

**SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA DIGITALIZACIÓN FINANCIERA**

El sector financiero se encuentra sometido a un proceso de cambio que puede afectar al modelo de negocio de los bancos. Históricamente, las entidades han venido afrontando dificultades estructurales, tales como un exceso de capacidad instalada e ineficiencias de costes. A esto habría que añadir otros retos más recientes, como la transformación digital o las finanzas sostenibles. Todo ello en un elevado entorno competitivo.

Las entidades pueden adoptar distintas estrategias para lidiar con este nuevo entorno; sin embargo, en todo caso, necesitarán adaptar sus procesos y canales de distribución al nuevo entorno digital y a los cambios en las preferencias de los clientes. La digitalización, como ha quedado patente durante la pandemia, ya no es una opción para las entidades, sino una necesidad, y los bancos que se queden atrás en esta área pueden ver comprometida su viabilidad a medio plazo.

La inversión en digitalización puede ofrecer a las entidades nuevas oportunidades y vías para el crecimiento de los ingresos, y servir de impulso para mejorar su eficiencia. También les permitirá seguir el ritmo de las innovaciones tecnológicas aplicadas al sector financiero, y poder así competir con otros actores, como las *fintech* o las grandes empresas tecnológicas, en las que la innovación marca una diferencia competitiva.

Ahora bien, en el proceso de transformación digital también hay riesgos y costes de transición muy importantes que los bancos deberán tener en cuenta al tomar sus decisiones. Asimismo, las entidades deberán analizar cómo afectan estos cambios a los distintos segmentos de sus clientes, a su modelo de negocio y a la gestión de sus riesgos. Entre otros retos, los bancos necesitan intensificar los controles de cara a la prevención y detección de fraudes digitales, gestionar los riesgos asociados a la mayor volatilidad de los depósitos captados por canales no tradicionales, adaptar los procedimientos de conocimiento del cliente al nuevo

entorno y reforzar la concesión y seguimiento de los riesgos que se concedan por canales digitales, en los que se produce una limitada interacción con interlocutores de la entidad. Paralelamente, las entidades deberían contar con soluciones adaptadas a los clientes que no se desenvuelven con fluidez en el entorno digital.

El supervisor bancario no es ajeno a estos cambios y está intensificando sus esfuerzos para estar al nivel de las iniciativas que las entidades están adoptando, así como para alentarles a tomar decisiones apropiadas en este terreno estratégico. Los supervisores deben valorar la robustez, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de las estrategias de digitalización de las entidades, a fin de asegurarse de que disponen de los mecanismos adecuados (por ejemplo, gobernanza, recursos, capacidades, gestión de riesgos, etc.), pero sin interferir en la gestión.

Con este objetivo se han llevado a cabo durante 2022 una serie de encuestas a las entidades sobre sus estrategias de digitalización y se ha realizado un análisis comparativo. También se han realizado seguimientos específicos e inspecciones *in situ*.

En resumen, las entidades bancarias deben afrontar decidida y eficazmente los profundos cambios estructurales que está atravesando el sector. Hay mucho trabajo por hacer, con algunos asuntos que deben abordarse a corto plazo (por ejemplo, racionalización de costes) y otros a medio plazo (tales como la estrategia digital). En todo caso, las entidades deben realizar la necesaria valoración de oportunidades y riesgos para acometer una transformación digital sólida y disponer de los mecanismos e instrumentos adecuados para que sus modelos de negocio sean sostenibles a largo plazo. El supervisor, por su parte, precisará hacer un seguimiento estrecho de este proceso, por lo que la transformación digital será un área prioritaria de supervisión para los próximos años.