

---

**16.06.2021**

**Discurso de clausura del Webinar “Transición digital en el negocio bancario. Lecciones tras la Covid-19”**

Presentación del Informe “Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19”/ KPMG/IEAF

Margarita Delgado

Subgobernadora

---

Muchas gracias a KPMG, al Instituto Español de Analistas Financieros y a su Fundación, por su amable invitación para participar en la presentación del informe: “Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19”.

Creo que no hay más que mirar el título para entender lo pertinente que resulta este informe en el contexto actual, pero, tras haberlo leído, además de su relevancia, creo justo destacar lo atinado de su análisis y conclusiones.

El informe parte de un hecho conocido: la crisis sanitaria ha servido de catalizador, o acelerador, de ciertas tendencias, cuya influencia creciente sobre el modelo de negocio bancario resultaba evidente ya antes del estallido de la pandemia.

¿De qué tendencias hablamos? Naturalmente, nos estamos refiriendo al aumento en el uso de canales digitales bancarios, en particular del teléfono móvil; al crecimiento de los pagos digitales en detrimento del uso de efectivo o a la entrada de competidores no tradicionales en el negocio bancario.

Seguramente, el COVID ha hecho que estas tendencias hayan avanzado una década, o al menos un lustro, en apenas un año, pero todos somos conscientes que la digitalización era uno de los factores dominantes en la transformación del negocio bancario desde hace ya tiempo.

Naturalmente, en paralelo a esta transformación, el sector venía acometiendo un difícil, pero necesario, proceso de corrección de la sobrecapacidad existente.

Además de responder a esa necesidad de purgar excesos, la racionalización de estructuras y costes se ha visto alentada por la caída de márgenes y rentabilidades del sector, mientras que la transformación digital del modelo de negocio ha facilitado y alimentado el proceso.

Como digo, todas estas tendencias venían ocurriendo de modo gradual cuando, a principios del pasado año, nos sorprendió la crisis sanitaria.

Tal y como refleja el informe, en el último año se ha acelerado el crecimiento de la denominada clientela digital y, aunque es posible que parte de ella retorne a su sucursal una vez superada la crisis sanitaria, lo cierto es que la contratación digital de productos bancarios ha alcanzado máximos durante la pandemia, mientras se ha producido un auge paralelo en los pagos digitales.

Es evidente que hoy no se precisa tanta presencia física para prestar servicios bancarios, al menos para determinado tipo de clientela.

Cualquier proyecto de creación de una entidad de crédito desde cero parte del mismo planteamiento.

Los denominados “neobancos”, pese a que en muchas ocasiones no son bancos estrictamente hablando, planean contar con pocas, o ninguna, sucursal, y buscan atraer un perfil de cliente, digital y urbano, que apenas pisa una oficina bancaria.

En este sentido, el informe refleja el peso que tienen los denominados nativos digitales, entre la población actual española y la que habrá previsiblemente en 2050.

Sin duda, los nativos digitales constituyen un número muy relevante y, sobre todo, creciente, de la población, y es natural que sea un tipo de clientela interesante para el sector; sin embargo, ello no debe hacernos olvidar que persisten capas de población que siguen precisando los servicios de una banca tradicional.

Ningún “neobanco” se plantea competir por captar el segmento de población con menor competencia digital.

El informe describe posibles soluciones que se estarían probando para tratar de captar y mantener estos colectivos; entre ellas, pasar de un asesoramiento personal a una interacción virtual, a través de consultas respondidas en base a técnicas de *machine learning* o inteligencia artificial, como los denominados *chatbots*.

Estas iniciativas son interesantes, pero para poder superar sus limitaciones se debe seguir potenciando la educación, tanto en competencias digitales como financieras, ya que estos nuevos canales abren la posibilidad de contratar muchos más servicios con un solo clic.

Además, es necesario que las técnicas utilizadas respeten ciertos valores fundamentales de nuestra sociedad, tal y como refleja la propuesta de regulación del Parlamento Europeo y el Consejo en relación al uso de los algoritmos de inteligencia artificial.

Por otro lado, dada la mayor vulnerabilidad que pueden presentar estos colectivos frente al fraude, así como el aumento de las amenazas cibernéticas, se precisa extremar la vigilancia.

A este respecto, el informe se refiere al denominado *Deep Fake* como riesgo potencial de suplantación de identidad, pero técnicas de fraude más convencionales, como el *phishing*, pueden ser igualmente peligrosas para quien no concibe otro modo de contratar un producto financiero que no sea hablar con una persona en una sucursal, darse un apretón de manos y firmar un documento.

Evidentemente, la banca tradicional cuenta con una serie de protocolos, bien desarrollados y experimentados, que ayudan a evitar situaciones de fraude o permiten responder con diligencia a las mismas, lo que se adecua a las necesidades actuales de estos segmentos de población.

En cualquier caso, es un hecho que, en el futuro, el denominado cliente digital seguirá creciendo en importancia, como lo es también la irrupción de nuevos competidores, los denominados *Bigtech* y *Fintech*.

Permítanme referirme a ellos. Es conocido que estos nuevos actores, en general, no tratan de ofertar un catálogo completo de servicios financieros, sino que suelen aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para dirigirse hacia nichos muy concretos, sin abordar otras actividades, como la captación de depósitos, que implicarían unos requerimientos regulatorios y de supervisión más exigentes.

Como señala el informe, esto puede producir una desagregación de la cadena de valor.

Hemos pasado de una situación en la que muchos usuarios interactuaban en exclusiva con una entidad financiera, a otra en la que, por ejemplo, un usuario puede tener una cuenta en una entidad, ordenar sus pagos a través del interfaz que le proporciona otro proveedor y emplear el instrumento de pago que le facilita un tercero.

Potencialmente, esta situación puede llevar a que algunos bancos lleguen a perder el contacto con la clientela, una de las principales fortalezas en su modelo de negocio, quedándose relegados a realizar tareas típicas de *back-office*, de escaso valor.

Este hecho tiene una doble dimensión negativa para la entidad: por un lado, se debilita la relación con el cliente, haciéndose menos estable. Por otro, se pierde visibilidad sobre el mismo, lo que dificulta la adecuada estimación y control de los riesgos.

En conclusión, la transformación digital no solo supone una palanca de reducción de costes, sino que resulta esencial para poder dar una respuesta defensiva ante estos nuevos competidores.

El objetivo es aumentar la fidelización de la clientela, bien sea a través de la creación de productos personalizados que satisfagan mejor sus necesidades, bien por medio del desarrollo de soluciones colaborativas entre entidades, de las que *Bizum*, el conocido sistema de pagos instantáneos, constituye el mejor ejemplo.

En este contexto defensivo, el sector debe ser capaz de capitalizar las fortalezas tradicionales que atesora. No hay que olvidar que las entidades cuentan con la confianza de los clientes, dando servicio en España a prácticamente toda la población.

De hecho, la crisis del COVID se ha encargado de recordarnos la relevancia de la banca, que ha sido esencial en la articulación de las medidas de apoyo público.

En relación a los nuevos canales de interacción con el cliente, el informe se centra en el crecimiento en el uso del móvil para la contratación de productos y la consulta de operaciones.

Es natural que el foco esté en la importancia de las app, como respuesta a la evolución de las preferencias del usuario digital, especialmente el más joven.

Sin duda es importante contar con un interfaz atractivo y potenciar la facilidad de uso de las aplicaciones, pero a mi juicio existe un aspecto todavía más crítico: la explotación de los datos de la clientela.

No olvidemos que los datos constituyen la “materia prima” sobre la que descansa la denominada “Cuarta Revolución Industrial”.

En este aspecto, las entidades financieras cuentan también con una buena posición de partida, al haber acumulado a lo largo de los años una gran cantidad de información sobre sus clientes.

Evidentemente, necesitan mantener este acceso a los datos, respetando siempre unos altos estándares de cumplimiento de las normas y de las mejores prácticas de privacidad y gestión de la información.

Pero no se trata solo de tener esa información sino de ser capaces de extraer toda su utilidad; es decir, de estar en disposición de procesarla para medir adecuadamente los riesgos, analizar la rentabilidad y los costes de modo individualizado, poder ofrecer servicios de calidad y competir en pie de igualdad con los nuevos actores.

Hasta la fecha, la posición de los bancos no se ha visto seriamente afectada por la entrada de competidores, pero la PSD2 puede alterar la foto. En concreto, terceros autorizados tienen acceso a los datos bancarios de los clientes y, sin embargo, la banca no está recibiendo un trato equivalente.

De hecho, más que las oportunidades del negocio bancario en sí, lo que más interesa a estos nuevos operadores es, precisamente, la cuestión de la información.

El informe señala, con acierto, que, para poder competir con las *BigTechs* en igualdad de condiciones, se precisa facilitar un intercambio de datos amplio, que vaya más allá del ámbito de la información financiera.

A este respecto, la Comisión Europea ya está trabajando en varias líneas que buscan hacer posible una mejor reutilización de la información existente en el mercado.

Por otro lado, propuestas como la *Digital Market Act* pueden, en cierta medida, amortiguar algunas de las consecuencias no deseadas de las ventajas de las *BigTech*, originadas por conductas lesivas de la competencia.

Me estoy refiriendo, por ejemplo, a las cuestiones relacionadas con la portabilidad de los datos o la eliminación de trabas que pudieran estar impidiendo que los bancos y sus clientes accedan a la información aportada o generada en plataformas digitales.

Por lo que respecta a las relaciones de las *Fintechs* con los bancos, el informe describe cómo han evolucionado a lo largo del tiempo.

Así, se habría pasado de posiciones enteramente competitivas y defensivas a otras más proclives a la colaboración, a través de distintas vías, aunque sin llegar a olvidar totalmente la competencia, por lo que en estos momentos se estaría siguiendo un esquema definido en el texto como “competisocio”, que proporcionaría ganancias a ambos.

Tanto en el informe como en la opinión pública, se tiende a caracterizar a las *Fintechs* como entidades de pequeña dimensión, ágiles y con capacidad de adaptación, por lo que la idea de las alianzas con la banca se presenta como “sinérgica”.

Así, las *Fintechs* accederían a una base de clientela mucho más amplia ofreciendo como contrapartida soluciones tecnológicas innovadoras.

En la mayor parte de los casos esta visión de las *Fintechs* es correcta, en particular si miramos la situación en nuestro país y los esquemas de colaboración observados hasta la fecha.

No obstante, recientes crisis de entidades especializadas en la actividad de pagos digitales y financiación de *factoring* suponen un contrapunto a esa visión. De hecho, contaban con entidades de crédito de tamaño reducido en sus estructuras societarias. Naturalmente, los bancos han sido arrastrados por la crisis, lo que demuestra que, a veces, el pez pequeño no es la *Fintech*, sino el banco.

Se trata de grupos de rápido crecimiento, con una alta base tecnológica, un modelo de negocio teóricamente sencillo, pero al que se le han añadido capas de complejidad operativa y tecnológica, una estructura empresarial oscura y compleja distribuida en multitud de jurisdicciones y sin un supervisor claro. Parece demostrada la existencia de fraude, mantenido durante bastante tiempo.

En consecuencia, empresas de alta tecnología que participan en actividades bancarias pueden acarrear riesgos similares a los bancarios. De hecho, la complejidad tecnológica puede dificultar la detección de potenciales fraudes, tal y como se ha podido comprobar.

Por otro lado, estos ejemplos sugieren que la arquitectura de la regulación y supervisión financiera puede no ser adecuada para afrontar los riesgos que estos actores emergentes plantean.

Una vez más conviene recordar el principio de que a una misma actividad debe corresponder una misma regulación, en tanto que pueden conllevar unos riesgos equivalentes.

Otro elemento a tener en cuenta es el volumen de actividad y las interrelaciones, que obligan a mantener una visión global. Si las compañías crecen demasiado, presentan una actividad internacional relevante o mantienen interdependencias críticas, debemos considerar también la misma dimensión sistémica que ya contemplamos para el sector bancario.

Llevamos décadas exigiendo que las entidades de crédito gestionen los conflictos de interés, enfatizando la importancia de una adecuada gobernanza, requiriendo que las estructuras societarias sean transparentes, que la normativa se cumpla en base consolidada conforme a criterios homogéneos, que exista una coordinación entre los supervisores afectados por la estructura societaria, etc.

Por tanto, no reproduzcamos errores conocidos del pasado. Si nos sorprende una nueva crisis, al menos, que sea original.

Permítanme clarificar que ni los supervisores ni los reguladores estamos en contra de la innovación, ni de que esta pueda venir de la mano de nuevos agentes. La innovación es lo que nos permite avanzar, sin ella no se estarían produciendo los cambios reflejados en el informe que hoy se presenta.

Es cierto que, en muchas ocasiones, la regulación dificulta el desarrollo de soluciones innovadoras. Se suele decir que la regulación va siempre por detrás de la realidad, pero admitirán que, de un tiempo a esta parte, la realidad cambia a un ritmo cada vez mayor.

Créanme, es complicado producir “regulación flexible”; podría decirse que ese concepto es casi un oxímoron.

Precisamente por estos motivos se ha creado recientemente en España el denominado *Sandbox* regulatorio. Se trata de un espacio delimitado y controlado, que permite probar determinados proyectos innovadores que no tengan un encaje directo en la regulación actual.

Gracias a este entorno controlado podremos analizar los efectos de soluciones novedosas en la protección de los consumidores, la estabilidad financiera y la integridad de los mercados, así como asegurar que no se utilicen para el blanqueo de capitales.

Un último aspecto del informe, que sin duda está recibiendo una atención mediática enorme, es el de las llamadas criptomonedas o, como preferimos decir los supervisores, los criptoactivos.

El informe distingue, de modo muy adecuado y pedagógico, entre dichos activos, las denominadas *stable coins* y las monedas digitales emitidas por los bancos centrales (CBCD).

Admitamos la actitud cautelosa de supervisores y reguladores hacia los criptoactivos, así como las limitaciones del marco normativo actual para enfrentarse a la nueva realidad de las monedas digitales.

En este sentido, el Comité de Basilea acaba de publicar para consulta una propuesta inicial para el tratamiento de estos instrumentos, mientras que, en el ámbito europeo, el pasado septiembre se presentó para consulta una propuesta de Reglamento relativo a los mercados de criptoactivos (MiCA).

Esta propuesta busca potenciar las finanzas digitales en términos de innovación y competencia, reduciendo al mismo tiempo los riesgos inherentes.

Se trata, por tanto, de una norma pionera a escala mundial que persigue evitar la fragmentación entre los estados miembros a la hora de regular criptoactivos no asimilables a instrumentos financieros o divisas.

El Reglamento pretende mejorar la transparencia en relación con la emisión, el funcionamiento, la organización y la gobernanza de los proveedores de servicios de criptoactivos; afianzar la protección de los consumidores e incorporar medidas destinadas a prevenir el abuso de mercado.

En su ambición, además, aspira a cubrir la amplia realidad de criptoactivos existentes, incluyendo las ya mencionadas *stable coins*.

Permítanme concluir agradeciendo de nuevo esta invitación.

El informe que hoy se publica realiza un diagnóstico certero de la situación que afronta nuestro sector financiero.

Creo justo resaltar que las entidades comparten dicho diagnóstico, y, en general, están concienciadas ante este escenario. Esta concienciación no reduce la dificultad del reto al que se enfrentan, pero supone un primer paso necesario para traducir las intenciones en acciones.

Como ya he señalado en otra ocasión, todo reto se puede ver de dos modos antagónicos: como una amenaza o como una oportunidad. La diferencia entre ambas visiones está muchas veces en la actitud y la voluntad con que se afrontan.

Muchas gracias.