
La banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global

*Informe del Centro del
Sector Financiero de PwC
e IE Business School*

Informe coordinado por Luis Maldonado,
director general del Centro del Sector
Financiero de PwC e IE Business School

Noviembre de 2013

Índice

Resumen ejecutivo	4
1. El entorno: montando un caballo nervioso	8
2. El nuevo marco regulatorio: un tsunami con muchas réplicas	16
3. La gestión del riesgo: lecciones aprendidas	22
4. El cambio demográfico: viejos, urbanos y ahorradores	26
5. El cambio del cliente: aquí mando yo	32
6. La innovación, la respuesta a la caída de la rentabilidad... y algo más	38
7. La tecnología, el catalizador del cambio	44
Conclusiones y recomendaciones	50
Relación de fuentes y bibliografía consultada	53

Este informe ha sido elaborado a partir del proyecto *Project Blue*, desarrollado por el Grupo Mundial del Sector Financiero de PwC, entre otras fuentes.

Resumen ejecutivo

¿Está el sector financiero condenado a reinventarse? La catarata de cambios que se están produciendo en el mundo sugiere, en efecto, que en el futuro todo será distinto para las instituciones financieras españolas. Pero esta catarsis ofrece también a las entidades buenas oportunidades para salir reforzadas de la crisis.

La etimología de la palabra crisis (en griego, ΚΡΙΣΙΣ) nos remite a la idea de la transformación. Nada más exacto. Estamos en crisis (una crisis profunda y que dura ya más de cinco años) y, miremos hacia donde miremos, el mundo se está transformando aceleradamente, de forma que las empresas tienen que adaptarse a la carrera a una realidad que es a la vez compleja, distinta e inestable.

Dentro de ese agitado panorama, las instituciones financieras viven el cambio con especial intensidad, tanto por el papel que les correspondió en el origen de la crisis (con una infravaloración de los riesgos asumidos, como en el caso de las hipotecas *subprime*), como por su protagonismo en su desarrollo (ayudas públicas, nacionalizaciones, contracción del crédito, etc.) y por las consecuencias de todo ello en su actividad de negocio (incluyendo el deterioro de su imagen institucional ante la opinión pública).

En este informe se han identificado siete palancas principales que actúan como agentes catalizadores del cambio en las entidades financieras. Tres de ellas (entorno global, marco regulatorio y gestión de riesgos) están directamente relacionadas con la crisis, y exigen del sector una respuesta adaptativa. Otros dos factores (el cambio demográfico y el cambio de conducta del consumidor)

tienen también que ver con el entorno, pero no se infieren de la crisis económica y financiera. Las dos últimas tendencias (la innovación y el cambio tecnológico) se definen por su evolución permanente y son intrínsecas a la estrategia y al modelo de negocio del sector. Los principales rasgos de estos siete factores, que constituyen la columna vertebral de este informe, son los siguientes:

- El entorno macroeconómico. El pulso de la economía mundial es débil y la recuperación es incierta, con distintas velocidades según las zonas y las características de las economías. Pero hay pocas dudas de que el centro de gravedad de la economía mundial se está desplazando hacia los países emergentes. Algunas proyecciones apuntan que China superará a Estados Unidos como primera economía mundial en 2017.
- El marco regulatorio. Las autoridades internacionales han puesto en marcha una treintena de proyectos de reforma regulatoria en el sector financiero. El que más impacto tiene sobre las entidades españolas es la Unión Bancaria Europea, que a corto plazo modificará el actual modelo de supervisión. En conjunto, las iniciativas regulatorias tienden a endurecer las condiciones de capital y

a exigir de las entidades más transparencia y mayores niveles de protección del consumidor.

- La gestión del riesgo. La crisis ha incrementado los riesgos clásicos de las instituciones financieras (de crédito, de mercado, etc.) y ha hecho emerger otros (el regulatorio, el macroeconómico y el reputacional) que hasta ahora pasaban relativamente desapercibidos. La crisis financiera nos ha enseñado además, que las entidades que tienen implantada una sólida cultura de riesgo en toda la organización son más resistentes.
- El cambio demográfico. La dispar evolución de la población mundial, que tiende a estancarse en los países desarrollados mientras crece de forma sostenida en las economías emergentes, condiciona la estrategia de las entidades. El envejecimiento de la población en los países desarrollados, al que se asocian cambios inevitables en el Estado de Bienestar, es el factor de mayor impacto potencial en el modelo de negocio del sector.
- El cambio del cliente. La irrupción de Internet ha modificado los patrones de conducta del cliente bancario, que tiene más información, es más

exigente y reclama nuevas fórmulas de atención y de servicio. En particular, el crecimiento de la banca online, de la banca móvil y de la influencia de las redes sociales, que complementan los servicios tradicionales de las oficinas bancarias, determinan una relación distinta con los clientes.

- La innovación. Las entidades financieras españolas son conscientes de que la innovación debe jugar un papel fundamental en la respuesta a los desafíos del sector financiero, en particular al derivado de las nuevas exigencias regulatorias. Los bancos consideran que la innovación les debe ayudar a mejorar los niveles de eficiencia de su modelo operativo y a recuperar su rentabilidad sobre recursos propios.
- El cambio tecnológico. La velocidad de los avances tecnológicos genera dudas entre las instituciones financieras, que se enfrentan a decisiones complejas de selección e inversión. Pero, al mismo tiempo, la tecnología es una buena oportunidad para dar respuesta a las nuevas demandas de los clientes. Las dos grandes tendencias a corto y medio plazo son los sistemas de Big Data (tratamiento de información masiva) y de informática en la nube

(plataformas de Internet situadas en servidores remotos).

Estas palancas, consideradas en su conjunto, tienen un gran impacto disruptivo sobre las instituciones financieras españolas, afectan críticamente a su modelo de negocio y podrían llegar a alterar el *statu quo* del sector. Pero los riesgos que se derivan de estas tendencias tienen su contraparte positiva en las múltiples oportunidades que ofrece un escenario tan volátil y fluido. El resultado de esta vorágine de cambios es incierto y probablemente el proceso deparará ganadores y perdedores. Las entidades con más posibilidades de salir reforzadas serán

aquellas que actúen con determinación y flexibilidad y, en especial, las que sean capaces de afrontar con éxito tres grandes retos:

- La internacionalización. La presencia en los mercados exteriores ha mitigado el impacto de la crisis en las grandes entidades españolas. La recomposición del mapa geoeconómico, que se inclina de forma progresiva hacia los países emergentes, mantiene vigente esa apuesta estratégica, aunque los bancos deberán modularla para ajustar su operativa al nuevo escenario y a los cambios demográficos que se están produciendo en el mundo.

El viento del cambio. Siete palancas que mueven el mundo

“El viento del cambio, nos guste o no, es un hecho. Debemos aceptarlo como tal y actuar en consecuencia”.

Esto lo dijo Harold McMillan, primer ministro británico, en 1960. Lo dijo en Sudáfrica, en un contexto muy diferente del actual, pero sus palabras nos pueden servir de guía en el complejo mundo de hoy. El viento del cambio, nos guste o no, es un hecho.

Se puede argumentar que el mundo siempre ha estado y estará en movimiento. Es cierto. Pero si miramos alrededor parece que ese proceso de cambio es hoy más intenso que nunca y que asistimos a una suerte de momento crucial o punto de inflexión, en la política, en la economía y en la sociedad en general. Nada es como



Fuente: Project Blue y elaboración propia.

- La adaptación a un régimen normativo más severo. Como consecuencia de la crisis, la cultura de la autorregulación, que ha predominado en los mercados financieros en las últimas décadas, está en retroceso. El péndulo oscila ahora hacia regulaciones más estrictas y costosas para las instituciones financieras, que deberán compensar esas mayores cargas con políticas de innovación para mejorar en eficiencia y rentabilidad. El cambio del modelo de supervisión, que se centralizará en el Banco Central Europeo, también condicionará su relación con el regulador.
- El foco en el cliente. El cambio de orientación del sector financiero hacia las necesidades de los clientes exige un reajuste en el modelo de distribución, en especial para sintonizar con las demandas de los clientes más jóvenes. En el proceso de digitalización de las actividades bancarias emergirán probablemente potenciales competidores tecnológicos, que ofrecerán servicios más flexibles y más baratos que los de la banca tradicional. El papel de las oficinas bancarias en España seguirá siendo relevante, aunque habrá de adaptarse a los nuevos hábitos de consumo financiero y enfocar su actividad al asesoramiento personal.

solía ser hace unos pocos años y las empresas y las organizaciones tienen que adaptarse a la realidad distinta y crecientemente inestable, casi diríamos que estructuralmente inestable, de nuestro tiempo.

Esa tendencia al cambio permanente es el resultado de muy diversos factores. Aquí se han identificado siete: el entorno global, el marco regulatorio, la gestión del riesgo, el cambio demográfico, el comportamiento del consumidor, la innovación y la tecnología. Son siete palancas que están moviendo el mundo y que tienen un impacto extraordinario sobre las entidades financieras. En este informe se desmenuzan para llegar a comprender mejor lo que está pasando.



1. El entorno: montando un

El mundo está cambiando muy deprisa. El escenario macroeconómico global está marcado por la volatilidad y la incertidumbre y, en paralelo, las economías emergentes están ganando peso en el atlas geoeconómico mundial. La combinación de ambos factores condiciona las expectativas del sector financiero a corto, medio y largo plazo.

Crisis profunda, recuperación incierta

El fuerte período expansivo de la economía española, que se desarrolló entre 1996 y 2007, se truncó hace casi cinco años. La crisis financiera internacional (una de las más severas de la historia, al afectar a la práctica totalidad de los países desarrollados) se solapó con el estallido de la burbuja inmobiliaria y abocó a España a un ciclo recesivo caracterizado por la debilidad del consumo y la inversión, así como por los elevados niveles de paro, y cuyo final solo ahora empieza a atisarse.

Pero no solo la economía española tiene problemas. En el corto plazo, los países

europeos y Japón mantendrán un tono de actividad apagado (el Fondo Monetario Internacional estima que las economías del euro crecerán solo un 1% en 2014), Estados Unidos se sitúa en un ritmo de crecimiento más consistente (en torno al 2,6%) y los países emergentes, especialmente en Asia, son las principales fuerzas motrices de la economía mundial (con tasas de entre un 5% y un 7%). La triple velocidad ha sido subrayada por el FMI como un signo característico de la recuperación económica. Según el informe *El mundo en el 2050*, elaborado por PwC, las previsiones de crecimiento de la economía mundial para el período 2011-2050 apenas superan el 3% de media anual, una tasa baja en términos históricos.



caballo nervioso

En el caso de España, la realidad actual sigue siendo desfavorable (con una previsión de caída del PIB del 1,3% para 2013), pero hay dos señales que apuntan a que en los próximos meses puede producirse un cambio de tendencia:

- **La mejora de la confianza de los inversores extranjeros.** La prima de riesgo se ha estabilizado en torno a los 200 puntos básicos (en el momento más crítico de la crisis, en verano de 2012, llegó a superar claramente los 600 puntos) y los mercados de valores también se han recuperado y son menos volátiles.

• **El buen comportamiento de la balanza de pagos.** En los siete primeros meses de 2013, las exportaciones crecieron un 6,9% en tasa interanual, mientras que en el resto de los grandes países de la Unión Europea experimentaron fuertes caídas, encabezadas por Francia (-3,4%), Alemania (-1,5%) e Italia (-0,7). Esta evolución favorable de las ventas de España al exterior está asociada, principalmente, a la mejora de la competitividad derivada, entre otros factores, de la rebaja de los costes salariales.

Ambas tendencias (la recuperación de la confianza de los inversores extranjeros y

el incremento de las exportaciones) funcionan históricamente en la economía española como indicadores adelantados de la reactivación de la actividad. Sin embargo, la solidez de la recuperación es todavía incierta. Aunque previsiblemente la economía española generará empleo en los próximos meses, no parece próximo el momento en que sea capaz de tener tasas netas de creación de empleo suficientes como para reducir la actual tasa de paro a niveles razonables en relación a los países de nuestro entorno.

También hay dudas sobre la intensidad de la recuperación. En este sentido, el 60% de los expertos, directivos y empresarios españoles considera que la economía nacional está abocada a crecer por debajo del 1,5% en los próximos diez años si no se ponen en marcha reformas estructurales que cambien las bases del crecimiento, según el informe *Consenso Económico*, elaborado por PwC, correspondiente al primer trimestre de 2013. La aceleración de estas necesarias reformas estructurales podría modificar al alza el potencial de crecimiento de la economía española.

La prolongación en el tiempo de este contexto de débil crecimiento seguiría presionando las cuentas públicas y limitaría la capacidad de los Gobiernos para reducir la presión fiscal, moderar las políticas de austeridad y aplicar medidas de estímulo económico.

El sector financiero se encuentra en el epicentro de esta crisis, tanto por el origen de la misma (la comercialización generalizada de productos financieros de elevado riesgo, como las hipotecas *subprime*), como por su desarrollo (ayudas, intervenciones de los Estados, recapitalizaciones, contracción del crédito...). Este protagonismo tiene a su vez consecuencias negativas en la imagen que proyecta el sector.

El cambio en el centro de gravedad de la economía

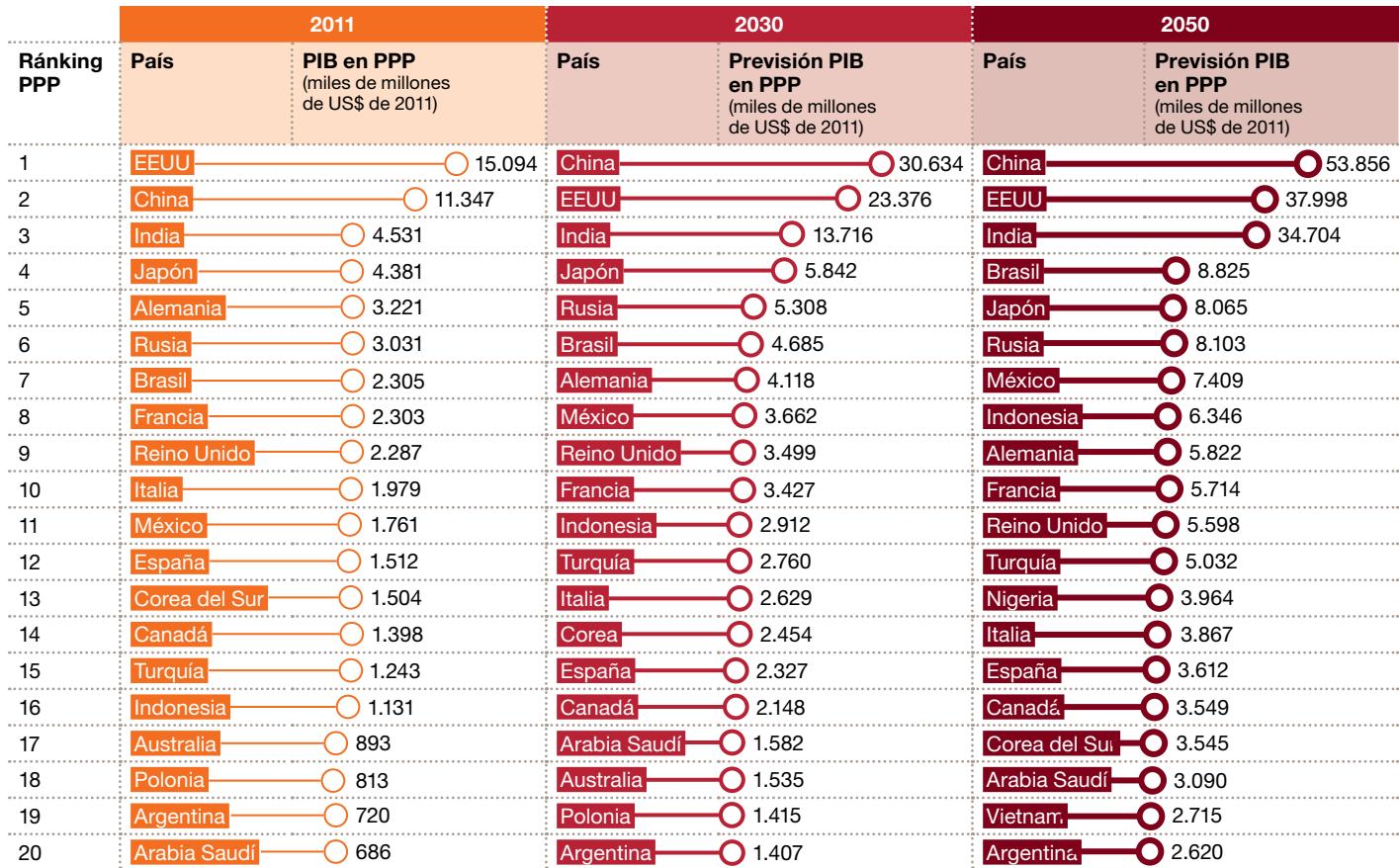
El segundo factor externo que tiene una repercusión relevante en el sector financiero es el desplazamiento del centro de gravedad de la economía mundial hacia los países emergentes. Este proceso de transformación, que no es nuevo pero que se ha acelerado con la crisis económica, tiene consecuencias muy visibles en el orden jerárquico de las economías mundiales y va a producir (está produciendo ya) una disrupción sin precedentes en los flujos comerciales y de inversión de la economía global.

Algunos ejemplos bastan para ilustrar la naturaleza del cambio que se avecina: según las proyecciones realizadas por PwC, China superaría a EEUU en 2017 como la mayor economía del mundo; India se consolidaría como la tercera potencia global en 2050; ese mismo año, Brasil desplazaría a Japón de la cuarta posición; Rusia se convertiría en la primera economía europea por delante de Alemania, y países como México o Indonesia superarían en tamaño a Reino Unido o Francia. Otras naciones que, según estas estimaciones, asumirían un papel protagonista en el escenario mundial en las próximas décadas son Turquía, Nigeria, Vietnam y Malasia.

Si agrupamos los países, la comparación es igualmente reveladora. El conjunto de las siete mayores economías emergentes (China, India, Brasil, Rusia, Indonesia, México y Turquía), conocido como E-7, previsiblemente superará en tamaño al G-7 (que integra a EEUU, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Canadá) en torno a 2017. La brecha irá aumentando progresivamente y se estima que en 2050 las economías del E-7 serán un 75% más grandes que las del G-7.

España no será ajena a estos cambios. La economía española, que ahora ocupa la duodécima posición, perdería previsiblemente peso en el conjunto

Figura 1. Top 20 de economías ordenadas según el PIB en PPP observado y previsto (miles de millones de US\$ de 2011)



Fuente: Estimaciones del Banco Mundial para 2011. Estimaciones de PwC para 2030 y 2050.

mundial y retrocedería tres escalones en 2050.

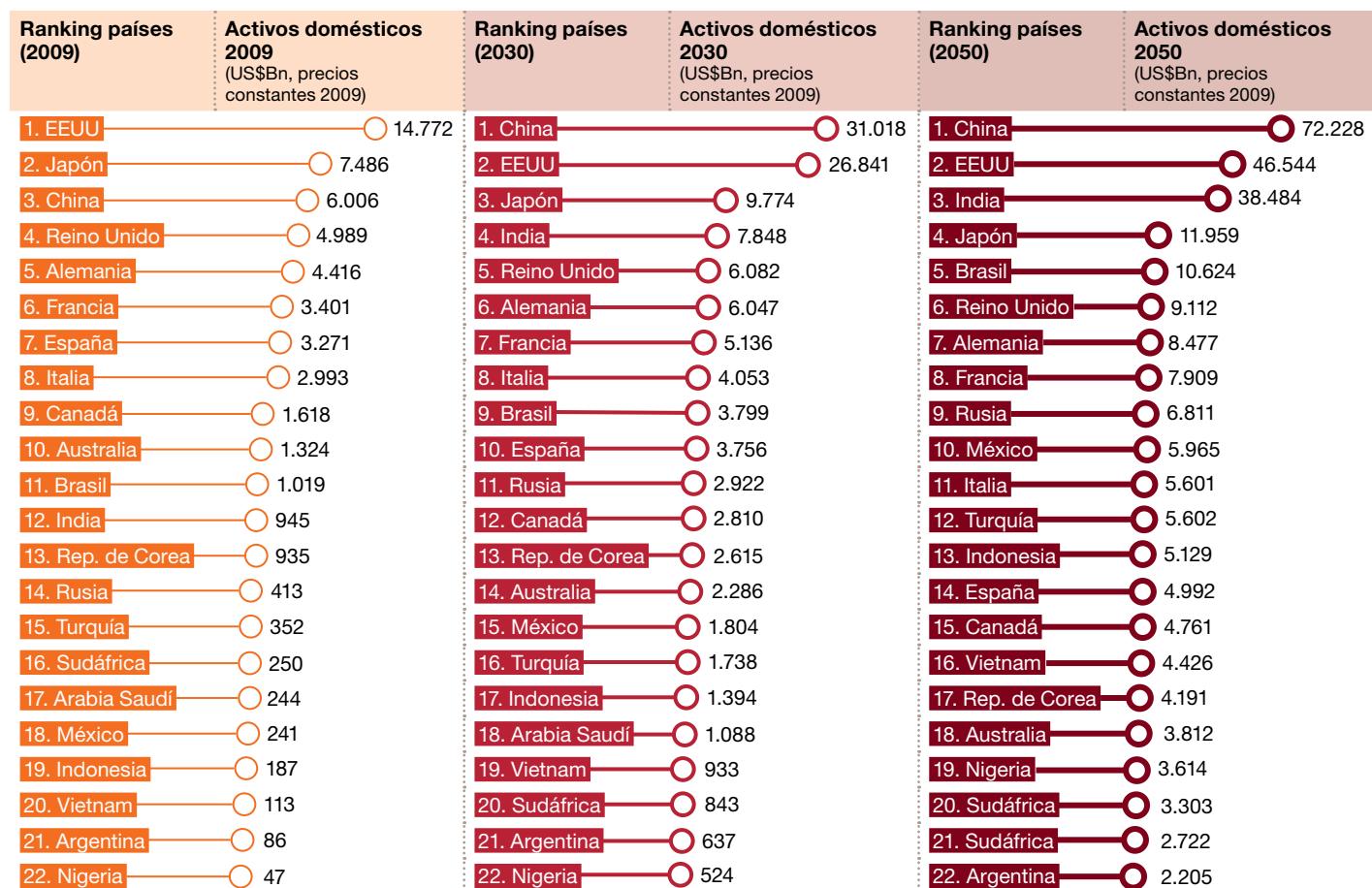
El imparable traspase del poder económico mundial se traducirá simétricamente en cambios sustanciales en el panorama bancario global. En 2050, el valor de los activos de los bancos nacionales del E-7 superará en un 50% al de los países del G-7, según las estimaciones del informe *La banca en 2050*, elaborado por PwC. En 2023, la banca china alcanzará a la estadounidense y, siete años más tarde, la habrá superado ampliamente con activos de más de 31 billones de dólares. En 2030, además de China, India (cuarta posición) y Brasil (novena) entrarán en el *top ten* de la banca

mundial y en 2050 se unirán también Rusia y México, mientras que los sectores bancarios de Reino Unido, Alemania o Francia desaparecerán de los cinco primeros puestos del ranking.

La banca española también cederá paulatinamente peso a medida que se globaliza la economía y que ganan tamaño las potencias emergentes. Si en 2009 los bancos españoles ocupaban la séptima posición, con un valor de sus activos de 3,27 billones de dólares, en 2050 se estima que descenderán hasta la decimocuarta, con 4,99 billones de dólares en activos. En términos relativos, se aprecia incluso mejor esta pérdida de protagonismo: la banca española pasará de tener el 4,8% de los activos bancarios



Figura 2. Evolución de los activos de los bancos nacionales en los principales países del mundo en 2009, 2030 y 2050



Fuente: Predicciones de PwC para 2030 y 2050 a partir de datos del Fondo Monetario Internacional.

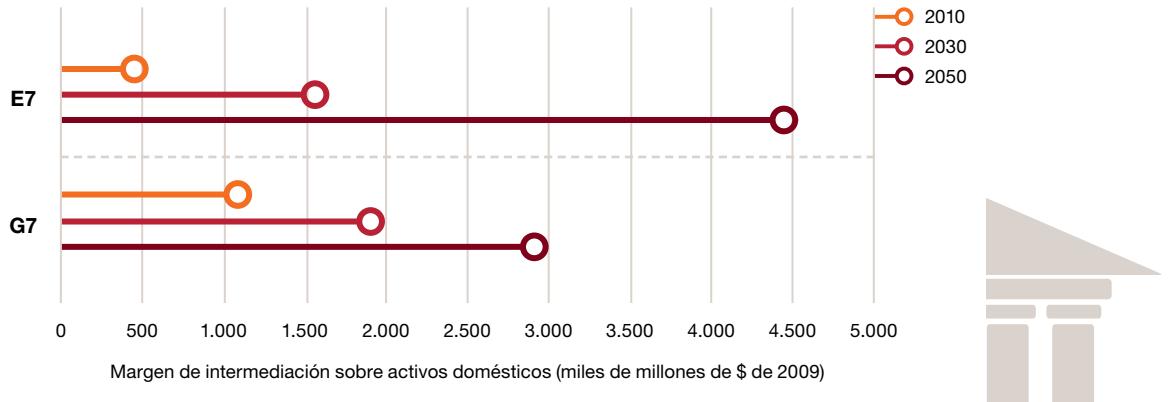
de las principales economías a solo el 1,6% en 2050.

Si ampliamos la lupa y descendemos al detalle de la rentabilidad de la banca, observamos la misma tendencia de las potencias emergentes a ganar peso en el concierto económico mundial. Una proyección de la rentabilidad potencial de la banca en proporción al valor de sus activos, o Net Interest Margin (NIM), nos permite ver que el sector financiero de los países del G-7 mantendrá el liderazgo hasta más allá del año 2030. Sin embargo, ya en 2050 los bancos de las siete mayores economías emergentes podrían tener unos beneficios conjuntos un 50% superiores a los de las economías más desarrolladas.

El creciente protagonismo de los países emergentes está teniendo un impacto muy notable en los movimientos de capital y en los intercambios comerciales.

En 2011, la Inversión Extranjera Directa (IED) en el mundo alcanzó los 1,5 billones de dólares, según el último informe de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad). De este volumen, el 45% (equivalente a 684.000 millones de dólares) se dirigió a los países emergentes. El desglose por países refleja que China, India y Brasil son los que más inversión directa reciben, mientras EEUU, Japón y Reino Unido son las economías desarrolladas que más invierten.

Figura 3. Estimaciones de rentabilidad de los bancos del E-7 y del G-7 en 2010, 2030 y 2050 calculados a partir del *Net Interest Margin* de sus activos



Fuente: Análisis de PwC a partir de los datos anuales de Fitch y del FMI.

Pero las potencias emergentes no son solo destino prioritario de la inversión mundial; además, y cada vez con mayor claridad, las empresas de esos países salen al exterior para comprar, como demuestran las estadísticas del mercado mundial de fusiones y adquisiciones. Entre 2008 y 2012, las compañías y los fondos procedentes de China, India, Brasil y Oriente Medio invirtieron 161.000 millones de dólares en adquisiciones de empresas en las economías más maduras (EEUU, Reino Unido, Alemania, Australia, Japón y Canadá) y superaron en 10.000 millones las realizadas en la dirección contraria. El acceso a nuevos canales de venta, la incorporación de *know-how*, la necesidad de tener una dimensión global o el acceso a marcas ya reconocidas son algunas de las principales motivaciones de compra de las multinacionales emergentes.

En el plano comercial, los flujos entre los propios mercados emergentes están creciendo a un ritmo mucho mayor (casi el triple) que entre los desarrollados. Como consecuencia de ello, entre 2005 y 2010 el peso del comercio entre emergentes aumentó del 16% al 21% mientras que el que se registró entre las economías desarrolladas se redujo del

51% al 43%. Si nos acercamos un poco más al detalle de las relaciones comerciales entre países emergentes, el mercado bilateral más dinámico es el que forman Asia y Sudamérica, lo cual da pie a pensar que se está produciendo un cierto desplazamiento del eje comercial desde el Atlántico hacia el Pacífico.



Figura 4. Evolución de los flujos comerciales entre los países emergentes y los desarrollados 2005-2010

	2005		2010		CAGR* (2005-2010)
	Total	% sobre el comercio mundial	Total	% sobre el comercio mundial	
De desarrollados a desarrollados	\$5.182bn	51%	\$6.252bn	43%	3,8%
De emergentes a desarrollados	\$1.975bn	20%	\$2.940bn	20%	8,3%
De desarrollados a emergentes	\$1.362bn	13%	\$2.258bn	15%	10,6%
De emergentes a emergentes	\$1.581bn	16%	\$3.118bn	21%	14,6%

* Tasa de crecimiento anual compuesto.

Fuente: Organización Mundial del Comercio y elaboración propia.

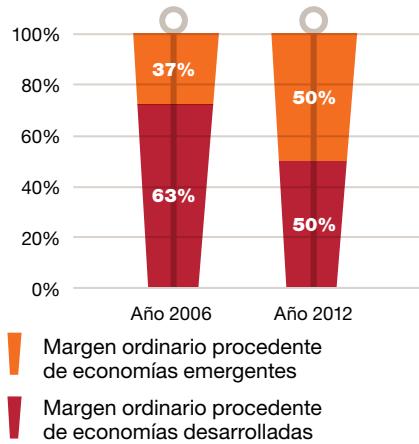
El impacto en el sector financiero: cambio en las expectativas

El cambio del paisaje de la economía mundial (con la institucionalización de la incertidumbre y la irrupción de los países emergentes como rasgos más característicos) modifica las expectativas del sector financiero y le obliga a cambiar su forma de entender algunos de los aspectos clave del negocio. El impacto es especialmente agudo en las siguientes áreas:

- **El control del riesgo de crédito.** La prolongación de la incertidumbre y la debilidad macroeconómica de los países desarrollados hace prever que a medio plazo la tasa de morosidad, que es especialmente sensible a los ciclos de actividad, se mantendrá en niveles elevados en términos históricos. Esta tendencia será especialmente acusada en el caso de la banca española, puesto que no se espera que la tasa de paro ceda de forma significativa en los próximos años.
- **El protagonismo del Estado** en las decisiones de las entidades financieras. La gran mayoría de los países desarrollados han utilizado mecanismos de intervención para ayudar en el saneamiento del sistema financiero (inyecciones directas, nacionalizaciones temporales, etc.) y en muchos casos los gobiernos retienen instrumentos de control de su actividad. El papel del Estado es también importante en las entidades financieras de algunos países emergentes, lo cual condiciona su estrategia de negocio y afecta asimismo a las decisiones de expansión de los bancos de los países desarrollados.
- **El modelo de internacionalización.** La apuesta por la internacionalización ha constituido en los últimos años una opción estratégica muy eficaz para amortiguar la crisis de los mercados de los países desarrollados y aprovechar el

crecimiento de los países emergentes. En España, las dos principales entidades financieras (Santander y BBVA), especialmente, han rentabilizado su presencia en el exterior y en la actualidad más del 70% de sus beneficios proceden de fuera de España. En seis años, el peso de los países emergentes en el margen ordinario (un renglón clave en la cuenta de resultados) del conjunto de la banca española ha pasado del 37% al 50%.

Figura 5. El peso de los países emergentes en la cuenta de resultados de los bancos españoles

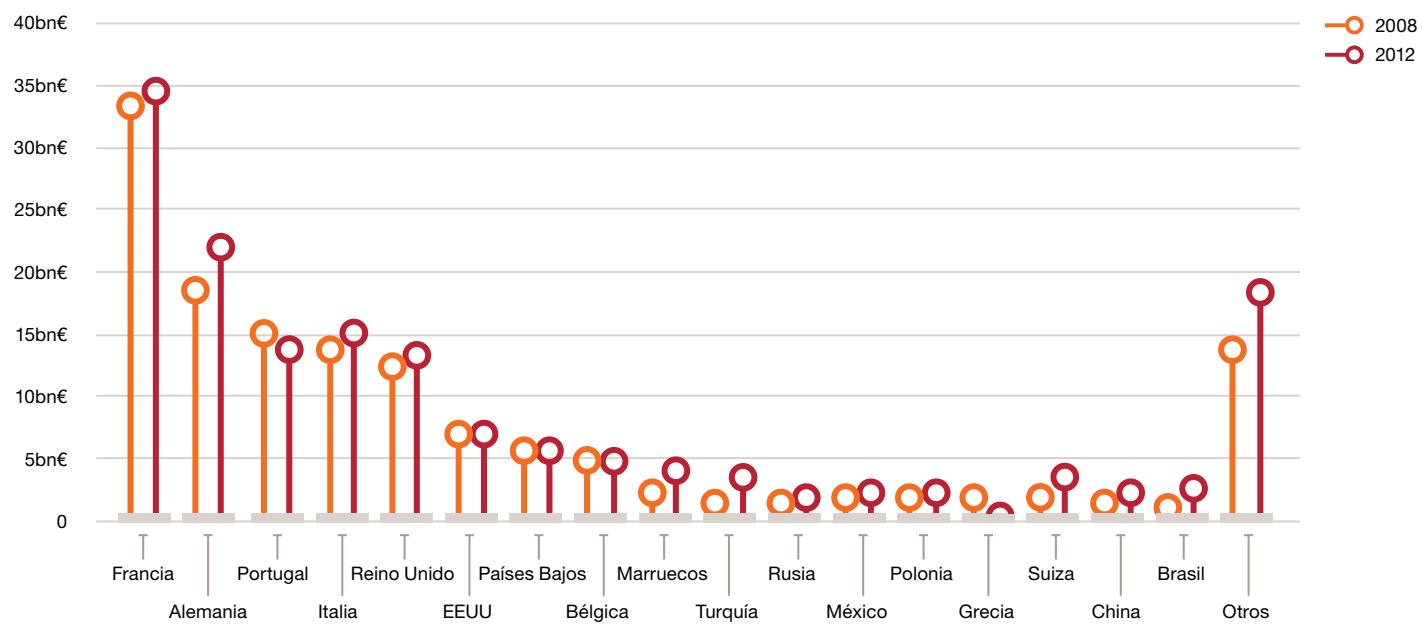


Fuente: Elaboración propia a partir de la información pública de las cuentas anuales de los bancos.

En paralelo a esta evolución creciente de los beneficios del sistema financiero procedentes del exterior, las empresas españolas han acentuado su tendencia a la internacionalización para compensar la caída de la demanda interna. El número de compañías exportadoras creció un 18% entre 2009 y 2012, lo cual abre nuevas oportunidades de negocio para las entidades financieras que acompañen a las empresas en sus proyectos en el exterior.



Figura 6. Principales destinos de las exportaciones españolas (2008-2012) miles de euros



Fuente: ICEX.

La apuesta por los mercados exteriores es, por tanto, una opción que las entidades financieras españolas que no tengan presencia significativa en el exterior deben considerar en el diseño de su estrategia de futuro.

Sin embargo, el modelo requiere algunos ajustes, como consecuencia precisamente de los cambios registrados en el escenario internacional. Las entidades que quieran emprender o ampliar proyectos en el exterior deberán tener en cuenta, en primer lugar, que el mercado latinoamericano, que ha sido tradicionalmente el destino natural de las inversiones españolas por cultura e idioma, puede ofrecer todavía oportunidades interesantes, pero no necesariamente reproduciendo el patrón de la inversión de los años noventa, basado en la adquisición de entidades líderes en cada país. Esto es así, entre otras cosas, porque el crecimiento acelerado de las economías emergentes ha provocado que tanto los

mercados de destino como los potenciales competidores sean de gran tamaño. Como consecuencia de ello, se abren para las entidades distintas posibilidades, tanto en países desarrollados como emergentes, en función de la oportunidad y de la estrategia de cada una de ellas. La inversión en banca minorista en determinados mercados sigue siendo una opción, si bien en otros casos podría ser aconsejable explorar modelos de negocio especializados (banca privada, consumo, financiación de empresas, medios de pago...). Asimismo, en ciertas áreas geográficas, como Asia, hay que contemplar la posibilidad de concentrar esfuerzos en los mercados de las grandes ciudades, en lugar de fijarse objetivos nacionales o regionales, entre otras posibilidades.

- **La imagen del sistema financiero.** La crisis financiera internacional y la asociación de los problemas de la economía española

con las decisiones de las entidades bancarias han producido un profundo daño a la reputación del sector. Es fundamental que la banca haga un esfuerzo para hacer visible el papel fundamental que el sector financiero desempeña para el crecimiento de la economía y para el mantenimiento del Estado de Bienestar. Además, las entidades deben potenciar el desarrollo de una cultura financiera que permita al consumidor final entender los conceptos económicos básicos y los principales elementos que rigen el funcionamiento del mercado.



2. El nuevo marco regulatorio muchas réplicas

La respuesta de las autoridades a los errores que desencadenaron la crisis financiera internacional es una oleada de reformas regulatorias que están cambiando el paisaje del sector bancario y que alteran profundamente su manera de hacer negocios. El tsunami de la nueva regulación exige allegar recursos de calidad para reforzar el capital de las entidades y revoluciona el modelo europeo de supervisión, entre otras consecuencias de gran calibre.

Más de treinta reformas

Las causas de la crisis financiera internacional (infravaloración del riesgo asociado a los activos, alta conexión entre intermediarios financieros transfronterizos, elevado grado de apalancamiento, etc.) y la insuficiente respuesta por parte de la instituciones reguladoras pusieron de relieve la existencia de una serie de aspectos de mejora en el marco de la supervisión financiera. La Unión Europea y otras instituciones internacionales, como el

G-20, han planteado la necesidad de cambiar el marco regulatorio y buscar herramientas para detectar el riesgo sistémico y establecer protocolos de actuación que permitan hacer frente a situaciones como las que se han vivido en los últimos años.

Con este propósito, las autoridades internacionales están trabajando en más de 30 iniciativas regulatorias, que se encuentran en distintas fases de madurez y que afectan a aspectos



rio: un tsunami con

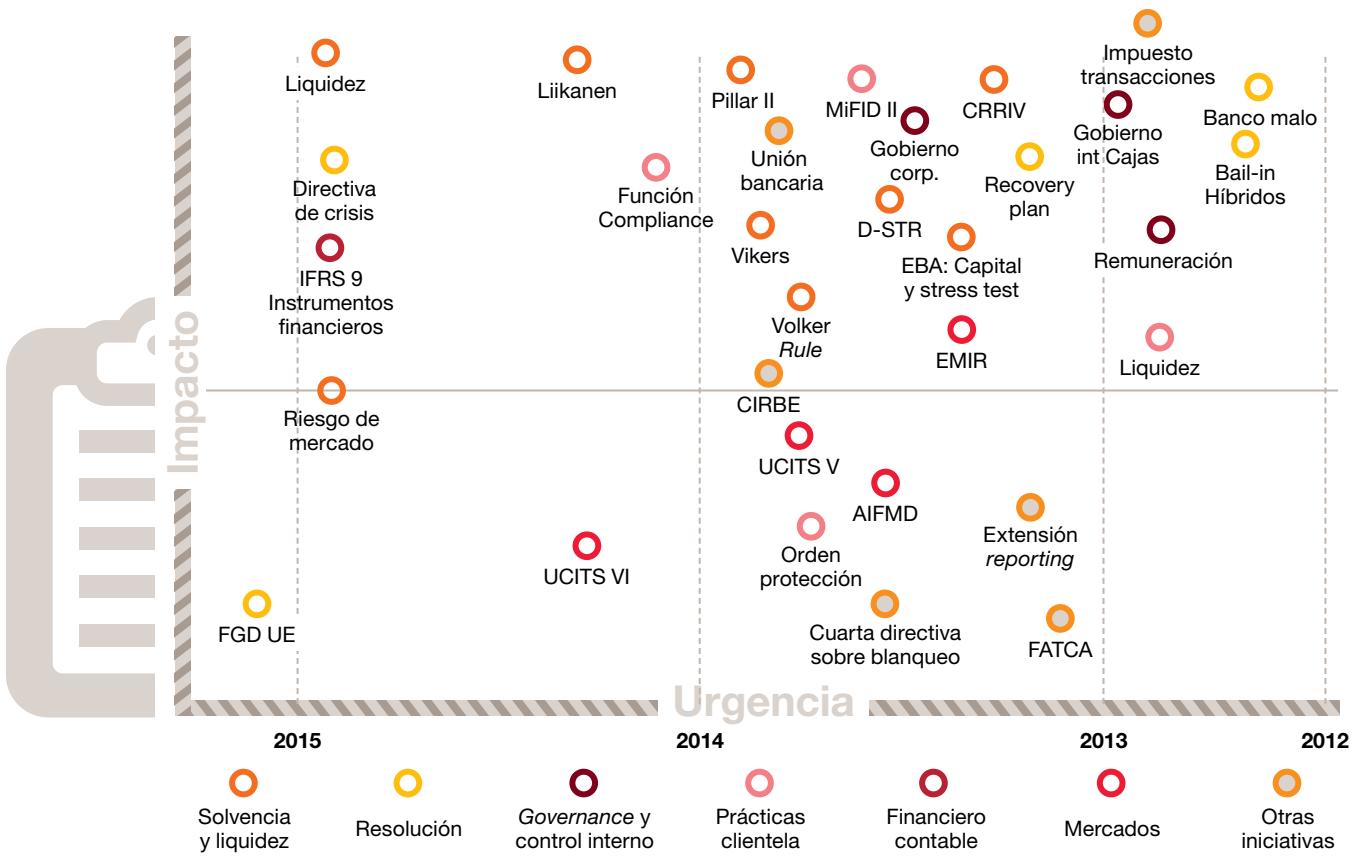
clave del negocio bancario, como la liquidez, el capital, el gobierno corporativo, el control de riesgos, el modelo de negocio o la relación con los clientes.

En este rompecabezas de proyectos, la pieza de mayor impacto potencial sobre las entidades financieras es la creación en la zona del euro de la Unión Bancaria Europea, que incluye un ambicioso programa de reformas, aunque algunas de ellas solo verán previsiblemente la

luz en el largo plazo. La Unión Bancaria tiene tres ejes:

- **Creación de un supervisor financiero único.** Sus funciones serán asumidas por el Banco Central Europeo (BCE), que tendrá competencias sobre la gran mayoría de las entidades de la zona del euro. El modelo de supervisión que se está gestando está influido por la tradición anglosajona, que subraya la importancia de la prevención y la planificación.

Figura 7. Mapa de iniciativas regulatorias (2012-2015)



Fuente: Análisis de PwC.

- Establecimiento de un marco de resolución de las entidades en crisis.** Se trata de dilucidar cómo hay que reaccionar cuando una entidad financiera entra en dificultades. O dicho de otro modo: quién se hace cargo de las pérdidas. Hay un debate intenso en la eurozona sobre cómo articular este mecanismo.
- Creación de un sistema europeo de garantía de depósitos bancarios.** Suscita dudas entre algunos estados de la zona del euro, que se muestran recelosos de compartir riesgos de depósitos en entidades de otros países. No hay fecha para su entrada en funcionamiento

Otras iniciativas regulatorias de calado son:

- Basilea III.** La reforma, que endurece la regulación bancaria, plantea el aumento del nivel y de la calidad del capital, un mayor control del riesgo y la introducción de criterios sobre el apalancamiento y la liquidez de las entidades. Su implantación, que ha sido impulsada por el G-20, se realizará gradualmente entre 2013 y 2019.
- Mifid II.** Desarrolla la directiva europea Mifid I, centrada en los mercados de renta variable, y extiende el régimen de control a las operaciones de renta fija y derivados. Intensifica las presiones en favor de la

transparencia y refuerza la protección del inversor. Podría estar vigente en 2014 o 2015.

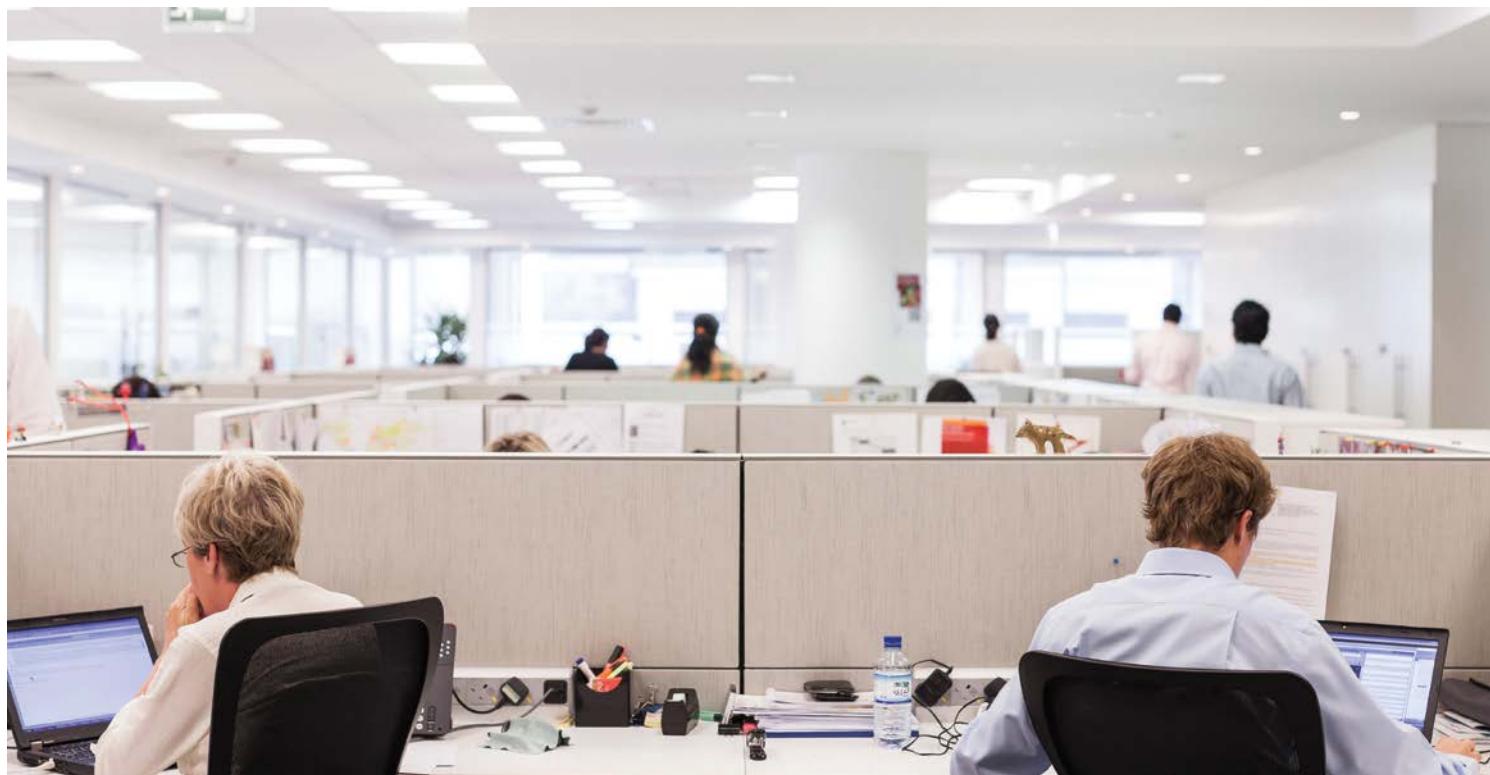
- **El Impuesto sobre Transacciones Financieras** (FTT, por sus siglas en inglés). Propuesto por la Comisión Europea, pretende gravar a partir del 1 de enero de 2014 operaciones realizadas con un amplio abanico de instrumentos financieros, a tipos mínimos del 0,1% en general o del 0,01% en el caso de derivados. Once países, incluyendo España, han iniciado un proceso de colaboración dentro de la UE para estudiar la introducción de una FTT común.
- **Normativas para separar la banca mayorista y la minorista.** Ante la falta de un consenso internacional, las iniciativas son nacionales o regionales. Apuntan en esa dirección la regla Volcker (EEUU), el informe Vickers (Reino Unido) y el informe

Liikanen (realizado por un grupo de expertos europeos).

Los principios que inspiran el cambio

Es fácil perderse en ese laberinto de iniciativas. Pero los cambios regulatorios responden, fundamentalmente, a cinco principios básicos, cuya aplicación condicionará la forma de hacer negocios de las entidades financieras en los próximos años:

- **Más y mejor capital.** Las enseñanzas de la crisis financiera iniciada en 2007 revelan que uno de los principales problemas fue que algunas entidades tenían unos recursos de capital insuficientes. Las modificaciones en marcha pretenden que el sector bancario sea más resistente y sólido.
- **Más transparencia.** Hay un consenso internacional sobre la necesidad de aumentar la transparencia de las



Principios básicos

transacciones, los productos y los agentes participantes en los mercados financieros. El objetivo es que las autoridades de supervisión, los inversores y los consumidores dispongan de información más fiable sobre ellos.

- **Mayor protección al consumidor.** La crisis generó pérdidas al consumidor final por riesgos de los que, en muchos casos, no eran conscientes. Para evitar situaciones similares en el futuro, se endurece el entorno normativo de la protección del inversor y se refuerzan las garantías en la comercialización de los productos de inversión.
- **Mecanismos para resolver crisis.** La diversidad de enfoques en las actuaciones ante las entidades en crisis ha provocado en el pasado indecisiones e inefficiencias. Los países de la zona del euro trabajan en la elaboración de un marco común.
- **Armonización regulatoria.** La coordinación de las distintas normativas y de las prácticas supervisoras, que se ha demostrado

insuficiente durante la crisis, es un motor principal de los cambios regulatorios, especialmente en la Unión Europea.

Estos principios se entrelazan en las distintas iniciativas regulatorias, como se puede observar en el cuadro adjunto.

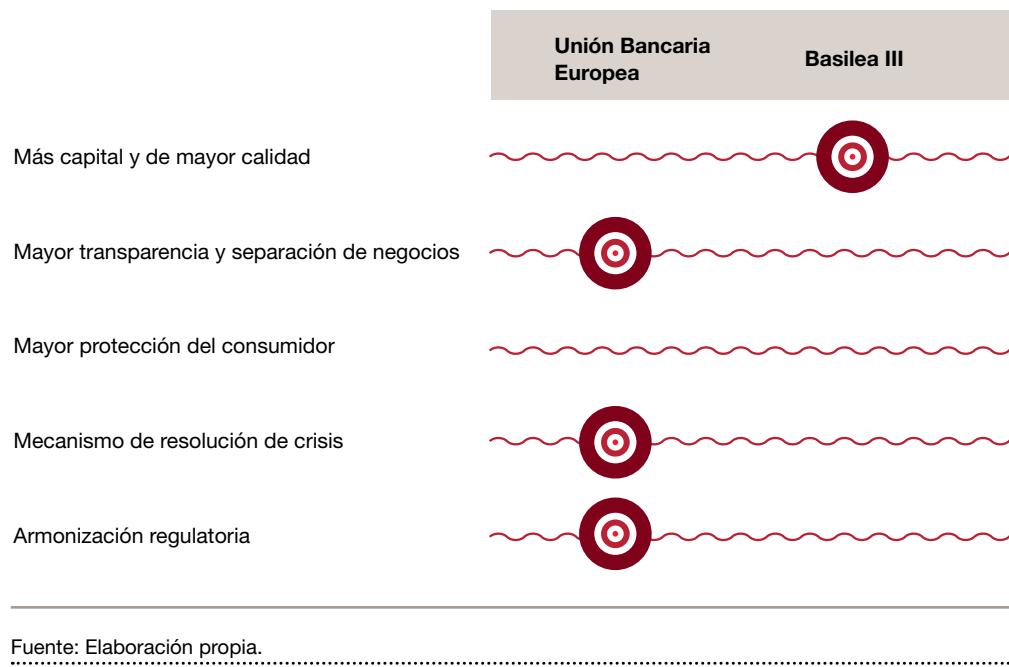
El impacto en el sector financiero: inversión, cambio organizativo y otro modelo de supervisión

El cambio regulatorio ha pasado a ser una prioridad absoluta en la agenda de las entidades financieras europeas, por su impacto en los negocios de cada entidad y en los costes asociados a la implantación de las nuevas normativas.

La adaptación al proceso exige en primer término una importante inversión tecnológica que facilite la creación de una infraestructura con información de calidad y trazable, así como el empleo de herramientas de tratamiento de datos masivos y de automatización de procesos.

Es deseable también que acometan cambios en su estructura organizativa,

Figura 8. Iniciativas reguladoras por principios de actuación



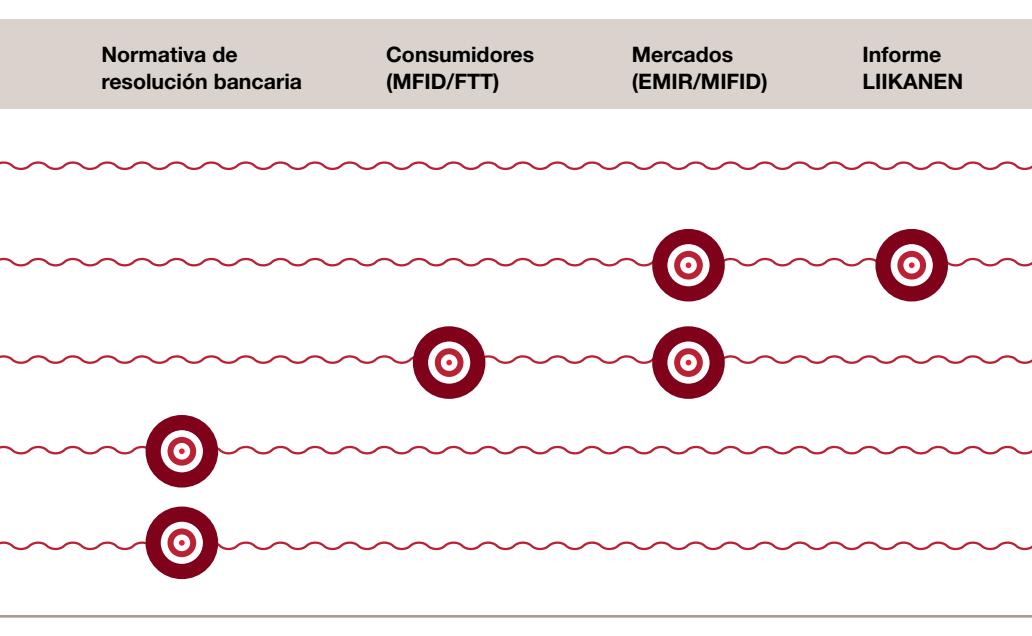
como la creación de un área responsable de la relación con los reguladores que desarrolle las acciones oportunas y centralice la actividad de *reporting* a las autoridades. En paralelo, es recomendable establecer un modelo de gobierno corporativo que dé máxima prioridad a la política regulatoria y asegure la implantación de los cambios normativos, teniendo en cuenta el impacto de los mismos en la entidad.

En este marco genérico de actuación, el sector financiero debe estar especialmente alerta ante las potenciales consecuencias de la creación de la Unión Bancaria Europea y anticiparse a las mismas para conseguir ventajas competitivas. Estas son las principales repercusiones:

- Desplazamiento inmediato de los centros de influencia y decisión desde las capitales europeas a Fráncfort, sede del BCE.
- Cambio del modelo de supervisión. El BCE no solo será el supervisor único para la gran mayoría de las entidades

europeas; además, pondrá en práctica un sistema de vigilancia preventiva enfocado a la estrategia, el gobierno corporativo y los procesos de negocio. El contraste será especialmente agudo con el modelo del Banco de España, que es más intervencionista y presencial y está orientado a la supervisión contable.

- Desaparición o debilitamiento de los vínculos entre las entidades nacionales y los riesgos soberanos de sus respectivos países. En España, este impacto podría favorecer una reducción de los costes de crédito del sistema y, en definitiva, abaratar la financiación de empresas y particulares.
- Expectativa de fusiones transfronterizas entre entidades de la eurozona a medio plazo. La armonización normativa facilitará este tipo de operaciones y reducirá la actual fragmentación del mercado en la banca minorista.





3. La gestión del riesgo: lección

Con el riesgo no se juega. La crisis nos ha enseñado a extraer conclusiones sobre los errores del pasado y sobre las nuevas amenazas que dificultan la gestión de las empresas. La moraleja final es que las entidades financieras están obligadas a cambiar su cultura corporativa y a diseñar modelos de riesgo más rigurosos que involucren a toda la organización, porque “riesgos somos todos”.

Más riesgo, otros riesgos

La consecuencia automática de la incertidumbre económica global es el aumento del riesgo para las empresas. En un escenario como el actual, marcado por la inestabilidad estructural y por la fragilidad macroeconómica, los riesgos tradicionales del sector financiero (de mercado, de crédito, de liquidez, operativo, riesgo-país...) tienden por definición a hacerse más grandes.

Además, lo que nos enseña la crisis financiera es que junto a esos riesgos clásicos emergen nuevas amenazas que es preciso tomar en consideración en la gestión de las entidades. Una encuesta

realizada en 2012 por PwC entre más de 700 directivos de banca, reguladores y expertos de todo el mundo concluye que, por primera vez desde 1996, el principal riesgo para las entidades es la situación económica, mientras crece con fuerza la preocupación sobre aspectos que en otros momentos podrían ser juzgados secundarios, como la interferencia de los Gobiernos (en conexión con la creciente influencia del sector público en el negocio financiero), los cambios regulatorios y el cumplimiento normativo o el gobierno corporativo. En España, y en otros países también, hay que tener en cuenta los riesgos reputacionales ante el deterioro de la imagen del sector.



ciones aprendidas

Lo que hay que hacer y lo que no

La crisis financiera internacional ha tenido un impacto generalizado en la economía global que ha sido especialmente intenso en los bancos de los países desarrollados. Sin embargo, no todas las entidades han sufrido sus efectos de la misma manera ni con la misma intensidad. Incluso dentro de un mismo sistema financiero, con idénticas normas regulatorias, las estrategias de cada banco han determinado diferentes resultados en la selección del riesgo de crédito, el crecimiento de las carteras crediticias y su nivel de concentración.

Esta variedad de situaciones (que ha quedado reflejada, por ejemplo, en los

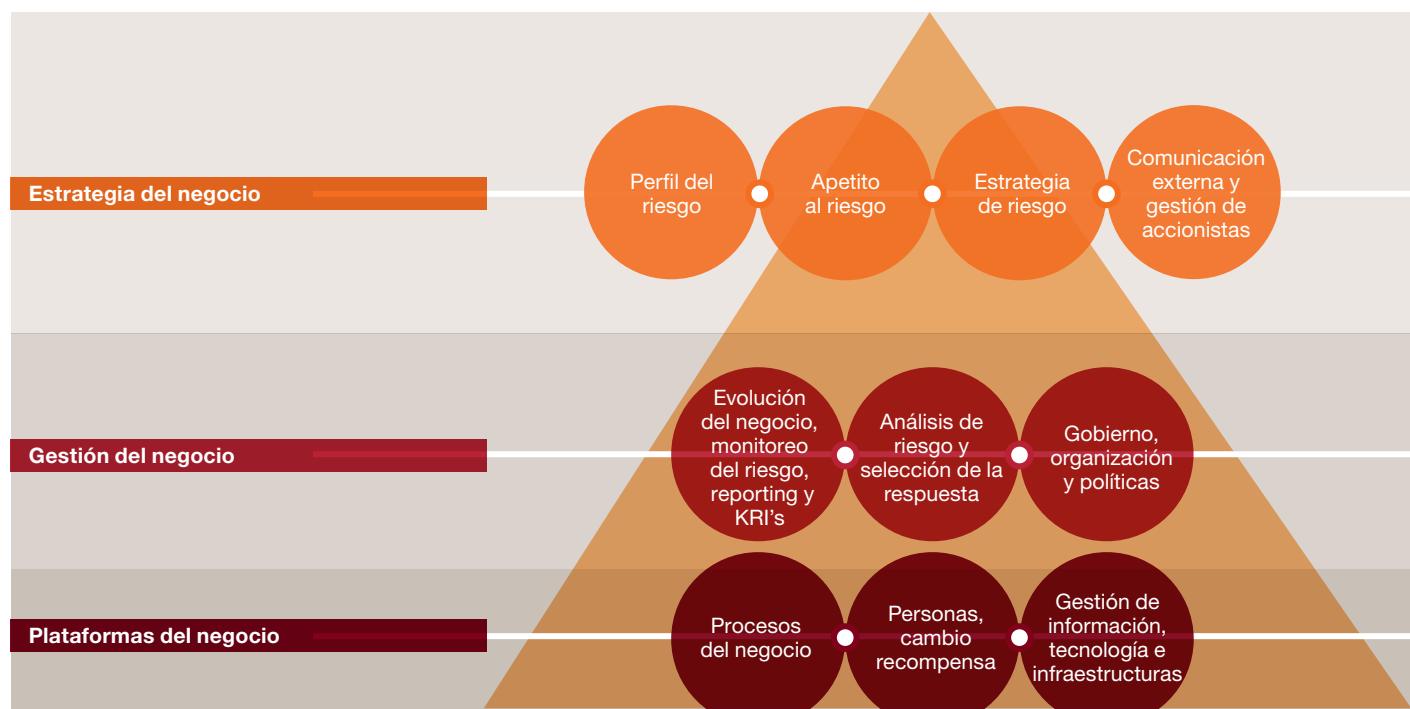
diferentes ratios de morosidad y cobertura) nos permite analizar a fondo la actuación de las entidades financieras en los últimos años y nos da pie a sacar conclusiones de provecho sobre lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal en materia de riesgos en el sector. La crisis nos enseña que las entidades que se han visto menos afectadas por la crisis han seguido un modelo de gestión de riesgos similar, con una serie de características en común:

- Función de riesgos independiente y global, que asegura una adecuada información para la toma de decisiones a todos los niveles.

- Gestión activa de la totalidad de la vida del riesgo (análisis previo, aprobación, desarrollo y extinción).
 - Procesos y procedimientos claros, revisados periódicamente en función de las nuevas necesidades y con líneas de responsabilidad bien definidas.
 - Gestión integrada y homogénea de todos los riesgos mediante su identificación y cuantificación.
 - Diferenciación del tratamiento del riesgo, los circuitos y los procedimientos, de acuerdo a las características del mismo.
 - Generación, implantación y difusión de herramientas tecnológicas avanzadas de apoyo a la gestión de los riesgos.
 - Descentralización de la toma de decisiones de acuerdo con las metodologías y herramientas disponibles.
 - Inclusión del riesgo como variable en las decisiones de negocio en todos los ámbitos (estratégico, táctico y operativo).
- Este catálogo de buenas prácticas puede resumirse en una sola idea: los bancos que han conseguido establecer una sólida cultura de gestión de riesgos en toda la organización han salido mejor parados de la crisis.
- La crisis financiera ha dejado también en evidencia la mala praxis en el sector, tanto por la actuación de las entidades como por las imperfecciones del marco regulatorio. Estos son los errores más importantes:
- Políticas agresivas de concesión de crédito.
 - Procesos ineficaces de calificación crediticia.
 - Gestión poco eficiente de activos y pasivos.
 - Niveles de capital insuficientes.
 - Valoración inadecuada de los productos estructurados complejos.
 - No inclusión de escenarios extremos en los modelos de predicción.
 - Ausencia de modelos de comportamiento y conocimiento del cliente.
 - Retraso en la respuesta ante situaciones potenciales de quiebra del sistema.
 - Sistemas retributivos que no favorecen la gestión prudente del riesgo.
- El impacto en el sector financiero: la necesidad de un modelo más exigente***
- Las lecciones aprendidas durante la crisis invitan al sector financiero a ampliar el radar de localización de riesgos para poder captar con mayor nitidez las nuevas amenazas que se ciernen sobre el negocio bancario. Además, es necesario que los mecanismos de análisis, medición y gestión incorporen en su metodología los nuevos riesgos, para que los bancos sean capaces de responder con prontitud y eficacia ante esas situaciones de peligro.
- Pero más importante que esa ampliación del perímetro del riesgo es, quizás, la configuración de un modelo de riesgos más exigente y riguroso, imbricado en la estrategia y en la organización de la entidad, que asegure un tratamiento integrado de los mismos y que, en definitiva, asuma la convicción de que “riesgos somos todos”.
- Esa nueva cultura corporativa del riesgo debe trasladarse a un modelo con distintas capas de decisión y ejecución que puede presentarse a través una pirámide (ver figura 9):

- En la capa superior, que es la que marca la orientación del modelo, es preciso definir la estrategia, garantizar su cumplimiento a través de una adecuada estructura de la organización, definir el apetito de riesgo (el balance entre riesgo y beneficio que la entidad está dispuesta a aceptar) e identificar y gestionar los grupos de interés.
- La capa intermedia, que se ocupa de la gestión, debe unificar gobierno, riesgo y cumplimiento dentro de la estructura organizativa, adaptar la política de riesgo a la estrategia de la entidad, establecer un sistema transparente de seguimiento y *reporting* e integrar el análisis de riesgos en los parámetros de negocio (por ejemplo, ventas o beneficio operativo) y los objetivos estratégicos.
- En la base de la pirámide, las plataformas de negocio son las encargadas de implantar de forma integrada el modelo en todos los procesos, de alinear los incentivos de rendimiento con el apetito al riesgo y de garantizar que los sistemas tecnológicos de la entidad aseguren el cumplimiento de los objetivos y transmitan la información oportuna a la capa superior de la pirámide.

Figura 9. Cultura corporativa del riesgo



Fuente: Análisis de PwC.



4. El cambio demográfico: vi

El cambio demográfico es un factor decisivo en la política económica y tiene también importantes repercusiones en el sector financiero. En el mundo cada vez somos más viejos, nos agrupamos más en las ciudades y tendemos a ahorrar, aunque hay diferencias entre países desarrollados y emergentes. Todo ello hay que tenerlo en cuenta en la estrategia de las entidades.

Siete mil millones y subiendo

Según las estimaciones de la ONU, la población mundial supera los 7.000 millones de habitantes, y cada segundo que pasa tenemos una persona más sobre el planeta. Las proyecciones apuntan a que en 2050 habrá 9.100 millones de habitantes, a pesar de que el ritmo de crecimiento se está ralentizando.

Esta evolución de la población se distribuye de forma heterogénea según las zonas geográficas. A nivel regional, podemos esperar un crecimiento demográfico continuo hasta el año 2050 en Asia, África, América Latina, América

del Norte y Oceanía, mientras que en Europa la tendencia es la contraria, por lo que podemos prever un estancamiento e incluso un descenso de la población en esa fecha.

La disparidad de la evolución demográfica es también muy acusada en términos de desarrollo económico. En la actualidad, el 95% del crecimiento de la población mundial se concentra en los países no desarrollados. Se estima que en 2050 el número de habitantes de los 50 países menos desarrollados del mundo se va a duplicar, y en algunos casos se multiplicará por tres, lo cual se traducirá



viejos, urbanos y ahorradores

en una población mayoritariamente joven. Sin embargo, hay que subrayar que a medida que aumente la esperanza de vida en los países emergentes, es previsible que a medio plazo se produzca un ensanchamiento en la parte alta de la pirámide demográfica y que, por tanto, su población tienda a envejecer.

En los países desarrollados, el ritmo de crecimiento de la población es mucho más lento y en ciertos casos tiende a cero. El ejemplo más claro es la Unión Europea (UE). Según datos de Eurostat, la población de los 27 países de la Unión Europea solo ha crecido un 2,3% entre

2005 y 2012, y en este último año varios países, incluidos España, Italia, Grecia y Portugal, han registrado descensos de su número de habitantes. El Estado del Bienestar, la mejora de los tratamientos médicos y los cambios en el estilo de vida de los europeos, cuyos índices de natalidad han caído espectacularmente, explican esa evolución demográfica.

Dentro de Europa, España es un caso característico. En la actualidad, presenta un déficit de población joven que es fruto de la baja fecundidad de los últimos 25 años, así como un fuerte superávit entre los 35 y los 50 años, resultado de las generaciones que nacieron en España



durante los años sesenta y setenta. Ya en el año 2000, España presentaba, junto a Bélgica, Suecia, Grecia e Italia, el mayor porcentaje de mayores de 65 años de los países de la UE, con cifras superiores al 16% sobre la población total.

El proceso de envejecimiento continuará durante los próximos años y será la tónica general en la Unión Europea, si bien los ritmos serán distintos según los países. En España el crecimiento de su población mayor de 65 años será más lento que en otros miembros de la UE y en 2025 el porcentaje de ese colectivo será del 21%, por debajo del promedio europeo. Simétricamente, para 2025 se prevé en el conjunto de la UE un descenso del porcentaje de población de menos de 15 años. En este caso, España, junto a Italia y Alemania, tendrá uno de los porcentajes más bajos de la región.

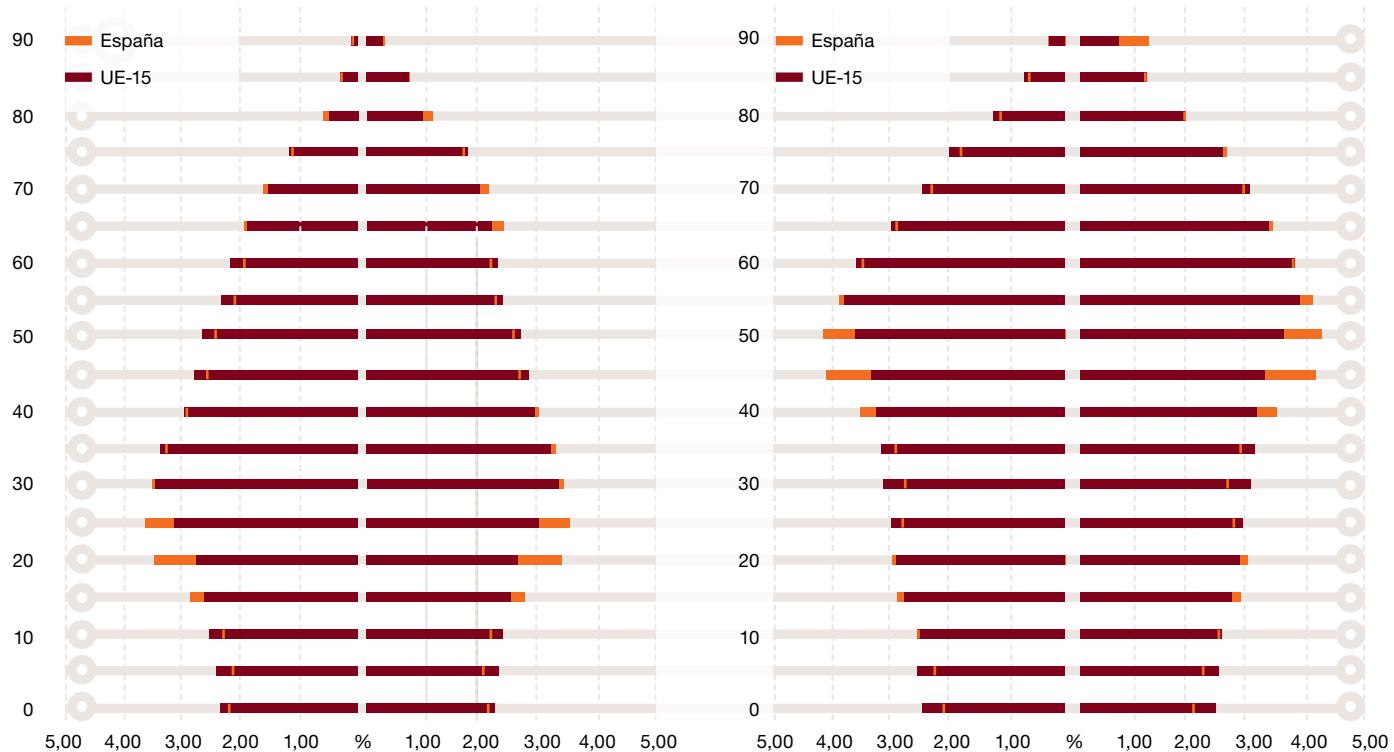
Estas tendencias se pueden apreciar en la figura 10, donde se observa la evolución

de las pirámides de la población en España y en la UE en 2000 y 2025, que, en un símil antropomórfico, pasan de tener caderas amplias (la población concentrada en la franja entre 20 y 40 años) a hombros pronunciados (el grueso se sitúa entre los 45 y los 60).

Lo que nos espera en España para los próximos años, por tanto, son cuatro realidades demográficas de gran impacto en la economía y en la sociedad en general:

- Estancamiento o reducción a medio plazo de la población.
- Descenso del número de niños y jóvenes.
- Notable disminución de las personas en edad de trabajar.
- Fuerte incremento del colectivo de jubilados y ancianos.

Figura 10. Comparación de las pirámides de población de España (escenario 1) y UE-15. Años 2000 y 2025



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La tendencia mundial a la urbanización es otro fenómeno al que tenemos que estar muy atentos. Se trata de un proceso migratorio imparable que hasta 2040 trasladará a las ciudades a 1.800 millones de personas y que provocará que en ese año el porcentaje de la población urbana sea del 64%, frente al 52% actual. Ese fenómeno será especialmente vigoroso en los países emergentes, donde el masivo abandono de las zonas rurales, que ofrecen por lo general un peor índice de calidad de vida y menos oportunidades de prosperar, dará lugar a megápolis de muchos millones de habitantes. Asia y África serán las regiones donde este proceso se notará de manera más acusada. Como consecuencia de todo ello, los centros económicos neurálgicos y los polos de inversión no serán tanto los países como las grandes ciudades.

Cambios inevitables en la política económica

Las variables demográficas ejercen presión sobre la escasez de recursos, repercuten en la relación trabajo-capital o generan economías de escala. Además, pueden llegar a afectar a las decisiones de política económica o individuales sobre ámbitos tan importantes como la educación, la jubilación, el ahorro y la inversión en capital financiero o humano. En el caso de los países desarrollados, la tendencia inequívoca al envejecimiento de la población trae consigo la necesidad de realizar cambios sustanciales en la política económica, como estamos viendo en los últimos años en España y en otros países de nuestro entorno. Estas reformas afectan a las estrategias de crecimiento económico y, en última instancia, al bienestar de los ciudadanos.

Uno de los principales desafíos es mejorar la productividad. La disminución de la población activa provocada por el envejecimiento de la población obligará a quienes trabajan a esforzarse más para mantener el nivel de producción de bienes y servicios.

Pero probablemente el mayor impacto de los cambios demográficos en las economías desarrolladas tiene que ver con el incremento de las cargas financieras que comporta el envejecimiento de la población. Especialmente, en dos planos:

- **El sistema sanitario.** El envejecimiento de la población y el avance de la tecnología médica, que incorpora nuevos tratamientos y técnicas de elevado coste, previsiblemente provocarán un aumento de los gastos sanitarios. Estos costes tienen un gran peso (en Europa ronda el 10% del PIB) en los países desarrollados, que disponen de un sistema público de salud más perfeccionado y, por tanto, su incremento supone un riesgo para el conjunto del sistema económico.

- **El sistema de pensiones.** Muchos países occidentales están reformando su modelo de pensiones para aliviar la carga que supone el envejecimiento de la población. Una de las soluciones puestas en práctica es retrasar la edad de retiro de 65 a 67 años. En los países emergentes, los sistemas de jubilación están mucho menos desarrollados y la juventud de su población les hace de momento resistentes a este problema, pero es probable que a medio plazo tengan que abordar medidas similares. En Asia, la edad media de jubilación es de 60 años.

En ambos planos, el consumidor de los países desarrollados tiende a enfrentarse a los desajustes provocados por el envejecimiento de la población con un incremento de su propensión al ahorro, a fin de compensar la previsible reducción futura de las prestaciones públicas.

Por su parte, la creciente movilidad de los recursos humanos en el mundo obligará a los países emergentes a aplicar políticas y estímulos adecuados para atraer el talento.

El impacto en el sector financiero: una idea, dos estrategias

Aunque hay algunas tendencias comunes en la evolución de la población mundial, el perfil demográfico varía mucho de unas zonas geográficas a otras e incluso de un país a otro. Por ello, las entidades financieras deben anticipar los cambios de población en cada mercado y adaptar en consecuencia sus planes de inversión y su cartera de productos y servicios.

En este marco de flexibilidad estratégica, hay, sin embargo, dos posibles escenarios generales para las entidades financieras, en función de si se trata de países desarrollados o emergentes, cuyas tendencias demográficas son claramente diferentes:

- **Impacto en la estrategia en los países desarrollados.** El bajo crecimiento de la población y su progresivo envejecimiento, en combinación con la crisis económica, genera una reducción de los productos de crédito y un previsible aumento en la demanda y comercialización de productos y servicios de ahorro a largo plazo (planes de pensiones) y de financiación sanitaria (seguros médicos). Por otra parte, las instituciones financieras tendrán que adaptarse en los países occidentales a un entorno de estructuras competitivas maduras y un aumento en la transparencia de los precios.
- **Impacto en la estrategia en los países emergentes.** El crecimiento demográfico y el aumento del poder adquisitivo de la población están configurando un mercado de clases medias muy atractivo para las entidades. Productos financieros como depósitos, préstamos, seguros de

protección y medios de pago están siendo los más demandados por una población joven con una capacidad de consumo en aumento. En el medio plazo, a medida que aumente la esperanza de vida y se produzca un crecimiento en la parte alta de la pirámide demográfica, es probable que la demanda de productos de jubilación y de seguros de cobertura médica crezca también de forma considerable, sobre todo teniendo en cuenta que los sistemas públicos de protección social en estos países son frágiles.

Esta tipología de impactos debe entenderse que tiene carácter general y no recoge por tanto matices que pueden llegar a ser importantes. Como queda dicho, las tendencias demográficas varían mucho de un país a otro y en correlación también cambian sus repercusiones en la estrategia de las entidades. Incluso cuando comparamos países considerados relativamente homogéneos, los resultados pueden ser discrepantes.

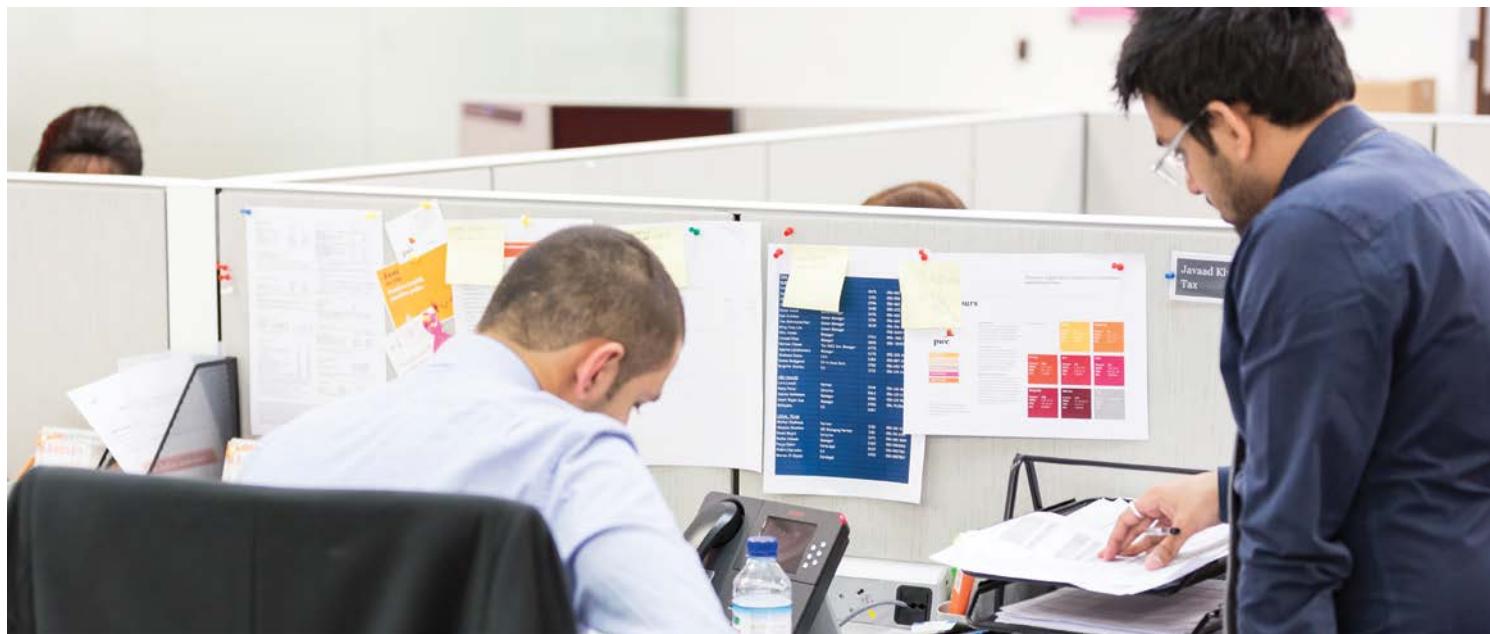
Por ejemplo, Reino Unido y Alemania comparten la tendencia al envejecimiento, pero tienen una pirámide demográfica muy distinta (la edad media de su población es de 39,8 y 44,3 años, respectivamente) y esa diferencia se hará más acusada en los próximos años. Lo mismo ocurre en el caso de India y China, las dos mayores potencias demográficas del mundo. India tiene una población muy joven (casi el 30% está entre 0 y 14 años), mientras, China, como consecuencia de su restrictiva política de natalidad, se está haciendo cada vez más mayor (el 17% de sus habitantes tiene entre 0 y 14 años). Estas diferencias deben ser tenidas en cuenta a la hora de planificar las estrategias de las entidades financieras.



Figura 11. La estrategia de las entidades debe adaptarse a las características socio-demográficas del país



Fuente: Elaboración propia.



5. El cambio del cliente: aq

El consumidor es el jefe. La irrupción de la era digital, entre otras variables condicionantes, le ha dado una autonomía de decisión desconocida hasta la fecha. Este cambio en el perfil de comportamiento del cliente tiene un fuerte impacto en el sector financiero, que tendrá que adaptar sus procesos, sus servicios y su modelo de negocio a las nuevas tendencias.

La revolución del consumidor

El consumidor hace mucho tiempo que dejó de ser un actor pasivo. Pero ahora ha tomado las riendas de la relación con las empresas y ejerce un elevado control sobre la misma. En este cambio, que puede ser considerado revolucionario, influyen muchos factores, tales como el proceso de urbanización, el incremento en la esperanza de vida, las migraciones, la explosión de las comunicaciones o el incremento del peso de los países emergentes.

Pero el genuino catalizador de este cambio de rumbo ha sido Internet. La era digital, con todas sus ramificaciones,

ha modificado profundamente la conducta de los consumidores. Los rasgos de ese nuevo comportamiento en el sector financiero son los siguientes:

- Los clientes esperan más. Sus expectativas están siendo moldeadas por experiencias más ricas ajena a la banca, cuyos contenidos y posibilidades de interacción les proporcionan una satisfacción personalizada.
- Confían en sus iguales. La rápida propagación de las redes sociales ha conseguido que los clientes pidan cada vez más consejo a compañeros y



uí mando yo

amigos, en detrimento de las recomendaciones de un experto en banca.

- Están informados. Manejan mucha más información que antes, y normalmente de mayor calidad, gracias al fácil acceso a los datos, a la investigación y a las opiniones de expertos.
- Tienen opciones. La comparación y la compra online son ahora prácticas extendidas y sencillas. El abanico de posibilidades de que disponen los clientes es amplio y traspasa las barreras tradicionales.
- Tienen voz. El éxito de las redes sociales ha permitido que la opinión de un solo consumidor pueda difundirse rápidamente por la Red.
- Deciden. Llevan el control y la variable que determina la compra es la relación emocional que el cliente asocia con la marca.
- Quieren influir. El cliente espera que se le escuche y se tengan en cuenta sus opiniones. Los productos o servicios deben diseñarse contando con su participación.

- Son menos leales. Su alto nivel de exigencia, el volumen de información que manejan y las múltiples oportunidades que tienen a su alcance les hace ser más propensos a cambiar de entidad.

El caso de España, un patio muy particular

El sector bancario tiene en España algunos rasgos característicos que hay que tener en cuenta antes de examinar de qué forma y con qué intensidad el cambio en la conducta de los clientes afecta al sector financiero.

La primera particularidad es el elevado número de oficinas que hay en España. Según el Banco Central Europeo, España seguía siendo al cierre de 2012 el país europeo con más sucursales bancarias (contaba con 38.142), pese a la reducción experimentada entre 2009 y 2012.

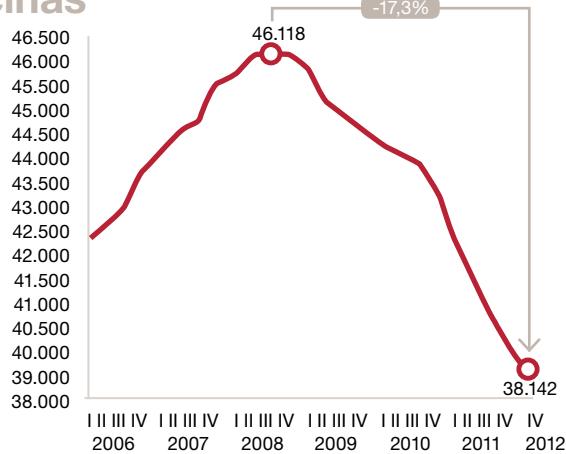
Por otro lado, el sistema bancario español destaca por su eficiencia. La crisis ha reducido sus ingresos y ha forzado un empeoramiento del ratio de eficiencia (relación entre los gastos y los ingresos de una entidad), pero sigue siendo mejor que el de otros países de la Unión Europea. En 2011, este ratio se situó en torno al 50%, claramente por debajo de los de Francia y Reino Unido (a menor ratio, mayor eficiencia).

Desde el punto de vista del comportamiento del cliente, tradicionalmente el ahorro se ha destinado en España a la compra de vivienda, en detrimento de los productos de ahorro a largo plazo (como los fondos de pensiones, cuyo patrimonio equivale al 8,2% del PIB, frente al 30,7% de la Unión Europea). Sin embargo, la severa crisis del sector inmobiliario, junto a los ajustes que se están produciendo en las

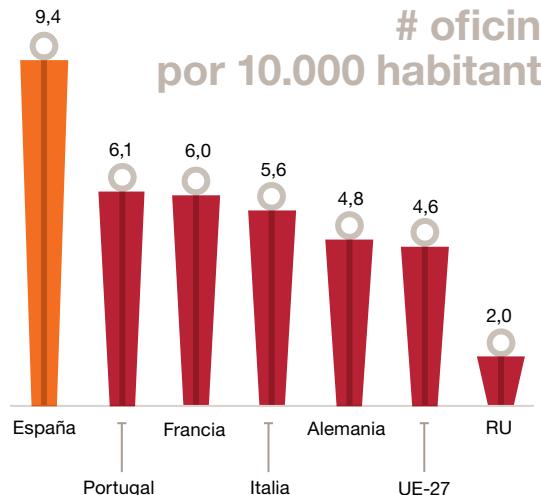


Figura 12. Evolución del número de oficinas en España (2006-2012). Comparativa europea de la densidad de oficinas (2010)

oficinas



oficinas por 10.000 habitantes



Fuente: Banco Central Europeo y Banco de España.

prestaciones de jubilación, pueden provocar cambios en los flujos de ahorro de los españoles.

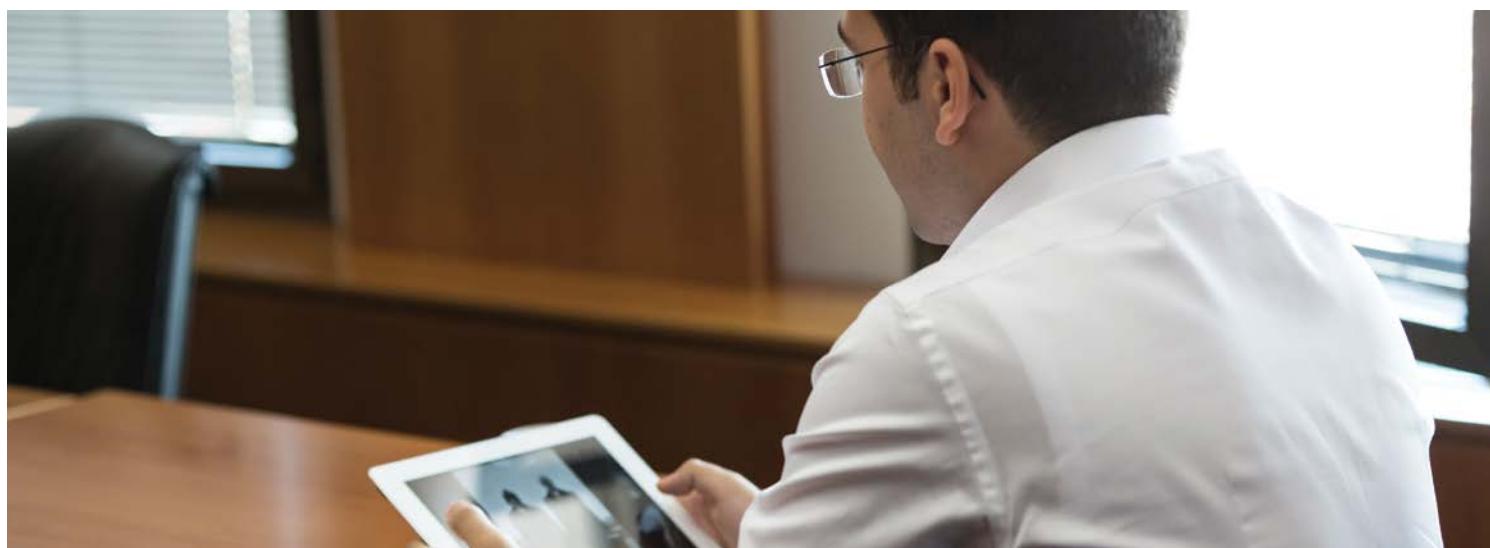
El impacto en el sector financiero: el cliente-centrismo

La primera consecuencia de los cambios en el comportamiento del consumidor es un giro conceptual en la visión de las entidades, que pasan de preocuparse por los productos a preocuparse, sobre todo, por el cliente. Dado su alto nivel de información y exigencia, así como las muchas opciones que tienen a su alcance, son las preferencias de los clientes las que marcan o deben marcar las estrategias de las instituciones financieras, en una suerte de orientación cliente-centrista de su modelo de negocio. Los bancos se están dando cuenta de que no tiene sentido diseñar productos o servicios sin tomar en consideración las necesidades y las inclinaciones de sus clientes. Además, el deterioro de la confianza de los consumidores en el sector bancario que es consecuente a la crisis económica y financiera, obliga a las entidades a redoblar esfuerzos para recuperar su credibilidad.

Como consecuencia de este cambio de filosofía, y también en respuesta a la disruptión provocada por Internet, las

entidades han adaptado su modelo a las nuevas vías de comercialización de sus productos y han reforzado su apuesta por la multicanalidad, que permite ofrecer el canal más adecuado para cada cliente y operación. La banca digital es una preferencia creciente entre los clientes, sobre todo entre los jóvenes y las rentas altas, y los bancos están desviando su operativa transaccional desde las oficinas hacia los nuevos canales de distribución, que son fundamentalmente tres:

- La banca online. Su penetración está siendo muy rápida en los países occidentales (ver figura 13). En España, se utiliza principalmente para transacciones simples (consulta de saldos, búsqueda de información, bloqueo o activación de tarjetas, pequeñas transferencias...). Ofrece oportunidades comerciales, ya que los consumidores están predispuestos a pagar por servicios bancarios digitales con valor añadido, como la notificación de transacciones a través de las nuevas tecnologías, la concesión de tarjetas de fidelización con ventajas tangibles o el análisis de gastos. Los clientes también aceptan en su mayoría pagar más a cambio de un buen servicio.

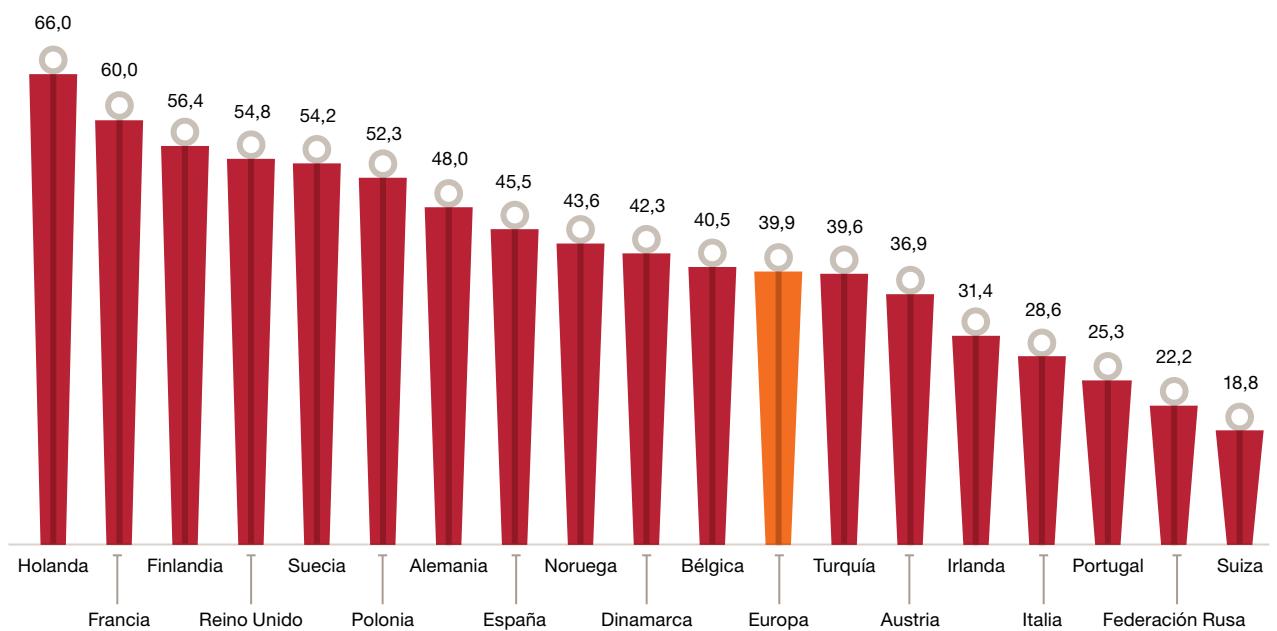




- La banca móvil. El espectacular crecimiento de los teléfonos inteligentes en el mundo ha propiciado un notable aumento de las operaciones de banca móvil, especialmente por parte de los segmentos jóvenes de la población. En Occidente, la curva de despegue está todavía en sus inicios, pero ya representa una parte significativa del negocio en países como India (donde más del 50% de los propietarios de móviles los usan para contratar productos financieros), China y Emiratos Árabes Unidos. Esta tendencia sugiere que la banca móvil tiene gran potencial como vehículo para desarrollar servicios bancarios en países y zonas geográficas poco bancarizadas, especialmente en los países no desarrollados.
- Las redes sociales. Las entidades han empezado a emplearlos como canal

de comunicación y de atención, dada su creciente importancia como moldeadores de la imagen de marca de las empresas. Las redes sociales ofrecen a las instituciones financieras una forma de conectar con los clientes en un entorno en el que se encuentran cómodos. En este aspecto, hay buenas oportunidades para compartir con los clientes el proceso de creación de productos y servicios y hacerles partícipes de los objetivos de la organización. Los medios sociales también ofrecen expectativas como canales de venta. Un ejemplo: según un informe de la consultora Forrester, el 42% de los adultos estadounidenses que tienen una cuenta en redes sociales están interesados en interactuar con las entidades financieras a través de Facebook o MySpace.

Figura 13. Penetración de la Banca on line en Europa por países
(en % sobre los usuarios totales)



Fuente: Comscore MMX. Diciembre de 2012. Europa +15. *Europe Digital Future in Focus 2013*.

La política de adaptación a los canales digitales debe ir más allá del objetivo de reducir costes e integrarse en la estrategia corporativa de las entidades. Los réditos potenciales que pueden obtener con la captación de clientes jóvenes son un incentivo para desarrollar plataformas digitales sofisticadas. La banca digital no está exenta de riesgos, ya que la transparencia en la fijación de precios y la facilidad de interconexión aumentan la amenaza de competidores potenciales, particularmente cuando los costes del cambio de entidad sean bajos para el cliente.

En este escenario de cambio de orientación y multicanalidad, ¿qué papel juegan las oficinas bancarias? ¿Están condenadas al ostracismo? Este tipo de preguntas son especialmente pertinentes en el mercado español, aquejado según la mayor parte de los expertos de un exceso de capacidad. Aunque la crisis ya se ha encargado de corregir en parte ese sobredimensionamiento (el número de oficinas se ha reducido un 17,3% desde los máximos de 2008), España todavía dobla, como se observa en la figura 12, el promedio europeo en la relación entre el número de oficinas y la población.

La densidad de sucursales bancarias del mercado español tiene un elevado impacto en la estructura de costes de las instituciones financieras, por lo que esa situación, agravada por la competencia de los canales digitales, difícilmente se podrá mantener en el actual contexto de restricción de ingresos. Cabe pensar, por tanto, que el proceso de reducción del número de oficinas bancarias seguirá en el corto y en el medio plazo.

Eso no significa, sin embargo, que las sucursales vayan a desempeñar un rol secundario en la distribución de los productos y los servicios financieros. La oficina continúa siendo, por tradición y cultura de consumo, un pilar clave en el modelo comercial de las entidades financieras en España, y los clientes

siguen prefiriendo realizar en ellas determinadas operaciones, sobre todo las relacionadas con la contratación de productos. Eso sí, es necesario adaptar su modelo de funcionamiento al contexto y a los nuevos hábitos y exigencias del consumidor.

En este sentido, la oficina bancaria debe ser más flexible para adaptarse a las distintas tipologías de clientes y ha de evolucionar hacia tareas de asesoramiento especializado, mediante el reconocimiento, el seguimiento y la personalización de la oferta de clientes. Las nuevas tecnologías (como el asistente virtual o los espacios interactivos de asesoría) también ayudarán a la entidad a anticiparse a las necesidades de los clientes y a ofrecerles servicios a medida. En contraposición, se deben reducir las actividades operativas, que han de ser centralizadas en los servicios de *backoffice*. Como corolario, la plantilla de las oficinas bancarias requiere cambios en su composición, ya que el nuevo modelo de oficina exigirá perfiles de gestión de personas orientados a la venta y a la relación con el cliente.



6. La innovación, la respuesta, la rentabilidad ... y algo más

La ola de cambios y desafíos de todo tipo (macroeconómicos, regulatorios, demográficos, tecnológicos...) que está transformando el sector financiero, exige que las entidades innoven más y mejor, en especial para renovar su modelo de crecimiento y recuperar rentabilidad. Esa estrategia de mejora continua debe ser permanente, realizarse con el máximo rigor y alcanzar a todas las actividades del negocio.

“Hace falta una transformación cultural que convierta a los bancos en organizaciones altamente innovadoras”. Esta afirmación de Francisco González, presidente de BBVA, sintetiza la importancia de la política de innovación para las instituciones financieras. Innovar ya no es opción, sino una necesidad perentoria para competir en un mercado cada vez más volátil e incierto. Esta exigencia, que puede reclamarse de todos los sectores y empresas, es especialmente acusada en un sector como el financiero en el que la

aparición de Internet ha supuesto un revulsivo en el comportamiento de los clientes y en los canales de distribución de los productos y servicios.

Además, la innovación puede llegar a ser la respuesta que buscan las entidades españolas para frenar el deterioro de sus niveles de rentabilidad y de sus expectativas de beneficio. El *Return On Equity* (ROE), o rentabilidad sobre recursos propios, del sector ha caído abruptamente como consecuencia de la crisis económica y financiera (ver



ta a la caída de la

figura 14). Aunque se espera que el ROE se recupere en los próximos años, es difícil prever su regreso a índices tan espectaculares como los de los años previos al estallido de la crisis. Por otra parte, el intenso proceso de desapalancamiento (desendeudamiento) de la economía española se prolongará durante los próximos años, lo cual reduce las expectativas a corto y medio plazo de volumen de crédito y de negocio financiero. Asimismo, los cambios profundos en los modelos de regulación y de supervisión apuntan

hacia un incremento de los costes asociados al cumplimiento normativo y, especialmente, hacia una caída de la rentabilidad como consecuencia del aumento de las exigencias de capital, todo lo cual tendrá un impacto negativo sobre el modelo de negocio.

La conjunción de estos factores aconseja la renovación del actual modelo de crecimiento de las instituciones financieras españolas, que ha de ser revisado a la luz de criterios de innovación. Así lo entienden las propias

entidades, que en la Encuesta Mundial de Innovación de PwC, publicada en octubre de 2013, confirman que la innovación es para ellas una prioridad absoluta, especialmente para perfeccionar el modelo de negocio.

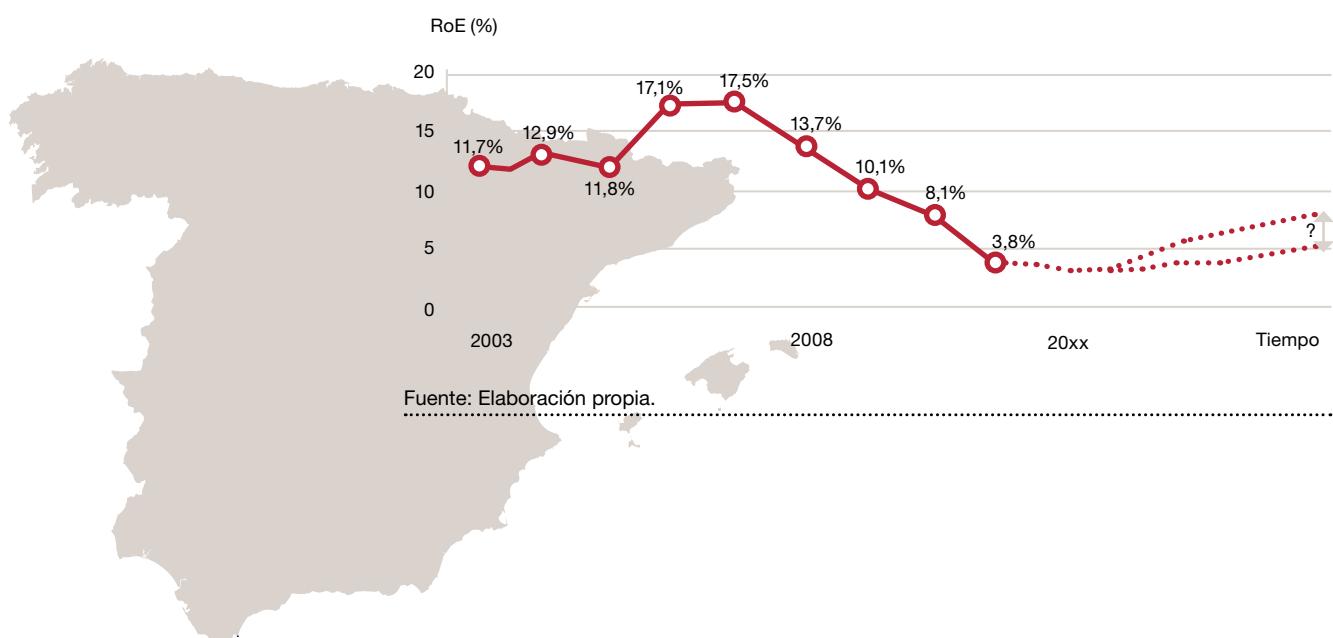
Para cumplir con esos objetivos, las entidades deben, en primer término, ser más ambiciosas en su estrategia de innovación. Los bancos españoles se han caracterizado tradicionalmente por sus altos niveles de eficiencia, pero no siempre son reconocidos como empresas innovadoras. En este sentido, la industria financiera debe aproximarse a las mejores prácticas de innovación en otros sectores, como el de la distribución, que tienen desarrollados modelos mucho más avanzados de conocimiento del cliente y de adaptación de los canales de comercialización a las condiciones del entorno. Asimismo, la innovación ha de ir más allá de las fronteras españolas; para aprender de los mejores es imprescindible acercarse a los polos internacionales de innovación y competir por las ideas más brillantes. También hay que extender ese modelo de innovación permanente a clientes y colaboradores, de tal forma que se

genere un fértil espacio de co-creación alrededor de la entidad. Pero todo eso solo será posible y viable si además la entidad gestiona con rigor todos los procesos, estableciendo los mecanismos de planteamiento, desarrollo y medición necesarios y orientando la actividad de innovación hacia la rentabilidad.

Impacto en el sector financiero: el Santo Grial de la eficiencia

El objetivo de la innovación es satisfacer las expectativas de los consumidores y ser más competitivos en el mercado. Esta estrategia debe ser compatible, sin embargo, con cambios importantes en el modelo de negocio de las entidades españolas (en su estructura de costes, en su funcionamiento operativo, en su sistema tecnológico) orientados a una permanente búsqueda de la eficiencia, que se ha convertido, dadas las circunstancias externas, en el gran desafío del sector. Además, las instituciones financieras han de implantar un sistema interno de calidad y auditoría que haga que todo el proceso de innovación sea sostenible y equilibrado. Estos son los principales retos que se plantean a las instituciones financieras:

Figura 14. Evolución de la rentabilidad sobre recursos propios en sector financiero español





- **La desintermediación.** Es la gran revolución en marcha. El progreso tecnológico y los avances en las telecomunicaciones y la informática facilitan la sustitución en determinados aspectos (o al menos, la pérdida de protagonismo) de las entidades bancarias como intermediarias en los procesos de financiación de la economía. La aparición de competidores tecnológicamente avanzados cuestiona la relación de privilegio entre el cliente y la entidad bancaria. Esta tendencia es especialmente visible en actividades de negocio como los medios de pago. También podemos observar movimientos en la misma dirección en la banca transaccional, que gestiona el circulante y facilita la liquidez de las empresas. En esta área, algunas compañías ajenas al sector financiero (por ejemplo, del sector logístico), y que tienen información sobre la

cadena de valor de las empresas, especialmente en sus actividades de comercio exterior, están emergiendo como competidores de la banca tradicional. En este escenario, las entidades están explorando posibilidades para llegar a acuerdos con otros agentes del mercado que les permitan ofrecer valor añadido a sus clientes.

- **Los canales y la experiencia del cliente.** El surgimiento de nuevos canales de distribución ha sido probablemente la innovación más importante del mundo financiero en la última década y, en muchos casos, exige innovaciones en cascada de productos y procesos. La aparición de la banca electrónica y virtual y la reciente irrupción de las redes sociales como nuevo canal de comunicación con el cliente y, quizás en un futuro, de venta de productos y

servicios financieros, supone un cambio importante en el modelo de negocio de los bancos. Los nuevos canales ofrecen a las entidades un amplio abanico de posibilidades para comercializar productos y servicios financieros que, en algunos casos, no tienen cabida en el modelo tradicional basado en sucursales bancarias. Estas tendencias obligan a las entidades a analizar nuevas maneras de interactuar con los clientes y de mejorar su experiencia como consumidores.

El desarrollo de plataformas que faciliten la relación (desde cosas tan básicas como abrir una cuenta por Internet hasta operaciones financieras sofisticadas) y que sean más amigables tendrá una importancia crítica para captar y fidelizar al cliente. Hay que tener en cuenta, además, que el consumidor digital no solo compara servicios de las entidades financieras, sino que también lo hace con los de otros sectores o empresas que disponen de tecnologías de relación con el cliente más avanzadas. El mejor uso de la información disponible digitalmente, y que está fuera del perímetro de las entidades, permitirá también profundizar en el conocimiento del cliente, segmentarlo, realizar ofertas apropiadas a sus características y detectar nuevas oportunidades, así como mejorar en la lucha contra el fraude.

Las redes sociales, por ejemplo, son un yacimiento informativo muy rico, si bien su carácter desestructurado plantea dificultades para su integración en los sistemas informacionales de la entidad. En este sentido, los sistemas de tratamiento de datos conocidos como Big Data (ver ampliación en el siguiente capítulo), nos ofrecen soluciones para homogeneizar la información. Respecto al canal físico,

las oficinas bancarias seguirán desempeñando en España un papel protagonista en la distribución de productos y servicios financieros, pero con ajustes en sus funciones y en sus objetivos. A nivel internacional, se están realizando numerosas experiencias para explorar cómo será la oficina del futuro.

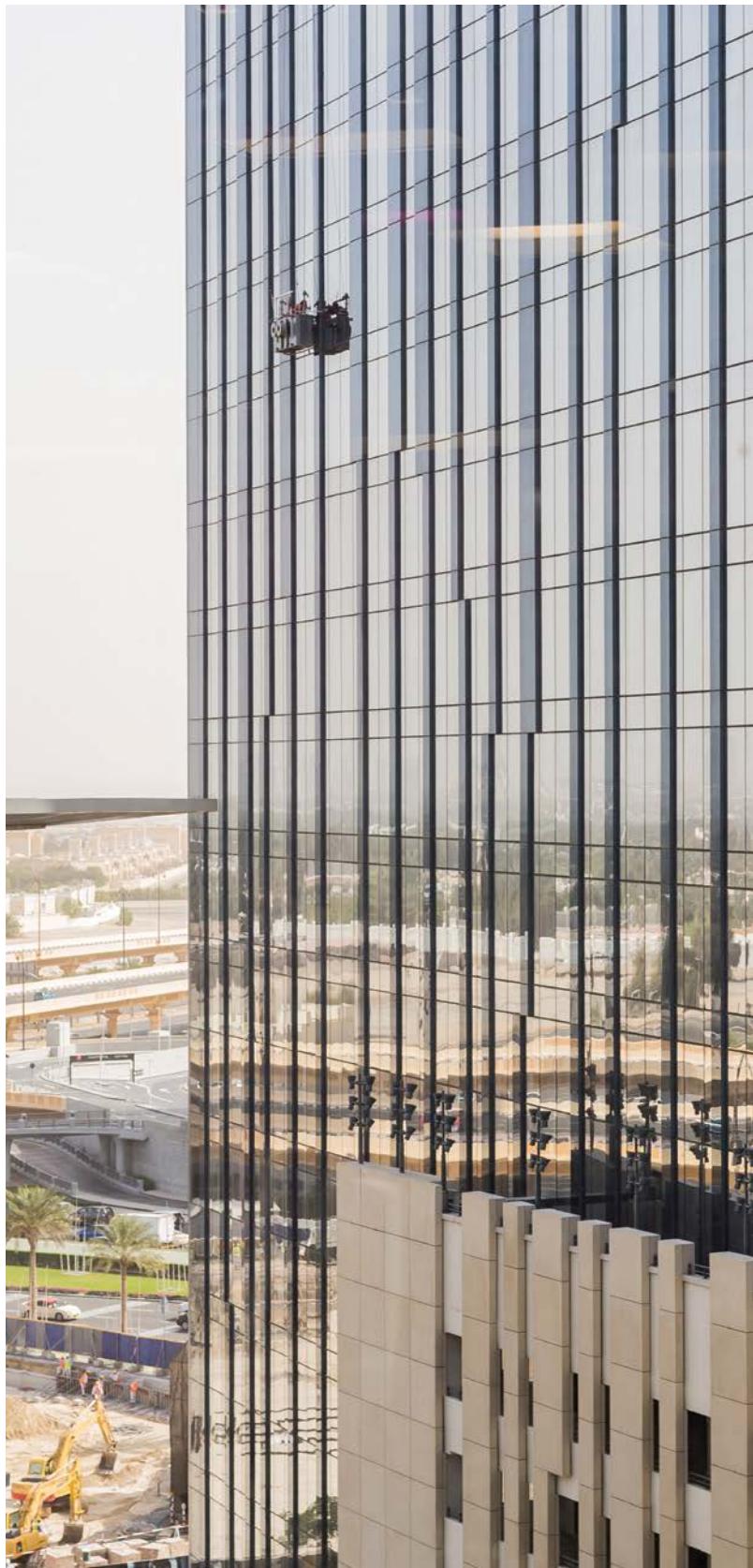
- **Una mayor colaboración.**

Tradicionalmente, las entidades financieras han generado *in house* sus propios desarrollos tecnológicos y han sido reacias a compartirlos con otros bancos. Esta tendencia está cambiando. Siguiendo el camino marcado por otras industrias con un gran componente tecnológico, como la de telecomunicaciones, algunas instituciones financieras están evolucionando hacia modelos compartidos, que son más eficientes, e incluso hacia la externalización de determinados servicios, especialmente de *back-office*. Esto obedece al hecho de que una parte de la cadena de valor bancaria se ha comoditizado (es decir, ha perdido su carácter diferencial o especializado). Además, algunas entidades medianas se han dado cuenta de que les es muy difícil seguir con desarrollos propios el ritmo acelerado que marca la innovación en el sector. El desarrollo de tecnologías como la *cloud computing* (la nube), que permite compartir infraestructuras a un coste bajo, también ha ayudado en este proceso.

- **La organización.** La innovación ha estado vinculada históricamente a un contexto exclusivamente industrial y tecnológico. En el nuevo escenario, las entidades deben asumir que la innovación afecta a toda la organización. Cada cambio regulatorio, tecnológico o de procesos lleva aparejada una nueva manera de organizarse internamente. Así, por ejemplo, el cambio del marco

regulatorio que se ha producido como consecuencia del estallido de la crisis financiera obliga a la creación de un equipo o un área específica que se encargue de priorizar e implantar las nuevas normas y que dé respuesta, de forma centralizada, a las peticiones de información procedentes de los distintos órganos reguladores. Otro ejemplo es la creciente importancia de los medios sociales en los canales de distribución, cuya traslación interna ha de ser la incorporación de especialistas en nuevos canales o tecnologías que faciliten la explotación de los mismos.

- **Los productos y servicios.** Desde el punto de vista del producto de los particulares, la hipoteca ya no es el ancla de las actividades de pasivo, lo cual exige de las instituciones financieras un esfuerzo para desarrollar nuevas propuestas personalizadas y con valor añadido para el cliente, cuyas necesidades son las que han de orientar la estrategia de negocio. Por su parte, los servicios financieros han generado una nueva oferta basada sobre todo en el componente tecnológico. Las entidades han concentrado sus recursos en la implantación o mejora de los sistemas de pago por móvil o por internet, los servicios de intermediación financiera, las tarjetas de crédito y débito o los simuladores online que permiten comparar diferentes productos financieros. Por otro lado, las entidades deben explorar nuevas áreas de negocio ajena al sector financiero, como la venta de entradas para espectáculos o el *renting* de automóviles, entre otros ámbitos. Con ello, se trata de aprovechar al máximo sus capacidades, como el acceso a un gran número de clientes, la capilaridad de su red de oficinas o su infraestructura tecnológica.





7. La tecnología, el catalizador

La tecnología atraviesa todos los procesos de cambio. Pero la velocidad a la que se producen los avances tecnológicos plantea a la vez grandes desafíos (de selección y de inversión) y grandes ventajas (ahorro de costes, mayor eficiencia). Las instituciones financieras deben entender este proceso no solo como una simple sustitución de herramientas, sino como una oportunidad única para alinearse con las necesidades de sus clientes.

Confianza en la tecnología, fe en la gente

La tecnología es un factor fundamental en la banca y en el sistema financiero en su conjunto. La aparición de Internet ha provocado avances prodigiosos de las tecnologías de la información y de la comunicación que tienen un impacto masivo y creciente en la configuración del sector. La aparición de nuevas herramientas (banca digital, pagos móviles, dinero virtual, etc.) ha transformado radicalmente la fisonomía del negocio de las entidades financieras y

les obliga a integrar la tecnología en su modelo de funcionamiento.

Pero la tecnología no es un objetivo en sí mismo. Steve Jobs, el fundador de Apple, decía: "No se trata de tener fe en la tecnología, se trata de tener fe en la gente, porque sabemos que si les das las herramientas adecuadas, las personas son suficientemente inteligentes, para hacer cosas maravillosas con ellas". Las entidades deben ser capaces de aprovechar el cambio tecnológico para dar al cliente las herramientas que



dor del cambio

necesita y satisfacer adecuadamente sus necesidades. Esa es la mejor respuesta a las alteraciones en la conducta de los consumidores (que están mejor informados, tienen voz a través de las redes sociales y disponen de múltiples opciones), así como a las transformaciones derivadas de los cambios macroeconómicos, demográficos y regulatorios en el entorno en el que se desenvuelven las entidades.

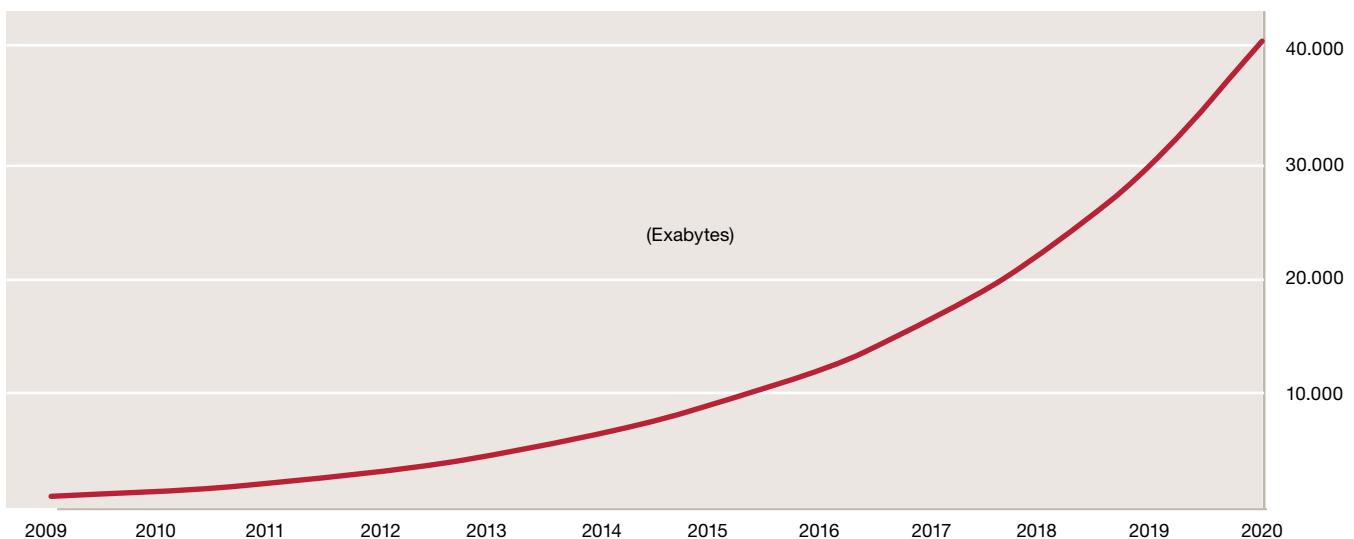
La tecnología resuelve muchos problemas, pero también genera

dificultades de adaptación, relacionadas sobre todo con la velocidad a la que se producen los cambios tecnológicos. La acumulación de tecnologías potencialmente disruptivas plantea serios dilemas a las instituciones financieras, que se enfrentan permanentemente al desafío de dónde enfocar la inversión, qué tecnología utilizar y cómo gestionar su implementación en las distintas geografías y negocios.

En este escenario, la reducción de márgenes provocada por la crisis



Figura 15. El universo digital: el crecimiento se multiplica por 50 desde el inicio de 2010 hasta finales de 2020



Fuente. Estudio de universo digital de IDC, patrocinado por EMC, diciembre de 2012

económica, junto al coste que supondrán los nuevos requerimientos de capital regulatorio, obligará a las entidades financieras a revisar sus modelos operativos para hacerlos más eficientes y a seleccionar de manera cuidadosa las plataformas tecnológicas que mejor convengan a sus necesidades.

Las grandes tendencias

La identificación y los análisis de las innovaciones tecnológicas con aplicación en el sector financiero da vértigo, tal es el grado de proliferación de novedades al que se ha llegado en los últimos años. Muchas de ellas quizás no prosperen, pero se pueden vislumbrar ya algunas tendencias sólidas que probablemente marcarán el futuro del sector financiero a corto y medio plazo:

- **Big Data.** Es un conjunto de sistemas (bases de datos, repositorio de información, herramientas de validación y tratamiento de información, *datawarehouse...*) que permite procesar una cantidad enorme de datos para obtener una información mejor y más precisa de los clientes. Este

mayor conocimiento permite a las instituciones financieras anticiparse a sus necesidades y ajustar la oferta de productos y servicios a las mismas en cada período de tiempo. El Big Data surge de la combinación de dos factores. Por un lado, la utilización de la telefonía móvil, la actividad en redes sociales y, en general, el uso masivo de dispositivos conectados a Internet ha provocado el crecimiento exponencial en el volumen de información registrada en formato digital, de tal forma que los datos se duplicarán cada año hasta 2020, según la consultora IDC. El segundo factor son los avances de la tecnología informática en la captación, el almacenamiento, procesamiento y análisis de cantidades ingentes de información. Algunas de las aplicaciones prácticas que puede tener Big Data en el sector financiero son:

- La mejora de las capacidades de venta cruzada de productos financieros o no financieros, a partir de patrones de compra o de interés mostrado en determinados productos disponibles online.

- El control del fraude. Su uso minimiza los riesgos de uso indebido de medios de pago.
- La mejora de los sistemas de *scoring* (calificación) de crédito, al incorporar elementos no tradicionales, como las interacciones en redes sociales.
- La fidelización y retención de clientes, a los que se les puede ofrecer promociones y ofertas comerciales adaptadas a su contexto y necesidades.

La explotación adecuada de Big Data tropieza, sin embargo, con algunos problemas de carácter legal (por el uso de información que pueda considerarse personal y privada) y necesita también el perfeccionamiento de los sistemas informáticos en algunas de las fases del proceso, ya que pueden surgir incompatibilidades entre la información nueva no estructurada procedente de múltiples fuentes y los sistemas de datos existentes.

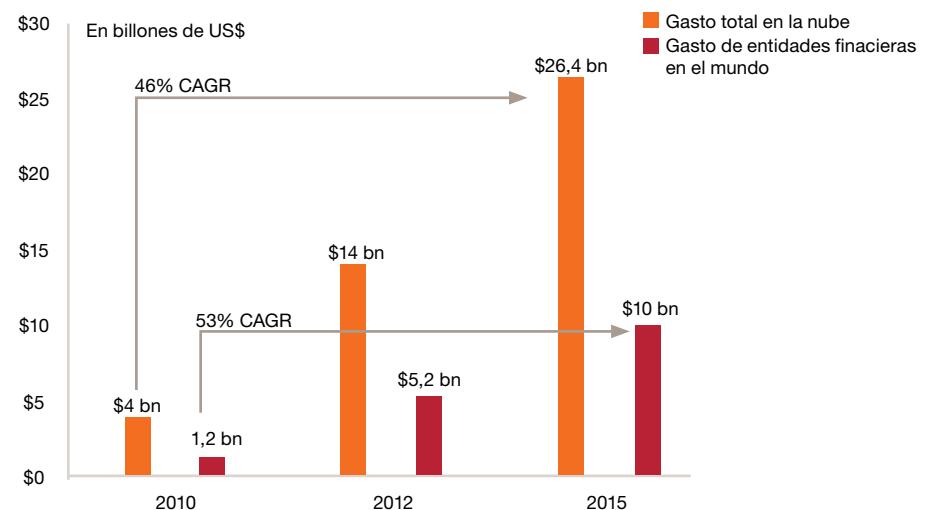
- **La nube.** *Cloud computing*, o informática en la nube, es un nuevo modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología. Está basado en el uso de servidores de Internet a los que el usuario puede acceder en cualquier momento y desde cualquier dispositivo conectado a Internet. La nube tiene potencial para revolucionar la industria financiera, ya que es más barata que la arquitectura tecnológica tradicional y, sobre todo, aporta una gran flexibilidad en el uso de la información que se necesita. Hasta la aparición del *cloud computing*, cualquier empresa estaba obligada a crear una infraestructura tecnológica compleja y rígida de difícil adaptación a las necesidades reales de capacidad. La nube, en cambio, se adapta a cualquier demanda. Entre sus beneficios se podrían destacar los siguientes:

- Ahorra costes como consecuencia de la optimización de la infraestructura.
- Aumenta el rendimiento operativo mediante la transformación de las operaciones comerciales internas.
- Facilita la innovación y mejora la oferta de productos y servicios.

La principal duda que suscitan los servicios en la nube es la seguridad de los datos. La ausencia de soportes físicos y la falta de control sobre los servidores de Internet donde se localiza la información son aspectos que generan incertidumbre en las entidades financieras. Este problema se resuelve, en parte, con el uso de nubes privadas, que son infraestructuras en las que el usuario es propietario del servidor, gestiona el servicio y controla qué aplicaciones deben ejecutarse. En 2012, el 37% del gasto mundial de las instituciones financieras en *cloud computing* se destinó a la nube privada, y se espera que ese porcentaje se incremente en los próximos años (ver figura 16).



Figura 16. Crecimiento del gasto estimado en la nube de las compañías de servicios financieros en el mundo



Fuente. The Tower Group: Destination 2015 - Spending on Cloud Computing in FS.

- **Las nuevas aplicaciones.** Otra veta de innovación prometedora en la industria bancaria es el uso de las APIs (Application Programming Interface), una tecnología web basada en infraestructuras abiertas, que permite a las entidades personalizar los productos y ofrecer a los nuevos clientes digitales la experiencia que encuentran en otros servicios. Las APIs son la base para desarrollar apps (las pequeñas aplicaciones informáticas que se pueden instalar en teléfonos móviles y otros dispositivos) específicas para el sector financiero. Así, por ejemplo, a través de este tipo de aplicaciones se podría saber, entre otras cosas, si interesa o no refinanciar una determinada hipoteca ante una caída de los tipos de interés, e incluso se podría completar la operación en cuestión. Algunos especialistas consideran que las APIs tienen potencial para revolucionar la relación con el consumidor.
- **Otras tendencias de vanguardia.** La innovación del futuro incluye tecnologías vanguardistas en distintos ámbitos de la actividad de las entidades financieras, como chips integrados en tarjetas que facilitan información al cliente, software para el reconocimiento de voz, técnicas de análisis predictivos, uso de robots móviles, impresoras que reconocen la firma y leen los códigos de barras o dispositivos de identificación facial, que se encuentran en distintos estadios del ciclo evolutivo de la innovación. Otra tendencia que se está explorando en distintas entidades es la *gamification*, es decir, la introducción de conceptos lúdicos en la operativa bancaria (juegos, premios, concursos, etc.), a fin de atraer a los clientes con la promesa de nuevas experiencias, especialmente a través de los canales digitales.

Impacto en el sector financiero: un modelo de calidad y más competencia

La innovación tecnológica en el sector financiero impacta directamente en los modelos de gestión de las entidades financieras y las orienta hacia modelos más eficientes, automatizados y con información más precisa y de mayor calidad, lo cual facilita la toma de decisiones. Estas son las principales repercusiones:

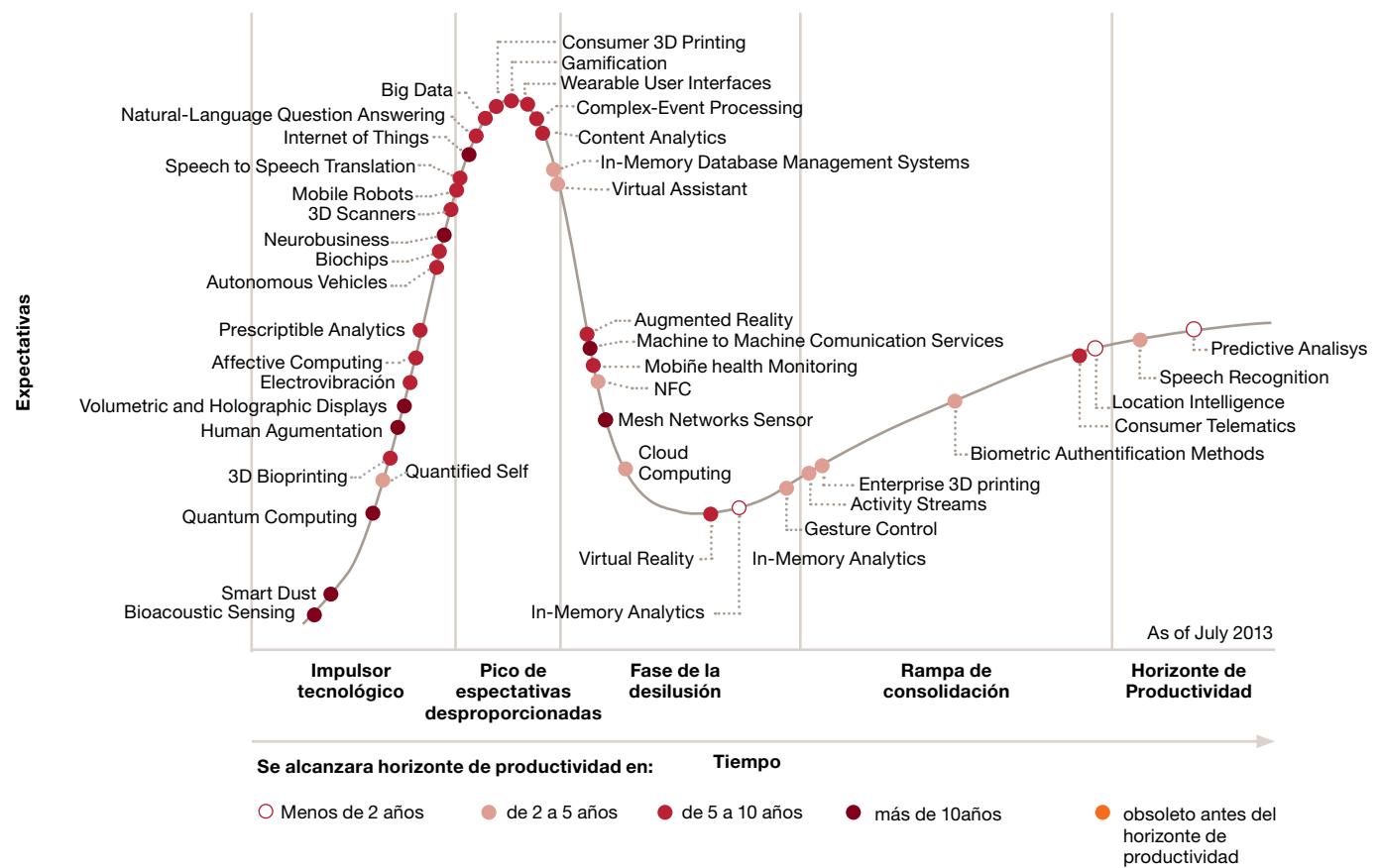
- **Información de más calidad.** Los sistemas de información de las entidades financieras han evolucionado hacia plataformas informacionales de calidad, y ese proceso se hará más acusado en los próximos años. Los sistemas estarán enfocados a la captura rápida y eficaz de los datos de eventos financieros y del comportamiento de los clientes para generar información útil en el proceso de toma de decisiones. En este aspecto, será de gran provecho el uso de las técnicas de Big Data.
- **Mejores sistemas de reporting y de riesgo.** Los avances tecnológicos mejoran los procesos necesarios para gestionar la información regulatoria, para asegurar el cumplimiento normativo y para crear modelos de riesgo eficientes. Esos aspectos tienen una importancia crítica en el futuro inmediato de la banca. Además, las nuevas inversiones en aplicaciones y sistemas de seguridad intentan controlar el fraude y evitar fugas de información.
- **Aparición de nuevos actores.** La innovación tiende a ramificarse el negocio tradicional hacia modelos distintos impulsados en parte por la aparición en el escenario financiero, especialmente en el segmento de medios de pago, de nuevos actores

especializados en tecnología que pugnan por hacerse un hueco en el mercado. Estos competidores ofrecen un servicio más flexible y adaptado a las necesidades de los clientes que el de la banca tradicional, aunque es poco probable que desplacen a esta como proveedor fundamental de esos

servicios, especialmente en los mercados muy bancarizados. En todo caso, las entidades tradicionales deberán estar prestas a reaccionar en caso necesario, ya sea mediante acuerdos con los nuevos competidores, adquisiciones o la creación de compañías tecnológicas especializadas.



Figura 17. Ciclo evolutivo de la innovación en tecnología en los próximos años



Fuente: Gartner 2013.

Conclusiones y recomendaciones

El sector financiero está sometido hoy en día a fuertes tensiones que condicionan su futuro. Parte de esas tensiones (por ejemplo, la grave crisis de crecimiento de la economía española) tienen carácter temporal y se resolverán en un plazo más o menos corto de tiempo. Otras, como el foco en el cliente, están ya inscritas en el marco estructural del sector y será necesario convivir con ellas permanentemente. Hay incluso un tercer grupo de factores de cambio en el que se entremezclan el enfoque coyuntural con el estructural (por ejemplo, la tendencia a la soberregulación del sector es una reacción de las autoridades a la crisis, pero al mismo tiempo tiene consecuencias estructurales sobre la industria financiera).

La respuesta del sector a esos múltiples y diversos desafíos debe ser simétricamente múltiple y diversa. Sin embargo, hay una idea que lo resume todo: los bancos tienen que ser flexibles. Si quieren salir reforzadas de la crisis, las entidades deberían hacer un esfuerzo por olvidarse de las (en muchos casos exitosas) inercias del pasado y adaptarse o, mejor aún, anticiparse, a los cambios presentes y futuros que agitan el sector, y afrontar sin prejuicios y con flexibilidad la nueva era de la banca en el mundo. En esta estrategia de mejora permanente, las entidades españolas tendrían que concentrar sus esfuerzos en dos áreas:

- La adopción de un modelo operativo más eficiente. Los tiempos del paraíso bancario del ROE del 17% y de la concesión masiva de productos de crédito ligados al sector inmobiliario difícilmente van a volver y las entidades tienen que apoyarse en la innovación y en la tecnología para encontrar fórmulas que les permitan ganar en eficiencia y en rentabilidad.
- La consagración del cliente como eje del negocio. El cliente es el que marca las pautas y todas las decisiones deben estar encaminadas a satisfacer sus necesidades.

¿Cómo se traslada esta estrategia global a las acciones concretas del día a día? De este informe se desprenden algunas recomendaciones específicas que las entidades financieras españolas deben tomar en consideración y que sintetizamos a continuación:

- Es necesario hacer ajustes en el proceso de internacionalización. Los cambios demográficos y geo económicos exigen una reinterpretación fina y muy pegada al terreno de la estrategia exterior. En particular, hay que tener en cuenta que ya no es posible reproducir el patrón de la inversión de los años noventa en Latinoamérica, aunque pueden surgir oportunidades concretas en la región. Los nuevos flujos comerciales y económicos abren

distintas posibilidades, en función de la estrategia de cada entidad. La inversión en banca minorista en determinados mercados (tanto de países desarrollados como no desarrollados) sigue siendo una opción, si bien en otros casos podría ser aconsejable explorar modelos de negocio especializados (banca privada, consumo, financiación de empresas, medios de pago...). Asimismo, en ciertas áreas geográficas, como Asia, hay que contemplar la posibilidad de concentrar esfuerzos en los mercados de las grandes ciudades, en lugar de fijarse objetivos nacionales o regionales, entre otras posibilidades.

- Los cambios regulatorios y de cumplimiento normativo han de ser una absoluta prioridad en la agenda de las entidades. Su impacto en el negocio (sobre todo, por la obligación de conseguir más capital) exige más recursos, una nueva estructura organizativa y la adaptación a un modelo de supervisión muy diferente al actual. Los bancos deberán estar también atentos a medio plazo a posibles fusiones o adquisiciones transfronterizas, ya que la armonización regulatoria en Europa facilita la integración de los ahora fragmentados mercados minoristas.
- Las instituciones financieras deben aprender de los errores del pasado y reforzar su política de riesgos para avanzar hacia un modelo que involucre a toda la organización (“riesgos somos todos”) y que asegure un tratamiento integral de los mismos. El nuevo modelo tiene que atender a los riesgos tradicionales de la industria financiera (por ejemplo, el de crédito), pero también a otros que están emergiendo, como el reputacional, el regulatorio o el macroeconómico.
- Los planes de inversión y de cartera de productos deben adaptarse a las

proyecciones demográficas de cada área y país. En general, los países emergentes tienen poblaciones jóvenes con un poder adquisitivo creciente, lo cual les hace consumir preferentemente productos financieros como depósitos, préstamos o medios de pago. En los países desarrollados, el envejecimiento de la población y la reducción de las prestaciones del Estado del Bienestar invitan a centrar los esfuerzos en productos de jubilación y en seguros de cobertura médica.

- Es preciso desarrollar plataformas digitales avanzadas que refuercen la banca online, la banca móvil y la presencia en las redes sociales y se integren dentro de una verdadera multicanalidad. Esta política de adaptación a las nuevas preferencias de los consumidores ha de ir más allá del propósito de reducir costes; debe tener carácter estratégico y marcarse como objetivo la captación de clientes jóvenes. El papel de las oficinas bancarias en España no será secundario, aunque tiene que reenfocarse para centrarse en el asesoramiento y en la relación directa con el cliente.
- Los procesos de innovación han sido más radicales y disruptivos para hacer más eficiente el modelo de negocio e intentar recuperar los niveles de rentabilidad previos a la crisis. Tecnologías como el *cloud computing* se insertan en esta tendencia y forman parte del proceso de transformación de los modelos operativos de las entidades españolas. También queda mucho camino por recorrer en la mejora de la relación con el cliente, en especial a través de los canales digitales.
- Las instituciones financieras han de prestar atención a los procesos de desintermediación que facilitan la aparición de nuevos actores en el mercado, especialmente en el área de

medios de pago. Esos competidores aprovechan sus plataformas tecnológicas para ofrecer servicios flexibles y adaptados a las necesidades de los clientes. Las entidades deberán estar preparadas para reaccionar, bien mediante acuerdos con los nuevos competidores, bien a través de adquisiciones o de la creación de filiales tecnológicas.

- En paralelo a estas posibles actuaciones, las entidades financieras

deben marcarse como objetivo fundamental restaurar la imagen y la credibilidad del sector, seriamente dañadas por la vinculación que se establece en la opinión pública entre la crisis y las prácticas bancarias. Como parte importante de ese trabajo de recuperación de la reputación del sector, las entidades han de impulsar el desarrollo de la cultura financiera y la difusión del conocimiento de los principios generales del funcionamiento de los mercados.

Relación de fuentes y bibliografía consultada

- Asociación Española de Banca (2012), Informe Anual 2012.
- Banco de España (2013), Eurosistema.
- *Bank for International Settlements (2013), Financial crises and bank funding, recent experience in the euro area.*
- *Bank for International Settlements, (2013), Threat of fiscal dominance?.*
- *Bank for International Settlements, (2013), Fiscal policy and its implications for monetary and financial stability.*
- Boyden (2013), *Discussion with BBVA'S Mehmet Sezgin, vol 4: Issue 8.*
- Brett King (2010), *Bank 2.0.*
- Casa América (2013). Situación EAGLES. Informe anual.
- Círculo de empresarios (Anuario 2012), Internalización de la empresa española.
- *Comscore MMX Diciembre de 2012 Europa +15. Europe Digital Future in Focus 2013.*
- David E. Bloom y David Canning, (2006), La explosión demográfica más grande de la historia afecta al desarrollo mundial.
- *Economist Intelligence Unit. Banking for Billions, increasing access to financial services.*
- *European Banking Authority, (2013), Report on consumer trends revised.*
- Fernández de Lis, Santiago (2013) Unión bancaria y el futuro del sistema financiero europeo, BBVA.
- Fondo Monetario Internacional (2013), *Financial Sector Reform: Second progress report.*
- Fundación BBVA (2010), Las fuentes de crecimiento económico mundial desde 1995.
- Fundación de Estudios Financieros (2013), La arquitectura institucional de la refundación del euro.
- Fundación FAES (2011), Un euro con futuro.
- Gartner (2012), *Banking on APIs and Apps, Not Applications.*
- González, Francisco (2013) Innovación para la banca del siglo XXI, BBVA.
- Gual, Jordi (2011), Los requisitos de capital de Basilea III y su impacto en el sector bancario, La Caixa.
- IBM (2012) Banca española 2012. Oportunidades y retos para las entidades financieras españolas.
- Instituto de la Empresa Familiar (2012) El modelo de apoyo a la internalización de la empresa española: análisis y propuestas.

- Instituto Estudios Bursátiles (2012) ¿Tiene futuro una red de oficinas bancarias?.
- Instituto Nacional de Estadística (2012) Proyecciones de Población 2012.
- *International Monetary Fund (2013) World Economic and Financial Surveys.*
- *International Monetary Fund (2012) The financial impact of longevity risk.*
- La Caixa (2013) M-Payments, Evolución o Revolución. Estudios y Análisis Económicos.
- McKinsey (2011) *Future of mobile banking in Europe.*
- McKinsey (2012) *Mobile Money: Getting to scale in emerging markets.*
- McKinsey (2012) *Tapping the next big thing in Emerging market banking.*
- McKinsey (2012) *The triple transformation*, Financial Institutions Group.
- PwC (2010) El sector bancario en el 2050.
- PwC (2013) *World in 2050 The BRICs and beyond: prospects, challenges and opportunities.*
- PwC (2013) *The Journal Brave new world: New frontiers in banking M&A.*
- PwC (2009) *Project Blue: Assessing the future trends for financial services.*
- PwC (2013) *Doing business and investing in China.*
- PwC (2013) *Enforceable Customer Commitments.*
- PwC (2013) *Supermarket Banking.*
- PwC (2011) *Customers take control.*
- PwC (2011) *Global Retail Banking: Digital tipping point.*
- PwC (2013) *Saving 2.0.*
- PwC (2013) *The Branch is the Bank Feb.*
- PwC (2012) Cómo hacer rentables las redes sociales.
- PwC (2013) Evolución de un Modelo avanzado de Gestión de Clientes.
- PwC (2011) *The new Digital Tipping Point.*
- PwC (2012) Remuneraciones en las entidades de crédito españolas: regulación y tendencias.
- PwC (2013) Revisión de la estructura de Enterprise Risk Management (ERM).
- Ruiz, Alex (2013) Vulnerabilidad de las economías emergentes. Estudios y Análisis Económico, La Caixa.
- *The McKinsey Global Institute (2013) Financial globalization.*
- *World Bank (2013) Little data book on financial development.*
- Xavier, Vives (2010) La industria financiera y la crisis: el papel de la innovación, IESE Business School.

Informe del Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School

El Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School es una apuesta conjunta de ambas instituciones para crear un organismo de referencia en materia de divulgación e investigación financiera, que analice los retos que afrontan las entidades en España y en el mundo en su actual proceso de transformación. El centro es una institución única en España e independiente de las entidades de crédito.

La iniciativa arranca en el año 2010, en plena fase de reestructuración y consolidación del sector financiero español que, desde entonces, ha sido testigo de acontecimientos tan relevantes como la recapitalización del sector o la reducción significativa del número de actores.

Este informe, que refleja la visión del centro sobre el futuro del sector financiero español, ha sido elaborado a partir del proyecto *Project Blue* desarrollado por el Grupo Mundial del Sector Financiero de PwC, entre otras fuentes.