



83 CONVENCIÓN BANCARIA

“PROSPERIDAD PARA TODOS EN LA ERA DIGITAL”

Versión estenográfica

Acapulco, Gro., 13 de marzo de 2020.

Conferencia “The Digital Innovation Imperative”

- **MAESTRA DE CEREMONIAS:** Invitamos al señor Dan Cobley al escenario, que impartirá nuestra última conferencia del día de hoy.

Dan Cobley es ex Director de proyectos de Google Reino Unido e Irlanda.



- **DAN COBLEY:** Señoras y señores, muy buenos días.

Lamento que mi español no es suficientemente bueno para hacer este discurso en su idioma, tendré que estudiar más.

Son cambios extraordinarios, pero no estoy hablando de las últimos tres o cuatro semanas donde ha habido este problema en el mercado, estoy hablando de la última generación, una transformación dramática del mundo en donde vivimos.

Simplemente para ilustrar esto, ¿quién reconoce el lugar que estoy mostrando en la pantalla aquí, alguien reconoce cuál ciudad es esta en la pantalla? ¿Alguien? Shanghái, correcto.

Es Shanghái, sí es Shanghái, hace aproximadamente 30 años, es esa misma ciudad, es la misma toma, pero el día de hoy. La parte verde que tenemos a la izquierda es lo único que permanece igual después de una generación.

Hemos visto este nivel de transformación a lo largo de nuestras enteras, de todas nuestras vidas. Toda esta transformación se basa en toda una serie de plataformas tecnológicas que siguen esta forma familiar para nosotros, y que ha transformado nuestras vidas durante el último siglo aproximadamente.

Cada una de estas plataformas es como un escalón, al inicio los doctores anteriores, los innovadores encontraban algo nuevo, y después se facilitó y siguió la línea azul o empezó a ser adoptada por la mayoría, y entonces se empezó a acelerar y siguió esta forma que conocemos también.

Básicamente son los únicos locos los que recogen lo nuevo adecuadamente, las personas que detectan algo nuevo consideran que es algo loco, pero luego pasa de ser utilizado por los que lo adoptan al inicio. Eventualmente todo mundo considera que es muy emocionando adoptar eso y se considera algo normal.

Y si pensamos en el automóvil tal vez o en una de las plataformas esenciales que ha regido el cambio en el último siglo.

Cuando salió el primer auto era ruidoso, caro, peligroso y la legislación dice que solamente podíamos manejar uno si había una persona frente a nosotros. Utilizar uno de estos era algo loco, pero poco después mejoraron.

Henry Ford diseñó algo mejorado y se convirtió en algo muy emocionante, como lo sabemos el día de hoy, el tener un automóvil es algo sumamente normal, cotidiano.

Pero la transformación de esto, no solamente los cambios de cómo vivimos, básicamente fue la transformación del inicio en donde los talleres, los establos, fueron relevantes, y fueron sustituidos por los talleres de reparación.

Además, el cambio sustancial sobre todo esto, básicamente el automóvil ha permitido que nos cambiemos de una ciudad a otra, que estemos lejos de la casa donde vivimos, que salgamos a comprar fuera de casa y esto no hubiera sido posible en la era del caballo, la carroza y el caballo.

Con la introducción del modelo T de la Ford fue fácil predecir que iba a ser una mayor producción de automóviles. Pero cuando se establecieron estas plataformas fue importante pensar que se está construyendo arriba de ellos y cómo esto cambia nuestros mundos.

Bien, si vemos ahora lo que tenemos a la derecha de mi primera gráfica, pueden ver ustedes la última generación de las plataformas de tecnología, computadora, internet, el teléfono inteligente, y son la base del cambio dramático que ha sucedido en la última generación, el cambio más rápido de la historia humana.

Las vidas que vivimos en la actualidad es muy diferente a la que vivieron nuestros padres, nuestros abuelos, y eso es muy significativo cuando lo comparamos con las generaciones anteriores.

En 2007, de las cinco compañías más importantes del mundo, la gente empezó a vender partes para los automóviles, en 2017 las primeras siete compañías del mundo, todas se construyen sobre las plataformas que tenemos en la gráfica a la izquierda.

Aquí tenemos estas plataformas que están cambiando todos los sectores y vemos cada uno, donde está cada una de las industrias en esta columna de cambios, vemos lo que ha sido fundamentalmente cambiando en el entretenimiento, la televisión. El entretenimiento es muy diferente de lo que era hace varios años, tenemos la agricultura de lado; la banca la tenemos más o menos en medio, empezamos a ver algunos cambios fundamentales importantes, pero todavía tenemos más por venir.

Aquí este cambio bancario ha sido alimentado por un (inaudible) absoluto de efectivo que ha sido por los fondos de inversión de que han participado en esos negocios de Fintech, hay como 100 mil millones de dólares para operar estos negocios de Fintech que durante la última década si quitábamos la parte no financiera podemos ver que hay una tendencia constante tendencia al alza. Y se espera que esta tendencia continúa, ese dinero está alimentando innovaciones importantísimas.

Si vemos los servicios financieros en el Reino Unido, de aquí a la mitad definitivamente es uno de los mercados líderes en términos de la innovación y disrupción de los bancos en los medios financieros. Es aquí, aquí tenemos a México, hay una innovación muy emocionante que está pasando aquí en México; tenemos reguladores que están generando oportunidades y más innovación, y tenemos aquí a compañía como *Alphacredit*, y cada uno recarga cientos de millones de dólares para invertirlos en oportunidades de inversión y hay todavía más por venir.

Yo sugeriría que México está en una posición para moverse en la curva hacia arriba rápidamente, en los próximos años vamos a ver si sucede algo como esto, para las organizaciones que están aquí, que se consideran los (inaudible), realmente tienen que entender que esto es algo que está pasando ahora y pasa rápidamente, y no es algo que podamos tomar una situación de vamos a sentarnos a ver qué pasa.

Un cambio aquí tenemos con este caso de estudio, aquí tenemos este caso y hay que supervisar los cambios al extranjero y básicamente tenemos a la gente que está ahí en la diapositiva.

Aquí tenemos estas uniones que básicamente tuvieron una situación, estaban transfiriendo dinero de donde trabajaban al dinero donde vivían en Estonia, aquí tenemos menores costos y, por lo tanto, este trabajo se hizo más transparente, no había nada que esconder, todo era muy transparente.

Vamos a ver ahora cómo se dio esta destrucción en la transferencia.

TransferWise fue fundada en 1950 y decidieron intentar disruptir en este mercado. En el primer año lograron mover aproximadamente 10 millones de dólares, de una frontera a otra lo hicieron a través de una propuesta de gran valor, un horario más bajo de transferencia de dinero, pero a través de una página web y los bancos vieron esto y pensaron que no era relevante, o que es

pequeña, no va a tener muchos clientes, el impacto va a ser cero y el enfoque fue ignorarlos.

Después vemos qué pasó en años subsecuentes, cuatro años después, lo que ha pasado ahora, la transferencia, no es solamente una propuesta de bajo costo, sino una propuesta muy rápida y el viaje largo facilita las cosas, la gente se ve muy alentada para mover su dinero de un mar a otro.

Ahora han movido más de 12 mil millones de dólares, han tomado el 10 por ciento del mercado de los bancos británicos en las transferencias de dinero. Y esos bancos están perdiendo dinero en la actualidad.

Las personas que hacen la banca personal con este gran banco han puesto esto fuera de los bancos tradicionales, y el banco estaba perdiendo ingresos. Los bancos empezaron a preocuparse, en realidad no sabían qué hacer con esta preocupación porque no podían realmente bajar sus precios para estar al nivel de los fintech, y por lo tanto pensaron: “me voy a esperar a ver”.

Pero si vemos lo que está pasando en la actualidad, vamos a ver que no está ganando 100 mil millones de dólares, han tomado como tres puntos porcentuales de los bancos, como tres mil millones de dólares de ingresos de los bancos y en 2018 construyeron otra estrategia, o sea, pusieron su servicio en que se podían conectar las otras instituciones de financieras, y básicamente tienen al Fintech Bank en el Reino Unido.

Si ustedes son un cliente de banco pueden utilizar estos servicios de transferencia y los precios han bajado, básicamente se convirtió en dos por ciento más económico que la alternativa más barata que existía para sacar dinero del Reino Unido.

La gente estaba escogiendo su banco ahora, en base a esa oferta de servicio. Los grandes bancos no solamente perdían dinero, sino clientes también y están apanicados estos bancos porque no saben exactamente qué hacer en esta área.

Es interesante. Los puntos que vemos aquí, vemos que inicialmente cuando se lanzó la transferencia, dijeron: “voy a dar mi dinero a un par de niños de Estonia para que lo manden al extranjero con un (inaudible) que no conozco, suena loco pero esto ha estado y ya no es el loco, sino que es muy emocionante y le dicen a los amigos: “Mire, yo me ahorré 200 dólares, envié 2 mil dólares al otro lado

del mar”, esto va a ser algo estándar y normal dentro de poco tiempo. Y básicamente todo mundo espera que esto suceda en la actualidad.

Otro ejemplo es que los innovadores están con procesos, componentes con terceros de su organización.

Michael ya habló de los retos para mantenerse al corriente con las fuerzas para “Conoce a tu cliente” y hay muchas compañías. Una de las compañías es *Firo*, la compañía basada en Londres, que tiene un equipo de 250 científicos que trabajan en construir un sistema automatizado que solamente se puede hacer en un teléfono móvil en 15 segundos, con diferentes tipos, que cubren muchas compañías.

Hay muchas organizaciones en México que ya están utilizando este servicio. En el mundo entero están ganando 15 mil verificaciones al año.

La mayoría de los bancos no tienen los recursos para tener estos científicos de datos para hacer este esfuerzo, entonces tienen que asociarse de manera inteligente con socios que brindan este servicio.

Regresemos a Monzo, ya hablamos de esto previamente. Este es un banco de servicios completos, está quitándole muchos clientes a los principales bancos, se enfocan en el móvil. Han decidido hacer una interface rápida y tienen tres millones de clientes en la actualidad, están sumando 250 mil nuevos usuarios cada mes, con poco gasto en mercadotecnia, tienen aproximadamente el 40 por ciento de sus clientes, actúan con ellos todos los días, tienen 36 mil accionistas individuales.

Ya han hecho financiamiento colectivo y ya tienen 60 mil clientes que están absolutamente motivados para evangelizar este producto y servicios y tratar de reclutar a sus amigos, porque se consideran ellos mismos como participantes en este negocio.

Ahora, ¿Qué otro tenemos? A los gigantes de tecnología, estas compañías tecnológicas cada vez están invadiendo más y más nuestras vidas.

Si quieren saber algo o conocer algo, ¿a dónde van ustedes?, se van a Google; si quieren compañía, probablemente buscan en Facebook; si quieren enviar paquetes, a Amazon, entregar cualquier cosa que tengan en 24 a 48 horas, al

igual que en el Jardín de Edén, probablemente eso se vuelve trivial cuando uno quiere hacerlo a través de estos medios.

¿Cuál de estos es el que tiene la puerta para entrar a nuestras carteras? Probablemente la que está mejor posicionada es Amazon, si vemos qué pasa en Estados Unidos con Amazon, hay 100 millones de clientes que tienen cuentas con Amazon; ellos le dan a Amazon 12 billones de dólares de efectivo por anticipado por las cuotas que le pagan a Amazon y esa cifra deja pequeñas u otras cantidades de los que han votado otras cosas, que los americanos piensan que son importantes.

Y, por lo tanto, con esta relación Amazon tiene detalles de los pagos, todas las direcciones a los que uno pueda enviar cosas y una cantidad enorme de información sobre lo que nos gusta, lo que deseamos y nuestra vida financiera, y por supuesto ya están servicios financieros.

Básicamente hoy están en procesos de pagos y préstamos de las cosas que ayudan a lubricar su propuesta minorista, clave, pero están en una posición en donde fácilmente pueden expandirse.

Amazon está muy enfocado en su mercado clave en los Estados Unidos y en otros mercados del mundo para hacer este tipo de trabajos, extensiones.

Veamos lo que pasa fuera de los Estados Unidos.

Vamos a ver a India, lo que está haciendo Google ahí. En la parte posterior de la plataforma de pagos del gobierno Google le pagó a India una cantidad enorme y ahora tienen 67 millones de usuarios, son tres veces más de lo que tenían hace un año y están viendo más de 100 mil transacciones más al año; los consumidores están encantados de haber pagado o poder pagar a través de su móvil en vez de los métodos tradicionales.

¿Qué hacen con los comercios? Solía ser que para poder ser un comerciante uno tenía que aceptar los pagos digitales, y este era un proceso doloroso para el proveedor que hacía ese servicio, pero Google Pay puede hacer una compra con ustedes y en 10 minutos lo puede poner comerciante.

Y están utilizando esto para llegarle a los 60 millones o más pequeños negocios en el área o en los mercados de la India.

Pero si realmente quieres ver lo que está pasando con los gigantes de la tecnología, vean a China. Yo me pasé una semana en China hace nueve meses viendo qué es lo que está pasando ahí y qué pasando con las fintech, era fascinante, la mayoría de los lugares a donde fui a China no pude comprar nada, tenía efectivo, tarjetas de crédito, tenía Google Pay, pero las tiendas no aceptaban mi dinero, solamente aceptaban *Alipay*, básicamente de las ciudades de China no tienen efectivo y si no tienen estos mecanismos de pago no puede uno pagar nada; 1.2 miles de millones de personas en China tienen esta manera de pagos, tienen 175 millones de operaciones al día, estas son compras grandes.

El 11 de noviembre es el día de los solteros y tratan de combinar todo el poder como si fuera el *Black Friday* donde la gente compra, hubo 256 mil transacciones por segundo que pasaban por ese sistema de *Alipay*, estamos hablando de 10 veces más a la capacidad de lo que tienen los sistemas de Visa, de MasterCard en el mundo, tienen 100 millones pequeñas y medianas empresas y están prestando 300 mil millones de en préstamos a pequeñas y medianas empresas, es una escala extraordinaria la que estamos viendo ahí que no se ve en ningún otro lugar del mundo.

Esto muestra lo que los gigantes tecnológicos pueden hacer en los sistemas financieros.

Aquí tenemos a Alibaba que es lo que ha hecho en otro sector. En 1999 lanzaron Alibaba, que es el equivalente de China a Amazon y combinadas en su sitio de compras. Poco después encontraron a la gente para hacer los pagos y lanzaron a *Alipay*, básicamente es una manera fácil de pagar cero comisiones y la gente puede tener una cuenta.

Después de un rato se dieron cuenta de que la gente estaba teniendo suficiente efectivo en sus cuentas que no estaba funcionando para ellos, introdujeron *Yu'eBao*. *Yu'eBao* es una cartera para los ahorros de mercado, por lo tanto, lo que nos queda en la cuenta podemos ganar intereses, eso le da incentivo a la gente para mantener su dinero ahí.

Ellos vieron que a la gente le encantaba las tasas de interés que recibían en la interfase entre los usuarios, la gente empezó agregar dinero debido a las tasas que se le pagaban y para el 2017 *Yu'eBao* fue el fondo de mercado más grande del mundo, con 600 millones de usuarios y 250 millones de activos en el mercado esencialmente, simplemente salió eso de la cuenta de pagos.

Estas plataformas tienen una experiencia maravillosa y tienen un gran valor y pueden cambiar los mercados rápida y dramáticamente.

Por lo tanto, todo esto espero que señalen ustedes de los hechos de que esta industria tiene un punto muy importante, y es que las cosas están cambiando mucho más rápido que nunca antes cambiaban, en 5 o 10 años los mercados dramáticamente han sido, dramáticamente desaparecidos.

Tenemos este movimiento tan fuerte para esta medición, ya sea de pagos, ahorros, de mercado de dinero u operaciones en el extranjero, especialistas, de negocios tecnológicos, están diseñando esto y se están quedando con porciones de los ingresos se los están robando a los bancos.

Y luego tenemos esta nueva competencia, obviamente. La competencia existente de otros participantes que lo están haciendo mejor que están o incluyendo la tecnología en su oferta. Hay competencia de los fintechs.

Sé que actualmente, simplemente tratan de justificarse y hay competencia muy importante, como lo acabamos de mencionar.

Pueden ver ustedes aquí ver la amenaza, pero también pueden verlo como una oportunidad. La oportunidad está ahí si uno la aprovecha y nos podemos mover con la oportunidad e innovar. Por lo tanto, el tipo de organización que puede adoptarse en la forma como trabaja, su cultura, innovación, su mantra de liderazgo, estos cambios que estamos viendo representa más oportunidad que amenaza.

En la segunda parte de mi presentación quisiera hablar de cuáles son algunas de las características que veo en compañías como Google y algunas de las cosas buenas con las que se pueden empezar, que ilustra lo que se puede ser otro tipo de organización.

Voy a ver las reglas de innovación que recogí a través de siete áreas diferentes.

Regla número 1. Una misión alineada. Si nosotros vamos a empezar claramente a hacer cosas innovadoras y hacer cosas buenas, tenemos que tener una misión alineada sobre nuestro cliente.

Si nosotros vemos a Google cuando inicia, teníamos dos chicos en un garaje con sus computadoras y decidieron organizar la información del mundo para que fuera accesible y útil en el resto del mundo y eso es algo que tiene gran valor para los clientes.

Ahora, la compañía de tecnología más grande, tener mejores acciones, es lo que dijeron, era muy emocional y para tratar de impulsar a personas en Google para crear nuevas ideas.

Y si nosotros vemos AMAZON, que es la compañía más centrada en los clientes, Facebook, que el mundo es el más conectado y en los últimos años a lo mejor no han hecho lo mejor pero la ambición es clara.

Estamos hablando de lo que hacemos para nuestros clientes. Creo que todos nosotros en la organización pensamos en la misión de la compañía, el departamento, el equipo, tenemos que ver qué es lo que hacemos para nuestro cliente, cómo hacemos que esto sea parte de algo que los demás entiendan, que la gente tenga una autonomía real.

Si nosotros le damos a la gente una perspectiva, un campo muy corto en dónde trabajar, tenemos pensamiento corto, pero si les damos el alcance hacer cosas innovadoras, nos sorprenderemos de lo que pueden hacer, y empieza con tener una historia, con tener una narrativa en la organización sobre cosas heroicas que hicieron en el pasado y que están moviéndose, más allá de los parámetros esperados.

Todos usamos *Street View* en Google, la manera como empezamos fue muy interesante. Google Maps se acaba de lanzar, uno de los fundadores pensó: “¿No sería útil si antes de ir al destino que me lleva Google Maps podemos saber y ver cómo se ve ese lugar? Sería útil ver en mi computadora cómo se ven las cosas”.

Entonces, ese fin de semana tomo una videocámara digital y un amigo estaba llevándolo en la calle de Palo Alto, California y en video mostró, le hizo un video a las tiendas, y fue a su departamento esa noche y utilizó la programación para mostrar que podríamos tener un traslape de mapas y en lunes dijo: “Vean. ¿No está increíble? Podemos poner las fotos de los lugares en todas las calles del mundo”, y eso fue lo que sucedió con Google.

No estaba en su descripción de trabajo, no estaba en la carta de los accionistas, era tener una idea maravillosa de algo que podían hacer, y muchas de las organizaciones tecnológicas tienen ese concepto del 20 por ciento del tiempo o el viernes era la libertad, el viernes en la tarde, que le permite a la gente hacer cosas fuera de su trabajo diario, obligado.

Que sean consistentes con la misión de la compañía, pero que sea algo extra y aquí lo que podemos es imágenes de Google Earth.

Hubo un momento a mediados de los años 2000 y había un equipo trabajando en India y trabajaba en Google Maps y todo el día lo que hacían era hacer mapas de París, de Londres, de Nueva York y la gente en India ni siquiera podían comprar un mapa de la ciudad en donde vivían porque no existía.

Tuvieron esta perspectiva de su 20 por ciento, que si podíamos usar las fotografías que ya tenemos de *Google Earth* y puedo usar el conocimiento de la gente que vive en esos lugares y darles y permitirles anotar esas fotografías, un poco de tecnología podría verlo y podría decir: "Esta gente la llama *High Street*", entonces seguramente es *High Street*. De ahí vino Google Maps.

Y este video nos muestra un área que está fuera de la capital de Pakistán, son seis semanas de entregas de usuarios, de gente que está en las calles, y hay un lugar que no tenía ningún mapa, lo mapeó la gente, y en un par de años después, después de que lanzó Google Maps, el porcentaje de la superficie de la tierra que estaba mapeada pasó de un 20 por ciento a 95 por ciento, y todo se hizo de manera gratis, porque a alguien le dieron la libertad para trabajar fuera de su trabajo.

Entonces, piensen en la debilidad que existe y cómo podemos liberarlos si le damos a la gente algo de libertad.

Entonces, dándoles esa libertad también requiere que le permitamos a ellos fracasar. Si la gente tiene miedo del fracaso no van a intentar nada nuevo, y la manera más rápida para tener éxito es fracasar al doble. ¿Quieren fracasar al doble? Levanten la mano. No, ¿verdad? Muy pocas personas levantaron la mano.

Pero la manera más rápida de aprender es a través del fracaso. El objetivo es fracasar de manera rápida, barata, menudo, para no impactar al cliente, para que podamos aprender y seguir adelante.

Y aquí lo ilustramos, a mí me encanta esta historia de los inicios del Android. Yo no sé si tienen teléfonos de Android hoy en día, pero hace 10 años la gente de negocios no los tenía, tenían BlackBerry o iPhone, el Android se veía como un teléfono para comprar aparatos fijos de adolescentes; el equipo Android quería demostrar que los teléfonos Android eran confiables y robustos, y un genio de mercadotecnia de 23 años dijo: “La mejor manera para demostrar es mandar el espacio al espacio y mostrar que podía regresar de manera segura”. Probablemente eso va a fracasar.

Y él pensó que al no fracasar se iba a meter en problemas, no hubiera intentando, pero simplemente le iba a costar unos cientos de dólares y no iba a lastimar a nadie.

Entonces, voy a mostrarles este video, porque esta es la mascota de Android, es Tom y está anexo a uno de estos sensores de globos y tuvo que tener permiso y obtener una licencia de millones de dólares, y su teléfono de Android está viendo a Tom que está grabando el viaje, es como bailar un poco de música disco, y conforme Tom subía el helio en el glóbulo subió y lo subió, y obviamente se expandió hasta que explotó; y entonces Tom empezó a caer y durante un tiempo el teléfono de Android está registrando la temperatura de menos de 50 grados, la altitud de 20 mil metros, la velocidad, la fuerza de la gravedad, y está grabando el viaje de Tommy.

Tom está divirtiéndose hasta que se cayó y ya nunca volvemos a ver a Tom, lo perdemos para siempre, pero es divertido cómo la gente siempre dice ese es un juguete de plástico, Tom no regresó pero el teléfono tiene un GPS y en él, entonces el teléfono sí se encontró el teléfono, lo llevaron a la oficina, se cargaron los datos, lo pusieron en un blog, se mostró el video en YouTube y eso demostró que este teléfono fue al espacio, regresó de manera segura. Y esa es la robustez de la operación de los teléfonos Android.

Muchísima gente vio este blog y eso es buenísimo para una corporación cuando estemos tratando de decir que este teléfono Android es confiable. Y una de las personas que mostró ese video estaba trabajando para la NASA, para la Agencia Espacial de Estados Unidos, lo vio y dijo: “Bueno, nosotros tenemos sensores que suben a la misión, nos vamos a gastar muchísimo dinero y podemos simplemente poner un proceso de Android”. Y fue lo que hicieron y fue el segundo ciclo de las noticias diciendo: “Los sensores de Android están en el espacio con la NASA”.

Y después otra empresa dijo: “Podemos usar teléfonos Android para la fuerza de venta, es confiable, ha ido al espacio, lo usó la NASA”, y fue solamente posible porque a alguien le dieron la libertad de hacer algo que iba a fracasar sin el miedo de castigarlo por el fracaso.

Y la otra cosa que tenemos que aprender del fracaso, tenemos que lanzar cosas antes de que nos sintamos listos y los hermanos Wright no hubieran lanzado su avión antes de que supieran que no iba a chocar, obviamente ese avión iba a chocar, la única manera para aprender cómo volar era hacer volar ese avión.

Con nuestros productos tenemos que meterlos al mercado para tener retroalimentación de los consumidores y muchas organizaciones hoy en día viven en un mundo en donde el perfecto es el enemigo de lo suficientemente bueno. Lo suficientemente bueno es la manera de obtener velocidad en el negocio y esta es una cita por el fundador de LinkedIn y no te sientes avergonzado por la primera versión de tu producto, lo lanzaste demasiado tarde.

Y no estoy diciendo que nos avergoncemos porque tenemos un compromiso en la seguridad o un problema regulatorio, sanciones, pero la estructura del menú de este sitio web, no es tan buena, ojalá lo hubiera hecho diferente, lo hubiera probado más, pero la manera para poderla aprobar es ponerla en la mano de los clientes y ver los datos, es sacar las cosas de manera rápida y temprana.

Voy a volverles a pregunta, en un minuto más.

Entonces, hablemos de los datos. En las organizaciones tecnológicas, en las organizaciones que tienen la manera de pensar correcta siempre buscan datos para ingresar o meter algo a una decisión. Entonces, eso lo ilustra ese ejemplo de elegir el color azul, el Google Search.

En Google teníamos los resultados naturales y del lado derecho tenemos el click, y eso tenía diferentes colores de azul. Cuando lanzaron Gmail lanzaron un anuncio rápidamente y dijeron: “este es un azul que era diferente, el diseñador escogió el azul diferente.

Le preguntas al de producto o al de marketing que elija el azul, pero no es una sesión de datos, te preguntas, ¿hay un experimento que podamos hacer? Y ese experimento va a determinar cuál es el azul correcto, y fue lo que hicieron. Manejaron una serie de 42 distintos experimentos y un uno por ciento donde

hicimos que el sitio estuviera visible para un grupo de público y con 42 variaciones de azules y se dieron cuenta que la gente prefería y le daban click a un azul que era más como violáceo y menos verde. Y ese es un gran cambio, aunque la gente dijo: “a quién le importa”.

Entonces los clicks adicionales del mejor azul agregaron 200 millones de dólares de ingresos anuales a los ingresos de Google.

Entonces, es una pruebita que tiene un gran impacto y requerimos tener una manera de pensar cultural que nos diga: “encuétrame datos que van a reforzar mi decisión y van a hacer que la decisión sea mejor”.

Y por qué el hipopótamo, sabemos que el hipopótamo es el animal más peligroso y también es el animal más peligroso en la sala de junto. Sin datos nos basamos en la opinión de la persona que le pagan más, perdón, no la más alta, sino a la que le pagan más. Si ella es el hipopótamo y es la bestia más grande en la sala de juntas, a la gente le pagan más, es la que está más lejos del cliente, es la que está más lejos del sitio web y del producto y de los clientes. Y tienen muy buenos puntos de vista que tienen que ver con estrategia y visión a largo plazo, pero para elegir el azul, no quiere ese hipopótamo que tenga esa opinión, quieres que los datos, entonces cuántos hipopótamos hay en el salón, ¡pues muchos, no!

Ahora, los datos son muy buenos pero hay tantos datos que a menudo nos podemos ahogar en los datos.

Tenemos que hacer que los datos sean visuales. De hecho, tenemos un equipo de cinco personas de datos en la compañía. Uno de ellos es una persona de visualización de datos para tener sentido de los números que están saliendo.

Lo que quisiera hacer es mostrarles algunos datos que vienen de un científico que descargó como 4.3 millones de contraseñas de cuatro dígitos que habían sido hackeados en diferentes compromisos, son códigos de PIN, de tarjetas ATM, de máquinas contestadoras, de teléfonos.

Y lo que podemos ver aquí es que la gente es floja. La gente tiene el default, 1234 o 1111, 0000 y la gente es bastante estúpida de los códigos PIN. Pero generalmente no vemos mucho de estos datos.

Pero si yo visualizo los datos de esta manera vamos a aprender muchísimo más, entonces esta visualización nos muestra en la parte, en el eje de la X y en el eje de la Y los dos más importantes.

Si nosotros tenemos 20-80, vamos a tener 20 por ciento a X y 80 por ciento Y el color, mientras más colorido y brillante, más gente elija ese número, ¿Qué pasa con la diagonal? ¿Qué nos dice?

Bueno, que la gente es muy floja para elegir cuatro dígitos, buscan dos y tenemos 2535, 3636 o 1212, por ahí. Entonces, aquí lo podemos ver en la línea vertical, ¿Qué es lo que nos va a decir?, ¿Esa línea qué nos dice? El año que naciste.

Claro, entonces es 1900 algo, y entonces podemos ver el año que naciste, lo puedes encontrar y alguien de tu perfil de LinkedIn, eso no es seguro para nada.

También puedes ver lo de esta gráfica, que de alguna manera hay una banda más brillante en los números más altos, menos abajo, porque esa gente casi siempre ya se murió o porque estaba muy vieja para tener dispositivos electrónicos.

Y en la parte de hasta arriba tenemos mucho, tampoco tenemos un espacio sin color porque la gente es muy joven y este block es la fecha de nacimiento.

Y si nosotros vemos aquí cuántos días en un mes existen y en enero, febrero cayó 28, y quién hubiera pensado de hackear códigos PIN, podíamos ver que hay 28 días en febrero y ahí podemos ver espacios, 1234, 2341, y en medio del código 2, 5, 8, 0.

Entonces, esto nos dice mucho en un diseño visual y esperamos que le diga a ustedes que van a cambiar su código PIN en su máquina contestadora en su casa y también les muestra el poder de la visualización de datos y después sean abiertos de manera terrorífica.

La mayoría de las organizaciones no quieren compartir suficiente, pero sus equipos simplemente, únicamente pueden innovar si saben y conocen el contexto más extenso en el que están trabajando.

En Google tenemos una vez a la semana, todos los viernes, a toda la compañía se le dice todo lo que está sucediendo, todas las estrategias de mercadotecnia

y de repente hay fugas, pero la compañía cree que el valor del espacio creativo que la gente tiene al saber de la estrategia, lo compensa, y en el internet, en el perfil personal de cada empleado de Google tenemos este link, que sus objetivos o resultados claves, que son visibles para toda la organización.

La siguiente es a lo mejor la más difícil para muchas organizaciones, es “canibalízate a ti mismo, a ti misma”. La canibalización es donde los ingresos les roban otro producto mejor, lo puede hacer alguien más, lo pueden hacer ustedes, y es mejor que lo hagan ustedes mismos.

Todos conocemos la historia de Blockbuster. ¿Hay Blockbuster en México? Solía estar en México como en todas partes del mundo, y Blockbuster en 1999 tuvo una oferta pública e inicial, y el siguiente año pudieron comprar Netflix por un porcentaje de sus ingresos de la oferta pública inicial, y decidieron no hacerlo.

¿Por qué? Saben, porque cuál era el modelo de ingresos en Blockbuster, de dónde ganaban dinero, porque la gente se tardaba en regresar las películas, ganaban más porque traían la película, la traían tarde, y entonces tenían un margen muy bajo, a los Blockbuster no les gustó y no se fueron para allá, y hay historias muy similares, como las otras imágenes, como la de Polaroid y Kodak.

Entonces, Netflix empezó con dvd's que te mandaban por correo; sin embargo, siempre sabían que el futuro iba a ser el streaming y descargar cosas de manera electrónica en los dispositivos, y cuando Netflix obtuvo un 10 por ciento de los ingresos que venían del streaming, tomaron los dos ejecutivos encargados del negocio de renta y lo sacaron del Comité Ejecutivo y dijeron: “Tú eres responsable del 80, 90 por ciento de los ingresos, pero tu manera de pensar es entrar, se está metiendo en el futuro, no tienes tu propia reunión aquí, vamos a tener un ejecutivo enfocado pensando en el futuro”.

Y alguno de ustedes se puede imaginar en su banco, si tuvieran un banco digital y una sucursal que el liderazgo de la sucursal no debería de venir en las juntas ejecutivas, y esa fue una decisión que tomó Netflix, y después Google tuvo un problema similar cuando entró lo móvil, lo móvil tenía ingresos más bajos, porque el ecosistema de anuncios estaba menos desarrollado y entonces se desaceleraban y hacían que los productos no fueran móviles o al hacerlos son mejores y decir: “Okey, vamos a perder ingresos a corto plazo, pero vamos a obtenerlos a largo plazo”.

Ahora Google tiene una mayor búsqueda. Y, finalmente, piensen en innovar 10 X, al hacer su ambición de innovación que sea 10 veces mejor que la que es ahora y no de manera incrementalmente mejor.

Las compañías tecnológicas grandes, Google, tiene una manera para asegurar que tiene suficiente enfoque en el aquí y ahora, en el que viene pronto y a largo plazo.

En Google todos los recursos de productos están calibrados y el 70 por ciento está en el negocio central, 20 por ciento está en lo adyacente, que están cerca pero menos probadas, y 10 por ciento en cosas locas que no saben cómo se van a monetizar, pero están ayudando a organizar la información del mundo y están haciendo lo disponible y universal. Y tiene que pensar lo mismo para su organización.

Y el tratar de asegurarse que hay suficiente enfoque en ese 10 por ciento lanzaron eso que se llama los laboratorios X de Google, en donde hacen esos proyectos que están tratando de atacar un problema enorme, algo que enfrenta muchísimas cuestiones en el mundo, miles y millones en donde potencialmente tenemos una solución radical, algo que suena como una locura, pero sólo es posible por los avances de la tecnología.

Si pensamos en la imagen de ese auto hace 10 años es muy difícil imaginarnos el gran problema, aquí un millón de personas se morían en el camino y en accidentes automotrices al año, pero no los mataban los conductores de los autos que tomaban decisiones malas, están distraídos, cansados o borrachos. Entonces, la solución táctica es que si quitamos al conductor fuera de la posición de control del auto entonces la mejora de la tecnología es que ahora tenemos mapas de alta calidad muy buenos caminos y precisos mapas.

Y ahora podemos ver con esos videos que estoy seguro que han visto muchas veces los autos que se manejan por sí solos en autos más seguros en el camino, cualquier diabético o amigos que tienen diabetes en el salón estoy seguro que muchos tienen y ahora tenemos.

Ese es un proceso invasivo para medir la sangre de manera constante, pero lo que resulta es que el líquido en el ojo tiene una relación con su ojo en cuanto a los contenidos de azúcar, la idea es porque no le ponemos algo en el ojo, pero con la tecnología de minutos de sesión ahora tenemos proyectos para poner un

medidor de glucosa en el ojo para que la gente se pueda comunicarse con su teléfono y ver sus niveles de glucosa y para tocar esas maneras de pensar.

Vamos a ver cómo rompemos los paradigmas. El paradigma mental de las turbinas eólicas es que son más eficientes, generarían más electricidad si están más alto, porque el viento es más alto allá arriba y más fuerte, y cómo se ha logrado históricamente, es construir torres más altas, ponerlas en montañas y eso quiere decir más concreto, más costo, más acero.

Entonces cómo podemos poner una turbina de viento, allá arriba con una manera para agregar algunos metros cada vez más. ¿Alguien tiene alguna idea? Esta es la parte interactiva, chicos. ¿Alguna idea?

¡Claro, con un avión!, entonces, ese es, ¡ah, un avión!, entonces el avión puede ir muy alto porque, por el efecto de los vientos y lo que Google está haciendo en una conversión que Shell está adoptando también es, por qué no ponemos las turbinas en un avión de viento y a través del cable hacemos que las turbinas se eleven y cuando esté allá arriba apagamos la luz y se genera electricidad y se manda la electricidad hacia abajo.

Ahora tenemos turbinas, no 10 pies, sino 400 pies allá arriba con estos aviones y tenemos un sistema más eficiente y se obtiene más electricidad.

Pero todo sucede si en el proceso de negocios que tienen que ver con tratamiento 10x y tienen un proceso de apertura de cuenta que sólo les cuesta 10 días abrir la cuenta, y qué tal si se tardan sólo nueve, entonces lo pueden hacer, la gente va a estar más contenta pero si le dicen al equipo que se abre la cuenta el mismo día, no les va a quedar de otra más que hacer la reingeniería con la última tecnología para pensar qué puedo hacer sin firmas digitales, con inteligencia artificial, con hacer un poco de tercerización de algunas partes, y a veces te pueden dar una respuesta y los puedes perdonar por fracasar, pero también la oportunidad que es otro enfoque a este reto, va a darnos una manera de pensar nueva y fresca, y vamos a tener la oportunidad de decir: “adelante”, no sólo manteniendo las mejoras incrementales de la competencia para vivir de ellas y es el largo nuevo.

Y después, el cierre, regresemos a los viejos tiempos.

Este es la feria y aquí tenemos muchos caballos y tenemos un auto.

Sí, este era el loco del automóvil en los años 1900 y muchos de ustedes van a pensar que sí, su banca va a cambiar, pero va a cambiar en décadas y no tengo que hacer cambios, y eso lo que la gente pensaba en esos desfiles; 13 años después el mismo evento, el mismo desfile en Nueva York, miles de autos y un solo caballo. Entonces, no sean el caballo por favor.

Muchísimas gracias.

- **MAESTRA DE CEREMONIAS:** Muchísimas gracias, señor Cobley.

Ahora vamos a pasar a la sección de preguntas y respuestas.

El presidente de la Asociación de Bancos de México, como moderador de esta sección.

- **LUIS NIÑO DE RIVERA LAJOUS:** Un gran placer, Dan. Estamos sorprendidos por la velocidad y la magnitud.

Y hay una característica adicional, la dirección, hacia dónde vamos en cuanto a fintech y bigtech, qué está liderándolas, el agregar a su negocio un servicio distinto que está entrando a los servicios financieros o usar servicios financieros para mejorar el negocio. Entonces, estamos pensando en Google y Apple y los *likes*.

- **DAN COBLEY:** Yo creo que la motivación es usar servicios financieros para mejorar su capacidad, para mejorar. Entonces, si pensamos en Amazon, Amazon está pidiendo prestado a los comercios, no para que puedan hacer un margen en las tasas de interés de los préstamos, sino para que tengan más liquidez para los comercios, para que los comercios puedan comprar más anuncios de Amazon, puedan meter más acciones en el sistema.

Y con Google lo que hacen fuera de su negocio principal, se hace hasta cierto punto para mejorar el negocio de publicidad, entonces la motivación de Google en pagos es cerrar la brecha de la información y mostrarle al cliente un anuncio de ese producto y después lo veo a través del dispositivo que pagos que lo compraron para cobrarle más la publicista la siguiente vez que lo anuncia, esa es la motivación final.

Entonces, nosotros nos quejamos permanentemente en la industria bancaria sobre la regulación, pero después cuando piensas en los fintech y bigtech y que

nos están tomando algunos de nuestros servicios, pensemos que la regulación va a ser la manera para defendernos, porque estas compañías tienden a alejarse de estas condiciones tan estrechas en la industria bancaria,

¿Cuán verdadero es ello? Bueno, yo vería a las fintech y a las bigtech de manera distinta, empezaría con las fintech. La mayoría de los mercados hoy en día tienen algún tipo de ambiente regulatorio para alentar el desarrollo de nuevos modelos fintech, pueden ser una empresa de fintech o puede ser un régimen de regulación, como una licencia de e-money o dinero electrónico.

Entonces, reguladores deben de darle a estas fintech la oportunidad para entrar al mercado sin la carga de la licencia bancaria, porque eso va a matar la innovación, pero también es muy importante que conforme a esos negocios de fintech que empiezan a crecer, el regulador supervise y que crezca con la supervisión, porque si solamente tenemos mil clientes y algo no funciona, no hacemos mucho daño, pero si tenemos un millón de clientes sí hace mucho daño, los reguladores tienen que estar conscientes de ello.

En el mundo de bigtech, las compañías de bigtech o de la regulación odian las diferencias nacionales, ¿por qué? Porque la motivación para los modelos de negocio de Amazon, Google y Facebook es: vamos a crear algo que simplemente tengo que traducir y que funcione igual en cualquier otro lado del mundo.

Y creo que las cosas horribles de la banca es que cada país, cada vez es distinto desde el punto de vista de conducta de consumo, desde el punto de vista de regulación, entre otras.

Entonces, el mercado estadounidense puede ser suficientemente grande para sufrir y construir las capacidades de regulación, pero yo no creo que lo hagan en todos los países, en la parte de Centro y Sudamérica.

Creo que en la mayoría de las situaciones van a asociarse con bancos que aprendieron a hacerlo y que usen esa asociación como una plataforma para construir sobre ella.

Usted está involucrado en el mundo de las fintech, no sólo en el Reino Unido, pero también fuera del Reino Unido, particularmente en Estados Unidos.

¿Cuál es la tendencia, hacia dónde vamos, acaso son transferencias de dinero, sistemas de pagos, es crédito, son ahorros, hacia dónde vamos? Hacia todo eso.

Yo creo que si nosotros fuéramos a *Money 2020*, que es la conferencia fintech más grande, vamos a ver todas las áreas de bancas representadas en los fintech, o si te suscribes a un curso, que es la capacidad, vamos a ver mapas con todas las dimensiones cubiertas.

Creo que lo que es muy interesante ahora es que las fintech inicialmente daban servicios financieros, como pagos, transferencias electrónicas o préstamos, y ahora vemos que las fintech más grandes quieren agregar estos servicios juntos para crear un servicio completo.

Estamos viendo cómo agregar transferencias, crear algo que sea una oferta más holística y después creo que hay un reto para los nuevos, cómo competir; si es con una asociación, con una competencia, entonces en un mundo de disrupción como en el que vivimos hoy en día, la pregunta eterna para los grandes negocios, para los nuevos, para los incumbentes.

Entonces, tenemos que desarrollar capacidad de Fintech, tenemos que comprar y comprar a alguien más. Entonces, en tu experiencia, ¿a dónde tenemos mayor éxito?, ¿los bancos están inclinados a traer a alguien de fuera? Porque es muy difícil construir un espacio en los negocios que están funcionando bien y todo mundo se aleja de manera interna para que alguien más sea disruptivo (inaudible) también o a lo mejor podemos hacerlo de manera interna y ser disciplinados y que alguien cometa el error y que nos lo tiren y lo saquen por la puerta para poder crear nuevas oportunidades.

Yo creo que simplemente puede funcionar de manera interna si viene de arriba a abajo; si nosotros somos el director general en tu consejo de administración.

- **DAN COBLEY:** Tienes que cambiar la organización, los objetivos, las medidas y los bonos, todos están alineados y podemos trabajar de manera interna; pero si fuera una operación la va a impulsar un vicepresidente que no tiene el apoyo de la organización y ellos van a tener éxitos locales, pero cuando traten de tomar esos proyectos piloto a la organización, la organización lo va a matar y entonces va a ser desperdicio de tiempo a menos que venga desde arriba.

Tenemos la opción de tomarlo desde arriba y hacer algunas cosas de manera interna, y si no tenemos esa postura nuestra mejor apuesta va a ser utilizar a los proveedores Fintech en la organización para decirnos si podemos hacerlo mejor, si tenemos una relación de proveedor y comprador.

- **LUIS NIÑO DE RIVERA LAJOUS:** Y la última pregunta, la mayoría de las personas que como señalaste tienen éxito y se sienten a gusto con el caballo y el auto, ¿pero cuánto tiempo tenemos realmente si empezamos hoy en día, si tratamos de construir nuevas capacidades tecnológicas en la industria bancaria, en la industria de servicios financieros? Es ésta una pregunta de uno, dos años o simplemente tenemos cinco a 10 años frente a nosotros.

Yo creo que de manera inevitable va a requerir de cinco a 10 años para hacer una reingeniería de los grandes bancos. Sin embargo, tenemos que empezar ahora si queremos llegar a ese marco. Vamos a ayudar a ver en dónde están los proyectos, cuánto tiempo toma el integrar nuevos socios, nuevos sistemas tecnológicos, si no empezamos ahora, tendremos que pensar “ojalá lo hubiera hecho antes”.

- **LUIS NIÑO DE RIVERA LAJOUS:** Dan ha sido una presentación maravillosa. Queremos agradecerte enormemente.

- **MAESTRA DE CEREMONIAS:** Agradecer la participación de Dan Copley y el licenciado Niño de Rivera.

La octagésima tercera Convención Bancaria agradece a todos sus asistentes por formar parte de las actividades, mismas que concluirán con la comida de clausura que encabeza el licenciado Andrés Manuel López Obrador, presidente de México.

- - -o0o- - -