CAPLIN

Colaboración:

una receta para el éxito en la transformación digital de los mercados globales

Tiempo estimado de lectura 6 min

Resumen ejecutivo

La decisión de comprar o construir ya no es binaria.

Formular las preguntas adecuadas al inicio de un proyecto ayuda a los equipos empresariales y de TI a determinar qué parte de la construcción, si es que hay alguna, debe conservarse en la empresa por razones de ventaja competitiva

---

Colaborar con el socio tecnológico adecuado, que se tome el tiempo necesario para comprender cómo encaja su proyecto en su estrategia global, ya sea para toda la construcción o simplemente para parte de ella, puede acortar el tiempo de comercialización, centrar a cualquier equipo interno en lo que mejor sabe hacer y reducir el riesgo de entrega sustancialmente

Fallo

Se cree que Winston Churchill dijo: "El éxito consiste en ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo". Eso puede ser cierto en política, pero en el contexto de la gestión de un proyecto de transformación digital de los mercados globales, eso difícilmente va a entusiasmar a sus clientes, y menos aún a la dirección de su banco. Este artículo examina los retos a los que se enfrenta un banco típico ante la necesidad de actualizar su oferta tecnológica y, basándose en la experiencia de más de veinte años de Caplin, qué conduce a los resultados más positivos al tiempo que se evitan algunos de los escollos más comunes.

Formular las preguntas adecuadas

¿Cómo maximiza sus posibilidades de éxito una organización que quiere mejorar la experiencia electrónica de sus clientes? ¿Cómo se aglutinan en torno a un único proyecto las numerosas personas y equipos de talento que trabajan en los mercados globales de los bancos, en los ámbitos de la gestión, la tecnología, los procesos empresariales y la transformación, y cómo se gestionan las distintas prioridades, plazos y objetivos? A menos que sean generados por un único acontecimiento catastrófico, la mayoría de estos proyectos no son momentos de caída al precipicio, sino más bien un proceso de erosión gradual hasta el punto en que es cada vez más peligroso continuar por el mismo camino. Cada persona y cada equipo tienen un concepto diferente del peligro.



RIP RFP?

En Caplin, a veces recibimos Solicitudes de Propuestas (RFP) o Solicitudes de Información (RFI) de la nada. Es bastante raro, ya que normalmente habremos estado hablando con un posible cliente durante algún tiempo antes de esa fase, y tendrán una idea razonable de cómo pensamos, nuestras capacidades y nuestra forma de trabajar.

Tanto si estas peticiones de oferta no solicitadas forman parte de un proceso formal de contratación en el que los responsables de la toma de decisiones en el ámbito empresarial y tecnológico ya han decidido quién debe ser su proveedor preferido (¡suele ocurrir!), como si se trata de una auténtica exploración de las opciones disponibles, suelen ocupar muchas páginas de un documento o docenas de líneas en una hoja de cálculo. A veces, los requisitos son tan amplios que una búsqueda de las palabras "fregadero" probablemente arrojaría un resultado positivo. Pero, invariablemente, la sección más delgada -un párrafo entero si tenemos suerte, o un par de líneas si no la tenemos- será la justificación de todo el proyecto:

- **¿Por qué lo hacemos? (Y no simplemente porque nuestro antiguo sistema haya llegado al "final de su vida útil" y ya no tenga soporte).**
- **¿Quién lo utilizará y con qué fines?**
- **¿Qué elementos del sistema previsto cambiarán con el tiempo?**

La existencia de un acuerdo mutuo de confidencialidad (NDA) debería proporcionar tanto al banco como al proveedor de tecnología la tranquilidad suficiente para permitir una discusión más completa del proyecto antes de que se complete la solicitud de propuestas, pero a veces, la respuesta a las preguntas planteadas no se produce o es demasiado reservada para ser de utilidad práctica. En nuestra experiencia, los mejores resultados y las relaciones más duraderas se dan con bancos que han respondido honestamente a esas preguntas y han compartido esas respuestas
con nosotros.

Dime lo que quieres, lo que realmente quieres...

Sin embargo, incluso la RFP más rudimentaria puede ser útil, incluso (especialmente) para los bancos que han tendido a crear sus propias soluciones en lugar de comprarlas o asociarse con proveedores de tecnología. El proceso de solicitud de propuestas puede ser un valioso disyuntor y propiciar una pausa en el incesante calendario del "qué" y el "cuándo" para considerar el "por qué" y el "cómo" del proyecto.

Muchos bancos ya realizan este chequeo al inicio de cualquier nueva fase de desarrollo, pero para los que no lo hacen de forma rutinaria, el ejercicio siempre merece la pena. Los bancos, incluso las divisiones dedicadas a los mercados globales, son instituciones complejas, a menudo construidas en torno a silos ferozmente defendidos, que generan múltiples flujos de ingresos, centrados en el rendimiento individual y de grupo, medidos por objetivos trimestrales que se traducen en rendimientos para los accionistas generados por su base de clientes. Las recompensas por el éxito percibido son grandes, al igual que la desaprobación por el fracaso percibido.

El tiempo apremia, la gente está ocupada y la colaboración entre departamentos que con demasiada frecuencia compiten por los mismos recursos escasos a veces no es tan buena como la alta dirección imaginaría. Sin embargo, con cuidado y un liderazgo reflexivo, es perfectamente posible lograr una situación en la que todos salgan ganando, no sólo los departamentos, sino también el equilibrio adecuado entre el desarrollo interno y el externo.



Construir una visión

Volvamos a nuestra solicitud de propuestas y a nuestra búsqueda de más información para poder dar una respuesta más meditada y, por tanto, más precisa. Sería reconfortante saber que el equipo de gestión empresarial del posible cliente se había planteado y formulado una respuesta a las siguientes preguntas:

- **Orientación a los objetivos:** ¿Tenemos una idea clara de las necesidades de desarrollo de nuestra audiencia/cliente objetivo? ¿Hemos realizado alguna encuesta independiente e imparcial para validarlo? ¿Cómo respondemos a esas necesidades de una forma que atraiga a nuestros clientes y siga generando ingresos, fidelice a los clientes y mejore nuestra productividad?
- **Claridad de contexto:** Comprendemos nuestra propia empresa/departamento sin ilusiones irrealistas o una visión nostálgica de la grandeza del pasado? ¿Quiénes son nuestros competidores actuales y futuros y qué haríamos para captar nuestra cuota de mercado y clientela si estuviéramos en su lugar?
- **Comprender las compensaciones** ¿Qué/quién se beneficiará/sufrirá si realizamos/no realizamos este proyecto? ¿Comprendemos perfectamente las interdependencias de lo que proponemos con otros sistemas del banco? En un mundo perfecto/no político, ¿qué otros departamentos podrían beneficiarse de lo que estamos planeando? ¿Qué marco de preparación para el futuro necesitamos para lograr el equilibrio adecuado entre la acción inmediata y el análisis/parálisis?
- **Impacto:** ¿Cómo afectarán los cambios que estamos considerando a la cuenta de resultados y, lo que es igual de importante, cómo afectará a la empresa el hecho de no aplicarlos? ¿Cuál podría ser el impacto a largo plazo en la retención/adquisición de clientes y en la percepción de nuestra organización?
- **Compromiso:** Sabemos que los ciclos de inversión y presupuestación deben contemplar el largo plazo, pero los acontecimientos externos e internos y las limitaciones de los informes trimestrales fomentan el cortoplacismo. ¿Qué medidas tomamos para no quedarnos con lo peor de los dos mundos, es decir, un coste irrecuperable y un proyecto inacabado?

Comunicar los objetivos

Supongamos que se han tenido en cuenta los factores anteriores. Es poco probable que toda esta información se incluya en una RFP por la razón obvia de que es comercialmente muy sensible. Sin embargo, incluso parte de la información supondría una gran diferencia para un proveedor de tecnología que elabore una respuesta y también permitiría al banco, al recibir esa respuesta, evaluar con mayor eficacia si ese proveedor demostró una comprensión del reto o simplemente estaba tratando de meter con calzador un producto inadecuado.

- Un mínimo de información útil relevante, facilitada bajo NDA, podría tener el siguiente aspecto:
- Una declaración de visión que explique cómo el sistema sustitutivo ayudará a satisfacer a los clientes y a mejorar la productividad interna, junto con una hoja de ruta realista de futuras mejoras. Esto aborda el "¿por qué?" del reto.
- Una descripción detallada de varios usuarios típicos de distintos elementos de la solución propuesta; estos "personajes" podrían ser clientes externos, comerciales/operadores/administradores internos y otros usuarios potenciales dentro del banco.
- Una descripción del sistema actual utilizado: lo que hace bien y sus limitaciones, comentarios positivos y negativos de los usuarios. ¿Qué ha cambiado en el funcionamiento de la empresa desde que se creó o implantó el sistema actual? (Muchos de los sistemas que hemos sustituido se concibieron o construyeron antes de la llegada de los smartphones).
- Contexto de los sistemas existentes o futuros con los que deberá integrarse la solución.
- El alcance de cualquier equipo de desarrollo interno y sus puntos fuertes relativos.

Con esta información, es mucho más fácil plantearse las siguientes etapas: cómo construir la solución, quién debe aportar qué elementos y, por tanto, el coste global del proyecto.

Comunicar los objetivos

El dilema del prisionero es un experimento de la teoría de juegos en el que participan dos personas, cada una de las cuales puede cooperar en beneficio mutuo o actuar en su propio interés, creyendo que así obtendrá una solución óptima para sí misma.

Rara vez es así. Su relevancia aquí es que, además de tener que negociar diferentes agendas dentro del banco, traer a un proveedor externo a la mezcla podría parecer complicar aún más las cosas. No tiene por qué ser así.

El pensamiento tradicional cuando se trata de construir frente a comprar ha tendido a centrarse en tres alternativas: construir en casa, comprar un sistema estándar a un proveedor o contratar a un tercero para que construya el sistema para usted. Cada una de ellas tiene sus puntos fuertes y débiles y presenta oportunidades y amenazas específicas:

- Nivel de control sobre la oferta final
- Competencia y disponibilidad de expertos internos
- Fiabilidad probada de la solución
- Capacidad de integración con los sistemas existentes
- Preparado para el futuro
- Coste - incluidos todos los costes internos
- Probabilidad de descarrilamiento del proyecto

Pocos bancos o intermediarios que no sean recién llegados al mundo de la tecnología pueden permitirse el lujo de empezar a construir un sistema totalmente desde cero. Siempre hay sistemas con los que integrarse: sistemas bancarios centrales, motores de tarifas, módulos de crédito, sistemas de registro de operaciones y, a menudo, todos ellos.

Muchos de ellos pueden tener años, si no décadas, de antigüedad y sólo cuentan con un soporte tenue.

¿Y si hubiera una tercera vía que combinara las ventajas de las capacidades internas con la experiencia externa? Caplin lleva años desarrollando API, conjuntos de herramientas y componentes flexibles y bien documentados para colaborar con los clientes en la ejecución de proyectos y reducir la incertidumbre.

Pero no son sólo las soluciones en sí, o los conjuntos de herramientas y componentes bien documentados los que marcan la diferencia.

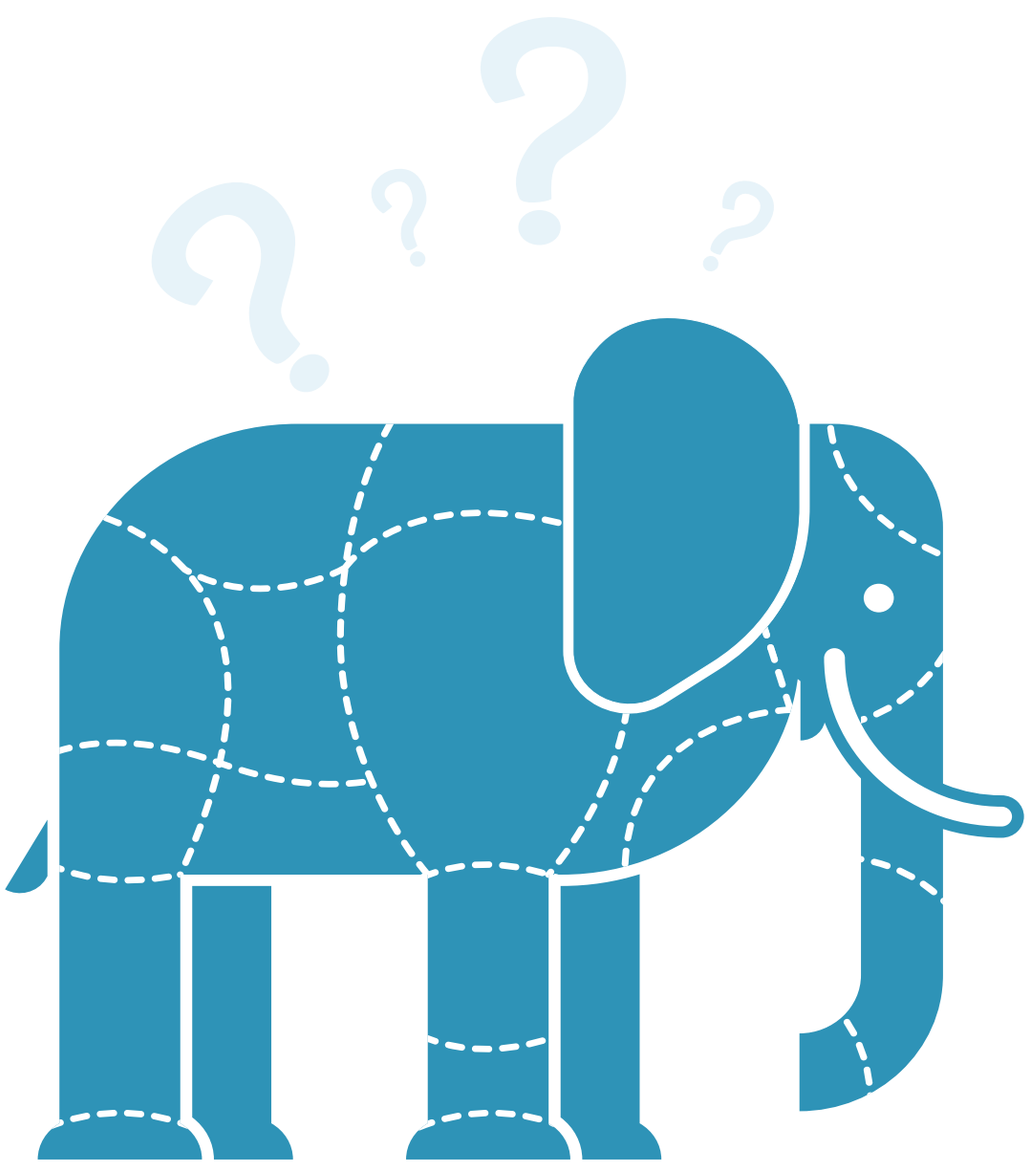
Una gran parte de llegar al punto de comodidad con un proveedor de tecnología externo es la mentalidad: ¿comparten estas personas, desde la C-Suite, la gestión de ventas, los propietarios de productos y los desarrolladores, nuestros valores y entienden realmente lo que estamos tratando de hacer? ¿Puedo confiar en su honestidad en cuanto a lo que es software frente a 'slideware', realizable en la práctica dentro de las limitaciones del proyecto, o simples sueños?



Cómo comerse un elefante

Es un viejo chiste, pero la respuesta es: "Un bocado cada vez". Para asegurarnos de que nadie muerde más de lo que puede masticar, uno de los primeros pasos que nos gusta dar con un cliente es un análisis en profundidad de lo que se nos pide. Lo normal es que podamos reunir a los departamentos de comercio, ventas, comercio electrónico, TI y dirección al inicio del proyecto para asegurarnos de que todas las partes entienden la razón de ser y el alcance del proyecto.

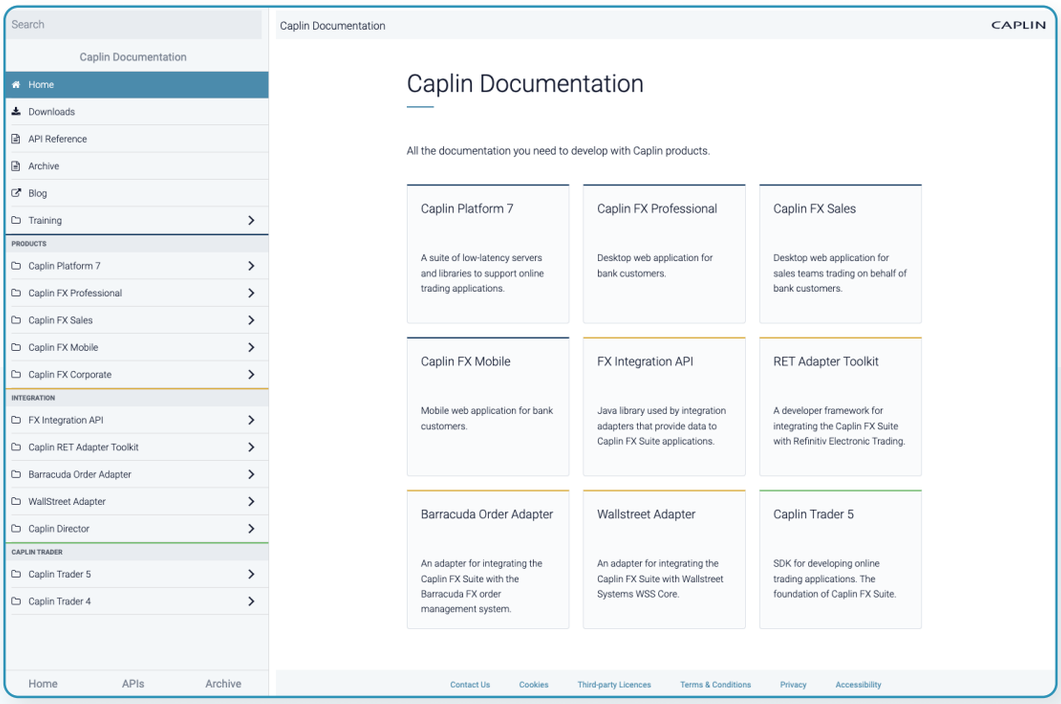
Una vez que tenemos una idea clara de los objetivos, podemos desglosar el proyecto en fases, asegurándonos de que en cada una de ellas todas las partes saben lo que se espera de ellas, no sólo por nuestra parte, sino también por parte del cliente en lo que respecta a la exposición de API, la provisión de entornos de prueba para la integración y durante todo el proceso, utilizando una metodología ágil para asegurarnos de que siempre vamos por el buen camino acordado. Los imprevistos ocurren y, a veces, por razones que escapan al control de cualquiera de las partes implicadas. Un buen nivel de comunicación regular y la voluntad de flexibilidad por ambas partes contribuyen a una colaboración fructífera y a una entrega satisfactoria.



2 se convierten en 1

El concepto de asociación subyace a la palabra "colaborar" como alternativa a la simple ecuación de comprar o construir. Es muy posible que haya componentes que incluso el departamento de TI del banco mejor dotado de recursos prefiera no dedicar tiempo a desarrollar, ya se trate de elementos básicos del 'back-end' de la plataforma o de interfaces gráficas especializadas, prefiriendo centrarse en lo que considera que les da una ventaja competitiva. En ese caso, es importante que el proveedor con el que decidan asociarse sea abierto y transparente en cuanto a cómo su tecnología puede encajar en su marco. ¿Están bien documentados los módulos o componentes? ¿Hay instrucciones claras sobre cómo utilizarlos, con ejemplos de código? ¿Se explica claramente el proceso de instalación y actualización? Nos gusta pensar que nuestro sitio para desarrolladores es un buen ejemplo de apertura y documentación exhaustiva, creada específicamente para desarrolladores. Uno de los inconvenientes de la compilación externa tradicional es el concepto de "caja negra". Saber qué funciones pueden personalizarse y cómo, y comprender desde el principio el impacto potencial de la personalización en el ciclo de actualización es una forma de evitar costosos quebraderos de cabeza más adelante.

Decidir cómo y dónde desplegar el sistema, si localmente o basado en la nube, es esencial a corto y largo plazo. Si el banco está en proceso de pasar lentamente a un modelo basado en la nube en los próximos años, es importante contemplar ahora cómo cualquier solución desplegada localmente puede levantarse y cambiarse en una fecha posterior.



Conclusión

Para muchos bancos, embarcarse en un proyecto de transformación digital con el objetivo de mejorar la vida de sus clientes, su equipo de ventas y su departamento de operaciones puede ser un proceso desalentador, cargado de incertidumbre. Tomar la decisión de colaborar con un proveedor especializado como socio de confianza puede reducir el riesgo del proyecto, mejorar el retorno de la inversión y ayudar a ofrecer una experiencia de cliente cohesionada. En Caplin, creemos firmemente que hacer las preguntas correctas desde el principio puede resultar en una experiencia óptima para todas las partes.