloitte – Digital transformation hits Core banking (2019)
- Deloitte – Why legacy is not enough (2008)
- Deloitte – Core renaissance (2015)
- Deloitte – Core Systems transformation (2015)
- Deloitte – Digital banking (2021)
- Deloitte – FSI Outlook-Banking (2023)
- Deloitte – FSI legacy systems and modernization (2017)

Autores

Sebastián Pablo Erlich

Socio
Consultoría
Core Business Operations
serlich@deloitte.com

Pablo Marcelo Ferrero

Consultor Senior
Consultoría
Core Business Operations
pferrero@deloitte.com

Contactos

Sebastián Pablo Erlich

Socio
Consultoría
Core Business Operations
serlich@deloitte.com

Mario Valadez Perez

Socio
Consultoría
Líder Core Business Operations
mavaladez@deloittemx.com



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas (en conjunto, la "compañía Deloitte"). DTTL (también denominada "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes, las cuales no pueden obligarse o comprometerse mutuamente con respecto a terceros. DTTL y cada una de sus firmas miembro y entidades relacionadas son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a clientes. Visite www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte proporciona los mejores servicios de auditoría y aseguramiento, fiscales y legales, de consultoría, de asesoramiento financiero y de asesoramiento sobre riesgos a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales ofrecen resultados medibles y duraderos que contribuyen a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales, permiten a los clientes transformarse y prosperar y marcan el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Con una historia de más de 175 años, Deloitte se extiende por más de 150 países y territorios. Conozca cómo las más de 415,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto relevante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene únicamente información general, y ninguna de las firmas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (en conjunto, la "compañía Deloitte") está, a través de esta publicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o de emprender cualquier acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

No se ofrece ninguna declaración, garantía o compromiso (expreso o implícito) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y ninguna de las DTTL, sus firmas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta publicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.