

# La rentabilidad bancaria diez años después del inicio de la crisis: la oportunidad digital

*Santiago Carbó Valverde\** y *Francisco Rodríguez Fernández\*\**

**Transcurridos diez años desde la irrupción de la crisis financiera, diferentes indicadores cuantitativos muestran que el sector bancario europeo ha mejorado considerablemente su solvencia, si bien no ha conseguido despejar, en todos los casos, las dudas sobre la calidad de sus activos. Se afrontan, además, retos importantes en materia de rentabilidad, que se encuentra significativamente por debajo de los niveles precrisis. En comparación con los principales países europeos, la rentabilidad y eficiencia de los bancos españoles se sitúan en una posición media-alta, si bien la solvencia aún se encuentra algo por debajo del promedio. Un análisis de naturaleza más cualitativa permite identificar la digitalización como la principal oportunidad para mejorar esa rentabilidad, con diversas opciones competitivas. En este artículo se muestra que los bancos españoles parten desde una posición competitiva algo ventajosa a escala europea para afrontar el reto digital, si bien muchos de los principales cambios competitivos y en los canales de servicio están aún por producirse.**

## Entorno de negocio al inicio de 2018

El sector bancario vive un momento de transformación en todo el mundo que tiene como peculiaridad tanto una transición tecnológica intensa –probablemente la mayor en cuarenta años– como una progresiva normalización de las condiciones monetarias que, sin embargo, encierra un potencial desestabilizador en la

medida que puede implicar más volatilidad en los mercados. En este artículo se analizan estos desafíos para la banca europea –con especial atención a España– en 2018, un año que se antoja de “cruce de caminos”. Se cumplen, además, diez años desde el momento de irrupción más definida de la crisis en octubre de 2008. Es una ocasión para preguntarse qué ha cambiado en esta década en la industria bancaria europea.

\* CUNEF y Funcas.

\*\* Universidad de Granada y Funcas.

La eurozona ha atravesado por situaciones que la han diferenciado en su experiencia respecto a la crisis de Estados Unidos y que han afectado particularmente al sector bancario. La crisis de la deuda soberana durante 2012 y 2013 provocó una primera divergencia importante respecto al otro lado del Atlántico. Gran parte de los países del bloque del euro sufrieron una segunda recesión que alargó la crisis y se volvieron a producir episodios de inestabilidad financiera. Aunque las condiciones mejoraron de forma sustancial a partir de 2014 —especialmente con la articulación de una expansión cuantitativa de mayor calibre— los bancos europeos han vivido en los últimos años vaivenes importantes en los mercados bursátiles. Desde *Cuadernos de Información Económica* se ha venido indicando que el saneamiento pendiente de balances —y la desigualdad en los avances respecto al mismo en diferentes estados miembros— ha sido motivo de desconfianza por parte de los inversores. Por otro lado, la presión regulatoria y los tipos de interés reales negativos también han incidido negativamente sobre la rentabilidad y la valoración de mercado.

La expectativa de un entorno de tipos de interés más elevados permanece, pero se antoja complicado que esas subidas se produzcan en 2018. Por lo tanto, seguirá la presión sobre los márgenes. Las entidades financieras europeas han reaccionado reduciendo costes —aunque también de forma desigual, como se muestra más adelante— y con numerosos procesos de concentración. Por otro lado, la política supervisora única intenta solventar las dudas en relación a la salud financiera de parte del sector. Esa respuesta es, en todo caso, de intensidad variable.

Durante 2018, la principal referencia en materia de transparencia serán los nuevos test de estrés de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés), cuyos resultados se espera que sean publicados en noviembre de este año. El pasado 31 de enero, la EBA (2018)

publicó las guías básicas que definirán estas pruebas. Se prevé un escenario adverso que supondría una desviación a la baja del PIB de la Unión Europea, respecto a su nivel actualmente estimado, de un 8,3% acumulado entre 2018 y 2020 que la propia institución califica como el “escenario más severo contemplado hasta la fecha”. Otra novedad de estos test de estrés es que, por vez primera, la información se suministrará siguiendo los estándares internacionales de contabilidad IFRS. Y, como respuesta a una demanda generalizada respecto a experiencias anteriores, se incluye la posibilidad de obtener un suspenso en el test, porque el resultado del mismo va a ser un *output* fundamental para el sistema de evaluación de los bancos que realiza el supervisor único (*Supervisory Review and Evaluation Process, SREP*). En este contexto, el sector bancario español se presenta ante este reto de transparencia en una situación de cierta fortaleza relativa por el esfuerzo realizado.

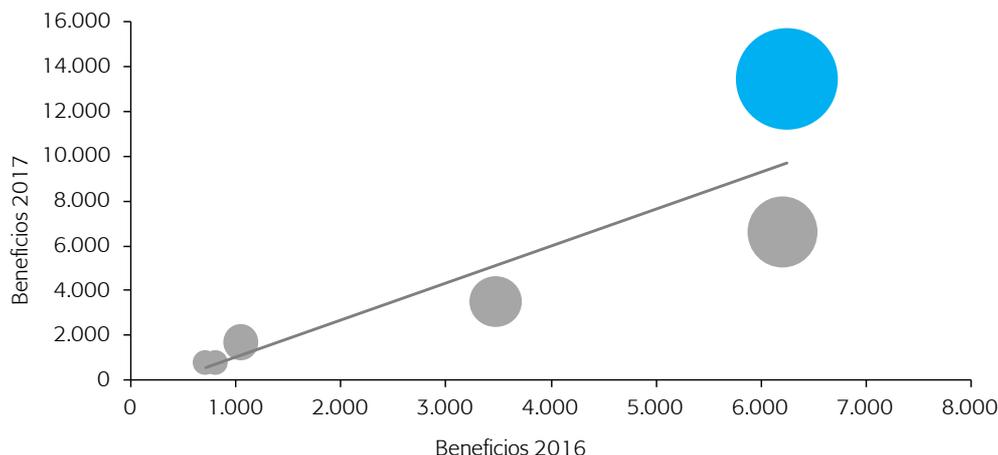
Por otro lado, en el campo de la rentabilidad, durante las últimas semanas, las entidades financieras de nuestro país publicaron sus resultados de cierre de 2017. Como muestra el gráfico 1, la mejora en los beneficios netos fue generalizada respecto al período precedente. Los cinco grandes bancos españoles (Santander, BBVA, Caixabank, Bankia y Sabadell) obtuvieron un beneficio neto conjunto de 13.439 millones de euros en 2017. Esto supone un aumento del 53,5% respecto al período precedente. Los resultados no incluyen el coste para el grupo Bankia de la adquisición de BMN, para hacer homogénea la comparación respecto a año precedente.

Los resultados bancarios de 2017 comienzan a acercarse a los 17.463 millones ganados por el top-5 en España en 2008, año en que se desencadenó la crisis internacionalmente, aunque en España se haría notar algo más tarde. ¿Qué ha cambiado en estos diez años en la banca europea? ¿Qué distingue al caso español?

Gráfico 1

**Beneficio neto de los cinco mayores bancos españoles en 2016 y 2017**

(Millones de euros)



Nota: beneficio conjunto del top-5 en azul. El tamaño de la burbuja es proporcional al volumen de beneficios en 2017.

Fuente: Datos de las entidades individuales y elaboración propia.

## Diez años tras la crisis: ¿qué ha cambiado?

Los datos que proporciona el *Statistical Warehouse* del Banco Central Europeo permiten trazar una serie temporal de variables fundamentales de actividad y resultados bancarios desde 2008 hasta 2017. En el análisis se consideran tres tipos de indicadores: i) de rentabilidad y eficiencia; ii) de estructura de ingresos; y iii) de apalancamiento y solvencia. El caso español se toma como referencia y se compara con los otros cuatro grandes sectores bancarios de la eurozona: Alemania, Francia, Italia y Países Bajos.

*Las tasas de rentabilidad precrisis de la banca europea, habitualmente de dos dígitos, no pueden ser la norma hoy en día, ni por la presión regulatoria existente, ni por las condiciones de tipos de interés, ni por el panorama competitivo con nuevos actores, tecnología y precios a la baja. La banca española está en una posición intermedia, por debajo de Países Bajos e Italia, pero por encima de Francia y Alemania.*

El cuadro 1 muestra la rentabilidad sobre recursos propios (RoE, por sus siglas en inglés).

En todos los casos, se observa un descenso generalizado. Los RoE precrisis eran habitualmente de dos dígitos y hacían del sector bancario una referencia en términos de crecimiento en valor de mercado. Sin embargo, existe un consenso generalizado en señalar que, hoy en día, tales tasas de rentabilidad no pueden ser la norma, ni por la presión regulatoria existente, ni por las condiciones de tipos de interés, ni por el panorama competitivo con nuevos actores, tecnología y precios a la baja. La banca española aparece en una posición intermedia, con un RoE del 5,72% en el tercer trimestre de 2017 (último dato disponible), por debajo de Países Bajos (7,19%) e Italia (6,14%) pero por encima de Francia (5,26%) y Alemania (1,51%). El cuadro permite observar también que la incidencia temporal de la crisis no ha sido homogénea y que los años de aumento del riesgo soberano fueron especialmente negativos para los resultados bancarios.

Probablemente la respuesta más generalizada ante las dificultades para aumentar la rentabilidad ha sido la reducción de costes. Como se refleja en el cuadro 2, la mayor parte de los grandes sectores bancarios europeos muestra en 2017 mejores niveles de eficiencia (menores costes en relación

Cuadro 1

**Rentabilidad sobre recursos propios en una muestra de países de la eurozona, 2008-2017**

(RoE en porcentaje)

	<i>Alemania</i>	<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Italia</i>	<i>Países Bajos</i>
2017T3	1,51	5,72	5,26	6,14	7,19
2017T2	0,93	4,08	3,50	4,62	4,82
2017T1	0,60	1,97	1,61	2,92	2,15
2016T4	2,21	5,03	6,50	-7,74	7,29
2016T3	0,97	5,20	5,50	1,41	6,20
2016T2	0,82	3,39	3,72	1,52	3,84
2016T1	0,34	1,76	1,40	1,08	1,87
2015T4	1,69	6,59	6,83	3,14	7,04
2015T3	0,46	6,11	5,71	2,99	6,70
2015T2	1,47	4,78	3,78	2,50	3,67
2015T1	0,63	2,30	1,57	1,98	1,69
2014T4	2,49	6,69	4,39	-2,78	3,31
2014T2	4,77	7,39	4,85	2,41	5,89
2013T4	1,26	5,77	6,00	-11,51	5,00
2013T2	5,61	8,27	6,85	1,39	5,26
2012T4	1,11	-24,88	3,42	-1,00	4,12
2012T2	4,48	-4,39	7,11	1,93	5,62
2011T4	2,17	0,16	5,59	-12,99	6,05
2011T2	9,12	8,04	8,99	4,32	7,21
2010T4	1,88	8,54	8,35	3,68	7,47
2010T2	6,92	9,71	7,11	4,00	6,72
2009T4	-2,17	8,89	4,68	3,97	-0,30
2008T4	-9,78	12,36	2,91	4,90	-12,12

Fuente: Consolidated Banking Data (Banco Central Europeo) y elaboración propia.

al margen bruto) que al inicio de la crisis. Aunque para obtener conclusiones más definitivas sería preciso un análisis empírico más detallado, los datos también parecen indicar que en los años en que la crisis –en sus dos oleadas– ha requerido de mayor reestructuración es cuando más ha mejorado la eficiencia. España partía en 2008 con el mejor registro de eficiencia (menor ratio en valor absoluto) entre los países analizados y así seguía siendo en el tercer trimestre de 2017 con un -51,76%, mostrando

una eficiencia media mayor, incluso, que en Países Bajos (-55,99%) y significativamente más elevada que la de Francia (-71,70%), Alemania (-71,01%) e Italia (-62,41%). En todo caso, teniendo en cuenta que la reestructuración de redes y reducción de personal ya han sido intensas en muchos de estos países, parece que la digitalización puede requerir nuevos esfuerzos en este sentido, lo que podría llevar a mantener aún menores costes en relación a los ingresos.

Cuadro 2

**Ratio de eficiencia en una muestra de países de la eurozona, 2008-2017**

(Costes de explotación/margen bruto, en porcentaje)

	<i>Alemania</i>	<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Italia</i>	<i>Países Bajos</i>
2017T3	-71,01	-51,76	-71,70	-62,41	-55,99
2017T2	-70,61	-51,50	-71,61	-57,55	-56,92
2017T1	-71,94	-51,16	-72,48	-67,98	-60,59
2016T4	-73,96	-53,32	-69,34	-73,46	-58,00
2016T3	-71,52	-52,21	-69,13	-67,81	-58,72
2016T2	-71,07	-51,72	-69,02	-67,40	-60,52
2016T1	-71,93	-52,53	-76,17	-68,01	-66,72
2015T4	-73,11	-50,71	-68,14	-64,55	-57,59
2015T3	-69,63	-49,21	-67,13	-62,08	-55,70
2015T2	-68,99	-47,82	-67,06	-59,86	-53,80
2015T1	-70,66	-48,10	-70,93	-57,33	-55,53
2014T4	-72,56	-48,87	-69,57	-63,20	-63,21
2014T2	-73,26	-46,85	-68,76	-59,49	-65,38
2013T4	-73,76	-52,40	-69,30	-59,06	-63,05
2013T2	-70,93	-50,07	-67,68	-61,09	-63,29
2012T4	-73,89	-50,37	-70,44	-62,66	-65,79
2012T2	-74,83	-48,25	-66,63	-60,36	-63,34
2011T4	-70,49	-51,46	-66,25	-64,90	-60,54
2011T2	-66,77	-49,99	-63,91	-61,23	-62,24
2010T4	-66,67	-47,92	-64,67	-62,97	-63,46
2010T2	-69,41	-44,96	-66,63	-64,13	-63,29
2009T4	-67,84	-42,82	-66,87	-59,76	-69,19
2008T4	-88,02	-47,11	-75,30	-65,66	-86,18

Fuente: Consolidated Banking Data (Banco Central Europeo) y elaboración propia.

Aunque la inflación ha evolucionado al alza, los bancos europeos se enfrentan aún a un entorno de tipos de interés de referencia reales negativos. Esto dificulta la generación de ingresos por su actividad más básica de intermediación, como diferencia entre la rentabilidad de los fondos prestados y el coste de los recursos de financiación. Como muestra el cuadro 3, el margen de intereses (como porcentaje de los activos totales) ha evolucionado a la baja, aunque de forma

irregular, desde 2008 hasta 2014 y en los últimos años ha aumentado ligeramente, si bien aún está por debajo de los niveles precrisis. Es necesario tener en cuenta que, en su evolución anual, se aprecia una considerable variabilidad intertrimestral. En el tercer trimestre de 2017, el español era el sector bancario que marcaba el mayor registro (1,49%), por encima de Países Bajos (1,00%), Italia (0,93%), Alemania (0,80%) y Francia (0,71%).

Cuadro 3

## Ratio “Margen de intereses/activos totales” en una muestra de países de la eurozona, 2008-2017

	Alemania	España	Francia	Italia	Países Bajos
2017T3	0,80	1,49	0,71	0,93	1,00
2017T2	0,54	0,98	0,48	0,66	0,67
2017T1	0,28	0,49	0,24	0,34	0,32
2016T4	1,12	1,90	0,96	1,30	1,30
2016T3	0,81	1,41	0,71	1,00	0,93
2016T2	0,54	0,92	0,46	0,70	0,62
2016T1	0,29	0,46	0,23	0,36	0,32
2015T4	1,14	1,95	1,01	1,42	1,29
2015T3	0,84	1,47	0,74	1,04	0,94
2015T2	0,57	0,95	0,49	0,72	0,63
2015T1	0,28	0,46	0,23	0,36	0,30
2014T4	1,11	1,82	0,98	1,46	1,28
2014T2	0,80	1,78	1,06	1,49	1,28
2013T4	1,13	1,81	1,12	1,47	1,29
2013T2	0,76	1,70	1,05	1,40	1,21
2012T4	1,01	1,82	1,07	1,52	1,15
2012T2	0,71	1,78	1,08	1,58	1,10
2011T4	1,04	1,69	1,16	1,64	1,16
2011T2	0,78	1,69	1,19	1,64	1,20
2010T4	1,02	1,79	1,23	1,65	1,22
2010T2	0,72	1,81	1,08	1,59	1,13
2009T4	1,02	1,96	1,18	1,82	1,13
2008T4	0,85	1,64	0,71	1,87	1,01

Fuente: Consolidated Banking Data (Banco Central Europeo) y elaboración propia.

Es difícil determinar si los ingresos por comisiones han compensado en buena parte y en todos los casos la caída de los márgenes de intereses. En el cuadro 4 se aprecia que la ratio “ingresos netos por comisiones/activos totales” no sigue una pauta claramente definida, aunque en la mayor parte de los casos analizados aumentaron en los primeros años de la crisis, cayeron después y han vuelto a repuntar ligeramente. En el tercer trimestre de 2017, esta ratio alcanzaba el 0,55% en España, por debajo de Italia

(0,79%) pero más elevada que en Francia (0,53%), Alemania (0,39%) y Países Bajos (0,24%).

La crisis financiera ha cambiado también el apalancamiento relativo de la mayor parte de sectores bancarios europeos, entendido como la relación entre fondos prestados y fuentes de financiación. La expresión más básica pero, tal vez, más intuitiva de esta relación es el cociente entre créditos y depósitos. El cuadro 5 sugiere que esa ratio se

Cuadro 4

**Ratio “Ingresos netos por comisiones/activos totales” en una muestra de países de la eurozona, 2008-2017**

	<i>Alemania</i>	<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Italia</i>	<i>Países Bajos</i>
2017T3	0,39	0,55	0,53	0,79	0,24
2017T2	0,26	0,36	0,36	0,54	0,17
2017T1	0,13	0,18	0,19	0,27	0,08
2016T4	0,51	0,67	0,68	1,00	0,31
2016T3	0,36	0,50	0,49	0,79	0,22
2016T2	0,23	0,33	0,32	0,53	0,15
2016T1	0,11	0,16	0,18	0,27	0,08
2015T4	0,52	0,67	0,71	1,09	0,31
2015T3	0,37	0,50	0,51	0,81	0,23
2015T2	0,25	0,33	0,35	0,56	0,16
2015T1	0,12	0,16	0,18	0,29	0,08
2014T4	0,49	0,65	0,64	1,02	0,31
2014T2	0,13	0,33	0,35	0,52	0,15
2013T4	0,49	0,67	0,72	1,00	0,31
2013T2	0,11	0,31	0,34	0,48	0,15
2012T4	0,42	0,61	0,67	0,91	0,28
2012T2	-	0,31	-	-	-
2011T4	0,40	0,62	0,71	0,96	0,34
2011T2	-	-	-	-	-
2010T4	0,40	0,62	0,75	0,98	0,38
2010T2	-	-	-	-	-
2009T4	0,39	0,61	0,73	0,92	0,37
2008T4	0,38	0,63	0,62	0,90	0,36

Fuente: Consolidated Banking Data (Banco Central Europeo) y elaboración propia.

Cuadro 5

**Ratio “Créditos/depositos” en una muestra de países de la eurozona, 2008-2017**

	<i>Alemania</i>	<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Italia</i>	<i>Países Bajos</i>
2017T3	91,24	89,59	102,79	101,82	116,86
2017T2	90,99	90,84	102,15	103,22	118,16
2017T1	92,49	91,37	102,94	101,47	117,57
2016T4	92,62	92,49	106,18	101,16	119,57
2016T3	95,20	93,62	105,54	103,05	118,20
2016T2	94,20	93,17	104,60	102,78	119,85
2016T1	94,75	91,82	104,85	104,49	122,68
2015T4	94,57	91,75	104,66	105,79	122,15
2015T3	96,70	90,91	104,01	106,97	123,50
2015T2	96,18	91,08	104,91	107,07	125,64
2015T1	97,80	91,34	104,49	108,21	127,92
2014T4	97,46	90,26	105,12	109,17	127,04

Fuente: Consolidated Banking Data (Banco Central Europeo) y elaboración propia.

Cuadro 6

**Ratio de solvencia Core Tier 1 (CET1) en una muestra de países de la eurozona, 2008-2017**

(En porcentaje)

	Alemania	España	Francia	Italia	Países Bajos
2017T3	15,84	12,59	13,90	13,06	16,51
2017T2	15,43	11,85	13,98	11,95	16,45
2017T1	14,92	12,19	13,82	11,60	16,08
2016T4	15,04	12,78	13,68	10,86	15,69
2016T3	14,93	12,94	12,90	12,12	15,24
2016T2	14,79	12,57	12,84	11,93	14,91
2016T1	14,46	12,35	12,69	11,64	14,63
2015T4	14,90	12,66	12,57	11,80	14,64
2015T3	14,58	12,22	12,10	11,56	14,44
2015T2	14,62	12,40	12,09	11,49	14,06
2015T1	14,01	12,19	11,82	10,89	14,41
2014T4	14,30	11,82	11,80	11,27	14,39

Fuente: Consolidated Banking Data (Banco Central Europeo) y elaboración propia.

ha reducido en todos los casos analizados (no están disponibles datos comparativos anteriores a 2014), lo que se debe, probablemente, a una

*Aunque la reestructuración de redes y reducción de personal han sido intensas en muchos países, la digitalización puede requerir nuevos esfuerzos en este sentido, lo que podría llevar a mejorar aún más las ratios de eficiencia.*

combinación de factores. Entre ellos, destacan políticas crediticias más prudentes y una presión regulatoria que, además de la solvencia, se está extendiendo a la liquidez y al apalancamiento. En todo caso, Alemania y España mantenían en 2017 ratios en el entorno del 90%, mientras que en Italia, Francia y Países Bajos superaban el 100%.

En todo caso, no cabe duda de que si hay un requerimiento que ha aumentado con la crisis –tanto por la presión regulatoria como por la de mercado– es el de aumentar la solvencia. El

cuadro 6 muestra la evolución de la ratio de recursos propios de máxima calidad en relación a los activos ponderados por riesgo Core Tier 1 (no están disponibles datos comparativos anteriores a 2014). En este punto, aunque la ratio de España sugiere un nivel de solvencia elevado (12,59%), aún existe un gap con respecto a los principales sectores bancarios europeos, especialmente frente a Alemania (15,84%) y Países Bajos (16,51%). Es conveniente tener en cuenta que esta exigencia generalizada de amplios colchones de capital supone un coste de oportunidad en términos de inversión, lo que también hace más estrecho el espacio de crecimiento de la rentabilidad.

### **El horizonte de la rentabilidad: la nueva función de transformación bancaria y la oportunidad digital**

El análisis de las nuevas perspectivas de rentabilidad supone afrontar la restricción casi natural de no

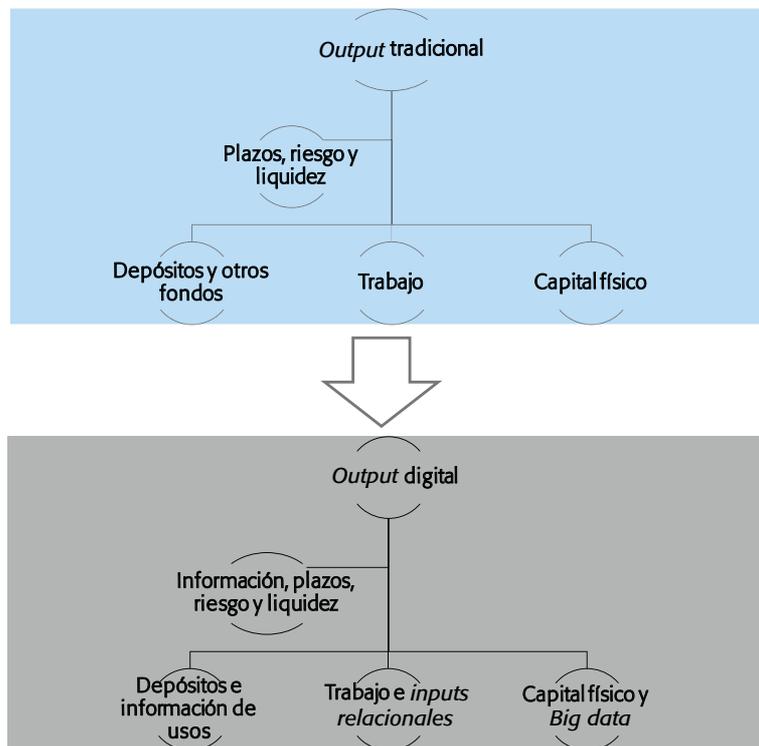
disponer de datos sobre cómo el cambio en la tecnología y los canales puede incidir sobre la rentabilidad bancaria. En este apartado, sin embargo, se analiza de forma cualitativa cómo la industria bancaria en general, y la española en particular, pueden afrontar la oportunidad que la dimensión digital ofrece para aumentar la eficiencia y la rentabilidad, con la restricción de la necesidad de afrontar la competencia de nuevos participantes en el mercado.

Enlazando con la evidencia de indicadores de rentabilidad y eficiencia del apartado anterior, podría cuestionarse por qué los bancos no aceleran el proceso de reestructuración y optan por una vía estrictamente digital. Entre otras respuestas, hay dos que merecen especial atención. En primer lugar, la determinación de un mercado bancario digital no es únicamente una cuestión de oferta sino también de demanda y, por lo tanto, precisa que el cliente adopte usos digitales que encajen con los canales

que la banca le pone a disposición. En segundo lugar, esta transformación involucra un cambio en la cultura bancaria, internalizando una nueva función de transformación, según se muestra en el gráfico 2. La concepción tradicional de la función de intermediación de los bancos (parte superior del gráfico) es la de agentes que transforman la liquidez (elevada de los depósitos en reducida de los créditos), los plazos (cortos para las retiradas de fondos y largos para los préstamos) y los riesgos (elevados para las inversiones crediticias y reducidos para los depósitos). En la entidad financiera clásica esas funciones se realizan con tres *inputs*, principalmente: depósitos y otros fondos, personal y capital físico. Sin embargo, la versión más digital de la actividad bancaria (parte inferior del gráfico) introduce la información en la función de transformación. Esto implica un enorme espacio de interacción con los datos del cliente. En el marco español y europeo

Gráfico 2

### La nueva función de transformación digital bancaria



Fuente: Elaboración propia.

implica –desde este mismo año con la aplicación de la segunda Directiva de pagos europea (PSD2)– la posibilidad de tener que compartir parte de esa información con otros competidores. Estos nuevos bancos, para producir, tienen en la información una nueva dimensión relacional con el cliente y una oportunidad para explotar el *big data* y proporcionar servicios mucho más personalizados.

---

*El nuevo entorno competitivo creado por la digitalización supone una relativización de variables como la concentración de oficinas como indicadores de poder de mercado o de rivalidad. Lo que se genera es una competencia tanto en variables precio como no-precio cuya identificación geográfica es cada vez más difícil, teniendo en cuenta la importancia decreciente de la distancia física entre cliente y proveedor.*

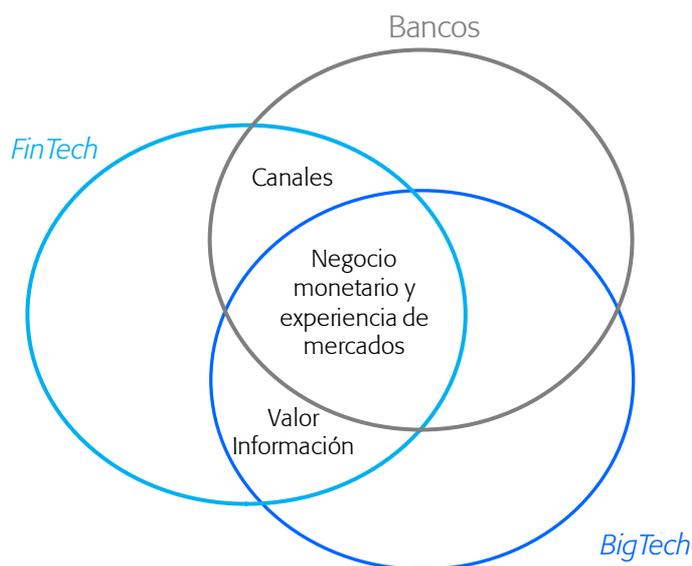
---

Se genera, tal y como muestra el gráfico 3, un espacio de intersección entre los bancos tradicio-

nales, sus competidores del entorno *FinTech* y las grandes tecnológicas *BigTech* (como Apple, Google, Facebook o Amazon). Existen coincidencias en canales, negocio y valor de la información que pueden afrontarse mediante diferentes opciones competitivas más allá de la natural rivalidad, como la cooperación, la integración o el *outsourcing* de procesos.

En este análisis cualitativo, el sector bancario español es un caso de estudio particularmente interesante por varios motivos:

- En España se ha producido (y sigue en marcha) una intensa reestructuración del sector, al tiempo que emergen iniciativas de digitalización tanto en bancos tradicionales como de otros operadores. Desde el punto de vista estructural, este entorno competitivo supone una relativización de variables como la concentración de oficinas como indicadores de poder de mercado o de rivalidad. Lo que se genera –y España es un ejemplo cada vez más evidente de ello– es una competencia



Fuente: Elaboración propia.

tanto en variables precio como no-precio cuya identificación geográfica es cada vez más difícil, teniendo en cuenta la importancia decreciente de la distancia física entre cliente y proveedor.

- La estructura física (oficinas) del sector financiero español y su elevado grado de especialización generaron en el pasado una banca con un componente relacional muy importante para la cadena de valor. Ese componente relacional se está redefiniendo ahora con la dimensión digital.
- La competitividad en costes de la banca española (véase sección anterior) es un buen punto de partida para aprovechar las posibilidades de la digitalización para lograr llevar esa eficiencia más allá y mantener la pujanza en el ámbito de los servicios financieros en Europa.

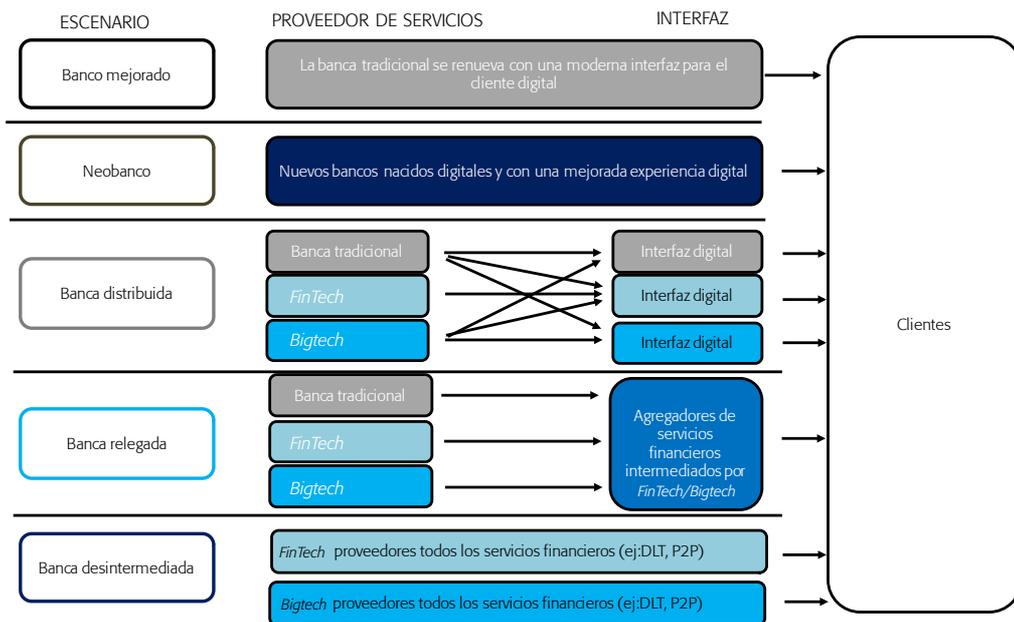
Una de las dificultades de la nueva estructura del sector bancario es que, aunque los bancos

tradicionales siguen dominando, las posibilidades para competir como entidad financiera se han multiplicado. Conviene recurrir a alguna taxonomía intuitiva que permita aproximar hacia dónde se avanza. El Banco Internacional de Pagos (BIS,

*Si no se adoptan cambios en relación con nuevos canales y proveedores digitales, el BIS advierte que algunas entidades pueden convertirse en “banca relegada”, pero la cooperación y desarrollo de interfaces digitales les permite tener la oportunidad de ser una “banca distribuida”, con procesos propios y subcontratados con nuevos proveedores.*

por sus siglas en inglés) publicó en febrero un informe (BIS, 2018) en el que se ofrecía una clasificación muy intuitiva, tal y como se reproduce en el gráfico 4. En la parte inferior estaría la “banca desintermediada”, la que teóricamente perdería su espacio de intermediación por no dar respuesta alguna frente a los desafíos de las *FinTech* y *BigTech*. En la parte superior, en el extremo con-

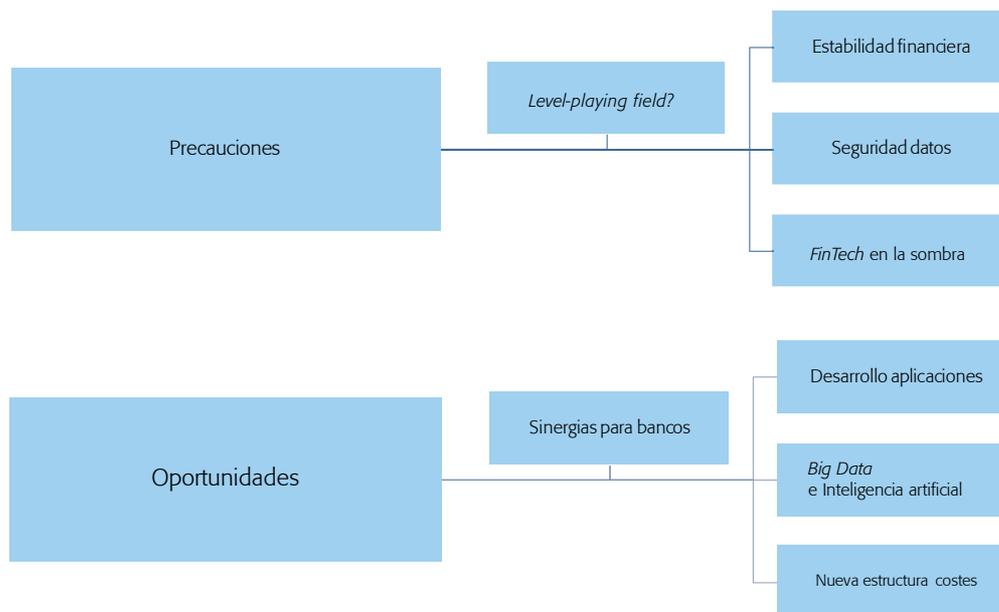
Gráfico 4  
El panorama bancario en cinco escenarios y sus actores



Fuente: Banco de Pagos Internacionales, BIS (2018).

Gráfico 5

## Precauciones y oportunidades de la intersección competitiva con otros actores digitales para la cadena de valor bancaria



Fuente: Elaboración propia.

trario, encontramos a los “bancos mejorados”, que son aquellos proveedores tradicionales que internalizan de forma completa el cambio que les exige el reto digital. Estas entidades compiten con los llamados “neobancos”, nacidos como puramente digitales, sin la trayectoria de los tradicionales pero sin necesidad de transformación de su modelo. La parte intermedia del gráfico muestra la situación en la que se encuentra un número importante de entidades en medio del proceso de transformación. Si no adoptan cambios interactuando con canales y proveedores digitales pueden convertirse en “banca relegada”, pero la cooperación y desarrollo de interfaces digitales les permite tener la oportunidad de ser una “banca distribuida”, con procesos propios y subcontratados con nuevos proveedores.

Finalmente, cabe destacar que este nuevo campo de juego implica precauciones y oportunidades, como se resume en el gráfico 5. La propia regulación introduce importantes condicionantes. Normativas como la PSD2 ofrecen un marco legal de referencia pero no consiguen garantizar la competencia en un marco equitativo (*level-playing*

*field*). Aunque la mayor parte de nuevos proveedores ofrece una competencia que, a la postre, debe mejorar la calidad de servicio del conjunto del sector, la dificultad de determinar un origen legal o la verdadera naturaleza de las actividades de algunos proveedores, también suscita inquietudes potenciales respecto a aspectos de estabilidad financiera, seguridad o el desarrollo de *Fintech* “en la sombra”. En todo caso, el terreno digital está abonado a las oportunidades con el mundo bancario, por las sinergias que ofrece tanto en materia de costes como en el desarrollo de productos y servicios más a la medida del cliente.

## Referencias

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS) (2018), *Implications of fintech developments for banks and bank supervisors*, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf>

EUROPEAN BANKING AUTHORITY (EBA) (2018), *2018 EU-wide stress test and macroeconomic scenarios*, <http://www.eba.europa.eu/-/eba-launches-2018-eu-wide-stress-test-exercise>