

**13.12.2017**

**“La relación con el cliente bancario”**

Apertura del 13 Encuentro del Sector Bancario “Una Banca competitiva en una nueva sociedad”, IESE (Madrid)

Javier Alonso  
Subgobernador

---



Buenos días. Es un placer realizar la apertura de esta decimotercera edición del Encuentro del Sector Bancario y agradezco a los organizadores y, al IESE en particular, su amable invitación a formar parte de este reconocido Encuentro.

La información difundida por la organización del Encuentro señala, a modo de introducción del programa para la jornada de hoy, que *“tras un proceso de intensa remodelación del sector, la banca debe afrontar retos y problemas que sitúan su operativa ante una importante encrucijada”*.

Este ha sido, precisamente, el eje central de mis intervenciones públicas a lo largo del año.

En ellas he venido haciendo hincapié en que el negocio bancario se encuentra en un momento de profunda transformación cuyas implicaciones son aún difíciles de prever. Y he prestado particular atención a los que considero que son los principales retos a los que se enfrenta el sector. Así, he compartido mis reflexiones sobre el desafío que supone para la banca, en el contexto actual: (i) mantener niveles de rentabilidad adecuados para garantizar la viabilidad de las entidades en el medio y largo plazo; (ii) adaptarse a nuevas y exigentes regulaciones en respuesta a la crisis financiera; (iii) el desarrollo tecnológico y las empresas denominadas *fintech*; (iv) y recuperar la confianza del cliente.

He enfatizado que las entidades deben y pueden prepararse para enfrentarse y dar respuesta a estos retos, y he destacado que el sector, tras los avances logrados en términos de solvencia y de saneamientos en los últimos años, se encuentra hoy en mejor posición y con una mayor resistencia para afrontar estos desafíos.

Entre las posibles líneas de actuación, he abogado, entre otras, por profundizar en la mejora de la eficiencia y continuar con la corrección ordenada del exceso de capacidad, y por dar prioridad a la atención al cliente bancario.

Y es, precisamente, en la relación con el cliente bancario donde quiero poner el foco de mi intervención hoy. Creo que este foco encaja bien con el título de este Encuentro, que es *“Una Banca competitiva en una nueva sociedad”*. Considero que, en el proceso de grandes cambios en los que se encuentra inmersa la banca, la relación con el cliente será clave. Siempre es clave, ya que es el activo más relevante y más frágil de una entidad bancaria. Pero en el futuro creo que será aún más relevante.

Y un elemento clave en la definición de la que va a ser la relación con el cliente bancario en el futuro es la tecnología.

El Banco de España, consciente de esta realidad, está intensificando los esfuerzos que destina tanto al seguimiento de la innovación tecnológica como a la anticipación de sus potenciales consecuencias. A través de una estructura de trabajo transversal, se están abordando asuntos diversos con el fin de contribuir a construir una opinión informada y ayudar a definir el posicionamiento estratégico de esta institución. Se están analizando, por ejemplo, las implicaciones de las disposiciones de la nueva directiva sobre servicios de pago, conocida como PSD2, cuya transposición parcial en España es inminente, según el Plan Anual Normativo del Gobierno, y a la que me referiré en breve. Y también otras cuestiones de actualidad como pueden ser, por ejemplo, las tecnologías de los registros

distribuidos, la computación “en la nube” o el fenómeno de las monedas digitales soberanas.

En este contexto, el objetivo de mi intervención es realizar algunas observaciones con respecto a cómo las nuevas tecnologías están modificando la tradicional relación banco – cliente, y destacar la necesidad de que bancos y clientes gestionen de manera responsable este nuevo escenario. Asimismo, quiero enfatizar la importancia que tiene la educación financiera en este nuevo escenario. El cliente tiene más opciones, pero también más responsabilidad, y es prioritario que sea consciente de ello.

### **La preocupación por los derechos de los clientes bancarios: sus orígenes.**

Para poner en perspectiva estas observaciones, cabe recordar que, en España, la preocupación por la defensa de los derechos de la clientela surge en los 80, como consecuencia del proceso liberalizador que vivió el sector y que consagró la libertad de contratación, de tipos de interés y de comisiones, como eje principal de su funcionamiento.

Acompañando este proceso, el legislador adoptó una serie de medidas tendentes a potenciar la competencia entre las entidades, destacando entre ellas la mejora en la información comparativa que las entidades deben prestar a su clientela, de modo que se les permita conocer el contenido de sus derechos y obligaciones antes y una vez prestado su consentimiento. No obstante, esta preocupación por los derechos de los clientes nació y se desarrolló en un contexto de máxima confianza de los clientes hacia las entidades y, muy importante, hacia sus empleados, que, en definitiva, determinaba un elevado grado de fidelidad de los primeros hacia las segundas.

Durante los últimos noventa y en la primera parte de la pasada década la referida fidelización se vio negativa y lentamente impactada por la creciente competencia y la subsiguiente necesidad de mejorar los márgenes de intermediación. Y la crisis desatada a partir de 2007 culminó este deterioro y llevó a una importante pérdida de confianza por parte de los clientes en las entidades, dando lugar a un nuevo escenario.

En este contexto de desconfianza del público en las entidades, y de debilitamiento del grado de fidelidad antes mencionado, las nuevas tecnologías introducen retos adicionales para el sector a la hora de cuidar su relación con el cliente. Modifican las exigencias de los consumidores, que buscan ahora una interacción flexible, inmediata, personalizada, en cualquier lugar y a cualquier hora. Reducen también las barreras de entrada en el negocio, ya que ya no parecen necesarias las extensas redes de sucursales para la captación y mantenimiento de clientes que caracterizaban a la operativa bancaria tradicional.

Si bien considero que, en relación con la innovación tecnológica, por el momento, procede hablar más de evolución que de revolución, y que no todas las iniciativas tecnológicas tienen la misma incidencia sobre el negocio bancario ni constituyen necesariamente proyectos que entren en competencia directa con los bancos, sí que hay innovaciones tecnológicas que están actuando como catalizador de empresas que pueden llegar a competir con la banca en segmentos específicos.

Y un segmento en el que esta circunstancia puede tener un mayor impacto, en concreto alterando la relación banco-cliente, es en el de los servicios de pago.

### **El cliente bancario y la tecnología: el segmento de los servicios de pago.**

Permítanme que ilustre los cambios que se están produciendo en este segmento con una breve referencia a la nueva directiva sobre servicios de pago, conocida como PSD2, como he mencionado antes.

Uno de los aspectos más destacados de esta directiva es que institucionaliza definitivamente la actividad de los denominados proveedores de servicio terceros o TPP. La directiva reconoce el derecho de los titulares de una cuenta de pago a autorizar expresamente a una entidad tercera, siempre que esté debidamente autorizada, para que ésta ordene pagos en su nombre y/o consulte cierta información asociada a dicha cuenta. En el primer caso, estamos hablando de lo que se conoce como “proveedores de servicios de iniciación de pago” mientras que, a los segundos, se les ha venido a llamar “proveedores de servicios de información sobre cuentas”.

Estos últimos ofrecen al usuario la posibilidad de conocer, de manera consolidada, la situación que presentan las cuentas de pago que éste mantenga con diversas entidades, asistiéndole así de cara a su planificación financiera. Por el contrario, los servicios de iniciación de pagos nacen como alternativa al uso de las tarjetas, para el pago de las compras que se efectúen en entornos de comercio electrónico. Se caracterizan, en consecuencia, por dar al beneficiario de un pago la seguridad de que éste se ha iniciado correctamente, sirviendo de acicate para agilizar la entrega del bien o servicio.

Con la irrupción de los TPP, la PSD2 consigue que sea posible disociar tareas de naturaleza administrativa, propias de la apertura, mantenimiento y gestión de una cuenta, de aquellas otras que, apoyándose en la existencia de tales cuentas, permiten generar ingresos compensatorios. Y con ello, se diluye el papel tradicional de la banca como proveedor de servicios de pago único o de referencia. Los TPP están ahora legalmente habilitados para poder acceder a la infraestructura bancaria a instancias de sus clientes, lo que amenaza con debilitar tanto el grado de vinculación de la clientela como la estabilidad de los ingresos transaccionales.

Una de las maneras en las que el sector bancario podría reaccionar ante este reto sería a través del desarrollo de las conocidas como *Application Programming Interfaces* o API, abiertas para su uso masivo por parte de terceros. Estos medios técnicos, que permiten compartir recursos entre diferentes entornos, son una clara apuesta de futuro. No sólo se estaría favoreciendo así un acceso controlado a los entornos bancarios, en consonancia con las disposiciones de carácter más técnico que desarrollan la PSD2, sino que también, en la medida en que las API se diseñen de manera flexible, éstas están llamadas a abrir una ventana de oportunidad para la obtención de nuevos ingresos, ya que posibilitan el despliegue de un amplio catálogo de servicios de valor añadido como, por ejemplo, los ligados a la identificación remota de los clientes. Además, al igual que los TPP, la banca podría hacer uso de esas mismas API para prestar servicios equivalentes a los de estos nuevos competidores, diferenciándose de ellos y ofertando otros de mayor valor añadido.

En este nuevo escenario, quiero compartir una reflexión con los clientes. Como apuntaba al comienzo de mi intervención, creo que es importante que sean conscientes de que, si bien los desarrollos tecnológicos les abren un mayor abanico de opciones de cara a realizar sus transacciones y operativa financiera, también exigen una mayor responsabilidad e involucración por su parte. Es necesario que el cliente comprenda plenamente las consecuencias potenciales de sus elecciones y que, a su vez, extreme las precauciones para evitar ser víctima de actuaciones ilícitas, utilizando para ello las herramientas de control que le ofrezcan sus entidades.

El cliente debe, por ejemplo, esforzarse en entender el alcance real de la autorización que esté otorgando a un TPP y aceptar, si así lo considera oportuno, el posible uso comercial de su información más allá de la prestación de un servicio de pago concreto. Esto, obviamente, sólo se producirá si el TPP quiere aprovechar la ocasión para obtener una autorización más amplia de lo que prevé la PSD2, pero no es un escenario remoto dado el valor creciente que están adquiriendo los datos en una sociedad digitalizada.

El hecho de que, por desconocimiento o falta de la atención debida, cualquier usuario pueda terminar autorizando el acceso a un volumen de información personal que, en realidad, preferiría haber conservado en privado es una de las preocupaciones que se derivan del desarrollo de las nuevas tecnologías y denota la importancia de destinar recursos a familiarizar a los clientes con la presencia de estos nuevos riesgos.

Otra de las preocupaciones que surgen es todo lo relacionado con las amenazas cibernéticas y el fraude. En este sentido, cabe señalar que la PSD2 ha prestado una especial atención a los riesgos propios de ejecutar operaciones de pago electrónicas en general y, de manera particular, a las que se realizan a distancia; todo ello con el objetivo de procurar a los usuarios un entorno de máxima seguridad cuando opten por efectuar estas operaciones.

Así, a título ilustrativo, la PSD2 insta a adoptar medidas que reduzcan la incidencia del fraude y que aseguren la continuidad de los servicios de pago en aras de reforzar la confianza última de los usuarios. Destacan, entre otras, la obligación de evaluar periódicamente la efectividad de las medidas de control y mitigación de los riesgos específicos o el deber de notificar a las autoridades los incidentes de seguridad graves que se produzcan.

Por otro lado, la PSD2 prevé la aplicación general de mecanismos de autenticación reforzada de los clientes, ya sea en su operativa de pagos o de consulta. Me estoy refiriendo a la promoción de prácticas tales como la remisión de una clave de un solo uso a través de un teléfono móvil para poder completar una transacción de compra en línea. Si bien es cierto que alguna de estas medidas no constituyen una novedad para muchos de los actuales proveedores de servicios de pago, su sistematización y nivel de granularidad sí que suponen un profundo impacto en tanto a que obligan a efectuar ajustes sobre usos preexistentes.

El despliegue de procedimientos de autenticación reforzada añade una mayor complejidad operativa a los modos clásicos de interacción con la clientela y aquí, de nuevo, dado que

esta situación puede llevar aparejado un cierto nivel de confusión inicial, es aconsejable el desarrollo de programas de educación y asistencia que faciliten el acomodo de los usuarios a la nueva realidad.

### **El cliente bancario y la educación financiera**

No puedo dejar de detenerme en este punto. La alfabetización financiera y digital son factores básicos, cruciales, para un uso eficiente de la tecnología financiera y para disminuir el nivel de riesgo implícito en su utilización.

Las autorizaciones involuntarias de acceso a información personal o el fraude, a los que me acabo de referir, son sólo algunas de las manifestaciones de ese riesgo implícito. Otros ejemplos son: (i) la oferta de productos complejos, opacos y difíciles de entender que pueden ser presentados en envoltorios amables y accesibles para el gran público a través de aplicaciones (apps o similares), (ii) la divulgación de información relevante, precontractual o contractual, a través de teléfonos inteligentes o tabletas, en los que el tamaño de la pantalla y la inmediatez de la aceptación limitan la capacidad del cliente para saber qué es lo que realmente está consintiendo, (iii) las limitaciones para obtener un consejo directo y personalizado de un asesor cualificado, (iv) la discriminación vinculada al uso de macrodatos, en el sentido de que el uso y el conocimiento de los datos personales por parte de los proveedores de servicios podría derivar en prácticas discriminatorias en contra de determinados grupos de consumidores, normalmente los más vulnerables, y (v) el riesgo de exclusión financiera vinculado a la carencia de competencias digitales.

Y en este contexto, es clara la necesidad de mejorar la educación financiera y de impulsar el desarrollo de las competencias digitales de la generalidad de los ciudadanos.

El reto principal al que un cliente bancario se enfrenta es la contratación financiera en sí misma. Si es consciente de la trascendencia del compromiso que adquiere al firmar cada contrato – y por firmar debe entenderse también el poner una cruz en la casilla de “acepto los términos y condiciones del contrato” en las transacciones que se ejecutan por vía digital – valorará la importancia de conocer ese compromiso a fondo antes de firmar, y de saber qué puede exigir durante la vida de la operación y cuáles son las obligaciones que no puede eludir durante ese tiempo.

Las entidades bancarias se benefician de una correcta preparación del cliente, evitando las indeseadas consecuencias de un consentimiento mal formado que termina dando lugar a riesgos legales y que pueden llegar a comprometer seriamente su reputación. Por esta razón, las entidades, al tiempo que mejoran la información que dan a sus clientes, deberían incentivar su formación, integrando la educación financiera no sólo en sus programas de responsabilidad social corporativa, sino también en sus estrategias de diseño y gobernanza de productos.

No obstante, esa responsabilidad sobre la educación financiera no recae de manera exclusiva ni protagonista sobre las entidades. Debe extenderse a otros sectores de la sociedad, incluyendo, entre otros, a terceras personas cuya tarea consiste en garantizar la correcta comprensión y alcance de los términos contractuales. Y, por encima de todo y en

primer lugar, la educación financiera debe formar parte esencial de la formación personal desde muy temprana edad.

El Banco de España viene dedicando notables esfuerzos a la promoción de la educación financiera desde hace años. Junto con la Comisión Nacional del Mercado de Valores, promueve, desde 2008, el Plan de Educación Financiera, Plan al que se han ido adhiriendo numerosas instituciones y asociaciones públicas y privadas que aportan sensibilidades sociales de todo tipo. El objetivo del Plan es mejorar la capacidad de los ciudadanos para tomar decisiones financieras bien fundadas y, en este sentido, aspira a alcanzar a toda la población y a permanecer en el tiempo.

Como parte de este Plan, y con el foco puesto en los jóvenes, recientemente se ha lanzado un año más el Programa Escolar de Educación Financiera, iniciativa avalada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en el marco del convenio de colaboración suscrito en 2009 con el Banco de España y la CNMV. Este Programa, que se encuentra ahora en su sexta edición, busca incorporar a las aulas conocimientos básicos de finanzas personales para preparar a los alumnos a afrontar los retos básicos del ámbito financiero con los que se van a encontrar a lo largo de su vida. En él se desarrollan conceptos clave como el ahorro, los ingresos, el presupuesto personal, el coste de las cosas, la calidad de vida y el consumo responsable. En los últimos cinco años, alrededor de 300.000 alumnos se han beneficiado del Programa.

Con carácter más general y con el objetivo de llegar a todos los ciudadanos, otro componente destacado del Plan de Educación Financiera es la página web *finanzasparatodos*, abierta al público desde mayo de 2010. En ella se puede encontrar material informativo que, de una manera sencilla, ofrece pautas básicas sobre cómo llegar a fin de mes o cómo invertir, cómo gestionar la economía en las distintas etapas de la vida o qué características tienen determinados productos y servicios bancarios básicos.

Confío en que, a través de las actuaciones que promueve el Plan de Educación Financiera, de las cuales las dos que acabo de mencionar son sólo dos ejemplos, las autoridades públicas y privadas y los supervisores financieros estemos contribuyendo a mejorar la cultura financiera de los ciudadanos, tanto en su propio beneficio como para la sostenibilidad del sistema financiero.

## **Conclusiones**

Y termino como empezaba.

El cliente, en el centro. Esta es una idea que se repite en los diversos foros en los que se aborda la innovación tecnológica en la prestación de servicios financieros y los nuevos retos a los que se enfrenta la banca.

La transparencia, la conducta en el mercado y la educación financiera constituyen áreas de atención prioritaria que están ganando peso tanto en la agenda europea como en el seno de las respectivas autoridades nacionales y, lo que es más importante y, probablemente, a medio y largo plazo más efectivo, en la propia organización de las entidades bancarias.



El desarrollo de un modelo de banca responsable, con un adecuado diseño de productos, distribuidos en el canal adecuado, al cliente idóneo, y atendiendo a sus particulares necesidades, debe ser, hoy en día, un objetivo prioritario de todos: autoridades europeas, autoridades nacionales e industria.

Muchas gracias por su atención.