



FOROS DE DEBATE DE LA FUNDACIÓN

El cambio del modelo de negocio de la banca

Coordinación: Ana Rubio González, BBVA Research

Julio 2016

Documentos de Trabajo N.º 9

ISBN: 978-84-608-9961-7
Depósito Legal: M-28881-2016
Edita: Fundación Estudios Financieros



1. Presentación	5
2. Asistentes al foro de debate	7
3. Introducción	9
4. La regulación bancaria	11
5. La banca digital	15
6. La rentabilidad bancaria	19
7. El crédito al sector privado	21
8. Conclusiones	23
FOROS DE DEBATE-DOCUMENTOS DE TRABAJO DE LA FEF	25
ENTIDADES PATRONO	27



1. PRESENTACIÓN

El pasado 26 de abril tuvo lugar una nueva iniciativa de la Fundación de Estudios Financieros que consistió en la celebración de un Foro de Debate para analizar los retos que tiene el sector bancario en estos momentos.

El motivo que nos llevó a celebrar este debate es porque nos encontramos en un momento especialmente importante para el sector bancario europeo. La crisis financiera y los importantes cambios en la regulación que ha traído consigo hacen necesario debatir sobre el modelo de negocio que han seguido los bancos hasta ahora y realizar una reflexión sobre su adaptación a la nueva situación. Pero no solo la nueva regulación le afecta, la bajada de los tipos de interés hasta niveles negativos ha estrechado los márgenes de rentabilidad y la amenaza de entrada de nuevos competidores representa un reto significativo de cara al futuro.

En este contexto el debate giró sobre diversas cuestiones que afectan de forma importante a las entidades bancarias, como las siguientes:

- 1) ¿Cuál es el impacto acumulado de la nueva regulación sobre la banca? ¿Están los mayores requisitos afectando a la concesión de crédito (y por tanto al crecimiento económico)?
- 2) ¿Cómo puede la banca sacar partido de la competencia de los nuevos operadores digitales? ¿Será la banca del futuro más parecida a una empresa tecnológica? ¿Cómo debe regularse a los nuevos competidores digitales?
- 3) ¿Qué se puede hacer para elevar la rentabilidad bancaria en España, en un entorno en el que la política monetaria ha alcanzado sus límites?
- 4) ¿Ha terminado el desapalancamiento en España? ¿Es la reducción del crédito en España un fenómeno permanente? ¿Volveremos a ver los niveles de crecimiento del pasado?



El cambio del modelo de negocio de la banca

Se trata de cuestiones muy relevantes sobre las que conviene debatir con diversos especialistas del sector bancario y de empresas consultoras, así como con expertos del ámbito académico y profesional para que nos trasladen sus puntos de vista sobre estos temas.

Quiero agradecer a las personas que asistieron al debate por sus interesantes aportaciones y especialmente a la coordinadora del proyecto Ana Rubio González de BBVA.

La razón de ser de este documento es dar a conocer la opinión de expertos del sector bancario sobre las cuestiones de importancia que le afectan, para que este relevante sector de la economía española vuelva a la senda de un crecimiento rentable.

Jorge Yzaguirre
Presidente de la Fundación de Estudios Financieros



2. ASISTENTES AL FORO DE DEBATE

José María Álvarez

Economista de Sistemas Financieros, BBVAResearch

Ángel Bergés

Consejero Delegado de AFI

Mario Delgado Alfaro

Socio, EY

Juan Carlos Delrieu

Jefe Gabinete Presidencia, AEB

José Ramón Díez Guijarro

Director de Estudios, BANKIA

Santiago Fernández de Lis

Economista Jefe de Sistemas Financieros y Regulación, BBVA Research

José Carlos Hernández Barrasus

Socio, EY

Alfredo Jiménez Fernández

Director de Análisis y Estudios, FEF

Alejandra Kindelán

Directora del Servicio de Estudios y Public Policy, BANCO SANTANDER

José Luis Martínez

Estratega en España, CITIBANK

Ramiro Martínez-Pardo

Presidente, SOLVENTIS SGIIC, S.A.

Javier Méndez Llera

Director General, FEF



El cambio del modelo de negocio de la banca

José María Molina del Campo

Asociado Senior, DELOITTE

Denis Nakagaki

Economista de Estrategia Bancaria, CAIXABANK

Juan Pérez de Ayala Esquivias

Socio, DELOITTE

Sofía Rodríguez Rico

Directora de Macroeconomía y Entorno Financiero, GRUPO BANCO SABADELL

Ana Rubio

Economista Líder de Sistemas Financieros, BBVAResearch

Javier Suárez

Profesor, CEMFI

Luis Teijeiro

Jefe de Regulación y Estudios, CECA

Juan Carlos Ureta Domingo

Presidente, FEF

Francisco Javier Zapata Cirugeda

*Director de Vicesecretaría del Consejo y Cumplimiento Normativo,
BANCO POPULAR*



3. INTRODUCCIÓN

La industria bancaria se encuentra en un momento crucial, en el que debe afrontar la necesaria e inexorable transformación de su modelo de negocio. En este marco, reflexiones como las de este documento son importantes para arrojar luz sobre el calado de los cambios que ya se están produciendo y sobre las medidas que debería tomar el sector, de forma que las entidades puedan adaptarse al nuevo entorno tanto en España como en Europa y en el resto del mundo.

Son varias las tendencias que afectan al negocio bancario simultáneamente. Por un lado, estamos asistiendo a una recuperación lenta de las economías de los países desarrollados, que aún no han tomado tracción ocho años después del inicio de la crisis financiera internacional. Esto implica una menor demanda de productos y servicios bancarios, toda vez que las decisiones de consumo e inversión se posponen en el tiempo y la incertidumbre económica minora las previsiones de rentabilidad de los potenciales proyectos.

En segundo lugar, estamos asistiendo a un tsunami regulatorio sin precedentes y las nuevas normas no se han implementado de forma coordinada. De hecho, la reforma aún no ha acabado, y aún hay normas pendientes de diseño o implementación. El efecto final de la nueva regulación en la banca es difícil de estimar, porque es un tema complejo en el que diferentes regulaciones pueden tener efectos opuestos sobre un mismo asunto.

En tercer lugar, las políticas monetarias ultra-laxas que han impuesto un número creciente de bancos centrales se introdujeron por un buen motivo, para atajar los riesgos de estancamiento y deflación. Sin embargo, la longitud del plazo en el que han estado vigentes en muchas áreas, como en la zona euro, hace que sus efectos sobre las economías se estén agotando. Los tipos de interés reducidos o negativos tienen un impacto negativo sobre la rentabilidad bancaria, ya que se reducen los ingresos por los activos más que lo que recortan la remuneración de los pasivos, pues hay resistencia a remunerar negativamente los depósitos. Además, generalmente los tipos de los activos se ajustan más rápidamente que los de los pasivos.



El cambio del modelo de negocio de la banca

La cuarta tendencia tiene que ver con la competencia creciente de los nuevos operadores digitales. Estas nuevas iniciativas, aún incipientes en muchos países, suponen una competencia importante para los bancos, y suelen agruparse en las partes más rentables de las cadenas de valor.

A resultas de estas tendencias, la rentabilidad bancaria postcrisis se ha visto fuertemente afectada, y aún está lejos de retornar a los niveles pre-crisis, cosa que parece difícil de alcanzar. Por ejemplo, el resultado sobre recursos propios (*Return on Equity* o RoE) de los bancos españoles ha pasado de más de un 15% en 2007 a cifras más cercanas al 5% en la actualidad. Si bien el reforzamiento del denominador tiene mucho que ver con esta evolución, también ha sido importante la caída del numerador, los beneficios.

Ante esta encrucijada, la industria bancaria debe ser consciente de las tendencias que afectan a su mercado, y tomar medidas para eliminar o al menos mitigar la influencia que éstas puedan tener en su negocio futuro.

El análisis del panel de expertos se presenta en cuatro bloques diferenciados. Los dos primeros tienen que ver con dos de estas tendencias: la nueva regulación y la banca digital. En el tercer bloque se abordan las medidas al alcance de la banca para impulsar su rentabilidad. Por último, en el último bloque se analiza parte de la herencia que los bancos aún soportan de la crisis: el desapalancamiento del sector privado que queda pendiente. El trabajo finaliza con las conclusiones obtenidas de las deliberaciones del panel.



4. LA REGULACIÓN BANCARIA

Cuestión analizada: ¿Cuál es el impacto acumulado de la nueva regulación sobre la banca? ¿Están los mayores requisitos afectando a la concesión de crédito (y por tanto al crecimiento económico)?

La reforma regulatoria surgida a raíz de la reciente crisis era necesaria, de cara a evitar los excesos que habían cometido muchas entidades y la llegada de un nuevo episodio de crisis en el futuro. El nuevo marco ha supuesto cambios muy profundos y su implementación ha sido desigual, pues las autoridades nacionales han introducido diferencias en las normas vinculantes en sus países. En todo caso, las nuevas normas están teniendo un impacto sobre la banca que es conveniente analizar, porque hay un riesgo de sobre-reacción y porque una regulación más dura puede dificultar la salida de la crisis.

Los cambios en la regulación no son una novedad en nuestra historia reciente. Ya durante el siglo XX se apreciaron diferentes fases de regulación y desregulación, con un marco más exigente de los años treinta a los setenta y más laxo desde entonces hasta principios del siglo siguiente.

A la hora de estimar el impacto de las nuevas leyes en el sector, en primer lugar cabe señalar que cualquier nueva regulación implica un coste de adaptación en las entidades afectadas. Además, para algunas normas en concreto es fácil identificar parte de su coste, como por ejemplo el que la regulación prudencial implica un coste de capital por cada nuevo crédito.

Es importante señalar que la reforma regulatoria *no ha finalizado*, puesto que *aún quedan por definirse normas (como los requisitos de capital para absorber pérdidas en Europa, el MREL)*, aún no se han implementado parte de las ya publicadas y otras siguen en el periodo de implementación gradual (*phased-in*).

De hecho, los mensajes procedentes de instituciones como el Comité de Basilea o el FSB sostienen que es esencial estabilizar la regulación financiera. Recientemente, la



presidenta del Consejo de Supervisión del MUS, Danièle Nouy, ha aludido a la necesidad de alcanzar la certidumbre regulatoria.

El que la reforma no esté concluida suscita una incertidumbre regulatoria que dificulta la actividad bancaria. En este momento, sería necesario que la reforma terminara y que las autoridades y entidades re-definieran su visión estratégica del sector, con foco en el largo plazo, comparando los costes y los beneficios de las nuevas normas.

Llama la atención de la reciente reforma regulatoria el que los mercados no hayan puesto en valor los avances experimentados en la solidez de los bancos frente a las crisis. De hecho, aunque el capital se ha elevado significativamente (los niveles de capital se han duplicado en estos últimos años, pasando de un ratio de Capital Tier 1 del 5 al 11%) su coste, el cost of equity, no se ha reducido suficientemente, por lo que los ratios de precio de mercado frente a valor en libros (price-to-book) de los bancos son inferiores a la unidad. En principio, ante unas entidades más sólidas los mercados deberían exigir una menor rentabilidad. Detrás de esta resistencia a la reducción del cost of equity podría estar la incertidumbre regulatoria.

En cualquier caso, dejar atrás la sensación de incertidumbre regulatoria puede tomar bastante tiempo, dado que es un problema de percepción, y las encuestas bancarias europeas apuntan a que la regulación ya no es la principal preocupación de las entidades.

A futuro, la mayor presión regulatoria podría tener un impacto en la configuración del sector, puesto que una rentabilidad reducida durante un periodo de tiempo sostenido podría dar lugar a dos escenarios: (1) un recorte de los requerimientos, que permitiría volver a una senda sostenible de rentabilidad o (2) un mantenimiento de los mismos, que podría desembocar en una nueva ola de consolidación, primero nacional y luego transfronteriza.

De hecho, a futuro *no sería descartable un endurecimiento de ciertas regulaciones, como la de protección del consumidor*, lo que generaría un aumento del riesgo de conducta. Por ejemplo, este concepto ha supuesto para los bancos británicos una factura de unos siete mil millones de euros anuales durante los últimos ocho años. Otros campos susceptibles de cambios regulatorios podrían ser los nuevos competidores digitales o la Unión del Mercado de Capitales en la UE.

Como se ha mencionado, la implementación de *la reforma regulatoria*, aunque inicialmente coordinada internacionalmente, *ha ido dando lugar a regulaciones nacionales diferentes*, lo que genera dificultades especialmente a los bancos globales. *Una posible*



4. La regulación bancaria

consecuencia de este proceso ha sido la reciente retirada de ciertas entidades de algunos de sus mercados, lo que tiene la consecuencia negativa de reforzar el sesgo doméstico o home bias. En el caso europeo, la introducción de la Unión Bancaria ha contrapesado esta tendencia, si bien parte de los avances aún están confinados al ámbito institucional, y no tanto a la realidad en la que operan las entidades.

Cabe llamar la atención sobre el papel de *la supervisión*, que también *es en parte causante de la crisis financiera*. Es necesario que los supervisores apliquen de forma rigurosa y homogénea la nueva regulación, de forma que se materialicen las mejoras en la solidez del sector. De hecho, en la implementación de la nueva regulación, la supervisión tiene un papel fundamental. Ejemplo de ello será la aplicación del requisito de pasivos que absorban pérdidas a nivel europeo, el *MREL*, que *tiene un componente discrecional que se decidirá caso a caso*.

En definitiva, la reforma regulatoria parece estar teniendo un efecto muy importante sobre el sector bancario, y *no tanto por las nuevas normas en sí sino por la incertidumbre que se ha generado*. Sólo cuando se consolide el nuevo cuerpo normativo, podrá el sector beneficiarse de los cambios y exhibir una mayor resistencia frente a futuras crisis.



5. LA BANCA DIGITAL

Cuestión analizada: ¿Cómo puede la banca sacar partido de la competencia de los nuevos operadores digitales? ¿Será la banca del futuro más parecida a una empresa tecnológica? ¿Cómo debe regularse a los nuevos competidores digitales?

Los nuevos competidores digitales, como es lógico, están entrando en las partes de la cadena de valor que tienen una mayor rentabilidad esperada. De hecho, en ocasiones se generan problemas de arbitraje regulatorio, pues se seleccionan los negocios regulados de forma menos estricta o donde no está claro que sus actuaciones tengan que someterse a ciertas normas.

Dos ejemplos de este comportamiento podrían ser los ámbitos de la iniciación de los pagos o el asesoramiento financiero. En el primer caso, la nueva Directiva de Servicios de Pago regula esta actividad de forma muy leve (en lo que se conoce como *third-party-providers*). Si un operador tecnológico inicia un pago que termina en una transacción bancaria, la entidad financiera no dispone de información sobre los hábitos de comportamiento del cliente, que tan vitales serán en el futuro en el marco de la nueva competencia bancaria (a no ser que las entidades se vean forzadas a compartir esa información con el resto de la industria). En el caso del asesoramiento financiero, se están creando plataformas de bajo coste sobre las que la regulación aplicable (MIFID II) no es especialmente restrictiva. Además, la banca se enfrenta al problema de que el cliente tradicional no está acostumbrado a pagar por este tipo de servicios, especialmente en el caso de los pequeños clientes o inversores.

En el futuro, la banca se puede decantar por dos opciones principales, que pueden combinarse en función de las estrategias particulares de cada entidad:

La primera opción consiste en que los bancos intenten convertirse en *fintechs* desarrollando internamente esas capacidades, lo que sería probablemente inalcanzable por la dificultad de gestionar el legado tecnológico y actualizar la base tecnológica de las enti-



dades. En cualquier caso, la apuesta por la tecnología por parte de los bancos tradicionales es en todo caso positiva, pues permite generar ganancias de eficiencia y de rentabilidad.

La segunda opción consistiría en adquirir nuevos operadores o establecer alianzas con ellos, lo que permitiría una gestión más ágil y un menor peso de la estructura de costes. Es en esta segunda vía donde el sector tiene más visos de prosperar, pues permitiría a las entidades tradicionales aprender en términos de agilidad y transparencia. Estas decisiones afectarían profundamente al tipo de sucursales que las entidades podrían tener en otros países, y tendrían el potencial de suponer un ahorro de costes muy significativo en los servicios centrales. Ahora bien, el cambio más disruptivo lo constituiría la posible entrada de grandes operadores digitales en el sector de los servicios financieros, puesto que disponen de sistemas tecnológicos muy avanzados y de un personal con un gran talento digital.

Por otra parte, la llegada de la banca digital no sólo debe verse desde el lado de la oferta, sino que también es importante la demanda. El cliente se está digitalizando en muchos aspectos de su vida, y no sólo en cuanto a sus relaciones bancarias, y demanda agilidad y transparencia en los productos y servicios que adquiere. Ésta es una tendencia imparable, a la que los bancos deben dar respuesta. La velocidad a la que este proceso se desarrolle a futuro depende crucialmente de la confianza que se vaya generando en la utilización de las nuevas tecnologías, y su ritmo puede variar significativamente de unos productos a otros. Por ejemplo, en el mundo de los pagos la tendencia hacia la digitalización es mucho más evidente.

Ahora bien, ¿cuánto ha avanzado la banca digital en España? Las consultas y las transacciones a través de medios digitales son las áreas más avanzadas, pero en facetas como la venta de productos nuestro país está más retrasado, con un 5% del total realizándose por medios digitales frente al 20-25% de los tres países europeos más avanzados. En otros sectores, como la moda o la venta de entradas, en estos canales se alcanza el 35% del total de ventas. Para mejorar en este aspecto, será fundamental la utilización del *big-data*, que permita avances en campos como la medición de riesgos o las ofertas de productos financieros pre-aprobados.

No sería tampoco adecuado sobre-estimar la magnitud y la velocidad de crecimiento de los nuevos operadores. Un ejemplo lo constituyen las *fintechs* estadounidenses, cuya inversión ha pasado de apenas 5 a 19 billones de dólares en los últimos siete años. Sin embargo, el rédito de estas inversiones en materia de ingresos está siendo limitado, pues apenas obtienen el 1% de los ingresos de los operadores tradicionales. Por tanto, el tiem-



5. La banca digital

po que tiene el sector para adaptarse podría ser mayor al inicialmente estimado, eso sí, suponiendo que estos patrones continúen en el tiempo. Tradicionalmente se ha estimado que el tiempo que se tarda en aprovechar el máximo potencial de las innovaciones en otros sectores productivos oscila entre cuatro y seis años, por lo que no sería descartable que la banca digital no tuviera un impacto muy significativo en la competencia bancaria en los próximos dos o tres años. En cualquier caso, la regulación va a tener un impacto fundamental en el índice de adopción.

Además, los bancos tradicionales tienen ventajas competitivas que deben seguir explotando, como una relación con el cliente directa, cercana y especializada, que debe mantenerse. A la hora de diferenciarse en el nuevo marco competitivo, el precio no debe ser el único factor, sino que elementos como la confianza, la seguridad y el conocimiento del cliente deben jugar un papel esencial. En otras palabras, no sólo es importante la interacción del usuario con el producto (*user experience*) sino también la interacción total con la entidad (*customer experience*).

¿De qué va a depender la velocidad de estos cambios? De muchos factores, de entre los que cabe resaltar dos. En primer lugar, de la capacidad de los equipos para adaptarse a la nueva cultura digital, pues las entidades deben transformarse de manera transversal, en todos sus departamentos. A esto no contribuye el que muchas entidades adolecen de falta de capacidades digitales en su personal. En segundo lugar, la transición hacia un modelo digital dependerá en el modelo de canales que el banco elija. La opción entre la multicanalidad y la oficina física tiene repercusiones en el tipo de trato que recibe el cliente, donde debería transitarse hacia el autoservicio para algunos tipos de transacciones.

En lo que respecta a la **regulación**, hasta ahora se han establecido diferencias entre las entidades tradicionales, que captan depósitos, y el resto, que no lo hace. Ésta es una línea roja que el regulador ha respetado hasta ahora estableciendo barreras de entrada en el sector, pero que podría cambiar en un futuro. De hecho, las barreras de entrada se han justificado históricamente para evitar las quiebras bancarias, que tan negativos efectos podrían tener sobre las economías. Sin embargo, nuevos factores parecen dinamitar la solidez de esta afirmación. En primer lugar, *la nueva regulación está siendo diseñada para que los bancos sí puedan quebrar, pero sean menos costosas sus quiebras para la sociedad*. En segundo lugar, en países como el Reino Unido el regulador está fomentando la entrada de nuevos competidores, muchas veces digitales, aumentando de esa manera la competencia en el sector.

La regulación actual tiene un foco muy marcado en la protección al consumidor. Sin embargo, con eso a veces consigue dificultar que ese consumidor obtenga lo que deman-



El cambio del modelo de negocio de la banca

da: productos financieros de calidad, baratos y sencillos. Como sucede en otros sectores, los reguladores tienen la misión de encontrar un equilibrio entre eficiencia y estabilidad financiera, permitiendo que los consumidores vean satisfechas sus demandas, lo que es un objetivo ambicioso.

Por lo general, las normas se adaptan ex – post a las realidades de los mercados, y esto es lo que está ocurriendo con la banca digital. Si bien la competencia de los nuevos operadores digitales es beneficiosa y ayudará a potenciar el crecimiento económico, *es importante que todos los operadores actúen con las mismas reglas de juego.*

Asimismo, es vital que a mismo producto o servicio y al mismo riesgo corresponda la misma regulación. Por tanto, no debería haber un cuerpo normativo diferente para las *fintechs*, sino que éstas deberían estar sometidas a la misma regulación que todos los operadores activos en ese mercado.

Lo que está claro es que el avance de la banca digital es imparable, y que las entidades que mejor se adapten a este nuevo marco serán las que estén en una mejor posición de cara al futuro del sector.



6. LA RENTABILIDAD BANCARIA

Cuestión analizada: ¿Qué se puede hacer para elevar la rentabilidad bancaria en España, en un entorno en el que la política monetaria parece haber alcanzado sus límites?

En las encuestas bancarias europeas, problemas como la generación de ingresos o la búsqueda de mayores rentabilidades han adquirido paulatinamente una mayor relevancia en las preocupaciones de las entidades financieras. Ya se ha mencionado que factores como la aún modesta recuperación de las economías, el entorno de tipos de interés extraordinariamente bajos o negativos, la mayor presión regulatoria o la competencia de los nuevos operadores digitales están mermando la rentabilidad bancaria. Ahora bien, en este entorno, ¿qué está en las manos de la industria hacer para mitigar estas tendencias?

Para contestar a esta pregunta, cabe resaltar que en la actualidad sí hay entidades en España que están obteniendo rentabilidades superiores a las de otras, y que *el sector bancario es uno de los que presenta una mayor dispersión en cuanto a la rentabilidad de los distintos competidores. Por tanto, es importante estudiar estos modelos de éxito para aprender sus claves.* Con ello, las entidades deben clarificar su modelo de negocio, fijar una estrategia diferencial acorde al mismo, y conseguir que el cliente se encuentre satisfecho.

En el corto plazo, la solución clásica ante un problema de rentabilidad pasa por mejorar la eficiencia, ajustando los costes y recortando la sobrecapacidad. Sin embargo, dados los esfuerzos realizados durante la crisis el impacto potencial de estas medidas es limitado. De hecho, los bancos españoles tienen unos niveles de eficiencia (*cost-to-income* alrededor del 47% en media) muy superiores a los de sus competidores europeos (55%) y estadounidenses (62%).

Parece claro que para impulsar la rentabilidad la industria debería tener una política de precios del crédito adecuada, que se adapte al riesgo del cliente y a los costes de la



El cambio del modelo de negocio de la banca

entidad. En la actualidad, *varios factores están deprimiendo los tipos de interés de los préstamos. Uno de ellos es la escasez de la demanda, que causa que la competencia se agudice*, lo que genera una reducción de los diferenciales muy marcada. *Esto hace por ejemplo que las entidades no sean capaces de repercutir los costes adicionales de la nueva regulación a sus clientes, y que por tanto la rentabilidad no cubra el coste del equity*. Otro factor que deprime los precios son las políticas del Banco Central Europeo, que con sus compras de activos está deprimiendo el tipo de interés de los bonos y en consecuencia los de fuentes de financiación alternativas, como el crédito bancario. Por el lado del pasivo, el margen para reducir más la remuneración de los depósitos es ya muy escaso.

En segundo lugar, otra forma de impulsar la rentabilidad en un entorno de tipos de interés bajos podría ser el *fomento de los ingresos por comisiones, aunque su potencial en un país acostumbrado a no pagarlas se antoja limitado*. De hecho, el cliente español paga comparativamente menos comisiones que sus homólogos europeos, en parte porque la banca no ha sabido dar el valor adecuado a los servicios que proporciona. Los segmentos de negocio más basados en comisiones, como la banca privada y la gestión de activos (fondos de inversión, fondos de pensiones), están menos expuestos al impacto de los tipos de interés bajos, aunque en un entorno adverso será más difícil justificar que cobren comisiones si no obtienen rentabilidad para el cliente.

Otra posible solución podría ser la consolidación, primero a nivel nacional y luego a nivel internacional para rebajar costes. Sin embargo, en un futuro pueden aparecer problemas asociados con la creación de grupos bancarios demasiado grandes y difíciles de resolver.

El explorar nuevas fuentes de ingresos, especialmente las relacionadas con las innovaciones tecnológicas, sería muy positivo en el largo plazo. Es también fundamental el apoyo a las iniciativas de inversión y a los emprendedores, de cara a potenciar el crecimiento económico futuro.

En cualquier caso, para potenciar la rentabilidad es fundamental afrontar los problemas heredados de la crisis que aún podrían tener algunas entidades, como las carteras de activos de baja calidad crediticia.

¿Cuál será la rentabilidad del sector en el largo plazo, cuando ésta se estabilice? No se sabe a ciencia cierta, pero existe consenso en que no se va a retornar a niveles anteriores a la crisis. Por tanto, la estructura y composición de la banca y de sus cuentas de resultados deben adaptarse a esta nueva realidad.



7. EL CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO

Cuestión analizada: *¿Ha terminado el desapalancamiento en España? ¿Es el reciente frenazo de las nuevas operaciones de crédito un fenómeno permanente?*

En primer lugar, la situación del nuevo crédito en España parece estar mejorando. Por el lado de la oferta, *las últimas encuestas de préstamos bancarios parecen señalar un mayor apetito por el riesgo por parte de las entidades de la región, a la vez que no se aprecia que los requisitos de capital sean una rémora importante para la nueva concesión.* Por parte de la demanda, la incipiente recuperación económica y los niveles reducidos de tipos de interés podrían estar ejerciendo una fuerza positiva.

Como consecuencia, *en los últimos trimestres la concesión de crédito está creciendo de manera significativa en algunas carteras, alcanzando tasas de doble dígito.* Esto es compatible con que el stock de crédito se sigue reduciendo, dado que las amortizaciones y cancelaciones son aún superiores al nuevo crédito. Y a su vez, este desapalancamiento del stock está siendo compatible con un crecimiento real de la economía española.

Ahora bien, *¿cuánto crédito es razonable? Los niveles de endeudamiento pre-crisis no se repetirán en décadas,* y es necesario terminar el proceso de desapalancamiento de algunas carteras antes de que se produzcan crecimientos netos del stock de crédito. Por tanto, *el crédito no volverá a suponer la fuente de rentabilidad que fue antes de la crisis.*

Dicho esto, también es cierto que *el desapalancamiento de empresas y familias ya está muy avanzado.* Durante la crisis, su nivel de deuda sobre PIB se ha reducido en unos 50 puntos porcentuales, sólo por detrás de Irlanda en Europa. Si bien aún estamos unos 20 puntos por encima de la media europea, es posible que ya este año se registre un crecimiento leve del stock.

De hecho, un ejemplo de un sistema financiero con un tamaño muy inferior al español en relación a su economía es el estadounidense, donde con una capitalización similar a



El cambio del modelo de negocio de la banca

la europea y una rentabilidad tres veces superior, su balance supone sólo una tercera parte. A futuro, las actividades de los bancos españoles no deberían estar tan enfocadas en crecer mediante la expansión de balance, sino centrarse en dar servicios que consuman poco capital.

Una cifra ilustrativa es el volumen de nuevas operaciones que se conceden en nuestro país, que ha pasado de máximos cercanos al 14% del PIB al mes antes de la crisis a apenas un 4% en la actualidad. De hecho, estas cifras recientes están más en línea con el 5% que es más habitual en otros países europeos, y denotan que el sistema financiero español puede adolecer de un cierto exceso de capacidad para atender al nuevo tamaño del mercado.

Además, en Europa existen factores adicionales que irían en detrimento de un crecimiento del crédito, como las compras de deuda corporativa por parte del BCE. *Es posible que parte de las grandes empresas decidan emitir deuda ante la existencia de un comprador seguro, y que, ante la falta de proyectos de inversión rentables, esa liquidez se utilice para dar de baja créditos más onerosos.*



8. CONCLUSIONES

En el foro de debate se dio un repaso muy completo de los cambios radicales que está experimentando el entorno en el que operan los sistemas financieros.

Estamos derivando hacia un mundo regulado más estrictamente y cuyas normas se implementan de manera heterogénea. Si bien las nuevas normas eran necesarias para aumentar la resistencia del sistema, mientras no se terminen las reformas existirá una incertidumbre que es perniciosa para el negocio bancario.

Al mismo tiempo, surgen nuevos competidores provenientes de la economía digital, de los que puede aprenderse mucho en términos de agilidad y transparencia. Hasta ahora, la regulación ha actuado como una barrera de entrada sobre ciertos negocios bancarios, pero no está claro que esto vaya a continuar. El sector debe adaptarse a esta realidad inexorable que viene impulsada por cambios de la demanda, y un planteamiento lógico para algunas entidades sería la compra o las alianzas con estos nuevos operadores.

Por otra parte, la rentabilidad bancaria está en niveles muy deprimidos, y es difícil que vuelva a los entornos de antes de la crisis. Las entidades tienen varias opciones para intentar mitigar estas tendencias, entre las que destacan el recorte de costes, el abandono de los precios excesivamente reducidos en algunos productos, el fomento del cobro de comisiones o la consolidación, primero a nivel nacional y luego internacional.

Además, es fundamental que se culmine el proceso de desapalancamiento que se inició con la crisis, y en el que ya se ha avanzado de forma importante. Las nuevas operaciones de crédito están recuperando el tono, aunque previsiblemente se quedarán a gran distancia de los niveles que se registraron antes de la crisis. El modelo de crecimiento a base de la expansión del balance que caracterizó a la banca española en el pasado es difícil que se repita, por lo que la clave ahora está en hacer un uso más eficiente del capital disponible.



El cambio del modelo de negocio de la banca

Dicho esto, hay espacio para el optimismo sobre el sistema financiero español, que previsiblemente se recuperará en línea con lo que ocurra con nuestra economía. Para ello *será fundamental que se elimine el exceso de capacidad del sistema, lo que ayudará a dejar atrás las prácticas predatorias que son incompatibles con los objetivos de rentabilidad a largo plazo.* Además, la entrada de nuevos competidores digitales, posiblemente internacionales, dará lugar a una mayor consolidación a nivel europeo.

En este nuevo entorno, ¿quiénes serán los supervivientes? Posiblemente las entidades que mejor se adapten y sean más fuertes, pero no necesariamente las más grandes. Y a este nuevo marco de juego se llegará vía fusiones y adquisiciones, pero no tanto por la quiebra de entidades significativas, dada la mayor resistencia del sistema que ha propiciado la reforma regulatoria.

A futuro, este nuevo marco de juego dará lugar a una banca más sólida, ágil y transparente, donde los operadores que permanezcan sean los más fuertes y los mejor preparados para servir a las demandas cambiantes de la clientela.



**FOROS DE DEBATE – DOCUMENTOS DE TRABAJO DE LA
FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS**

- Nº 1. Informe sobre el mercado hipotecario español. Febrero 2013.
- Nº 2. Las reformas como clave para impulsar la confianza y el crecimiento. Marzo 2013.
- Nº 3. Las finanzas públicas españolas en el inicio del siglo XXI: Los efectos de la crisis financiera de 2007. Julio 2013.
- Nº 4. La economía sumergida en España. Julio 2013.
- Nº 5. Las finanzas públicas españolas y los efectos de la crisis financiera. Homenaje a David Taguas. Septiembre 2014.
- Nº 6. Competitividad, eje de una expansión sostenida. Octubre 2014.
- Nº 7. El futuro de la Gestión de Activos. Noviembre 2014.
- Nº 8. Impacto económico de los cambio normativos en los seguros (LOSSEAR/ROSEAR y Baremo). Diciembre 2015.
- Nº 9. El cambio del modelo de negocio de la banca. Julio 2016.
- Nº 10. Ahorro, Pensiones y Seguros de Vida. Julio 2016.



ENTIDADES PATRONO

de la Fundación de Estudios Financieros

BANCO SANTANDER, S.A.
TELEFONICA, S.A.
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA
CITI
BANCO SABADELL
BANKIA
CLIFFORD CHANCE
FIDELITY WORLDWIDE INVESTMENT
INDITEX
KPMG
LA CAIXA
ZURICH ESPAÑA
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES
URIA & MENENDEZ
ACS
BANCO POPULAR
DELOITTE
ENDESA, S.A.
EY
FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA
MAPFRE
MIRABAUD
BAKER & MCKENZIE
J&A GARRIGUES, S.L.
CECA

ENTIDAD FUNDADORA

INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS FINANCIEROS

