

icade núm. 101 [Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales]

Monográfico

FinTech: la tecnología en las finanzas. Oportunidades y desafíos

Prólogo

Prólogo.

La tecnología financiera en la sociedad del siglo XXI.

Autor: *José Ignacio Goirigolzarri Tellaeché*. Presidente Bankia. presidencia@bankia.com

Hablar de la Banca hoy, es hablar tanto en Europa como en España, de un sector en plena transformación y con grandes cambios estratégicos.

En mi opinión hay dos características que justifican esta afirmación: por un lado, la Banca está sometida a una creciente regulación, no siempre bien ordenada, que está afectando a su modelo de negocio y a su rentabilidad, al requerir crecientes exigencias de capital. Por otro lado, además, la Banca está viviendo fuertes tensiones estratégicas porque los hábitos de los clientes están cambiando, lo cual se ve retroalimentado por una revolución tecnológica.

Ante estas dificultades, alcanzar niveles aceptables de rentabilidad sobre fondos propios va a suponer un gran desafío para el sector bancario y conllevará el ajuste de los modelos de negocio. Cada entidad deberá desarrollar su propia respuesta estratégica en función de su posicionamiento y de sus capacidades, pero esta respuesta deberá tener una característica común en todos los casos: debe incluir necesariamente más eficiencia, porque no existe rentabilidad sostenible sin eficiencia y menos aún en el entorno actual.

Y la rentabilidad sostenible es una condición necesaria para que las entidades financieras sigan cumpliendo con su objetivo que no es otro que dinamizar la economía a través de la concesión de financiación a familias y empresas, para de este modo, apoyar un mayor crecimiento económico y social.

Y para mejorar la eficiencia de las entidades financieras, la digitalización va a ser una herramienta muy potente desde varios puntos de vista.

El primero de ellos, el más evidente y clásico, es el de la reducción de los costes operativos de los bancos. Cuando se mira al pasado éste ha sido, sin duda, el principal impacto de la tecnología en el sector bancario y probablemente va a seguir siendo así en el medio plazo. Así, por ejemplo, en las últimas dos décadas el empleo bancario ha triplicado –en términos reales– el volumen de negocio que es capaz de gestionar, y esto sólo se puede entender desde la modernización tecnológica de las entidades.

Aunque todas las entidades están avanzando rápidamente en la renovación de las áreas tecnológicas, todavía hay un gran margen para reducir costes y ganar velocidad, especialmente si se compara con los competidores tecnológicos. De hecho, muchos de los modelos de negocio de las nuevas empresas Fintech están explotando esta ventaja en costes

(económicos y de tiempo), y también algunas lagunas regulatorias, ventaja que tenderá a disminuir a medida que los bancos digitalicen sus operaciones.

En segundo lugar, y junto a la idea anterior centrada en el ahorro de costes, el gran desafío de la digitalización es conseguir eficiencias por el lado de los ingresos. La entidad más eficiente no es necesariamente la que tenga menores costes sino la que, con una estructura dada, sea capaz de alcanzar mayores niveles de productividad. En el incremento de los ingresos es donde la tecnología se convierte en un auténtico elemento de transformación del modelo de negocio bancario. En este ámbito, el vector del cambio tecnológico tiene varios componentes.

- Por una parte, la digitalización permite un tratamiento de grandes cantidades de información a través de la tecnología Big Data. El análisis de sus conductas tiene aplicaciones directas en muchos ámbitos del negocio, como por ejemplo en el ámbito de la inteligencia del negocio o en el análisis de los riesgos.

- En materia comercial, las nuevas herramientas digitales permiten gestionar la relación comercial con el cliente de una forma más precisa e individual por lo que es posible conseguir una mayor eficacia comercial y una mejor percepción por parte del cliente. Esto supone un gran cambio en la gestión del cliente. Estas nuevas tecnologías permiten la gestión de las demandas de los clientes combinada, casi en tiempo real, con las probabilidades de venta y el valor de las mismas, un campo que va a tener un enorme desarrollo en el futuro.

- Un tercer componente del cambio digital, que tiene un enorme impacto en la relación con el cliente, es la transformación del modelo de distribución, en concreto, la multicanalidad. La realidad actual, es de multicanalidad, donde los clientes utilizan los cajeros o internet para sus operaciones transaccionales. En España, de hecho, más de un tercio de los clientes bancarios son usuarios de la banca online, una realidad que está cambiando rápidamente, ya que la penetración todavía está por debajo de la media europea (en el 44%) y a gran distancia del 86% de los tres países con mayor presencia de la banca digital (Noruega, Finlandia y Dinamarca).

Las entidades financieras deben dar respuesta ágil a estos cambios adaptando las facilidades por internet, pero ésta probablemente no es la parte más relevante ni estratégica de la adaptación, aunque suele ser la más mediática. Es difícil establecer ventajas competitivas duraderas y estables en este punto. Los clientes son los que marcan la velocidad del cambio en función de la evolución de sus necesidades y de sus hábitos, con gran influencia de factores estructurales del tipo educativo y generacional. Además, en este sentido, debemos de tener en cuenta que el proceso de compra de productos y servicios financieros en la red presenta una velocidad de difusión más lenta que en el resto de productos, debido a que incorpora componentes como mayor riesgo o la necesidad de conocimientos específicos.

El reto para las entidades es evolucionar los canales físicos y los remotos de forma que se combine adecuadamente la red física y las facilidades digitales. El objetivo es responder a las demandas crecientes de los clientes en los canales virtuales, mientras se adaptan las redes tradicionales y se combinan con la multicanalidad. La disyuntiva entre red física y digital no es acertada. Las oficinas en España ocupan al 86% de las plantillas y en ellas se concentran el 60% del resto de los gastos generales de la banca. La transformación de la distribución bancaria consiste en poner en valor esta capacidad instalada, adaptándola radicalmente si es necesario, y combinándola con los canales virtuales para convertirla en una ventaja competitiva en el corto y medio plazo. Es evidente que en el futuro la relación bancaria será más digital y menos física pero, con los ritmos que se requieran y con las adaptaciones necesarias, en los próximos años el modelo de distribución bancario seguirá

siendo un sistema híbrido. Por otra parte, tampoco debemos minusvalorar el rol que seguirán teniendo las oficinas en la captación de clientes que parece ser relevante incluso en economías de desarrollo digital muy avanzado como la norteamericana, donde dos tercios de los clientes bancarios abren sus cuentas bancarias en persona.

En esta evolución y necesidad de adaptación es imprescindible la creación de un ecosistema de colaboración entre las entidades financieras y las nuevas empresas FinTech. Para, de este modo, poner en valor lo mejor de cada uno de ellos.

En el caso de Bankia, lo estamos haciendo con la creación, desarrollo e impulso de un programa de aceleración de *Bankia Fintech by Innsomnia*, primera incubadora especializada Fintech de España.

Queremos atraer el talento y los nuevos modos de hacer de las Fintechs, para trabajar juntos y así mejorar el servicio a nuestros clientes.

Una última reflexión sobre la banca en un futuro más digital es que las personas seguirán siendo claves. Los clientes exigen aprovecharse de las facilidades de la tecnología pero a la vez también requieren relaciones más personales que tendrán su máximo valor en la asesoría y en la contratación de productos. Por ello la actitud de los equipos ante el desarrollo digital va a ser un elemento de diferenciación de las entidades. Evidentemente, la innovación requiere del desarrollo de nuevas capacidades (digitales, de análisis de datos, etcétera) que deben incorporarse a las organizaciones. Pero estas nuevas capacidades tienen que integrarse y conectarse con el resto de la organización, de lo contrario se podrían producir guetos de especialistas tecnológicos que a la postre acabarían por producir redundancias de costes, afectando negativamente a la eficiencia. Pero al mismo tiempo, para un aprovechamiento pleno de la ventaja competitiva que supone la transformación tecnológica, es importante la capacitación de toda la plantilla en el ámbito digital, es decir, que toda la organización visualice el futuro en la banca digital; se precisa una cultura digital. Se trata de un importante cambio cultural en las organizaciones, que va más allá de las áreas de tecnología, y afecta a las formas de pensar, los modelos de gestión, las relaciones internas, la interacción con el cliente, la generación de productos, la comunicación, etcétera. El gobierno y el impulso de una transformación organizativa así, no sólo tecnológica sino también cultural, sólo puede situarse en la alta dirección.

Y es la alta dirección la responsable de impulsar la idea de que estos cambios culturales, no son una amenaza para la plantilla, sino una enorme fuente de oportunidades de desarrollo personal y profesional. Este concepto de oportunidad es el que nos tiene que motivar para desarrollar una capacidad de aprendizaje continuo y de adaptación permanente a las nuevas tecnologías.

En resumen, las valiosas oportunidades de eficiencia en costes y en ingresos que posibilita la digitalización van a ser fundamentales para la rentabilidad de la banca en un entorno competitivo y regulatorio complejo y muy exigente. Su captura precisa de un replanteamiento estratégico de las organizaciones sin dogmatismos, que dirija la evolución de las entidades (con sus redes y sus equipos), según las necesidades y ritmos que marquen los clientes, hacia un mundo más digital.