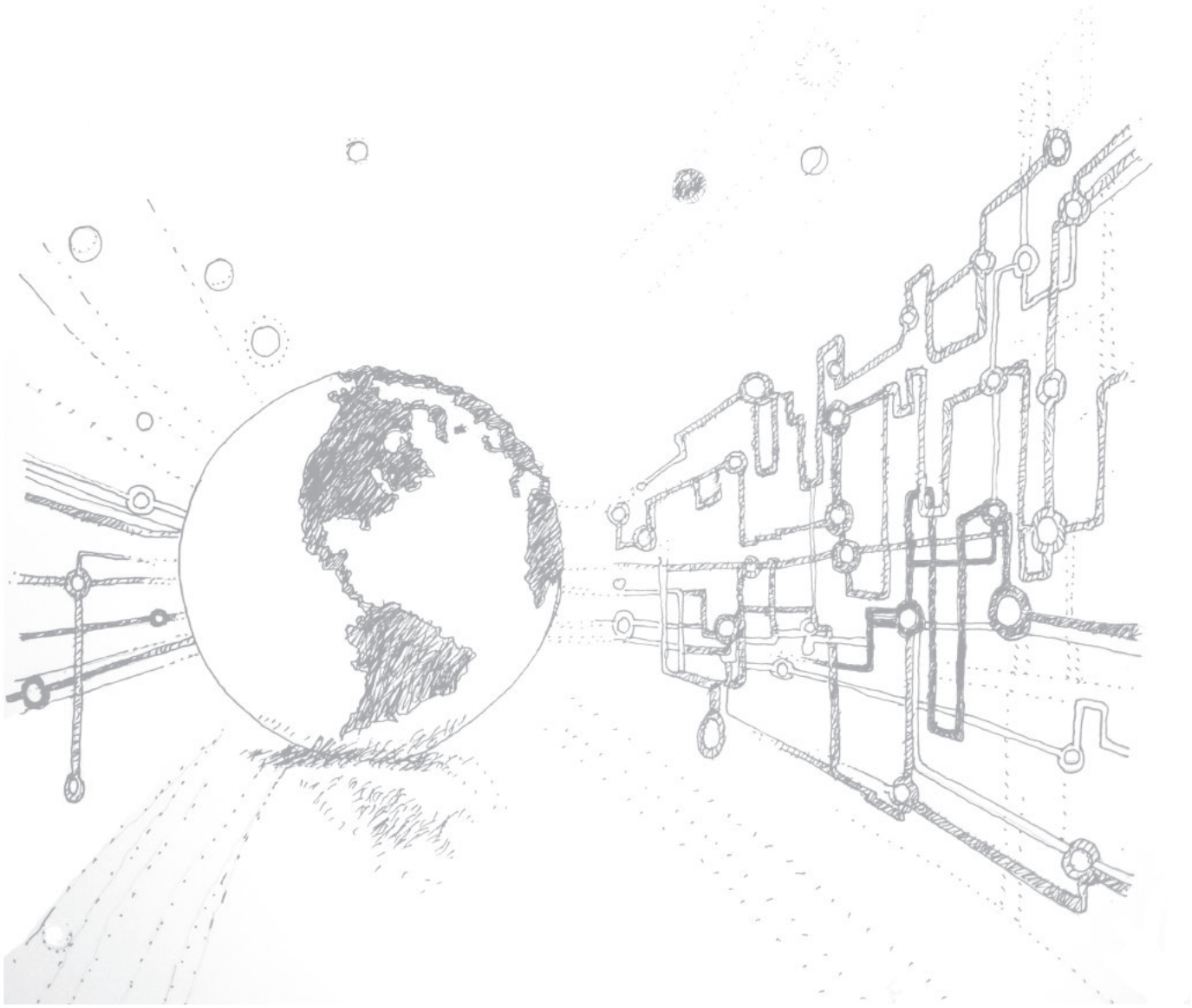
40 Unacc

Conectando con la tecnología



unacc

40 Unacc

Conectando con la tecnología

unacc

40 Unacc. Conectando con la tecnología

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin la perceptiva autorización. Se permite la reproducción para fines docentes o sin ánimo de lucro, siempre que se cite la fuente.

© Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, (Unacc)

Consejo Editor: Carmen Motellón García y Patricia Vegas Arjona
Diseño & Maquetación: Edurne Armendáriz/ agdesigno@yahoo.es
Dibujo de Portada: Luis García L. Alemany
Depósito legal: M-48.550-2011
Edita: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)
Calle Alcalá, 55. 28014 Madrid/ T +34 917 819 418/ www.unacc.com
Imprime: Advantia Comunicación Gráfica

Madrid, Septiembre de 2014
Impreso en España - Printed in Spain

MIXTO
Papel procedente de fuentes responsables
FSC® C103654

Sumario

Introducción
Pedro García Romera
Presidente de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc) 9

La revolución silenciosa de los pagos
Nicolas Huss
Consejero delegado de Visa Europe 15

Nuevas Tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos
Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España 21

Nuevas tendencias en medios de pago electrónicos en España
Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnocom 29

Las nuevas tecnologías y su impacto en el sector financiero. ¿Mejora la inclusión financiera?
Ramon Trias i Capella
Presidente – director general AIS Group 35

Tecnología es Negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero
José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft 41

Big Data & Analytics. Evolucionando la función financiera
José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG 51

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?
Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) 59

Espabilarse o morir
Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unión Nacional de Cooperativa de Crédito (Unacc) 67

Colaboradores 75

Introducción

Pedro García Romera
Presidente de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)

El sector de entidades de crédito está sumergido en un período de cambios, en el que los modelos de negocios tradicionales están siendo transformados por las nuevas tecnologías, ofreciendo a las entidades de crédito la posibilidad de optimizar su estructura de costes y mejorar la experiencia de la relación con el cliente.

A su vez esta nueva situación abre nuevos nichos de negocio a otro tipo de empresas, como las tecnológicas, que están diseñando plataformas con las que competir. Apple, Facebook o Amazon son algunos ejemplos de compañías que están dando pasos en el mundo de los medios de pago, pero hay muchas más.

Y es que en la actualidad los ciudadanos vivimos inmersos en la sociedad de la información sin darnos cuenta. Nos levantamos y consultamos el Whatsapp, desayunamos leyendo las noticias en la *tablet*, a lo largo de la mañana escribimos a nuestros amigos a través de una red social y por la noche seguimos nuestro programa favorito a través de los *trending topic* de Twitter. Estas son algunas de las tareas que realizamos, pero en el mundo financiero todavía hay más, ya se pueden utilizar mecanismos de pago online, transferir dinero a través de emails o gestionar las finanzas personales automáticamente a través de programas informáticos.

Ante esta situación, desde la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito hemos querido abordar la realidad de las nuevas tecnologías para ver cómo impactan estos posibles cambios en nuestro comportamiento y en qué medida las entidades de crédito tienen que seguir evolucionando para estar en línea con las necesidades del cliente. Además, queríamos ir un paso más allá y analizar cómo estas tecnologías de la información pueden ayudar a evitar la exclusión financiera que está creciendo en nuestro país.

Para la edición de esta publicación, hemos reunido a varias de las más relevantes instituciones en esta materia, como Visa Europe, Accenture o Tecnocom, así como otros especialistas en este ámbito. Por ello, desde aquí queremos dar las gracias a todos los colaboradores, porque sin sus aportaciones y análisis, este monográfico no estaría hoy en vuestras manos. Somos conscientes de que, a pesar de sus exigentes vidas profesionales, han encontrado tiempo para analizar y estudiar los temas propuestos.

El sector financiero se encuentra en un momento decisivo. A la reestructuración que han sufrido las entidades de crédito en los últimos años, que ha reducido el número a la mitad, se ha unido un auténtico tsunami regulatorio, que ha establecido nuevos requisitos de capital, solvencia, endeudamiento y gobierno corporativo. Por ello, los cambios tecnológicos, que están dando un giro en los hábitos de consumo y comunicación tienen que ser entendidos como una oportunidad para el sector.

Estructura del trabajo

Este monográfico comienza con el artículo de Nicolas Huss, consejero delegado de Visa Europe, que analiza *La revolución silenciosa de los medios de pagos*. En él, Huss parte de la idea de que dentro de pocos

años los móviles serán un dispositivo de pago utilizado masivamente, pero prevé que antes veremos dos cambios importantes: en primer lugar, una revolución silenciosa en los pagos presenciales gracias a la tecnología sin contacto; y en segundo lugar, un cambio en los pagos *online*, donde Visa mantiene crecimientos anuales superiores al 20%. Para poder realizar esta transformación, Huss estima que son necesarios estándares más claros y una mayor flexibilidad. "Manteniendo a Visa Europe y a nuestros bancos miembros en el seno del ecosistema de pagos, podemos estar seguros de que estaremos entre los mayores beneficiarios de los nuevos volúmenes generados por los pagos electrónicos", considera.

Esta publicación continúa con la aportación de Vicente Moreno García-Mansilla, presidente de Accenture en España, que analiza *Nuevas Tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos*. Moreno parte de la idea de que las nuevas tecnologías están transformando la sociedad. "Los bancos necesitan re-establecer el crecimiento y la rentabilidad en un mercado actual caracterizado por retornos más bajos, mayor volatilidad e intensificación de la competencia. Por el lado de los clientes, los bancos deben adaptarse a los rápidos cambios de comportamiento y a las nuevas expectativas derivadas de la adopción de nuevas maneras de interacción digital. […] Por el lado de la competencia, la tecnología está habilitando nuevos entrantes en el negocio bancario provenientes de otros sectores, como, por ejemplo, los sectores de la distribución y comunicaciones, así como nuevas e innovadoras *start-ups*", comenta.

Ante esta situación, el autor lanza una pregunta al lector, que él mismo responde: ¿Qué deben hacer los bancos para ser los ganadores en la transformación?: "Los bancos han de cambiar su enfoque tradicional de construir y gestionar toda su tecnología, infraestructura y *software* en sus propios centros, progresando hacia una visión más balanceada, que se centra en obtener y poner en marcha las soluciones tecnológicas disponibles, tanto las que sean de desarrollo propio, como las provistas por un tercero y las soluciones *cloud*". Por ello, explica las cuatro principales tendencias tecnológicas –*cloud, big data*, redes sociales y movilidad-, que están teniendo un fuerte impacto empresarial. En la parte final de su análisis, el presidente de Accenture analiza el coste y la repercusión que las nuevas tecnologías tienen en el sector financiero.

Por su parte, Javier Martín García, consejero delegado de Tecnocom, realiza un interesante artículo sobre *Las nuevas tendencias en medios de pago electrónicos en España*. Partiendo de la oficina bancaria, que estima que será uno de los conceptos que se trasformará de manera sustancial, el autor hace un repaso a otros medios de pago, como las tarjetas bancarias o el móvil. En este sentido, el consejero delegado de Tecnocom estima que la tarjeta continuará siendo un medio con grandes ventajas frente al resto de alternativas, por su versatilidad, alta penetración y bajos costes. Respecto al móvil, el consejero delegado de Tecnocom considera que "la mayor parte de los avances están teniendo lugar en los extremos de la cadena de valor, innovando en la emisión y adquisición de los pagos. Sin embargo, el máximo potencial se

explota cuando también se utiliza como generador de demanda y elemento de fidelización. Además, también es un hecho que no todas las regiones adoptarán los pagos móviles al mismo ritmo. En los países en desarrollo y emergentes se prevé que crezcan más rápidamente debido a la alta penetración del móvil y el escaso nivel de bancarización".

El análisis de *Las nuevas tecnologías y su impacto en el sector financiero*. *¿Mejora la inclusión financiera?* es realizado por Ramon Trias i Capella, presidente–director general AIS Group. Trías parte de la idea de que "la tecnología se ha convertido en un instrumento vital para la inclusión financiera de sectores socioeconómicos marginados debido a su potencial para agilizar y reducir el costo de realizar transacciones financieras, permitiendo a los intermediarios financieros brindar productos y servicios a sectores de la población donde el establecimiento y el funcionamiento de canales tradicionales representa costos operativos muy altos". A partir de este momento, el presidente de AIS analiza desde un punto de vista global cómo las nuevas tecnologías han impactado en el sector de entidades de crédito permitiendo una mayor inclusión de algunos sectores de la sociedad. "A través de nuevas figuras proveedoras, corresponsales e intermediarias, se está tejiendo en todo el mundo redes de microfinancieras que van adaptando su funcionamiento a las necesidades e idiosincrasia de estos segmentos particulares de población", recoge Trias.

El monográfico continúa con la aportación de José Luis Calvo Salanova, director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft, con su artículo *Tecnología es Negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero*. En él se estudia la importancia de la tecnología en la vida, pero particularmente en el mundo financiero. "La tecnología de la información está creando disrupciones en distintos sectores. Quizá en esta ocasión con especial virulencia y generalidad. Eliminando barreras de entrada, creando nuevas barreras, y comprometiendo especialmente a los ya establecidos en distintos sectores. Sectores que se enfrentan a disrupciones que permiten entrar a nuevos jugadores o, en el caso de los más tradicionales, plantean disyuntivas sobre seguir con el negocio conocido o transformarlo totalmente para crear un negocio nuevo", explica el autor. Por ello, Trias examina el impacto que tiene en el modelo de negocio, en la personalización extrema de productos, en la concepción de "gratis" en el precio o incluso en la relación con el cliente. "La tecnología aparece aquí no como un fin, sino como un medio que permite esos cambios. […] Lo que subyace debajo de todos estos cambios son las grandes tendencias tecnológicas que lo están cambiando todo. La movilidad, lo social, el *big data* y el *cloud computing*. Hablamos de tecnología sin hacerlo. La tecnología es transparente", asegura en su artículo.

El tema del *big data* y análisis de datos es tratado por José Ángel Alonso Cuerdo, senior manager IT Advisory de KPMG en *Big Data & Analytics*. *Evolucionando la función Financiera*. Este experto parte de la idea de que las expectativas sobre su potencial se han disparado tras las capacidades ampliadas de las

nuevas tecnologías y el innegable empuje del marketing empresarial. “Más allá de la oportunidad financiera, el papel de los datos y la información es ahora integral en toda la empresa, desde el *backoffice* hasta marketing y ventas, y desde gestión de riesgos hasta las expectativas de los directivos y de los reguladores, en muchos ámbitos de oportunidad”, comenta. De hecho, José Ángel Alonso analiza su impacto en distintas áreas como la eficiencia, el conocimiento, la experiencia del cliente, la gestión del riesgo y la mejora cooperativa. “Las nuevas tecnologías son el camino del futuro y si esta promesa es adecuadamente desarrollada, se alcanzarán importantes mejoras en la eficiencia interna, competitividad externa y, quizás lo más significativo, mejores relaciones con los clientes. Las empresas que no adopten estos modelos y tecnologías probablemente estarán fuera del negocio debido a la situación de desventaja competitiva”, considera.

Los competidores tecnológicos de la banca son abordados por Rodrigo García de la Cruz, director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB, en su artículo *Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?* El autor parte de la premisa de que los cambios no han hecho más que comenzar, puesto que los competidores de las entidades son más fuertes y numerosas. “La crisis financiera mundial ha provocado situaciones de escasa competencia en esta industria y una reducción de la actividad en muchos mercados, que ha propiciado un caldo de cultivo para que empresas como Google, Facebook o Amazon, se hayan lanzado a competir con las entidades financieras tradicionales en algunas áreas de actividad hasta ahora reservadas al sector”, asegura. Por ello, en su artículo analiza uno por uno, qué cambios ha realizado cada una de estas compañías en el mundo financiero: Google, Facebook, Paypal y Amazon. Según el autor, cada uno con diferentes estrategias, pero con un objetivo común: crecer y diversificar sus negocios hacia nuevos nichos rentables.

Por último, el monográfico se cierra con el artículo de Carmen Motellón García, directora financiera de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc), que aborda en su artículo *Espabilarse o morir* el importante reto que tiene por delante el sector financiero, ya que es uno de los más afectados por la revolución financiera que se está viviendo. “La incorporación con rapidez de las innovaciones tecnológicas que le permitan ampliar su mercado y mejorar su productividad, reduciendo costes y permitiendo un diseño y una eficiencia más efectiva que las redes de sucursales, serán las claves del éxito. Además, las nuevas tecnologías facilitan y simplifican muchas de las tareas que ha de realizar el usuario, lo cual a su vez cambia y revoluciona la relación entre el banco y el cliente”, considera.

La directora financiera parte de la premisa de que las entidades de crédito tienen que asumir que han aparecido nuevos competidores con muchas ganas de ganar cuota de mercado y que, además, parten con una ventaja: no cuentan con estructuras gigantescas y menos aún con estructuras obsoletas, que incrementan los costes y reducen la eficiencia. A esto se une que el cliente solicita cada día más servicios, que

le permitan mantenerse conectado en todo momento y en todo lugar. Además, todos estos servicios deben pasar por las redes sociales, que en la actualidad es el canal de comunicación de los jóvenes. El artículo de Carmen Motellón termina analizando la ventaja competitiva con la que cuentan las cooperativas de crédito frente a los competidores tecnológicos gracias al gran volumen de información del que ya disponen acerca de sus clientes. El reto que tienen por delante es transformar esa información en conocimiento.

Pedro García Romera
Presidente de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)

La revolución silenciosa de los pagos

Nicolas Huss
Consejero delegado de Visa Europe

“Algunos de los mayores cambios no se están produciendo en los entornos digitales u online, sino en los pagos presenciales donde estamos asistiendo a una gran actividad en todo lo relacionado con la tecnología sin contacto”.

Cualquiera que trabaje en banca sabe que el mundo de los pagos está cambiando, pero los cambios más rápidos y drásticos pueden suponer una sorpresa para algunos, además de una buena indicación de las tendencias de futuro.

En nuestro caso, y me refiero tanto a las cooperativas de crédito como a Visa Europe, estamos viviendo un momento clave que definirá nuestro futuro. Por un lado, el Gobierno de España está estudiando una nueva regulación que afectará a las cooperativas de crédito y que puede forzar una concentración en el sector y modificar el modelo de negocio tradicional de estas entidades. Por otro, Visa Europe se encuentra también en un momento decisivo en el que se está redefiniendo el mundo de los pagos. Estamos impulsando la adopción de nuevas tecnologías y colaborando con un creciente número de socios para seguir ofreciendo a los consumidores pagos seguros, cómodos y rápidos respaldados por una marca en la que confían.

Creo que se puede asegurar que todas las industrias en todos los países se enfrentan a una cruda realidad. La competencia, la capacidad de elección y la innovación son ahora unas fuerzas más poderosas que nunca. Gobiernos y reguladores son cada vez más intervencionistas. Entre tanto la abundancia y asequibilidad de la tecnología móvil y digital está rebajando las barreras de entrada y abriendo oportunidades no sólo para las grandes marcas de Internet, sino también para muchos nuevos y, a veces, inesperados pequeños competidores.

En un negocio que depende tanto de la tecnología como el de los pagos electrónicos, los cambios son de gran magnitud y la atención pública se dirige inevitablemente hacia las ideas disruptivas de emprendedores entusiastas. Por ejemplo, según los analistas de CB Insights, sólo en 2013, se invirtieron más de 1.200 millones de dólares en hasta 193 *start ups* relacionadas con servicios de pago.

¿Dónde deja este panorama a un competidor reconocido y de gran tamaño como Visa Europe y a sus socios principales, incluyendo los bancos cooperativos españoles?

No albergo ninguna duda de que dentro de pocos años los móviles serán un dispositivo de pago utilizado masivamente. De hecho, anticipamos que para 2020 una parte importante de todos los pagos con Visa se realizarán desde dispositivos móviles. Pero antes de que imaginemos cómo puede ser el mundo dentro de cinco o seis años, consideremos los cambios que podemos observar en el mercado actualmente.

La revolución silenciosa de los pagos

Nicolas Huss
Consejero delegado de Visa Europe

Quiero resaltar dos tendencias en particular y creo que, ahora que toda la atención está centrada en las *start-ups* de Silicon Valley, pueden resultar sorprendentes:

- **Una revolución silenciosa en los pagos presenciales**
  De hecho, algunos de los mayores cambios no se están produciendo en los entornos digitales u *on-line*, sino en los pagos presenciales donde estamos asistiendo a una gran actividad en todo lo relacionado con la tecnología sin contacto.

  Se está emitiendo un gran número de tarjetas sin contacto Visa en toda Europa. Ya contamos con más de 86 millones en circulación y para las próximas navidades se habrán emitido más de 100 millones que pueden utilizarse para realizar pagos rápidos en más de 1,4 millones de terminales.

  Aún más sorprendente es el fuerte incremento en el uso de los pagos sin contacto. Tan solo el pasado año registramos más de 400 millones de transacciones con este tipo de tarjetas Visa, por un valor total superior a los 3.700 millones de euros. Estamos registrando tasas de crecimiento anuales cercanas al 300% en este tipo de pagos.

Se trata de una revolución a escala europea.

Los pagos sin contacto Visa ya son una realidad en más de 20 países y se han convertido en un estándar de hecho en tres de esos países a los que muchos otros van a seguir rápidamente. Tal y como cabía esperar, España es uno de los países que está marcando el ritmo en la adopción de este tipo de pagos.

Aquí ya se han emitido más de 6 millones de tarjetas Visa sin contacto y se han instalado 376.000 terminales de pago, incluyendo los de grandes cadenas comerciales como El Corte Inglés, Mercadona, Carrefour o Repsol. Como resultado, el número de transacciones se ha quintuplicado durante el pasado año y las entidades financieras emisoras nos comentan que la tecnología sin contacto genera un efecto positivo en general para su negocio, aportando mejoras en muchos elementos clave de medición como pueden ser la frecuencia de uso o los ratios de activación y retención de tarjetas.

Por supuesto, este aumento de su éxito es un buen presagio para la adopción de los pagos sin contacto vía dispositivos móviles.

Cuando se equipa a los dispositivos móviles con alguna de las tecnologías existentes, ya sea NFC

La revolución silenciosa de los pagos

Nicolas Huss
Consejero delegado de Visa Europe

(Near Field Communication) con HCE (Host Card Emulation), un elemento seguro integrado o una solución residente en la SIM, pueden replicar la funcionalidad de una tarjeta sin contacto. Todas estas tecnologías funcionan en la infraestructura de aceptación que se ha implantado en toda Europa, incluida España. Nuestro reto es industrializar el proceso a la vez que se armonizan las necesidades de todas las partes involucradas en el mismo, como entidades emisoras de tarjetas, operadores de redes de telefonía móvil o fabricantes de terminales, y los intereses de negocio que están detrás de los diferentes sistemas operativos móviles.

Pese a esa complejidad tecnológica y comercial, Visa Europe cuenta ya con más de 62 programas de pago con móvil activos o comprometidos, incluyendo el mayor programa de pagos móviles sin contacto de Europa, que está funcionando aquí, en España. Además, estamos convencidos de que su impulso continuará aumentando a medida que ganemos experiencia y emerjan nuevas soluciones técnicas.

- **Una revolución silenciosa en los pagos *online***
  Por supuesto, la otra gran área de actividad son los pagos *online*.

En toda Europa representan aproximadamente un cuarto de las transacciones procesadas por Visa Europe. Su tasa de crecimiento anual se mantiene por encima del 20% y, aunque no contamos con cifras concretas, estamos seguros de que una parte cada vez mayor de los mismos –seguramente más del 25%- se producen desde dispositivos móviles.

Lo más interesante y el mayor desafío del mercado europeo del comercio electrónico es su diversidad. Las normas y las necesidades varían drásticamente de un país a otro. Incluso en los mercados relativamente más maduros, el pago contra reembolso, por ejemplo, es aún una opción muy utilizada. Así que, aunque el mercado europeo está creciendo rápidamente, lo hace en varias direcciones a la vez. En Visa Europe tenemos que flexibilizar nuestro enfoque para dar cabida a sus diferentes particularidades.

Gracias a nuestra solución de cartera digital, V.me by Visa, podemos aportar más velocidad y sencillez a los pagos *online*. No obstante, a la hora de implantarla, debemos tener en cuenta las diversas realidades y circunstancias de cada mercado. Una vez más, nuestros socios españoles han estado entre los pioneros.

La revolución silenciosa de los pagos

Nicolas Huss
Consejero delegado de Visa Europe

En el corazón del ecosistema de los pagos

Para resumir, creo que el móvil será la forma que muchos de nosotros utilicemos para pagar, pero estos dispositivos coexistirán con las tarjetas tradicionales y se podrán utilizar de diferentes formas. Equipados con NFC y utilizando tecnología HCE, un elemento seguro integrado o una solución en la SIM, podrán interactuar con terminales de venta en entornos presenciales, y, cargados con carteras digitales, también podrán realizar pagos *online* o basados en la nube.

De modo que, volvamos a la situación en que quedamos nosotros (Visa Europe) y vosotros (la comunidad bancaria establecida). ¿Dónde nos sitúan todos estos cambios?

Lo primero que tenemos que reconocer es que pocas personas fuera de nuestra industria se preocupan mucho de los pagos. Los consumidores no quieren tener que pensar sobre ello, tan sólo quieren una marca en la que poder confiar y que los pagos se puedan hacer de la forma más sencilla y rápida posible.

En consecuencia, nuestros activos principales siguen teniendo gran importancia.

Aunque la reputación de la banca esté algo empañada, la gente sigue manteniendo la confianza en su propio banco para gestionar sus finanzas y en Visa para procesar sus pagos. Juntos, somos un equipo formidable.

Al mismo tiempo, sabemos cómo operar pagos a gran escala. Casi todo el mundo utiliza Visa, y los pagos con Visa son aceptados en casi todas partes, somos el medio de pago electrónico más utilizado, nuestros sistemas de procesamiento son totalmente fiables y contamos con probados sistemas de gestión de riesgos.

Estos activos son increíblemente difíciles de replicar. La mayoría de aspirantes a competidores están dispuestos a transitar por nuestras vías colectivas y, en general, prefieren hacerse con pagos de vuestras actuales cuentas de clientes. Para dar cabida a los cambios tenemos que adaptarnos y desde Visa Europe seguimos dos enfoques:

- **Estándares más claros**
  Seguimos innovando pero operamos en un mundo en el que no es necesario ni deseable para Visa proporcionar toda la tecnología en la cadena de valor de los pagos. Queremos que nuestras entidades financieras miembro sean libres de desarrollar sus propias soluciones. También queremos animar a los distintos fabricantes a desarro-

llar e introducir soluciones compatibles con Visa, de modo que los pagos sin efectivo sean realizados de forma segura desde vuestras cuentas Visa actuales. Esto nos obliga a aumentar la claridad de nuestros estándares y requisitos.

- **Mayor flexibilidad**
  No obstante, proporcionar unos estándares claros no significa que estemos a favor de soluciones uniformes. Visa Europe suele dar lo mejor de sí misma cuando toma como base unos estándares universales y flexibiliza su enfoque. Dadas las grandes disparidades entre nuestra base de clientes y los diferentes países, estamos trabajando duro para integrar tanto las necesidades de los diferentes bancos, como las de los distintos mercados de pagos nacionales. Con nuestras soluciones digitales más recientes, eso significa que podemos proporcionar a nuestras entidades financieras miembro componentes individualizados y daros la libertad de integrarlos en vuestras propias soluciones. También significa que estamos desarrollando enfoques híbridos en aquellos casos en que resulta necesario.

Así que, por supuesto, vivimos tiempos interesantes para el sector bancario y la industria de los medios de pago. Debemos estar vigilantes ante posibles propuestas disruptivas pero también tenemos que adaptarnos a las condiciones cambiantes del mercado y trabajar al ritmo de la evolución de la economía digital y no luchar en su contra.

Recordemos que los cambios más significativos que se están reproduciendo se basan en nuestras plataformas y propuestas colectivas. Manteniendo a Visa Europe y a nuestros bancos miembros en el seno del ecosistema de pagos, podemos estar seguros de que estaremos entre los mayores beneficiarios de los nuevos volúmenes generados por los pagos electrónicos.

Nicolas Huss
Consejero delegado de Visa Europe

Nuevas tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos

Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

“La transformación tecnológica puede suponer hasta dos tercios de la potencial reconstrucción del ROE que los bancos necesitan para conseguir alcanzar altos niveles de rentabilidad, por lo que esta cuestión es de vital importancia”.

Las implicaciones de la actual ola tecnológica

La actual ola tecnológica está abriendo el camino a un cambio transformacional que está ocurriendo en la industria bancaria a nivel global -dirigido tanto por las presiones de los propios bancos como por las posibilidades creadas por las nuevas tecnologías-.

Por el lado de la industria, los bancos necesitan reestablecer el crecimiento y la rentabilidad en un mercado actual caracterizado por retornos más bajos, mayor volatilidad e intensificación de la competencia. Por el lado de los clientes, los bancos deben adaptarse a los rápidos cambios de comportamiento y a las nuevas expectativas derivadas de la adopción de nuevas maneras de interacción digital. Por último, por el lado de la competencia, la tecnología está habilitando nuevos entrantes en el negocio bancario provenientes de otros sectores, como por ejemplo los sectores de la distribución y comunicaciones, así como nuevas e innovadoras *start-ups*.

Las nuevas tecnologías ya han sido el motor de la transformación de modelos de negocio en diferentes industrias durante la década pasada (e.g. compañías aéreas, empresas de telecomunicaciones y discográficas). Los consumidores cada vez están más dispuestos a utilizar las tecnologías en el ámbito financiero, dando lugar este hecho a nuevas oportunidades de crecimiento para el sector. Existe una alta probabilidad de que la industria de los servicios financieros sea la siguiente en transformarse.

La gran mayoría de los bancos tratan de hacer frente a la inexorable tendencia hacia un mercado digital que está cambiando el comportamiento de los usuarios y dando lugar a la aparición de nuevos competidores disruptivos y nuevos modelos de negocio. Un nuevo conjunto de empresas está desafiando al sistema establecido reinventando distintas partes del ecosistema de servicios financieros, desde Square como empresa disruptiva en servicios de pagos para puntos de venta, a ZestFinance, que usa tecnología *big data* para operaciones de calificación de crédito, o Simple, re-pensando la experiencia de usuario en la banca *retail.*

Mientras tanto, muchos bancos continúan bajo complejas iniciativas de transformación para reestructurar y adaptar sus negocios como resultado de la crisis financiera. Algunos de estos bancos están experimentando con nuevos servicios digitales y móviles, intentando predecir hacia donde se moverá el mercado. Sin embargo, cada vez se hace más patente que aquellos negocios que pueden emplear de manera hábil la tecnología para soportar y cambiar sus modelos de negocio pueden responder de manera más

Nuevas tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos

Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

eficiente antes las diferentes dimensiones del cambio. A nivel internacional, los bancos no son conocidos precisamente por incorporar innovaciones rápidamente, por lo que es necesario un acercamiento que tenga en cuenta el riesgo de adopción de estas innovaciones. Sin embargo, en un mercado que evoluciona cada vez más rápidamente, los bancos necesitan ser más ágiles.

La magnitud de la recompensa

La pregunta que se deben hacer los bancos es si sus organizaciones están bien posicionadas para ser ganadores en la transformación habilitada por la tecnología. Bajo el punto de vista de Accenture, la transformación tecnológica puede suponer hasta dos tercios de la potencial reconstrucción del ROE que los bancos necesitan para conseguir alcanzar altos niveles de rentabilidad, por lo que esta cuestión es de vital importancia.

No es difícil ver por qué tomar una decisión al respecto es decisivo. Los bancos que operan en los mercados desarrollados están mostrando grandes dificultades para alcanzar un nivel de rentabilidad sostenible, debido principalmente a los crecientes costes regulatorios y a la volatilidad de los ingresos que ha dado lugar a unas bases de coste altas e inflexibles. Por otro lado, los bancos que trabajan en mercados emergentes están enfrentándose a grandes problemas para mantener su rentabilidad debido a una fuerte presión sobre sus márgenes y a las inversiones que se requieren para adquirir nuevas capacidades y así aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Todos estos retos a los que se están enfrentando los bancos requieren un amplio y profundo cambio de los procesos operativos y de negocio de los mismos. Se necesita dar una solución a la gran cantidad de capital humando requerido por el negocio, bien mediante la automatización de trabajo manual o bien mediante una adaptación que potencie sus recursos digitales y capacidades móviles, a la vez que perfeccione sus redes para conseguir trabajar en un mundo multicanal.

Se necesitan nuevas capacidades para capturar el crecimiento y gestionar de una manera más efectiva el riesgo. Se requiere invertir en capacidades analíticas para aumentar el conocimiento sobre los clientes y hacer que sus experiencias sean más relevantes y personalizadas, a la vez que se mejora la gestión de riesgos.

Algunos de los posibles cambios y oportunidades de mejora del rendimiento de las entidades financieras se presentan en el siguiente cuadro:

Nuevas tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos

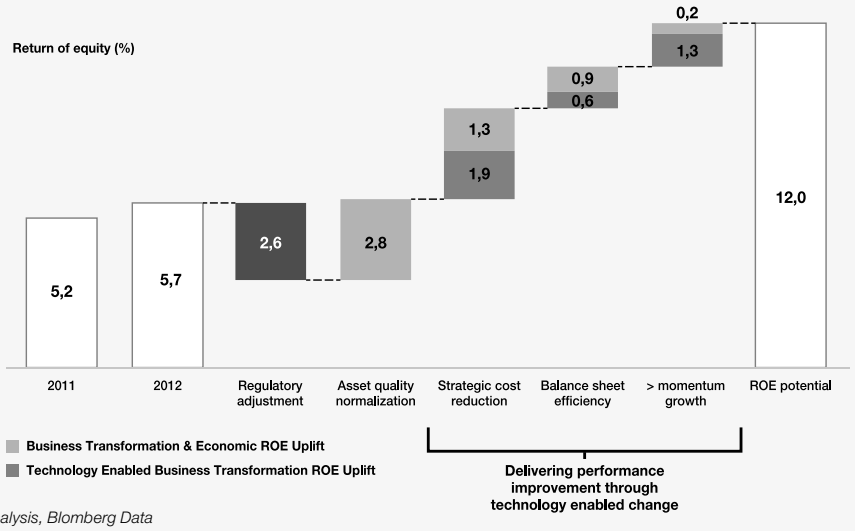
Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

	Habilitado por la tecnología	Liderado por la tecnología
Reducción estratégica de costes	• Migración del canal de transacciones • Automatización y optimización de la red de sucursales • Gestión de los procesos de negocio • Automatización de procesos • Herramientas de colaboración • Sistemas de nueva generación de *corebanking*	• Servicios basados en *cloud* • Servicios gestionados en tiempo real • Distribución móvil • Marketing digital
Eficiencia	• Análisis mejorado de riesgo de créditos y mercados • Análisis y control de fraudes • Herramientas analíticas de capital y financiación • Aprovechamiento de depósitos digitales	• Finanzas *Peer-to-Peer* • Análisis de riesgos con Big Data • Aumento de ingresos gracias a transacciones por comisiones
Impulso del crecimiento	• Interacciones *online* mejoradas • Asesores remotos y herramientas interactivas mejoradas • Análisis en tiempo real del usuario • Incremento del uso del pago electrónico • Fábrica de marketing para optimizar las ventas y los gastos • Ofertas, precios y productos personalizados • Gestión del diálogo con el cliente • Compromiso con el cliente en medios sociales	• Ingresos de terceros por ofertas a usuarios • Servicios de información digital • Monetización de los datos comerciales y de usuarios • Nuevos modelos de negocio para acceder a nuevos segmentos de usuarios (*peer-to -peer*, bajos ingresos, dinero digital) • Analytics y Big Data • Servicios comerciales y financieros móviles

Nuevas tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos

Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

High performing bank's return on equity evolution
(retail and commercial banks in mature markets)



Fuente: Accenture Research Analysis, Blomberg Data

Pero, ¿de qué forma puede la tecnología ayudar a conseguir estos objetivos? La clave reside en que estos cambios requieren unos modelos de gestión de TI diferentes. El modelo tradicional con arquitecturas complejas suele dar como resultado un cambio lento y con grandes costes. Además, los productos aislados con datos de clientes propios restringen la capacidad de orientar el banco en torno a los clientes. Para dar solución a estos problemas, los bancos han de cambiar su enfoque tradicional de construir y gestionar toda su tecnología, infraestructura y software en sus propios centros, progresando hacia una visión más balanceada, que se centra en obtener y poner en marcha las soluciones tecnológicas disponibles, tanto las que sean de desarrollo propio, como las provistas por un tercero y las soluciones *cloud*. Algunas entidades han comenzado este camino, pero la mayoría está bastante alejada del objetivo.

Nuevas tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos

Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

Oportunidades para el sector financiero

Cuatro principales tendencias tecnologías -Cloud, *Big Data,* Redes Sociales y Movilidad - están teniendo un fuerte impacto tanto en el mundo empresarial como en la sociedad, siendo además fuentes de oportunidades para el sector financiero:

- **Movilidad:** En el año 2012 había cerca de 6.000 millones de conexiones móviles en todo el mundo, y sobre 2.000 millones y medio de usuarios de Internet. El auge de los *smartphones* está siendo el principal impulso de la banca móvil (se espera que en este 2014 la mitad de los móviles del mundo sean *smartphones*). En los mercados desarrollados se está observando un crecimiento de la banca móvil por encima de la banca por Internet. Por otro lado, en los mercados en desarrollo, con cerca de 30 millones de usuarios en todo el mundo, los servicios de pre-pago en los teléfonos móviles está alcanzando más usuarios que la banca tradicional.

- **Gestión de los Datos:** IDC estima que el volumen de información en formato digital crecerá de 2,4 zetabytes a 40 zetabytes para 2020, o en otras palabras, de 183 a 5.200 gigabytes de información por persona. Los bancos, actualmente, ya manejan ingentes cantidades de datos, tanto de usuarios como de pagos, datos de mercados, etc. Pero el mayor esfuerzo se concentra en extraer información con valor de esa cantidad de datos que crece a un ritmo vertiginoso.

- **Redes Sociales:** Existen más de una docena de redes sociales con más de 100 millones de usuarios hoy en día, entre las cuales Facebook se sitúa como líder, con más de 1.000 millones de miembros registrados. El tiempo que invierten los usuarios en las redes sociales está aumentando rápidamente, lo que está marcando el comienzo de la economía del "me gusta". La mayoría de los bancos tienen presencia en las redes sociales, algunos de ellos con millones de "*likes*", pero sólo unos pocos han comenzado a impulsar sus negocios a través del compromiso con las redes sociales. El marketing social y digital jugará un papel muy importante a la hora de atraer a los clientes gracias a la gran influencia que tienen las recomendaciones de usuarios en las decisiones de los clientes.

- **Cloud:** La tecnología *cloudcomputing* está logrando una gran madurez y las ofertas de servicios del mercado están pasando de ser un conglomerado de infraestructura y almacenamiento a una oferta de servicios mediante tecnologías *as-*

Nuevas tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos

Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

a-service. Cada vez más empresas están adoptando servicios de este tipo para aumentar su flexibilidad, generar nuevas capacidades y reducir costes. Las grandes empresas tecnológicas de Internet están ofreciendo sus servicios mediante esta tecnología, tales como Google, Amazon y Microsoft, y empresas especialistas de nicho como Salesforce están dominando sus sectores con modelos basado en *cloud*. Forrester predice que el mercado global del *cloudcomputing* tendrá un crecimiento de más de 241.000 millones de dólares para el 2020. El gasto en tecnología *cloud* de una compañía del sector financiero podría llegar a ser hasta de un cuarto del total del gasto de la empresa. Además, muchas empresas están adoptando esta tecnología para construir sus propias nubes privadas o hibridas.

Estado de las entidades financieras españolas y sus costes de TI

Accenture España lleva realizando durante los últimos diez años un Estudio de Costes de Tecnologías de la Información en las Entidades Financieras del país. Del último estudio realizado en 2013 destacamos que las ratios de costes de TI sobre volumen de negocio se mantienen constantes frente a 2012, tanto de TI sobre MB[1] (6,9%) como de TI sobre ATM[2] (0,14%). Observamos también que más de la mitad de las entidades españolas reducen sus costes de TI, aunque a nivel agregado la variación respecto al año anterior es prácticamente nula (-0,7%), y más de la mitad de las entidades lo hace reduciendo la componente Discrecional[3].

Además, se mantiene la polarización del sector, con unas entidades incrementando de manera significativa las ratios de calidad de la estructura de costes de TI (*Discrecionalidad* – se registra un ligero incremento que sitúa esta ratio en el 52,5% frente al 52% del año 2012 -; *Flexibilidad*[4] – se registra un incremento del 8% más que el año 2012, situando esta ratio en el 68%) y otro conjunto de entidades reduciéndolas de manera importante. En cuanto a la variación de costes de TI, las entidades que reducen sus costes lo hacen fuertemente (de media un -11,6%), y las entidades que incrementan sus costes también lo hacen de una manera muy importante (de media un 13,9%).

La principal reflexión es que, en general, se produce una limitada transformación de la *Gestión de TI* y su

1. Margen Bruto
2. Activos Totales Medios
3. Discrecionalidad: Cantidad de recursos de TI dedicados a la construcción de nuevas capacidades (desarrollo de aplicaciones, adquisiciones de nuevo equipamiento, etc.). Los recursos No Discrecionales se dedican al mantenimiento y explotación de lo ya existente.
4. Flexibilidad: Porcentaje de Costes Variables sobre el total de Costes de TI. Permite a las compañías realizar ajustes rápidos en sus costes, así como alterar la asignación de recursos a los mismos (cualificación en determinadas áreas de experiencia, etc.).

Nuevas tecnologías – nuevos retos y oportunidades para los bancos

Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

poca capacidad para evolucionar la *Agenda Digital.* Observamos eficiencias en algunas de las entidades involucradas en procesos de fusión, que han obtenido economías de escala y se están produciendo paulatinamente reducciones en las partidas de Infraestructura, pero es necesario dar el salto y obtener reducciones mediante la transformación de los procesos de TI. Por otro lado, la mayoría de las entidades están centradas exclusivamente en los procesos de fusión lo que está limitando su capacidad para evolucionar la Agenda Digital por falta de recursos. Las entidades requieren de estas transformaciones en tecnología para transformar a su vez los procesos de negocio y alcanzar niveles de rentabilidad sostenibles.

En concreto, destacamos los siguientes retos a los que se enfrentan las entidades españolas:

- **Recorrido en la Transformación de las Infraestructuras de TI**: Observamos una tendencia positiva de reducción de costes de infraestructura, incrementando la flexibilidad de los costes y conteniendo los MIPS por transacciones. Como resultado, la mayoría de los bancos han dejado de presentar de forma simultánea altos costes de TI y altos ratios de gasto no discrecional, produciéndose una mejoría en la flexibilidad de sus costes. Por otro lado, no identificamos saltos importantes en la transformación de los costes No discrecionales ni detectamos programas de transformación completos de infraestructura que vayan más allá del mero *outsourcing* de infraestructura, que permitan a los bancos mejorar su agilidad, flexibilidad, balance entre coste y servicio, y automatización de las operaciones. Sin embargo, este tipo de programas se están produciendo a nivel internacional. Bajo nuestro punto de vista, es importante comenzar estas iniciativas en el sector español.

- **Impulsar la transformación del negocio mediante las TI:** Observamos que el principal reto que afrontan las entidades es volver a unos niveles de rentabilidad que les permitan hacer sostenible su modelo de negocio. Accenture prevé que es necesario alcanzar una reducción en los gastos generales de administración en torno al 15%, lo que implica un mayor nivel de automatización, de eficiencia en los procesos de *back-office* y de eficacia comercial. El sector financiero mantiene el nivel de gastos generales a nivel agregado. Para llevar a cabo la transformación descrita, será necesaria una utilización intensa de las tecnologías de información y una gestión rigurosa de las inversiones de TI, que han de estar planificadas y controladas para no impactar en la cuenta de re-

sultados, además de contar con alianzas con terceros que se comprometan con los resultados.

- **Escasa capacidad para evolucionar la Agenda Digital:** Un conjunto importante de entidades del sector se ha centrado en los procesos de fusión y contención de costes de manera prácticamente exclusiva. Se han quedado en un segundo plano la adopción de nuevas tecnologías, las cuales tienen un fuerte impacto y permiten alcanzar los niveles de transformación que se mencionan anteriormente. Por tanto, la clave para la diferenciación de los bancos reside en una exitosa implantación de estas tecnologías (multicanalidad, personalización, autoservicio, servicios digitales) que requieren el desarrollo de una nueva mentalidad digital y de unas nuevas habilidades.

- **Es necesario avanzar en la agilidad de TI:** La exigencia del negocio por aprovechar las oportunidades que ofrece la Agenda Digital y responder de forma ágil requiere de la aparición de nuevos roles en las empresas, tales como el *Chief Digital Officer, el Chief Data Officer*, etc., y la utilización de las nuevas tecnologías XaaS. El encargado de gestionar las TI ha de reaccionar de forma rápida para así liderar la transformación y evitar ser un proveedor de la organización que se encarga de gestionar el día a día. Por tanto, es necesario avanzar no solo en la agilidad y flexibilidad de las infraestructuras mediante el uso de servicios cloud, sino que también es necesario ser ágil en el desarrollo de aplicaciones, donde prime el diseño y se otorgue una importancia máxima a la gestión de los datos y se habiliten soluciones y procesos con gran adaptación al cambio.

Vicente Moreno García-Mansilla
Presidente de Accenture en España

Nuevas tendencias en medios de pago electrónicos en España

Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnocom

“La oficina bancaria será uno de los conceptos que se transformará de manera sustancial. Será un espacio que continuará satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales, pero que precisará adoptar nuevos formatos y funciones requeridas por los clientes futuros”.

Es evidente que la banca tradicional no será la misma en 2020, aparecerán nuevos modelos y competidores, pero el concepto de institución de confianza se mantendrá y se transformará para ofrecer una nueva experiencia a sus clientes, introduciendo nuevos productos y canales. La gestión del crédito, del riesgo y la fidelización de clientes se convertirán en los objetivos prioritarios en el corto plazo.

El futuro necesita una banca más ágil y abierta, preparada para explorar opciones y gestionar un entorno que siempre tendrá una componente de incertidumbre e inestabilidad global, y se tendrá que adaptar a cambios y nuevas normativas regulatorias, a una mayor presión fiscal y a la situación política y social en cada momento. En este contexto, la capacidad de innovar es fundamental, y la tecnología se convierte en el facilitador que permite incrementar los servicios a los clientes y adaptarse a los cambios con la velocidad que exige el mercado.

Podemos hablar ya de cambios y transformaciones concretas e inminentes. La percepción de la relación del cliente con el banco tiene un componente muy importante asociado a la prestación de los servicios bajo al concepto de “oficina bancaria” y en las facilidades inherentes a los medios de pago.

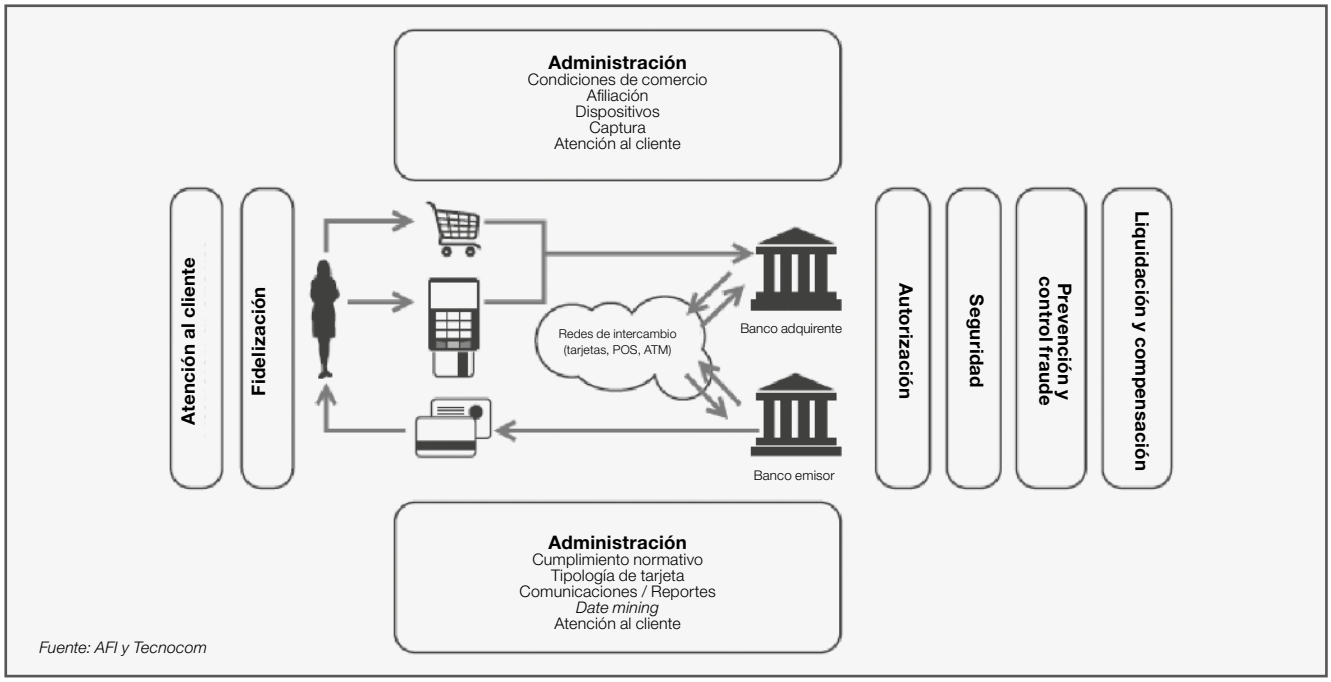
La oficina bancaria será uno de los conceptos que se transformará de manera sustancial. Será un espacio que continuará satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales, pero que precisará adoptar nuevos formatos y funciones requeridas por los clientes futuros. La oficina será un espacio físico, pero también virtual, accesible en cualquier momento y lugar. La movilidad será el facilitador de la omnicanalidad, al igual que el móvil es el canal hacia el que evoluciona, sin duda alguna, el sector de los medios de pago. La aparición de los wallets, combinados con tecnologías como “Near Field Communication” (NFC), articularán la convergencia de los medios de pago físico y virtual; tecnologías como *big data*, modelos cloud, y su implicación sobre la gestión de los sistemas y el desarrollo de aplicaciones de software, tendrán también una notable influencia sobre cómo la banca y otras organizaciones abordarán su estrategia en medios de pago.

En el sector de los medios de pago se está produciendo una importante transformación en la que influyen tanto los cambios debidos a la innovación tecnológica y nuevos modelos de relación con el cliente, como los motivados por la aparición de nuevas normativas y marcos regulatorios.

La nueva directiva europea de servicios de pago (PSD2) incluye una regulación sobre tasas multilatera-

Nuevas tendencias en medios de pago electrónicos en España

Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnocom



Fuente: AFI y Tecnocom

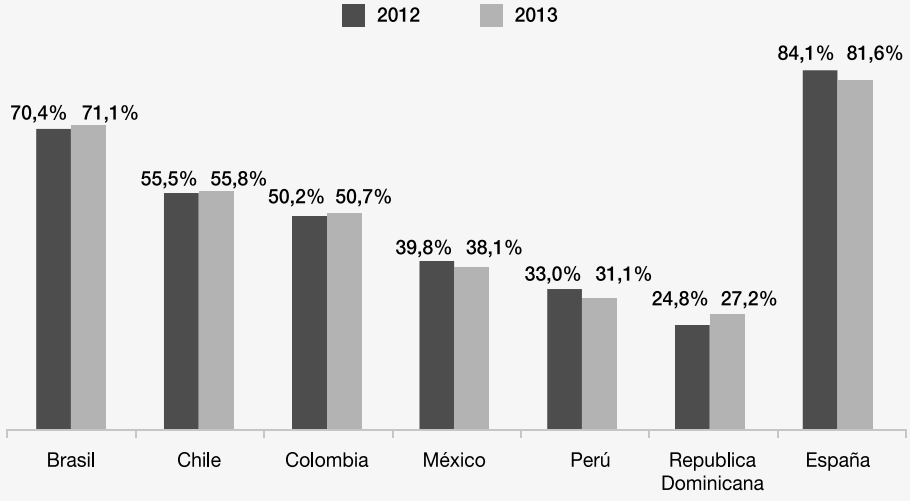
les de intercambio aplicables a pagos con tarjeta, lo que repercutirá en un estrechamiento de los márgenes en el negocio emisor. Además, introduce los conceptos de perímetro regulado y no regulado. En un primer periodo de 2 años, las nuevas tasas de intercambio aplicables a la zona regulada afectarán sólo a operaciones transfronterizas en la zona de la UE, pero después se extenderán al ámbito nacional.

Tecnocom, como líder mundial en soluciones de medios de pago, elabora un informe anual sobre tendencias en los mercados en los que opera, lo que nos permite documentar y desarrollar ampliamente la visión sobre su evolución a futuro. Nos centraremos en algunas tendencias que observamos en los pagos mediante tarjeta y los pagos móviles.

Nuevas tendencias en medios de pago electrónicos en España

Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnocom

Posesión de tarjetas de débito y/o crédito, por país.



n = total por país ≈ 400
El cálculo incluye medias móviles trianuales (2011-2013).
Fuente: elaboración propia a partir de investigación.

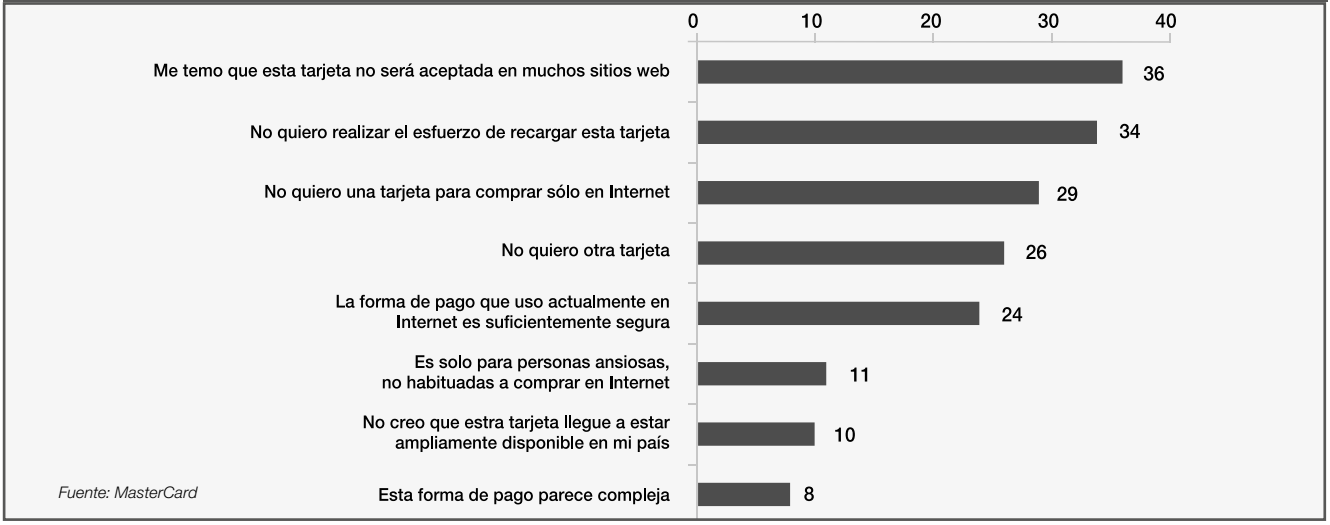
La tarjeta bancaria continuará siendo un medio con grandes ventajas frente a las alternativas existentes, lo que la convierte en un producto difícilmente sustituible en el corto y medio plazo. Es versátil, eficiente, con una alta penetración y unos costes cada vez más bajos. De hecho, los nuevos medios de pago (pagos móviles o Pay Pal) se han construido sobre la infraestructura de tarjetas, introduciendo la innovación en los extremos de la cadena de valor.

Las tarjetas han evolucionado hacia modelos virtuales, prepago, con cuotas flexibles… si bien aparecen algunas amenazas a largo plazo. Una podría ser la evolución de los sistemas de transferencia electrónica de fondos en el espacio SEPA hacia una operati-

Nuevas tendencias en medios de pago electrónicos en España

Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnocom

Barreras principales a la adquisición de una tarjeta prepago para usar Internet
(% que afirma que no compraría este tipo de tarjeta para este uso)



va en tiempo real, lo que permitiría operar directamente sobre cuentas de depósito en lugar de con tarjetas de débito. Otra, quizá más importante, el auge de algún tipo de medio de pago criptográfico (tipo Bitcoin) que permitiera operar de manera segura sobre redes no seguras, algo que hoy en día no es posible.

Otra tendencia importante en el mundo de las tarjetas de crédito es el aumento de la modalidad prepago, sobre todo en los países emergentes, por ser una opción idónea para población no bancarizada. Pueden acceder a un medio de pago electrónico que además de ofrecer seguridad es aceptado en las redes existentes. Entre las características de las tarjetas prepago, determinantes a la hora de adquirir o retener clientes, destacan el precio de los servicios y las opciones para recargarlas. Se han convertido en un medio usado comúnmente para el comercio electrónico.

Nuevas tendencias en medios de pago electrónicos en España

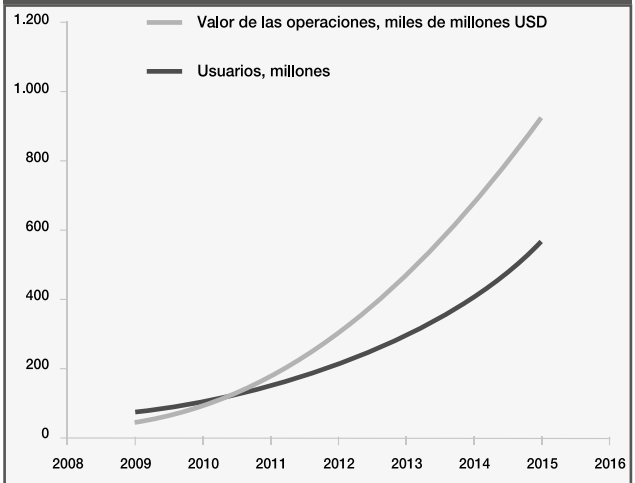
Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnocom

Por todo lo anterior, la evolución experimentada por la industria de las tarjetas plantea un entorno que tiende hacia mayores volúmenes transaccionales y menores importes promedio, márgenes más estrechos y mayor intensidad en el grado de competencia tecnológica, lo que obliga a los servicios de procesamiento a intensificar su capacidad tecnológica, así como a garantizar la seguridad de las transacciones (estándares PCI DSS, entre otros). Además, pensamos que, en los próximos años, se producirá una evolución en la configuración de cuotas por servicio en lugar de por tarjeta.

Lo que parece cada vez más claro es que el futuro del pago pasa por el móvil, aunque todavía no sepamos cuándo ni cómo, es la tendencia que concentra en la actualidad gran parte de la atención mediática sobre las innovaciones en medios de pago.

Dentro de esta tendencia global, observamos que la mayor parte de los avances están teniendo lugar en los extremos de la cadena de valor, innovando en la emisión y adquisición de los pagos. Sin embargo, el máximo potencial se explota cuando también se utiliza como generador de demanda y elemento de fidelización. Además, también es un hecho que no todas las regiones adoptarán los pagos móviles al mismo ritmo. En los países en desarrollo y emergentes se prevé que crezcan más rápidamente debido a la alta penetración del móvil y el escaso nivel de bancarización.

Estimación del número de usuarios y operaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas predicciones de mercado

Desde el punto de vista tecnológico, pensamos que en España el despliegue de la tecnología "contactless" será la antesala a los pagos NFC. La infraestructura en el punto de venta (POS) para aceptar pagos sin contacto está avanzada, cerca del 50% de los POS en España son ya "contactless", pero la emisión de tarjetas con esta tecnología está en sus inicios. La

migración a EMV (Europay Mastercard Visa) es uno de los factores clave a considerar a la hora de plantear la migración a "contactless".

A diferencia de lo que ocurre con los POS contactless, en los que la innovación se centra en la interfaz inalámbrica que agiliza las compras, la irrupción del mPos (incorporación del terminal punto de venta al dispositivo móvil), presenta un modelo de negocio distinto con un enfoque en una nueva forma de adquisición. La verdadera innovación está en los procesos de captación de clientes, el marketing y la estructura de precios enfocados a segmentos de clientes con necesidades diferentes.

La búsqueda de valor añadido sobre el mero pago es el elemento motivador del desarrollo de los pagos móviles y encontramos su perfecto caldo de cultivo en el desarrollo de los llamados “wallets digitales” o billeteras virtuales. Existen varias iniciativas en el mercado con mayor o menor éxito, como Wizzo de BBVA, Transfer de Citibank, Masterpass de MasterCard, V.me de Visa, Google Wallet… Pensamos que su adopción tendrá lugar inicialmente en el mundo del comercio electrónico que, junto a la telefonía móvil y los nuevos medios de adquisición, constituyen los grandes vectores de crecimiento del sector.

Por último, destacaríamos que la seguridad es una condición fundamental para el avance de los pagos electrónicos y es importante educar al cliente en el correcto uso de estos medios, así como desarrollar tecnologías seguras. El fraude es la principal preocupación del sector, sobre todo para el desarrollo del comercio electrónico, y de su mitigación depende en gran parte la consolidación de todas estas tendencias.

Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnocom

Las nuevas tecnologías y su impacto en el sector financiero. ¿Mejora la inclusión financiera?

Ramon Trias i Capella
Presidente – director general AIS Group

“El concepto de microfinanzas ha ido evolucionando de pequeñas ayudas crediticias a los más desfavorecidos a una concepción integral de servicios financieros dentro de marcos regulatorios, operativos, legales y económicos específicos para este sector”.

Sin lugar a dudas el desarrollo de tecnologías informáticas, de comunicación móvil y el tratamiento masivo y eficiente de datos, han producido cambios sustanciales en las finanzas personales en los últimos quince o veinte años.

La tecnología se ha convertido en un instrumento vital para la inclusión financiera de sectores socioeconómicos marginados debido a su potencial para agilizar y reducir el costo de realizar transacciones financieras, permitiendo a los intermediarios financieros brindar productos y servicios a sectores de la población donde el establecimiento y funcionamiento de canales tradicionales representa costos operativos muy altos.

Aspectos técnicos y metodológicos ya resueltos a nivel teórico hace muchas décadas no pudieron tener aplicación y cabida en el mundo cotidiano del sector financiero hasta que se desarrolló la capacidad de cómputo que hoy permite resolver en un par de minutos problemas de cierta complejidad que hace solo quince años nos hubieran requerido más de un mes.

El desarrollo de Internet, la world wide web, junto con los avances de la telefonía móvil, fueron otros hechos relevantes que permitieron a usuarios en lugares remotos, tener acceso a comunicación y resolución de aspectos técnicos prácticos en minutos, lo que antes de la aparición de la red y los móviles inteligentes hubiera costado días o semanas de trámites y operaciones en papel.

Podemos afirmar que estos aspectos, junto con otros como mejora en la seguridad y la posibilidad de mover fondos de forma electrónica casi instantánea, así como la especialización en la dedicación a sectores no cubiertos tradicionalmente por la banca comercial o de desarrollo, han sido aspectos relevantes en el crecimiento y evolución de lo que llamamos las microfinanzas.

Esta especialidad, las microfinanzas, a su vez ha sido el motor que permite la inclusión de sectores financieros de vastos segmentos de población que hace pocos años no podían acceder a estos servicios por motivos de diferente origen, tanto económicos como culturales o simplemente geográficos.

Una visión global

Los conceptos de microfinanzas, inclusión financiera y banca de desarrollo, pueden encontrar distintas definiciones y concepciones. Trataremos de dar una visión global de este tema definiendo a quiénes abarca como posibles usuarios, qué productos y servicios requieren, así como una idea de su posible desarrollo futuro.

Las nuevas tecnologías y su impacto en el sector financiero. ¿Mejora la inclusión financiera?

Ramon Trias i Capella
Presidente – director general AIS Group

Ingreso per capita U$S	Habitantes en Millones	Necesidades	Productos	Proveedores
más 20 mil	100	Capital de trabajo	micro prestamos	IMF
1.500 a 20.000	1.500	Financiación bienes y hogar	Hipotecas	Inst. Financ.
730 a 1.500	2.100	Educación, seguros	ahorros, transf.	Cias de seguros
menos de 730	2.900	Seguros, transferencia , ahorros	micro seguros	Ent. De transferencia
		Pagos	medios de pago	

Casi el 32% de la población mundial es el mercado potencial para la actividad que denominamos microfinanciera. De este total de unos 2.100 millones de personas, sólo entre un 18% y un 20% están cubiertos hoy por servicios de crédito de algún tipo, transferencia y -en menor medida- ahorro.

Los productos y servicios se van adaptando gradualmente a este tipo de clientes, así como sus intermediarios que, generalmente no son los bancos o entidades financieras tradicionales.

Historia reciente

Después de muchos años de expansión en todo el mundo, el sector de las microfinanzas tuvo una fuerte desaceleración y caída tras la crisis financiera mundial de 2007/8, fundamental por la iliquidez de los mercados y las expectativas económicas fuertemente negativas generadas a nivel mundial.

La evolución del sector sigue hoy siendo positiva y se ha renovado el impulso en todas las regiones. Durante muchos años microfinanzas era igual a microcréditos, créditos de pequeño importe a sectores de población pobre para establecer o desarrollar pequeños negocios o emprendimientos.

Según datos de Microsumit Campaign (NGO), en 2011 se concedieron 195.000 créditos de este tipo

Las nuevas tecnologías y su impacto en el sector financiero. ¿Mejora la inclusión financiera?

Ramon Trias i Capella
Presidente – director general AIS Group

comparados con 31.000 en el año 2000. A pesar de este notable crecimiento y del hecho comprobable que los pobres no son malos deudores, aún queda un gran camino por recorrer.

Según la organización Global Financial Inclusion Database[1], 2.500 millones de personas millones de personas de más de 18 años carecen de cualquier tipo de cuenta bancaria o similar.

Aunque en los últimos años ha habido un crecimiento de actividades como los pagos y transferencias electrónicas, queda todavía mucho por hacer tanto en aspectos de créditos como de ahorro, seguros, transferencias, pagos y otros servicios.

Inclusión financiera

Existe un gran número de definiciones para explicar este concepto. Partimos del principio que debido a la pobreza, grandes segmentos de población están excluidos de ciertos bienes y servicios que posibiliten obtener un nivel de vida adecuado.

Inclusión financiera significa permitir el acceso a bienes y servicios para superar/aliviar esas exclusiones determinadas por la pobreza.

1. Global Findex database: http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/

Tomemos la definición de "inclusión financiera" propuesta por las Naciones Unidas, del sistema que favorezca la inclusión financiera para sectores marginados:

Naciones Unidas

Tener un continuo de instituciones financieras que, juntas, ofrezcan productos y servicios apropiados a todos los segmentos de la población. Esto se debe caracterizar por:

a) Acceso, a un costo razonable;

b) Instituciones legítimas (sistemas de gestión interna, normas de desempeño del sector, así como por una reglamentación prudencial);

c) Sostenibilidad financiera e institucional; y

d) Múltiples proveedores de servicios financieros, para darle a los clientes una amplia y rentable variedad de alternativas.

Otra definición es la de la de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Perú, país en el cual las microfinanzas han logrado un notable desarrollo según todos los organismos internacionales que monitorean la marcha del sector;

Las nuevas tecnologías y su impacto en el sector financiero. ¿Mejora la inclusión financiera?

Ramon Trias i Capella
Presidente – director general AIS Group

Superintendencia de Banca y Seguros (Perú)
"Inclusión financiera es el acceso y uso sostenido por parte de toda la población a un conjunto de productos y servicios financieros, incluyendo crédito, cuentas de depósito, seguros, pensiones y servicios de pagos, entre otros".

Más allá de las definiciones, el concepto de que grandes sectores de la población mundial se vean favorecidos por la inclusión de sus necesidades financieras está creciendo de manera notable en todo el planeta.

El futuro
A través de estos últimos años el concepto de microfinanzas ha ido evolucionando de pequeñas ayudas crediticias a los más desfavorecidos a una concepción integral de servicios financieros dentro de marcos regulatorios, operativos, legales y económicos específicos para este sector.

El objetivo de las entidades microfinancieras se va perfilando como el de la inclusión financiera general como la próxima frontera a lograr en la que se ofrezcan una "suite" completa de servicios a los sectores de población más desfavorecidos a través de plataformas de concesión de créditos, scorings, medios de pago telemáticos, etc.

El costo de llegar a estos clientes es un gran desafío. Entender la manera de vinculación y peculiaridades de estos sectores es también un reto importante.

Comprender que se deben desarrollar no sólo nuevos productos y servicios, sino también nuevas formas de vinculación, es esencial.

Para estos segmentos el banco o financiera tradicionales o "de ladrillo", no es en general la mejor preferencia. Todo lo contrario, en muchos países para este cliente el punto de ventas o contacto puede ser un almacén de pueblo, un bar, una farmacia, una cooperativa o un banco móvil, así como los corresponsales o agentes de pago pueden ser instituciones o empresas no financieras "per se".

Un buen ejemplo de inclusión financiera fue la plataforma que desarrolló Nacional Financiera de México en 2002, que permitía la entrada de cooperativas y uniones de crédito de sectores económicos ubicados en localidades remotas del interior del país, pudiendo acceder a créditos utilizando Internet y sin tener que desplazarse de sus lugares de origen.

Esto, que hoy día es utilizado ampliamente, en aquellos años significó un avance cualitativo e in-

Las nuevas tecnologías y su impacto en el sector financiero. ¿Mejora la inclusión financiera?

Ramon Trias i Capella
Presidente – director general AIS Group

Clima general para microcréditos

Rank	Country	2013 Score	Change
1	Peru	82,5	+2,7
2	Bolivia	69,8	-2,0
3	Pakistan	69,7	+2,3
4	Philippines	67,9	+4,6
5	Kenya	61,1	-1,7
6	Cambodia	60,3	+4,6
7	Colombia	58.5	+2,5
=8	El Salvador	53,8	-2,5
=8	Ugnada	53,8	+2,2
10	Dominic Republic	53,6	+7,5
=11	Panama	53,5	-0,1
=11	Paraguay	53,5	+1,5
13	Ghana	53,3	+2,3
14	Nicaragua	52,9	+9,0
15	Azerbaijan	52,4	+14,0
16	India	52	+6,3

Marco regulatorio apropiado

Rank	Country	2013 Score	Change
=1	Peru	80,0	-
=1	Philippines	80,0	-
=3	Pakistan	75,5	-
=3	Ugnada	75,5	-
=5	Cambodia	70,0	-
=5	Kenya	70,0	-5,0
=7	Bolivia	65.0	-5,0
=7	Paraguay	65.0	-
=7	Tanzania	65.0	+5,0
=10	Colombia	60,0	+5,0
=10	Mongolia	60,0	-
=10	Rwanda	60,0	-
=13	Azerbaijan	55,0	+10,0
=13	Dominic Republic	55,0	+5,0
=13	El Salvador	55,0	-5,0

Apoyo institucional

Rank	Country	2013 Score	Change
1	Peru	90,0	+5,0
2	Bolivia	80,0	-
=3	Bosnia and Herzegovina	70,0	+10,0
=3	Pakistan	70,0	+5,0
=5	Armenia	65.0	-
=5	India	65.0	+10,0
=5	Uruguay	65.0	+15,0
=8	Chile	60,0	-
=8	Colombia	60,0	-
=8	Ghana	60,0	+5,0
=8	Kenya	60,0	+5,0
=8	Panama	60,0	+5,0
=8	Philippines	60,0	+10,0
=14	Azerbaijan	55,0	+20,0
=14	Brazil	55,0	+5,0

corporó una herramienta segura, rápida y confiable a sectores que hasta ese momento debían emplear parte de su tiempo a gestiones de tipo crediticio. Mediante el uso de Internet, *scorings* de riesgo y conexión a *bureaus*, se resolvía en minutos trámites que les insumían horas o días de gestiones.

Debemos acotar que los bancos comerciales tradicionales y otras entidades financieras están haciendo esfuerzos por comprender y captar a los potenciales usuarios del sector microfinanciero.

Un aspecto incipiente en algunos países, pero necesario para el sano desarrollo de esta actividad, será la

creación de los “crédit bureaus” específicos para este segmento a fin de asegurar la reducción de la asimetría de la información y por consiguiente coadyuvando a las buenas prácticas, evitando costes operativos o crediticios, sobreendeudamiento, etc.

El sector de microfinanzas ha logrado distintos niveles de evolución en los diferentes países. A continuación se reproduce parte del estudio de “*Global microscope on the microfinancial business environment, 2013*” del The Economist Intelligence Unit, sobre tres aspectos clave de la actividad microfinanciera. Los tres aspectos que se categorizan son el clima general para microcréditos, el marco regulatorio apropiado y el apoyo institucional.

Conclusiones

Las nuevas tecnologías han sido un aporte fundamental para lograr lo que denominamos inclusión financiera de las clases sociales más desfavorecidas.

A través de nuevas figuras proveedoras, corresponsales e intermediarias, se está tejiendo en todo el mundo redes de microfinancieras que van adaptando su funcionamiento a las necesidades e idiosincrasia de estos segmentos particulares de población.

Queda mucho aún por hacerse tanto desde el punto de vista normativo como del apoyo específico a la actividad, así como la transparencia de mercado y homogeneidad de prácticas y estándares.

Ramon Trias i Capella
Presidente – director general AIS Group

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

“La tecnología ha pasado a ser transparente. Paradójicamente, cuanto más presente está la tecnología en nuestro día a día, menos evidente es su presencia. Entender las implicaciones y actuar en consecuencia va a ser decisivo en el futuro del sector financiero”.

¿Realmente importa la tecnología?

El sector financiero ha hecho uso de la tecnología de la información desde que existió la posibilidad de hacerlo. Tanta ha sido la apuesta por la tecnología, y tantas las ventajas que esta ha aportado al sector, que actualmente forma parte del grupo de sectores cuyo producto es totalmente digital, o al menos es susceptible de serlo.

Entre estos sectores, además de la banca, también está la prensa, la industria discográfica o los libros. Sectores con los que puede ser preocupante aparecer en la misma lista, ya que los cambios tecnológicos les están haciendo sufrir un largo proceso de adaptación. En esos sectores han aparecido nuevas opciones, nuevos modelos, que les están obligando a cambiar, y más rápidamente de lo que probablemente esperaban.

Esta misma situación de cambio está afrontando la banca ahora, pero con un matiz que permite ser optimista: la banca está acostumbrada a trabajar con la tecnología. En esta posición de dominio de la tecnología de la información, y habituados a la adopción de la tecnología, el reto está en que las posibilidades que ofrece la tecnología no solo se han ampliado enormemente en los últimos años, sino que aparecen nuevas posibilidades a un ritmo mucho mayor del que estábamos acostumbrados.

Resulta que la tecnología de la información siempre ha estado ligada a la productividad, a la eficiencia. A los costes, en definitiva. Y alcanzando unos niveles de adopción mayoritaria, de forma que ha ido dejando de suponer una ventaja competitiva. Todas las compañías tienen acceso a la misma tecnología y la utilizan de manera similar.

Pero desde hace unos años la tecnología de la información ha empezado a tener un fuerte impacto en el modelo de negocio, en la cadena de valor o en la propuesta de valor de las compañías. En muchos casos ha pasado a formar parte fundamental de la ventaja competitiva de las empresas. Y cuando las empresas establecidas no lo afrontan, entonces aparecen multitud de nuevas empresas con nuevas ideas que aprovechan la tecnología de forma imaginativa o atrevida. En este caso la tecnología sí que importa, y mucho.

La preocupación ya no es cómo hacer algo más rápido o más barato, que también, sino cómo lo hacemos de otra forma, o incluso cómo hacemos otra cosa distinta a la que venimos haciendo.

Una vez más, una tecnología, la tecnología de la información en este caso, está creando disrupciones en distintos sectores. Quizá en esta ocasión con espe-

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

cial virulencia y generalidad. Eliminando barreras de entrada, creando nuevas barreras, y comprometiendo especialmente a los ya establecidos en distintos sectores. Sectores que se enfrentan a disrupciones que permiten entrar a nuevos jugadores o, en el caso de los más tradicionales, plantean disyuntivas sobre seguir con el negocio conocido o transformarlo totalmente para crear un negocio nuevo.

Esta tecnología ha ido metiéndose en el día a día de todos nosotros. Prácticamente desde que nos levantamos hasta que nos acostamos estamos interactuando con tecnología que hace una década no teníamos. Y esa es la clave, que se ha incorporado de forma natural a nuestras vidas.

La tecnología ha pasado a ser transparente. Paradójicamente, cuanto más presente está la tecnología en nuestro día a día, menos evidente es su presencia. Entender las implicaciones y actuar en consecuencia va a ser decisivo en el futuro del sector financiero.

El modelo de negocio

Hay multitud de factores que afectan a los cambios de los que estamos hablando, pero hay tres que considero de especial relevancia: la personalización extrema, llegar a más clientes con más valor y gratis como precio. Ninguno es un aspecto tecnológico, pero los tres son posibles en gran medida gracias a la tecnología.

Cada uno de ellos, por sí mismo, puede suponer una revolución en un sector, pero es cuando se usan en conjunto cuando tienen una fuerza irresistible. La teoría de estrategia de negocio tradicional dice que tienes que elegir: o tu estrategia es precio, o tu estrategia es valor. Pero hay compañías que han conseguido dar con un punto intermedio. Han conseguido tener una imagen de buen precio –o precio justo-, a la par que se distinguen por algún otro atributo (diseño, variedad de producto, calidad…). Cuando entra a competir una empresa en un sector, el resto tienen una difícil tarea para reimaginarse. Estoy hablando de casos como Ikea, Mercadona o Zara. ¿Quién será el ejemplo en el sector financiero?

Personalización extrema

Una mañana de 1909, Henry Ford, en la presentación del nuevo coche “Model T”, anunció que todos los chasis serían los mismos y que “cualquier cliente puede tener un coche pintado del color que quiera, siempre que lo quiera negro” (Ford, 1922). Una situación difícil de imaginar hoy en día. Nos hemos acostumbrado a poder elegir, y cada vez más. Sin embargo, los catálogos infinitos de contenido digital (libros, películas o música) dificultan esa capacidad de elección.

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

El análisis de los datos de ventas de distintas tiendas de estos contenidos digitales muestra siempre un gran volumen de venta de *bestsellers*. Pero por otro lado, también tienen ventas en cada libro, canción o película que añaden a su inmenso catálogo. Es decir, se alejan de las restricciones de las tiendas tradicionales, en las que con el 20% de los títulos se hace el 80% de las ventas. Estos comercios *online*, no solo pueden hacer crecer su catálogo hacia el infinito sin que suponga un impacto significativo en sus costes, es que además es la forma de aumentar sus ventas. A este fenómeno, en contra de la tradicional ley de Pareto, que de forma tan matemática funciona en tantos negocios, se le bautizó como *Long Tail*.

¡Cuantos más productos ofrezco más vendo! Tampoco parece algo revolucionario. El caso es que es la tecnología es la que hace posible crear catálogos infinitos, ponerlos a la venta sin afectar a los costes, y dirigir a los clientes dentro de ese mar de productos. Dirigirles mediante búsquedas pero sobre todo mediante recomendaciones personalizadas.

En el sector financiero, al ofrecer servicios, el efecto del *Long Tail* se consigue personalizando el servicio que se ofrece. En su momento se empezó segmentando la base de clientes en distintos grupos, y a cada uno de esos grupos se les ofrece unos servicios adecuados específicamente para ellos. El problema es que siempre puedes seguir segmentando para ajustar más la oferta a tus clientes, y la segmentación introduce complejidad en la gestión.

La solución es llevarlo al extremo: personalizar hasta el individuo. Ofrecer a cada cliente exactamente lo que necesita. Que cada cliente pueda conseguir su producto, su solución, su servicio, su experiencia, incluso su precio.

El problema que aparece cuando tenemos una oferta demasiado amplia es que trasladamos dudas, indecisión y ansiedad al consumidor, por lo que también estamos dificultando la compra. Justo lo contrario que pretendíamos al ofrecer esa variedad, que era facilitar la compra, ajustarnos a las necesidades de cada consumidor. Este punto se resuelve guiando al cliente a través de nuestro catálogo infinito, ayudándole a personalizar su experiencia haciéndole propuestas relevantes para él. En definitiva, conociéndole y recomendándole lo que más le interesa.

La base de la pirámide

Volviendo a Henry Ford, en su presentación del Ford modelo T añadió: “construiré un coche para la gran multitud”. Como es evidente su intención al hacer todos los coches de un único color, no era forzar que

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

todos los coches fueran iguales, sino llegar a un mercado mucho más amplio.

Este aspecto ha sido llevado a su máximo exponente en distintos países en desarrollo con el nombre de innovación frugal o innovación inversa. La base de esta innovación consiste en crear un nuevo producto o servicio a partir de otro ya existente. Pero en lugar de hacerlo añadiendo componentes se hace eliminando características o simplificando el proceso, de forma que se obtiene un nuevo producto, siempre más barato.

Imaginemos un nuevo móvil, pero sin pantalla, uno de los componentes más costosos y que más perjudica a su autonomía. No es la innovación a la que estamos acostumbrados con los teléfonos. En cambio estamos cubriendo las necesidades de guías turísticos y conductores que necesitan estar localizados sin tener que esperar en la puerta de un hotel. Es un nuevo producto, con un coste mucho menor, accesible para una población mucho más amplia que los productos anteriores.

Este modelo de innovación frugal se está desarrollando por necesidad en los países en desarrollo, y se empieza a exportar a los países occidentales. Un flujo de innovación en el sentido contrario al que estábamos acostumbrados, y que es muy significativo.

Hablamos en definitiva de dar servicios de más valor a bases más amplias de nuestra segmentación de clientes. De dar servicios propios de banca privada en banca personal, o de ofrecer los de banca personal en banca *retail*.

Gratis como precio

Pero no solo vamos a ofrecer productos personalizados para cada cliente, al máximo número de clientes que nos sea posible llegar, sino que además ¡lo vamos a hacer gratis!

Y esto, claro, requiere de muchas matizaciones. Gratis como precio no significa que todo sea gratis. Unas cosas se pagan y otras no, y de estas últimas, todas están subsidiadas de alguna manera.

La clave es entender perfectamente tu propio modelo de negocio. En que das valor, en que te diferencias, y por qué están dispuestos a pagar tus clientes. Lo curioso es que no siempre coincide. No siempre están dispuestos a pagar justo por lo que ofreces.

Hay muchos modelos alrededor del gratis. El modelo de la publicidad es un clásico, pero también el modelo *freemium* –de la combinación de *free* y *premium*-, los negocios que son capaces de poner precios unitarios, a los que el consumidor no es

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

sensible, o el modelo opuesto, la tarifa plana o la barra libre.

Pero todos estos modelos tienen algo en común. Todos requieren tener muy claro cuál es tu modelo de negocio, cuál es el valor que ofreces, por qué está dispuesto a pagar tu cliente, y cuál es el precio que hace que la percepción sea que es gratis (o al menos razonable). Dicho todo esto, cuando aparece un competidor que ofrece el servicio gratis, crea una disrupción en ese sector. Ya no hay matices, no hay baratos o caros, hay gratuitos y no gratuitos.

En el sector financiero es claro el efecto de rechazo del consumidor hacia las comisiones por conceptos de valor difuso (como un mantenimiento de tarjeta), pero normalmente son mejor aceptados los cargos por conceptos con un valor directo (como una retención sobre el descuento por usar la tarjeta en una gasolinera).

El modelo de relación

La tecnología de la información, además de afectar a cómo hacemos negocios, y quizá de forma más evidente aún, ha modificado como nos relacionamos, cómo nos comunicamos, cómo colaboramos. Además del modelo de negocio ha impactado en el modelo de relación.

Hacia un mundo simétrico

Vivimos en un mundo asimétrico. La relación entre las empresas con sus clientes no es equilibrada. No es una relación de igual a igual. Y justo esto está cambiando, nos estamos convirtiendo en un mundo mucho más simétrico en estas relaciones.

El primer motor de este cambio es la facilidad en el acceso a la información. Es claro que una persona que quiere comprar una casa no acude a una oficina de un banco a pedir una hipoteca en las mismas condiciones que antes. La gran diferencia es que ha podido consultar sobre las condiciones de las hipotecas del mercado antes de presentarse en la oficina. Esta mayor información hace que los clientes sean más exigentes.

Habitualmente se concluye que este mayor acceso a la información y el aumento de la exigencia en el consumidor desembocan en un consumidor infiel. Un consumidor que no tiene ninguna vinculación con la marca o la empresa, que solo busca ofertas y promociones.

Es verdad que esto ocurre, pero también ocurre lo contrario. Actualmente hay consumidores que son fans de determinadas marcas como nunca había pasado antes. Pero lleva a las empresas a otro nivel de

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

exigencia. En los nuevos productos que ofrecen, en las expectativas que generan y en el servicio que dan a sus clientes. Lo que ocurre es que ese compromiso hacia la marca ya no es incondicional y eterno, requiere estar justificado y renovado en el tiempo. La necesidad de convencer al consumidor constantemente es un reto nuevo para las marcas.

El siguiente motor que mueve este cambio hacia la simetría son las redes P2P, que literalmente es eso, redes entre iguales -Peer to Peer-. P2P es un término tecnológico, que aparece con las redes de intercambio de ficheros, pero que adquiere una relevancia mayor.

Así, aparecen multitud de compañías que no ofrecen el producto, sino que simplemente ofrecen una red de contacto. Cada participante de la red ya no es proveedor o cliente, sino que cumple ambos perfiles según sea el caso. En ese origen puramente tecnológico aparece Napster permitiendo compartir ficheros y descargarlos. Y evoluciona hacia empresas que comparten el modelo entre iguales, modelos como el de Lending Club, o Comunitae en España, que facilitan los préstamos directos entre individuos.

No son modelos totalmente nuevos. Son modelos ya existentes, que la tecnología, eliminando barreras, habilita una escala mayor.

En este movimiento hacia un mundo más simétrico, ocurre que los individuos de los que estamos hablando se agrupan en colectivos. Bien con origen en comunidades que ya existían anteriormente, o bien que se crean para un propósito específico. Hablamos casos como el fenómeno de *crowdfunding*, con plataformas como Kickstarter donde diversas personas aúnan esfuerzos para financiar una actividad concreta.

Desintermediación de la relación

Estos movimientos han propiciado la aparición de agregadores y comparadores. Han ido apareciendo multitud de portales que se encargan de agregar los productos de distintas compañías y permiten hacer una comparativa, normalmente por precio. Comparadores de viajes, telefonía, y cómo no, también de seguros, hipotecas o depósitos.

Confused en el Reino Unido, y Rastreator en España, hacen justo eso, agregan información de distintos seguros de coches y permiten compararlos. El problema con los comparadores, especialmente cuando se comparan servicios, es que una vez que muestran la comparativa, es muy difícil salir del precio. Un seguro puede tener un sobrecoste por ofrecer servicio de grúa en festivos, pero pasa a un segundo plano. La comparativa tiene que ser una lista de compañías que ofrecen ese seguro, y se tiene que ordenar de alguna forma.

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

Por el precio. Puede haber filtros, puede estar el detalle del seguro, pero en la lista se destaca el precio.

Estos comparadores desintermedian la relación con el cliente. Y en ese justo momento en el que muestran la lista de compañías que ofrecen el "mismo" servicio, trasforman el servicio que ofrecen estas compañías en un *comodity*, y las han puesto a competir por precio.

Estos agregadores se han sofisticado con el tiempo. En lugar de limitarse a ofrecer comparativas por precio, se han apoyado en esa relación con los clientes que adquirieron y han empezado a personalizar la propuesta, a dar más valor que una comparativa y lo dan gratis. Es el caso de Mint, o los inicios de Fintonic aquí, donde es posible agregar la información de tus cuentas bancarias. Mint ofrece información sobre las categorías (comida, ropa, colegios…) en las que gastas el dinero y asesoría personalizados sobre cómo obtener mayor rendimiento de tus ahorros. Cuanto más completa es la información que tienen sobre tus cuentas, mejor es la información de gasto y mejores son las recomendaciones. Esto hace que con relativa facilidad Mint consiga tener una información financiera muy completa de sus usuarios. Pero no se queda ahí, también obtienen información sobre las necesidades de sus usuarios. Los usuarios comparten sus objetivos, sus proyectos futuros, y todo motivado por la utilidad que tiene ceder esa información y la confianza en la nueva plataforma.

Ante el riesgo –o la evidencia- de perder el paso en la relación con sus clientes, aparecen iniciativas destinadas a tener una relevancia mayor que el simple producto o servicio. Ser consciente, como compañía, de en qué momentos vitales de tus clientes estás involucrado y desarrollar la relación con tus clientes alrededor de esos momentos. Ejemplos de estos momentos vitales pueden ser empezar la universidad, encontrar trabajo, comprar una casa, tener un hijo, pero también momentos menos singulares como hacer deporte, un viaje o un cumpleaños.

Y por extensión, no solo crear relación con tus clientes alrededor de estos momentos vitales, sino también alrededor de las personas que forman parte de estos momentos vitales, desde muy cercanas como familiares y amigos, hasta personas que no se conocen directamente, pero con las que se comparte una afición. En definitiva, crear un vínculo con tus clientes que no sea tan fácil de desintermediar.

El modelo digital

A principios de la década del 2.000, Bill Gates hablaba sobre la evolución de las empresas y la influencia

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

de Internet en ellas, y decía que en el siglo XXI solo habría lugar para dos tipos de negocios, los que estén en Internet y los que ya no existan.

Pero el modelo digital no es exclusivamente Internet. El modelo digital hace referencia a diversos avances tecnológicos. Muchos de los cuales, eso sí, se han desarrollado gracias a la capacidad de comunicación que ha permitido Internet.

Todos los cambios de los que estamos hablando, tanto en el modelo de negocio, como en el modelo de relación, se sustentan en el modelo digital. Porque este crea las condiciones necesarias para que ocurran esos cambios.

La web ha muerto

Seguro que con ánimo provocador, la revista Wired generó mucha controversia al publicar en el ejemplar de septiembre de 2010 una portada roja, con prácticamente una frase: "La Web ha muerto". Digo con ánimo provocador, porque el título del artículo principal introduce muchos matices: "La Web ha muerto. Larga vida a Internet."

Un análisis de la evolución del tráfico de Internet de ese momento mostraba como, en prácticamente dos décadas de funcionamiento, el tráfico de la Web -la que se accede a través de un navegador-, estaba en claro declive. Pero no solo el tráfico Web representa una proporción menor de todo el tráfico de Internet, sino que aparecen dos fenómenos que muestran que esa Web se está transformando.

Por un lado, crecen los sitios web en los que el acceso al contenido no es público. En estos sitios se necesita un usuario para ver el contenido, y no se ve todo, únicamente para lo que se está autorizado. Pero además ese contenido está personalizado, es especialmente relevante para el usuario.

Por otro lado, aparecen las aplicaciones nativas de móviles y tabletas. Esas apps, que se instalan en el dispositivo, acceden a servicios a través de Internet que les proporcionan el contenido que muestran. Un contenido cuyo acceso puede quedar restringido a la app que lo consume.

Uniendo las distintas actividades a través de Internet: las redes P2P, el consumo de video, los sitios de tráfico privado, y especialmente la explosión de las apps. Es posible, como apuntaba Wired, que estemos empezando una era post web, en la que el uso del navegador pasa a tener un papel secundario para dejar a las apps ocupar ese papel principal.

Tecnología es negocio. El impacto de la tecnología en el sector financiero

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

En este mundo de las apps de móviles y tabletas entramos en una nueva competencia por la atención del consumidor. Compites para que instalen tu app, para que tu app ocupe un puesto destacado en la pantalla de inicio. Compites para que estar presente en el día a día del dueño de ese dispositivo. No deja de ser un reflejo de la situación actual en el sector financiero, donde aparecen nuevas opciones desde distintos sectores. Desde distintos sectores se ofrecen servicios que deberían ser financieros sin necesidad de ser bancos. Se compite por ser relevante, y eso hace que no baste con fijarse en los competidores tradicionales.

Convergencia del mundo digital y el físico

Pero mientras se abre el espectro de competidores, muchas entidades (en otros sectores ha ocurrido también) han empezado a competir directamente con ellos mismos. Hay muchos ejemplos, pero el que me parece es evidente son las oficinas compitiendo con su propia banca *online* en lugar de aprovechar las oportunidades de complementarse.

Un fuerte signo indicativo de que esta competencia interna ocurre es cuando el concepto multicanal –o últimamente, en un intento de huir de esa palabra, el omnicanal- cala en la organización. Es decir, no se tratan los distintos canales como meros mecanismos de distribución, circunstanciales, sino que se les da entidad propia. Así, hay directores del canal de Internet, del canal móvil, o del canal de oficinas o tiendas. Esto no es malo por si mismo, pero existe el riesgo de que estas unidades de negocio acaben compitiendo entre ellas, sin tener una estrategia común. Por el contrario, y puede ser anecdótico, es un signo positivo en cuanto a tener un modelo de negocio que evolucione y aproveche las oportunidades que se plantean cuando en lugar del modelo multicanal se habla de cómo integrar el modelo digital y el modelo ya existente.

El fondo de esta diferencia de nomenclatura, y sobre todo, de organización, es que el modelo multicanal acostumbra a buscar cómo desarrollar los distintos canales de forma prácticamente autónoma. Mientras que el modelo digital busca la convergencia entre el mundo digital y el físico, busca como se complementan ambos, y como el mundo digital puede permitir al físico dar un salto al siguiente nivel y viceversa.

Al final, de lo que estamos hablando es del imperativo actual de innovar. Cambiar el modelo de negocio, el modelo de relación con clientes y empleados, o integrar el negocio tradicional con un nuevo modelo digital es, cada vez más, una necesidad.

La tecnología aparece aquí no como un fin, sino como un medio que permite esos cambios. Todo lo que hemos recorrido lo podríamos haber hecho desde otra perspectiva, la puramente tecnológica. Lo que subyace debajo de todos estos cambios son las grandes tendencias tecnológicas que lo están cambiando todo. La movilidad, lo social, el *big data* y el cloud computing. Hablamos de tecnología sin hacerlo. La tecnología es transparente.

José Luis Calvo Salanova
Director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft

Big Data & Analytics. Evolucionando la función financiera

José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG

“Las nuevas tecnologías son el camino del futuro y si esta promesa es adecuadamente desarrollada, se alcanzarán importantes mejoras en la eficiencia interna, competitividad externa y, quizás lo más significativo, mejores relaciones con los clientes”.

En la actualidad es imposible abstraerse a la ola generada en torno al *Big Data & Analytics*, y más cuando tu peluquero empieza a dominar los tópicos, o cuando tu panadero te ofrece en oferta una prueba de concepto por cada dos barras integrales.

Bromas aparte, las expectativas sobre su potencial se han disparado tras las capacidades ampliadas de las nuevas tecnologías y el innegable empuje del marketing empresarial. Pero cuando uno mira más allá de la publicidad y el ruido global, hay serias posibilidades de ganar ventajas competitivas en muchos sectores. Sin embargo, para alcanzar los beneficios que se vislumbran, los ejecutivos necesitan adoptar una perspectiva amplia sobre el valor de los datos.

Para iniciados, *Big Data & Analytics* no es únicamente el análisis profundo de grandes cantidades de datos, ya que esta es una visión simplista de una de sus múltiples facetas. Su verdadero potencial sólo sale a la superficie cuando los datos de diferentes fuentes y de alta variedad -internos y externos, tanto estructurados (datos de clientes, contratos, servicios, etc.) como no estructurados (voz, texto, navegación web, etc,)- se combinan. Esta combinación da lugar a nuevas ideas, permite el desarrollo de productos innovadores, conocer mejor al cliente, crear nuevos modelos de negocio o puede provocar una sustancial eficiencia de los procesos de negocio.

El tratamiento de los datos no estructurados no era posible en el pasado debido a su alto coste y a los dilatados tiempos de procesamiento. Una gran cantidad de los nuevos datos actuales proviene de información que no se recogía en el pasado simplemente porque la tecnología para procesarla no existía. Por ejemplo, el 80% de la información sobre la experiencia y la satisfacción de un cliente con su compañía no se encuentra en la información habitual de los sistemas de negocio, sino en conversaciones y textos almacenados y no analizados.

De todas las definiciones que intentan abstraer y simplificar la tendencia *Big Data & Analytics*, siempre citamos la siguiente, ya que nos parece la más visual y acertada: “*Big Data* es encontrar una segunda aguja en un pajar mil veces mayor”. Y, pensando en los datos no estructurados, se podría añadir que además de paja, encontraremos hierba, gravilla, semillas, etc. que dificultarán la búsqueda.

Por otra parte, *Big Data & Analytics* no versa tan sólo acerca de la consecución de resultados empresariales superiores (y/o de las ventas), también se trata de mejores formas de organizar la sociedad y las empre-

Big Data & Analytics. Evolucionando la función financiera

José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG

sas. Disponemos de una cantidad casi infinita de información acerca de todos los temas imaginables y hasta niveles muy detallados. Y sin embargo, incluso ahora todavía parecemos ser incapaces de controlar el coste de la sanidad, gestionar la crisis financiera o resolver problemas ambientales. Por primera vez en la historia, en realidad podemos ver los detalles de la interacción social, en lugar de limitarnos a los promedios como indicadores del mercado o los resultados de las encuestas. El efecto de este cambio es profundo: es posible que podamos predecir y controlar los movimientos del mercado, las revoluciones políticas y la viabilidad de los planes de negocio. En los próximos años iremos descubriendo lo que esto significa para la sociedad y las empresas en general.

Las áreas e instituciones financieras, históricamente usuarios expertos de Data & Analytics, son cada vez más dependientes de los datos y de la tecnología de la información como base de una operación eficiente, el cumplimiento normativo y el crecimiento y rentabilidad futuros. Esta dependencia de datos generalizada conlleva tanto riesgos como oportunidades.

Más allá de la oportunidad financiera, el papel de los datos y la información es ahora integral en toda la empresa, desde el backoffice hasta marketing y ventas, y desde gestión de riesgos hasta las expectativas de los directivos y de los reguladores, en muchos ámbitos de oportunidad:

- Eficiencia: Está claro que los balances de los bancos están siendo completamente reformados por las nuevas iniciativas reguladoras que han seguido la estela de la crisis financiera. En algunos casos, éstas están impulsando retorno sobre el patrimonio por debajo del coste de capital. Como resultado de ello, y con el fin de volver a generar beneficios sostenibles y niveles aceptables de capital orgánico, los bancos no tienen más alternativa que convertirse en más ágiles, simples y rentables en sus operaciones. Como un elemento clave de los procesos y flujos de trabajo eficaces, la tecnología tiene un papel importante que desempeñar.

- Conocimiento: El dominio del enorme aumento en el flujo de datos y extraer el mayor valor del mismo es fundamental para la salud de la organización y su éxito. Las consecuencias se extienden a través del modelo de operación de negocio. En atención al cliente y ventas, las firmas de servicios financieros se enfrentan a desafíos reales en la gestión y en dar sentido a la gran cantidad de información disponible acerca de las actitudes, el comportamiento y las nece-

Big Data & Analytics. Evolucionando la función financiera

José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG

sidades de los clientes, sus perspectivas y objetivos. Tecnologías como el análisis de datos en tiempo real son cada vez más importantes como base para la comercialización efectiva, las ventas cruzadas.

- Experiencia de cliente: Las tecnologías de la información y la gestión de datos son fundamentales para el mantenimiento de relaciones estables y receptivas con los clientes, quienes están demandando cada vez más un acceso continuo a sus proveedores de servicios financieros a través de plataformas móviles. La integración de las diferentes tecnologías y el ofrecimiento de datos de alta calidad son elementos esenciales en la creación de comunicaciones ágiles y satisfactorias con los clientes. Los consumidores no quieren complejidad, retrasos o inconsistencias. Las empresas que no pueden disponer de los sistemas necesarios con la suficiente rapidez se encontrarán sobrepasados por los innovadores, los nuevos *players* y las nuevas tecnologías.

- Gestión del riesgo: La crisis financiera y la respuesta normativa de amplio alcance han puesto mayor énfasis en la necesidad de una gestión eficaz de los riesgos en todos los contextos: el riesgo reputacional, operativo y regulatorio. Ahora las empresas se enfrentan al doble reto de una mejor gestión del riesgo sostenible y la presentación de pruebas de su eficacia a las partes interesadas: reguladores, clientes, accionistas. Reunir, analizar y presentar los datos relevantes es hoy en día indispensable para la creación y mantenimiento de relaciones fuertes con los grupos de interés.

- Mejora Operativa: Fundamentalmente, la optimización de las operaciones del día a día significa maximizar el uso de los escasos recursos y la garantía de que las personas tengan la información adecuada para tomar decisiones óptimas en el momento adecuado. Esto requiere datos precisos y consistentes, que pueden servir tanto para apoyar la salud operativa de la empresa y satisfacer los requerimientos internos y externos.

Las nuevas tecnologías son el camino del futuro y si esta promesa es adecuadamente desarrollada, se alcanzarán importantes mejoras en la eficiencia interna, competitividad externa y, quizás lo más significativo, mejores relaciones con los clientes. Las empresas que no adopten estos modelos y tecnologías probablemente estarán fuera del negocio debido a la situa-

Big Data & Analytics. Evolucionando la función financiera

José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG

ción de desventaja competitiva. En tiempos de revolución como estos, perderse el desarrollo que cambiará las reglas del juego será equivalente a un suicidio competitivo. Lo hemos visto con las organizaciones que se descuidaron con la aparición de Internet y que es probable que lo veamos de nuevo con el surgimiento de una sociedad basada en datos.

En abril de 2013, KPMG Advisory realizó una encuesta de estado del arte de *Big Data & Analytics* con los departamentos financieros de 170 empresas, de las cuales un tercio de los encuestados se encontraban en la posición de CFO. Los principales puntos de interés de esta investigación fueron:

- El 49% señaló que *Big Data & Analytics* tiene actualmente un impacto relevante tanto en su negocio como en su función financiera.

- Casi la mitad de los directores financieros tienen la ambición de jugar un papel central en la creación y mantenimiento de estrategias de *Big Data & Analytics*. En su visión, la función financiera -en colaboración con el departamento de TI- debe tomar la iniciativa en este campo.

- Sorprendentemente, los directores financieros no ven ningún papel actual para *Big Data & Analytics* respecto a la conexión de los datos de su propia organización con fuentes externas, aún a riesgo de perder los profundos cambios que traerá este nuevo análisis combinativo.

Una vez dicho esto, muchas organizaciones carecen de la capacidad para actuar. Más de un tercio de los encuestados no creían tener las capacidades adecuadas dentro de la firma para analizar grandes volúmenes y variedad de datos.

La importancia universal de una buena gestión de datos e información a través del modelo de funcionamiento empresarial coloca una enorme importancia a la capacidad de recopilar, agregar y analizar los datos para crear una "vista única de la verdad": un único recurso informativo completo y con coherencia interna que pueda satisfacer todas las necesidades. Tanto si se trata de operaciones de cara al cliente, sistemas y procedimientos internos o de informes externos, los ganadores serán aquellos que pueden reunir datos de una manera coherente para atender a estas múltiples necesidades con mayor eficacia.

En las áreas e instituciones financieras las fuentes de datos deben ser precisas, completas, trazables y transparentes, de forma que los reguladores y el negocio puedan confiar en los datos de origen, y los

Big Data & Analytics. Evolucionando la función financiera

José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG

directivos puedan estar seguros de tomar las decisiones correctas.

El acceso y gobierno de los datos, lo que incluye la evaluación del valor y relevancia de los datos, se ha convertido en una palanca fundamental. En estrecha relación está la capacidad de sintetizar los datos a través de la información operativa, financiera y de clientes. Esta capacidad plantea dos cuestiones importantes. La primera son las negociaciones internas necesarias con los propietarios de los datos y de las fuentes de información potencial. La segunda cuestión, tal vez aún más importante, es la conciencia de que muchas áreas de finanzas no se han aprovechado aún de los datos a los que ya tienen acceso.

La mayoría de las empresas están sólo parcialmente involucradas en este ejercicio, y en la actualidad el escenario es aún más complejo por la suma de nuevos tipos de datos. Un participante en la investigación de KPMG señaló que un problema es cómo "hacerlo relevante y crear las jerarquías dinámicas para que pueda ser mantenido en evolución y ampliación con el negocio, en la medida en que lo importante ayer no va a ser importante en la actualidad."

Otro participante describió la idea del "enfoque de empresa orientada a datos (data-driven)", que requieren las organizaciones para cambiar su enfoque hacia *Big Data & Analytics*. La organización debe definir primero qué métricas necesita y los líderes de estas medidas para gestionar el negocio y definir su estrategia. A continuación, deben entender su propia información y portfolio de datos para alinear la aplicación de nuevos métodos y tecnologías para una estrategia global coordinada. Este enfoque les permite abordar iniciativas transversales, evitando los silos de información y facilitando la inclusión de nuevos tipos de datos de una manera deliberada y organizada que se alineará y será compatible con una estrategia más amplia.

Finalmente, otro participante señaló que las discusiones acerca de las asignaciones presupuestarias para nuevas tecnología y métodos de análisis de datos son "siempre dentro del nivel equivocado" porque son entre los analistas de la unidad de negocios y analistas técnicos. "Realmente tiene que ser el director general, el director financiero, y que gerente funcional los que tomen la decisión sobre cuánto nos vamos a gastar en algunas de estas áreas y plataformas."

Tal vez la cuestión mayor a la que se enfrentan las empresas es cómo monetizar sus datos. Hay dos enfoques que desde la experiencia KPMG observamos que muchas empresas toman. El primero es el enfo-

Big Data & Analytics. Evolucionando la función financiera

José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG

que "big bang" en el que las empresas crean un "lago de datos (data lake)", unificando la mayor cantidad y variedad de información posible, y posteriormente tratar de averiguar los beneficios que puede obtener del mismo a través de la investigación abierta. Este es un enfoque costoso y consume mucho tiempo, ya que a menudo es difícil conseguir que el negocio entienda el objetivo del "lago de datos" y visualizar por anticipado lo que hacer con él. Un segundo enfoque, menos costoso para una empresa, es adquirir una solución o servicio específicos para experimentar en diferentes áreas financieras, en esencia resolver un problema de negocios determinado. Posteriormente, apalancado en los beneficios demostrados, la empresa retoma el control de la herramienta y se da cuenta de cómo aplicarlo más ampliamente en toda la organización.

Big Data & Analytics también está teniendo un efecto sobre las habilidades requeridas para los recursos del departamento de finanzas, ya que el conjunto de habilidades financieras está evolucionando. Se espera que los nuevos empleados tengan no sólo la fluidez con los datos y la experiencia con las herramientas necesarias para explorar esos datos, sino también habilidades sociales con el fin de contribuir a dinamizar la organización. Esto incluye una comprensión mucho más profunda de las áreas operativas de la organización. Los futuros líderes de finanzas deben tener habilidades orientadas a datos, ya sea a nivel estratégico u operativo. Algunas de las iniciativas que se están realizando con *Big Data* actualmente requieren exclusivamente un conjunto de habilidades que no está concentrado en finanzas. Los nuevos perfiles deben ser capaces de identificar nuevas oportunidades de manera más amplia dentro de la organización y poseer las habilidades para crear consenso entre las funciones de unificar los datos colectivamente en apoyo de las oportunidades estratégicas.

Mientras que otras firmas de consultoría han declarado que habrá una gran oleada de nuevos científicos de datos en las áreas de negocio en los próximos años, creemos que la población actual de los analistas de negocio evolucionará para cubrir algunos de los puestos que se necesitarán, combinando el valor del conocimiento y experiencia del negocio propio, con nuevas habilidades adquiridas. A medida que las herramientas de visualización y análisis se perfeccionan, vamos a ver la evolución del analista de negocios hacia el científico de datos de negocio.

Con este entorno, ya no es extraño que los CFOs reconozcan el potencial de *Big Data & Analytics*. Bajo nuestra visión, los directores financieros deben abrazar estos nuevos modelos y tecnologías como un concepto clave para dar forma a una función financie-

ra que creará valor haciendo que las organizaciones tengan mejores análisis que soporten tanto las decisiones operativas como las estratégicas; una función financiera, que será por lo tanto más un 'creador' que un 'controlador'.

Por otra parte, el papel de los CIOs para ayudar a navegar y guiar a través de esta complejidad de conceptos y soluciones es fundamental para la salud y la integridad corporativas.

El reto de *Big Data & Analytics*, por tanto, no trata sobre la recopilación de datos, sino más bien de la traducción de los datos en los conocimientos e ideas que ayudarán a construir una sociedad mejor y mejores empresas. El valor social de esta corriente es a la vez algo sin precedentes como inevitable.

Una nueva generación va a organizar la sociedad de manera que aún es apenas concebible. Si somos capaces de hacer frente adecuadamente a la faceta más compleja de esta evolución -tales como las cuestiones de privacidad- *Big Data & Analytics* no será percibido como un “Gran Hermano (Big Brother)”, sino como un “Gran Valor (Big Value)”.

El papel del CFO y del CIO será clave para ayudar a definir la estrategia global de una organización en este contexto de rápido desarrollo y guiar las decisiones de inversión sobre la base de una visión clara del riesgo y los beneficios.

José Ángel Alonso Cuerdo
Senior Manager IT Advisory de KPMG

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB)

“La crisis financiera mundial ha provocado situaciones de escasa competencia en esta industria y una reducción de la actividad en muchos mercados, que ha propiciado un caldo de cultivo para que empresas como Google, Facebook o Amazon, se hayan lanzado a competir con las entidades financieras tradicionales”.

Hace tiempo oí comentar a un veterano catedrático experto en el sector financiero que habían cambiado más las cosas en los últimos 4 años que en los 40 anteriores. Y no le faltaba razón puesto que si algún sector está en continua trasformación es el sector financiero. Si no, pensemos en el mapa bancario español de hace 4 años y veremos que hoy han desaparecido más de 50 entidades financieras que había entonces.

Y esto no ha hecho más que comenzar puesto que uno de los mayores cambios disruptivos que vienen, será de la mano de los competidores de los bancos que cada día son más fuertes y numerosos. Todo apunta que los más importantes serán las compañías tecnológicas y de Internet, que cada día cuentan con mejor imagen y que a diferencia del sector financiero, tienen fans en vez de clientes.

La crisis financiera mundial ha provocado situaciones de escasa competencia en esta industria y una reducción de la actividad en muchos mercados, que ha propiciado un caldo de cultivo para que empresas como Google, Facebook o Amazon, se hayan lanzado a competir con las entidades financieras tradicionales en algunas áreas de actividad hasta ahora reservadas al sector.

Google

Si hay una empresa que atemoriza al todo sector en el que se adentra, esta el Google. Esta compañía, que comenzó como un proyecto universitario en enero de 1996 en la Universidad de Stanford, hoy se ha convertido en el azote de cualquier compañía, independientemente del sector o del tamaño de la misma. En cada actividad en la que decide competir, mejora lo existente y arrasa. No olvidemos que el sistema Android alcanzó en España desde abril de 2013 el 92% en ventas de nuevos smartphone para el trimestre comprendido entre diciembre 2012 y febrero 2013, y que el porcentaje de ventas de smartphone y tablets ha superado en los últimos años al de ordenadores personales. Es verdad que el sector financiero es muy complejo por su control y regulación tanto a nivel nacional como supranacional, haciendo que las barreras de entrada sean muy altas. Pero siempre existen huecos para emprender actividades menos reguladas y que pueden ser muy rentables.

Con respecto al interés que Google pueda tener en el sector financiero, cabe destacar que posee el conocimiento, la tecnología y el capital suficiente para ello. Pero además cuenta una gran cantidad de información sobre los clientes. Todo ello haría que Google pudiera entrar en el sector con muchas probabilidades de éxito. Además, su buena salud financiera y su gran liquidez le permite poder dar financiación a sus clientes, como ya hace en algunos países.

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB

Prestamos Google

Google ya otorga préstamos a las pymes que compren su publicidad, con importes que van desde los 200$ a los 100.000$.m con tipos de interés que van de los 8,99% en América a los 11,9% en Inglaterra. De esta forma gana por el préstamo y por la compra de su publicidad.

Google Wallet

Pero además, este gigante también está presente en el sector de los medios de pago, uno de los más disputados. Google ya permite enviar dinero a través de Gmail o pagar con el móvil con su Google Wallet, apostando por la tecnología Near Field Communication (NFC). Adicionalmente, hace unas semanas saltaba el rumor al otro lado del charco sobre el interés de Google en la compra de Square. Esta compañía es la responsable de la creación de un pequeño dispositivo cuadrado, de ahí su nombre, que se conecta a la entrada de auriculares del smartphone y permite leer las tarjetas de crédito para hacer pagos. El ticket se firma directamente en la pantalla del dispositivo y el vendedor tiene la opción de enviar la factura por email.

Cabe destacar que esta empresa esta valorada en más de 5.000 millones de dólares habiendo facturado 550 millones de dólares en el ejercicio 2013. Aunque parece que la propia compañía ha desmentido la noticia de que esté en venta, Google parece estar interesado en este tipo de compañías de medios de pago.

Google y el crowdfunding

En el sector del Crowdfunding y del Crowdlending también se está posicionando. Hace unos meses compró el 7% de la compañía americana Lending Club, una de las dos mayores compañías del mundo de préstamos de este tipo.

Google y el broker *online*

¿Se imaginan comprando y vendiendo acciones a través de Google? Pues es posible que lo veamos pronto, puesto que están dispuestos a lanzar un broker *online* llamado "Robinhood", evocando la máxima del príncipe de los ladrones al no cobrar comisión alguna por el servicio.

Según el propio Google, Robinhood es un broker *online* que permite comprar y vender acciones de empresas y fondos cotizados en bolsa, siempre en mercados americanos. Esto incluye más de 5.000 títulos. Permiten vincular la compra venta a la cuenta bancaria del cliente, para transferir fondos entre su cuenta bancaria y la cuenta de Robinhood.

Como podemos comprobar es una amenaza real para los brokers en general y para los *online* en particular, y

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB

afecta de lleno al sector financiero puesto que ha sido un segmento en el que siempre se ha sentido muy cómodo. Podríamos destacar dos debilidades, la primera que solo está enfocado al mercado americano, pero ampliarlo a otros mercados sería solo cuestión de tiempo. La segunda, que a diferencia de otros brokers, en principio no tendría asesoramiento sobre las estrategias de inversión. Esto podría indicar que a priori estaría dirigido a profesionales del sector o a nativos digitales que busquen un canal directo y gratuito. Pero no olvidemos que hay muchas aplicaciones que te asesoran e incluso te indican las carteras de valores de los grandes inversores americanos. Así que para aquéllos que no requieren el asesoramiento personal, solo con dos o tres aplicaciones podrían tener todo lo necesario para invertir en su móvil. Cabe destacar que en apenas un mes desde la comunicación de su próximo lanzamiento, hay más de 300.000 personas interesadas en esta plataforma según su propia web.

Conclusión Google

Así que Google cada día está situado en más sectores, ya que cuenta con una capacidad tecnológica y de innovación que pocos pueden igualar a nivel mundial. Además tiene fuerte presencia en el canal de distribución como es el de los smartphone y tablets, y que puede convertirse en el canal más revolucionario del futuro.

Google es una amenaza para el sector pero también un gran aliado, como muestra el ejemplo de las Google Glass que conjuntamente con las aplicaciones que están lanzando algunas entidades financieras españolas, permiten realizar operaciones de sus cuentas sin utilizar las manos, consultar la red de cajeros así como las cuentas corrientes, o realizar videoconferencias (24x7) con el contact center del propio banco.

Facebook

Facebook hasta hace poco se veía básicamente como una plataforma social para el ocio y no para el negocio. Pero algo está cambiando en esta compañía. Los últimos movimientos ponen de manifiesto planes estratégicos muy interesantes. Y tiene potencial para ello, ya que cuenta con más de 1.200 millones de usuarios en todo el mundo.

Facebook y WhatsApp

Si la compra de WhatsApp fue noticia, el importe pagado lo fue más. Recordemos que pagó 19.000 millones de dólares, para muchos un precio desorbitado, pero para otros un golpe de efecto. El tiempo lo dirá, pero su última versión Beta ya incluye la función de llamadas a contactos. La introducción de este tipo de servicios de llamadas vía VoIP era una de las funciones que WhatsApp había prometido en futuras actualizaciones pero que no llegaba, y era

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB

necesaria para competir con las otras alternativas como Line, Viber o Skype, que sí la tenían. Esto demuestra la gran apuesta de Facebook en esta aplicación, que se ha convertido en una nueva forma de comunicarnos con nuestro entorno social y profesional. Según algunos expertos este canal puede revolucionar la forma en que las empresas se acercan a sus clientes. De hecho, el pasado 1 de abril, Openbank, el banco *online* del Grupo Santander, puso en marcha la atención al cliente a través de WhatsApp, abriendo un nuevo canal de relación para realizar consultas de información general de productos y servicios desde el teléfono móvil. Este canal de atención al cliente se suma al teléfono, el correo electrónico y a la red social Twitter.

Y tiene su lógica, WhatsApp tiene más de 500 millones de usuarios activos en el mundo y más de 25 millones en España. Si comparamos el porcentaje de usuarios que entran cada día en Twitter es del 46% mientras que en WhatsApp es del 70%. En Twitter se dan de alta 135.000 usuarios nuevos cada día, mientras en WhatsApp son un millón. Parece que las empresas podrían apoyarse en esta aplicación, pero sin olvidar los problemas de seguridad que ha experimentado a lo largo de su evolución y que seguramente irá mejorando de la mano de la gran apuesta inversora de Facebook.

Facebook y sus alianzas

Hace ya dos años que Facebook cerró por primera vez la colaboración con un banco, el australiano Commonwealth Bank. Se puso en marcha una aplicación de servicio de banca para la red social. El objetivo era el de ofrecer diversos servicios bancarios a través de la red social. De esta forma, los clientes de la entidad pueden acceder a este servicio para realizar pagos a través de la red social a terceros o a contactos. Es importante destacar que la seguridad ha sido desarrollada por el propio banco y es similar a la que utiliza la banca *online*, por lo que a priori no debería de generar ningún temor a los usuarios.

Este es un ejemplo de una de las vías futuras de colaboración de Facebook con el sector financiero. Pero también se han cerrado otro tipo de alianzas para ofrecer el acceso directo a servicios de banca *online* a través de la página de Facebook, creando una oficina virtual, como ha sido el caso del banco neocelandés ASB Bank o el Indio ICICI Bank.

Facebook y Paypal

Hace tiempo la red social anunció un acuerdo con la compañía de pagos on-line PayPal. De esta manera ponía a disposición de los anunciantes y los más de 1.200 millones de usuarios, el servicio de pagos. Es decir, Facebook quiere añadir la funcionalidad de en-

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB

viar y recibir pagos a través de su red social. Teniendo en cuenta que el 70% de los más de 1.200 millones de usuarios en Facebook no son estadounidenses, hablamos de un grandísimo mercado de usuarios potenciales. Además de ello, Facebook es visitado por muchísima gente una media de 14 minutos por día, lo que ha convertido a la red social en una plataforma muy deseable para la publicidad.

Facebook Bank

Pero Facebook va más allá de Paypal y quiere ser independiente. A finales de abril, la red social nos sorprendía al conocerse que se está preparando para brindar servicios financieros en forma de remesas y de dinero electrónico. Estaba solicitando la aprobación regulatoria en Irlanda para prestar servicios de almacenamiento de dinero y su posterior intercambio entre usuarios en Europa, es decir, quieren convertirse en una institución de "dinero electrónico". Así que es posible que en un futuro cercano veamos a Facebook enviando remesas para inmigrantes en los mercados emergentes, donde aun no tienen mucha presencia y quieren crecer sensiblemente.

Facebook y la banca de inversión

El pulmón financiero del que dispone lo convierten en un jugador real desde el punto de vista de las operaciones corporativas. Si esto lo va a utilizar sólo para la adquisición de compañías relacionadas con su core business, y a un nivel doméstico, o si va a comenzar un ejercicio de diversificación en otros sectores incluido el financiero, es una incógnita que se resolverá en un futuro no muy lejano.

Lo que parece evidente es que mantenerse en una posición top en el campo de las tecnologías de la información, requiere realizar una prospección de qué nuevas soluciones y herramientas están apareciendo y cuáles pueden suponer una potencial amenaza o complementar bien el modelo actual. En este sentido, Facebook, por su capacidad financiera, puede optar por crear fondos e instrumentos financieros para *start-ups* y compañías de alto potencial. Google ya dispone de un fondo en EEUU para invertir precisamente en este perfil de proyectos.

Facebook y el Crowdfunding

Tras la campaña de Barak Obama en 2008, para la que contrató a uno de los fundadores de Facebook, el Crowdfunding ha ganado relevancia. Fue el primer presidente de EEUU que consiguió fondos sin acudir a la financiación pública tras conseguir 300 millones de dólares a través de una campaña viral en Twitter y Facebook.

El fenómeno del Crowdfunding funcionó y corrió como la pólvora por Facebook. Con este caso sim-

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB

plemente se pone de manifiesto el potencial de este tipo de micro-donaciones y micro-préstamos para determinados eventos.

Conclusión Facebook

Por las características de su modelo de negocio, a priori podría ser un instrumento complementario más que un sustitutivo a la banca, pero sus últimos movimientos parecen apuntar a una amenaza real a ciertas actividades en el sector financiero. En este sentido, al ser una compañía que aglutina información sobre gustos, eventos, intereses y preocupaciones de millones de potenciales clientes, es sin lugar a dudas una gran plataforma para posicionarse en cualquier sector y más en el financiero, donde conocer los intereses de los clientes es vital para la realización de transacciones.

La seguridad de la información es el gran reto desde el punto de vista de los clientes, y sobre todo en el negocio bancario donde la información es extremadamente sensible. Pero Facebook esta demostrando que sabe transformarse y será interesante ver que nuevas líneas de negocio irá poniendo en marcha en los próximos años.

Amazon

Jeff Bezos la fundó en el año 1994 "Cadabra.com", pero no fue hasta el 1995 cuando cadabra.com comenzó a funcionar como una librería *online*. Nació con más de 200.000 títulos y se podían pedir también por correo electrónico. Posteriormente, el nombre fue modificado a "Amazon", por el río sudamericano que lleva el mismo nombre. Se trató de una estrategia, ya que en ese momento circulaban listas ordenadas alfabéticamente, por lo que Amazon aparecería en los primeros lugares de las posiciones.

Amazon salió a bolsa el 15 de mayo de 1997, concretamente al índice Nasdaq, con el símbolo AMZN y a un precio inicial de 18 dólares la acción. En España, la empresa abrió sus puertas en 2011. Con el cliente siempre en mente, su objetivo se ha centrado en que éste encuentre en la web todo lo que busque a precios bajos.

Amazon y la innovación

La trayectoria de Amazon ha demostrado que estamos ante una compañía totalmente innovadora, como podemos ver con los siguientes ejemplos:

- Kindle: es el e-book por excelencia, y fue lanzado por Amazon en 2007. Desde entonces, se han sucedido diferentes generaciones de ebook, hasta llegar a las tablet actuales, diseñadas para competir con el Ipad de Apple (Kindle Fire HD).

Google, Facebook y Amazon, ¿rivales o futuros aliados de la banca?

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB

- Amazon Cloud Drive: pone a disposición de los clientes un espacio electrónico de 5 gigas para almacenar información. Está disponible tanto para Kindle como para Iphone y Android:

- Venta P2P: cualquier persona interesada en vender un producto puede hacerlo a través de Amazon. Simplemente tiene que subir el inventario y Amazon se encarga de gestionar la logística relacionada con la entrega.

- En España, recientemente ha llegado a un acuerdo con buyvip como partnership, club de ventas privado con outlet de primeras marcas

La tarjeta de crédito de Amazon

En Estados Unidos existe la Amazon Store Card, una tarjeta de crédito emitida por Amazon que se puede utilizar para realizar las compras en su web. Es claramente una potencial amenaza para el sector financiero, pues ahorra las comisiones que se pagan a los intermediarios financieros por la transaccionalidad con las tarjetas de los clientes, y a su vez los fideliza y obtiene ingresos por los intereses de la propia tarjeta.

Adicionalmente, el reducir costes con intermediarios de pagos, permite aplicar mayores ofertas por su uso, lo cual incrementa las ventas y cierra el círculo de los ingresos.

En la actualidad esta tarjeta solamente se puede usar para comprar en Amazon, pero puede ser el primer paso para lanzar una tarjeta "universal" que pueda ser utilizada en cualquier lugar. Realmente se puede tratar como una línea de negocio más, que podría explotar y hacer mucho daño a las entidades financieras. Máxime cuando el e-commerce está actualmente en pleno auge y con un futuro muy prometedor. Indudablemente, la emisión de tarjetas de crédito puede ser el primer paso para la concesión de microcréditos y ya estarían en territorio de la banca.

El motor de recomendación y la experiencia de usuario

Si en algo destaca Amazon es precisamente en su motor de recomendación y la experiencia de usuario tras una operación en su web.

Desde sus inicios Amazon dio mucha importancia a, una vez decidida nuestra compra, sugerirnos una serie de objetos que compraron otros individuos que realizaron la misma transacción, u ofrecernos complementos perfectos para el producto comprado. Pero van más allá, si haces alguna búsqueda, también te recomendarán otros items parecidos, en muchos casos incluso mejores que los buscados. Esto lo

hace Amazon mejor que nadie y es el paradigma de la recomendación online.

En cuanto a la Experiencia de Usuario (UX) es un término que mide el nivel de satisfacción total de usuarios. En el caso de Amazon la sensación percibida en la mente de sus clientes después de realizar una simple búsqueda o todo el proceso de compra, recepción e incluso devolución, es de las mejores a nivel mundial, algo que no pueden decir lo mismo muchos de los usuarios de banca *online*.

Conclusión Amazon

En la actualidad es una de las plataformas de ventas más importantes a nivel mundial, y dispone además de mucha información de sus clientes, sus números de tarjetas de crédito, sus gustos, aficiones, necesidades, etc, por lo que es algo más que una simple web de venta de artículos.

Si se piensa fríamente, una entidad de este tipo puede tener mucha información sobre nosotros rivalizando con la que tienen las entidades financieras, y eso le da una posición privilegiada, al igual que le ocurre a Google.

Esto podría ser también una oportunidad para la banca ya que alguien podría financiar esos gustos y necesidades.

Conclusión final

Hasta aquí hemos visto algunos de los competidores, pero hay muchos más, Apple, Paypal, y cientos de *start-ups* que desintermedian al sector. Todas buscan crecer y diversificar sus negocios hacia nuevos nichos rentables entre los que se encuentran actividades tradicionales de la banca.

Así que habrá un campo de batalla muy importante en el que las alianzas entre la banca y estos posibles competidores podrían ser la clave del éxito.

En cualquier caso, el sector está un momento de cambio tecnológico y de profunda innovación que no se había vivido hasta ahora y que se antoja, cuanto menos, apasionante.

Rodrigo García de la Cruz
Director del Programa Directivo en Tecnología e Innovación Financiera del IEB

Espabilarse o morir

Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unión Nacional de Cooperativa de Crédito (Unacc)

“Los bancos tienen que exprimir todo el conocimiento que tienen del cliente, aprovechando y analizando la información que tienen sobre transacciones, hábitos de consumo y comportamiento financiero, para así ofrecerle servicios más personalizados y adaptados a sus necesidades”.

“Nunca hay que desaprovechar una crisis seria”. Esta frase la dijo el jefe de personal de la Casa Blanca, Rahm Emanuel en noviembre de 2008 cuando se dio cuenta de la magnitud de la crisis tras la caída de Lehman Brothers. Si la aplicamos a la realidad española, la banca debería ser muy consciente de la oportunidad que se le presenta tras la importante crisis que ha vivido en los últimos años.

A la reestructuración que han sufrido las entidades de crédito en los últimos años, que ha reducido el número a la mitad, se ha unido una auténtica revolución del marco regulatorio, que ha establecido nuevos requisitos en materia de capital, solvencia, endeudamiento, liquidez y gobierno corporativo. Además, el sector ha contemplado los progresos tecnológicos que han dado un giro de 180 grados a los hábitos de comunicación y de consumo, la mayoría de ellos motivados por la irrupción de Internet que facilita colaboración, conectividad, información y accesibilidad. Una auténtica transformación, que impacta de lleno en el sector financiero.

Por ello, el sector tiene que prepararse para el continuo cambio. El usuario cada día utiliza más las nuevas tecnologías en su vida diaria y el sector financiero no puede quedarse atrás. Utilizar mecanismos de pago *online*, transferir dinero a través de emails, gestionar las finanzas personales automáticamente a través de programas informáticos, utilizar el móvil como monedero o emplear monedas virtuales son modos de proceder habituales hoy para muchos ciudadanos y a los cuales las cooperativas de crédito tienen no sólo que adaptarse, sino que adelantarse.

Según se desprende de la Encuesta Mundial de Banca Digital, elaborada por PwC a partir de entrevistas a 157 responsables de tecnología y sistemas de entidades de Europa (incluida España), América y Asia, los usuarios de banca móvil aumentarán un 64% hasta 2016; y los clientes vía redes sociales y banca *online* también acumularán importantes subidas: un 56% y un 37% respectivamente. Ante estas previsiones, el sector de las cooperativas de crédito, al igual que el resto del sector financiero, tienen ante sí un importante reto, cuya superación le permitirá ganar eficiencia y competitividad en un mercado cada día más cambiante.

El sector financiero, el más afectado

La industria financiera es una de las más afectadas por la revolución tecnológica actual. Como reconoce Francisco González, en su artículo *Innovación para la banca del siglo XXI*, esto se debe a que este sector trabaja con dos materias primas, que son, la informa-

Espabilarse o morir

Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unacc

ción y el dinero, y éste, a su vez, puede desmaterializarse, convertirse en apuntes contables –esto es, en información almacenable, procesable y trasmisible- en tiempo real y a un coste muy bajo, elementos que permiten claramente su digitalización.

Además, la caída de los márgenes, por un entorno económico complicado con bajos tipos de interés y unos exigentes requisitos de capital, conlleva a unos menores ingresos y rentabilidad. Si a esto se une una consolidación bancaria sin precedentes la ecuación está clara. El sector está obligado a ser más competitivo. La incorporación con rapidez de las innovaciones tecnológicas que le permitan ampliar su mercado y mejorar su productividad, reduciendo costes y permitiendo un diseño y una eficiencia más efectiva que las redes de sucursales, serán las claves del éxito. Además, las nuevas tecnologías facilitan y simplifican muchas de las tareas que ha de realizar el usuario, lo cual a su vez cambia y revoluciona la relación entre el banco y el cliente.

No obstante, la parte negativa en todo este proceso es que las entidades están operando de forma tradicional y con sistemas heredados que, en muchos casos, son complejos y de difícil interconexión lo que dificulta enormemente los nuevos proyectos. Por ello, la simplificación de los modelos operativos de las entidades es uno de sus principales desafíos para avanzar hacia una verdadera banca digital.

En este contexto no hay que olvidar que la confianza en el sector financiero se ha visto dañada por la actuación de algunas firmas, por lo que en esta nueva etapa toca restaurar esa confianza pérdida y hacer patente las diferencias de formas de actuar entre las distintas entidades que conforman el sector financiero. Incidir en la transparencia y las buenas prácticas que permitan devolver la reputación pérdida, serán dos objetivos esenciales en los cuales las nuevas tecnologías también tienen mucho que aportar gracias a la cercanía e inmediatez que proporcionan en la relación con los clientes.

Adiós al monopolio

Las entidades de crédito tienen que asumir que han aparecido nuevos competidores con muchas ganas de comerse el mundo. Además, parten con una ventaja: no cuentan con estructuras gigantescas y menos aún con estructuras obsoletas, que incrementan los costes y reducen la eficiencia.

Internet y la banca móvil están impulsando la retroalimentación existente entre el sector de las telecomunicaciones y el negocio bancario, la cual ofrece oportunidades de colaboración entre los operado-

Espabilarse o morir

Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unacc

res de ambos sectores. De hecho, muchas de las innovaciones, basadas en ideas sobre el pago digital, están llegando de entidades no bancarias. En particular, las grandes plataformas de Internet están centrando su atención e investigación en nuevos servicios *online* y tecnologías a través de varios sectores. Algunos proveedores no bancarios ya han obtenido licencias para que puedan ofrecer ciertos servicios financieros, mientras que otros tienen licencias de dinero electrónico. Al mismo tiempo, los jugadores ya establecidos -como las compañías de tarjetas de crédito y de telecomunicaciones- están intensificando sus esfuerzos para conseguir también acceder al mercado de soluciones de pago digitales.

Los gigantes de la red como Google, Facebook o Amazon ya están entrando en el negocio financiero con actividades que completan su negocio y que generan contactos recurrentes, lo que en definitiva es información, la más poderosa herramienta para estas empresas de consumo.

Un claro ejemplo es Google, el cual permite el pago a través de los móviles vía Google Wallet, que da la posibilidad de enviar dinero a través de gmail como si se enviara cualquier otro tipo de archivo o pagar con el móvil. Por su parte, Amazon ha creado Amazon Store Card, que es una tarjeta de crédito para realizar compras en esta plataforma.

Otras de las grandes tecnológicas que ha entrado en el mundo financiero es Paypal, que cuenta con más de 130 millones de cuentas activas en más de 200 mercados. PayPal es una especie de cuenta virtual que se recarga con el saldo de cuentas corrientes de casi cualquier entidad bancaria. Con esto, al comprar en Internet, sólo hace falta proporcionar la cuenta de email de PayPal y la contraseña de PayPal para que se autorice el pago, el dinero se descuenta de la cuenta PayPal, por lo que no es necesario dar los datos de la tarjeta de crédito o débito al vendedor. Dado su potencial, Facebook ha anunciado un acuerdo con PayPal para que los anunciantes y los más de 1.000 millones de usuarios el servicio de pagos puedan realizar sus pagos de esta forma.

De ahí, que el Francisco González, presidente de BBVA, considere un error el menosprecio que algunos analistas están realizando a estas nuevas plataformas. “Los bancos que no estén preparados para estos nuevos competidores afrontan una muerte segura”, asevera.

También para las autoridades, los reguladores y supervisores financieros se plantean retos, si cabe más

Espabilarse o morir

Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unacc

complejos, ya que es vital mantener unas reglas de juego equilibradas entre los bancos y los nuevos *players*. Esto obliga a evitar vacios regulatorios y de supervisión en un mundo virtual, así como garantizar la seguridad, la privacidad, la competencia leal y la estabilidad financiera.

El cliente quiere más

Internet ha revolucionado la forma de comunicarnos y lo utilizamos prácticamente para todo en nuestra vida diaria, ya que nos permite compartir fotos, videos, sonidos y textos, quedar con nuestros amigos, escribir emails, realizar solicitudes, comprar entradas, hacer todo tipo de compras o leer una noticia.

En este mundo, el cliente quiere que también su entidad de crédito le permita mantener esa relación en todo momento y en todo lugar. La instantaneidad y la movilidad se vuelven predominantes en la evolución de Internet, una realidad que gracias a los *smartphones* y las *tablet* cada día es más posible en cualquier parte del mundo.

En la actualidad, cualquier joven de 30 años no entiende el mundo sin móvil o sin conexión a Internet. De hecho, ellos no perciben las nuevas tecnologías como únicas, innovadoras, diferentes o sorprendentes. Ellos simplemente esperan que el mundo trabaje en este contexto. Para poder analizar la realidad, hay que tener en cuenta que una persona joven dedica de media 94 minutos al día a consultar su email, escribir mensajes o usar alguna apps.

Ante esta realidad, si las entidades no introducen las innovaciones en la relación con su cliente con la misma rapidez con la que los clientes adoptan las nuevas tecnologías, la banca tradicional podría estar en desventaja y en riesgo de pérdida de clientes ante los nuevos competidores.

Cordón umbilical

En la actualidad, las nuevas tecnologías permiten mantener conectado al cliente con su entidad en todo momento, como con una especie de cordón umbilical, que permite ayudar al usuario ante cualquier necesidad que le surja.

En este sentido, la oficina física desempeña un importante papel, ya que permite a la entidad estar más próxima a los usuarios y escalar puestos en la tarea de seguir conociendo y solucionando sus necesidades financieras. Sin embargo, debe sufrir su propia mutación: escalar un nivel en la jerarquía y convertirse en un centro de negocios y de asesoramiento financiero a los clientes, aportando valor añadido y buscando la optimización del resto de la red. Estas ofici-

Espabilarse o morir

Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unacc

nas deben ser el núcleo que permite implementar las estrategias adecuadas para que el cliente conozca todas las herramientas que tiene a su disposición, se familiarice con ellas y sepa realizar el necesario trasvase desde el trato personal a otras herramientas que la entidad pone a su disposición, sobre todo, en las operaciones más sencillas.

Como recoge la Fundación Telefónica en su libro *Las TIC y el sector financiero del futuro* el principal cambio de paradigma en el modelo de distribución presencial de las entidades financieras está siendo el paso de un modelo de oficina transaccional, en el que la propia arquitectura interior de los locales está concebida en torno a la ventanilla, a otro basado en una oferta de asesoramiento profesional y actividad comercial. Para hacer posible este cambio es necesario liberar al personal de la red de oficinas de las operaciones de caja. Así, las entidades ofrecen incentivos al uso de canales electrónicos para la mayor parte de las operaciones y desvían las transacciones de manejo de efectivo a los terminales de autoservicio.

Así, la oficina dejará de ser la primera imagen de una entidad de crédito, tomando mayor protagonismo la página web y las nuevas aplicaciones tecnológicas, como por ejemplo las app's. De hecho, ya existen entidades que permiten realizar, a través de estas aplicaciones, operaciones de todo tipo, como el envío de transferencias indicando el número de teléfono del destinatario, la compra de entradas para espectáculos o la compraventa de valores bursátiles.

Los *smartphone* se deben convertir en otro de los canales más cercanos con el cliente español que en la actualidad existe. Según el informe Spain Digital Future in Focus de comScore, España se ha convertido en el país europeo con mayor tasa de penetración de smartphones, con un 66%. Si en origen estos teléfonos inteligentes se utilizaban para conectarse a Internet, ver la prensa o mandar whatsapp, cada vez un mayor número de usuarios está dando el paso hacia la banca móvil. De hecho, según la consultora GFT, de cara al año 2017, 1.000 millones de personas realizarán transacciones financieras *online* y utilizarán la banca móvil.

Ante esta posible realidad, las entidades tienen que actuar y enfrentarse al nuevo reto de ofrecer su gama de servicios bancarios por distintos canales, que, a su vez, estén sincronizados e integrados entre sí.

El objetivo de este cordón umbilical es que se incorporen las nuevas tecnologías en toda la cadena de valor del sector financiero, incluyendo todos los puntos de contacto con los clientes y los procesos des-

Espabilarse o morir

Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unacc

de el principio al final. De esta forma, las entidades pueden crear interacciones más personalizadas del cliente, lograr un funcionamiento eficaz en la organización.

La importancia de las redes sociales

Pero hablar de un sector financiero digital también pasa por tener cada día más presencia en las redes sociales. Éstas se deben convertir gradualmente en un canal permanente para la banca minorista, ya que el crecimiento en la penetración continúa creciente entre los clientes y los bancos deben aprovechar este canal como una forma innovadora para la construcción de una relación cliente-banco más personalizada.

Y es que en este momento la mayor parte de la actividad en Internet pasa por las redes sociales, que se han convertido en las plataformas de preferencia para todo tipo de actividades: relaciones, marketing, correo electrónico, medios de comunicación, ocio… Se trata de una tendencia importante que está afectando a toda la sociedad y a la cual las entidades financieras no pueden ser ajenas.

Según el último informe de Capgemeni, la gran mayoría de los clientes de los bancos (un 89%) tiene una cuenta en redes sociales y más del 10% de los clientes dice que ya utiliza estos canales al menos una vez a la semana para interactuar con su banco. Sin embargo, la mayoría de las entidades están todavía en las primeras etapas de desarrollo de un plan para redes sociales según esta encuesta.

En este sentido, PWC va todavía más allá y asegura que los usuarios de redes sociales crecerán un 56% hasta 2016. De hecho, la consultora asegura que es necesario que las entidades implementen un eficiente plan estratégico en las redes sociales, que incluya, plataformas adecuadas para el soporte y desarrollo de aplicaciones, analíticas de *Big Data* para procesar los datos de los clientes y generar nuevos proyectos. Además, es necesario contar con personal de apoyo dedicado a prestar atención al cliente en tiempo real y a abordar los temas de reputación. Por último, todo este plan tiene que estar acompañado de un programa de mitigación del riesgo y una mejora de la fiabilidad y la seguridad de los datos de clientes.

Ventaja competitiva

Para los bancos, la buena noticia es que tienen una importantísima ventaja competitiva: el gran volumen de información del que ya disponen acerca de sus clientes. El reto es transformar esa información en conocimiento y utilizar este conocimiento para ofrecer a los clientes lo que desean.

En este sentido, las cooperativas de crédito parten con cierta ventaja, porque tienen un conocimiento profundo de sus necesidades, que otro tipo de banca no puede obtener. Esto se debe a que la relación con las cooperativas de crédito ha sido una relación a largo plazo, que incluso se mantiene a lo largo de toda la vida y se une a través de generaciones. Además, en las cooperativas de crédito se da la particularidad de que el cliente, en muchos casos, es también el socio de la cooperativa, existiendo así una vinculación total.

Pero en la nueva era es importante que este conocimiento del cliente se potencie y se utilice en beneficio del usuario. Sobre todo, porque en la actualidad, el cliente cada día es más exigente y su lealtad a la entidad ha de ser correspondida con un servicio impecable y una solución para todas y cada una de sus necesidades, por lo que las entidades de crédito deben esforzarse aún más por mantener esas relaciones. La banca debe orientarse a ofrecer información personalizada y adaptada a cada cliente, que le ayude en la toma de decisiones.

Para ello, los bancos tienen que exprimir todo el conocimiento que tienen del cliente, aprovechando y analizando la información que tienen sobre transacciones, hábitos de consumo y comportamiento financiero, para así ofrecerle servicios más personalizados y adaptados a sus necesidades. El esfuerzo en intensificación en el uso de la tecnología para conocer mejor al cliente debe tener como objetivo generar una propuesta de valor atractiva que permita retener al usuario por su calidad. No obstante, esto supone un cambio significativo respecto a los programas de fidelización tradicionales.

Como bien ha demostrado esta crisis, no todos los productos valen para todos clientes, ni todos los clientes demandan los mismos productos. Por ello, la clave de la banca del siglo XXI es que las entidades desarrollen productos a medida del cliente, que nazcan y se creen a partir de ese conocimiento.

En este sentido, es importante desarrollar aplicaciones y herramientas que vinculen los hábitos de los clientes con potenciales productos que puedan cubrir sus necesidades. Y es ahí donde está el nuevo futuro de las cooperativas de crédito. Uniendo su *expertise* con las nuevas tecnologías, este sector será capaz de hacer una banca más global y personalizada, acorde con el mundo en el que vivimos.

Carmen Motellón García
Directora financiera de la Unacc

Colaboradores

Alonso Cuerdo, José Ángel
Licenciado en Ciencias Físicas. Física Teórica y Fundamental. Universidad de Salamanca. José Ángel tiene más de 15 años de experiencia en la gestión de cuentas clave (Estrategia, Comercial, Operaciones, Tecnología), gestión de equipos y proyectos, en los sectores de Telecomunicaciones , Utilities, EEFF y Nuevas Tecnologías y Servicios. En la actualidad es senior manager IT Advisory de KPMG. Dentro de esta firma ha desarrollado competencias en lanzamiento de operadoras, proyectos de transformación internacionales, dirección de contratos de outsourcing, dirección de líneas de servicio, ventas complejas, desarrollo de personas, gestión del cambio, impacto e influencia, relaciones y alianzas, optimización de recursos, desarrollo de casos de negocio y presupuestos, metas y expectativas. Tiene especial foco en Project Management, Gestión de Clientes, Procesos Operativos (BPM, PLM, Mejora Continua, QA…), Sistemas de Información (PM, Planes de Sistemas, ITIL, Sourcing, CMMi, Integración…), Soluciones y Plataformas BSS / OSS / ERP / MdW.

Calvo Salanova, José Luis
Diploma en Information Technology por la Universidad de Cambridge y Master en Dirección de Sistemas de Información por el IE Business School, graduado con honores en ambos. Comenzó su andadura profesional en 1994, habiendo sido director de desarrollo software en la consultora Infoglobal y director de calidad software y tecnología en Adecco, y desde el 2000 trabaja en Microsoft, siendo responsable de la vertical de servicios financieros desde 2008. En la actualidad es director de Desarrollo de Negocio de Servicios Financieros en Microsoft ha colaborado como profesor asociado con el IE Business School y es miembro del consejo de Nomaders.com. A lo largo de su trayectoria profesional ha tenido la oportunidad de dirigir áreas de tecnología de la información, tales como arquitectura de software y calidad, de liderar diversos proyectos como consultor de tecnología, y de liderar el desarrollo de negocio en el sector financiero como fabricante de software. La mayoría de su trayectoria la ha dedicado al sector de la banca, por lo que tiene un interés especial en este sector.

García de la Cruz, Rodrigo
Ingeniero Industrial y Economista, además de Executive Master en Dirección de Entidades Financieras con Mención de Honor y Diplomado en Mercado de Capitales y Financiaciones Estructuradas por el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). Forma parte del Departamento de Banca Corporativa Internacional en Citibank, y cuenta con más de 12 años de experiencia (sector financiero, industrial y consultor), habiendo desarrollado su carrera profesional en diferentes departamentos de Citibank, Barclays, Banesto y Renault. Compatibiliza su trabajo con el codirector del Programa Directivo de Innovación y Tecnología Financiera del IEB, además de Profesor en el Master de Corporate Finance y en el Master en Dirección de Entidades Financieras. También es miembro del Departamento de Investigación del IEB. Ha llevado a cabo la dirección y comunicación de proyectos como: El Futuro de las Oficinas Bancarias (2012), Los competidores del Sector Financiero (2013), Hacia Mercados Alternativos de Financiación y el MARF (2014). Además, escribe regularmente en medios económicos: El Economista, Expansión, Invertia, Cinco Días...y participa en otros medios de comunicación a través el IEB: TVE, Antena 3, Gestiona Radio (tertulias en Pulso Empresarial) y Radio Intereconomía. Es el fundador y administrador de los grupos en LinkedIn: "Banca 3.0" y "Corporate 3.0".

García Romera, Pedro
Licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza y abogado del Estado. Representa a Caja Rural de Burgos, Fuentepelayo, Segovia y Castelldans, entidad que ostenta la presidencia del Consejo Rector de la Unacc. Ha prestado servicios en las abogacías del Estado de Ceuta, Algeciras, Cádiz y Burgos, siendo en esta última el abogado del Estado-Jefe de 1973 a 1992. Además, ha sido presidente de la Asociación española de Cajas Rurales desde 2003 hasta 2010. En la actualidad, es el presidente de Caja Rural de Burgos, Fuentepelayo, Segovia y Castelldans, presidente de la Fundación Caja Rural de Burgos y consejero del Banco Cooperativo Español.

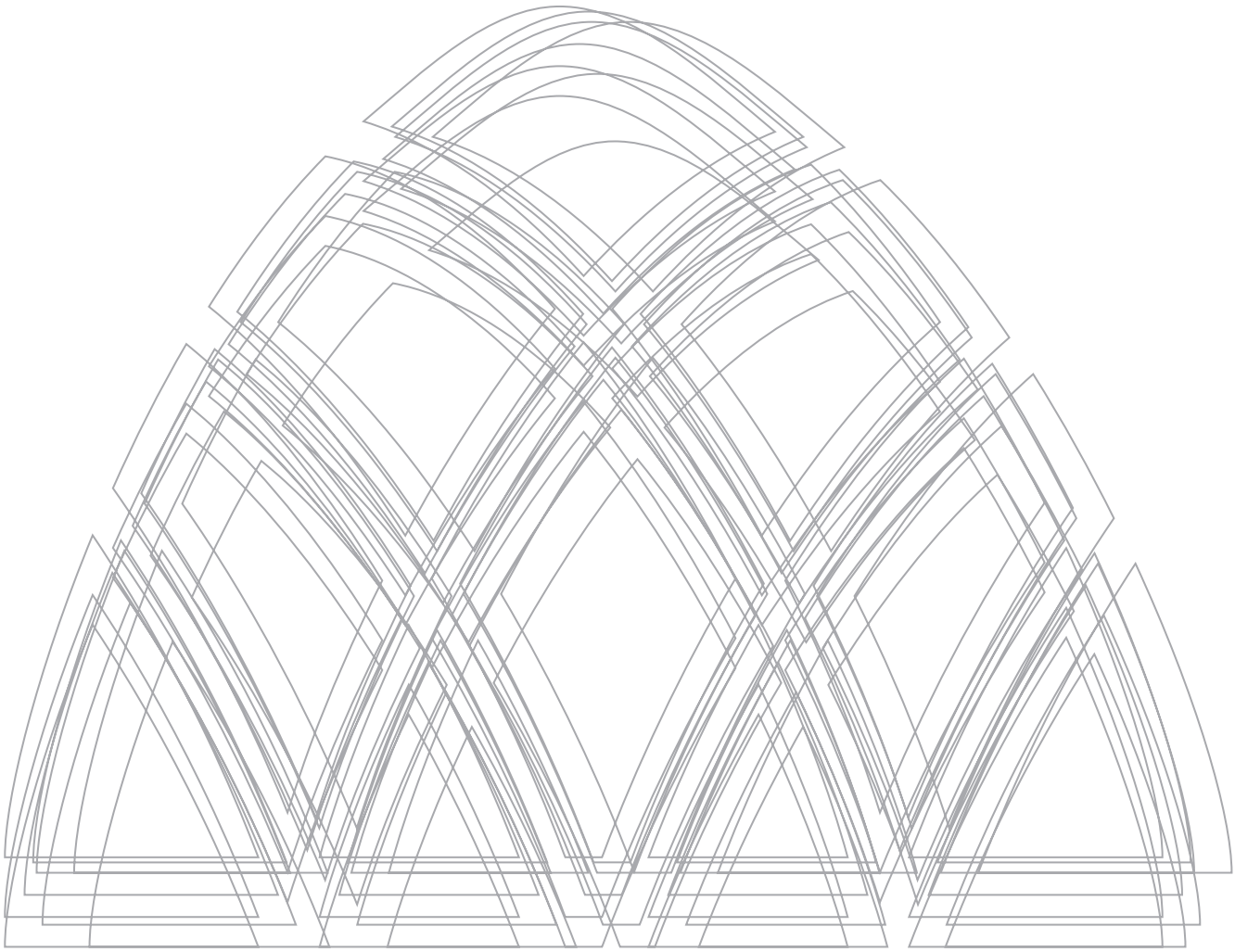
Huss, Nicolas
Licenciado en Derecho y doctorado en Ciencias Políticas y Gobierno, ambos por la Universidad de Toulouse. Es consejero delegado de Visa Europe desde el uno de octubre de 2013. Es responsable del negocio de Visa en 37 países europeos, que representan un tercio de todo el gasto que se realiza con Visa en el mundo, tanto con tarjetas como online. Antes de su incorporación a Visa Europe, Nicolas fue consejero delegado de Avant, parte de Apollo Group, para España e Irlanda, donde supervisaba el negocio de financiación al consumo para Apollo Global Management. Previamente, Nicolas trabajó en negocio de las tarjetas de pago para Bank of America como responsable de optimización de portfolio y cobros en Europa de MBNA. Además de dirigir los servicios con tarjeta en España, también era responsable de cobros en Europa (para los portfolios del Reino Unido, Irlanda y España). Nicolas cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en la industria de los servicios financieros. Fue consejero delegado en España de GE Money y desempeñó diversos puestos ejecutivos en varios países en Europa y Latinoamérica para GE Capital. También fue miembro del consejo de varias empresas conjuntas formadas por entidades financieras españolas y miembro del consejo de GEC SAS (GE France Financial Entities Holding).

Martín García, Javier
Licenciado en Ingeniería de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid. Además, ha realizado el Programa de Dirección General de Empresas del IESE. Profesionalmente en activo desde 1984 a través de diversos proyectos empresariales, cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector de las Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías. Ha sido presidente y consejero delegado de KERN Datanet, S.A., director general de Telindus España, vicepresidente corporativo de Telindus Group y consejero delegado de Telindus España. Fue nombrado consejero de Tecnocom el 25 de abril de 2005 y reelegido por última vez en junio de 2010.

Moreno García-Mansilla, Vicente
Ingeniero Naval por la Universidad Politécnica de Madrid. Ingresó en Accenture en 1985 y fue promovido a socio en 1995. Su trayectoria destaca, entre otras cosas, por la apertura de las oficinas de Accenture en Polonia y por su labor al frente del área de Estrategia y Crecimiento en Servicios Financieros para Latinoamérica, África, Europa del Sur y del Este. En 2005 fue nombrado consejero delegado del Grupo Accenture en España y desde enero de 2007 es también presidente.

Motellón García, Carmen
Ingeniero de Caminos Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid, MBA por el Instituto de Empresa y administradora civil del Estado. En la actualidad es directora financiera de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc) y miembro del Comité Consultivo de la CNMV. En su trayectoria profesional ha desempeñado, entre otros, los puestos de asesora coordinadora en materia de avales de la Vicepresidenta Segunda del Gobierno y Ministra de Economía y Hacienda, subdirectora general de Co-bros y Pagos del Estado de la Dirección del Tesoro y jefe del Servicio de Contabilidad de la Comunidad de Madrid. Ha sido también consejera de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre y de Minas de Alma¬dén y Arrayanes.

Trias i Capella, Ramon
Licenciado en Ciencias Económicas y profesor mercantil por la Universidad de Barcelona. Socio fundador y presidente-director general de AIS- Aplicaciones de Inteligencia Artificial, S.A. desde 1987. Su desarrollo profesional tiene dos etapas: la primera muy vinculada al sector financiero y a la informatización del mismo. Trias es uno de los protagonistas en la aplicación de herramientas informáticas en la banca. Su segunda etapa profesional comienza con la creación de AIS hasta el día de hoy. Actualmente dedica a la investigación y al desarrollo de nuevas soluciones, siempre persiguiendo un objetivo: ofrecer a sus clientes tecnologías innovadoras que faciliten su actividad diaria y que a su vez les aporte beneficios tangibles.



www.unacc.com

Unión Nacional de Cooperativas de Crédito • Alcalá 55 28014 MADRID • T +34 917 819 418

unacc