

Hacia un nuevo modelo de servicios bancarios minoristas

Santiago Carbó
Francisco Rodríguez*

1. Introducción

Los sectores bancarios de todo el mundo afrontan transformaciones de gran calado derivadas de la crisis financiera. En lo que al negocio se refiere, la propia crisis parece evidenciar el agotamiento de un modelo, en el que las excesivas dependencias sectoriales, por un lado, y prácticas de gestión del riesgo inadecuadas, por otro, obligan a encontrar y desarrollar nuevos paradigmas. El cambio afecta a los mercados, a la tecnología, a la captación de ahorro y, en definitiva, a los destinos de la financiación e inversión. Eso sí, el crédito sigue siendo la piedra angular de la actividad bancaria y esa función esencial siempre permanece mientras que lo que cambia es el modo y los canales por los que se conduce y la forma de gestionar los riesgos que acarrea.

No son éstas cuestiones triviales porque, en la interacción entre sistema financiero y economía real, el papel del crédito como mecanismo impulsor es fundamental y muchas economías —la española entre ellas— no pueden permitirse una recuperación económica sin crédito (*creditless recovery*). Este debate ha llegado incluso hasta la reunión de Jackson Hole organizada por el Banco de la Reserva Federal de Kansas City, donde banqueros centrales de todo el mundo se reúnen anualmente para dirimir las políticas más efectivas para estimular la economía. En la edición de este año, celebrada a finales de agosto, el papel del crédito ha sido ampliamente discutido y debatido como eje de la recuperación. En particular, llamó la atención el documento presentado por Carmen Reinhart y Vincent Reinhart en el que analizaban los efectos de largo plazo de crisis como las

actuales¹. Para estos autores, la crisis ha venido precedida de una expansión desmesurada del crédito en la última década y serán precisos al menos otros diez años de crecimiento mucho más moderado del crédito para corregir el excesivo endeudamiento generado, lo que repercutirá sobre el PIB y el empleo, que crecerán a ritmos más lentos de lo que lo hicieron en los años que precedieron a la crisis. Si finalmente esto se traducirá o no en una década perdida en cada país depende de muchos factores y, entre ellos, de la capacidad de adaptación de la industria financiera a este nuevo entorno. En este sentido, tratar de delimitar los horizontes por los que pueden guiarse los servicios bancarios en los próximos años deviene un ejercicio tan complejo como decisivo.

En este artículo se presta atención a los retos de la banca minorista en su transición hacia un nuevo modelo y se extraen lecciones para el caso español. El entorno hace algo más compleja esta tarea en la medida en que aunque las pruebas de esfuerzo bancarias, publicadas en el mes de julio, redujeron en buena medida las tensiones de los mercados de deuda (en particular, para España) éstas no han desaparecido. Además, se hace ya evidente la llegada de una nueva y exigente agenda regulatoria, en particular en lo referente a solvencia, a medida que se configuran los requerimientos de Basilea III. Teniendo en cuenta estos factores, este artículo analiza los desafíos de los servicios bancarios minoristas para los próximos años y las exigencias que suponen para el sistema financiero español. Para ello, a esta introducción sigue un análisis de qué ha cambiado en la actividad bancaria con la crisis financiera, con una comparación del sector bancario español con otros países europeos. En ese segundo apartado,

* Universidad de Granada y FUNCAS.

¹ Véase Reinhart y Reinhart (2010).

además, se identifican las debilidades y fortalezas en la transición hacia nuevas formas de negocio. El tercer apartado se centra en el caso español y en qué será preciso cambiar para poder adaptar ese nuevo modelo de negocio. El artículo se cierra con un resumen de las principales conclusiones e implicaciones en el cuarto apartado.

2. El negocio bancario: ¿Qué ha cambiado con la crisis financiera?

Al margen del conjunto de operaciones de rescate y de los planes de ayuda y reestructuración que se pusieron en marcha en 2008 en muchos países, la industria bancaria ha sufrido una de las consecuencias lógicas de toda crisis financiera, su adelgazamiento en cuanto a número de proveedores y la consolidación de muchos de ellos mediante procesos de fusión y adquisición o de alianza estratégica.

En la UE-27, el número de entidades de crédito ha pasado de 8.683 en 2005 a 8.358 en 2009, según datos del Banco Central Europeo. Asimismo, como muestra el gráfico 1, la concentración del mercado —medida por el índice de Herfindahl-Hirschman (HHI)— ha aumentado durante 2008 y 2009 en países como España, Reino Unido, Alemania o Italia, mientras que ha disminuido en algunos otros como Francia.

El adelgazamiento del sector también se ha dejado notar en los canales de distribución. El gráfico 2 muestra

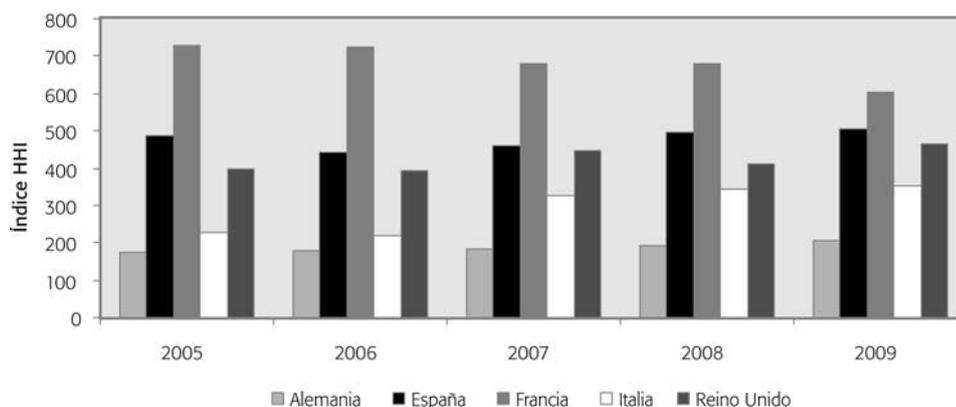
la evolución la red de oficinas en los países europeos analizados. El entorno ha impuesto una reducción de costes significativa y una adaptación de la red de atención a la clientela a una demanda que ha menguado, lo que se ha traducido en una reducción generalizada del número de oficinas en 2008 y 2009, aunque sigue habiendo margen para un mayor ajuste. En España, las sucursales han disminuido en 1.069 en 2008 y 2009, siendo el país con la mayor reducción —eso sí, partía del mayor nivel de atención por habitante en Europa—, seguida de Francia (−1.036), Alemania (−366) y Reino Unido (−65).

Aun teniendo en cuenta este adelgazamiento y readaptación del sector, los activos de los sistemas financieros analizados han crecido en su representatividad respecto al tamaño de la economía (gráfico 3) lo que, en el contexto de la crisis, se traduce en una mayor reducción de la actividad económica que de la bancaria. En España, la ratio “activos bancarios/PIB” ha pasado del 2,4 por 100 al 3,3 por 100 entre 2005 y 2009. Entre el resto de países analizados, destaca el caso del Reino Unido, donde esta ratio ha pasado del 3,2 por 100 al 6 por 100 en el mismo período.

En cuanto al negocio, el volumen de crédito en los países de la UE parece haberse estancado en los últimos dos años (gráfico 4). La caída ha sido particularmente considerable en el caso español donde la tasa de variación del crédito ha pasado del 25,4 por 100 en 2006 al −0,8 por 100 en 2009. La disminución del crédito es, en todo caso, generalizada y, en algunos países, ha sido particularmente dura durante la crisis, como en el Reino Unido, donde el

Gráfico 1

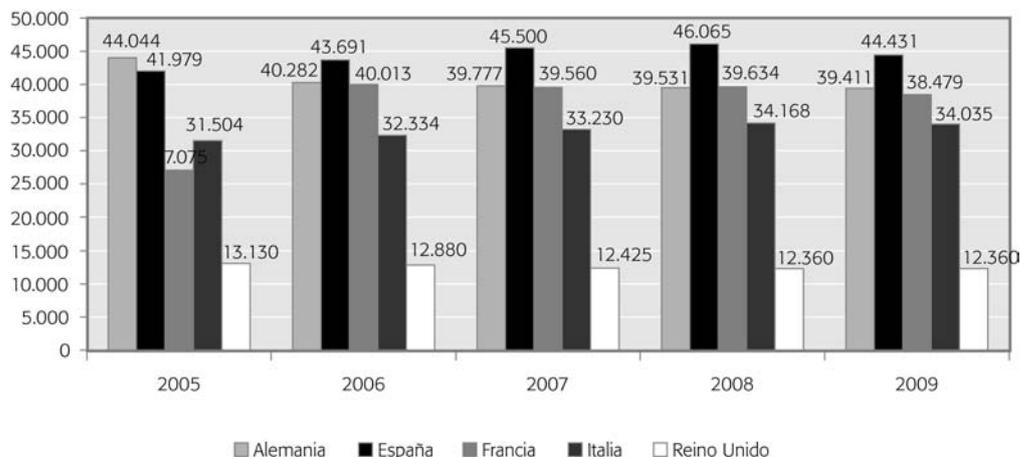
CONCENTRACIÓN DE MERCADO EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES EUROPEOS. ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN (HHI) MEDIDO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (2005-2009)



Fuente: Banco Central Europeo (2010a) y elaboración propia.

Gráfico 2

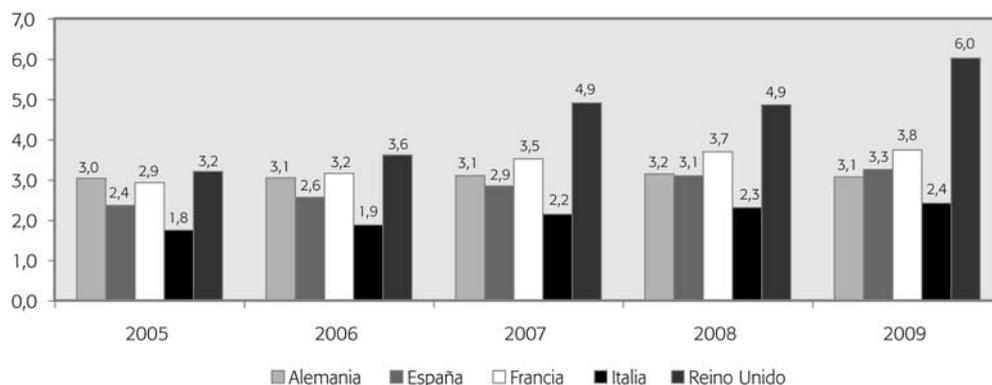
NÚMERO DE OFICINAS BANCARIAS EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES EUROPEOS (2005-2009)



Fuente: Banco Central Europeo (2010a) y elaboración propia.

Gráfico 3

PROPORCIÓN DE ACTIVOS BANCARIOS SOBRE EL PIB EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES EUROPEOS (2005-2009)



Fuente: Banco Central Europeo (2010a) y elaboración propia.

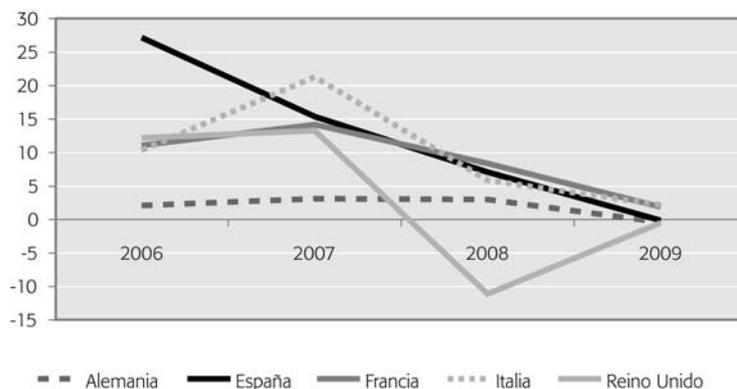
crédito disminuyó un 12,6 por 100 en términos nominales tan sólo en 2008.

En todo caso, la disminución del crédito, según los destinos, ha sido desigual y proporciona una idea de hacia dónde se dirige el negocio. El gráfico 5 muestra cómo el crédito a empresas se ha resentido en menor medida, mientras que a los hogares disminuye de forma más acusada. Durante 2008 y 2009, de acuerdo con la encuesta de crédito del Banco Central Europeo (*ECB's Bank Lending Survey*), la reducción en el crédito a empresas se ha

atribuido principalmente a la baja demanda de crédito por parte de éstas, relacionada con una menor inversión en capital fijo y expectativas pesimistas de crecimiento económico. En cuanto a la financiación a los hogares, las encuestas del BCE sugieren que la disminución puede ser atribuida a un endurecimiento de los estándares de crédito en el lado de la oferta y, a su vez, al deterioro del mercado inmobiliario y de la confianza del consumidor. En todo caso, como se comentó anteriormente, no parece que el apalancamiento de los hogares ni la caída de la actividad inmobiliaria vayan a revertirse de forma considerable a

Gráfico 4

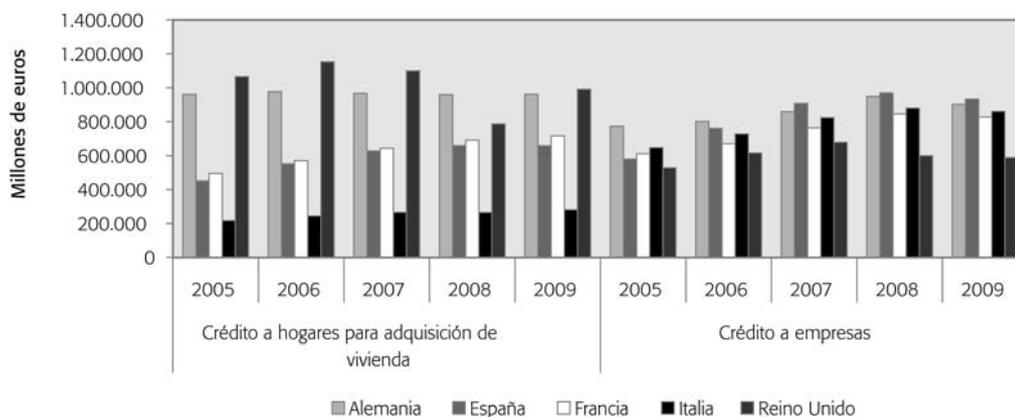
TASA DE CRECIMIENTO DEL CRÉDITO BANCARIO EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES EUROPEOS (2006-2009)



Fuente: Banco Central Europeo (2010a) y elaboración propia.

Gráfico 5

VOLUMEN DE CRÉDITO A HOGARES PARA LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES EUROPEOS (2005-2009)



Fuente: Banco Central Europeo (2010a) y elaboración propia.

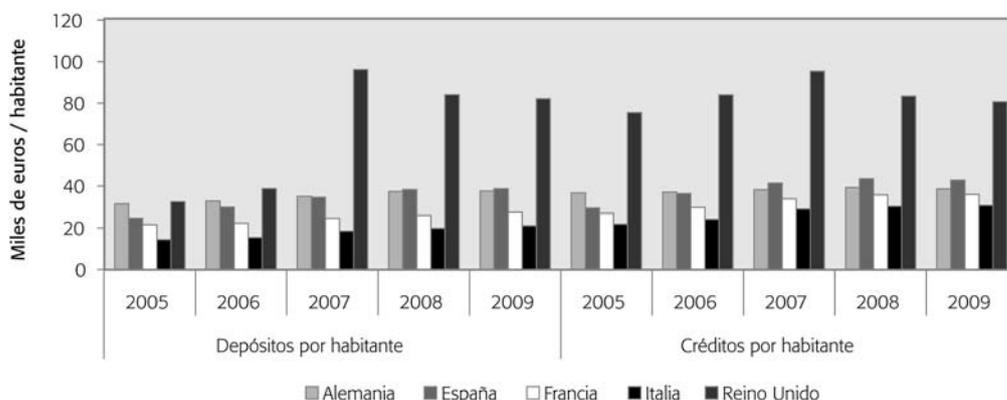
corto y medio plazo, lo que puede redundar en un mayor enfoque del crédito hacia el segmento empresarial.

Por el lado del pasivo, se están produciendo también transformaciones muy destacadas. A las dificultades que de por sí introdujo la crisis financiera para el funcionamiento de los mercados interbancarios y de bonos desde 2007 se ha añadido recientemente la crisis de la deuda soberana. Las tensiones de liquidez, aunque menores a las de la pasada primavera, no acaban de disiparse y el interés por la captación de depósitos se ha convertido en un componente estratégico

fundamental de las entidades bancarias. En este sentido, como muestra el gráfico 6, los depósitos por habitante han aumentado en la mayor parte de los países analizados, entre ellos España, en buena medida como consecuencia del incremento del ahorro financiero por motivo "precaución" y de la corrección del nivel de apalancamiento acumulado en los años previos a la crisis. En un entorno de escasez de liquidez, han proliferado, además, las campañas de entidades financieras centradas en la captación de pasivo, lo que ha derivado gran parte de la competencia bancaria hacia los depósitos. Asimismo, la escasez de liquidez está propiciando la necesi-

Gráfico 6

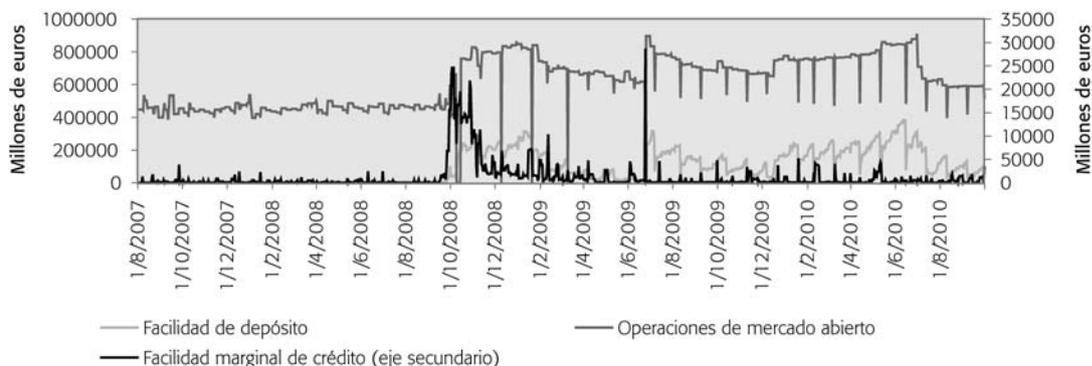
DEPÓSITOS Y CRÉDITOS POR HABITANTE EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES EUROPEOS (2005-2009)



Fuente: Banco Central Europeo (2010a) y elaboración propia.

Gráfico 7

EVOLUCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LIQUIDEZ DEL BANCO CENTRAL EUROPEO (2007-2010)



Fuente: Banco Central Europeo (2010a) y elaboración propia.

dad de intervención del BCE (gráfico 7) mediante operaciones extraordinarias de mercado abierto, y facilidades de depósito y crédito, en las que las entidades financieras españolas han participado de forma especialmente activa.

3. Señalización y adaptación regulatoria: Pruebas de esfuerzo y Basilea III

Las perspectivas que ofrece un escenario de crisis como el descrito conducen hacia la definición progresiva

de un nuevo modelo de negocio. En todo caso, para poder definir este modelo, hay que contar con dos premisas adicionales, una de corto plazo y otra de largo plazo. En el corto plazo, definir nuevas actividades y líneas de actuación requiere de un entorno de mayor estabilidad y confianza en los propios sectores bancarios. De este modo, uno de los pasos más importantes que se han producido en fechas recientes para lograr esta mayor estabilidad y confianza ha sido la publicación de los test de estrés de las entidades bancarias. El 23 de julio de 2010 se dieron a conocer los resultados de estas pruebas para la banca europea. Transcurridos ya tres meses, puede decirse que el sistema financiero español ha salido reforzado y, en gene-

ral, la propia economía, en la medida en que la significativa reducción del riesgo-país y el comportamiento de los mercados han reflejado una mayor confianza en España, en su recuperación y en su industria financiera. Eso sí, la incertidumbre no ha desaparecido completamente. Que se logre la ansiada estabilidad dependerá de cómo se concrete el proceso de reestructuración bancaria ya diseñado en buena medida. En todo caso, entre los aspectos más destacados de las pruebas de esfuerzo, puede señalarse que la apuesta española fue decidida, ya que la muestra de entidades analizadas contaba con 27 españolas, de un total de 91. Los resultados obtenidos, por lo tanto, reflejaban la situación de la mayor parte de la intermediación financiera española, mientras que en otros países la muestra era sólo parcialmente representativa, un hecho que numerosos analistas e inversores no acogieron positivamente para esos países. Las necesidades de capital agregadas del sector bancario español se estimaron en 2.043 millones de euros, una cifra que se antoja reducida si se compara con los 260.000 millones de euros que se han invertido en los últimos dos años en rescates bancarios en otros países europeos. Además, los criterios aplicados para la muestra de entidades españolas fueron significativamente más duros que en otros países. Así, por ejemplo, se asumió un escenario adverso con caídas nominales del precio de la vivienda del 28 por 100 y del suelo del 61 por 100. En todo caso, los test de esfuerzo también revelaron que aún queda camino por delante para resolver el deterioro de los activos de naturaleza inmobiliaria y para explorar nuevas fuentes de negocio recurrente.

En cuanto a la premisa de largo plazo, se refiere fundamentalmente a los retos que impone la regulación y que pueden asimismo condicionar el futuro de los servicios bancarios. Entre ellos, destacan los acuerdos que se están cerrando en materia de solvencia en el marco de Basilea III. Aun cuando debe ser ratificado por el G-20 en su reunión de noviembre en Corea del Sur, el Comité de Supervisores Bancarios del Banco Internacional de Pagos de Basilea llegó el 12 de septiembre de 2010 a un acuerdo marco sobre los requerimientos de recursos propios que se exigirán a las entidades financieras en los próximos años. Se trata de una implantación progresiva, centrada no ya en el nivel del total de recursos propios como, sobre todo, en la calidad de los mismos. El calendario de implantación se desarrolla entre 2013 y 2019 y las exigencias cambian de forma tan sustantiva que el conjunto del sector bancario debe prepararse desde ya para este cambio. En particular, el capital de máxima categoría o *core capital* aumentará hasta el 4,5 por 100 y el *tier 1* hasta el 6 por 100. El capital mínimo regulatorio total seguirá siendo, igual que hasta ahora, del 8 por 100, a completar desde el *tier 1* del 6 por 100 con otros recursos propios de categoría *tier 2*. Por lo tanto, el esfuerzo tendrá

que centrarse en que la mayor parte de los recursos propios sean capital y reservas. Adicionalmente, se establece un colchón de “conservación” que se dotará con *core capital* para alcanzar un ratio adicional del 2,5 por 100. Para la constitución de este colchón existe un plazo máximo de ocho años lo que, en términos efectivos supone que la proporción de *core capital* tendrá que ser del 7 por 100 en enero de 2019. En todo caso, este colchón de conservación puede no cubrirse pero mientras esto sea así, las entidades no podrán repartir dividendos. Finalmente, está previsto también que cada autoridad supervisora nacional, en función de sus circunstancias, pueda establecer otro colchón, el “contracíclico” para paliar el comportamiento pro-cíclico del crédito. Este colchón irá desde el 0 hasta el 2,5 por 100 (en forma de *core capital*) y podrá implantarse igualmente hasta 2019.

Por otro lado, se encuentra aún en discusión el establecimiento de los coeficientes de liquidez, como elemento añadido de control de solvencia. Asimismo, se establece un coeficiente mínimo de apalancamiento (*leverage ratio*) del 3 por 100 del capital *tier 1* durante un periodo de prueba, hasta calibrar su alcance.

4. La diversificación como eje del cambio

Una vez definidas las premisas de confianza y estabilidad, y las exigencias regulatorias, a la hora de definir el impacto que la crisis ha podido tener sobre el negocio de las entidades bancarias, hay que tener en cuenta otro factor adicional, el grado de diversificación de las actividades. En general, cuanto menos diversificadas han sido las entidades financieras, más impacto ha tenido sobre ellas la crisis. En este punto, conviene distinguir el concepto de diversificación del de dimensión. Baste con señalar que algunas de las entidades menos diversificadas —y sobre las que más negativamente ha repercutido la crisis— han sido los bancos de inversión puros de tamaño medio y elevado. Asimismo, otros grupos de entidades financieras especializadas, con una dimensión normalmente mucho menor, como los establecimientos financieros orientados hacia el crédito al consumo o a las actividades inmobiliarias se han encontrado también entre los más afectados. Los motivos, pasados tres años ya desde el comienzo de las turbulencias financieras, son conocidos. En particular, en el caso de las actividades de banca de inversión, se han asociado a una tendencia generalizada hacia un modelo de negocio denominado de “originar para distribuir” en el que la innovación financiera fue mal entendida y se enfocó hacia la transferencia del riesgo (y no su disminución) mediante productos y servicios de elevada opacidad y escaso valor

añadido. En cuanto a la especialización en actividades de crédito al consumo o, sobre todo, de financiación inmobiliaria, el problema ha radicado en un excesivo apalancamiento, coincidente con el estallido de la burbuja de precios de la vivienda en muchos países.

Todas las entidades financieras, diversificadas o no, afrontan un entorno macroeconómico débil y el agotamiento de ciertas líneas de negocio que ahora están llamadas a su redefinición y nuevo enfoque. En general, tanto el sector privado como el público están afrontando un desapalancamiento muy significativo para reducir los elevados niveles de deuda que se habían generado durante los últimos años. Las entidades bancarias no son una excepción en la medida en que están abocadas a reducir su deuda con sectores que generarán menor valor añadido (como el inmobiliario) y a desarrollar otras líneas de negocio. Durante 2008 y 2009, la estrategia generalizada fue de una vuelta a los fundamentos básicos (*back to the basics*), en la que las entidades financieras se centraron en la captación de pasivos tradicionales (depósitos) y derivaron sus inversiones hacia activos seguros como deuda o créditos de la máxima calidad crediticia en un "vuelo hacia la calidad" (*flight to quality*). Esta estrategia permite reestructurar el negocio y sanear, al menos en parte, los balances pero no es suficiente, por sí sola, para proporcionar

una viabilidad a largo plazo, que sólo puede dar un negocio recurrente creciente y sólido.

El Banco Central Europeo (2010b) ha analizado recientemente estas cuestiones, proponiendo una descomposición de actividades a partir de las que las entidades definen su negocio. El análisis parte de un modelo contable básico en el que la valoración y programación del negocio bancario se desarrolla a partir de la diversificación de actividades, tal y como se muestra en el diagrama 1. Se distinguen cuatro tipos de actividades: i) activos generadores de ingresos financieros, referidos fundamentalmente a la actividad crediticia; ii) gestión de activos, principalmente de negocio fuera de balance; iii) gestión de cartera e inversiones, atendiendo al volumen gestionado de activos de renta fija y variable, y a otras inversiones y participaciones no crediticias; y iv) otras fuentes de ingresos, con el desarrollo de innovaciones y nuevos negocios que permitan diversificar aún más la actividad bancaria. Este esquema es sencillo y no necesariamente novedoso, pero incorpora elementos de análisis y comparación de las distintas actividades en las que la idea básica es relacionar los ingresos típicos de intermediación (ingresos por créditos menos coste de los depósitos más comisiones netas asociadas a ambos) con el resto de actividades. En este sentido, la idea es que las entidades

Diagrama 1

ESQUEMA DE VALORACIÓN DE LOS NEGOCIOS BANCARIOS

	Volumen de negocio	Activos Fuera de balance Balance	Márgenes Análisis alternativos Contribución	
Activos generadores de ingresos financieros	$\frac{\text{Flujo de créditos}}{\text{Stock de créditos}}$	$\frac{\text{Stock de créditos}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{\text{Margen de intereses}}{\text{Stock de créditos}}$	$\frac{\text{M. de int - provisiones}}{\text{Ingresos Intermediación}}$
Gestión de activos (GA)	$\frac{\text{Flujo de GA}}{\text{Stock de GA}}$	$\frac{\text{Stock de GA}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{\text{Comisiones}}{\text{Flujo de GA}}$	$\frac{\text{Comisiones}}{\text{Ingresos Intermediación}}$
Gestión de cartera / inversión	$\frac{\text{Volumen gestionado}}{\text{Cartera de gestión}}$	$\frac{\text{Volumen gestionado}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{\text{Ingresos de GA}}{\text{Volumen gestionado}}$	$\frac{\text{GA-ProvisionesGA}}{\text{Ingresos Intermediación}}$
Otros ingresos	$\frac{\text{Flujo de nuevos negocios}}{\text{Stock de nuevos negocios}}$		$\frac{\text{Análisis de márgenes de otras fuentes de negocio}}{\text{Stock de nuevos negocios}}$	$\frac{\text{Otros ingresos}}{\text{Ingresos Intermediación}}$

Fuente: Banco Central Europeo (2010b) y elaboración propia.

cuenten con la capacidad suficiente para poder desarrollar cualquiera de las cuatro grandes líneas de negocio. En un entorno como el de la crisis y post-crisis, esto implica la redefinición de líneas tradicionales de negocio agotadas en mayor o menor medida, la aplicación de nuevas prácticas de gestión del riesgo para poder alcanzar nuevos clientes y oportunidades de inversión, y el desarrollo de nuevos productos y servicios. A la propuesta de algunas de estas actividades que configuran los nuevos negocios bancarios se dedica el apartado que viene a continuación.

5. Reflexiones finales: Claves para la adaptación de la banca minorista española al nuevo entorno competitivo

Con objeto de analizar qué nuevas fuentes de negocio pueden desarrollar y explotar las entidades bancarias minoristas españolas, debe señalarse que, por un lado, muchas de éstas nuevas vías pueden ser comunes a las de cualquier entidad bancaria de otro país en un entorno post-crisis. Sin embargo, como se señaló anteriormente, para el caso español es preciso tener en cuenta que el agotamiento de negocios como los vinculados al sector inmobiliario es particularmente significativo. Entre los ejes que pueden determinar un nuevo modelo bancario minorista en España, pueden señalarse los siguientes:

a) Un lugar propio y destacado para la financiación de empresas y, en particular, de las pequeñas y medianas empresas. Si bien las entidades de depósito españolas han constituido tradicionalmente la principal fuente de financiación externa de las PYME, la participación de este tipo de financiación está llamada a aumentar en los próximos años debido a varios factores. Por un lado, porque no parece plausible que el sector inmobiliario vaya a retomar su peso en la financiación crediticia durante mucho tiempo, ni que lo vuelva a hacer como en los años que precedieron a la crisis. Por otro lado, porque el sobreendeudamiento de los hogares se está corrigiendo lentamente, lo que dificulta el repunte del consumo. El sector empresarial e industrial es el que está llamado, como así parece mostrar su incipiente reactivación, a tirar de la economía e impulsar la recuperación. En este sentido, será particularmente importante la diversificación del crédito hacia PYME y sectores con proyección de futuro en industrias con un componente innovador. Ésta podría representar una alternativa fundamental, no sólo ante el menor dinamismo de la actividad bancaria vinculada al mercado inmobiliario, sino también ante el potencial de penetración de estos nuevos sectores. Se trata de operaciones más complejas con riesgos menos conocidos

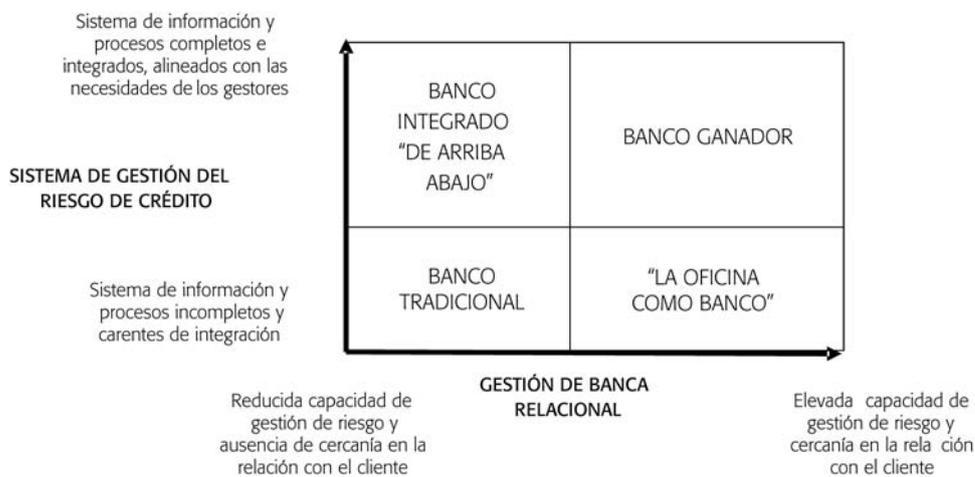
en la gestión habitual de las entidades minoristas españolas, que requieren un diseño proactivo y una reorientación de las capacidades de los recursos humanos hacia estos nuevos retos. Las opiniones dentro del propio sector parecen corroborar esta tendencia. En particular, Capgemini (2010), en una encuesta realizada entre directivos bancarios de toda Europa, revela que la banca minorista para PYME puede llegar a alcanzar el 46 por 100 de la exposición al riesgo de las entidades bancarias en los próximos años y representar más de un tercio de los ingresos de las mismas.

b) Relacionado con una mayor inclinación hacia el sector empresarial, resulta importante resaltar la necesidad de mejorar y diversificar las tecnologías de gestión del riesgo para atender un conjunto de potenciales proyectos de inversión más diversificado del que acostumbran las entidades minoristas en España. De este modo, un sistema único de evaluación (*screening*) no basta para poder explotar el potencial de negocios rentables que no siguen los estándares habituales en cuanto a garantías colaterales aportadas, *cash-flow* y otros parámetros fundamentales de evaluación. En este punto, ya desde hace años se discute la necesidad de diversificar las tecnologías crediticias para poder ampliar el espectro de actividades y sectores a los que puede llegar la financiación bancaria.² Entre los aspectos que podrían favorecer este desarrollo de la banca a empresas, debe considerarse que la banca minorista española podría explotar en mayor medida su modelo "relacional", caracterizado por su cercanía al cliente y su especial conocimiento del territorio donde actúa. En todo caso, para desarrollar este nuevo modelo de banca minorista de empresas, es preciso llevar la banca relacional más allá, siguiendo un esquema similar al descrito en el diagrama 2. Las dos dimensiones de cambio fundamentales son un sistema renovado de gestión integral del riesgo y una concepción de la oficina como representación del total de la entidad. En lo que al sistema integral de riesgo se refiere, se trata de contar con un sistema de información y procesos completo e integrado, con diferentes sistemas de evaluación en función del sector y las características de las empresas en que se desarrolla cada proyecto de inversión evaluado. La segunda dimensión es la banca relacional, que debe concebirse como un símbolo distintivo de la entidad, en la que los recursos humanos de cada oficina cuentan con capacidades comerciales y técnicas para, al menos, atraer e iniciar la tramitación y evaluación de financiación de nuevos proyectos empresariales. Esta filosofía lleva a la concepción de la oficina como una representación fidedigna de la entidad y no como una parte aislada de capacidades comerciales limitadas.

c) Otra perspectiva del nuevo negocio bancario viene dada por la diversificación de mercados geográficos. Con-

Diagrama 2

DIMENSIONES DE LA NUEVA BANCA MINORISTA: LA COMBINACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA BANCA RELACIONAL



Fuente: Capgemini (2010) y elaboración propia.

siderando el elevado nivel de competencia al que se enfrenta la banca minorista, las estrategias de alianzas e integración para alcanzar nuevos mercados y dimensión, resulta una alternativa fundamental para poder explotar nuevas economías de escala y de gama. En una encuesta realizada por el Banco Central Europeo en 2009 (BCE, 2010a), se indica que el 90 por 100 de los bancos que han incrementado significativamente su dimensión lo han hecho para alcanzar nuevos mercados geográficos con alto crecimiento y potencial de negocio.

d) Otro eje fundamental del cambio de modelo bancario se refiere a los canales de distribución y la tecnología. En este punto, se trata de sustituir el modelo de distribución industrializado o estandarizado por un modelo más diversificado e, incluso, personalizado. Este enfoque supone un salto desde la oficina física como único eje comercial, a un modelo mixto físico-virtual cuya demanda comienza a madurar y sobre el que ya no caben dudas de su desarrollo. Esto implica la coexistencia de varios formatos de distribución comercial como la oficina, la banca *online*, la banca móvil, cajeros automáticos, terminales en punto de venta e, incluso, el *marketing* directo de productos no financieros. Un ejemplo fundamental de estos desarrollos son los medios de pago. En la transición hacia un mercado único de pagos en europeo dentro de la SEPA (*Single Euro Payments Area*), los proveedores que ofrezcan medios de pago con mayor componente tecnológico y competitividad podrán atraer clientes de áreas geográficas más am-

plias e incrementar la fidelidad de sus clientes con productos y servicios de pago más ágiles.

En definitiva, se trata de un cambio en la industria bancaria que, en parte, es de naturaleza cultural, ya que obliga a formar y mentalizar a los recursos humanos en capacidades extendidas, con la vista puesta en un conjunto más amplio de sectores y con formas de concebir la oficina y la clientela más amplias que las hasta ahora consideradas. Este esfuerzo se desarrolla, además, en paralelo a la adaptación a una nueva regulación más exigente y en un entorno macroeconómico en el que siguen persistiendo las dudas sobre la recuperación. En este sentido, la transición en España hacia un deseado modelo de crecimiento más diversificado y sostenible tiene en el sector bancario un punto de referencia fundamental. El cambio de modelo económico debe acarrear cambios en la industria financiera pero esto también puede, a su vez, retroalimentar la transformación sectorial y nuevas vías de crecimiento e inversión.

Bibliografía

BANCO CENTRAL EUROPEO (2010a), *Report on EU banking structures*, octubre. Banco Central Europeo (disponible sólo online: <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>)
 BANCO CENTRAL EUROPEO (2010b), *Beyond RoE: How to measure bank performance. Appendix to the report on EU banking structures*,

octubre. Banco Central Europeo (disponible sólo online: <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/beyondroehowtomeasurebankperformance201009en.pdf>)

CAPGEMINI (2010), *Small business banking and the crisis*, World Retail Banking Report, Special Edition.

REINHART, C., y V. REINHART (2010), *After the Fall*, documento presentado en el 2010 Economic Policy Symposium del Banco de la Reserva Federal de Kansas City (26-28 de Agosto, Jackson Hole, Wyoming, EEUU).

UDELL, G. (2004), "El crédito a las PYME: delimitación en una perspectiva global", *Papeles de Economía Española* 101: 80-98.