

---

**24.11.2021**

**Futuro del sector bancario tras las nuevas regulaciones, la crisis financiera y la pandemia**

Jornadas “Nueva competencia, nuevos negocios y tecnología en el sector bancario”/FUNCAS

Margarita Delgado  
Subgobernadora

---

Buenos días a todos los asistentes a esta jornada organizada por Funcas en la que se va a poner sobre la mesa un tema de actualidad y que me parece francamente relevante: el futuro del sector bancario.

¿Por qué creo que este es un tema de actualidad? El entorno cambiante en el que vivimos hace que nos replanteemos día sí, día también, cuál va a ser el futuro de un sector u otro. Es cierto que el mundo ha estado siempre en continua evolución. Pero estarán de acuerdo conmigo en que el ritmo de cambios y transformaciones sociales y tecnológicas se ha acelerado, casi diría que de forma exponencial, en los últimos tiempos. Esa es, en mi opinión, la causa por la que todos estamos continuamente inmersos en un proceso de replanteamiento de estrategias y procesos con el fin de adaptarnos a las nuevas realidades en que vivimos.

El sector bancario no es ajeno a este fenómeno y, si me permiten, considero que es uno de los más afectados por este proceso de transformación. Esto es debido al extraordinario desarrollo de la tecnología y su aplicación directa al sector financiero. Creo firmemente que esta tendencia no se frenará en los próximos años, sino todo lo contrario. El uso de la tecnología se afianzará e incrementará, provocando la necesidad de adaptar procesos y estrategias de negocio al nuevo entorno. Esta circunstancia constituye, sin duda, un enorme reto para todo el sector, incluidos los supervisores, dado que tenemos que ser capaces de supervisar el uso de nuevas tecnologías e incorporar en nuestros procesos el uso de soluciones innovadoras de tal manera que no se ponga en riesgo la estabilidad del sistema financiero.

Como se ha señalado en numerosas ocasiones, la pandemia no ha hecho más que acelerar este proceso de digitalización. Las entidades tuvieron que adaptar rápidamente sus procesos para seguir prestando servicios financieros a sus clientes de manera remota a la vez que incorporaban el teletrabajo de forma masiva. En estos meses, los consumidores hemos cambiado también nuestros hábitos de consumo. Ahora utilizamos más frecuentemente medios de pago digitales en sustitución del efectivo y hacemos un mayor uso de plataformas *on line* para relacionarnos con las entidades. En este sentido, venimos observando también el nuevo fenómeno de la comercialización de productos o servicios financieros u otros a través de plataformas de terceros.

Inteligencia artificial, *big data*, servicios en la nube, tecnologías de registro distribuido o finanzas descentralizadas son, entre otros muchos, conceptos relativamente nuevos que tendrán un papel clave en el futuro próximo de las finanzas. Saber encajar estas nuevas piezas en el puzle de los mercados financieros existentes será esencial para asegurar un sector financiero eficiente, sólido y adaptado a la nueva realidad.

Las entidades tendrán que seguir haciendo un esfuerzo de adaptación al nuevo entorno en el que operan y van a operar en el futuro. Este entorno será bien distinto al que conocemos actualmente, no solo por la nueva forma de relacionarse con los clientes, sino también por la irrupción de nuevos actores, nuevos procesos o nuevas formas de entender el negocio financiero.

Con la finalidad de posicionarse adecuadamente en este nuevo mapa, tendrán que realizar un análisis detallado de la estrategia a seguir, teniendo en cuenta los beneficios que aporta la tecnología, pero también acometiendo un estudio pormenorizado de los riesgos y amenazas que la digitalización conlleva. A todo esto, hay que añadir las incertidumbres que toda transformación lleva consigo.

En esta intervención haré un análisis de los principales beneficios, riesgos y retos que, desde mi punto de vista, la digitalización aporta al futuro del sector bancario, así como un pequeño repaso a cómo desde la regulación europea se está afrontando este fenómeno.

Quisiera comenzar por algunos de los potenciales beneficios que el uso de la tecnología puede contribuir al sector bancario.

En primer lugar, la digitalización genera reducción de costes en el medio plazo, a pesar de las cantidades no despreciables de inversión que requiere. El espectro de clientes a los que se puede llegar gracias al uso de la tecnología digital aumenta considerablemente ya que no es necesario contar con una amplia red de sucursales en un territorio para acceder a potenciales clientes. Esto es fundamental para reducir costes operativos en un entorno en el que las rentabilidades del sector financiero son reducidas. Ciertamente es que, como he señalado, la transformación digital requiere grandes inversiones y es en este entorno de estrechos márgenes donde las entidades tendrán que hacer una labor de análisis sobre la estrategia de digitalización que quieren seguir. Deberán priorizar unos procesos sobre otros allá donde consideren que la digitalización aporta más valor añadido según la estrategia que hayan diseñado.

No se trata de invertir por invertir. Como en casi todas las decisiones, habrá que analizar dónde se quiere estar en el medio plazo y ver cómo se puede alcanzar ese objetivo con un uso eficiente de los recursos disponibles.

En este camino habrá que tomar, además, muchas decisiones trascendentales. Por ejemplo, ver si el desarrollo de los proyectos se realiza internamente o se apoya en soluciones de terceros.

Otro punto que hay que tener en cuenta es que la inversión deberá contemplar el cambio cultural en las organizaciones e incluir la formación del personal, para que las capacidades de los empleados bancarios se adapten también al nuevo entorno. Según se menciona en el informe que hoy se presenta, algunas previsiones vaticinan que entre un 15% y un 20% de los nuevos puestos que se creen en este sector tendrán que ver con la digitalización.

En segundo lugar, no solo hay que pensar en la digitalización como un mero mecanismo para reducir costes, sino también para generar mayores ingresos. Por un lado, mediante la ampliación de la base de clientes y, por otro, creando nuevas oportunidades de negocio, por ejemplo, ofreciendo sus plataformas digitales en las que terceros comercialicen sus productos, o facilitando nuevos productos que se adapten mejor a las necesidades de cada cliente. La satisfacción del cliente será un punto cada vez más relevante dado que el grado

de fidelidad de los mismos será menor, al ser más fácil cambiar de entidad en un entorno digital.

Para aprovechar estas oportunidades es fundamental apalancarse en una buena gestión de los datos. El dato es ya la materia prima más rentable que existe. La correcta utilización, procesamiento y almacenamiento de los mismos dará como resultado información que sirva para crear productos que generen más valor. Por un lado, para el cliente, desde el punto de vista de satisfacción de sus necesidades. Por otro lado, para las entidades, que tendrán un conocimiento más profundo del comportamiento de sus clientes y por lo tanto podrán ofrecer productos mejor adaptados a su perfil de riesgo. En este tratamiento de datos, el uso de inteligencia artificial será un elemento a tener muy en cuenta. No obstante, en este punto no puedo dejar de mencionar la normativa de protección de datos personales, que en todo momento tenemos que tener presente, y el futuro Reglamento Europeo sobre Inteligencia Artificial.

En tercer lugar, la digitalización también abre un mundo de oportunidades en cuanto que puede hacer cambiar el modelo de negocio, haciéndolo más global. Es relevante que las entidades tengan un buen marco de gobierno del dato, a través del cual sea posible obtener datos de calidad provenientes de fuentes confiables. En un segundo paso, por ejemplo, el uso de una plataforma informática compatible dentro un mismo grupo bancario, facilitaría el procesamiento de datos y la obtención de valor mejorando la gestión de riesgos de manera global. Además, aunque existen todavía ciertas barreras transfronterizas en el entorno europeo, como por ejemplo distintas culturas o tradiciones financieras, o incluso la ausencia de una armonización completa de la normativa, la digitalización favorece el cambio en la forma de consumir y puede contribuir a la creación de un sistema financiero más homogéneo.

Por lo tanto, la digitalización es altamente beneficiosa en cuanto que permite prestar servicios de una manera más eficiente, a menor coste, adaptándose mejor a las necesidades de los consumidores y ampliando potencialmente la base de clientes.

No obstante, la otra cara de esta moneda son los riesgos y retos que este proceso de digitalización lleva implícitos y que no hay que olvidar en el análisis.

El principal riesgo directo al que todos nos enfrentamos en este entorno es el ciberriesgo. El aumento de interconexiones, tanto con terceros como con clientes, incrementa la superficie de exposición y por tanto la probabilidad de ataques, que han crecido de forma exponencial durante la pandemia. No se trata solo de establecer barreras que protejan los sistemas y procesos digitales de las entidades para que puedan operar en un entorno seguro. Adicionalmente se tendrán que diseñar planes de resiliencia, determinando qué actividades son críticas y así garantizar que las entidades sean capaces de operar en circunstancias excepcionales. El riesgo cero no existe y el mundo digital no es una excepción.

Desgraciadamente, las entidades no son el único objetivo de los delincuentes de las redes. Los clientes bancarios también sufren numerosos y cada vez más sofisticados ataques. Es

necesaria una labor de educación y concienciación de los peligros que conllevan estos nuevos procesos digitales para crear un entorno de confianza.

El último riesgo al que quiero hacer hoy referencia es el de dependencia de terceros. Existe una tendencia consolidada en los últimos años a externalizar ciertas actividades, persiguiendo objetivos de reducción de costes, aumento de la flexibilidad y mejoras de la eficiencia. La subcontratación con terceros de servicios concretos que aportan poco valor permite a las entidades centrarse en actividades más relevantes. Un ejemplo que todos tenemos en mente es la externalización en proveedores de servicios en la nube. Es necesario recordar que las entidades deben realizar un análisis en profundidad de los riesgos que puede suponer depender de terceras partes a la hora de prestar ciertos servicios. En cualquier caso, las entidades no podrán delegar la responsabilidad que tienen al ejercer una actividad, con independencia de que esté externalizada o no.

En cuanto a los retos, son muchos los que afectan al sector bancario y a los que sin duda se tendrán que adaptar, para seguir operando de una manera eficiente y rentable.

Desde mi punto de vista, el principal reto es el establecer una estrategia digital que sea adecuada y que sirva para integrarse correctamente en el nuevo ecosistema bancario. Se trata de buscar una transformación equilibrada y ordenada, que ni lleve a los bancos a tomar decisiones demasiado arriesgadas empujados por el mercado ni, por el contrario, los deje atrás en el proceso de transformación.

Estamos observando nuevas formas de proveer servicios. El modelo tradicional integrado verticalmente, ofreciendo todo tipo de productos financieros con mayor o menor uso de tecnología, está empezando a convivir con otros modelos no lineales. Estos modelos no lineales han irrumpido en el mercado de manera novedosa, ya sea ofertando productos específicos a través de canales no propios o bien facilitando plataformas digitales<sup>1</sup> para ofrecer un abanico de productos de terceros especialistas.

La banca deberá considerar diversas opciones ante este nuevo fenómeno y posiblemente no haya una única respuesta correcta. Una posibilidad es continuar con el mismo modelo vertical, pero incorporando progresivamente elementos digitales en productos y procesos. Otra es seguir las tendencias más exitosas que se den en el ámbito de las finanzas respondiendo rápidamente a las innovaciones que se produzcan. La última es ser totalmente innovador y liderar estas tendencias y cambios en el mercado financiero.

Sobre estas estrategias de negocio y adaptación a la digitalización no existen unas directrices que sean válidas para todos ni que garanticen el éxito en este proceso. Cada entidad deberá amoldar el diseño de su estrategia a sus propios objetivos, recursos y entorno.

---

<sup>1</sup>[https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Publications/Reports/2021/1019865/EBA%20Digital%20platforms%20report%20-%2020210921.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2021/1019865/EBA%20Digital%20platforms%20report%20-%2020210921.pdf)

Otro reto relevante es la creciente competencia en el sector, no solo entre los intervinientes tradicionales sino, también, por la aparición de nuevos actores. No puedo hacer una intervención sobre el futuro de la banca sin hacer referencia a las *fintech*.

Considero que ha sido un acierto por parte del sector bancario el ver a estos nuevos jugadores no como una amenaza o elemento disruptivo en el *statu quo* de las finanzas, sino como una oportunidad para sacar provecho de todo lo que pueden ofrecer y así mejorar su posición competitiva. Son muchos los ejemplos de colaboración entre entidades financieras tradicionales y *fintech* que han culminado en procesos exitosos.

En este análisis del futuro del sector financiero no puedo tampoco dejar de mencionar otro de los nuevos actores en escena, las grandes empresas tecnológicas (*bigtech*).

A día de hoy, y al menos en el entorno europeo, la irrupción de estas empresas todavía no es relevante en comparación con otras geografías, principalmente China, pero no por ello podemos obviar este fenómeno. La gran ventaja que tienen estos grandes proveedores tecnológicos es la cantidad ingente de datos que gestionan y su capacidad de procesarlos. Esto se deriva no solo de la amplia base de clientes con que cuentan, sino de la significativa frecuencia de interacciones con ellos. Otras ventajas son el acceso preferente a financiación y contar con una buena reputación y confianza entre los consumidores.

Unos datos debidamente manejados y procesados pueden convertirse en una poderosa herramienta para la prestación de servicios financieros. Por ejemplo, estas empresas podrían determinar el perfil de riesgo de los acreditados sin la necesidad de disponer de un historial crediticio. De este modo, las grandes tecnológicas podrían promover la inclusión financiera de un sector de la población que actualmente se encontrara fuera del ámbito de influencia de la banca tradicional. Este escenario, aunque en principio sería más plausible en otras geografías distintas a la europea, hay que tenerlo en cuenta también a la hora de dibujar el nuevo mapa financiero del futuro.

Es importante señalar que, a día de hoy, tanto las *fintech* como las *bigtech* normalmente no prestan servicios financieros de manera global. Por el momento, se centran en aquellos nichos de mercado específicos donde generan más valor añadido, como sistemas de pago y, en menor medida, gestión de activos. También en seguros y préstamos en países menos bancarizados.

Existe en la actualidad un debate en torno a la irrupción de estas grandes empresas y cómo su actividad, y los riesgos que llevan implícitos, impactan en el sector financiero y en la economía. En el ámbito del Banco Central Europeo se ha establecido el principio de “misma actividad, mismo riesgo, misma regulación y misma supervisión”<sup>2</sup>. Un ejemplo son las normas de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, que son comunes a todos sin importar la categoría de la empresa que ejerce una actividad. Por otro

---

<sup>2</sup><https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.esbceuropeanbankingsupervisionresponsetoeuropeancommissionpublicconsultationdigitalfinancestrategyeuropefintechactionplan2020~b2e6cd0dc4.en.pdf>

lado, también existen corrientes que consideran que la normativa debería estar más fundamentada en la tipología de entidad y riesgos que conllevan, más que en la actividad concreta que ejercen<sup>3</sup>.

No debemos olvidar que el sector bancario está sometido a una exhaustiva y creciente regulación y supervisión por la implicación e impacto que tiene en la estabilidad financiera. La preservación de la misma, así como de la integridad de mercado, la protección del consumidor y la competencia, son los objetivos que perseguimos los reguladores y supervisores.

En la medida en que estos nuevos actores ejerzan actividades que puedan incidir significativamente en la estabilidad financiera, deberían someterse a una regulación fundamentada en los riesgos que generan.

Hoy en día, los servicios financieros que prestan las *bigtechs* son poco significativos en nuestro entorno (servicios de la nube, pagos...) y como tal, están sujetos al marco regulatorio establecido para estas actividades concretas. No obstante, tendremos que estar atentos a la evolución del mercado para evitar la materialización de los riesgos que potencialmente pueden generar estos grandes proveedores de servicios tecnológicos, así como el riesgo sistémico derivado de la concentración de mercado y su posible impacto en la estabilidad económica y financiera.

Quiero destacar también otro reto adicional, en este caso relacionado con los supervisores. Es primordial que mantengamos contactos estrechos con la industria para estar al corriente del estado de la tecnología y del riesgo tecnológico en el sector. La interlocución con los diferentes actores es imprescindible para poder aclarar cuestiones regulatorias y expectativas supervisoras. Estos diálogos supervisores, junto con los espacios controlados de pruebas (*regulatory sandbox*, en inglés) son algunas de las vías para alcanzar este objetivo.

Consciente de la rápida transformación digital que estamos experimentando, de los riesgos que ello puede conllevar y de la necesidad de adaptar la normativa a este nuevo entorno, quiero hacer ahora un pequeño repaso a la estrategia de la Comisión Europea para las finanzas digitales<sup>4</sup>.

El apoyo a la transición digital en la UE es una prioridad clave para la Comisión Europea<sup>5</sup>. Esta estrategia se construye sobre el Plan de Acción de *FinTech* que se elaboró en 2018<sup>6</sup>.

Las acciones de la UE para promover la transformación digital de los servicios financieros se extienden hasta 2024 y están guiadas por cuatro prioridades: 1) Eliminar la fragmentación

---

<sup>3</sup> <https://www.bis.org/fsi/fsipapers17.htm>

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en)

<sup>5</sup> Así se hizo constar en las orientaciones estratégicas para el período 2019/2024. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_es)

<sup>6</sup> FinTech Action Plan

del mercado único digital; 2) Adaptar el marco regulatorio de la UE para facilitar la innovación digital; 3) Crear un espacio europeo de datos financieros que permita capitalizar el valor de la información como fundamento de la innovación y 4) Abordar los desafíos y riesgos asociados a la transformación digital.

En relación con la primera prioridad, la eliminación de la fragmentación del mercado único digital, se contemplan una serie de actuaciones concretas como el nuevo Reglamento de identificación digital (e-IDAS), sobre el que ya hay un borrador. También se avanzará en armonizar la normativa de prevención de lavado de dinero y financiación del terrorismo (AML/CTF). Además, se facilitará que los servicios financieros digitales ganen escala en el mercado único. Para ello, el principio de pasaporte y ventanilla única de autorización se aplicará ya en 2024 a todas aquellas áreas que muestren alto potencial para el desarrollo de las finanzas digitales<sup>7</sup>.

Con respecto a la segunda prioridad, centrada en la adaptación de la regulación para facilitar la innovación digital, la UE establecerá un marco integral que aborde asuntos tan diversos como la adopción de la tecnología de registros distribuidos (DLT)<sup>8</sup>, una propuesta de reglamento para los criptoactivos (MICA)<sup>9</sup><sup>10</sup> que incluye los *tokens* referenciados a activos (también conocidos como *stablecoins*) y los *utility tokens* o el Reglamento de Inteligencia Artificial, sobre el que también existe una propuesta de borrador<sup>11</sup>.

Para la tercera prioridad, relacionada con los datos, se pretende facilitar el acceso digital en tiempo real a toda la información financiera regulada. Se quiere así asegurar que toda la que sea pública esté disponible en formatos estandarizados y legibles por máquinas, así como promover herramientas de tecnología de la información para facilitar el reporte y la supervisión. Del mismo modo, se fomentará que las empresas compartan datos dentro y fuera del sector financiero europeo (*open finance*).

Por último, en cuanto a la cuarta prioridad, abordar los desafíos y riesgos asociados a la transformación digital, se deberá realizar salvaguardando la estabilidad financiera, protegiendo a los consumidores e inversores y basándose en el principio antes mencionado de “misma actividad, mismo riesgo, mismas reglas”.

En resumen, la Comisión está trabajando intensamente para que en 2024 la regulación prudencial y de conducta de la UE y la supervisión estén adaptadas a la evolución digital,

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, el marco UE para crowdfunding acordado en dic-19, introducirá un régimen común y pasaporte para varios tipos de crowdfunding, y el reglamento de criptoactivos lo hará para los emisores y proveedores de servicios de criptoactivos. La Comisión también considerará la relevancia del pasaporte en otras áreas, como la regulación prudencial en la financiación no bancaria o la certificación de empresas de soluciones RegTech y la adopción de enfoques comunes en ese campo, incluyendo la interoperabilidad.

<sup>8</sup> Existe ya un régimen piloto propuesto: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0594>

<sup>9</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0593>

<sup>10</sup> Relevante también documento consultivo de BIS: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d519.pdf>

<sup>11</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>

incluyendo en su objeto las entidades financieras tradicionales y los proveedores tecnológicos que presten servicios al sector financiero.

Esta regulación comprende una amplia batería de reformas y nueva legislación que ya he mencionado, como el Reglamento e-IDAS (de identificación electrónica), MICA (mercados de criptoactivos), DORA (resiliencia Operativa digital), *Digital Service Act*, *Data Act* o el Reglamento de Inteligencia Artificial.

El objetivo de las modificaciones legislativas en marcha es proteger a los usuarios finales de finanzas digitales, salvaguardar la estabilidad financiera, proteger la integridad del sector financiero de la UE y asegurar la igualdad de reglas para todos (*level playing field*)

En este repaso al futuro del sector bancario no puedo dejar de mencionar otro elemento a tener en cuenta: el euro digital. Aunque todavía estamos en una fase de investigación, en la que se están perfilando y definiendo elementos básicos de su diseño, parece claro que, en caso de que finalmente se decida su emisión, las entidades financieras jugarán un papel relevante en su implantación.

Ya por último, quisiera hacer referencia brevemente al proceso de adaptación a este entorno digital que los supervisores estamos realizando. Por ejemplo, estamos avanzando en proyectos de automatización de los procesos supervisores y en el aprovechamiento del análisis avanzado de la información. Pero no sólo estamos trabajando en el desarrollo de estas herramientas, sino que también estamos fomentando una cultura digital en la organización, promoviendo habilidades que faciliten y se comprometan con la digitalización. Como he señalado, la digitalización también conlleva retos y riesgos para los supervisores. Riesgos y retos que debemos conocer y gestionar, como son la utilización de proveedores externos en la nube pública, la calidad de los datos o la falta de perfiles especializados, entre otros.

En conclusión, el futuro del sector bancario se perfila diferente al que vivimos en la actualidad. Nuevos actores, distintas formas de relacionarse con los clientes, nuevas maneras de realizar los procesos y nuevos riesgos, son los elementos esenciales que conformarán el escenario futuro bancario.

Ahora es el momento de tomar decisiones estratégicas trascendentales que sirvan para posicionarse adecuadamente en este nuevo ecosistema bancario. Los reguladores, los supervisores y las entidades debemos estar preparados para afrontar estos nuevos retos y los que queden por llegar con el fin de preservar la necesaria estabilidad financiera que garantice un crecimiento económico sólido.

Muchas gracias.