



El futuro de los medios de pago

# Más allá de las transacciones

Cómo las organizaciones que utilizan medios de pago pueden combinar valor y volumen para impulsar el crecimiento.



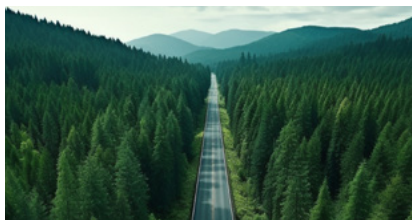
# Introducción

En un mundo, donde el cambio es la única constante, los pagos no son una excepción.

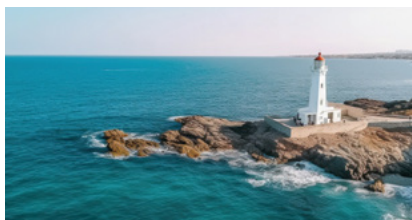
Las transacciones están cambiando y muchas organizaciones carecen de una visión única de los pagos, pues trabajan con procesos aislados.

Evolucionar más allá de las transacciones significa aumentar el volumen y crear valor. Para muchas instituciones financieras, ya sean bancos, emisores, adquirientes o redes de pago, el camino a seguir parece incierto.

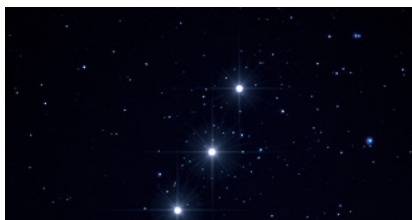
Ofrecemos una hoja de ruta estratégica basada en tres líneas de transformación, cada una de las cuales operan en paralelo:



**La línea de transformación uno** exige a la industria de pagos afrontar la modernización y la adopción de estándares en toda la cadena de valor.



**La línea de transformación dos** fomenta a las organizaciones a ir más allá de las transacciones, hacia ecosistemas abiertos, donde la colaboración con otras organizaciones redefine la experiencia de pago.



Por último, **la línea de transformación tres** fomenta la proactividad en experimentación para prepararse para nuevas reservas de valor, como las CBDC y los NFT.

Las tres líneas de transformación pueden ejecutarse en paralelo, impulsando el crecimiento a través de un enfoque de innovación que combina la eficiencia y la experiencia del cliente.

Es hora de que las entidades evolucionen más allá de las transacciones, escalar y duplicar la eficiencia. Las tres líneas de transformación actúan de brújula para navegar por el proceso de pago y posicionar a las organizaciones para el éxito.

Línea de transformación uno:

# Modernización del sistema de pagos



En la era digital, todo es instantáneo. Para que esto suceda, se necesita una plataforma de medios de pago moderna que ofrezca los procesos optimizados y las experiencias sencillas en tiempo real que los clientes esperan.

Debe impulsarse la transición a plataformas basadas en la nube y enfoques con APIs. Gran parte del mundo ya ha adoptado los pagos en tiempo real. En toda Europa, los bancos están trabajando para cumplir con la [propuesta legislativa](#) de la Comisión Europea sobre pagos instantáneos. En Estados Unidos, los bancos obtuvieron su segunda vía de pagos en tiempo real cuando la Reserva Federal lanzó [FedNow](#) a principios de este año. Decenas de bancos ya se han sumado a esta iniciativa.

La velocidad y la estandarización van de la mano. La ISO 20022 es la norma de facto para cualquier empresa que trabaje en pagos instantáneos.

La ISO 20022 proporciona el lenguaje común necesario para que la comunidad de medios de pago interactúe sin problemas.



Aunque existen fases de coexistencia, la adopción se está produciendo a un ritmo rápido y por una buena razón: además de facilitar la interoperabilidad, el nuevo estándar proporciona un lenguaje extensible y rico en datos capaz de transportar más información y ofrecer una mayor transparencia.

A pesar de las ventajas que presenta, la opinión sobre su utilidad varía. Si bien la norma ISO 20022 ofrece beneficios obvios para las complejidades de los flujos transfronterizos, algunos la consideran excesiva para los pequeños pagos nacionales.

Los países se están moviendo a diferentes velocidades en su adopción a medida que coordinan la gran cantidad de bancos que necesitan volver a certificarse para el nuevo estándar. Además, ya han comenzado a aparecer diferentes versiones de la norma en los países.

Desde el punto de vista de la implementación, también hay diferencias. Mientras que algunas instituciones adoptan una visión estratégica de la norma ISO 20022, otra optan por un enfoque táctico. Si un banco no implementa la norma ISO 20022 de principio a fin, puede haber problemas de truncamiento de datos y ahí reside el problema: para que la norma ISO 20022 alcance su potencial como norma común de mensajería, la adopción debe ser uniforme.

“Históricamente, la incompatibilidad entre los sistemas propietarios, sumado a las diferentes interpretaciones regionales de los estándares ISO del pasado, han dado como resultado infraestructuras de aceptación de pagos que difieren entre países.

Esto significa que sus actores se enfrentan a grandes problemas de integración y a enormes costes cuando desean expandirse o establecerse en múltiples geografías. El estándar internacional ISO 20022 basado en protocolos aborda este problema. Las instituciones de pagos requieren aceptaciones de pagos rápidas, simples y globales a través de la estandarización del intercambio de información entre los participantes.”

**- Jacques Soussana,**

Secretary-General, nexo standards

## Hacia la línea de transformación uno

La mayoría de **entidades financieras** ha comenzado a modernizar sus payments hubs. Su prioridad debe incluir una adopción a gran escala de la norma ISO 20022 y el despliegue de capacidades de pagos en tiempo real. También es momento de empezar a construir la observabilidad ‘end to end’, incluidas las AIOps y la automatización.

“El mundo de procesamiento de pagos se está volviendo crecientemente complejo y los clientes están demandando simplicidad. Un hub de pagos moderno, como punto de integración que se comunica con cualquier sistema de pagos, tanto interna como externamente, puede incrementar significativamente la velocidad, eficiencia y seguridad.”

- **Fred van Pouderoijen**,  
Tech Domain Manager for Payments,  
B2B and Consumer Finance, Rabobank Netherlands

En el caso de **los emisores**, el objetivo principal es la transición de los sistemas legacy de gestión de tarjetas a sistemas modernos. Es importante dar flexibilidad a estos sistemas para respaldar la norma ISO 20022. Lo mismo ocurrirá con la elaboración de estrategias para crear plataformas preparadas para el futuro con una propuesta de valor digital que admita nuevos productos, como tarjetas virtuales, pagos “wearable”, y wallets digitales.

Dado el papel clave de los adquirientes en el procesamiento de transacciones, sus principales objetivos deben incluir iniciativas de integración fluida a través de la orquestación de pagos. Los adquirientes deben comenzar a emprender iniciativas, como la ISO 20022 de [Nexo Standards](#), organización sin ánimo de lucro creada con el objetivo de establecer un ecosistema global unificado de aceptación de pagos con tarjeta.

Los proveedores de pagos deben disponer de capacidades omnicanal. Es importante la implementación de nuevas formas de aceptar pagos, como POS móviles o en la nube y códigos QR. También son clave los métodos de pago alternativos (APM) internacionales y los métodos de pago locales, como Giropay, en Alemania e iDEAL, en los Países Bajos, y la exploración de nuevas opciones, como el pago por cuenta “pay-by-bank” (open banking) y los “mobile wallets”.

Los próximos pasos para **las redes de pago** comienzan con la elaboración de estrategias y la implementación de un plan de modernización de la red. Los objetivos clave deben incluir el despliegue de nuevas capacidades, como la liquidación continua, el acceso abierto y una gama de servicios de valor añadido. Prepararse para la naturaleza cambiante de los pagos es una de las principales prioridades de las redes. Es fundamental preparar las plataformas para el futuro con flexibilidad para cumplir con la norma ISO 20022 y para las nuevas regulaciones, como la localización de datos o el estándar PCI-DSS v4.0.

Línea de transformación dos:

# Adoptar ecosistemas abiertos y creación de valor



En los próximos meses aparecerán ecosistemas abiertos.

Estos serán la base de la evolución de la industria de los medios de pago, que pasará del procesamiento de transacciones a la creación de valor. Se esperan ver grandes cambios a medida que la industria no solo aprovecha el conocimiento obtenido de los datos de pagos, sino que también aúne fuerzas para crear ecosistemas de socios, proveedores y productos.

Por ejemplo, códigos de propósito de la ISO 20022, que indican el motivo de las transacciones de pago, tienen el potencial de generar conocimientos más profundos y la creación de ofertas personalizadas. Al aprovechar códigos como CCRD (pagos con tarjeta de crédito) y HLRP (pago de préstamos hipotecarios), las instituciones financieras pueden ofrecer tasas personalizadas de tarjetas o préstamos hipotecarios. Otro ejemplo es el código BEXP (Pago de Gastos Comerciales), que puede servir como base para membresías y ofertas corporativas exclusivas.

Existe un gran interés por aprovechar las capacidades de la inteligencia artificial (IA) generativa, también conocida como GenAI, en toda la cadena de valor, siendo los códigos de propósito de pagos una de las principales áreas de enfoque.





Además de lanzar pilotos para aplicar la GenAI en casos de uso básicos, como asistentes inteligentes y procesos de pago optimizados, los bancos están explorando su aplicación para códigos de propósito que automatizan las ofertas personalizadas.

Las transacciones transfronterizas también se beneficiarán de los ecosistemas abiertos. Estas operaciones, que tradicionalmente tenían elevadas comisiones y escasa transparencia, están experimentando una ola de soluciones competitivas destinadas a mejorar los pagos internacionales. Por ejemplo, se están llevando a cabo iniciativas para conectar las redes de pago instantáneo de Singapur, Tailandia y Malasia, con el objetivo de facilitar los pagos entre los tres países. SWIFT también tiene la misión de hacer que los pagos sean asequibles, rápidos y transparentes.

Los ecosistemas también desempeñan un papel cada vez más importante a la hora de facilitar los “customer journeys”. Los pagos contactless han ayudado a mejorar la experiencia en tienda, pero el comercio electrónico sigue mostrando barreras al consumidor, donde no es extraño que naveguen media docena de pantallas para completar la transacción.

“La naturaleza de los servicios financieros integrados (embedded) está evolucionando debido a la demanda de los clientes por tener experiencias sin fricciones dentro de su actividad diaria. Reguladores e industria han respondido con la llegada de nuevas vías de pago, open finance e iniciativas de información para impulsar aún más las experiencias integradas y habilitar la innovación continua.”

**- Sara Castelhana,**  
EMEA Co-head of Payments  
and Commerce Solutions, J.P. Morgan

Hasta ahora, las iniciativas de open banking se han centrado en la compra y facturación cotidiana (fast money). El open-finance lleva a un paso más allá, apuntando al slow-money (dinero lento) como pensiones, hipotecas e inversiones para proporcionar a los consumidores una visión 360 grados de sus finanzas. El concepto de datos abiertos amplía aún más el abanico. Su objetivo es ampliar el intercambio de datos para incluir a las empresas de telecomunicaciones, las utilities y otros proveedores de servicios que, con el consentimiento de los clientes, pueden recopilar datos y tomar decisiones inteligentes en base a éstos para, por ejemplo, personalizar paquetes de servicios.

Ambos conceptos se enfrentan a grandes obstáculos para su aceptación. Los datos abiertos plantean preguntas sobre la privacidad y las finanzas abiertas se han encontrado con la resistencia inicial de los proveedores de pagos que cuestionan si los riesgos de compartir datos superan los beneficios. ¿Utilizarán otras empresas los datos para alejar a los clientes?

Los ecosistemas abiertos también presentan una amenaza creciente de fraude y delitos financieros de próxima generación. Se está utilizando el deepfake y la IA para crear documentos falsificados, con el objetivo de establecer identidades falsas y engañar a los sistemas de verificación de identidad. Los modelos de IA y aprendizaje automático (ML) deben ir un paso por delante y evitar el fraude.

Afortunadamente, los sistemas de IA/ML destacan a la hora de analizar, procesar datos y detectar patrones fraudulentos entre las transacciones y el comportamiento de los usuarios. Ya se están utilizando herramientas basadas en la IA para detectar el lavado de dinero.

## Hacia la línea de transformación dos

Las instituciones financieras pueden tomar una serie de medidas para redefinir la experiencia de pago.

En el caso de **los bancos**, la implementación de la norma ISO 20022. El estándar ofrece la oportunidad de generar valor aprovechando los datos estructurados, como los códigos de propósito. Lo puede hacer de diversas maneras, desde la personalización y la venta cruzada hasta el desarrollo de nuevos productos y la mejora de KYC/AML. La creación de acuerdos entre instituciones más amplios desencadenará importantes avances en las experiencias de transacciones transfronterizas, como la confirmación del beneficiario, los pagos conversacionales y la solicitud de pago.

La clave aquí es el potencial de utilizar ecosistemas abiertos, finanzas abiertas y datos abiertos. Por ejemplo, desde el lanzamiento de su iniciativa Open Finance hace dos años, Brasil ha recibido 17,3 millones de consentimientos de usuarios para compartir datos personales y bancarios con instituciones financieras. La fase 4 de la iniciativa se centrará en ampliar el alcance al incluir los datos de participantes no bancarios.

Los bancos tienen la oportunidad de actuar como una puerta de entrada digital a una amplia gama de servicios de valor añadido al combinar la norma ISO 20022 y los ecosistemas de socios.

Las ofertas hiper-personalizadas están en el centro de los próximos pasos de **los emisores**. Los embedded payments se están convirtiendo en la parte integral del comercio móvil, en el que la colaboración con las fintechs son de gran valor. Además, la diversificación hacia productos de préstamos como “buy now, pay later” están ganando terreno entre los consumidores más jóvenes.

Para **los adquirientes**, innovar con pagos integrados y sin fricciones debería ser una prioridad absoluta. Los nuevos métodos de pago, como los pagos biométricos y de IoT, se están generalizando y las colaboraciones en estas áreas pueden marcar una gran diferencia. Por

ejemplo, gracias a la colaboración con Visa y Mastercard, el servicio Pay+ de Mercedes-Benz permite a los clientes en Alemania [realizar pagos](#) utilizando un sensor de huellas dactilares en el coche.

La búsqueda de socios que vayan más allá de los pagos, como F&A, facturación, nómina, recursos humanos, loyalty, CRM y otros servicios de valor añadido, puede ayudar a crear propuestas comerciales integradas. Esta también es una buena oportunidad para que los adquirientes que experimentan una reducción en los márgenes de su negocio tradicional generen nuevas fuentes de ingresos al ofrecer estas soluciones integradas a través de modelos de suscripción.

Un área adicional de enfoque para los adquirientes es la expansión a los mercados de desarrollo abierto de terceros, como Clover, la plataforma de gestión empresarial y punto de venta de Fiserv.

Los avances en el envío de dinero de forma rápida y económica en todo el mundo están influyendo en la dirección estratégica de las redes de **pago**. También en este caso, la colaboración con otras organizaciones desempeñan un papel fundamental. Por ejemplo, las redes de pago deberían explorar asociaciones bilaterales y multilaterales para innovar en los pagos transfronterizos y los sistemas mundiales de pagos instantáneos, como el [Bank for International Settlements' \(BIS\)](#). Además, las soluciones alternativas de pago transfronterizo, como Wise, están [permitiendo una mayor velocidad y un menor coste](#) de las transacciones al eliminar intermediarios en los canales tradicionales.

Las asociaciones también pueden ayudar a las redes de pago a crear estrategias multi-canal que incluyan vías de pago en B2B y transferencias de cuenta a cuenta, y a capitalizar las oportunidades del ecosistema abierto, como las finanzas abiertas y los datos abiertos.

Línea de transformación tres:

**Prepárate para  
el comercio del  
“everywhere,  
anything”  
of value**

La definición del dinero está en constante evolución.

Dos fuerzas destinadas a redefinir los pagos son el auge del comercio en todas partes y de todo lo que tenga valor.

Una pregunta básica para los bancos y los proveedores de pago es cómo hacer que los activos digitales pueden intercambiarse a través de las redes.

La línea de transformación tres trata de mirar hacia el futuro y experimentar con nuevas reservas de valor. Los NFT, o **tokens no fungibles**, brindan la capacidad de tokenizar cualquier cosa de valor.

**Las monedas digitales de los bancos centrales (CBDC)** están emergiendo rápidamente, mientras que los niveles de madurez locales varían ampliamente. Las transacciones con el yuan digital de China alcanzaron los 1,8 billones de yuanes (249.330 millones de dólares) a finales de junio, [consolidando el papel del país](#) como líder entre los países que están desarrollando tokens digitales emitidos por bancos centrales.

Los bancos deben estar preparados para ir más allá de la experimentación y tomar medidas para obtener una ventaja temprana en el mercado. **Los contratos inteligentes** están destinados a revolucionar las transacciones financieras. Los pagos programables aprovechan estos contratos digitales, lo que permite transferencias automatizadas de fondos. Por ejemplo, los contratos de cambio de propiedad pueden programarse y ejecutarse automáticamente. Una vez que el comprador paga al vendedor, el contrato inteligente puede cambiar automáticamente la propiedad del activo.

Los países también están experimentando con pagos offline. China está integrando su aplicación 'digital yuan' con "super tarjetas SIM" que procesan pagos incluso cuando el teléfono está apagado. El banco central de la India [lanzó](#) los pagos "conversacionales" y la funcionalidad offline para los usuarios del sistema de pagos digitales de la Interfaz Universal de Pagos (UPI) del país. Los pagos conversacionales garantizan transacciones fluidas incluso en áreas con acceso limitado a la red, ya que permiten a los usuarios realizar pagos offline utilizando interacciones de lenguaje natural y tecnología de comunicación NFC.

La industria se preocupa por la evolución de cualquier cosa de valor. Las preguntas sobre las nuevas reservas de valor van desde la viabilidad de los casos de negocio hasta las preocupaciones sobre la privacidad, la sostenibilidad y la interoperabilidad de la red. También se avecina una intervención regulatoria. ¿Con qué rapidez responderán los reguladores a este panorama cambiante? Hasta ahora ha habido poca discusión sobre cómo proteger los activos digitales. Además, el impacto ambiental sigue siendo una consideración clave.

La segunda criptomoneda más importante del mundo, Ethereum, redujo con éxito sus emisiones en un 99,99% después de un experimento sin precedentes para deshacerse de la minería intensiva en energía a favor de un nuevo enfoque.

Aun así, la exploración de nuevas reservas de valor no tiene fecha de caducidad. Es propio de la tecnología y la innovación sacar nuevas ideas al mercado. Ofrecen a las instituciones financieras la ventaja de empezar de cero a medida que aprenden de las iniciativas de las líneas de transformación uno y dos. Y lo que es igual de importante, experimentar con nuevos almacenes de valor posiciona a los bancos para atender [a los clientes de la Generación Y y la Generación Z](#) del futuro.

Los bancos y los clientes a los que sirven operarían en dos mundos: uno es el mundo actual de la moneda en divisa, los pagos con tarjeta y el comercio electrónico, y el otro es el mundo emergente de las nuevas reservas de valor.

El primero no va a desaparecer pronto, incluso cuando el segundo mundo emergente vaya tomando forma.

“Las instituciones financieras pueden desempeñar un papel importante en impulsar la nueva economía digital a través de la experimentación proactiva con formas de valor tokenizadas, como CBDCs y depósitos tokenizados. Para estar preparados para el futuro, es esencial que hoy, comiencen a explorar la tokenización de los activos y monedas del mundo real. Adicionalmente, la colaboración abierta de la industria relacionada a la interoperabilidad de las redes de cadenas de bloques y los estándares son críticos para no solamente transformar instituciones individuales, sino mercados financieros completos.”

- **Richard G Brown,**  
Chief Technology Officer, R3

## Hacia la línea de transformación tres

Habilitar y respaldar nuevos métodos de pago como criptomonedas, CBDC y NFT son acciones clave para **bancos, emisores y adquirientes**. Es posible que los adquirientes también quieran explorar su papel en los modelos de comercio hiperlocales que democratizan el comercio electrónico, como la [Open Network for Digital Commerce \(ONDC\) de la India](#). Los pagos serán fundamentales para el éxito de estos modelos.

La hoja de ruta futura de las redes de pago debe incluir la exploración de la definición ampliada de dinero, como cualquier cosa de valor. Dado el tamaño de la oportunidad, las redes también pueden considerar avanzar hacia una "red de movimiento de valor". Además de desarrollar capacidades para admitir nuevos métodos de pago, las redes deben comprender su papel y prepararse para ecosistemas digitales abiertos y descentralizados, como ONDC y Beckn (transacciones económicas pansectoriales).

Para navegar por el panorama de la tecnología de pagos en rápida evolución, todas las instituciones financieras deben experimentar con las últimas tecnologías. Los experimentos ofrecen dos beneficios importantes. En primer lugar, proporcionan información valiosa sobre la viabilidad, los desafíos y las oportunidades de optimización de las tecnologías. En segundo lugar, pueden ayudar a impulsar su roadmap de innovación y permitir que las empresas sigan siendo competitivas.

Además de las hojas de ruta y la experimentación, la base para el éxito y la sostenibilidad de las reservas de valor se basa en varias consideraciones estratégicas. Por un lado, a medida que las instituciones financieras exploran nuevas reservas de valor, es ineludible que prioricen la estabilidad para garantizar que el valor del activo se mantenga relativamente estable a lo largo del tiempo. Por otro lado, la integridad y la confianza son primordiales, lo que requiere medidas de seguridad sólidas. También es fundamental contar con estrategias sólidas de gobierno y adopción por parte de los usuarios. Por último, un caso de negocio viable debe respaldar la reserva de valor, proporcionando una propuesta de valor tangible.

Conclusión:

**Elige el mejor  
camino que  
se adapte a tu  
organización**



El camino óptimo para ir más allá de las transacciones será diferente para cada banco y proveedor de pagos.

El primer paso es establecer un punto de referencia evaluando el grado madurez de las tres líneas de transformación. No obstante, no debe confundirse la verdadera madurez con los éxitos puntuales. Es decir, lanzar un agente de IA generativa no hace a un banco maduro ni llevarlo a la línea de transformación tres.

El crecimiento comienza con la creación de sólidas capacidades con la modernización en el centro de la agenda de transformación. Incluye iniciativas como la adopción de la norma ISO 20022 y el aprovechamiento de los beneficios de la norma a través de una implementación frontal.

A continuación, tres consejos a tener en cuenta para garantizar que tu organización esté a la vanguardia de la innovación en pagos y siga siendo relevante en el ecosistema de pagos:

## **Escala rápido o abandona.**

El negocio de los pagos tiene que ver con las economías de escala. Con la reducción de los márgenes a nivel mundial, las instituciones financieras deben evaluar la viabilidad a largo plazo de su negocio de pagos para escalar o abandonar. La decisión de escalar significará cambios estratégicos a través de colaboraciones con otras organizaciones para mejorar la distribución de productos, como los pagos integrados; la búsqueda de fusiones y adquisiciones que proporcionen ventajas sectoriales o geográficas; y la evaluación de modelos de servicio basados en plataformas.

---

## **Duplica la eficiencia.**

Mejorar significa emplear todas las palancas para impulsar la eficiencia. Aquí es donde las empresas deben evaluar críticamente su cosistema de TI, renovar su core e implementar la automatización y la IA generativa para optimizar los procesos. Los deep fakes son otro área en la que pueden utilizar la tecnología a su favor.

---

## **Sé proactivo.**

Las instituciones financieras dan prioridad a los pagos como área de crecimiento, por lo que deben intensificar la innovación dentro y fuera de la organización. La creación de laboratorios de innovación dedicados a los pagos permite a las empresas desarrollar y probar rápidamente sus ideas. El éxito futuro requerirá una mentalidad proactiva en la que las empresas imaginen y construyan intuitivamente nuevos customer journeys.



# Autores

## Ashish Bhatnagar

Head of Cards and Payments,  
Global Growth Markets

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ashish-bhatnagar-60b9092/>

## Shree Ramakrishnan

Head of Cards and  
Payments Consulting, UK&I

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/shreepayments/>

## Equipo Banking Financial Services & Insurance Sur de Europa



### Alfredo Ávila

Head of Banking, Financial Services  
& Insurance South Europe, Cognizant

Ávila, con más de 25 años trabajando en la consultoría, está especializado en la industria financiera. Trabaja ayudando a las organizaciones con sus programas de transformación digital y de negocio, creando nuevos modelos de negocio basados en los datos y la inteligencia artificial, y apostando por el uso intensivo y responsable de la tecnología para crear un impacto positivo en las empresas, las personas y el planeta.

Email: [Alfredo.Avila@cognizant.com](mailto:Alfredo.Avila@cognizant.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/alfredo-avila](https://www.linkedin.com/alfredo-avila)



### Guillermo de Andrés Arroyo

Portfolio Lead – Banking  
Financial Services & Insurance

Profesional con más de 18 años de experiencia, experto en procesos de banca y seguros. Como responsable de Payments en Cognizant, sabe anticiparse a las necesidades del cliente en su roadmap de transformación digital, ofreciendo las mejores soluciones con el objetivo de satisfacerlas con las herramientas, los servicios y los profesionales más eficaces.

Email: [Guillermo.AndresArroyo@cognizant.com](mailto:Guillermo.AndresArroyo@cognizant.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/guillermo-de-andres-arroyo](https://www.linkedin.com/guillermo-de-andres-arroyo)



### Jose Manuel Zafra González

Banking, Financial Services  
& Insurance Iberia

Con más de 10 años gestionando P&L y equipos de operaciones en grandes compañías, Zafra trabaja con el objetivo de aportar valor añadido creando lazos estrechos, excelencia en el delivery y aportando soluciones de negocio basadas en tres ejes fundamentales: tecnología, recursos humanos y consultoría de negocio.

Email: [Jose.ZafraGonzalez@cognizant.com](mailto:Jose.ZafraGonzalez@cognizant.com)  
LinkedIn: [linkedin.com/jose-manuel-zafra-gonzalez](https://www.linkedin.com/jose-manuel-zafra-gonzalez)



## Acerca de Cognizant

Cognizant diseña empresas modernas. Ayudamos a nuestros clientes a optimizar la tecnología, reimaginar procesos y transformar experiencias para que puedan mantenerse a la vanguardia en un mundo en constante cambio. Más información en [www.cognizant.es](http://www.cognizant.es)

### Oficinas centrales mundiales/EEUU

300 Frank W. Burr Blvd.  
Suite 36, 6th Floor  
Teaneck, NJ 07666 USA  
Teléfono: +1 201 801 0233  
Nº gratuito: +1 888 937 3277

### Sede de operaciones en Europa/Reino Unido

280 Bishopsgate  
London EC2M 4RB  
Reino Unido  
Teléfono: +44 (0) 20 7297 7600  
[inquiry@cognizant.com](mailto:inquiry@cognizant.com)

### Sedes de operaciones en Iberia y Sur de Europa/España

c/María de Molina, 54 1ª planta  
28006 Madrid  
España  
Tel: +34 91 31 66 30  
Email: [inquiry@cognizant.com](mailto:inquiry@cognizant.com)

### Oficinas centrales en APAC

1 Fusionopolis Link,  
Level 5 NEXUS@One-North,  
North Tower Singapore  
138542 Tfno: +65 6812 4000

© Copyright 2024, Cognizant. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este documento puede reproducirse ni almacenarse en un sistema de recuperación ni transmitirse de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación o cualquier otro, sin el permiso expreso por escrito de Cognizant. La información contenida en este documento está sujeta a cambios sin previo aviso. Todas las demás marcas comerciales mencionadas en este documento son propiedad de sus respectivos dueños.