

# La digitalización de los servicios financieros en un contexto de pandemia



La transformación digital en el sector de servicios financieros ha estado condicionada durante el año 2020 por el escenario de pandemia y sus derivadas. Algunas voces apuntan que la necesaria digitalización debida a los confinamientos y las restricciones a la movilidad derivados de la crisis sanitaria han provocado que el avance en transformación digital de las empresas haya alcanzado lo que, *ceteris paribus*, hubiera supuesto de tres a cinco años. Pero, ¿cuáles han sido los principales focos de atención de la banca con respecto a sus estrategias de digitalización? ¿Cuáles continúan siendo las asignaturas pendientes para la banca española?

Beatriz Castro | Consultora del área de banca y corporate finance de Afi  
 Esteban Sánchez @est\_snchez | Socio director del área de banca de Afi

El resultado más directo ha sido un impulso de las transacciones bancarias por canales alternativos a los tradicionales, desatendidos para la inmensa mayoría de clientes. Las diferentes medidas encaminadas a reducir al máximo los contactos entre la población han hecho necesario que las entidades de crédito fortalecieran las funcionalidades de su banca web y banca móvil, principalmente, mejorando algunos procesos, y lanzando otros nuevos, especialmente en lo relacionado con el alta de cliente, la contratación de productos y servicios o la aceptación de condiciones en remoto. En definitiva, las entidades de crédito han aumentado sus inversiones en la ansiada **omnicanalidad**.

Con respecto al alcance de la banca web y banca móvil, resulta clave la oferta de productos y servicios de las entidades en todas aquellas zonas de la llamada «España vaciada». En estos territorios existen dos condiciones necesarias para poder realizar una oferta completa: (1) un esfuerzo en educación financiera, que posibilite el cambio de hábitos de sectores de la población que presentan un gran arraigo a las oficinas. Y (2) la conectividad, respecto a la cual, cabe esperar que la llamada «brecha digital» se vaya reduciendo gracias a un mayor esfuerzo en inversiones en las infraestructuras, así como la rapidez con la que

en España ha comenzado el despliegue de la red 5G por parte de las dos compañías líderes en el sector de telecomunicaciones. En este sentido, cada vez se habla más de una **transición digital sostenible**, entendida como aquella capaz de combinar aspectos sociales, ambientales y económicos.

Una de las principales palancas que han utilizado las entidades para mejorar los procesos en remoto ha sido la **inteligencia artificial**. Esta disciplina, basada en programas de computación que replican comportamientos humanos, permite a las entidades ofrecer a sus clientes los llamados chatbots o asistentes virtuales que acompañan o mejoran la experiencia de usuario en la interacción entre éste y el proveedor de servicios, resolviendo dudas o acompañando y guiando a los clientes en determinadas transacciones. Las inversiones realizadas en estas herramientas se espera que repercutan en una reducción de los costes fijos en las oficinas, liberando recursos de la red comercial para que se destinen a procesos generadores de valor como el asesoramiento personalizado o la comercialización.

Otro de los grandes centros de atención del sector bancario durante el 2020 ha sido la **ciberseguridad**, que ha adquirido una mayor relevancia por el mencionado incremento de la conectividad, pero, sobre todo, por el avance técnico y la proliferación de los ciberataques y los ciberdelicuentes. Para ello, las entidades de crédito diseñan políticas que les permitan garantizar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos que manejan, evitando así ataques internos o externos que buscan un beneficio mediante técnicas como el hacking (detección y explotación de vulnerabilidades de sistemas), el cracking (búsqueda de contraseñas que han sido cifradas por métodos criptográficos) o el phishing (suplantación de la identidad de personas o empresas para engañar y conseguir que se revele información personal).

Debido a la mayor atención a la ciberseguridad, a la mejora continua de la experiencia de usuario y la conveniencia de las soluciones financieras, muchas entidades han puesto en su hoja de ruta proyectos dirigidos a mejorar los procesos de identificación de usuarios a través de la **biometría**, entendida como estudio de los rasgos de conducta o físicos intrínsecos de cada persona con el fin de reconocerla de manera inequívoca. En este punto hay que mencionar el gran salto que se ha producido en los teléfonos inteligentes

y otros dispositivos, lo que ha facilitado inequívocamente su aplicación a las relaciones bancarias. Los datos biométricos más utilizados por las entidades son, hasta ahora, la huella dactilar y el reconocimiento facial. Sin embargo, muchas entidades ya están apostando por nuevas formas de identificación biométrica, como los patrones de marcación o contacto de los usuarios con sus dispositivos móviles o las técnicas de reconocimiento de voz, innovaciones lógicamente dirigidas a la banca móvil. No obstante, existen novedosas técnicas biométricas también para otros canales, incluidos las oficinas. Recién llegado, pero en análisis por sus implicaciones para la protección de datos de carácter personal, es posible que veamos como proliferan tecnologías de tratamiento de imágenes en oficinas y cajeros automáticos para el reconocimiento de clientes, sus usos y costumbres y reacciones (neuro-marketing) a fin de mejorar su experiencia de usuario y la personalización de la relación.

Entre los proyectos más relevantes para la estrategia de tecnología en las entidades financieras, también hemos asistido a importantes inversiones en **cloudificación**. Esta tecnología que permite el acceso remoto a los programas informáticos, almacenamiento de archivos y procesamiento de datos por medio de Internet, supone una oportunidad para las entidades de reducir los costes de sus sistemas, así como mejorar la agilidad de determinados procesos, reduciendo los tiempos de reacción para situar productos y servicios en el mercado (time to market) y mejorando la capacidad de respuesta. Las iniciativas de cloudificación, principalmente, hacia nubes privadas (recursos que se destinan exclusivamente a una empresa u organización) permiten a las entidades beneficiarse de la escalabilidad, la personalización y el pago por uso del almacenamiento utilizado.

En cuanto a la amenaza de nuevos actores en la industria de servicios financieros, durante el último año se ha observado una consolidación de las tendencias que venían apareciendo en los últimos tiempos. Por un lado, las denominadas **fintech** (una suerte de combinación de finanzas y tecnología) ya sean consolidadas o estrellas emergentes (las denominadas start up) se inclinan cada vez más por la oferta B2B (por sus siglas en inglés, Business to Business). Según datos de Finnovating, en 2019 el número de fintech dedicadas a este tipo de oferta en España se situaban en la cabeza del ranking, con un 34% de las mismas, seguidas en número por aquellas que ofrecen servicios combina-

dos, es decir, **B2B y B2C** (Business to Consumers, por sus siglas en inglés) con un 25%. Se consolida, por tanto, la colaboración entre fintech y los incumbentes, entidades tradicionales, ya sea por acuerdos de tipo mercantil o por adquisición/inversión. Así, los responsables de las entidades financieras perciben cada vez más a las fintech como una fuente de cooperación en vez de una amenaza.

El sector fintech ha recibido con gran entusiasmo la aprobación y entrada en vigor el pasado mes de noviembre de la Ley para la transformación digital del sistema financiero, conocida popularmente como **sandbox**. Tras más de dos años desde el inicio de su tramitación, España contará con un espacio controlado de pruebas (caja de arena) en el que testar innovaciones de base tecnológica para el sector financiero, garantizando que las autoridades financieras disponen de los instrumentos para seguir cumpliendo sus funciones sin suponer un freno para la innovación digital en materia financiera.

Por su lado, hemos visto cómo las denominadas **bigtech**, grandes empresas tecnológicas, principalmente de origen estadounidense y asiático, siguen aumentando su apuesta por estar presentes en el sector de servicios financieros, por el momento, sólo en las verticales que no requieren de licencia bancaria, como son las de crédito y los medios de pago. A diferencia del resto del mundo fintech, las grandes tecnológicas siguen siendo percibidas como la gran amenaza de la banca tradicional, y no solo porque estas últimas son marcas globales, nativas digitales, con más capacidad de llegada a la clientela joven y con enormes sumas de efectivo para gastar, sino sobre todo porque el modelo de negocio de plataforma sobre el que se basan puede ser el estándar de la empresa digital del futuro, lo que se sitúa más lejos del modelo bancario actual.

Precisamente, respecto al sector de pagos, se ha observado un creciente interés en alternativas al dinero en efectivo. Por parte de los ciudadanos, este interés se justifica en la conveniencia de realizar pagos por medios que no requieran la manipulación física del efectivo, circunstancia derivada de la COVID-19. Por parte de reguladores y supervisores, este interés se ha despertado de la mano de iniciativas privadas como Libra, el proyecto de **stablecoin** digital de Facebook, paralizado debido a las dudas de los reguladores sobre cómo podría afectar a la estabilidad del sistema financiero. No obstante, más de 36 bancos centrales a

nivel mundial ya cuentan con proyectos que tratan de profundizar en las implicaciones de este tipo de iniciativas, así como en las posibilidades de emisión de monedas digitales por parte de los bancos centrales, o **CBDC** (Central Bank Digital Currencies, por sus siglas en inglés). Para finalizar, por el lado de los bancos tradicionales, el interés en medios de pago alternativos al efectivo se justifica desde el punto de vista de los ingresos, ya que sigue siendo una línea de negocio rentable, así como desde el punto de vista estratégico, al disponer de datos susceptibles de ser monetizados sobre los comportamientos de pago de sus clientes. Por ello, muchas entidades se encuentran investigando la tecnología blockchain como habilitador de medios de pago innovadores.

El **blockchain**, entendido como una base de datos distribuida que permite mantener un registro permanente y a prueba de manipulaciones, ha dado lugar a diferentes innovaciones. En primer lugar, los **smart contracts**, contratos digitales basados en programas informáticos que se almacenan en una red blockchain, requiriendo medios de pago que se ejecuten dentro de estos contratos de manera automática, siempre que se cumplan las condiciones predefinidas en el contrato. En segundo lugar, las **ICO** (Initial Coin Offering, por sus siglas en inglés) entendidas como fuentes de financiación empresarial para el desarrollo de un nuevo producto/ servicio emitiendo la empresa un token, una especie de derecho o vale informático, que representa derechos sobre el proyecto de la empresa emisora. Estos criptoactivos tienen en camino un nuevo reglamento, el ya conocido como **MiCA** (propuesta de Reglamento en Mercados de Criptoactivos).

No obstante, queda mucho camino para la mayoría de entidades en materia de digitalización. Si bien el avance de cada una de ellas es muy heterogéneo, se pueden señalar algunas grandes asignaturas pendientes para el conjunto del sector. Por ejemplo, la excelencia en la **experiencia de cliente**, que, a pesar de llevar años sobre la mesa con conceptos como la estrategia de cliente, o el **customer centric**, sigue presentando deficiencias. Los clientes de entidades financieras continúan enfrentándose, en muchos casos, a procesos complejos o reiterativos, obligando a acudir físicamente a las oficinas. Esta carencia de agilidad y sencillez, presente en transacciones básicas como el alta o la contratación de productos, es lo que viene empujando, especialmente a las generaciones más jóvenes, a buscar alternativas, como los neobancos o challenger

banks, que ofrecen experiencias digitales mucho más amigables y naturales para los clientes nativos digitales. Adicionalmente, a menudo, los puntos débiles de los procesos comerciales vienen provocados por deficiencias en la calidad de los datos, en cuanto a su integridad, veracidad y exactitud, otro de los grandes problemas aún por abordar. Esta falta de calidad de los datos es un gran impedimento para la aplicación eficaz de las técnicas de análisis de datos en donde veremos grandes inversiones en próximos meses. Las entidades de crédito disponen de una inmensa cantidad de datos sobre los que aplicar técnicas de **machine learning o deep learnig** que, junto al uso de bases de datos externas al propio sector bancario, son capaces de identificar tendencias y patrones de consumo que pueden no solo mejorar la mencionada experiencia de cliente sino personalizar la relación, que es, en definitiva, uno de los principales objetivos de la implantación de esta agenda digital. La elevada dependencia de los llamados **legacy**, o infraestructura de sistemas

heredados de las entidades es otro gran reto por su impacto en la cuenta de resultados si se amortizan anticipadamente, pero que también resulta imprescindible acometer para transformar el modelo de negocio. Por último, y no menos importante, nuestras entidades de crédito necesitan urgentemente incorporar **talento digital** si quieren aspirar a competir con empresas nacidas al calor de esta cuarta revolución industrial y atraer clientes nacidos con un pan digital debajo del brazo.

En este sentido, marcar las prioridades de la hoja de ruta digital de cada entidad financiera resulta clave para abordar las mencionadas asignaturas pendientes. Las entidades, dentro de su planificación estratégica, se enfrentan al reto de entender la **digitalización como un medio**, un facilitador para asegurar la supervivencia de las empresas de servicios financieros en un entorno cada vez más complejo ::