

### NUEVOS NEGOCIOS BANCARIOS

Las entidades bancarias han constituido tradicionalmente un eje fundamental de las relaciones entre sistema financiero y desarrollo económico y social. Sin embargo, esta relación está cambiando de forma acelerada por varias razones. Una de las principales son las consecuencias de la crisis económica —en la que los bancos han tenido un importante protagonismo— y la respuesta regulatoria que ha llevado aparejada.

Evidentemente, la magnitud de los cambios en la regulación supone un desafío considerable para los intermediarios financieros pero, seguramente, sería un error considerar que las estrategias en el sector —incluyendo los productos, la relación con el cliente y otros aspectos de gestión— tienen que ver solo con la presión de las nuevas normas de solvencia, apalancamiento y liquidez o con las restricciones a la actividad. Ya antes de la crisis se estaba experimentando una transformación tecnológica, basada en la gestión de la información, que presentaba retos ineludibles para los servicios financieros y que, en su conjunto, ha de conducir hacia un sector bancario mundial muy distinto al que ahora conocemos.

Una de las conclusiones de los análisis preliminares que se están realizando desde el mundo académico es que el sector bancario mundial está abocado a un negocio más «aburrido», precisamente porque el empeño es que sea más seguro y que se prevengan los problemas que devienen en crisis sistémicas. Esa tendencia se está produciendo ya, en

**YA ANTES DE LA CRISIS SE ESTABA EXPERIMENTANDO UNA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA, BASADA EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, QUE PRESENTABA RETOS INELUDIBLES PARA LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y QUE, EN SU CONJUNTO, HA DE CONducIR HACIA UN SECTOR BANCARIO MUNDIAL MUY DISTINTO AL QUE AHORA CONOCEMOS**

la medida en que muchas entidades financieras están fijando objetivos de rentabilidad más acordes con una demanda más escasa y también porque la oferta se está reduciendo (entre otras cosas, en el número de operadores) para ajustarse también a ese entorno de menos riesgo y apalancamiento. Sin embargo, es difícil aventurar o asegurar que el componente innovador de la industria financiera se perderá y que predominará el conformismo en los servicios bancarios minoristas. Una de las razones es, precisamente, el mencionado cambio tecnológico porque ofrece oportunidades de negocio basadas en una nueva explotación de la información del y para el cliente. En parte, se trata de la llamada economía colaborativa (una relación bidireccional con el cliente y con terceros a través de plataformas y economías de gama) y, en general, de un modelo disruptivo, muy diferente al que se ha vivido durante décadas, que ha estado basado en la interacción banco-cliente a través, principalmente, de la oficina como unidad de negocio.

En este número extraordinario de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA se abordan estas cuestiones bajo el título «Nuevos negocios bancarios». Para ello se cuenta con la colaboración de expertos nacionales e internacionales en esta materia. El volumen, en cierto modo, complementa los esfuerzos realizados desde Funcas para ofrecer al lector una muestra de algunas de las principales tendencias en el sector bancario mundial tras la crisis financiera, algo que ya se inició en el número 130 de esta revista con el título «El futuro del sector bancario». En esta ocasión, el énfasis se centra en los cambios en el negocio, bien sean los inducidos por la regulación o aquellos que están impulsados por los nuevos paradigmas de la economía de la información y colaborativa.

**LA LITERATURA  
ESPECIALIZADA  
RECIENTE SUGIERE QUE  
LA TITULIZACIÓN, EN SÍ,  
NO ES LA  
RESPONSABLE DE LOS  
PROBLEMAS DE  
CALIDAD Y REPUTACIÓN  
[...] SINO LA  
GENERACIÓN Y  
DISTRIBUCIÓN DE  
PRÉSTAMOS DE MUY  
DUDOSA CALIDAD**

El punto de partida de este volumen es el crédito. Y podría parecer extraño que la actividad más tradicional de la banca abra un estudio sobre nuevos negocios. No obstante, la realidad es que el crédito es, ha sido y será fundamental. Lo que realmente cambia es la forma en que la financiación se instrumenta a lo largo del tiempo. En este sentido, la primera de las contribuciones es de **W. Scott Frame** (Banco de la Reserva Federal de Atlanta), con el título «Selección adversa y titulización hipotecaria residencial: ¿qué sugiere la literatura empírica?». El trabajo revisa gran parte de los estudios empíricos para Estados Unidos sobre el mercado hipotecario residencial y los conflictos de agencia que surgieron cuando la titulización o venta de esos créditos contribuyó a empeorar la monitorización de la calidad de esos préstamos. Lo que resulta más llamativo, según Frame, es que la literatura especializada reciente sugiere que la titulización en sí no es la responsable de los problemas de calidad y reputación que surgieron. Los problemas, más bien, deben atribuirse a un modelo particular de

negocio, que fue la generación y distribución de préstamos de muy dudosa calidad. De hecho, la titulización puede ser incluso un mecanismo de protección para los inversores, si las pérdidas de los préstamos se ligan, por contrato, a los originadores, como de hecho sucede para algunos tipos de titulización hipotecaria. Algunos estudios muestran que en Estados Unidos se dieron hipotecas casi sin requerir documentación para su concesión y que no resulta sorprendente que esas fueran principalmente las que luego generaron más impagos. Estas hipotecas contravienen los principios fundamentales de gestión bancaria puesto que no usan información para diversificar el riesgo sino que, de hecho, la desprecian. Sin embargo, indica Frame, incluso para estas hipotecas de menor calidad, la titulización pudo permitir en algunos casos reducir los problemas de información y reputación porque los inversores entendieron entonces que en los casos en los que la información es más escasa hay que exigir más capital, cobertura y garantías a los fondos de titulización.

Lo que se ha comentado en menor medida es que las entidades financieras que titularon préstamos de peor calidad tuvieron que asumir una gran parte de las pérdidas, al contrario de lo que muchas veces se ha argumentado. Para el autor, lo que la regulación debería hacer es investigar el mejor modo de frenar la generación de hipotecas de baja calidad, por un lado, y buscar el mejor equilibrio entre retención y transmisión de riesgo para el resto de préstamos hipotecarios titulizados, lo que reduciría su estigmatización y daría nuevos bríos a un mercado que, al fin y a la postre, es necesario para volver a engrasar los mecanismos de financiación a la economía real.

La segunda de las contribuciones también está relacionada con la respuesta regulatoria. Sostiene que la habitual sobre-reacción normativa que sigue a las crisis puede estar exagerándose en algunos extremos en la actualidad. En particular, se trata del artículo de **Anthony Saunders** (Stern School of Business, New York University) titulado «¿Está Basilea convirtiendo a los bancos en servicios públicos?». Este artículo toma como referencia la normativa de solvencia, liquidez y apalancamiento de Basilea III y su aplicación en el periodo 2015-2019. Saunders expone brevemente las principales características del nuevo acuerdo Basilea III desde una perspectiva novedosa, tratando de identificar los factores clave que afectarán en gran medida a la rentabilidad bancaria y en concreto a la disminución del margen de maniobra futuro de la banca para apalancar su activo y para operar con sus modos tradicionales de «intermediación financiera», como los préstamos y créditos a corto plazo con el fin de conseguir un diferencial entre ambos.

Señala el autor que se prevé que en pocos años la rentabilidad sobre el capital bancario se reduzca al intervalo comprendido entre el 8 y el

**SE PREVÉ QUE EN POCOS AÑOS LA RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL (ROE) BANCARIA SE REDUZCA AL INTERVALO COMPENDIDO ENTRE EL 8 Y EL 10 POR 100, SIENDO ESTE MÁS PROPIO DE LAS («SANEADAS») EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS COMO GAS O ELECTRICIDAD**

10 por 100, siendo este más propio de las («saneadas») empresas de servicios públicos como gas o electricidad. Para Saunders, se ha emprendido esta apuesta regulatoria sin abordar realmente la cuestión de dónde o cómo los bancos van a conseguir las nuevas exigencias de capital. Se sugiere que una posible oportunidad para que los bancos generen beneficios continúa estando en las comisiones. Para Saunders, Basilea ha ido demasiado lejos porque los bancos son «especiales» y su acción tiene grandes beneficios potenciales para la economía real, de modo que cualquier legislación que inhiba seriamente este proceso no puede garantizar la salud de la economía en general. Para el autor, además, Basilea III incorpora una tremenda complejidad operativa que, en determinados contextos, reduce su efectividad.

**LAS ECONOMÍAS DE ESCALA HAN AUMENTADO DE FORMA MUY IMPORTANTE EN ESPAÑA TRAS EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN BANCARIA Y LAS MEJORAS SE DEBEN, EN BUENA PARTE, A UN MEJOR EQUILIBRIO ENTRE RENTABILIDAD Y RIESGO**

El tercer trabajo adopta una perspectiva distinta (aunque complementaria), ya que en lugar de centrarse en la regulación se enfoca hacia nuevos modelos de gestión y de manejo de la información que constituyen el nuevo paradigma bancario. Como novedad, plantea algunas cuestiones empíricas sobre en qué medida la reestructuración bancaria en España puede haber propiciado el desarrollo de un modelo bancario más adecuado para adaptarse a ese nuevo entorno del negocio a escala internacional. El artículo, de **Santiago Carbó** (Bangor University y Funcas) y **Francisco Rodríguez Fernández** (Universidad de Granada y Funcas), se titula «El sector bancario español ante un nuevo paradigma: reconsideración del valor del tamaño». En el mismo se analiza cómo el negocio bancario post-crisis está cambiando intensamente y de modo irreversible. Se pasa revista a un número considerable de contribuciones recientes que sugieren que existe un nexo entre las opciones de negocio adoptadas por las entidades y la estabilidad del conjunto del sistema financiero, aunque en muchos casos las ganancias de eficiencia y diversificación al aumentar el tamaño resultan ser más importantes que las motivaciones relacionadas con la explotación de la condición de «demasiado grande para caer» de los competidores de mayor dimensión. Asimismo, empleando metodologías renovadas y aplicándolas al caso español, los resultados empíricos del estudio de Carbó y Rodríguez indican que las economías de escala han aumentado en España tras el proceso de reestructuración bancaria y que las mejoras se deben, en buena parte, a un mejor equilibrio entre rentabilidad y riesgo, lo que va a facilitar la adaptación de las entidades financieras españolas a un entorno competitivo con menores márgenes y mayores exigencias para la gestión bancaria.

Evidentemente, ese nuevo entorno de negocio tendrá que compatibilizarse con un ambiente regulatorio más exigente, y la conjunción de ambos retos va a suponer que los intermediarios adopten nuevos sistemas de gestión, con conceptos novedosos como el de «gobernanza

del producto». Así lo sugiere **Francisco Uría** (KPMG) en su contribución «Evolución reciente de la regulación en materia de productos y servicios financieros: El nuevo concepto de la 'gobernanza del producto'». Observa el autor que en un entorno macroeconómico delicado e incierto y con la nueva regulación que se está desarrollando, la rentabilidad de los productos «tradicionales» que los bancos pueden ofrecer a los clientes es obligadamente limitada, «lo que puede inducir a estos a demandar productos con un mayor perfil de riesgo del que era habitual para ellos en un contexto financiero distinto». Esto, unido al riesgo y la volatilidad que se están haciendo inherentes a los modernos mercados financieros, ha llevado a los reguladores internacionales, indica Uría, a reforzar de manera consistente los mecanismos de protección de los inversores. Estas circunstancias están motivando que las entidades financieras busquen dotarse de una organización y procesos internos capaces de evaluar de forma más precisa la adecuación de los productos e instrumentos financieros atendiendo a las características específicas de los colectivos de inversores a los que van destinados, en lo que ha dado en llamarse la nueva «gobernanza del producto» a cargo, preferentemente (aunque no solo), de las unidades de cumplimiento normativo de las entidades de crédito, como garantes últimos del cumplimiento por parte de los bancos de las mayores exigencias en el ámbito regulatorio.

Siguiendo la secuencia argumentativa de la contribución anterior, cabe preguntarse cómo pueden los bancos gestionar de manera más efectiva la información para desarrollar esa «gobernanza del producto». Parte de la respuesta la ofrece **José García Montalvo** (Universitat Pompeu Fabra) en su artículo «*Big data* y la mejora de los servicios financieros». El autor sugiere que aunque el *big data* (gestión de cantidades considerables de datos a escala empresarial) no es un campo nuevo, el problema en la industria de servicios financieros es que el almacenamiento y el procesamiento de la información no puede controlarse de manera adecuada, ya que estas tareas no pueden realizarse al mismo ritmo que la información que se genera. Las aproximaciones tradicionales de regresión lineal o logística, *cluster analysis*, análisis discriminante o predicción usando series temporales se complementan hoy día con ideas de *machine learning* para poder trabajar con ingentes cantidades de datos. El autor muestra cómo en el sector financiero existen multitud de aplicaciones de *big data* que abarcan la microsegmentación, la calificación crediticia de los consumidores, la dinámica, predicción y recomendación de nuevos productos, la detección del fraude en tarjetas de crédito y otras múltiples opciones. Señala García Montalvo un número de precauciones que es preciso tener en cuenta en la gestión para desarrollar un manejo eficiente del *big data* en banca. En este sentido, los errores cometidos en otras industrias deben servir para encontrar un equilibrio entre la bús-

**LAS ENTIDADES FINANCIERAS SE ESTÁN DOTANDO DE UNA ORGANIZACIÓN Y PROCESOS INTERNOS CAPACES DE EVALUAR DE FORMA MÁS PRECISA LA ADECUACIÓN DE LOS PRODUCTOS E INSTRUMENTOS FINANCIEROS [...] ES LA NUEVA «GOBERNANZA DE LOS PRODUCTOS»**

**EN EL SECTOR FINANCIERO EXISTEN MULTITUD DE APLICACIONES DE BIG DATA QUE ABARCAN LA MICROSEGMENTACIÓN, LA CALIFICACIÓN CREDITICIA DE LOS CONSUMIDORES, LA DINÁMICA, PREDICCIÓN Y RECOMENDACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, LA DETECCIÓN DEL FRAUDE EN TARJETAS DE CRÉDITO Y OTRAS MÚLTIPLES OPCIONES**

**LA VUELTA AL NEGOCIO  
DEL PASADO CON  
UNA FORMA DE HACER  
BANCA MÁS  
«ABURRIDA» (BACK TO  
BORING BANKING)  
TAMBIÉN AFECTARÁ A  
LA ESTRUCTURA DE  
INGRESOS BANCARIOS  
[...] EN MEDIO DE UN  
INTENSO DEBATE EN  
RELACIÓN A LA  
SEPARACIÓN DE  
LA BANCA MAYORISTA  
Y MINORISTA**

queda de factores con capacidad predictiva y el análisis de los motivos por los cuales dichos factores tienen esa influencia.

La última de las contribuciones se adentra en el terreno de las consecuencias que están causando los cambios en el negocio. Con el título «Cambios de especialización y estructura de ingresos de la banca española: El impacto de la crisis», **Joaquín Maudos** (Universitat de Valencia) muestra cómo la crisis financiera internacional dibuja un nuevo entorno que va a afectar a las características del negocio bancario y a su estructura de ingresos. Para el autor, uno de los factores explicativos más importantes de la estructura de ingresos de los bancos es el cambio que se va a producir en la especialización en un determinado tipo de negocio, lo que sin duda afectará a la estructura de la cuenta de resultados. Además, la vuelta al negocio del pasado con una forma de hacer banca más «aburrida» (*back to boring banking*) también afectará a su estructura de ingresos. Como consecuencia se producirá una menor dependencia de la financiación mayorista y una baja participación en actividades de negociación en activos financieros (como renta fija privada) y participaciones industriales. En este sentido, señala, hay un intenso debate a ambos lados del Atlántico, en relación a la separación de la banca mayorista y minorista y que también va a afectar a la estructura de ingresos de muchas entidades (especialmente las más grandes), así como a sus niveles de rentabilidad. Por último, sugiere que en algunos países el proceso de desapalancamiento no ha terminado como consecuencia del elevado endeudamiento, sobre todo del sector privado. Este es el caso, por ejemplo, de España, donde la deuda de las sociedades no financieras y de los hogares representa en 2013 alrededor del 130 y 75 por 100 del PIB, respectivamente.

En conjunto, este número extraordinario sobre «Nuevos negocios bancarios» apunta hacia avenidas de investigación y de discusión en numerosos ámbitos pero con el denominador común de que el sector bancario tras la crisis financiera no va a ser el mismo que el de las décadas que lo precedieron y que, a diferencia de otras ocasiones en la experiencia histórica, la crisis y la respuesta regulatoria serán solo un factor más de cambio porque otros elementos de transformación, como el manejo de la información o las nuevas relaciones banca-cliente, están contribuyendo tanto o más al desarrollo de una nueva forma de entender y ofrecer los servicios bancarios, siendo este uno de los objetivos que, desde Funcas, siempre se ha querido ofrecer al lector.