

Transitar con éxito hacia la digitalización



José María Roldán Alegre

Presidente de la Asociación Española de Banca

Un desafío de dimensiones colosales. Esto representa la adaptación al rápido proceso de digitalización de la economía mundial. En el sector bancario, el fenómeno resulta aún más desafiante pues abarca toda la actividad, toda la organización y hasta la propia naturaleza del negocio, de modo que lo que la digitalización pone en juego es la propia supervivencia de las entidades y, aún, del conjunto de la industria.

La digitalización obliga, pues, a las entidades bancarias a atender simultáneamente varios frentes de actuación: deben entender la reconfiguración del entorno, los cambios en el comportamiento de los clientes, quiénes son y cómo actúan los nuevos competidores en el mercado de los servicios financieros y cómo usar la tecnología de forma que resulte un facilitador de todo ese proceso. Factores todos suficientes para que los bancos estén en la actualidad revisando sus estrategias y redefiniendo la forma en que han venido haciendo las cosas hasta ahora. Además tienen que hacer todo esto con el coche en marcha. Esto es, al tiempo que llevan a cabo su adaptación digital, los bancos deben asegurar la creación de valor, gestionar la eficiencia, transformar la cultura empresarial, cambiar los métodos de trabajo e incorporar talento y nuevas capacidades a la empresa.

Transformación permanente

Nada de esto es fácil y, además, resulta muy oneroso, pero por suerte el cambio no es nada nuevo para nuestras entidades. Si por algo se ha caracterizado el sector bancario español a lo largo de su reciente historia es por su capacidad para incorporar las nuevas tecnologías que han aparecido en cada momento –ordenadores, cajeros automáticos, tarjetas de crédito–, de forma que la banca de hoy nada o muy poco tiene que ver con la de hace 20 o 30 años. La transformación permanente forma parte de la naturaleza de nuestras entidades, por lo que cabe esperar que harán de ese desafío una veta de oportunidades para mejorar sus productos y servicios.

La primera oportunidad que ofrece a la banca el mundo digital es promover y facilitar el enfoque de cliente. Nada más oportuno, pues nuestros bancos están profundizando en su modelo de banca com-



El sector bancario está comprometiendo considerables inversiones en hacer que las finanzas digitales sean seguras.

ercial, que se ha demostrado más estable y resistente a las crisis que cualquier otro. El mundo digital presta un impagable servicio a esta estrategia, pues en este entorno más que en ningún otro el servicio debe de estar ajustado a las exigencias del cliente. Este lo que quiere es libertad, sencillez, inmediatez, claridad, facilidad de uso y alta disponibilidad. Es el cliente el que elige qué, cómo, cuándo y dónde quiere lo que quiere. El cliente demanda servicios y productos a medida, que sean sencillos e intuitivos y a los que pueda acceder en cualquier momento a golpe de clic.

Paradójicamente, la tecnología va a permitir un trato más personal al cliente, precisamente en aquellos productos y servicios que así lo requieren. Y el trato personal seguirá siendo, sin duda, ese factor diferencial entre unas entidades y otras. Por lo que será preciso dedicar más atención y recursos a la formación de los trabajadores, no solo para que puedan guiar y acompañar a los clientes en este proceso, sino también para prestar aquellos servicios a los que

“ La digitalización en la banca abarca toda la actividad, toda la organización y hasta la propia naturaleza del negocio ”

“ La tecnología va a permitir un trato más personal al cliente en productos y servicios que así lo requieren ”

las máquinas no llegan. Servicios de calidad personalizados.

La digitalización ofrece asimismo una oportunidad única para la mejora de los procesos, la eficiencia y la productividad. No podemos ocultar que la búsqueda de la rentabilidad –principal empeño de nuestras entidades en estos momentos– pasa por la optimización de los procesos. Nuestros bancos están empeñados en lograr esa reducción de costes porque ello permite ofrecer al cliente el mejor servicio, en términos de calidad, al mejor precio posible. Sólo desde la base de una eficiencia excelente, se pueden mantener ofertas de

calidad a precios competitivos. Y para ello también la digitalización se torna en un aliado estratégico de primer orden.

El mundo digital no es, sin embargo, un paraíso, no al menos a día de hoy. La rápida digitalización de la economía exige dar respuesta a nuevas cuestiones que van surgiendo, tales como los nuevos intermediarios, su papel y regulación; la igualdad de acceso al mundo digital y la protección al consumidor, asunto que incluye un problema tan actual como el de la ciberseguridad. Empecemos por este último. La mayor disponibilidad, la ampliación de canales de acceso, la desintermediación junto con la inmediatez que genera el mundo digital exponen la actividad bancaria a nuevas amenazas y exigen nuevos mecanismos de protección que permitan garantizar niveles de seguridad adecuados sin menoscabar las exigencias de sencillez en la interacción con el usuario.

La industria bancaria está comprometiendo considerables inversiones en hacer que las finanzas digitales sean seguras. Además, es cru-

cial fortalecer la cooperación a través del intercambio de información sobre los últimos riesgos y tendencias y sobre las mejores prácticas en la prevención del delito cibernético. Toda esa preocupación debería dar como resultado el establecimiento de un marco jurídico apropiado a nivel europeo y la creación de una Plataforma Conjunta Pública / Privada de Seguridad Cibernética.

Asimismo es importante concienciar a los ciudadanos sobre las crecientes amenazas derivadas de la ciberdelincuencia. Desde hace tiempo, la Asociación Española de Banca (AEB) ha defendido la necesidad de mejorar la educación financiera de los ciudadanos y empresas por igual, comprendiendo acciones y programas específicos para jóvenes, adultos y emprendedores. Lo mismo se aplica a la educación y a las habilidades digitales, incluida la ciberseguridad.

Por último, hablemos de los nuevos actores que nos traen nuevas habilidades y nuevas reglas de juego. Estos intermediarios se posicionan en determinados eslabones de la cadena de valor de los servicios financieros, creando así un nuevo escenario de competencia. ¿Qué hacer con ellos? ¿Competir o colaborar? Ahí parece estar el dilema de cómo afrontar la aparición de estos actores. Cada entidad va a resolver esta cuestión con su particular enfoque, pero mientras tanto el sector, las autoridades deben procurar que la competencia se produzca en un terreno equilibrado de juego.

Los reguladores se enfrentan así con el desafío de proporcionar un marco regulatorio que haga compatible la promoción de nuevas propuestas de valor digital con una protección adecuada de los consumidores y los inversores. Para evitar graves distorsiones del mercado, hay que tener en cuenta que los modelos de negocio pueden cambiar dramáticamente a formas totalmente nuevas. Por esa razón, el enfoque debe estar en la regulación de las actividades más que en las instituciones que las ofrecen. No se trata de un llamamiento a nuevas reglamentaciones sino más bien de ajustar, simplificar, eliminar obstáculos e incoherencias y modernizar el marco regulador de la UE. Este debería ser el enfoque prioritario de la Estrategia Digital del Mercado Único (DSM).

En suma, Europa y con ella España tiene la oportunidad de crear las condiciones adecuadas para que sus ciudadanos y empresas lideren la transformación digital. Sin embargo, es necesario garantizar unas condiciones de competencia equitativas, evitando las perturbaciones innecesarias de los mercados, la inestabilidad financiera y la creación de monopolios digitales nocivos. Si se hace así, obtendremos la confianza de los consumidores, que es, sin duda, el factor esencial para transitar con éxito hacia una economía digital.