



CORE BUSINESS FINANZAS

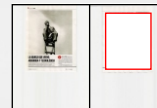


LA BANCA QUE VIENE: ABURRIDA Y TECNOLÓGICA

EL NEGOCIO BANCARIO SE ASOMA A CAMBIOS PROFUNDOS TRAS LA GRAVE CRISIS FINANCIERA DESATADA POR UN ENDEUDAMIENTO SIN LÍMITES. LA BANCA MÁS TRADICIONAL Y LA TECNOLOGÍA SERÁN LAS LÍNEAS QUE DEFINAN EL FUTURO.

Cuando al inefable banquero estadounidense John Pierpont Morgan le preguntaron qué tenía en cuenta para conceder un crédito, si el dinero o las propiedades del solicitante, su memorable respuesta fue que ninguna de las dos condiciones: "No, señor. Lo primero es la reputación".

La crisis financiera que estalló en el verano de 2007 con la subsiguiente ola de quie-



EL FUTURO QUE SE ABRE AL SECTOR FINANCIERO TRAS LA GRAN RECESIÓN ESTARÁ DETERMINADO POR UNA PROFUNDA REINVENCIÓN DEL NEGOCIO

bras, ayudas públicas y bancos intervenidos, cuyo coste directo e indirecto solo para la economía estadounidense fue de 22 billones de dólares en 2008 (algo más de 1,5 veces su PIB), según la Oficina de Cuentas del gobierno estadounidense (GAO, en sus siglas inglesas), se llevó por delante muchos sueños y también la reputación en que se fundamenta la confianza del negocio bancario.

El futuro que se abre al sector financiero tras la Gran Recesión no mermará su necesaria función en la economía, pero ese futuro, según los expertos, estará determinado por una profunda reinversión del negocio. La banca que ha alumbrado la crisis será menos rentable, lo que significará la asunción de menos riesgos, intensificará el uso de las nuevas tecnologías para dar respuesta al perfil del nuevo cliente bancario y reducir costes —una variable clave en un entorno de contracción de márgenes— y tratará de reparar su dañada reputación renovando su cultura corporativa. La nueva banca será más aburrida (*back to boring banking*), como la han definido algunos especialistas, con la ardua tarea, además, de demostrar su capacidad para superar los nuevos desafíos sin decepcionar a los inversores.

Según un informe de 2013 de la consultora internacional Accenture sobre el sector, "la falta de crecimiento económico está cuestionando la viabilidad de algunos modelos de negocio en muchos mercados. Además, un mayor intervencionismo del sector público, junto con las exhaustivas reformas regulatorias, que exigen más reservas de capital y restricciones a la financiación, llevarán a menores beneficios y a una contracción de los balances. También, la drástica reducción de la fidelidad de los clientes, un nuevo ecosistema tecnológico y las amenazas de los competidores, contribuirán a incrementar la fuerza del viento de cara que azota a la banca".

Paralelamente, la actividad bancaria deberá enfrentarse a un escenario demográfico de progresivo envejecimiento y de caída de la natalidad que conllevará un cambio en los hábitos financieros de las sociedades desa-

rolladas. Para 2025 el colectivo mayor de 65 años representará en España el 21% de su población, pero por debajo del promedio de la UE. En consecuencia, cabe esperar un incremento de la propensión al ahorro para compensar la previsible reducción futura de las prestaciones públicas, un menor interés en los productos de crédito y, por el contrario, un previsible aumento de la demanda de productos y servicios de ahorro a largo plazo (planes de pensiones) y de financiación sanitaria (seguros médicos), según un estudio conjunto de PwC e IE Business School.

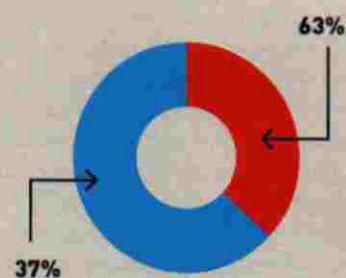
La nueva regulación sobre capital bancario, el acuerdo de Basilea III, que endurece las exigencias de capital de los bancos para reforzar su solvencia y penaliza severamente actividades o la exposición a riesgos bastante comunes hasta la Gran Recesión, provocará, previsiblemente, entre otros efectos, un encarecimiento del crédito. Será el precio a pagar por tener un sistema financiero más estable. "La elección que están haciendo nuestras sociedades —en parte a través de nuestros reguladores— es pagar más por la intermediación financiera y, quizás, para que haya menos. El beneficio que esperamos recibir por pagar este alto precio es un sistema financiero más seguro y más estable", asegura el subgobernador del banco central de Australia, Philip Lowe.

Rentabilidad

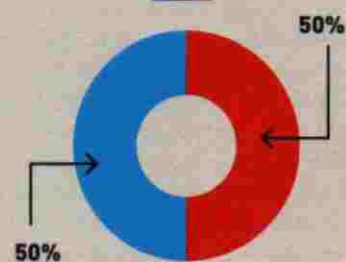
Si la reputación ha sido la primera víctima de la crisis financiera, la segunda ha sido la rentabilidad, un indicador clave en cualquier negocio porque mide la calidad de la gestión y la eficiencia en la administración del capital. En definitiva, expresa la capacidad de una empresa para generar beneficios y en el caso de la banca su caída ha sido estrepitosa. El indicador más relevante, el ROE (*return on equity*), que cuantifica la rentabilidad financiera de un banco o, más técnicamente, la rentabilidad sobre su capital, ha pasado de los dos dígitos en 2007 en la banca española a uno solo en la actualidad, con una tasa negativa del 1,8% en 2012, según la Asociación Española de Banca (AEB). En lo que va →

LA FOTO FIJA DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

EN PLENO CAMBIO
(PROCEDENCIA DEL MARGEN ORDINARIO DE LA BANCA)



AÑO 2006



AÑO 2012

● MARGEN ORDINARIO PROCEDENTE DE ECONOMÍAS EMERGENTES
● MARGEN ORDINARIO PROCEDENTE DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS

UN NEGOCIO EN DECADENCIA

(EVOLUCIÓN HISTÓRICA POR DÉCADAS DEL CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS)





 CORE BUSINESS FINANZAS

→ de año los bancos españoles han reducido su valor bursátil siendo los de peor comportamiento del mercado europeo. Banco Santander, por ejemplo, acumula unas pérdidas en bolsa de más del 20% este año, y, además, es la cotizada con mayor ponderación del Ibex. Algunos analistas han puntualizado que factores coyunturales positivos estarían agotándose, al tiempo que crece la competencia para incrementar los ya reducidos márgenes de negocio. Paralelamente, el deterioro de las perspectivas de crecimiento en las economías emergentes y de las vinculadas a la exportación de materias primas está pesando negativamente en los bancos más globales.

Aunque los beneficios de la banca europea han crecido desde 2013 aún se ven insuficientes para reforzar las nuevas exigencias de solvencia, lo que obligará, según pronostican algunos analistas, a tener que seguir acudiendo a los mercados con ampliaciones de capital o a la emisión de instrumentos financieros, sin descartar recortes de dividendo. Por otro lado, la calidad de esos beneficios está muy lejos de ser la ideal; las cuentas de resultados han mejorado en gran parte gracias a las menores dotaciones por deterioro del crédito y a los ingresos ajenos al negocio bancario *stricto sensu*. "Los bancos van a tratar de encontrar fuentes alternativas de ingresos y la generación de comisiones a través de nuevas vías de innovación financiera; productos opacos y complejos podrían reaparecer. El proceso de consolidación entre bancos de la UE, emprendido antes de la crisis, se espera continúe en el medio plazo por la necesidad de restaurar la rentabilidad", señala Luc Riedweg, del Banco de Francia, en un estudio sobre el futuro del sector. "Ningún modelo de negocio ha emergido de la crisis como un claro ganador", añadió.

Pat Farrell, un experto irlandés que tuvo que bregar desde la Federación Irlandesa de Banca con un rescate bancario de 67.000 millones de euros que pagaron los contribuyentes irlandeses –"la mayor catástrofe financiera en la historia de Irlanda", según el diario Financial Times– propone un nuevo contrato social de la banca. El nuevo contrato establecería "volver a los principios iniciales del negocio bancario": seguridad de los depósitos, reducción de riesgos, y

sobre todo, un mayor compromiso en la financiación de la economía real. "Más que en los beneficios cortoplacistas, los bancos necesitan enfocarse en el largo plazo. Más que depender de los beneficios del sector inmobiliario, los bancos deben aprovechar las nuevas áreas de crecimiento económico y ampliar sus servicios a las pymes. El crédito debe poner más atención al *cash flow* que a los inmuebles u otros activos".

Complemento

Otra consecuencia de la crisis, si bien para los especialistas se trataría de una prometedora oportunidad que puede revolucionar la cultura bancaria, es el papel de las nuevas tecnologías en el ahorro de costes y en la generación de negocios y servicios inéditos. Es lo que algunos banqueros refieren como la irrupción del llamado ecosistema digital en el que coexistiría el uso cada vez más universal de Internet con las nuevas tecnologías. Este ecosistema se caracterizaría fundamentalmente

LOS BANCOS DEBEN APROVECHAR LAS NUEVAS ÁREAS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO Y AMPLIAR SUS SERVICIOS A LAS MEDIANAS EMPRESAS

por el relativo desplazamiento de la creatividad financiera, como motor de crecimiento y liderazgo, por la innovación tecnológica, el nuevo paradigma que abriría las puertas a competidores hasta ahora excluidos del sector y a la personalización de productos y servicios bancarios. "Nuestros competidores reales no van a ser los actuales bancos, sino las *start up* o los gigantes de la Red como Google, y firmas como PayPal o Lending club y tantas otras que están en las fronteras del negocio bancario. No quieren meterse para evitar ser regulados pero ya se han posicionado en cada parte de la cadena: pagos, préstamos, foros...", sostiene el presidente de Banco Bilbao Vizcaya (BBVA), Francisco González. Un caso ilustrativo de los nuevos actores paraфинancieros es la web china de comercio electrónico Alibaba. A los diez meses de lanzar un *money market fund* en 2013 sus activos gestionados superaban los 80.000 millones de dólares, el tercer mayor fondo de inversión del mundo, con 125 millones de participes. Desde una perspectiva más integradora, una reciente monografía de Papeles de

Economía Española que edita Funcas, el *think tank* de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), afirma que las nuevas tecnologías no deben suponer la marginación o el debilitamiento de la innovación financiera, tan definitoria de la reciente historia del negocio bancario, sino que, por el contrario, pueden representar un estimulante complemento. "Es difícil aventurar o asegurar que el componente innovador de la industria financiera se perderá y que predominará el conformismo en los servicios bancarios minoristas. Una de las razones es, precisamente, el mencionado cambio tecnológico porque ofrece oportunidades de negocio basadas en una nueva explotación de la información del y para el cliente. En parte, se trata de la llamada economía colaborativa (una relación bidireccional con el cliente y con terceros a través de plataformas y economías de gama) y, en general, de un modelo disruptivo, muy diferente al que se ha vivido durante déca-

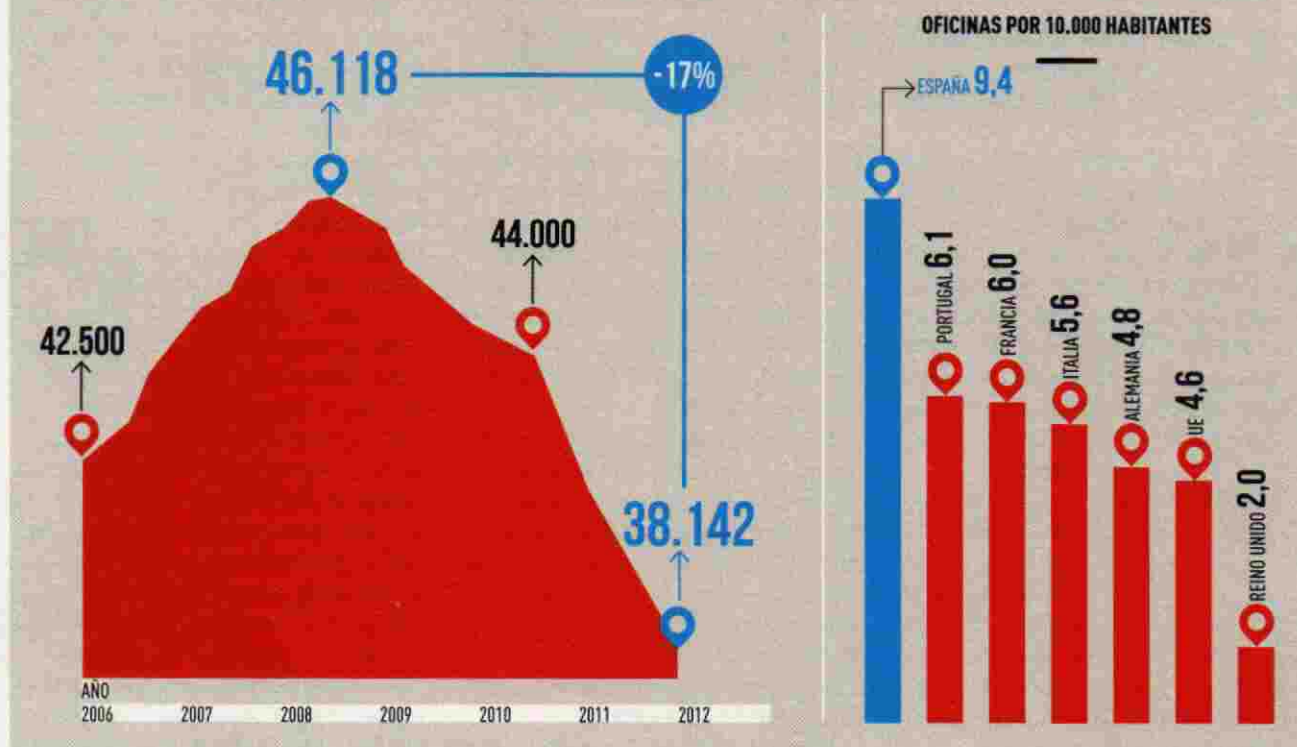
das, que ha estado basado en la interacción banco-cliente a través, principalmente, de la oficina como unidad de negocio".

¿Desaparecerá la oficina bancaria? Probablemente no, pero los expertos coinciden en que su concepto tradicional como punto de encuentro cliente-banquero en el que se crean vínculos personales y comerciales está perdiendo relevancia frente al modelo multicanal. "Al fin y al cabo, ¿cuántas veces acudimos ya a la sucursal, cuando la mayor parte de las transacciones bancarias se pueden realizar por Internet?", se pregunta el presidente de la AEB, José María Roldán.

Hoy puede parecer algo remoto solicitar una hipoteca desde nuestro móvil pero banqueros y expertos están definiendo las herramientas tecnológicas necesarias para que pueda ser una realidad. Y si no, vendrán otros competidores paraфинancieros que lo harán. El futuro sobre el que se trabaja es el de una banca dispensadora de Interfaz de Programación de Aplicaciones (APIS's, en inglés) y *apps* que faciliten ru-



EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OFICINAS EN ESPAÑA (2006-2012) Y COMPARATIVA EUROPEA



tinias compatibles con las tecnologías que utilizan los clientes de manera que pueda anticiparse a las necesidades de éstos y así reaccionar con rapidez a las nuevas oportunidades de negocio. Un ejemplo podría ser una *app* de refinanciación de nuestra hipoteca dados unos tipos de interés determinados –como la que se puede emplear para saber si vamos a tener sol el próximo fin de semana para encender la barbacoa–, y con unos pocos clics solicitar el cambio y a continuación ser informados por el banco de los pasos a seguir para cerrar la operación. “Esto sería una nueva forma de hacer banca y si los bancos ignoran esta tendencia quedarán relegados a segmentos de mercado y a productos de márgenes y crecimiento reducidos que no serán rentables”, según prevén los expertos de la consultora de tecnologías Gartner.

La nueva banca multicanal (*omnichannel*) con la ayuda del *big data*, será capaz de tejer una red de productos y servicios financieros en torno a una clientela habituada a utilizar diferentes canales y personalizar su

oferta comercial. “La utilización inteligente de la tecnología y el *big data* abre la posibilidad de que la banca ponga en el centro de su estrategia futura las necesidades de cada cliente de forma singularizada al igual que Amazon realiza recomendaciones personalizadas sobre productos que pueden ser de interés para cada uno de sus clientes. El objetivo debe ser mejorar la accesibilidad de familias de renta media-baja y baja a productos financieros de bajo coste adecuados a su perfil de ingresos, capacidad de pago y nivel de aversión al riesgo”, afirma el profesor de la Universitat Pompeu Fabra José García Montalvo, en un reciente artículo en Papeles de Economía Española.

El sector bancario estuvo en el ojo del huracán de la mayor crisis financiera desde los años 30 y ahora le toca hacer negocios con unas nuevas reglas más estrictas en un escenario económico cuando menos

titubeante y siendo consciente de que en la innovación tecnológica le va el futuro, a pesar de que “las incertidumbres que la misma abre son considerables”, señala el presidente de la AEB. Cabe pensar que los numerosos retos que tiene ante sí la banca los supere con éxito demostrando su veterana adaptabilidad a los nuevos tiempos, y que el desarrollo del negocio bancario pueda transcurrir por cauces regulatorios que impidan, o al menos anticipen, otra crisis financiera como la que produjo la Gran Recesión. Para los críticos del nuevo marco regulatorio, éste aún ofrece vulnerabilidades. El Premio Nobel de Economía Eric Maskin, ha advertido que la ley Dodd-Frank (2010) que reestructuró el negocio bancario a raíz de la crisis de la hipotecas basura en Estados Unidos, no ha ido todo lo lejos que debía. “Aún somos vulnerables”, asegura. ●

¿DESAPARECERÁ LA OFICINA BANCARIA? PROBABLEMENTE NO, PERO PERDERÁ FUERZA RESPECTO AL MODELO MULTICANAL