



La transformación digital de la banca, a examen

■ **Rocío Sánchez Barrios**
Directora de Public Policy
Asociación Española de Banca

La historia está repleta de evidencias de cómo la adaptación a los cambios tecnológicos es un requisito para sobrevivir el paso del tiempo. Pero la historia se olvida fácilmente o se analiza con insuficiente perspectiva. Con frecuencia las empresas tradicionales en una industria se despistan respecto de lo que está pasando a su alrededor y cuando de verdad aprecian lo que ocurre en su entorno, es demasiado tarde para reaccionar. No es el caso del sector bancario, descuiden.

Hay tres motivos principales por los que una empresa o una industria se puede ver arrasada por un contexto de disrupción tecnológica en su sector.

El primero es la falta de visión respecto de lo que está pasando (negar la realidad). Un ejemplo tradicional en este sentido es Nokia, que confió en exceso en su éxito pasado y la fuerza de su marca, despreció la importancia y la rapidez de los cambios tecnológicos (smartphones) y pasó de ser líder en el sector de la telefonía móvil tener apenas un 3% de cuota de mercado global en una década.

El segundo es la falta de capacidad para adaptarse y competir en el nuevo entorno. Los cambios que requiere la innovación son costosos y no siempre fáciles de identificar. Se precisa invertir en investigación, en tecnología y equipos, en capta-

ción y adaptación del talento necesario... Y todo ello para prepararse ante un escenario totalmente incierto difícil de valorar con las métricas a las que las empresas están acostumbradas.

En tercer lugar, a veces las empresas se ven encorsetadas en un marco regulatorio demasiado rígido y exigente como para permitirles evolucionar a la velocidad y en la forma que requieren los cambios del momento.

En el contexto actual el sector bancario se enfrenta a la aparición de innumerables tecnologías de gran potencial (blockchain, big data, inteligencia artificial, computación en la nube) y cambios notables en la sociedad en lo referente a su comportamiento digital. El nuestro, podría ser, de hecho, uno de los sectores en los que el proceso traiga más cambios en términos de modelo de negocio. ¿Cómo está reaccionando el sector a estos cambios? ¿Cómo responde a los tres aspectos mencionados que podrían amenazar su negocio futuro?

En primer lugar, los bancos tienen una visión realista de los desarrollos tecnológicos y sus implicaciones y no están parados. Hay una clara conciencia en el sector de que la coyuntura tecnológica actual abre una etapa de cambios importantes y nuevas oportunidades de negocio que abrazar. La banca tiene de partida un fuerte componente tecnológico y está ya acostumbrado a innovar, aunque lo anterior no implica que el sector no afronte un reto mayúsculo. Es difícil encontrar hoy

un banco que niegue el fenómeno y no esté embarcado en algún tipo de transformación interna hacia la digitalización. En mayor o menor medida, casi todas las entidades están innovando y haciendo evolucionar su modelo de negocio conscientes de los cambios sociales y tecnológicos. La industria, por lo tanto, no peca de falta de visión respecto del cambio que se avecina.

¿Qué capacidad tiene el sector bancario de adaptarse al nuevo entorno? Sin menospreciar el reto, hay que decir que tiende a exagerarse el fenómeno como amenaza y a infravalorar la capacidad de respuesta real de la industria y la oportunidad que el momento ofrece. Suele interpretarse que una de las principales amenazas reside en el creciente apetito de nuevos entrantes por la actividad financiera. Por un lado, nuevas start-ups, nativas digitales, se benefician de modelos de negocio que les hacen ágiles para captar las necesidades de los clientes y diseñar respuestas para satisfacerlos. Por otro, las grandes tec-

“Hay una clara conciencia en el sector de que la coyuntura tecnológica actual abre una etapa de cambios importantes y nuevas oportunidades de negocio que abrazar”

nológicas americanas y asiáticas ya están entrando en algunos segmentos del negocio financiero como el de los pagos o los créditos. ¿Tienen estos competidores la capacidad, como algunos auguran, de fagocitar el negocio de los bancos? Analicémoslo.

Por un lado, creemos que el contexto actual se presta más a la creación de un ecosistema de innovación que a un campo de batalla competitivo. Bancos, start-ups innovadoras y grandes tecnológicas conforman y tienen la oportunidad de profundizar un ecosistema colaborativo con margen para innumerables alianzas cuyo resultado, posiblemente, no lo puedan alcanzar las empresas de manera individual. Un ecosistema, además, en el que ganan casi todos, empezando por los clientes; pierden posiblemente los que no se sumen a la dinámica de innovación.

Por otro lado, y sin que sirva de argumento autocomplaciente, conviene tener presente dos fortalezas del sector bancario que son clave en el negocio: la confianza y la seguridad en el manejo de los datos financieros. El dinero no es un bien cualquiera. Huelga decir que no es lo más importante para los individuos, pero es muy importante; no da la felicidad, pero contribuye a ser feliz y a cubrir necesidades. El dinero es, de hecho, una de las principales preocupaciones de los individuos y, por ello, estos son extremadamente exigentes con aquellos que gestionan sus finanzas y sus ahorros; la confianza en la gestión del dinero no se otorga tan fácilmente.

Lo anterior hace que, por extensión, el dato financiero tampoco sea un dato cualquiera: es de hecho un tipo de dato altamente monetizable, es decir, se le puede sacar mucho valor. Ello contrasta con el negocio de las grandes tecnológicas, generalmente basado en datos de alta frecuencia y volumen en comparación con los datos del negocio bancario, pero de menor valor relativo (menos monetizables). De ahí el inte-

rés que despierta el mundo financiero en este sector.

El cliente bancario ha otorgado tradicionalmente su confianza a los bancos para la gestión de sus finanzas y sus datos financieros. Incluso a pesar de la mella reputacional que ha sufrido en la última década el sector bancario, cuando a los clientes se les pregunta si confían en su banco, una amplia mayoría responde afirmativamente. Esto es fruto de la especial atención que la industria bancaria otorga a la seguridad (y la ciberseguridad) y la protección de datos, ambos orientados, en esencia, a la protección de las finanzas de los individuos y las empresas.

La confianza del cliente bancario, sin embargo, no es tan fácilmente transferible. Las grandes tecnológicas tienen muchas cosas buenas de las que puede aprender la industria bancaria, pero a la hora de asegurar la seguridad y la confidencialidad del tratamiento de los datos, no son necesariamente un ejemplo y eso puede mermar significativamente su capacidad para entrar en este sector.

¿Son estas virtudes en el ámbito de la seguridad y la gestión del dato y otras suficientes para afrontar el futuro? No, en este contexto no hay lugar para la autocomplacencia. Los bancos tienen que digitalizar su actividad y ser conscientes de las posibilidades que ofrecen los canales móviles en su negocio. No es tanto una cuestión de eficiencia, en la que también hay ganancias, sino de cambio de estrategia de negocio, de relación con el cliente, de cultura y estructura interna, de modernización de infraestructuras internas y todo ello requiere incorporar o desarrollar capacidades humanas orientadas a las nuevas tecnologías y estrategias.

Abordemos por último el papel que la regulación bancaria juega a favor o en contra de la transformación del sector bancario? La regulación que caracteriza al sector está esencialmente justificada por motivos de estabilidad financiera y de protección al consumidor, objetivos que deben prevalecer independientemente de quién realice la actividad financiera concreta. En la actualidad, la entrada de nuevos actores al panorama financiero está generando una la asimetría en contexto regulatorio financiero que, en buena medida, se deriva de que buena parte de los nuevos entrantes realizan actividades financieras que no requieren licencia bancaria, por lo que la regulación que les aplica se limita a la atribuida a dichas actividades, si la hay. En el caso de los bancos, la regulación prudencial que se deriva del hecho de tener licencia bancaria y es muy demandante (requerimientos de capital, liquidez, apalancamiento...), aplica como paraguas a toda su actividad. En definitiva, una misma actividad, dependiendo de si la realiza un banco o no, está sometida a unas exigencias regulatorias u otras. No se cumple por lo tanto el principio de que una misma actividad esté sometida a la misma regulación independientemente de quién la realiza. Esta asimetría, aparte de ser penalizadora para la banca desde el punto de vista competitivo, pone en riesgo la consistencia con la que se vela por la estabilidad financiera y la protección del consumidor.

En conclusión, el sector bancario está concienciado e ilusionado con la revolución tecnológica que vivimos en estos momentos y tiene capacidad para adaptarse y competir en el nuevo contexto. Queda pendiente el reto de que la regulación y la supervisión financiera se adapten a este nuevo entorno para preservar tanto las condiciones de estabilidad financiera, seguridad y protección del consumidor, como para asegurar un marco competitivo adecuado.