

Resumen

Los bancos españoles han tenido un papel de apoyo financiero al sector productivo durante la pandemia y, a pesar de los efectos iniciales sobre sus balances, han mostrado niveles de resiliencia y capacidad de recuperación de valor significativos. Al mismo tiempo, el «empujón» que ha supuesto la pandemia en términos de digitalización financiera ha propiciado un avance sustancial en la reestructuración y adaptación del modelo de negocio hacia servicios basados en plataformas. Tres de cada cinco clientes son usuarios digitalizados y los bancos han duplicado su gasto en tecnología y sistemas en los últimos cinco años. En todo caso, la transición desde un modelo basado en oficinas hacia otro basado en plataformas se produce de forma progresiva, trasladando valor desde la banca relacional física a una nueva banca relacional digital.

Palabras clave: banca, pandemia, tecnología, plataformas.

Abstract

Spanish banks have had a leading role in financing the real economy during the pandemic, despite the hit initially suffered in their balance sheet from the economic shock. They have shown high resilience and market value recovery. At the same time, the «push» that the pandemic has implied in terms of financial digitization has led to significant progress in restructuring and adapting the business model towards platform-based services. Three out of five customers are digitized users, and banks have doubled their spending on technology and systems in the last five years. In all, the transition from a branch-based model to one based on platforms occurs progressively, transferring value from physical relational banking to a new digital relational banking.

Keywords: banks, pandemic, technology, platforms.

JEL classification: G20, G21.

EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL TRAS LA PANDEMIA: RUMBO A LAS PLATAFORMAS

Santiago CARBÓ VALVERDE
Francisco RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ

Universidad de Granada y Funcas

I. INTRODUCCIÓN

CUANDO las exigencias económicas y sociales de la COVID-19 emergieron, el sector bancario español –en consonancia con muchos otros a escala internacional– había ya experimentado intensas transformaciones. Retos inconclusos iniciados hace dos o tres décadas y que han avanzado en distinto grado. La pandemia los ha acelerado y acrecentado. A comienzos de siglo, los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos cambiaron el paradigma de control y gestión de acontecimientos adversos y del riesgo financiero. Generaron también respuestas monetarias y de los mercados de bonos y acciones sin precedentes. En aquel entonces ya se planteaba la necesidad de un cambio en la acomodación de la oferta a la demanda, con una transformación tecnológica que debería reducir la infraestructura física y modificar las formas de distribución de los servicios. Sin embargo, en numerosas jurisdicciones, el énfasis se puso en la financiación inmobiliaria y en el desarrollo y comercialización de productos fuera de balance, no siempre con el control y responsabilidad adecuados. Ese fue el caldo de cultivo, con diferentes matices según la localización geográfica, para una crisis financiera de gran magnitud. De nuevo, la respuesta fue eminentemente monetaria,

pero en esta ocasión se dio en paralelo a un problema de solvencia bancaria de proporciones muy considerables.

Como resultado de estos desequilibrios, los últimos doce años han sido un tiempo de excepcionalidad financiera, con tipos de interés ultrarreducidos y con el mercado funcionando con la dirección asistida de la oficialidad monetaria. Entre tanto, el panorama económico y la creación de valor se ha desplazado de forma abrumadora hacia los mercados de múltiples lados –con varias relaciones de oferta y demanda y precios cruzados– a los que genéricamente se ha denominado plataformas. La banca es una industria que no es ajena a estas transformaciones y que se halla condicionada por una regulación amplia y creciente y un considerable desafío de rentabilidad. La banca española ha sido históricamente adelantada en la adopción del cambio tecnológico. En esta ocasión, el desafío parece de proporciones muy significativas porque las entidades financieras españolas cuentan con niveles de capitalización algo más reducidos que en otros países europeos y porque los márgenes y el valor de mercado han estado muy presionados a la baja durante un tiempo prolongado. En este artículo se pasa revista a estas cuestiones y a cómo avanza el sector bancario español en los

cambios estructurales, de negocio, de solvencia y tecnológicos que exige el nuevo entorno de mercado. Para este objetivo se plantean cinco cuestiones de las que es complicado obtener una respuesta definitiva, pero para las que el análisis económico reciente y la evidencia de mercado comienza a arrojar algo de luz:

1. ¿Cómo se avanza hacia el modelo de servicios de plataforma y cuáles son sus implicaciones?
2. ¿Hasta dónde puede elevar la banca española su rentabilidad y de qué factores depende?
3. ¿Qué tipo de competencia genera el nuevo modelo de banca y cómo cambia la estructura del mercado?
4. ¿Qué retos hay en regulación de solvencia y cómo los acometen los bancos españoles?
5. ¿Cómo se definen los nuevos servicios bancarios y la nueva relación banca-cliente en España con el cambio tecnológico?

El artículo se estructura en cuatro secciones que siguen a esta introducción. La sección segunda analiza la configuración de nuevos modelos bancarios tras la pandemia. La situación de la banca española en términos de posición financiera, solvencia y transformación tecnológica se analiza en la tercera sección. La cuarta sección se ocupa de las implicaciones estructurales y competitivas. El artículo se cierra con las principales conclusiones en la sección quinta.

II. MODELOS BANCARIOS POSPANDEMIA

1. Resiliencia y apoyo de la banca a la economía ante la COVID-19

Tras la pandemia, el sector bancario vive en una complicada confluencia entre sus retos estratégicos y la percepción por parte de la demanda. La imagen de las entidades de crédito se vio deteriorada tras la crisis financiera y factores como la necesidad de aligerar infraestructura física y recuperar parte de la importancia de los ingresos por comisiones no son siempre percibidos de forma favorable por parte de los clientes. Sin embargo, más de diez años después de aquellos acontecimientos y de su complicada resolución, el sector bancario ha aparecido con cierta resiliencia y un papel muy distinto ante otra crisis. Las particularidades de un *shock* sanitario como el de la COVID-19 –con retracción de demanda, confinamientos y paralizaciones forzadas de actividad– imponen importantes restricciones de demanda y oferta. Estas son particularmente delicadas para las empresas en los sectores más sensibles, como el comercio, hostelería y servicios turísticos. Las entidades financieras españolas llegaron a marzo de 2020, un mes clave en la concepción de la pandemia y en las restricciones que acarreó, con una solvencia reforzada tras años de exigencias regulatorias crecientes. Pronto se reveló la necesidad de que los bancos fueran protagonistas de los sistemas de sostenibilidad empresarial ante la COVID-19, en particular en los programas de financiación con aval del Instituto de Crédito Oficial (ICO). El puente que debía construirse para la financiación empresa-

rial debía ser sólido y contundente en términos cuantitativos. También extensible (ampliable en caso de que fuera necesario) pero también finito, porque el riesgo moral de una asistencia financiera demasiado prolongada es significativo. Como cualquier otra acción de financiación, debía ser, en definitiva, coherente con los incentivos y destinado a empresas que tuvieran visos de viabilidad pasada la pandemia. Este último punto es particularmente relevante tanto en España como en el contexto internacional, en la medida en que existe un debate desde la Gran Recesión sobre en qué medida se está produciendo una «zombificación empresarial». En particular, si políticas monetarias tan laxas y financiación excesivamente barata están propiciando que empresas no viables prolonguen un inevitable final y frenen procesos de renovación y mejora de la productividad (Helmerson *et al.*, 2021). También existe un temor a que, en el desarrollo de políticas de financiación públicas y privadas para afrontar la pandemia, puedan repetirse errores de previsión del pasado sobre la verdadera incidencia del inevitable aumento de la morosidad (Banerjee, Noss y Vidal Pastor, 2021).

Este papel de las entidades financieras como financiadoras de urgencia ha sido relevante, asimismo, a escala internacional. Çolak y Öztekin (2021) analizan el comportamiento crediticio durante la pandemia en 125 países y muestran que, a pesar de que se observa una caída de la financiación a medida que la incidencia sanitaria fue más significativa, esta resulta mucho menor en los países en los que se desarrollaron programas de financiación con avales públi-

cos y en los que las medidas de solvencia y desarrollo financiero han sido más intensas tras la crisis financiera. La caída en el crédito parece, de hecho, más achacable al aumento de la ansiedad e incertidumbre asociados al virus, que provocaron un incremento de la aversión al riesgo considerable (Bekaert, Engstrom y Xu, 2021). Diferentes estudios señalan que el *shock* negativo en el crédito fue particularmente intenso en los dos primeros meses de pandemia (Li *et al.*, 2020 ; Chodorow-Reich *et al.*, 2020; Greenwald, Krainer y Paul, 2020), al tiempo que las empresas acumularon efectivo y redujeron el recursos a sus líneas de crédito en el corto plazo (Acharya y Steffen, 2020). Beck y Keil (2021) señalan, no obstante, que la combinación temprana de financiación bancaria y avales públicos asociados fue un soporte importante para muchas empresas una vez que se asumió que la pandemia y sus efectos iban a permanecer un tiempo considerable.

El efecto sobre sus niveles de riesgo resulta difícil de determinar puesto que, aunque el nivel de incertidumbre y las posibilidades de impago aumentan con el problema sanitario, la relajación de algunos estándares de solvencia no facilita comprender aún cuál ha sido el impacto del coronavirus en los balances bancarios. En este punto, es conveniente señalar que la pandemia irrumpió tras la culminación de una importante fase de implementación de normativa de solvencia. Hernández de Cos (2021) señala que la pandemia ha logrado mostrar los beneficios que ha tenido el reforzamiento de la solvencia bancaria tras la crisis financiera, permitiendo a las entidades de crédito

mantener una elevada resiliencia y evitar una restricción crediticia grave durante la pandemia. En este sentido, los efectos contracíclicos de la normativa de capital podrían haber tenido resultados positivos, reduciendo el impacto macroeconómico de la COVID-19. En la misma línea, Enria (2021) sugiere que la solvencia acumulada en los años posteriores a la crisis financiera ha ayudado a amortiguar los efectos del coronavirus en el crédito y los recursos propios y estima que el impacto final de los problemas de insolvencia empresarial sobre los niveles de capitalización de la banca será reducido. Asimismo, señala que, aunque las autoridades supervisoras hayan podido relajar algunos estándares de requerimientos de solvencia para favorecer la financiación, también ha habido medidas prudenciales como las limitaciones al reparto de dividendos en los bancos.

En todo caso, los riesgos asumidos con el apoyo crediticio ante la pandemia deberán reflejarse a medio plazo en la banca. En el caso del sector en Europa, las estimaciones de Aiyar *et al.* (2021) consideran que, aunque el cumplimiento de los estándares de solvencia no estará en peligro en los próximos años, se observarán presiones y dificultades para aumentar los recursos propios, sobre todo aquellos que se estaban articulando a través de deuda convertible en capital (instrumentos híbridos como los CoCos). En su estudio, centrado en la banca europea, los autores señalan que las entidades financieras tendrán que hacer frente a los efectos de episodios de insolvencia empresarial de distinta incidencia en función de cada país y que podrán elevar los ratios de morosidad, introdu-

ciendo presión adicional sobre la solvencia y la rentabilidad. En todo caso, como señala la OCDE (2021) en su estudio internacional sobre la financiación bancaria ante la COVID-19, el impacto sobre la morosidad y la solvencia hubiera sido aún más grave de no haberse arbitrado medidas de apoyo ni programas de avales públicos, porque el número de insolvencias empresariales hubiera sido mucho mayor. Estima la OCDE que parte del capital convertible acumulado en los últimos años, principalmente en Europa en forma de CoCos, ayudará a amortiguar parte del *shock* derivado de quiebras o problemas de viabilidad empresarial y su impacto en los balances bancarios. En todo caso, este estudio también sugiere que la resiliencia bancaria se podría ver significativamente afectada en aquellos países en los que la resolución del problema sanitario (avance de la vacunación, reducción de la incidencia del coronavirus) se prolongue demasiado. En la misma línea, el Banco de Pagos Internacionales (2021) considera que no solo los requerimientos de solvencia, sino también los de liquidez, han ayudado a reducir el impacto de la pandemia en la economía y en el riesgo bancario.

La relevancia de las medidas supervisoras y, en general, de la banca como mecanismo de financiación ante la pandemia se revela también al comparar con los efectos de otros tipos de crédito no bancario. Así lo muestran Bao y Difang (2021), quienes analizan la provisión de crédito de instituciones bancarias y de entidades de «banca en la sombra» (en su mayoría del mundo *fintech*) durante la pandemia en Estados Unidos. Los resultados indican que, aunque la disposición a prestar de las

fintech crediticias fue mayor ante la irrupción del coronavirus, sus tasas de morosidad se triplicaron solamente tres meses después.

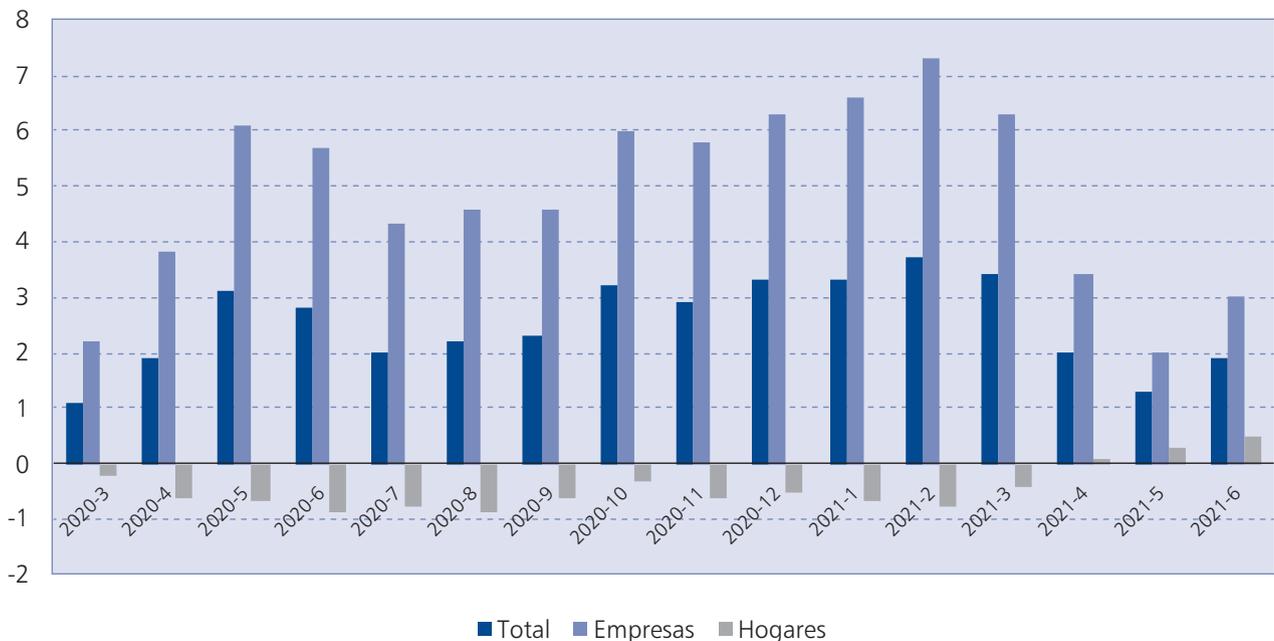
En cuanto al caso español, ¿cómo funcionó la financiación bancaria durante la pandemia y en qué medida puede verse afectada la morosidad? El sector bancario español llegó a marzo de 2020 con una situación de solvencia holgada y, ante la previsión de que la crisis sanitaria podría ser de fuerte impacto y prolongada, las primeras medidas que se adoptaron fueron de carácter previsor. Tan solo en el primer semestre de 2020 realizaron provisiones y saneamientos por valor de 26.500 millones de euros. Unido a los efectos de la crisis sanitaria en la economía, esto propició resultados negativos para el conjunto del sector. Según el Banco de España

(2021), la rentabilidad sobre el activo (ROA) de la banca española fue del -0,21 por 100 en 2020 y la rentabilidad sobre recursos propios del -3,1 por 100.

En todo caso, las entidades financieras redoblaron los esfuerzos por aumentar su solvencia. La ratio media de capital de primera categoría (CET1) aumentó en 71 puntos básicos, hasta el 13,3 por 100. Como se analizará más adelante, las ratios de solvencia se vieron, en parte, beneficiadas por algunas de las medidas adoptadas por las autoridades en respuesta a la pandemia, en un entorno en el que era preciso primar el crédito al sector privado. Los bancos españoles, como sus homólogos europeos, se han visto considerablemente afectados por el escenario económico de incertidumbre y la respuesta monetaria del BCE.

Desde que la pandemia se hizo particularmente manifiesta en marzo y hasta el mes de julio, las entidades financieras españolas aumentaron el recurso a la financiación a largo plazo del BCE (principalmente por vía *TLTRO*, *targeted longer-term refinancing operations*, por sus siglas en inglés) en 113.661 millones de euros. En ese mismo período, las entidades de crédito del conjunto de la eurozona elevaron su recurso a la financiación a largo plazo en 901.384 millones de euros. También es sustancial el incremento observado en esos cuatro meses en el recurso a los programas de compra de activos, 76.127 millones de euros en España y 538.129 millones de euros en el conjunto de la eurozona. Una de las consecuencias de este aumento en la liquidez ha sido una caída notable de los tipos de interés interbanca-

GRÁFICO 1
FINANCIACIÓN A HOGARES Y EMPRESAS DURANTE LA PANDEMIA
(Tasa interanual)



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

rios, conforme se ha constatado la extensión y prolongación de las acciones expansivas de los bancos centrales. En este sentido, el euríbor a 12 meses cerró 2020 en el -0,248 por 100 y en junio de 2021 se situaba ya en el -0,487 por 100.

En lo que se refiere a financiación de la economía real, el papel del sector bancario ha sido destacado durante la pandemia. Es preciso tener en cuenta que se partía de un contexto de un «desapalancamiento» progresivo de la economía española desde la crisis financiera, en el que la actividad crediticia venía siendo algo lánguida, más por escasez de demanda que por falta de oferta. Así, por ejemplo, la tasa interanual de financiación a hogares y empresas fue del 0,1 por 100 en 2018 y del 1,1 por 100 en 2019. Sin embargo, como muestra el gráfico 1, esta tasa fue del orden del 2-3 por 100 durante 2020 y especialmente elevada en el caso de las empresas. En los meses más delicados de confinamiento y restricciones de movilidad, la financiación a empresas se movió en tasas de entre el 4 por 100 y el 7 por 100. Se observa, asimismo, que en el primer semestre de 2021 se está produciendo una progresiva normalización, caracterizada por un incipiente despegue del crédito a hogares y una mayor moderación del destinado a empresas.

Este incremento de la financiación corporativa se da en un momento de cierta vulnerabilidad empresarial que ya era apreciable antes de la pandemia y que afecta a un gran número de países desde la crisis financiera. Como señala Arce (2020), con datos de la Central de Balances del Banco de España, al menos un 31 por 100 de las empresas españolas

presentaban rentabilidad negativa en 2019. De ellas, el 80 por 100 eran consideradas vulnerables (ratios de deuda/activo superior al 75 por 100). En 2020, se estimaba que el 18 por 100 de las empresas españolas se encontraban en situación de insolvencia debido a la pandemia, dado que su deuda neta superaba en más de 12 veces sus provisiones de beneficio para los dos próximos años. De ese 18 por 100, la mitad se consideraban viables y la otra mitad inviable.

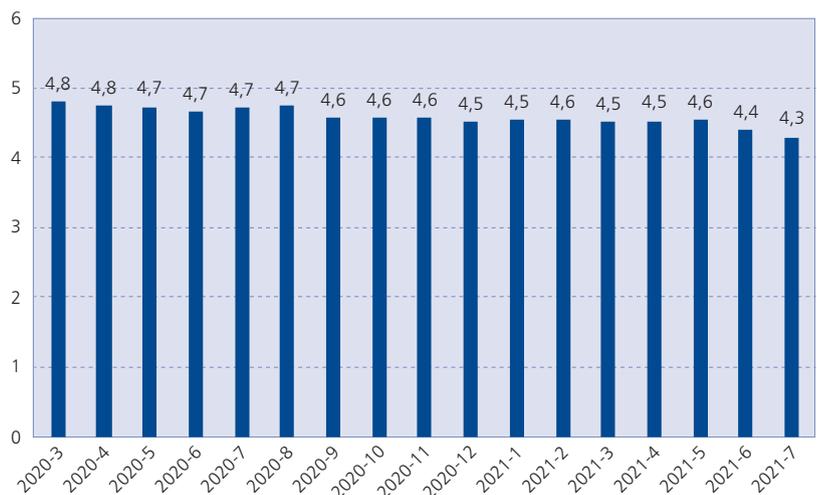
Las simulaciones del Banco de España realizadas por Blanco *et al.* (2021) en agosto de 2021 anticipan que la financiación empresarial y las ayudas públicas tuvieron un importante efecto mitigador de la crisis sanitaria, pero también apuntan a la existencia de algunos riesgos latentes relevantes. En particular, estos autores señalan que durante la pandemia se habría producido un aumento significativo de la proporción de compañías vulnerables (aquellas con patrimonio

neto negativo o con niveles de endeudamiento elevados), que afectaría particularmente a las pymes. Estiman, asimismo, que se habría producido un incremento de entre 2 y 3 puntos porcentuales de la proporción de empresas con riesgo de ser inviables por tener pérdidas continuadas hasta 2023, y de entre 3 y 4,7 puntos porcentuales en la de «aquellas que seguirían siendo viables, pero que tendrían dificultades para hacer frente a sus deudas con sus ingresos futuros esperados (empresas sobreendeudadas)». En términos económicos, calculan que la deuda no sostenible de las empresas que habrían pasado a encontrarse en esta última situación se situaría entre los 9.000 y los 18.600 millones de euros.

Estas cifras ilustran la necesidad –generalizada internacionalmente– de recuperar al tejido empresarial. No es sorprendente, en este contexto, que las oportunidades de financiación sean más selectivas de cara al proceso de recuperación económica. La distinción

GRÁFICO 2

ENTIDADES DE CRÉDITO: TASA DE MOROSIDAD



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

de empresas viables y no viables va a dar a los bancos un papel fundamental en el control de la morosidad y en ese proceso de destrucción-creación corporativo.

En todo caso, como se muestra en el gráfico 2, la morosidad no es aún acuciante para la banca española. De hecho, se ha mantenido en el entorno del 4,3 por 100-4,8 por 100 desde marzo de 2020 hasta julio de 2021. Incluso se observa un ligero descenso en los últimos meses de la serie. Según indica el Banco de España (2021) en su *Informe Anual*, «este comportamiento agregado podría explicarse, al menos en parte, por la naturaleza de la perturbación que ha causado la crisis actual – eminentemente transitoria –, la ausencia de desequilibrios financieros previos y la efectividad de las medidas de política económica implementadas para mitigar el impacto de la pandemia. En cualquier caso, a nivel más desagregado, se han observado algunos incrementos de la tasa de dudosos en determinadas carteras, como la de consumo, y en algunas de las ramas de actividad más afectadas por la crisis en la parte final del año. También han aumentado los préstamos en vigilancia especial, lo que podría considerarse un cierto indicio anticipado de un potencial deterioro en la calidad crediticia de los préstamos».

No obstante, la morosidad se manifiesta con cierto retardo y, en particular, cuando el empleo se resiente de forma significativa. Aunque este último ha sido el caso español, la financiación proporcionada por los bancos, por un lado, y la disponibilidad de instrumentos como los ERTE, por otro, han propiciado que el paro no avan-

ce de forma aún más palpable. Con todo, como indican Carbó y Rodríguez (2021), la expectativa sobre lo que queda hasta bien entrado el 2022 es que ese deterioro se haga patente, aunque las estimaciones respecto a su incidencia final son de geometría variable. Es más, dependerán de forma muy importante de cuánto pueda mantenerse la protección social de los ERTE, de la velocidad de la recuperación económica y, especialmente, de que se reduzca la incertidumbre sobre la incidencia sanitaria en la actividad económica.

En cuanto a las entidades financieras españolas, el elemento central de su acción se dio en colaboración con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) en varias rondas de financiación de préstamos en condiciones favorables con el aval de esta institución pública. Con datos a junio de 2021, se habían concedido 120.706 millones de euros en más de un millón de operaciones de préstamo. El 98 por 100 de las garantías y el 70 por 100 del capital se destinaron a pymes y autónomos. Sectores particularmente afectados como los minoristas, hostelería y transporte concentraron gran parte de la financiación.

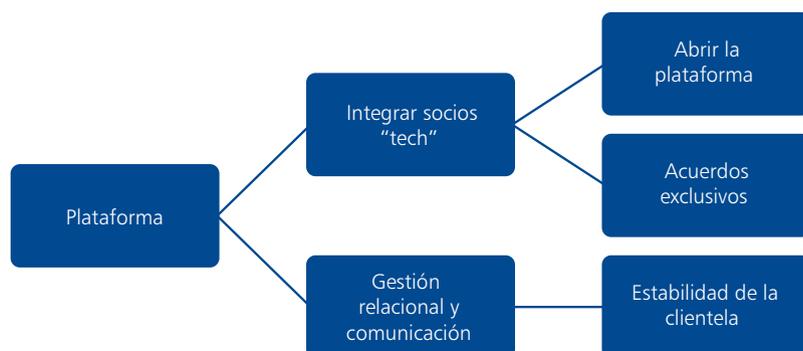
2. El avance hacia las plataformas bancarias

La industria de servicios de intermediación financiera, como otros sectores de servicios, se mueve de forma inevitable hacia un modelo de múltiples lados de oferta y demanda interconectados a los que se denomina de forma genérica plataformas. Es la respuesta natural a la dificultad que existe para reducir los costes marginales de servicio en

los canales de banca tradicional (Philippon, 2016). Como señala Boot (2017) el nuevo modelo es asimilable a un supermercado bancario donde participa una variedad creciente de proveedores. Por un lado, nuevos competidores con sistemas de información y comunicación avanzados para obtener información de sus clientes a través de su *hardware*, *software* o redes sociales. Por otro lado, proveedores de origen financiero y con diferentes niveles de adaptación tecnológica. En todo caso, el dominio de la posición competitiva se logra, de forma transversal, mediante innovaciones que dan mayor valor añadido que nunca a la información. En este punto Boot *et al.* (2021) indican que, aunque los bancos no suelen tener acceso a información no financiera de sus clientes, las empresas tecnológicas sí que la tienen, de forma masiva y con gran capacidad para su gestión, lo que amplifica el desafío para la banca. El gran «elefante en la habitación» son las grandes tecnológicas o *bigtech*, que pueden integrar negocios financieros de forma horizontal o vertical (mediante adquisiciones o sumando líneas de negocio) (De la Mano y Padilla, 2018).

El gráfico 3 esquematiza las opciones estratégicas de los bancos para avanzar en el modelo de plataforma. Se trata de formas no necesariamente excluyentes. Por un lado, puede optarse por abrir la plataforma. Esto permitiría a otros proveedores financieros y no financieros ofrecer sus servicios en los canales de la entidad financiera. Aunque esto pudiera, en alguna medida, introducir competencia dentro del propio canal, permite también a los usuarios tener una mayor valoración del servicio ofrecido

GRÁFICO 3
OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA LOS BANCOS PARA AVANZAR
EN EL MODELO DE PLATAFORMAS



Fuente: Elaboración propia.

por la plataforma, al ser más amplio. Asimismo, los servicios más propios y especializados de la entidad financiera (crediticios, de pago) pueden compatibilizarse con otros y retener clientes. Otra opción son los acuerdos en exclusividad. Esto puede darse, por ejemplo, entre un banco y un socio tecnológico en múltiples formatos. Uno habitual en los canales bancarios actuales es la comercialización de terminales móviles y otros productos tecnológicos de un determinado proveedor en la red bancaria, excluyendo productos similares de otras empresas «tech» en esa red.

Estas opciones dan lugar a múltiples combinaciones de contratos y servicios que pueden integrarse en la plataforma para su distribución fundamentalmente *online*. Sin embargo, como se observa en la parte inferior del gráfico 3, las entidades financieras deben ser especialmente cuidadosas en la configuración de la gestión relacional y la comunicación. Por un lado, porque muchas de ellas han ido creando su valor relacional a partir de modelos anteriores basados en

la presencia física que siguen teniendo un valor (aunque sea generacionalmente decreciente). Por otro lado, porque no cuentan con las capacidades de comunicación y gestión de la información de las grandes empresas tecnológicas.

Como describen Brazoli, Rainone y Sup (2021), la pandemia de la COVID-19 ha sido un campo experimental especialmente propicio para analizar la implantación de servicios basados en plataformas en banca. Las restricciones de movilidad han obligado a los bancos a hacer un uso más intensivo de tecnologías de la información para acomodar a una demanda creciente de servicios financieros digitales. Estos autores encuentran, además, que los intermediarios con mayor disponibilidad de canales digitales han sido también aquellos que han proporcionado más financiación a empresas durante la pandemia, si bien conviene destacar el hecho de que se trata, fundamentalmente, de empresas con las que se había desarrollado un vínculo relacional anterior basado en la presencia física (oficinas).

Carletti *et al.* (2021) ofrecen un análisis comprensivo de hasta qué punto la COVID-19 ha podido cambiar los modelos bancarios. En cierto modo, consideran la pandemia un espaldarazo o culminación para el salto tecnológico que la banca ha intentado realizar desde la crisis financiera. Para estos autores, no se trata solo de que la demanda de servicios financieros esté cambiando hacia un modelo más digital, sino que la presión regulatoria y lo prologando de una situación de tipos de interés excesivamente reducidos hace inevitable aligerar estructuras y optar por un cambio en el perfil y capacidades del empleado promedio bancario, con un mayor peso de las tecnologías de información. En particular, las entidades financieras han podido comprobar ya la importancia de este cambio (y de la competencia que acarrea) en los servicios de pago, que se han vuelto de forma mayoritaria digitales y dominados por las externalidades de red (más importantes de forma exponencial cuantos más proveedores y consumidores los adoptan). En todo caso, hay un espacio temporal y de negocio propio de los bancos que les da cierto margen para la respuesta competitiva. Es el nicho de mercado que tiene el ser entidades tomadoras de depósitos, un segmento que, de momento, la mayor parte de los competidores rehúye por implicar un mayor escrutinio regulatorio. Asimismo, los bancos han demostrado, al menos de momento, que han gestionado mejor la privacidad y la protección de datos de sus clientes, algo especialmente sensible cuando se maneja información financiera.

III. EVOLUCIÓN FINANCIERA Y TECNOLÓGICA EN LA BANCA ESPAÑOLA

Tal vez sea una cuestión repetida, pero es precisamente la persistencia del desafío la que le hace mantener gran relevancia: la dificultad para elevar la rentabilidad sigue siendo la gran referencia para la banca española y europea. La rentabilidad sobre recursos propios cayó en 2020, con los efectos de la pandemia un 3,5 por 100 (gráfico 4). Interrumpía así una senda de relativa recuperación, aunque 2019 había sido ya un año de menor rentabilidad en un contexto de incertidumbre sobre la recuperación económica. Gran parte de la dificultad se debe a un contexto monetario expansivo muy prolongado, en el que los tipos de interés ultrarreducidos han presionado a la baja sobre los márgenes de intereses. Han sido varias las ocasiones en las que los bancos centrales han amagado con retirar estímulos, pero las dudas sobre la fortaleza del crecimiento económico y la concurrencia de factores sobrevenidos (el último, la pandemia) han retrasado ese tipo de decisiones. En la medida en que se espera que esta retirada progresiva de estímulos pueda iniciarse en la Eurozona en 2022, será posible divisar un contexto financiero de mayor normalización para la generación de márgenes y rentabilidad.

Con los márgenes de intereses a la baja, las comisiones han aumentado su relevancia como fuente de ingresos. Durante mucho tiempo, las entidades financieras han competido (en cierto modo, siguen haciéndolo) para ofrecer servicios libres de comisiones o con comisiones reducidas y esto dificulta revertir ese camino porque se genera

una cultura de coste reducido entre la clientela. Los incrementos han sido limitados. Como muestra el gráfico 5, mientras que los ingresos netos por co-

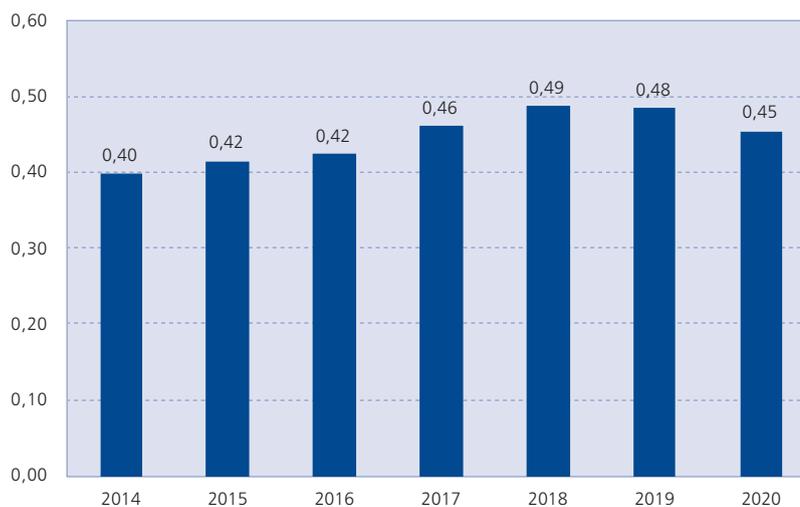
misiones representaban el 0,40 por 100 de los activos totales en 2014, en 2019 supusieron el 0,48 por 100 y en 2020 bajaron al 0,45 por 100.

GRÁFICO 4
RENTABILIDAD SOBRE RECURSOS PROPIOS (ROE).
SECTOR BANCARIO ESPAÑOL
(Porcentaje)



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

GRÁFICO 5
INGRESOS NETOS POR COMISIONES. SECTOR BANCARIO ESPAÑOL
(Porcentaje activos totales)



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

GRÁFICO 6
VALOR DE MERCADO DE LOS BANCOS ESPAÑOLES:
IBEX BANKS VS IBEX 35



Fuentes: Bolsas y Mercados Españoles (BME) y elaboración propia.

A pesar de lo ajustado de la generación de márgenes, el mercado parece haber girado hacia una percepción más positiva del valor de las acciones de los bancos españoles. Varios factores parecen contribuir a ello. Por un lado, un cambio de composición, generalizado internacionalmente, en las carteras de inversión que está primando el negocio financiero ante la mayor presión regulatoria y la relativa sobrevaloración que tenían otros sectores como el tecnológico. En segundo lugar, las valoraciones habían sido, tal vez, demasiado punitivas en los últimos años y, por lo tanto, ha quedado un recorrido al alza atractivo para la acción. En tercer lugar, el mercado anticipa que las entidades financieras están realizando esfuerzos de aligeramiento de estructuras y de transición hacia un modelo de plataformas que refuerza su eficiencia tanto en costes como en ingresos, al tiempo que siguen siendo entidades acostumbradas a lidiar con una regulación abrumadora y

elevadas cargas de cumplimiento normativo, lo que constituye una barrera de entrada relativa para otros competidores. En el gráfico 6, tomando como referencia el inicio de la pandemia, puede observarse que tras las

dudas iniciales, el índice que recoge el valor de mercado de las entidades financieras cotizadas (IBEX Banks) se ha comportado de forma más favorable que el IBEX 35 y, de hecho, había recuperado en torno a un 12 por 100 de su valor a agosto de 2021.

Por otro lado, si desde la crisis financiera se había hecho palpable un proceso de reestructuración con reducción de oficinas y de empleados, se ha retomado con intensidad con el empujón para la demanda de servicios digitales que ha supuesto la pandemia, unido a la necesidad de seguir aumentando la eficiencia operativa. Como se muestra en el gráfico 4, el número medio de oficinas por entidad bancaria ha pasado de 231 en 2014 a 196 en el primer trimestre de 2021.

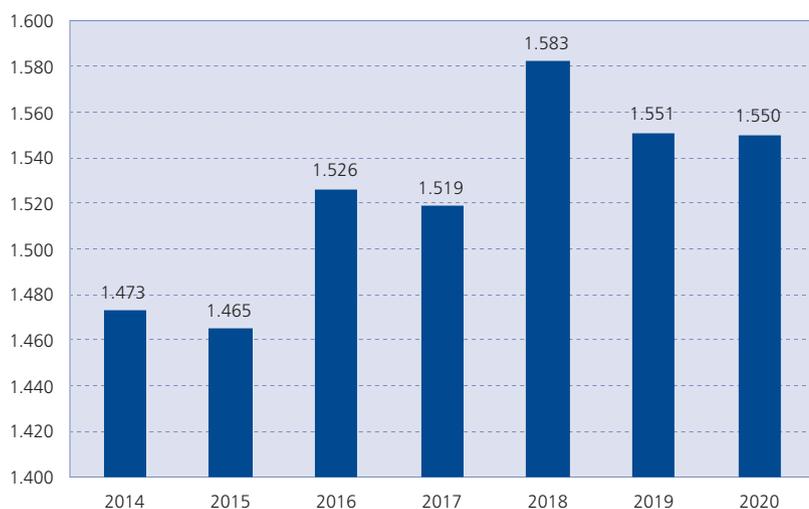
También ha disminuido el número de empleados. Según datos del Banco de España, de 203.305 en 2014 a 175.185 en 2020. Sin embargo, la ratio de empleados por entidad (gráfi-

GRÁFICO 7
OFICINAS POR ENTIDAD. SECTOR BANCARIO ESPAÑOL



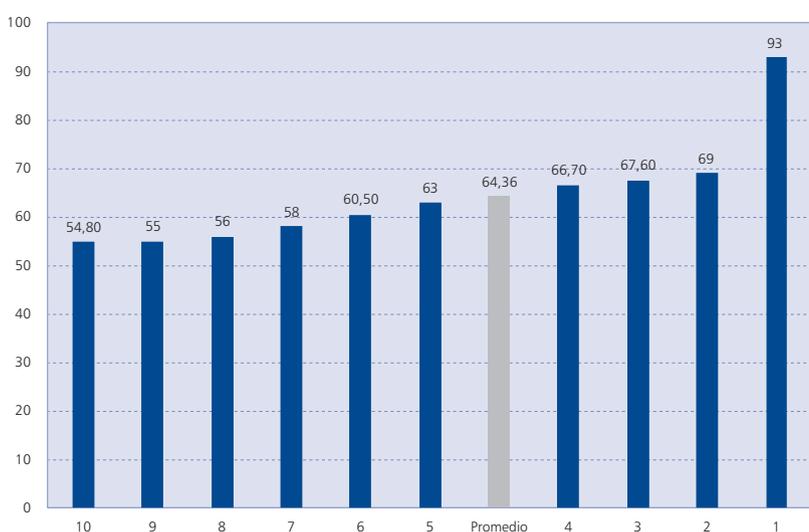
Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

GRÁFICO 8
EMPLEADOS POR ENTIDAD. SECTOR BANCARIO ESPAÑOL



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

GRÁFICO 9
PORCENTAJE DE CLIENTES DIGITALES (TOP-10 BANCOS ESPAÑOLES)



Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de las entidades financieras.

co 8) parece mantenerse, por el efecto sobre el número de instituciones que implican los procesos de fusión y adquisición. Así, en 2014 la ratio era 1.473 empleados por banco y en 2020 fue 1.550.

En paralelo a la reducción de la infraestructura física, las entidades financieras españolas avanzan en su «plataformización». En el gráfico 9 se muestra el porcentaje de usuarios con alta y actividad online en las diez

entidades financieras españolas de mayor dimensión. Los porcentajes varían entre el 54 por 100 y el 93 por 100 y el promedio es del 64 por 100, lo que sugiere que tres de cada cinco clientes bancarios españoles están digitalizados bancariamente.

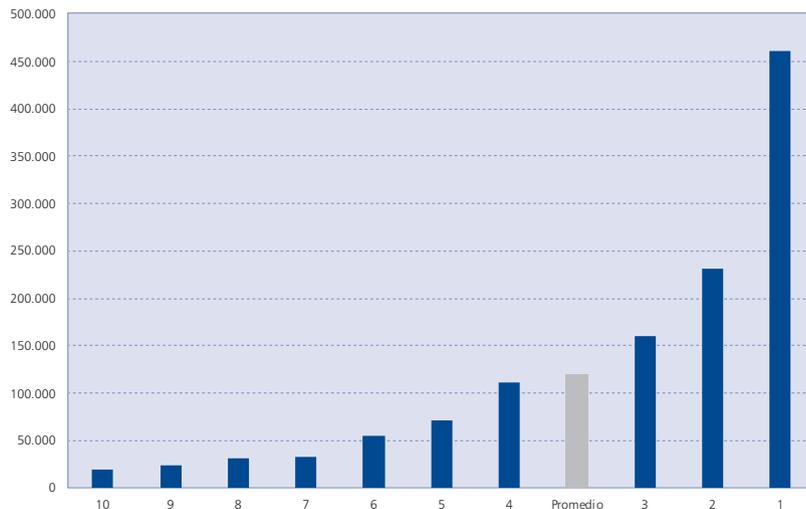
Parte de esta digitalización financiera se produce a través de la descarga de aplicaciones bancarias en dispositivos móviles. Los datos recopilados en el gráfico 10, para el top-10 de bancos españoles por dimensión, muestran que los clientes de estas entidades realizan un promedio de 119.603 descargas de apps de servicios bancarios online.

Que la apuesta por avanzar hacia el modelo de plataforma es decidida se muestra también en el gasto realizado en «tecnología y sistemas», tal como las entidades recogen en sus informes anuales. Para el top-10 de la banca española, este gasto pasó de 2.313 millones de euros en 2014 a 4.233 en 2020 y, de prolongarse la tendencia observada, se espera que supere los 6.000 millones de euros en 2025.

IV. NUEVOS MODELOS BANCARIOS Y COMPETENCIA

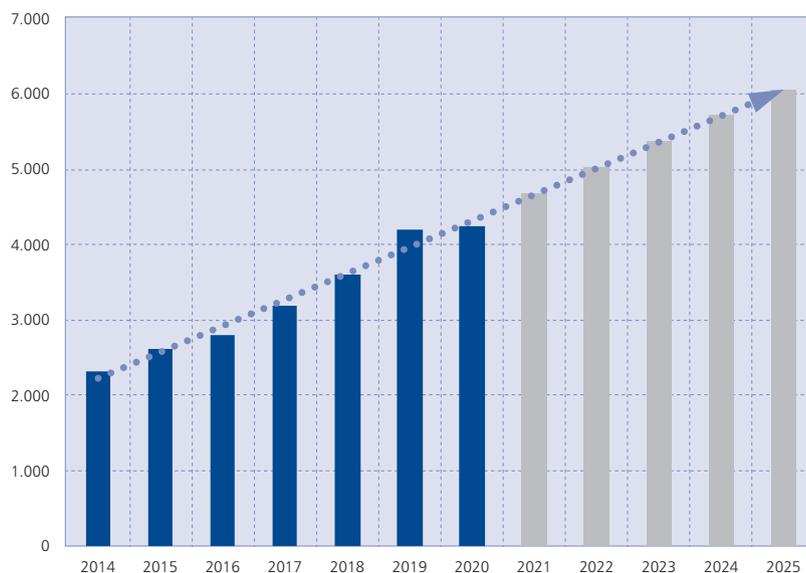
Como revelan las cifras del apartado anterior, la tecnología es uno de los aspectos más relevantes y el modo en el que se está implementado –y sus consecuencias competitivas– están cambiando la configuración del sector en España, con una disminución generalizada del número de empleados y oficinas y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Históricamente, el sector bancario español ha adoptado de forma avanzada innovaciones tecnológicas en

GRÁFICO 10
DESCARGAS MENSUALES DE APPS BANCARIAS
(TOP-10 BANCOS ESPAÑOLES)



Fuentes: Crunchbase, Apptopia y elaboración propia.

GRÁFICO 11
GASTO TECNOLÓGICO (TOP-10 BANCOS)
(Millones de euros)



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

canales de distribución, pagos e informatización. El reto de la digitalización –con la incorporación de múltiples tecnologías

de gestión de grandes datos, de computación en la nube o de inteligencia artificial, entre otras– alcanza cotas que van

más allá de la competencia dentro del sector o del modelo tradicional de intermediación financiera. En primer lugar, porque se hace cada vez más evidente que los servicios bancarios se orientan como grandes plataformas en las que el principal *input* es la información. En segundo lugar, esta forma de organización invita a la entrada en los servicios bancarios de competidores del mundo tecnológico, para los que el manejo de datos y los servicios multiplataforma son connaturales. En este sentido, la banca está obligada a reestructurarse en este nuevo entorno competitivo porque sus costes de intermediación pueden ser mayores que los de operadores puramente digitales. La orientación hacia un modelo de plataformas parece inevitable porque son cada vez más las formas de relación entre clientes y empresas que las tecnológicas dominan. En ese escenario, los bancos y otros proveedores financieros convencionales arriesgan participar meramente ofreciendo sus productos estandarizados a esa plataforma, con la consiguiente pérdida de buena parte de la relación con el cliente y de los ingresos asociados con ella. Los bancos tradicionales afrontan competencia horizontal (entre operadores tradicionales) y vertical de otros sectores (tecnológicos, comunicación). El campo de juego no está aún definido ni equilibrado y será particularmente intenso en un segmento en el que la financiación es muy relevante para la recuperación: las pymes.

Los bancos tradicionales, además, se enfrentan a otros problemas en paralelo, como un entorno de tipos negativos o ultrarreducidos que limita su rentabilidad o una profusa regulación. A pesar de ello, las enti-

dades financieras han contado hasta hace poco con la ventaja del control de la información sobre datos financieros. Sin embargo, esta ventaja parece desvanecerse con la aplicación de la Segunda Directiva de Servicios de Pago (PSD2, por sus siglas en inglés). Esta normativa hace posible que se pueda pedir a un banco a que facilite nuestra información a otros proveedores. Bien es cierto que, hasta la fecha –y con las precauciones que una evaluación de este tipo requiere– los bancos se han visto menos afectados por problemas de pérdidas de datos o abusos de privacidad que las *bigtech*. Sea como fuera, las entidades financieras pueden estar perdiendo la gran ventaja informativa que atesoraban y que quizá no pudieron o supieron desarrollar con más rapidez y eficacia, por su modelo más basado en relaciones presenciales y por los esfuerzos de reestructuración y normativos tras la crisis financiera. Las grandes tecnológicas hoy adquieren y procesan numerosos datos (geolocalización, búsquedas, relaciones sociales) y también tienen ya acceso a los financieros gracias a la PSD2. En lugar de compartir su información, la rentabilizan en múltiples usos de cesión empresarial (publicidad, detección de necesidades de demanda) hasta el punto de que cada *bigtech* vende la información de cada aplicación que usa cada cliente a una media de 18 empresas. La banca está intentando contrarrestar con la que, tal vez, es su última baza de competitividad, sus mayores habilidades en la gestión financiera. Asimismo, aunque de forma desigual, el sector bancario está contando con crecientes capacidades de inteligencia artificial.

En cuanto a las formas de servicio, los procesos de concentración en el sector bancario se han ido produciendo por varios motivos y con diferentes intensidades desde la crisis financiera. Inicialmente, fueron muchas las entidades en toda Europa que procedieron a absorber a otras cuya viabilidad tras los estragos de aquella crisis se veía comprometida. Asimismo, se comenzó a hacer evidente que la industria bancaria estaba afectada por un exceso de oferta lo que, combinado con las dificultades de financiación en mercados mayoristas y los procesos de reestructuración (reducción de oficinas y empleados), ha ido dando paso a un sector bancario europeo con menos entidades y un tamaño medio más elevado. Las ganancias de eficiencia también se han identificado en la progresiva transformación de los servicios bancarios en un entorno digital multicanal. Este tipo de estructura ha motivado que vuelvan a hacerse patentes las economías de escala en el sector, lo que también incide en la búsqueda de un mayor tamaño, tanto de forma orgánica como mediante procesos de fusión y adquisición.

Las implicaciones de la transformación competitiva y tecnológica de la banca son muy relevantes. En primer lugar, porque nuevos modelos de gestión de la información como el aprendizaje automático o la inteligencia artificial pueden ayudar a discriminar de forma más exacta los riesgos de cada operación, así como detectar nuevas oportunidades en sectores pujantes o en nuevos negocios y *start-ups* donde no se cuenta con un historial informativo estándar sobre la situación de las empresas. En segundo lugar, porque con la expansión fiscal que se está produciendo y

que se va a ampliar con la llegada de fondos europeos, será preciso mantener flujos de inversión hacia los sectores donde lleguen las inversiones, para rentabilizarlas a largo plazo. En este sentido, el aumento de la competencia y la accesibilidad financiera que trae la nueva concurrencia tecnológica en banca puede ser también positivo.

V. CONCLUSIONES: ALGUNAS RESPUESTAS PROVISIONALES ANTE EL CAMBIO DE PARADIGMA

En este artículo se analiza la evolución y perspectivas estratégicas del sector bancario español tras la pandemia. A modo de conclusión, a partir de los datos y el análisis de las secciones anteriores, se ofrecen algunas respuestas (no necesariamente definitivas) a las preguntas planteadas en la introducción sobre cómo está afrontando la banca española el desafío de un cambio de paradigma en el negocio financiero y en la tecnología y canales de servicio:

1. ¿Cómo se avanza hacia el modelo de servicios de plataforma y cuáles son sus implicaciones?

Los bancos españoles continúan reduciendo su estructura física, especialmente tras la pandemia, lo que redundará en un proceso de reestructuración que se inició tras la crisis financiera y que ha sido particularmente intenso en España comparado con otros países de su entorno. Tres de cada cinco clientes son usuarios activos de canales *online* y el número de descargas de *apps* bancarias en teléfonos móviles supera las 100.000 mensuales. En todo caso, la transición desde el modelo basado en atención

en oficina hacia la gestión online se realiza de forma progresiva, puesto que la sucursal bancaria continúa teniendo un valor relacional y de negocio, aunque sea decreciente conforme avanza y mejora la atención y servicio *online*.

2. ¿Hasta dónde puede elevar la banca española su rentabilidad y de qué factores depende?

La rentabilidad va a depender de factores exógenos y de las opciones estratégicas relacionadas con cómo se incorpora el negocio basado en servicios de plataforma. Entre los primeros, destaca la evolución del entorno monetario –en particular, de los tipos de interés– y en qué medida puede normalizarse una generación de márgenes compatible con la función nuclear de la intermediación financiera: tomar ahorro y dar crédito. En cuanto a los factores relacionados con la «plataformización», en este artículo se muestran diferentes opciones estratégicas que incluyen acuerdos y cooperación con distintos operadores, en exclusiva o de forma abierta, dando valor a plataformas cada vez más amplias y con más posibilidades de servicio. Estos avances están siendo positivamente valorados por los mercados, que anticipan un recorrido al alza en el valor de la acción bancaria.

3. ¿Qué tipo de competencia genera el nuevo modelo de banca y cómo cambia la estructura del mercado?

El propio modelo basado en plataformas digitales de servicios implica la convivencia en un ecosistema digital de múltiples proveedores financieros, tecnológicos y de comunicaciones.

En todo caso, los bancos siguen contando con ventajas en la gestión de información financiera y en su desarrollo dentro de un marco de estricto y exigente cumplimiento normativo y privacidad que les sigue dotando de un carácter diferencial. Aunque en algunos segmentos (como los pagos) ha aumentado de forma ostensible la competencia entre proveedores bancarios y no bancarios, las exigencias regulatorias han propiciado que sean más factibles acuerdos de cooperación que una competencia abierta en cada segmento de negocio.

4. ¿Qué retos hay en regulación de solvencia y cómo los acometen los bancos españoles?

Aunque las entidades financieras españolas parten de niveles de solvencia algo inferiores a las del promedio de la eurozona, los niveles de capitalización relativa han aumentado en los últimos años y se está pudiendo responder con garantías a las exigencias de solvencia, liquidez

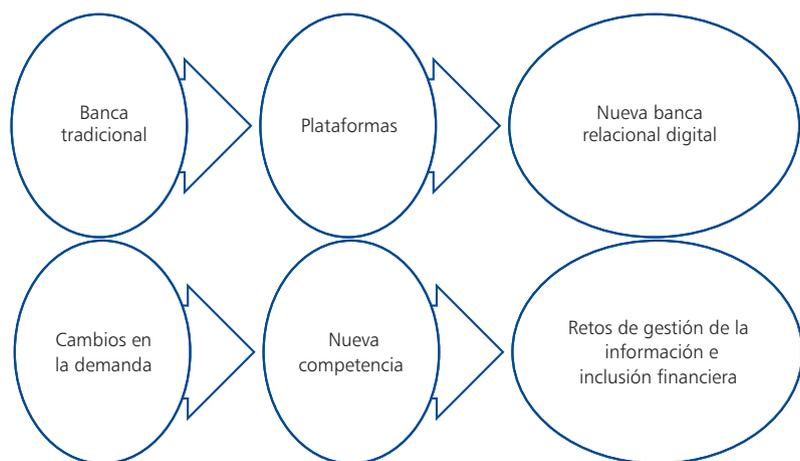
y activos susceptibles de conversión en capital que requiere la normativa de recursos propios europea y que debe cerrarse hacia finales de 2022. Los procesos de integración pueden también estar favoreciendo este reforzamiento.

5. ¿Cómo se definen los nuevos servicios bancarios y la nueva relación banca-cliente en España con el cambio tecnológico?

Aunque el cambio de modelo de servicio parece inevitable, el sector bancario español, como otros con un marcado carácter minorista y de banca amplia o universal, no puede obviar el valor relacional acumulado con los clientes en su modelo de amplia cobertura física. Como muestra el gráfico 12, ese modelo debe ahora transformarse hacia un servicio de banca relacional más digital, donde lo intangible no debe confundirse con una pérdida de confianza o de servicio continuado. Aunque

GRÁFICO 12

MODELO BANCARIO DE SERVICIOS DE PLATAFORMA Y SUS IMPLICACIONES



Fuente: Elaboración propia.

se atiendan los cambios en la demanda y se propongan y fomenten canales de servicio digitales, hay porcentajes de población con dificultades para una transición rápida hacia el modelo de plataformas que requieren de algún tipo de atención especializada para evitar problemas de exclusión financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCE, O. (2020). *El impacto de la crisis del COVID-19 sobre la situación financiera de las empresas no financieras en 2020: evidencia basada en la Central de Balances*. Diciembre de 2020. <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14317/1/arce011220.pdf>
- ACHARYA, V. V. y STEFFEN, S. (2020). The risk of being a fallen angel and the corpo- rate dash for cash in the midst of COVID-19. *Review of Corporate Financial Studies*, 9, pp. 430-471.
- AIYAR, S., CHI DAO, M., JOBST, A. A., MINESHIMA, A. y MITRA, S. (2021). COVID-19: How Will European Banks Fare? Fondo Monetario Internacional, European Department, n.º 21/08.
- BANCO DE ESPAÑA (2021). *Informe Anual 2020*. Madrid: Banco de España. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf
- BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES (2021), Basel Committee's reforms helped cushion the impact of COVID-19 shock on Banks, nota de prensa. 6 de julio de 2021: <https://www.bis.org/press/p210706.htm>
- BANERJEE, R., NOSS, J. y VIDAL PASTOR, J. M. (2021). Liquidity to solvency: transition cancelled or postponed? *BIS Bulletin*, 40. Bank for International Settlements.
- BAO, Z. y DIFANG, H. (2021). Shadow Banking in a Crisis: Evidence from FinTech during Covid-19. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. En prensa.
- BECK, T. y KEIL, J. (2021). Bank performance in the time of COVID-19: Evidence from the US. VoxEU, 11 marzo 2021: <https://voxeu.org/article/bank-performance-time-covid-19>
- BEKAERT, G., ENGSTROM, E. C. y XU, N. R. (2021). The time variation in risk appetite and uncertainty. *Columbia Business School Research Paper*, pp. 17-108.
- BLANCO, R., MAYORDOMO, S., MENÉNDEZ, Á. y MULINO, M. (2021). El impacto de la crisis del COVID-19 sobre la vulnerabilidad financiera de las empresas españolas. Banco de España. *Documentos Ocasionales*, 2119. Agosto 2021.
- BOOT, A. W. A (2019). Bank Strategy in the world of Fintech. *International Banker*, 2019, pp. 52-55.
- BOOT, A. W. A., HOFFMAN, P., LAEVEN, L. y RATNOVSKI, L. (2021). Fintech: what's old, what's new?, *Journal of Financial Stability*, 53.
- BRANZOLI, N., RAINONE, E. y SUP, I. (2021). Banks' IT adoption and lending during the Pandemic. VoxEU, 23 agosto 2021: <https://voxeu.org/article/banks-it-adoption-and-lending-during-pandemic>
- CARBÓ VALVERDE, S. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, F. (2021). Sector financiero y economía real ante el COVID-19: situación y perspectivas para el otoño. *Cuadernos de Información Económica*, 278, pp. 29-35. Funcas.
- CARLETTI, E., CLAESSENS S., FATÁS, A. y VIVES, X. (2021), The Bank Business Model in the Post-COVID-19 World. *The Future of Banking*, n.º 2. IESE y CEPR.
- CHODOROW-REICH, G., DARMOUNI, O., LUCK, S. y PLOSSER, M. (2020). *Bank liquidity provision across the firm size distribution*. Mimeo.
- ÇOLAK, G. y ÖZTEKİN, Ö. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on bank lending around the world. *Journal of Banking and Finance*, en prensa.
- ENRIA, A. (2021). *European banks in the post-COVID-19 world*. Discurso en el Morgan Stanley Virtual European Financials Conference, Frankfurt am Main, 16 marzo 2021 <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2021/html/ssm.sp210316~55c3332593.en.html>
- GREENWALD, D. L. , KRAINER, J. y PAUL, P. (2020). The credit line channel. *Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper*, 2020-2026.
- HELMERSSON, T., MINGARELLI, L., MOSK, B., PIETSCH, A., RAVANETTI, B., SHAKIR, T. y WENDELBORN, J. (2021). Corporate zombification: post-pandemic risks in the euro area. *Financial Stability Review*, May 2021, pp. 92-100. European Central Bank.
- HERNÁNDEZ DE COS, P. (2021). Basel III implementation in the European Union. Introductory remarks. Discurso en el Eurofi panel on Basel III implementation in the EU Ljubljana, 10 de septiembre de 2021.
- LI, L., LI, Y., MACCHIAVELLI, M. y ZHOU, X. (2020). *Runs and interventions in the time of COVID-19: Evidence from Money Funds*. Mimeo.
- LI, L., STRAHAN, P. E. y ZHANG, S. (2020). Banks as lenders of first resort: Evidence from the COVID-19 Crisis. *Review of Corporate Financial Studies*, 9, pp. 1-29.
- DE LA MANO, M. y PADILLA, J. (2018). BigTech Banking. *Journal of Competition Law & Economics*, 14(4), pp. 494-526.
- OCDE (2021). *The COVID-19 crisis and banking system resilience: Simulation of losses on non-performing loans and policy implications*. Paris: OECD.
- PHILIPPON, T. (2016). The FinTech Opportunity. *Working Paper*, 22476. National Bureau of Economic Research.