

LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL A LA BANCA ANDORRANA



LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL A LA BANCA ANDORRANA

**El sector destina més de 120 milions d'euros a l'impuls de la transformació digital
En cinc anys, els usuaris digitals han crescut un 46%, i els de les aplicacions mòbils, un 357%**

Arreu del món, el sector bancari està immers en un procés de transformació digital, i la plaça andorrana no n'és pas aliena. La transformació digital és un procés ple de reptes que ha de conduir el sector cap a l'era de la banca digital, i que molts veuen com una disrupció en el model de negoci. **Consisteix en l'aplicació de la tecnologia digital a totes les àrees de l'empresa, des de l'estructura interna del banc fins als processos, els productes i la relació amb els clients.**

Ja fa uns quants anys que la banca ha vist la necessitat d'emprendre aquesta transformació, i els motius que l'han conduït cap aquí són diversos, sense un detonant únic. Però un dels factors clau en la posada en marxa de la transformació digital és el **canvi d'hàbits dels consumidors.**

Aquest canvi de comportament s'ha vist propiciat per l'aparició dels telèfons intel·ligents, que permeten l'accés i la transmissió d'informació des de qualsevol lloc i de manera immediata, creant noves formes d'informar-se, de relacionar-se o de comprar. La transformació digital no és doncs un procés bancari ni empresarial, sinó un procés social. Els bancs són digitals des de fa molts

anys - de fet, es pot considerar un dels primers negocis digitals en el sentit clàssic, que inicialment ja creava, emmagatzemava i transmetia informació amb bits-, però es parla de transformació digital en el moment en què cal satisfer la demanda del client, que vol immediatesa, mobilitat i accés les 24 hores del dia, els 7 dies de la setmana. Així doncs, en tota aquesta transformació, les persones són un dels punts clau. **El procés no només va de tecnologia, va de persones, ja que qui es transforma són les persones, i les empreses són les que es digitalitzen.**

I és que el procés de transformació digital comporta necessàriament un canvi de mentalitat i de cultura tant entre els empleats com entre els clients. Internament, aquest canvi és difícil, com ho és en tots els sectors de l'economia, però la capacitat digital del personal i els perfils cada cop més digitals de què disposa la banca andorrana l'estan facilitant molt. De fet, el personal és el primer que empeny a millorar el banc en l'àmbit digital, perquè també són ciutadans i són els primers a entendre perfectament el canvi d'hàbits dels clients i la necessitat d'innovar i estar digitalment a l'última.



Nous competidors en el sector

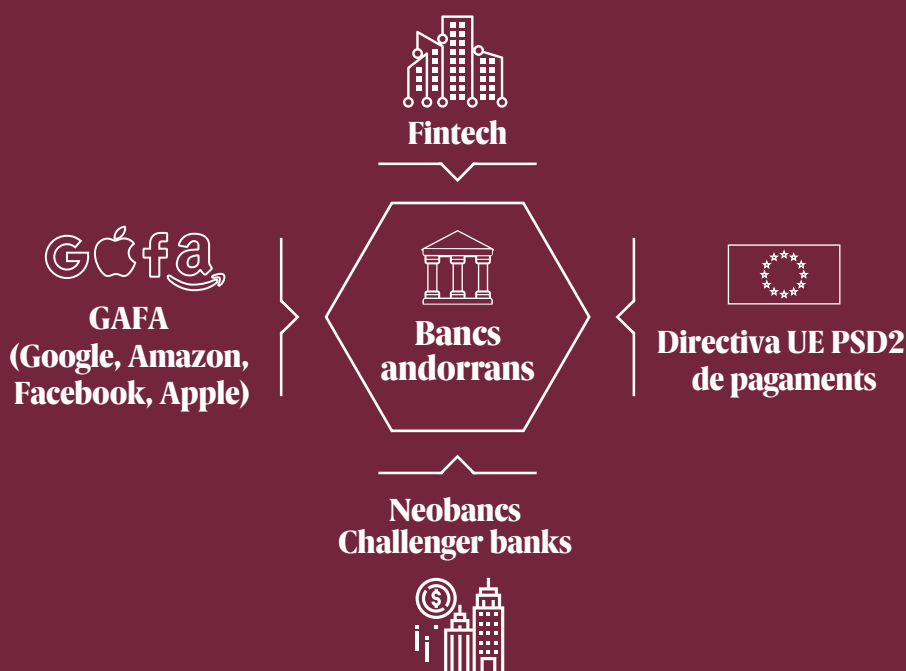
Més enllà de la necessitat d'adaptar-se als clients, el pas cap a la digitalització és vital per poder competir en el nou escenari que s'està dibuixant en el sector financer. D'una banda, cal parlar de l'aparició de les empreses tecnològiques que ofereixen serveis financers digitals, les anomenades *fintech*, que ja posen a l'abast serveis i solucions innovadores relacionades amb la gestió de comptes, la compravenda de divises, els préstecs o els mètodes de pagament. Les *fintech* es poden considerar el gran despertador de la banca, ja que són empreses que aconsegueixen identificar les necessitats dels clients i fer productes o plataformes que s'ajustin perfectament a la demanda, i no només de la manera més ràpida sinó fins i tot de la forma més barata.

D'altra banda, la banca està obligada a repensar-se davant l'amenaça de les grans companyies tecnològiques tant dels Estats Units (les anomenades GAFA, acrònim de Google, Amazon, Facebook i Apple) com de les empreses emergents asiàtiques. Aquestes organitzacions, amb

estructures molt dinàmiques i àgils, compten amb plataformes d'explotació massiva de dades i s'estan aliant amb *fintechs* per oferir serveis financers i prendre una part del pastís als bancs tradicionals. A tot això cal sumar-hi les noves tipologies de bancs virtuals: els *neobancs*, plataformes 100% digitals desenvolupades per entitats bancàries clàssiques, i els *challenger banks*, que operen amb llicència pròpia sense vinculació amb cap banc tradicional.

L'aparició d'aquests nous actors està propiciada per les directives de pagament de la Unió Europea, i més concretament la segona (PSD2), amb l'objectiu d'aportar més transparència i competitivitat, i de trencar amb el monopoli de les entitats financeres. Tot plegat està impulsant el model *open banking*, pel qual els bancs estan obligats a facilitar les dades a d'altres prestadors de serveis, a noves entitats de pagament. Es preveu que aquest nou escenari, que farà canviar les regles de joc i les maneres de fer negoci, pugui ser una realitat a Andorra a partir del 2020.

Reptes dels bancs andorrans



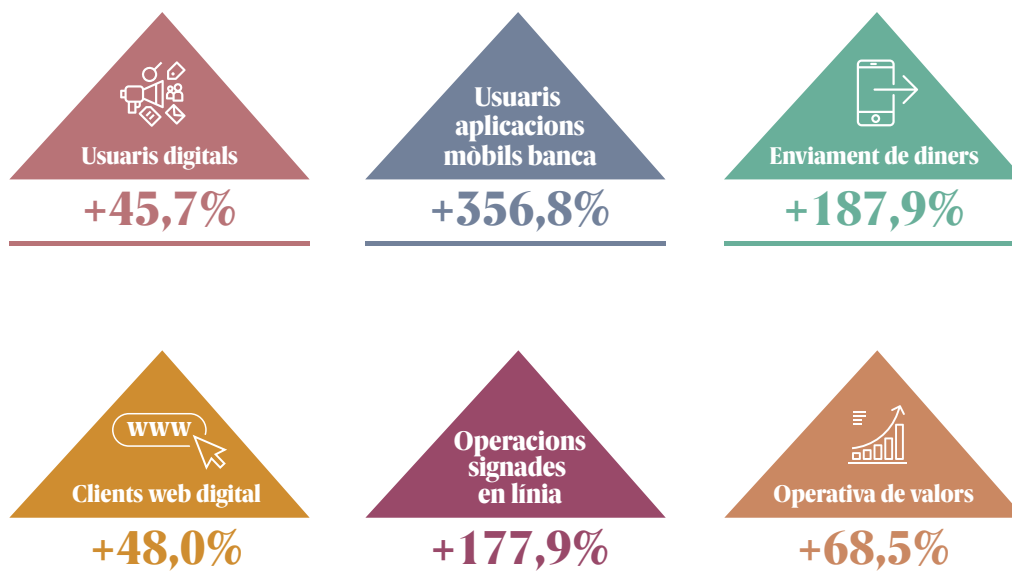
Els usuaris digitals creixen un 46% en cinc anys

A Andorra es comença a parlar de transformació digital fa com a mínim un lustre, tot i que les dinàmiques per anar-se adaptant als canvis del consumidor, **l'automatització de processos i la progressiva digitalització dels canals han estat una constant al llarg de la història del sector.** Certament, es pot parlar ja de digitalització amb l'aparició dels caixers automàtics i de les targetes de crèdit, un procés que va continuar amb les primeres pàgines web dels bancs i les primeres solucions de banca electrònica, que han anat evolucionant fins a arribar a les aplicacions per a dispositius mòbils. Però el nou escenari al qual ha de fer front la banca ha fet que s'hagi arribat a un punt en què, més que de digitalització, cal parlar de transformació digital, un procés que comporta

un canvi profund de tots els models de negoci de les entitats i a un ritme que s'accelera exponencialment.

Això suposa modificar l'arquitectura tecnològica dels bancs, transformar els processos i les maneres de treballar, construir noves plataformes per suportar els diferents canals a disposició dels clients, i fer evolucionar la banca electrònica -web i mòbil- perquè arribi a oferir els mateixos serveis i productes que les oficines físiques en qualsevol moment i indret i amb les màximes garanties de seguretat. També hi entren en joc solucions basades en la intel·ligència artificial per millorar la recollida d'informació, per assegurar la traçabilitat del client o per oferir noves fórmules d'identificació segura, entre d'altres.

Evolució banca digital a Andorra: 2014-2018



Segons xifres recollides per Andorran Banking, l'associació que agrupa les cinc entitats del país, des de l'any 2014 els bancs andorrans han invertit més de 121,3 milions d'euros en projectes digitals i, al mateix temps, des d'aquest mateix any, els usuaris digitals han augmentat un 45,7%. Aquest procés de digitalització dels clients, que s'observa sobretot en els de banca comercial, és beneficiós per a ambdues parts: d'una banda per als bancs, que guanyen en eficiència i poden transformar el model clàssic d'oficina; i de l'altra per als consumidors, que demanen cada cop més ser servits a través d'Internet i especialment a través dels dispositius mòbils. I les xifres ho avalen, ja que en els darrers cinc anys, els usuaris que han crescut més són els d'aplicacions mòbils, i ho han fet de manera espectacular, concretament un 356,8%. També han augmentat, tot i que en menor mesura -un 48%-, els clients que utilitzen la banca digital a través del web. D'aquesta manera, segons les dades recopilades per Andorran Banking, entre el 2014 i el 2018, les operacions signades en línia s'han incrementat un 177,9%, d'entre les quals les que més han crescut són l'enviament de diners (+187,9%) i l'operativa de valors (+68,5%).

Amb tot, la idiosincràsia andorrana ha sabut combinar la transformació tecnològica amb el manteniment d'una xarxa d'oficines repartides per tot el país i amb un ampli horari. Això és conseqüència de les necessitats d'un teixit empresarial molt centrat en el comerç i en el turisme, i de la voluntat d'apostar per una transformació

digital inclusiva per no deixar fora els clients amb menys habilitats digitals. Però la convivència del món digital i el físic també té a veure amb l'especialització en banca privada en què es basen algunes entitats andorranes. En aquest tipus de banca, el client vol tenir accés als mateixos serveis digitals que el de banca comercial, però prefereix el tracte cara a cara per a la gestió dels seus patrimonis. I és que **el tret diferencial dels bancs és que encara controlen la darrera milla de tracte personal amb el client**. En aquest sentit, en un país petit com Andorra no es preveu que es produeixi el tancament progressiu d'oficines comercials que està tenint lloc en d'altres països, perquè les entitats encara necessiten la interacció personal amb la gent. La tendència de les entitats andorranes és doncs **anar reorientant les oficines per deixar enrere l'antic model de gestió transaccional i centrar-se en l'assessorament i l'atenció personalitzada**. En definitiva, no es tracta que els canals digitals substitueixin el presencial, sinó que el complementin.

Al mateix temps, però, s'estan desenvolupant arreu escenaris intermedis, amb la posada en marxa d'aplicacions digitals per gestionar fons d'inversió, assessors financers robotitzats o apps dedicades a la compravenda de títols d'accions. Més a llarg termini, el sector anticipa que el pas següent en aquest procés de transformació digital poden ser les oficines digitals, en les quals el client seurà davant d'una pantalla i tindrà la sensació que està assegut al costat d'un gestor. I al ritme que evoluciona la intel·ligència artificial, és possible que arribi un moment en què la gent no sàpiga distingir si el gestor que l'atendrà serà una persona o un robot.



Fer front als nous jugadors

La gran qüestió és com la banca, i en aquest cas l'andorrana, pot fer front a la nova realitat que es dibuixa en el sector. El primer que cal entendre és que **les fronteres ja no existeixen, perquè vivim en un món global**. Actualment, el rival del banc A ja no és necessàriament el banc B, sinó que ara pot ser perfectament una *fintech* que vingui de Lituània i que obtingui una llicència per poder operar a Andorra. Cal ser conscients que el model canviarà: hi haurà serveis que ara només ofereixen els bancs que també podran fer tercers, empreses tecnològiques financeres amb una estructura més àgil. El difícil d'un banc és tenir la flexibilitat suficient per fer que tota la maquinària funcioni i que, al mateix temps, pugui ser innovador. A més, en l'àmbit de la banca comercial d'arreu cada cop hi haurà una competència més gran, més digital i menys presencial.

La fórmula, doncs, passa per accelerar la transformació digital, que facilitarà que les entitats bancàries puguin ser el màxim d'eficients, puguin flexibilitzar els seus processos per adaptar-se més ràpidament als canvis, i puguin especialitzar-se en allò que cada banc sàpiga fer millor. A més, tenint en compte que a Andorra encara no ha aparegut un nombre important de *fintechs*, seran els propis bancs els que esdevindran empreses tecnològiques, si no és que ja ho són. Així, a més d'oferir serveis financers, els bancs han de ser també empreses tecnològiques i, quan es tracti de productes amb els quals no són prou competitius, han de saber arribar a acords amb empreses tant de dins -els mateixos bancs- com de fora del sector -les pròpies *fintechs*. Aquests acords s'hauran de signar sobretot per a tot allò que siguin serveis d'ús comú (*commodities*), que si bé no es poden deixar d'oferir, el client ja no percep com un valor afegit (transferències, mitjans de pagament, etc.).

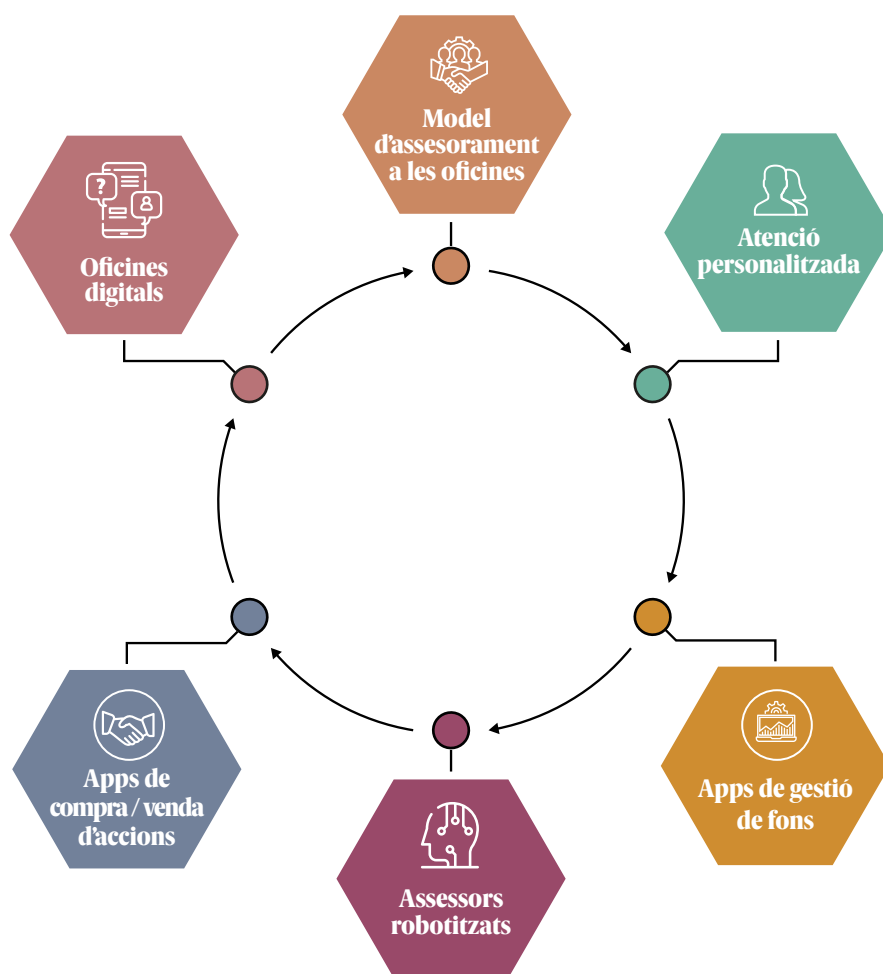
La seguretat és un dels reptes que porta associada la transformació digital. Els bancs disposen de nous canals, molta més informació i molta més capacitat de fer operacions i, per tant, han de garantir que totes elles siguin segures des de qualsevol lloc i ser capaços de certificar la identitat dels clients. A més, tot això també depèn de com els clients custodiïn i protegeixin els seus dispositius, de manera que les entitats han de poder formar els seus consumidors en matèria financera i també digital.



La transformació digital comporta un canvi en la manera de contactar amb el client, i en la manera com es transmet la informació del client a l'empresa: ja no ho fa a través de les xarxes comercials, sinó de les webs corporatives, les xarxes socials i les aplicacions mòbils, de manera que arriba directament a les adreces de les empreses i, per tant, la relació entre l'usuari i l'empresa és més directa. Aquesta nova manera de recollir informació és positiva

tant des del punt de vista de la regulació, ja que serveix per donar transparència i traçabilitat a les operacions, com des del punt de vista del negoci. En aquest darrer aspecte, permet disposar de molta més informació dels clients per poder fer planificacions de vendes, saber com orientar els productes i en què innovar, i possibilita que els bancs siguin capaços d'oferir al client just el que necessita en el moment en què ho necessita.

Transformació digital a Andorra



Oportunitats malgrat ser un país petit

Ser la banca d'un país amb unes dimensions tan reduïdes planteja entrebancs però també oportunitats. De fet, si per a algú és interessant la transformació digital és per a un banc d'un país petit com Andorra, ja que Internet és la gran finestra al món per arribar a tot arreu. Certament, en l'era digital, les forces entre grans i petits s'igualen perquè el cost d'una web és el mateix per a qualsevol banc del món i, en canvi, abans calia invertir molts diners en oficines físiques per arribar als clients.

Malgrat tot, ser una plaça financera petita comporta limitacions a l'hora d'invertir. Per la seva dimensió, és difícil que els bancs andorrans siguin tan innovadors com les grans organitzacions, perquè és complicat que, mentre procuren fer molt bé el que ja fan, tinguin recursos per destinar-los a projectes disruptius, sense garantia d'èxit. Per això, molts cops s'opta per **implementar les solucions que ja han estat provades i testades fora**, per poder anar més ràpid i invertir amb més seguretat. Tot i això, amb els canvis que s'auguren, els bancs andorrans hauran d'intentar innovar per aportar valor afegit i poder competir, ja no amb els bancs capdavanters, però sí amb els proveïdors locals espanyols i amb els petits bancs de Suïssa, Luxemburg o Liechtenstein. Un altre dels punts forts del sector és que, tot i haver deixat enrere el secret bancari, la concepció d'Andorra com a "caixa de seguretat" encara juga un paper important i és un valor afegit, gràcies a **l'estabilitat econòmica i la seguretat que ofereix el país**.

A més, estar situats en un país petit i, per tant, en un entorn conegut, ofereix l'oportunitat de ser **test de projectes** que serien més difícils de posar en marxa en un altre entorn més gran o més obert. Com a país, cal trobar propostes de valor per oferir a les plataformes d'inversió la possibilitat de llançar-les a Andorra, ja que el Principat gaudeix de comunicacions, cobertura mòbil i connexions wifi com a pocs països.

Les petites dimensions de la plaça també obliguen, en certes qüestions de menys valor afegit, a buscar **acords de col·laboració** entre les cinc entitats bancàries. Ja s'ha fet en el passat en la implementació dels datàfons i la distribució de correspondència bancària, i s'està repetint actualment amb la renovació de la xarxa de caixers automàtics, amb la finalitat d'unir esforços per optimitzar el servei. En el futur, no es descarta arribar a **nous acords de competència col·laborativa**, ja sigui en sistemes de control de les autoritzacions, en nous sistemes de pagament, en solucions d'atenció al client basades en intel·ligència artificial o fins i tot en la creació d'un marc comú d'identificació segura de clients. També es poden intentar col·laboracions de país per explorar tecnologies com el *blockchain*, o productes financers per al mercat immobiliari o l'àmbit dels registres de propietat. Un altre dels possibles projectes als quals es podria arribar conjuntament, tal com ja han fet els bancs espanyols, seria la creació d'una **plataforma de pagaments entre particulars** a través del mòbil, malgrat les dificultats de rendibilitat que planteja.

Oportunitats

Aprofitar
l'experiència
dels operadors
més grans

Estabilitat
econòmica i
seguretat
d'Andorra

Mercat per
a test de
projectes

Acord de
competència
col·laborativa

Plataformes de
pagament entre
particulars

“Hi serem si canviem”

Els reptes que afronta la banca andorrana són engrescadors. El sector afirma que “hi serem si canviem”, tot i que caldrà canviar la manera de fer les coses i, potser, fins i tot també els productes. A més, cal ser conscients que els bancs no seran només empreses de serveis financers, també seran tecnològiques; i que col·laboraran alhora amb les anomenades *fintechs*.

L'especialització, i més concretament l'especialització en banca privada, s'apunta com un dels eixos a seguir i com a opció per tal que els bancs andorrans puguin continuar sent competitiu internacionalment, ja sigui en solitari o amb l'ajuda d'altres socis tecnològics. De fet, els bancs que són especialistes estan en una posició molt millor que la resta, perquè l'especialització és el

driver del futur, el qual els permetrà una major facilitat de canviar, ser més ràpids i mantenir-se en el mercat. Cada banc s'ha de centrar en la creació de valor afegit propi, per als segments de clients diferents als quals s'orienta.

En el futur és innegable que hi haurà més competidors, sobretot en banca comercial, on es fa molt difícil competir internacionalment per a les entitats andorranes. Els nous actors tenen una regulació diferent a la dels bancs tradicionals, i el que es podria veure com un greuge, pot ser una oportunitat per als bancs per fer valer la seva bona manera de treballar i la confiança que aporten. I és que per molt que pugui caure millor Google que un banc, la realitat és que a dia d'avui la seguretat la donen els bancs.

En definitiva, per afrontar el futur, la banca andorrana ha de saber aprofitar l'experiència que té en tots els àmbits del negoci i el coneixement que té del client, cosa que la diferencia dels nous jugadors que estan apareixent al sector. Ha de saber fer ús del potencial que ofereixen els entorns digitals per transformar la seva proposta de valor d'acord amb les necessitats i exigències dels clients, ha de saber buscar aliances, i ha de fer servir la tecnologia per millorar la seva eficiència, simplificar els processos, captar nous clients i trobar noves oportunitats de negoci digital.

Aquest article ha estat elaborat sobre la base de les entrevistes fetes als departaments de tecnologia i innovació de les entitats bancàries andorranes.



Andorran Banking
Associació de Bancs Andorrans