

**La revolución digital y su
potencial impacto sobre los
modelos de negocio bancarios:
algunas reflexiones iniciales**

José M^a Roldán Alegre
Presidente de la AEB

Seminario IVIE
Valencia, 5 de febrero de 2015

Buenos días a todos, es para mí un placer estar aquí hoy en Valencia y además bajo una invitación del IVIE, y por tanto con personas que conozco desde mis inicios profesionales en el Servicio de Estudios del Banco de España.

El título de mi conferencia deja claro cuál es mi propósito hoy. Vaya por delante que no deben esperar de mí una visión terriblemente innovadora: no, no soy un gurú tecnológico. Sin embargo, creo que puede resultar útil compartir lo que he podido aprender sobre este tema tan apasionante y tan relevante en los últimos tiempos.

Hace unas semanas, en una conferencia en Sevilla, dije que “nada volverá a ser lo que fue”. Mi intención era apuntar a que no debemos esperar que la salida de esta crisis suponga la vuelta a la situación que vivimos durante la burbuja inmobiliaria. Es una frase un tanto lapidaria, que parece condenarnos a un futuro peor, pero ese no es el mensaje que quería, que quiero, transmitir. Pensemos en los daños que el periodo de “exuberancia irracional” produjo: una fragilidad extrema en una parte del sistema financiero, un sobreendeudamiento de segmentos del sector de familias y empresas, una distorsión del modelo productivo, que desvió talento empresarial y recursos a un sector de la construcción hipertrofiado y que indujo a una generación de jóvenes a renunciar a la formación para probar suerte en el sector inmobiliario. En suma, la aparente bonanza de la burbuja no puede, no debe ser separada de las consecuencias del estallido. Al fin y al cabo, el “boom” y el “bust” no son sino las dos caras de una misma moneda: un modelo de desarrollo inviable.

¿Cómo será el futuro? Desde luego, esperemos que muy distinto al pasado. Si logramos tener un modelo de crecimiento distinto, que apueste por la estabilidad y la competitividad, por la productividad y la mejor formación de los trabajadores, y por la innovación, el bienestar a largo plazo está garantizado. Quizás sin estridencias, sin grandes mejoras aparentes, pero tampoco con crisis tan intensas. En definitiva, tenemos que valorar más la estabilidad, y plantearnos que es mejor crecer menos, pero hacerlo de manera más constante en el tiempo. En el año 94, cuando trabajé en el Instituto Monetario Europeo en Frankfurt, recuerdo nítidamente mi sorpresa cuando un colega alemán me decía que el crecimiento potencial alemán estaba en el entorno del 2% anual en términos reales, y que no pasaba nada, porque eso garantizaba la estabilidad. No sé si nos tenemos que conformar con un 2% o un 2,5% de crecimiento potencial del PIB real. Sí creo que, veinte años después, doy más valor a la estabilidad, y pienso que no sería malo para nosotros ser un poco más alemanes en algunos aspectos. Ya nada volverá a ser lo que fue, y es bueno que sea así.

Pero el futuro no sólo ofrece la posibilidad de rectificar los errores del pasado. La innovación tecnológica, por ejemplo, es una constante de los últimos siglos, desde el inicio de la revolución industrial. Y desde la década de los

cincuenta, la revolución digital está cambiando el mundo en el que vivimos. El miedo al apocalipsis digital parece haber sustituido al nuclear, y el día en que no dispongamos de acceso a internet será el que marque el principio del fin.

Ironías aparte, esta revolución digital va a impactar, está impactando ya, en todos los aspectos de nuestra vida, incluido el financiero, obviamente. Antes de analizar algunos aspectos sobre este proceso, permítanme que reitero lo obvio: ante cualquier cambio tecnológico, lo único que uno puede hacer es adaptarse. Nada, pues, de neoludismos internáuticos: ¿Qué hubiera pasado si en el siglo XIX hubieran ganado los movimientos luditas? Que la revolución industrial hubiera fracasado, y con ella el bienestar posterior que trajo para todos los estratos de la sociedad.

Los aspectos técnicos del cambio tecnológico

Es indudable que todo proceso de innovación tecnológica tiene un componente técnico detrás. En el caso de la revolución digital que nos ocupa, los principales cambios son el descenso en el coste de almacenaje de la información, el aumento de la capacidad de proceso de la información (la ley de Moore) y el descenso en el coste de la transmisión de la información mediante el uso de banda ancha.

El aumento del volumen de datos y de la capacidad de computación y transmisión de éstos queda reflejado en el auge de los terminales móviles, con mayor capacidad que cualquier ordenador “mainframe” de hace veinte años. El teléfono móvil está en el centro de esa revolución tecnológico-financiera: el incremento de la conectividad social amparada por el uso del móvil afecta a todos los aspectos de la vida, incluido, como no, al financiero. Pero no es el móvil en sí mismo el que impulsa esos cambios, sino lo que éste permite hacer: no podemos confundir el hardware, el vehículo, con el software, las aplicaciones que transcurren por él.

Otro dato importante es el relativo al creciente uso del móvil para navegar por internet, y cómo este es mucho mayor en zonas emergentes, como Asia y África, respecto a zonas más maduras, como Norteamérica o Europa: mientras que el uso del móvil para navegar por la web está por debajo del 20% en las regiones más desarrolladas, en Asia es del 37% y en África del 38%. Aun así, es la tendencia la que resulta imparable: en un año, entre mediados de 2013 y mediados de 2014, el uso del móvil para navegar aumentó en Europa de un 8% a un 16% (y en Asia, de un 23% a un 37%).

El consumidor como protagonista del cambio

Un error que se puede cometer fácilmente es pensar que este proceso puede ser controlado desde el lado de la oferta, de servicios financieros o de

“e-commerce”. La realidad es que es el consumidor el que está estableciendo no sólo las pautas del cambio, sino su velocidad. Alguien me comentaba que un representante del comercio tradicional de los EEUU se quejaba en Davos de la infidelidad de los clientes: entraban en su tienda, buscaban el producto, leían con su móvil el código de barras o el código QR, y utilizando la wifi libre de su tienda compraban el producto en otro sitio más barato, en tiempo real y por internet. Y me acordé de otra historia similar respecto a las tiendas de zapatos en Nueva York, que estaban planteándose cobrar a los clientes por probarse los zapatos para evitar que, una vez que se los probaban, remataran la transacción por el móvil en la web, y siempre al mejor precio.

Como siempre, pues, el consumidor es el rey, y si el teléfono móvil y la “tablet” pasan a ser los canales preferidos, pues habrá que desplazar el “e-banking” hacia aplicaciones adaptadas a los deseos del consumidor.

Otra lección importante es entender que la revolución digital se produce, como toda revolución, desde abajo. Esto es, no pretendamos imponer al consumidor cómo ha de realizar sus transacciones financieras telemáticas. Pensemos en cómo responder a sus demandas cuando éstas se produzcan. A este aspecto dedico las próximas líneas.

La relevancia del “Tempo”

Habitualmente, pensamos que aquel que, ante un cambio tecnológico, es el primero que reacciona es el que acaba ganando. El que da primero, da dos veces, dice el refrán.

Pero la experiencia también nos recuerda que no basta con moverse el primero, sino que hay que reaccionar en el momento adecuado. Podemos recordar, por ejemplo, la burbuja tecnológica de finales del siglo pasado, durante la que parecía que todo iba a ir más rápido de lo que luego realmente ocurrió, y que dejó no pocos proyectos de “e-banking” enterrados.

Un ejemplo aún más interesante lo proporciona la iniciativa de Citi al apostar por las tecnologías de la información... ¡a mediados de los ochenta! Llegaron a adquirir un satélite para garantizar la transmisión de los flujos de información que esta iniciativa necesitaba. Evidentemente, la iniciativa fracasó, y no porque la idea fuera mala, sino, simplemente, porque llegó veinte, incluso treinta años antes del momento adecuado.

Algo parecido ocurre, en sentido contrario, con el modelo bancario basado en sucursales. Es evidente que el modelo actual de sucursales bancarias quedará afectado por la creciente implantación de la banca por internet. Al fin y al cabo, ¿cuántas veces acudimos ya a la sucursal, cuando la mayor parte de las transacciones bancarias se pueden realizar por internet?

Pero, ¿es acaso una política de cierre de sucursales un acierto? No, no sería algo inteligente. En primer lugar, porque adelantarse a los competidores puede representar una gran oportunidad de negocio... para ellos. Esto es, moverse demasiado pronto puede suponer perder un buen porcentaje de clientes tradicionales que utilizan de forma recurrente las sucursales cercanas. Y en segundo lugar, porque la crisis ha demostrado las debilidades de aquellos modelos basados en exclusiva en medios telemáticos: no olvidemos que una de las razones que motivaron la crisis de Northern Rock fue el escaso número de sucursales que tenía este banco británico en proporción a su número de clientes, la saturación que esto supuso cuando comenzó la crisis, y el colapso de la confianza a raíz de las escenas que aparecieron en los medios de comunicación de colas de clientes sin atender en las sucursales.

En definitiva, los bancos y otros intermediarios tienen que estar atentos a los desarrollos tecnológicos y a los cambios que éstos inducen en la actitud de los clientes (cómo evoluciona su demanda de servicios), para así poder ofrecer las respuestas adecuadas en el corto, medio y largo plazo, y con el tempo apropiado en su introducción.

El “Big Data” en banca y las oportunidades que representa

En muchas ocasiones he descrito y alabado el modelo de negocio de la banca española, basado en relaciones a largo plazo con los clientes, a los que se provee de todo tipo de servicios financieros, bancarios y no bancarios, en función de sus necesidades y de la evolución de éstas a lo largo del tiempo. Además, y a diferencia de lo que ocurre en otros países con los bancos comerciales y de atención a la clientela al por menor, la base informática de la banca española es muy fuerte.

Por otra parte, el “Big Data” puede definirse como la utilización de grandes masas de información para la detección de patrones de consumo, potencial o efectivo, que permitan adelantarse a las necesidades de éstos. Y es algo que ya podemos observar: cuando uno entra a leer alguna página de información on-line, aparece la publicidad que se adapta a tus preferencias (en mi caso, material fotográfico). No es algo nuevo, lo que es nuevo es que, como ya he comentado, la reducción en el coste tanto de almacenamiento, como de proceso y transmisión de la información, abre nuevas oportunidades inexistentes hace tan sólo unos pocos años.

¿De qué hablamos en la práctica cuando hablamos del Big Data en banca? Podemos pensar, por ejemplo, en la posibilidad que ofrece de detectar patrones de gasto de los consumidores, incluso por segmentos (de edad, renta, etc.), de manera que permita a las empresas mejorar su oferta de servicios financieros (localización geográfica, ajustar los horarios comerciales, diversificar su oferta de bienes y servicios, personalizar sus productos, etc.).

También podemos pensar en cómo utilizar esa ingente cantidad de información que manejan las entidades financieras para ayudar a sus clientes en la planificación del ahorro, de cara a la jubilación. Podemos pensar en una utilización de información financiero-fiscal que permita al cliente no sólo acometer a tiempo esa planificación, sino hacerlo con combinaciones de productos que optimicen los resultados en función de sus características personales. Además, podrían permitir adaptar la estrategia de ahorro a los cambios en las distintas regulaciones a lo largo del tiempo. Por supuesto, cuanto más compleja es la regulación, más relevante puede ser esa contribución del “Big Data” a la planificación: por ejemplo, los planes de pensiones en los EEUU, los llamados 401k, requieren de una cuidada planificación que, además, debe poder ser cambiada a lo largo de los años.

En definitiva, parece que las oportunidades que el “Big Data” ofrece a bancos y clientes pueden ser especialmente relevantes en un modelo de negocio como el de los bancos españoles, basado en relaciones de largo plazo y en la fidelización mutua.

Los operadores tecnológicos y la provisión de servicios financieros

En otra ocasión me he referido a la posible competencia que los operadores tecnológicos pueden representar para los bancos tradicionales. En una economía de mercado no existen barreras de entrada, y si un segmento del negocio bancario (por ejemplo, los pagos) es visto como rentable por algún operador tecnológico no bancario, es inevitable que se produzca una entrada de un nuevo proveedor de servicios bancarios y que se establezca así una fuerte competencia. Estos operadores, además, pueden atacar nichos concretos del negocio bancario, provocando una de-construcción del negocio bancario en sus distintos componentes (servicios de pago, ahorro de jubilación, financiación al consumo, etc.). Sus ventajas se encuentran en la posibilidad de diseñar plataformas de servicio partiendo de cero, y en su extensa base de clientes. En su contra está, sin duda, la falta de experiencia en el ámbito financiero y, sobre todo, en el cumplimiento de la extensa y exigente normativa que recae sobre el sector bancario.

Un ejemplo, extremo sin duda, puede ilustrar de qué estamos hablando. Alibaba, la conocida página web de “e-commerce” China, puso en marcha un “Money Market Fund” en 2013, Yue Bao. A los diez meses de su puesta en marcha, sus activos gestionados representan más de 80.000 millones de dólares, tiene 125 millones de partícipes y es el tercer mayor fondo de inversión del mundo.

Pero también tenemos otros ejemplos que ilustran que la competencia puede incentivar la innovación en la banca tradicional. Hace ya más de diez años que se puso en marcha una muy exitosa plataforma de pagos por internet. Diez años después, los bancos tradicionales complementan, y en cierto modo compiten, con esta plataforma mediante innovaciones como tarjetas de crédito de un solo uso, tarjetas con saldos pre-cargables de manera instantánea, etc. Por tanto, esa

introducción de nuevos competidores tecnológicos, inevitable por otra parte, no tiene por qué suponer el fin de la banca tradicional, sino un motor para la transformación de la misma.

Los retos para la regulación

Como tiendo a señalar con insistencia a veces rayana en la impertinencia, no podemos obviar que uno de los grandes problemas que representa el proceso regulatorio puesto en marcha tras la crisis, es el enorme crecimiento registrado por el sistema financiero en la sombra, dados los incentivos al arbitraje regulatorio que introduce la nueva regulación financiera. Y no sólo estamos hablando de la normativa de solvencia, sino también de la relativa a la protección del consumidor y a las normas de conducta del negocio.

El motivo de mi insistencia se debe, en primer lugar, a que el sistema financiero es terreno abonado a la innovación, sea mediante nuevos operadores o mediante productos nuevos. Y, en segundo lugar, que el riesgo tiende a localizarse en las áreas de menor presión regulatoria: huirá del sector con restricciones más fuertes y se acumulará allá donde las normas sean más laxas, incluso inexistentes.

Porque, no nos olvidemos, lamentablemente regulamos a las empresas financieras en función de etiquetas sectoriales. Así, la normativa a aplicar a un producto de inversión será distinta, aunque sus características sean similares, si se trata de un producto bancario, de seguros o de valores. Regulamos las empresas y los productos financieros en base a etiquetas sectoriales que suelen ignorar aspectos sustanciales del comportamiento o del riesgo. Por ejemplo, AIG, antes de la crisis, era un banco de inversión más que una compañía de seguros, pero era regulada y supervisada como compañía de seguros, lo que desde luego no evitó su rescate por el gobierno de los Estados Unidos.

La entrada de nuevos competidores tecnológicos en el ámbito financiero representará no pocos problemas para un sistema regulador y supervisor como el actual. Baste con señalar, de momento, lo inaceptable que sería que esa entrada de nuevos jugadores llevara a un arbitraje de normas de conducta o de solvencia, esto es, a consumidores expuestos a posibles abusos y a potenciales inestabilidades del sistema.

En pocos sectores de la economía resulta más evidente que en éste el desfase temporal que se produce entre la realidad, que en el mundo digital se mueve a velocidad de vértigo, y la regulación, que requiere de su tiempo, especialmente en el ámbito de la regulación comunitaria donde el consenso no siempre es fácil de alcanzar.

No obstante, hay que destacar el notable esfuerzo de la Comisión Europea para no perder el tren en este terreno, y citaré tan solo dos ejemplos:

- La propuesta, de julio de 2013, de revisión de la Directiva de Servicios de Pagos (“Payment Services Directive”, PSD2)¹, que será aprobada probablemente en la primera mitad de este 2015, recogiendo algunas de las propuestas contenidas en el Libro Verde, hacia un mercado europeo integrado de pagos mediante tarjeta, pagos por Internet o pagos móviles, de enero de 2012, y
- el Reglamento (UE) No 910/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de julio de 2014 relativo a la identificación electrónica y los servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior² (*the eIDAS Regulation -electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market-*)

La seguridad informática

Otro aspecto potencialmente peligroso de la banca por internet es el relativo a los problemas de fragilidad ante potenciales ataques de “hackers”, ya sean de carácter colectivo o dirigidos a clientes específicos. Esto obliga a los bancos a invertir tanto en seguridad informática como en desarrollos tecnológicos propios. Y no sólo eso, invierten también en sistemas de alerta temprana que permitan comunicarse con los clientes en caso de incidencias específicas.

Pero no sólo los bancos han de estar mejor preparados. También los usuarios bancarios deben conocer estos riesgos potenciales y respetar las normas básicas de seguridad cuando utilizan plataformas telemáticas de servicios financieros.

En cualquier caso, no son sólo malas noticias: en lo que se refiere a la veracidad de la información, los avances hacia medios telemáticos de transmisión de información también aumentan la calidad de dicha información.

El mundo digital nos enfrenta a nuevas amenazas y riesgos; la regulación debe proporcionar a los consumidores elevados niveles de seguridad, privacidad y protección, tan elevados al menos como los que las entidades de crédito ya proporcionan a sus clientes, y extender su exigencia a la totalidad de agentes.

¹ *will help the payments framework to better serve the needs of an effective European payments market, fully contributing to a payments environment which nurtures competition, innovation and security to the benefits of all stakeholders and consumers in particular.*

² *El presente Reglamento se propone reforzar la confianza en las transacciones electrónicas en el mercado interior proporcionando una base común para lograr interacciones electrónicas seguras entre los ciudadanos, las empresas y las administraciones públicas e incrementando, en consecuencia, la eficacia de los servicios en línea públicos y privados, los negocios electrónicos y el comercio electrónico en la Unión.*

La revolución digital supone, además, la supresión de fronteras, por lo que sólo mediante la cooperación internacional será posible que la regulación sea verdaderamente efectiva.

La penetración de los bancos en segmentos no bancarios

Hemos aludido ya a la posible penetración de los operadores tecnológicos en el ámbito bancario, utilizando tanto sus capacidades tecnológicas como sus bases de clientes fidelizados. Pero los bancos también tienen fortalezas (como es el conocimiento del cliente) y una base de clientes que confía, si no ya en la banca en general, sí en “su” banco.

No es pues descabellado pensar que, si los operadores tecnológicos extienden su oferta a los servicios financieros, los bancos lo puedan hacer también hacia la provisión de servicios no estrictamente financieros, aprovechando precisamente su extensa base de clientes y el conocimiento que tienen de los mismos. Esto es algo que, como el propio impacto de la revolución digital, presenta un calendario incierto, pero que no hay que descartar a medio plazo, en particular por la necesidad que tienen las entidades bancarias de mejorar sus actuales niveles de rentabilidad.

Las posibilidades de mejorar la gestión del riesgo

La revolución digital también está permitiendo mejorar la gestión del riesgo. Y ello a pesar de que la crisis ha puesto de manifiesto que la confianza en los modelos cuantitativos para la gestión del riesgo era, cuando menos, excesiva. Esa ilusión científica sobre la posibilidad de medir de manera precisa el riesgo provocó no pocos problemas durante la crisis.

En cualquier caso, sería un error pensar que la revolución digital no ofrece la posibilidad, tanto a bancos como a las distintas autoridades, de acceder a un control de riesgos potenciales muy superior al existente hace décadas. Volver a sistemas de control de riesgos redundantes, que combinan tanto formas sofisticadas de medir el riesgo (los Activos Ponderados por Riesgo estimados mediante modelos internos) como medidas más crudas (la ratio de apalancamiento) es una buena idea. Pero no lo sería prescindir de las primeras para centrarse sólo en las segundas.

* * * * *

La riqueza de la revolución que estamos viviendo no se agota en los aspectos que he venido desarrollando y podríamos continuar hablando de las monedas virtuales, del “P2P lending”, del “crowdfunding”, o de la computación en

la nube; aspectos todos ellos nacidos y desarrollados en el mundo digital. Pero permítanme que concluya ya. La revolución digital es tan solo uno de los aspectos que marcará la evolución de las finanzas en los próximos años. Las incertidumbres que la misma abre son considerables, como este breve repaso ha dejado, o eso al menos espero, claro. Lo importante es que tanto los operadores como las autoridades reconozcan su importancia, presten atención a los desarrollos y reaccionen: los bancos, para preservar su competitividad en el nuevo entorno, y los poderes públicos, para garantizar que los niveles de protección del consumidor no desaparecen como resultado del arbitraje de las normas de conducta. Muchas gracias.