

11.03.2021

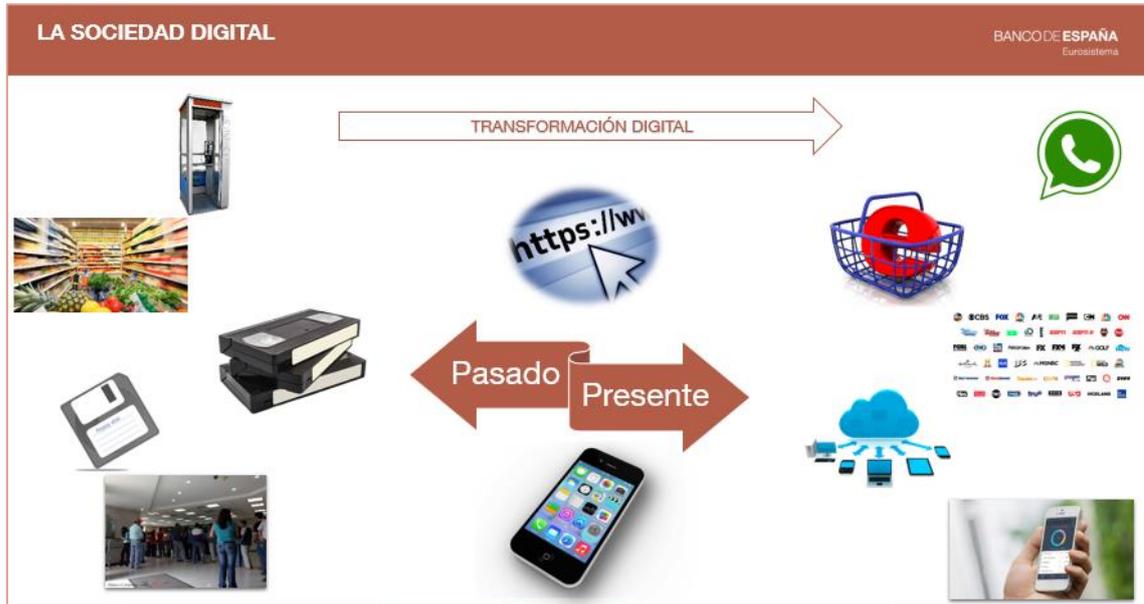
Ponencia inaugural

Jornada empresarial elEconomista. Las nuevas tendencias de la banca

Margarita Delgado

Subgobernadora

Buenos días. En primer lugar, quisiera agradecer a El Economista su invitación para que abra esta interesante jornada empresarial sobre las nuevas tendencias de la banca.



Sociedad digital

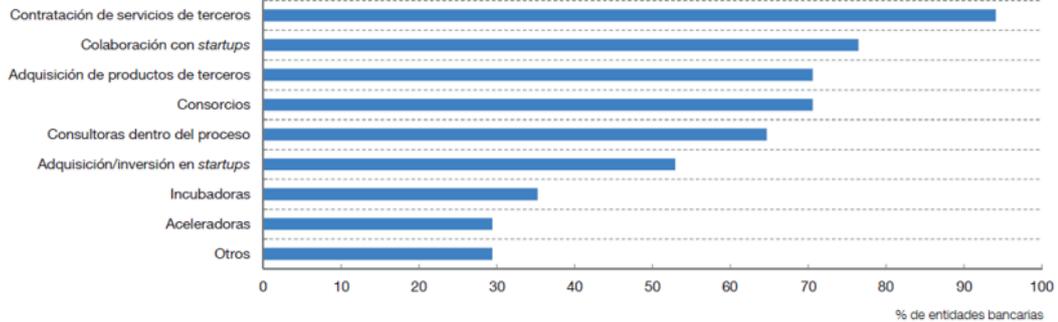
Como ya he señalado en ocasiones anteriores, el futuro es digital, pero el presente también lo es. Nuestra forma de relacionarnos ha cambiado significativamente durante los últimos años, tanto en nuestro entorno laboral como personal. Es una obviedad decir que la pandemia ha acelerado esta tendencia.

Nos comunicamos utilizando programas de mensajería, correo electrónico o videoconferencias. También queremos tener acceso a servicios desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, buscando la inmediatez, y con una experiencia de usuario óptima.

De hecho, las empresas han pasado de hablar de estrategias multicanal a estrategias omnicanal. Esto quiere decir no solo ofrecer a los clientes diferentes canales por los que interactuar sino, incluso, que un mismo trámite pueda empezar por un canal y continuarse o terminarse por otro.

Factor competitivo

Nos encontramos inmersos en una sociedad digital, en la que Internet y la generalización de los teléfonos móviles inteligentes han sido las piedras angulares. En este mundo digital, en el que el acceso a los servicios ya no se encuentra limitado por la ubicación geográfica de los clientes, la digitalización, como factor competitivo, nacional e internacional, adquiere un papel muy relevante.



FUENTE: Revista de estabilidad financiera N° 38

El alto grado de competencia es un hecho, pero también se observa un alto nivel de cooperación, tanto entre las entidades, con el desarrollo de iniciativas compartidas, como con terceros, mediante el lanzamiento de aceleradoras o incubadoras de empresas, adquisición o inversión en startups o alianzas con proveedores tecnológicos.

En este contexto, las entidades están obligadas a evolucionar sus modelos de negocio para afrontar el futuro. Cada entidad ha de analizar en profundidad si su modelo es sostenible en el tiempo, para poder establecer las líneas estratégicas que le permitirán responder a las necesidades del mercado, cada vez más exigentes.

Por supuesto, la inversión en tecnología es condición necesaria, pero no suficiente, para esta evolución del modelo. Ha de venir acompañada de la motivación y el compromiso de los empleados. Para ello, deben abordar un cambio cultural que, sin duda, tiene que ser impulsado por la alta dirección.

Factores clave en la digitalización

Uno de los factores clave a tener en cuenta al diseñar una estrategia de transformación digital es la satisfacción del cliente. La clientela 'digital' no considera muy relevante que su banco cuente con una extensa red de sucursales. En cambio, demanda una experiencia de usuario óptima y una oferta de productos totalmente personalizada. Se trata de un cliente poco cautivo, que puede cambiar fácilmente su proveedor de servicios financieros tanto a nivel nacional como internacional.

En cualquier caso, no debemos olvidar que siguen existiendo amplias capas de población que precisan de una atención más personal y física, como las personas de edad avanzada o aquellas con dificultades para acceder a canales digitales.

Naturalmente, los llamados neobancos y otros competidores del sector bancario tradicional, como las denominadas fintech, se centran en exclusiva en un perfil de cliente urbano y digital.

Por tanto, cuando se habla de un tema tan relevante como la inclusión financiera debemos tener presente la labor tradicional del sector bancario, capaz de ofrecer diferentes soluciones a diferentes tipos de clientes, adecuadas a su perfil y situación; labor que, en gran medida, se ha visto reivindicada a raíz de la pandemia.

La Directiva de Servicios de Pago (PSD2)

En relación a los servicios de pagos digitales, la plena implementación de la PSD2 proporciona un marco para desarrollar la actividad de manera ordenada y segura, de tal modo que la dinamización del mercado y mayor competencia que introduce dicha directiva no resulten en un incremento desmedido de los riesgos.

No obstante, algún caso reciente nos sigue recordando que debemos someter a estos nuevos actores a una supervisión y control adecuados para su dimensión y actividad, siguiendo el conocido principio: a misma actividad, misma regulación y supervisión.

La PSD2 busca un difícil equilibrio entre innovación y neutralidad tecnológica, usabilidad y seguridad, competencia y colaboración. Todo ello en un entorno de relaciones abiertas en el que las obligaciones de los actores son a veces asimétricas como ocurre, por ejemplo, en el acceso a la información o en el reparto de costes.

Evidentemente, la transformación digital permite al sector bancario dar una respuesta defensiva ante estos nuevos competidores, pero también permite (i) la creación de productos personalizados que generen valor para el cliente, aumentando su fidelización, y (ii) el desarrollo de soluciones colaborativas, de las que Bizum, el conocido sistema de pagos instantáneos constituye el mejor ejemplo. Pese a haberse creado a mediados de 2016, hoy la manera más común de pagar una cuenta entre amigos es 'hacer un Bizum', lo que es buena prueba de su éxito.

Además, la transformación digital permite mejorar los procesos internos de las entidades, ganar eficiencia y reducir costes. La automatización de tareas repetitivas y costosas permite liberar recursos para dedicarlos a labores que aporten un mayor valor añadido.

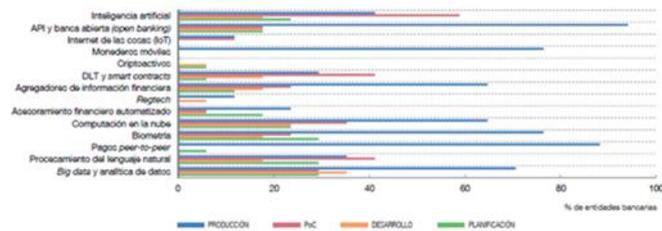
No obstante, es evidente que el contexto actual de rentabilidad dificulta afrontar planes de mejora tecnológica que impliquen elevadas inversiones, aunque dichas inversiones son cada vez más necesarias para la cuenta de resultados futura. En línea con esta concepción, la normativa de solvencia ha dejado de requerir la deducción del gasto en desarrollo de software, lo que permite que su efecto en capital sea más acompasado a lo largo de varios ejercicios.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA DIGITALIZACIÓN SEGÚN LOS BANCOS

Riesgos	Oportunidades
Mayor riesgo de ciberseguridad	Mejoras de eficiencia
Pérdida de clientes si su estrategia no evoluciona a tiempo	Mejoras en la experiencia del cliente
Mayor dependencia de terceros	Nuevos modelos de negocio
Incumplimiento normativo y legal	Crecimiento de la base de clientes
Mayor riesgo reputacional	Reducción de costes

FUENTE: Revista de estabilidad financiera. Nº 38

TECNOLOGÍAS Y CASOS DE USO UTILIZADOS, Y SITUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN



FUENTE: Revista de estabilidad financiera. Nº 38

Oportunidades y riesgos

En resumen, la digitalización posibilita mejoras en la eficiencia de los procesos internos, reducción de costes o captación de nuevos clientes y defensa ante nuevos competidores, pero para ser verdaderamente transformadora debe potenciar la capacidad de análisis de los datos disponibles.

Debemos ser conscientes de la ingente cantidad de datos de clientes que las entidades tienen a su disposición. El valor de los datos es cada vez más evidente: constituyen la materia prima de la tercera revolución industrial. Tecnologías como el big data o la inteligencia artificial, entre otras, posibilitan aprovechar al máximo toda esta información.

Por supuesto la calidad de los datos y la capacidad para explotarlos adecuadamente es fundamental, pero como supervisora no puedo dejar de resaltar la importancia de cumplir con la normativa de protección de datos personales y garantizar su seguridad, cubriendo aspectos como su confidencialidad, integridad y disponibilidad. Hablamos de datos de carácter personal, pero también de información sensible de empresas o de las propias entidades.

Otro cambio destacable en estos últimos años es la adopción, por parte de las entidades, de soluciones o infraestructuras en la nube. Los bancos, al igual que otras empresas, han iniciado lo que denominan su “journey to cloud” para dotarse de mayores capacidades de resiliencia operacional, implementar proyectos novedosos o utilizar soluciones disponibles en el mercado sobre este tipo de infraestructuras.

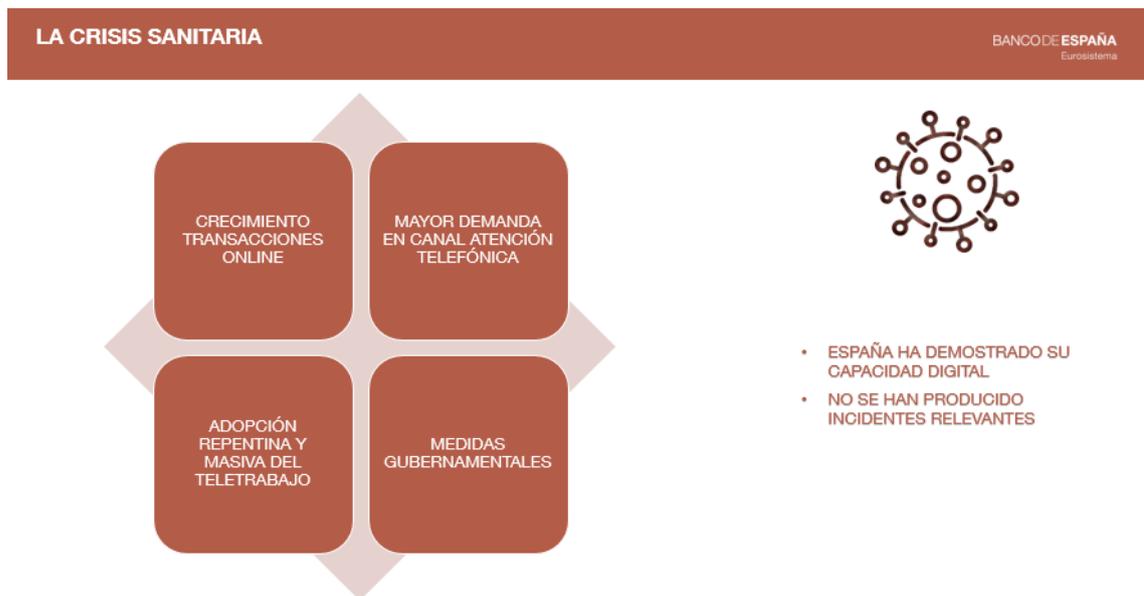
Existen múltiples tecnologías y soluciones innovadoras que evolucionan y se combinan para ampliar y potenciar sus posibilidades. Por ejemplo, en el ámbito de los pagos, la biometría, los monederos móviles y los pagos sin contacto son cada vez más comunes en el sector financiero. Otro ejemplo es la tecnología de registros distribuidos que, potencialmente puede transformar el entorno actual.

Evidentemente, este conjunto de cambios acarrea a su vez nuevos riesgos. Pero, además, el incremento de la actividad por canales no presenciales y el uso de tecnologías innovadoras hace que otros riesgos ya existentes cobren más relevancia.

Por ejemplo, es creciente el número de entidades que han redefinido su estrategia y están usando o se plantean hacer uso de la nube para todo tipo de procesos, incluso algunos que son críticos para la continuidad de su negocio. Los beneficios que promete esta tecnología (escalabilidad, flexibilidad o facilidad de aprovisionamiento) no deben hacernos olvidar los riesgos que entraña, como la pérdida de control, o incluso de conocimiento, de los propios procesos.

Existen otros elementos a considerar, como las dificultades para captar y retener talento especializado en ciertas tecnologías, el riesgo derivado del uso de soluciones inmaduras, la mayor dependencia de terceros o el ciberriesgo, crecientemente importante para las organizaciones. De hecho, durante la pandemia hemos observado un incremento de las campañas de phishing con temática COVID.

Finalmente, es importante mantener un control adecuado sobre las decisiones de negocio basadas en tecnologías innovadoras, evitando que se conviertan en cajas negras o se desvíen del comportamiento deseado.



La crisis sanitaria

La importancia de la digitalización se ha puesto de manifiesto durante la crisis sanitaria, que ha actuado acelerando tendencias que ya veníamos observando anteriormente. Entre ellas, el cierre de oficinas.

Las entidades se han visto forzadas a adaptarse rápidamente a esta situación. Proyectos que habitualmente se abordaban por fases han tenido que implantarse de forma acelerada. Destacan así los cambios en las infraestructuras tecnológicas para permitir el teletrabajo de forma masiva, lo que ha implicado un esfuerzo significativo para adquirir y configurar

equipos portátiles, dotarse del software necesario y aumentar la capacidad de su infraestructura para soportar ese nivel de teletrabajo.

Incluso ha habido que modificar sobre la marcha planes de continuidad de negocio, siendo preciso implantar también los mecanismos oportunos para garantizar unos niveles de seguridad adecuados.

Por otra parte, las entidades han potenciado sus canales de atención no presencial, evolucionando servicios que requerían presencia física para convertirlos en servicios en línea. En este sentido, destacaría el incremento exponencial de las transacciones realizadas a través de la banca a distancia y de la potenciación de los canales de atención telefónica.

Por último, no debemos olvidar que los bancos han tenido que implementar desarrollos específicos urgentes para dar cobertura a las ayudas gubernamentales, como las moratorias de los préstamos o la gestión de los créditos del ICO.

En este escenario, la mayor parte de las entidades, al igual que otras muchas empresas de distintos sectores, se han visto forzadas a retrasar proyectos que, pese a ser prioritarios, precisaban la presencia física de empleados y proveedores.

A pesar de las dificultades extraordinarias que ha impuesto esta crisis sanitaria, es justo subrayar que España ha demostrado su capacidad de respuesta. En materia digital, nuestras infraestructuras de telecomunicaciones han sido capaces de absorber el notable incremento de la demanda, habiendo estado sometidas a una situación de estrés real durante casi un año. Nuestra fuerza laboral se ha adaptado a marchas forzadas al nuevo entorno de teletrabajo. Por último, las entidades financieras han continuado prestando servicio a sus clientes sin incidentes relevantes y han sido pieza clave para canalizar las medidas de apoyo.

Aquellas entidades que se encontraban más avanzadas en su transformación digital tenían parte del camino hecho, pero otras han tenido que adaptarse a las circunstancias a mayor velocidad y podemos afirmar que lo han conseguido.

Supervisión del riesgo tecnológico y de la innovación

Permítanme que me refiera brevemente a la apuesta decidida por la supervisión del riesgo tecnológico que el Banco de España hizo ya hace algunos años. Creo que es justo resaltar que el tiempo ha demostrado lo acertado de esa apuesta. De hecho, todos los supervisores bancarios y organismos encargados de la estabilidad financiera consideran que el riesgo tecnológico está entre los cinco más importantes que afrontan las entidades. Para realizar estas tareas de supervisión contamos desde hace bastantes años con expertos en la materia.

Por otro lado, en 2016 pusimos en marcha una serie de grupos de trabajo transversales en los que participaron las distintas direcciones generales para analizar diversas innovaciones financieras de base tecnológica. El trabajo de esos grupos culminó hace tres años con la

creación de la Dirección General Adjunta de Innovación Financiera e Infraestructuras de Mercado.

Contando con la colaboración de expertos de distintas áreas de negocio, esta Dirección General Adjunta participará, junto con la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSyFP) en la monitorización de los proyectos que participen en el sandbox regulatorio.



Sandbox regulatorio

¿En qué consiste el sandbox? Se trata de un espacio delimitado y controlado que permitirá probar determinados proyectos innovadores que no tengan en principio un encaje directo en la regulación actual.

Este entorno controlado permite analizar los efectos de estas soluciones en varias dimensiones: (i) protección de los consumidores, (ii) estabilidad financiera e (iii) integridad de los mercados.

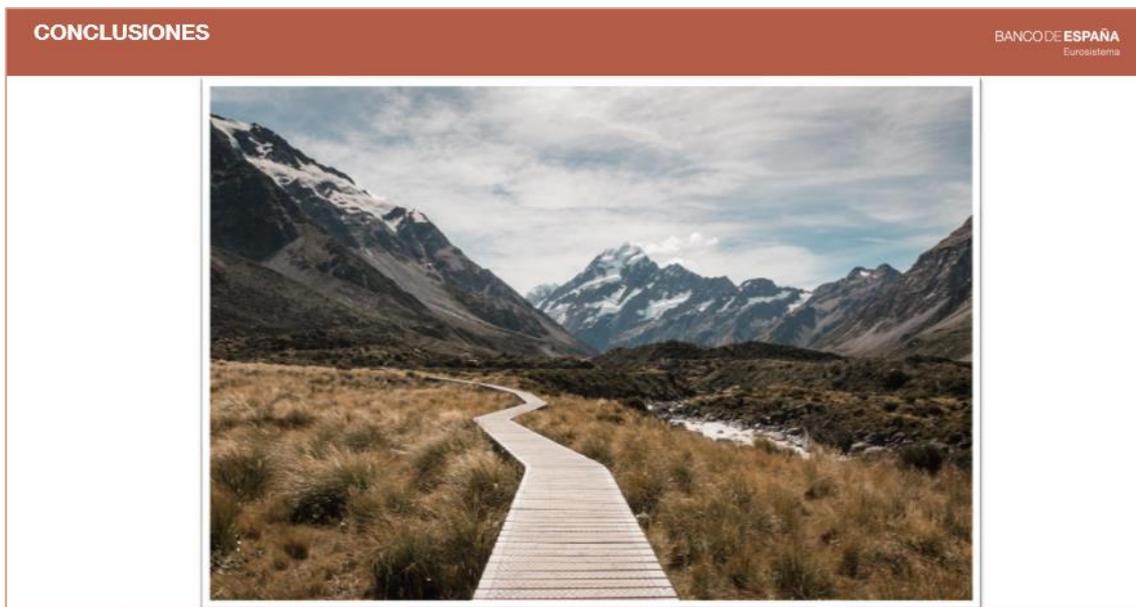
También resulta relevante evaluar los proyectos desde el punto de vista de la prevención del blanqueo de capitales.

Como se hizo público recientemente, el Tesoro ha recibido 67 solicitudes en esta primera convocatoria, que están siendo valoradas en estos momentos para evaluar su grado de madurez y determinar si entran finalmente en la fase de pruebas.

En todo caso, el elevado número de candidaturas demuestra el interés de los promotores en acceder a este espacio de pruebas y la relevancia de la innovación en el sector financiero español.

En definitiva, el sandbox regulatorio, nos permitirá establecer nuevos canales para conocer el 'estado del arte' de la innovación en el sector financiero, aclarar aspectos relacionados

con la normativa del sector y transmitir nuestras expectativas supervisoras. Este tipo de actuaciones novedosas se articulan dentro del denominado diálogo supervisor, en el que siempre hemos creído como institución.



Conclusiones

Para concluir, me gustaría resaltar de nuevo que la digitalización ha venido para quedarse. El mercado demanda servicios que cumplan con las expectativas del cliente, y aquellas entidades que sean capaces de adaptar su oferta para cubrir esta demanda estarán mejor posicionadas de cara al futuro. Las nuevas tecnologías aportan grandes oportunidades, pero naturalmente conllevan riesgos que hay que gestionar adecuadamente. Sin duda, se presentarán múltiples retos, pero creo firmemente que es un camino que hay que recorrer.

Muchas gracias