



# La banca, pendiente de la rentabilidad de los avances tecnológicos

El sector financiero cree que la banca por el móvil y los pagos sin contacto se acabarán imponiendo pero cuestiona la implantación rápida de estos logros por su coste

IÑIGO DE BARRÓN

La banca tiene problemas candentes sobre la mesa: necesita capital, márgenes en el negocio, provisiones, frenar la morosidad y recuperar la confianza de la clientela. Pero lo urgente no le permite olvidarse de vigilar por dónde avanza la tecnología, que es el corazón del negocio financiero.

La banca española ha destinado miles de millones a la inversión en cajeros (tiene una de las mayores redes del mundo) y a los sistemas de banca *online*; ha ofrecido todos los servicios a todos

los clientes, una estrategia que es costosa. Pero, en un ambiente de fuerte competencia, el sector se ha visto obligado a ofrecer una amplia gama de servicios.

Miguel Montes, director general del Banco Sabadell, considera que la tecnología "es un intangible que condiciona la relación física con los clientes, que acceden al banco por todos los canales que se ofrecen", según comentó en un desayuno organizado por esta entidad financiera y EL PAÍS. Montes considera que el sector se encuentra ahora en una "encrucijada sobre la tecnología del futuro, donde el pago

por móvil se abre como una gran ocasión para convertirse en el primer vehículo multicanal".

Enrique Dans, profesor de Sistemas de Información de IE Business School, admitió que la banca española había sido punta de lanza en los desarrollos tecnológicos, "con lo que se colocó por delante de otras, como la estadounidense, pero desde hace unos años creo que ha frenado su inversión y eso se nota en el desarrollo del comercio electrónico, cuyo avance está bloqueado".

Borja Foncillas, socio de Analistas Financieros Internacionales (AFI), justificó, de alguna for-

ma, esta parada del sector. "La banca española acaba de vivir la reconversión industrial más importante en veinte años, al tiempo que las cajas han roto la relación emocional y territorial que tenían con sus clientes", describió. Al margen de estos problemas, Foncillas advirtió al sector financiero que no puede descuidarse "porque están llegando nuevos entrantes: operadores telefónicos, con experiencia internacional en transacciones de pago que se unen a otros más expertos, como Pay-pal".

Luis García Cristóbal, director general de Visa Europa para

España y Portugal, comentó que la banca no podrá evitar las grandes inversiones en tecnología "porque llega un gran desarrollo de la *Near Field Communication* (NFC)", que es una tecnología de comunicación inalámbrica, que permite el intercambio de datos entre dispositivos. "Sin embargo, para aplicar estos avanzados sistemas es necesario grandes inversiones porque hay que adaptar los móviles, las terminales punto de venta (TPV) de los comercios, los cajeros y las tarjetas".

David del Val, director de productos y servicios de Telefónica





El pago sin contacto puede ahorrar mucho movimiento de dinero en metálico. / J. A. HUERTA

Digital, señaló un punto clave en esta discusión: "¿Cómo se gana dinero con la aplicación de esta tecnología? ¿Dónde están los márgenes? Lo que falta es que encontrar el negocio en estos desarrollos. A los comerciantes se les puede ofrecer gran cantidad de datos sobre quiénes son sus clientes tratando los datos de las compras que hacen por las TPV para su utilización comercial, pero no es fácil convencerles de las ventajas".

Luis Martín Cabiedes, socio de Cabiedes & Partners SCR, con un discurso rompedor, cuestionó el planteamiento de la búsqueda de rentabilidad en la inversión tecnológica. "La visión de los bancos es que sus clientes son parte de su negocio y no es así. Internet abre unas posibilidades inmensas a los clientes que pueden tener relaciones con multitud de entidades. Internet destroza las industrias a las que afecta de manera directa, como le ha sucedido a los medios de comunicación, y el usuario ya



**Enrique Dans**  
IE Business School  
"La banca se queda atrasada"

► El profesor de la escuela de negocios cree que la banca española fue muy rápida en la implantación de los avances tecnológicos en décadas pasadas, "pero en los últimos años se está quedando atrás en todo lo relacionado con el comercio electrónico".



**David del Val**  
Telefónica Digital  
"La clave es ser rentables"

► Una de las claves para la aplicación de las nuevas tecnologías es encontrar la rentabilidad de todas las implantaciones tecnológicas, tanto las relacionadas con la utilización del móvil como medio de pago, como las terminales punto de venta de los comercios.



**Miguel Montes**  
Banco Sabadell  
"El pago por móvil tendrá futuro"

► "El pago por móvil se abre como una gran ocasión para convertirse en el primer vehículo multicanal y un medio de pago. Pero es cierto que la banca española está en una encrucijada para definir cómo usa la tecnología en los próximos años".



**Borja Foncillas**  
Socio de AFI  
"No habrá negocio para todos"

► "En la utilización de las tecnologías no creo que haya pastel para todos. Estos negocios son muy grandes en volúmenes pero de márgenes muy bajos y hay muchos operadores telefónicos o de marcas de tarjetas que quieren entrar en estos desarrollos".



**Luis García Cristóbal**  
Visa España  
"El 25% del PIB es economía oculta"

► El responsable de Visa Europa para España y Portugal cree que hay 75.000 millones de pagos inferiores a 15 euros. "Por eso puede tener futuro el pago con tarjetas sin contacto que ahorra el metálico. Afloraría parte de la economía sumergida, es el 25% del PIB".



**Luis Martín**  
Cabiedes & Partners  
"Internet destroza las industrias"

► Internet da el poder a los clientes. Las entidades financieras creen que los clientes son suyos, pero no es así. Internet destroza todas las industrias a las que afecta porque acaba con su rentabilidad. El usuario no va a hacer lo que las empresas quieren".

no hace lo que las empresas quieren".

El director general del Sabadell aclaró que la entidad es consciente de que "no tiene la propiedad sobre los clientes. Aceptamos que la tecnología y las redes sociales modificarán la forma de trabajar de la banca, pero no vamos a desaparecer. Nuestra función es clave para la sociedad y, sin nosotros, están las cavernas".

Miguel Montes explicó que el Sabadell advirtió hace tiempo que la relación con el cliente se estaba perdiendo en las redes sociales "y nos movimos para evitarlo. El banco debía estar donde están las personas" y entraron en Facebook y Twitter, entre otras iniciativas. "Es un riesgo entrar en estos campos, pero no tenemos miedo ni a la mala fama ni al elogio", resumió.

Como no podía ser de otra manera, Montes retomó la cuestión de la rentabilidad. "¿Quién paga la implantación de las tecnologías de NFC? Los comerciantes y los usuarios en general se resisten a pagar comisiones y todos estos avances son muy caros". Además, añadió que Pay pal y otros jugado-

res "tienen una relevancia determinada, no son ahora una amenaza real".

La visión de Dans es otra diferente. Los avances son imparable "y, tarde o temprano, se harán pagos en los TPV con el móvil sin contacto. La industria bancaria española se resiste, por eso el

**Montes: "El Sabadell está en Twitter y Facebook, donde están las personas"**

**"Google tiene éxito porque propone servicios gratis al usuario", dice Dans**

comercio electrónico es un milagro en España". Para este profesor Google será una clave de futuro: "Propone servicios y posibilidades gratis para el usuario y es una marca que tiene la confianza del usuario".

Cristóbal, responsable de Visa, coincide en que la tecnología avanza inexorablemente pero "la clave de esa batalla será la confianza en la marca de los operadores. El móvil será un elemento de futuro, que se convertirá en nuestra cartera actual: llevaremos todas las claves de las tarjetas, los recibos de las compras, las entradas de cine y hasta la foto nuestros seres queridos. Será una comodidad enorme para los ciudadanos", anunció.

Foncillas, de AFI, cuestionó un final feliz de esta película. "No creo que haya pastel para todos. Estos negocios son muy grandes en volúmenes pero de márgenes muy bajos y no hay un solo operador o una sola marca de tarjetas, sino muchas". En su opinión, "es muy chic apoyar las *starts-ups*" (nuevos negocios del mundo Internet) "pero hay que demostrar sus estrategias y las claves de la supervivencia", añadió.

Al final de todo, según Foncillas, las cúpulas de la banca son sensibles a estos movimientos, "pero creo que no se trasladan a los gestores de las oficinas. Antes el director de la sucursal era algo

parecido al *community manager actual*" (responsable de gestionar el buen nombre de una marca en las redes sociales) "pero ahora no pueden escribir nada en Facebook o ni siquiera por correo electrónico por las posibles responsabilidades que puede tener lo que escriba".

Dans coincidió en que un banco no puede estar todo el día aplicando novedades tecnológicas "porque la clave en este negocio es tener una estrategia. Eso es lo que falta, un nuevo concepto estratégico que entienda que el cliente puede venir por cualquier lado".

Cabiedes recordó que Apple controla cientos de millones de cuentas, "más que muchos bancos, y mañana puede ser una entidad si adquiere un pequeño banco".

Montes aceptó el guante, por las indirectas lanzadas. "Los bancos son empresas donde se busca la productividad de una manera radical. Con cualquier cambio hay que aprovechar las economías de escala, aunque somos conscientes de que todos perdemos algo en la batalla de los nuevos entrantes y modelos tecnológicos. El reto es lograr que esas

**Foncillas: "El empuje tecnológico no llega a los directores de oficina"**

**"Apple maneja cientos de millones de cuentas", recuerda Cabiedes**

corrientes acaben trabajando dentro del banco". Y por último, un comentario directo: "Apple transacciona con miles de millones de cuentas, pero todos esos movimientos acaban en un banco".

Desde Visa también se quiso poner el acento en la rentabilidad de los negocios. "Habitualmente se hacen unos 75.000 millones de transacciones menores de 15 euros. Por eso puede tener futuro el pago con tarjeta sin contacto, por todo lo que ahorra en movimiento de metálico. Además, se calcula que en España el 25% del PIB es economía sumergida, por lo que los pagos electrónicos ayudarían a reducir esa cifra. Esto es lo que puede hacer que los Gobiernos europeos ayuden a implantar estos sistemas de pago electrónico".

¿Pero qué parte de la clientela utiliza todos estos avances tecnológicos tan caros y difíciles de rentabilizar? Para Montes cada día son más los que se apuntan a las tecnologías, aunque ni siquiera ellos sean conscientes. "Poco a poco se han acercado a Internet y si no tienen experiencias negativas, valoran su comodidad", comentó. Pero admitió que la relación personal en la banca "sigue siendo un factor decisivo, sobre todo para las decisiones más importantes". Y por último un dato revelador: "Los jóvenes abren cuenta en las entidades que tienen más cerca de su casa o centro de estudio o trabajo o en las que conocen a alguien". ■