



IESE
Business School
University of Navarra

**Executive
Education**

Banking

Industry Trends - 2015

EL SECTOR BANCARIO EN LA RECUPERACIÓN:
4 OBJETIVOS PRIORITARIOS

Industry Meetings

Help create the future of your Industry

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| OBJETIVO 1: RECUPERAR LA CONFIANZA Y LA REPUTACIÓN | 5 |
| ¿Con más regulación? | |
| ¿Con más ética? | |
| ¿Con más transparencia? | |
| OBJETIVO 2: RESTABLECER EL CRÉDITO | 8 |
| OBJETIVO 3: AJUSTARSE A LA UNIÓN BANCARIA | 9 |
| OBJETIVO 4: ENTENDER Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO | 11 |
| La disrupción tecnológica | |
| El <i>shadow banking</i> | |
| CONCLUSIONES | 14 |
| BIBLIOGRAFÍA | 15 |
| 10º ENCUENTRO DEL IESE DEL SECTOR BANCARIO | 16 |
| Agenda | |
| Dirección Académica y Coorganizador | |
| Ponentes | |
| Algunas declaraciones | |

INTRODUCCIÓN

Muchas preguntas por responder. Así se puede resumir el estado actual del sector bancario, que deja atrás una vertiginosa etapa de reestructuración y saneamiento y que tiene ante sí múltiples interrogantes y desafíos, algunos de los cuales pueden tener como resultado un profundo cambio de modelo.

El primer gran reto de la banca es, seguramente, el más complejo: recuperar la confianza de la sociedad y la credibilidad de ésta última en el sistema, tan dañada tras la crisis mundial de 2007. La pregunta es cómo se hace esto: ¿con más regulación?, ¿más ética?, ¿más transparencia? ¿Está la banca en condiciones de contribuir de forma real a la recuperación económica y al necesario restablecimiento del crédito?

El papel de la banca como motor de la economía, como sistema de ahorro y de financiación para particulares y empresas, se ha visto debilitado en los últimos años. Sin embargo, éste sigue siendo su principal modelo de negocio: prestar dinero y conceder créditos. La banca quiere recuperar su actividad crediticia, puesto que es su razón de ser, pero quiere hacerlo con nuevos matices; esto es, la demanda tiene que ser solvente y tiene que haber rentabilidad.

Además, la crisis ha traído consigo un refuerzo de las regulaciones y de las funciones de supervisión sobre la actuación de la banca, debido a la mala praxis de algunas entidades, a las lagunas en los mecanismos de vigilancia y a otros aspectos en los que su rendimiento es insuficiente. En este contexto, se entiende la unión bancaria como una pieza fundamental del proceso de unión monetaria iniciado décadas atrás y que ahora se ve completado de forma positiva, así como el refuerzo del marco normativo internacional previsto en los acuerdos de Basilea III.

Todo ello sin olvidar que la banca es uno de los sectores donde la disrupción tecnológica tiene una mayor importancia. La llamada «banca online» es mucho más que facilitar nuevos canales y plataformas tecnológicas. Es, ante todo, una nueva forma de relacionarse con los clientes, un nuevo reto, un ecosistema que cambia con la entrada de nuevos actores facilitando medios de pago y dando créditos. ¿Cuáles son las posibles estrategias de la banca? ¿Qué nuevos modelos de negocio cabe plantear en la era digital? ¿Son Facebook, Alibaba, Amazon o las empresas de telefonía móvil los nuevos competidores de la banca tradicional? ¿Es el shadow banking una amenaza para el sector o, por el contrario, es una respuesta alternativa y eficaz a lo que la gente no encuentra en las entidades financieras?

Estos son algunos de los interrogantes y temas que, con motivo del 10º Encuentro del IESE del Sector Bancario, organizado junto con EY, nos proponemos tratar en este informe anual de tendencias¹ que, sin ser un análisis exhaustivo, tiene como objetivo sintetizar hacia dónde va el sector y qué desafíos tiene ante sí.

1 Toribio, Juan José & Gifra, Júlia, "El sector bancario en la recuperación: 4 objetivos prioritarios", IESE Business School, OP-271, 2015.

OBJETIVO 1. RECUPERAR LA CONFIANZA Y LA REPUTACIÓN

Con frecuencia, se ha dicho que la crisis financiera que se inició en 2007 fue una crisis de ética y, aunque esto mismo se plantea en muchos sectores, lo cierto es que el sector bancario ha visto su reputación especialmente afectada.

La sociedad puede entender la implicación de sus Gobiernos a la hora de adoptar medidas razonables para ayudar al sistema financiero, dada su importancia y su carácter sistémico para el conjunto de la economía. Sin embargo, es difícil explicar de forma comprensible –y sin que afecte a la reputación del sector– que se hayan tenido que rescatar y garantizar los depósitos de miles de clientes de algunas entidades (en particular, en el caso de España, de las cajas de ahorro) como consecuencia de determinadas prácticas o de decisiones de mal gobierno.

La recuperación de la confianza y la reputación del sector financiero no es sólo una cuestión de imagen o de percepción negativa. Es, también, una cuestión de falta de comprensión; una falta, quizá, de transparencia, de ética, y un déficit regulatorio en algunos aspectos. Afecta al conjunto del sector y a su estabilidad. Es, por lo tanto, algo más profundo que requiere un ejercicio de reflexión.

¿Cómo se puede reconstruir la confianza y reparar la reputación dañada de la banca?².

¿Con más regulación?

Si bien la regulación no explica ni evita las crisis bancarias, sí puede contribuir a la resolución de éstas de una forma óptima. En España, por ejemplo, el marco normativo ha mostrado numerosas limitaciones en cuanto a sus normas de resolución, un hecho que ha comportado que la gestión de la crisis haya sido más dura que en otros entornos, ya que, al tiempo que se ha tenido que gestionar la crisis, se ha ido construyendo el marco jurídico de gestión de la misma³.

La banca es un sector ampliamente regulado, tanto a nivel internacional como nacional, dentro de cada país donde opera. Sin embargo, este informe no tiene como objetivo analizar en profundidad el marco normativo actual, cuyas reformas estructurales están en distintas fases de implementación.

Sí cabe recordar, no obstante, que todas las medidas regulatorias adoptadas en los últimos años, con el marco regulador de Basilea III y también en el entorno de la Unión Europea, están encaminadas a fortalecer la regulación existente, subsanando los déficits identificados durante la crisis: aumento de los requisitos de capital; mejora de la calidad de los fondos propios; nuevos ratios de apalancamiento y nuevo estándar de liquidez; mejoras en la gestión del riesgo, en especial, de aquellas entidades sistémicas; y refuerzo de las medidas de supervisión. La unión bancaria, a la que nos referiremos más adelante, supone un importante avance en el ámbito supervisor dentro de la Unión Europea.

En definitiva, las reformas del sistema financiero en su ámbito estructural tienen la intención de “reducir el riesgo del sistema bancario en su conjunto y disminuir el riesgo que cada empresa individual impone al conjunto del sistema”⁴, evitando la inestabilidad del conjunto y el deber por parte de los fondos públicos de rescatar entidades bancarias en el caso de que se encuentren en dificultades.

2 D. Melé (22 de diciembre de 2014), “10 Ways “Banking Sector Ethics” Can Stop Being an Oxymoron”, *Forbes*; G. Caballero y F. Tejada (2014), “Nuevos retos en el sector financiero. Recuperando la confianza”, *Nuevos desafíos del sector financiero: recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera*, Papeles de la fundación n.º 52, Fundación de Estudios Financieros, pp. 119-145; J. M. Campa (11 de diciembre de 2013), «3 Ways Corporate Finance Can Restore Crisis Damaged Reputation», *Forbes*.

3 A. Carrascosa y M. Delgado (2014), «Crisis bancarias y recuperación de la confianza: el caso español», *Nuevos desafíos del sector financiero: recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera*, Papeles de la fundación n.º 52, Fundación de Estudios Financieros, p. 49.

4 *Ibíd.*, p. 35.

Los expertos, en su valoración del marco normativo actual, reconocen que es adecuado y necesario, pero también destacan sus incoherencias y redundancias. Por un lado, hay quienes sugieren reforzar la supervisión por la vía de sanciones o, incluso, por la vía penal⁵, ante los incumplimientos regulatorios; mientras, otros advierten que un exceso regulatorio puede suponer un freno a la actividad bancaria.

Algunos analistas sostienen que el conjunto de reformas y propuestas normativas, tanto del ámbito nacional como del regional e internacional, no aporta todavía suficiente claridad ni consistencia, ya que “existen diferencias importantes entre las propuestas concretas de separación formal, de actividades permitidas y excluidas dentro de cada tipo de institución, y de estructuras de supervisión y coordinación de las actividades”⁶. De hecho, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, en su último informe de diciembre de 2014, en el marco del programa de consistencia regulatoria, señala todas las incoherencias y desviaciones existentes entre las exigencias normativas de la UE y las de Basilea III⁷.

Se estudia, además, si ese afán de subsanar los déficits no constriñe hasta tal punto al sector, de forma que se incentivan determinadas actividades financieras hacia el sector financiero no regulado (shadow banking). El hecho de que la regulación no discrimine entre modelos de negocios puede incentivar un tipo de actividades que comporten un riesgo superior a la actividad crediticia y de depósitos habitual y, por ello, los expertos señalan la importancia de que la implementación de las distintas medidas regulatorias tenga en cuenta los modelos de negocio de cada entidad, así como su mayor o menor complejidad.

En resumen, no se cuestiona la necesidad regulatoria ni la incorporación de nuevas exigencias que mejoren la seguridad, la gestión de las crisis bancarias y la estabilidad financiera, pero si se advierte sobre el exceso regulatorio, la posible falta de coherencia de las regulaciones y la importancia de reforzar su implementación y supervisión.

5 M. Roe (4 de noviembre de 2014), “Should Bank Regulators Change Their Focus?”, Blog del Foro Económico Mundial.

6 J. M. Campa (2014), “Reformas estructurales en el sector bancario”, *Nuevos desafíos del sector financiero: recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera*, Papeles de la fundación nº 52, Fundación de Estudios Financieros, p. 42.

7 Banco de Pagos Internacionales (diciembre de 2014), “Regulatory Consistency Assessment Program (RCAP): Assessment of Basel III Regulations – European Union”, pp. 1-86.

¿Con más ética?

La falta de ética no es atribuible únicamente al sector bancario, pero es cierto que hay una lectura ética de la crisis financiera que ha contribuido al deterioro de la imagen de la banca.

Esta dimensión cabe analizarla, de acuerdo con las consideraciones del profesor Argandoña⁸, en tres niveles: el primero es el que tiene que ver con la ética de la persona y los fallos morales individuales que se manifestaron en comportamientos inapropiados que pudieron conducir a la crisis (fraude en la venta de determinados productos financieros, venta de activos tóxicos...).

El segundo es la ética de las organizaciones que repercutió en crisis de dirección o de mal gobierno corporativo de ciertos bancos comerciales y de inversión, de agencias de inversión, hedge funds, etc.; por ejemplo, modelos de retribución desorbitados, opacos, etc.

Y, por último, el tercero es el nivel de la ética social que se reflejó en el hecho de que se dieron “las condiciones sociales que alentaron, o no frenaron, determinadas conductas y que dificultaron el funcionamiento de los mecanismos legales, institucionales y sociales que, en otras condiciones, hubiesen detenido las consecuencias de esas conductas”⁹. Por ejemplo, prácticas de apalancamiento excesivas, demanda poco solvente, cláusulas abusivas...

Desde esta perspectiva, la solución a los problemas creados por la crisis exige una respuesta no sólo técnica, desde el ámbito regulatorio, sino también una respuesta ética en estos tres niveles: personal, corporativo y social.

¿Con más transparencia?

A las dimensiones ética y regulatoria hay que añadir un tercer factor: la transparencia, elemento esencial en el gobierno de las empresas¹⁰. Transparencia en las cuentas, en los procedimientos y en las tomas de decisiones entre los distintos órganos de gobierno, consejo de dirección, Consejo de Administración, accionistas, así como con el resto de agentes implicados. Transparencia en la comercialización e información de los productos financieros a los clientes minoritas. Transparencia en lo que la empresa hace, cómo lo hace y qué consecuencias puede tener.

Una transparencia más allá del cumplimiento formal de los requisitos regulatorios, es decir, un gobierno corporativo puesto en práctica con el fin de contribuir a la mejora real de las organizaciones y a que la sociedad pueda confiar y creer en las empresas, y en las entidades financieras, en particular, como instituciones básicas de la actividad económica.

La regulación, la ética y la transparencia son soluciones para la mejora de la reputación y la confianza. Ahora bien, a estas tres facetas hay que añadir la necesidad de profundizar en la razón de ser de la banca: ser rentables, sí; maximizar el valor de los accionistas, también; pero, ante todo y lo más importante, promover el desarrollo económico y social¹¹.

En este sentido, el sistema financiero debe seguir asumiendo su rol para el conjunto de la sociedad; *grosso modo*, generar riqueza y crecimiento económico, invertir de forma adecuada y facilitar el crédito a familias y empresas¹².

En resumen, la regulación puede, sin duda, resolver y subsanar algunas de las disfunciones y lagunas del modelo financiero, pero no es suficiente. Esta solución debe complementarse con otros elementos necesarios: la ética, la transparencia y la función social de la banca.

8 A. Argandoña (enero de 2012), “Tres dimensiones éticas de la crisis financiera”, Documento de Investigación, Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School, Barcelona, pp. 1-17.

9 *Ibid.*, p. 7.

10 J. M. Campa (2014), “La transparencia, un valor en auge”, IESE Insight, n.º 21.

11 J. Canals (2010), *Building Respected Companies*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-282.

12 Foro Económico Mundial (agosto de 2013), *The Role of financial services in society: A Multistakeholder Compact*, 2013, pp. 1-13.

OBJETIVO 2. RESTABLECER EL CRÉDITO

Una de las funciones esenciales del sistema financiero es dar crédito a la actividad económica del sector privado y público. La actividad crediticia es, de hecho, una de las razones de ser de la banca.

Lo cierto es, no obstante, que el crédito está en el centro de la polémica. Al menos, como señala el FMI (Fondo Monetario Internacional)¹³, en Europa, donde la sociedad y las empresas no perciben que el crédito fluya y se recupere y, en consecuencia, trasladan la responsabilidad a las entidades bancarias, que esgrimen, a su vez, que, a diferencia de épocas anteriores, la demanda debe ser solvente.

En realidad, tanto en el lado de la oferta como de la demanda hay elementos que explican la contracción del crédito y la necesidad de reactivación. Dicha reactivación requiere medidas tanto en el ámbito macroeconómico (disminuir la fragmentación bancaria en la eurozona, avanzar hacia la unión fiscal y la integración bancaria efectiva, romper el círculo vicioso deuda bancaria-deuda soberana) como en el mercado crediticio, propiamente dicho (entre otras posibilidades, aliviar la deuda de las familias mediante mecanismos concursales adaptados, medidas para permitir a las pymes acceso a los mercados de capitales...) ¹⁴.

Con la progresiva recuperación de la economía los analistas apuntan a la recuperación del crédito, pero señalan que ésta pasa por garantizar la rentabilidad de las entidades, su eficiencia y liquidez. Al mismo tiempo, señalan que esta recuperación será lenta mientras el proceso de desapalancamiento no esté completado. Además, el crédito no seguirá el mismo patrón que antes de la crisis, sino que será necesario que haya unas mínimas garantías de solvencia.

Las medidas adoptadas por el BCE (Banco Central Europeo), incluida la reciente compra de deuda pública, pueden suponer un impulso a la reactivación del crédito, pero habrá que esperar para valorar el alcance real de las mismas¹⁵. En todo caso, el programa del BCE, por sí solo, no es suficiente para la recuperación de la economía, ya que cada país debe seguir adoptando las medidas estructurales necesarias para que este plan sirva de impulso y sus efectos se perciban rápidamente.

¹³ FMI (octubre de 2014), *Global Financial Stability report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, pp. 1- 191.

¹⁴ J. J. Toribio (noviembre de 2014), "Pero ¿qué pasa con el crédito?", *Comentarios de coyuntura económica*, IESE Business School, n.º 2.

¹⁵ J. Gual (viernes 23 de enero de 2015), "Tres de cal y una de arena", *Expansión*.

OBJETIVO 3. AJUSTARSE A LA UNIÓN BANCARIA

Entre estas medidas complementarias, destacan, sin duda, los avances en el ámbito de la unión bancaria europea, impulsada a partir de la declaración del Consejo Europeo de junio de 2012 y hoy en fase transitoria hasta su plena vigencia en 2026. Es un proyecto de largo plazo que requiere, no obstante, un importante esfuerzo de adaptación a día de hoy.

La unión bancaria se sustenta en distintos pilares, todos ellos importantes e interrelacionados: armonización regulatoria en temas de solvencia y liquidez, supervisión única, resolución única y fondo de garantía de depósitos. Estos elementos se encuentran, a día de hoy, en distintos grados de implementación y dependen, esencialmente, de la voluntad política de los Estados miembros. En cualquier caso, dichos elementos configuran ya una nueva arquitectura institucional que, a paso lento, debe combatir la fragmentación financiera en Europa y aportar estabilidad y competitividad.

El Mecanismo Único de Supervisión (MUS) ya está en vigor y articula un esquema de supervisión basado en la armonización de normas y criterios, y en un sistema conjunto entre el BCE y los bancos nacionales competentes. El BCE supervisa de forma directa a las denominadas entidades sistémicas (las de más de 30.000 millones de activos y con un tamaño superior al 20% del PIB), y el resto queda en manos de las autoridades nacionales de supervisión (ANS). El BCE tiene potestad para supervisar, siempre que lo considere necesario, a cualquier entidad independientemente de su tamaño. Además, la supervisión viene precedida de una revisión externa de los activos de las entidades y de los ya conocidos test de estrés.

Según los expertos¹⁶, los desafíos más importantes del MUS en los próximos años son:

- Lograr que la supervisión sea realmente “única” y evitar el riesgo de acabar teniendo dos supervisores. Para ello, las claves son las siguientes:
 - (i) Comunicación y coordinación entre el BCE y las ANS.
 - (ii) Un buen funcionamiento de los Equipos Conjuntos de Supervisión (JST, siglas de *Joint Supervisory Team* en inglés).
- Conseguir que la supervisión recoja y refleje las mejores prácticas. Para ello será necesaria una transferencia ordenada de funciones y conocimiento desde las ANS al BCE. Las claves son:
 - (i) Una buena asimilación del manual único de supervisión (SREP, ICAAP, etc.).
 - (ii) Una gestión adecuada del pilar 2 de resolución única.
- Dotar al BCE de los recursos/instrumentos adecuados: presupuesto (cuota de supervisión) y más integración de los cerca de 1.000 nuevos empleados.
- Desarrollar un buen entendimiento con otros supervisores y que el BCE también mire hacia fuera. Deben construirse nuevos puentes partiendo de (esto es, no destruyendo) los ya existentes entre las ANS y los supervisores de fuera del MUS.

¹⁶ Ponencia del profesor José Manuel González Páramo, “Hacia la unión bancaria europea: del euro 1.0 al euro 2.0”, BBVA Research, 10 de diciembre de 2014.

Por su parte, el Mecanismo Único de Resolución (MUR), como complemento necesario al sistema de supervisión, establece los criterios de reestructuración y rescate de los bancos con dificultades, de forma que, antes de implementar ayudas públicas en el rescate de entidades con problemas, existan fondos de resolución nacionales creados a partir de las aportaciones de los propios bancos. Estos fondos son los que deben cubrir los costes del rescate correspondiente, una vez el sector privado ha cubierto su parte. Este mecanismo entrará en vigor en 2016 con la nueva normativa de *bail-in*.

Los desafíos pendientes del nuevo mecanismo de resolución son los siguientes¹⁷:

- Seguir avanzando en la construcción de la autoridad única de resolución, que debería estar funcionando en enero de 2015 (con plenos poderes de resolución desde enero de 2016). Para ello, los medios deben ser los adecuados.
- La comunicación entre la Junta Única de Resolución (JUR) y el supervisor bancario (BCE) debe ser constante y fluida. La JUR debe desarrollar una primera evaluación de su resolubilidad con foco en las mayores instituciones europeas.
- Hay que desarrollar directrices de coordinación con autoridades nacionales de resolución del MUS así como de terceros países.
- Una debilidad es la ausencia de un *backstop* público europeo hasta 2023. El *backstop* común es esencial para dar credibilidad y consistencia a todo el mecanismo (toma mayor importancia aún en ausencia de un fondo de garantía de depósitos único).

- Se debe preparar del Fondo Único de Resolución (fecha de arranque prevista en 2016) y línea de crédito privada para dicho fondo.

Toda esta estructura institucional y jurídica debe redundar en un aumento de la confianza no sólo de los inversores, sino de la sociedad en su conjunto. De igual forma, debe contribuir a disminuir la fragmentación financiera y evitar, en la medida de lo posible, futuras crisis como la recién superada.

Hay consenso a la hora de entender que los avances en la unión bancaria deben producirse de forma continuada e incluso con mayor celeridad. De hecho, el informe del FMI de 2013 sobre estabilidad financiera¹⁸ ya señaló, en su momento, la fragmentación del mercado financiero europeo como uno de los principales obstáculos para la recuperación, en especial, de aquellos países más castigados por la crisis y la deuda soberana.

En definitiva, la valoración de la unión bancaria es positiva tanto por parte del sector público como del privado: todos están de acuerdo en que aporta transparencia y en que será un mecanismo eficaz para promover el crecimiento económico y gestionar mejor las futuras crisis.

En clave de futuro, quedan todavía muchos pasos hasta llegar a lo que los expertos denominan el “euro 3.0” en el marco de una unión política real en el ámbito europeo.



17 Ponencia del profesor José Manuel González Páramo, “Hacia la unión bancaria europea: del euro 1.0 al euro 2.0”, BBVA Research, 10 de diciembre de 2014.

18 FMI (octubre de 2014), *Global Financial Stability report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, pp. 1- 191.

OBJETIVO 4. ENTENDER Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

La banca está en un proceso de adaptación de sus estrategias a la digitalización y nuevas demandas de los clientes, y este proceso está suponiendo una verdadera transformación del sector¹⁹.

La densidad digital²⁰ está afectando de lleno a todas las entidades. Algunos de los cambios más evidentes son una menor presencia de los clientes en las oficinas, un menor uso de las tarjetas bancarias y una demanda de poder realizar gestiones, pagos y transferencias en tiempo real a través de los dispositivos móviles.

La disrupción tecnológica

La banca es un sector con una base tecnológica muy consolidada; lleva años invirtiendo en plataformas, software y otras funcionalidades necesarias para su actividad regular, lo que supone una ventaja de entrada. Sin embargo, el impacto de la digitalización no se reduce únicamente a este ámbito, sino que va más allá y exige una nueva visión estratégica de cómo quieren relacionarse los clientes con su entidad, qué quieren de su banco, y qué tipos de productos y servicios esperan.

¿Qué piden los clientes? Acceso multicanal; disponibilidad las 24 horas, los 7 días, los 365 días del año; una oferta amplia, personalizada, sencilla y que funcione; transparencia; confianza; sensibilidad social, etc.

En algunas entidades, a menor velocidad, la transformación se limita a la incorporación de algunos servicios de banca *online*. En otras, con un alcance mayor, se integra banca *online* con CRM social, se plantean cambios en los modelos de oficinas, se adaptan las políticas comerciales, se avanza en el análisis del *big data*, y se ofrecen productos más personalizados y con una mejora en la calidad de los servicios, entre otras transformaciones.

19 O. Denecker, S. Gulati y M. Niederkorn (agosto de 2014), "The digital battle that banks must win", *McKinsey&Company, Insights*, pp. 1-6; E. Káganer y J. A. Virgili (2012), *Impact of Social Media on the Financial Services Sector*, GFT Technologies, pp. 1-24.

20 El concepto de densidad digital propuesto por los profesores del IESE Zamora, Sieber y Káganer hace referencia a la suma de conexiones, interacciones e información que finalmente tienen un impacto transformador en la vida de las personas y en los diferentes sectores empresariales. Véase E. Káganer, J. Zamora, y S. Sieber (tercer trimestre de 2013), "Cinco habilidades del líder digital", *IESE Insight*, nº. 18.

El shadow banking

En este contexto de cambios, hay que añadir también la irrupción de nuevas empresas ajenas al sector bancario que introducen nuevos modelos de negocio centrados en ámbitos menos regulados, como los préstamos o los sistemas de pago. Algunas empresas, como Alibaba, Google o Apple, ya ofrecen crédito y cuentan también con licencias bancarias. En los países emergentes, el alto nivel de penetración de la telefonía móvil facilita que las compañías telefónicas ofrezcan sistemas de pago y transferencia.

En entornos como el europeo u otros países con altos índices de bancarización, el reto está en seguir cubriendo estos servicios de forma ágil y atractiva y, a la vez, establecer estrategias multicanal que cubran más servicios y productos financieros. Así, por ejemplo, los bancos están en un punto de partida ventajoso desde el punto de vista de acceso a información y datos de sus clientes: transacciones, lugares, hábitos de compra, etc. En definitiva, tienen una ventaja competitiva para la gestión del *big data*, lo que debería permitirles ofrecer una gama de nuevos productos y servicios mucho más atractiva y personalizada.

Sin duda, afrontar estos retos requiere gestionar bien los tiempos, ya que la digitalización marca un ritmo acelerado que puede situar a las entidades en una posición de liderazgo e innovación o bien en una posición defensiva.

Como se ha mencionado anteriormente, el desafío tecnológico conlleva una desintermediación creciente, con la aparición de otras entidades prestadoras de servicios financieros y de nuevos canales de pago asociados a empresas ajenas al sector bancario convencional.

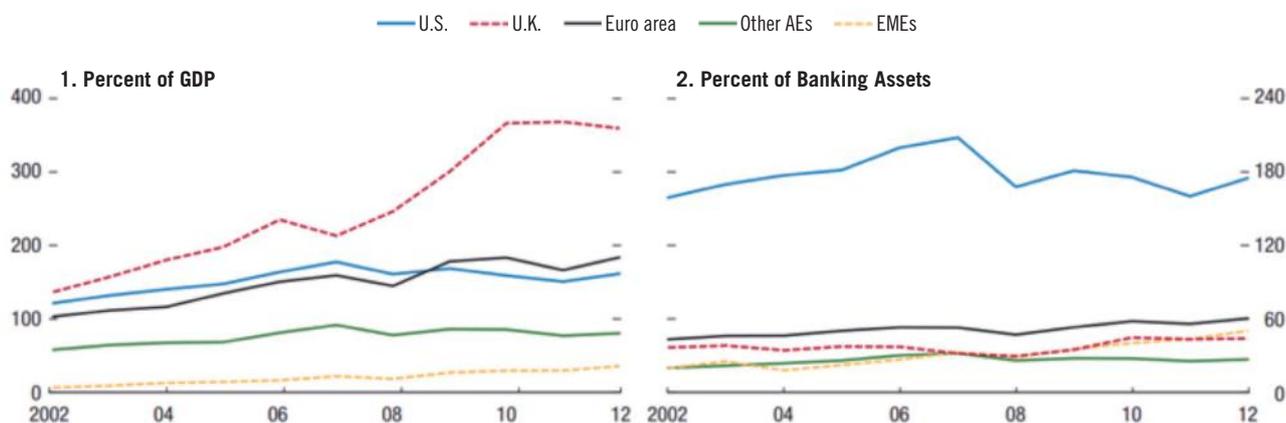
La denominada banca paralela, o más conocida en inglés como “*shadow banking*”, se refiere al conjunto de actividades e instituciones de intermediación del crédito que están parcialmente reguladas o escapan al sistema bancario tradicional y a su regulación. Se incluyen en este concepto instituciones financieras, como fondos de inversión, *hedge funds*, *private equity*, entre otras figuras que ofrecen actividades crediticias²¹. Algunas de estas instituciones tienen una larga tradición²², aunque desde la crisis financiera, ha habido un crecimiento de las mismas tanto en los mercados avanzados como en los países emergentes.

No existen parámetros de medición exactos que den una respuesta fidedigna sobre el alcance o el número de entidades y/o actividades que quedan bajo este paraguas. Sin embargo, una primera aproximación de distintas instituciones como el FMI y el BIS (siglas en inglés de Bank for International Settlements,) sobre los activos del *shadow banking* incluidos en el concepto “Other Financial Intermediaries” indica que, en 2013, estos activos crecieron cinco trillones de dólares, alcanzando una cifra global de 75.000 millones de dólares a nivel global (casi 60 trillones de euros)²³. Se estima que los activos del *shadow banking* suponen un 24,5% del total de activos financieros, llegando a representar casi la mitad del sistema bancario y el 123% del PIB mundial. China se ha convertido en el tercer mercado más grande después de Estados Unidos y el Reino Unido, tal y como ilustran los siguientes gráficos.

21 Para análisis completos véase FMI (octubre de 2014) “Shadow Banking Around the Globe: How large, and How Risky?”, en *Global Financial Stability report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, capítulo 2, pp. 65-104; Consejo de Estabilidad Financiera (30 de octubre de 2014), *Global Shadow Banking Monitoring Report*, pp. 1-56.

22 Por ejemplo, en Estados Unidos, gracias al impulso de las autoridades, existen instituciones como el Federal Home Loan Bank (1932), la Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) (1938), la Government National Mortgage Association (Ginnie Mae) (1968) o la Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac) (1970).

23 El importe de esta cifra puede quedar reducido por la ambigüedad del concepto “*shadow banking*”. Hay definiciones de *shadow banking* que no incluyen, por ejemplo, los *equity investment funds*.



Note AE advanced economy, EME emerging market economy.

Fuente: Financial Stability Board, IMF, World Economic Outlook database, and IMF estimates²⁴

Lo cierto es que el fenómeno del *shadow banking* despierta controversia en el sector: hay quienes opinan que puede aumentar el riesgo sistémico de futuras crisis, y hay quienes señalan que su crecimiento y expansión se debe a una demanda existente que no encuentra una respuesta adecuada en el sistema bancario tradicional.

El *shadow banking* tiene, por lo tanto, riesgos y beneficios²⁵. Por un lado, puede “desempeñar un papel beneficioso como complemento de la banca tradicional al ampliar el acceso al crédito o respaldar la liquidez del mercado, la transformación de vencimientos y la mancomunación del riesgo”²⁶. Por otro, puede acarrear riesgos característicos del sector bancario, debido a su dependencia del financiamiento a corto plazo, lo que puede desembocar en ventas de activos rápidas una espiral descendente sin suficiente preaviso. Además, existe una interconexión entre *shadow banking* y el sistema bancario tradicional.

La tendencia apunta hacia una mayor regulación de estas actividades e instituciones. Así se desprende de las recomendaciones del Consejo de Estabilidad Financiera²⁷ y también de las reformas y recomendaciones impulsadas en el marco del Consejo de Basilea para la supervisión bancaria. También, en el ámbito de la UE, la directiva sobre gestores de fondos de inversión alternativos²⁸ y el conjunto de actos normativos referidos a Solvencia II en el sector asegurador²⁹ apuntan un mayor alcance regulatorio de este tipo de actividades paralelas.

24 FMI (octubre de 2014) “Shadow Banking Around the Globe: How Large, and How Risky?”, en *Global Financial Stability Report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, p. 6; Consejo de Estabilidad Financiera (30 de octubre de 2014), *Global Shadow Banking Monitoring Report*, pp. 1-56.

25 J. Soley y C. Sánchez de León (2013) “Luces y sombras del “shadow banking””, *IESE Insight*; J. Soley y C. Sánchez de León, FN-617-E, “Shadow Banking”, IESE, noviembre de 2013; A. Moreira, y A. Savov, (18 de septiembre de 2014) “Is Shadow Banking Good for the Economy”, Foro Económico Mundial.

26 FMI (octubre de 2014) “Shadow banking around the globe: how large, and how risky?”, en *Global Financial Stability report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, pp. 1- 191.

27 Consejo de Estabilidad Financiera (octubre de 2013), “Strengthening Oversight and Regulation of Shadow Banking. Policy Framework for Addressing Shadow Banking Risks in Securities Lending and Repos”, pp. 1-54.

28 Directiva 2011/61/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 8 de junio de 2011.

29 Véanse el conjunto de directivas y otros actos legislativos relacionados con este ámbito de la regulación en <http://www.dgsfip.mineco.es/sector/solvencia2.asp>.

CONCLUSIONES

- El sector bancario ha superado la crisis tras un largo periodo de reajustes que ha supuesto un coste para el sector privado y el público. Los retos son múltiples: consolidar la recuperación y atender los objetivos prioritarios.
- Objetivo 1: recuperar la **confianza y la reputación** del sector es uno de sus principales retos. Profundizar en su función social, una mayor claridad y aplicación regulatoria, más transparencia y más ética son las medidas que los expertos recomiendan para acometer este importante desafío.
- Objetivo 2: restablecer el **crédito** como instrumento necesario para la recuperación económica todavía sigue siendo una asignatura pendiente, especialmente en España. Los expertos apuntan a una lenta y progresiva reactivación, aunque ya avanzan que el patrón no será el mismo que antes de la crisis. Las exigencias de rentabilidad y solvencia de la demanda son algunos de los elementos que caracterizarán este nuevo periodo.
- Objetivo 3: ajustarse y adaptarse a la **unión bancaria**. El nuevo marco institucional y regulatorio es un gran avance para la industria, ya que la uniformidad normativa y supervisora persigue disminuir la fragmentación financiera en la eurozona y aportar estabilidad y transparencia. Hay que seguir impulsando sus fases de implantación y asimilar los cambios de forma rápida.
- Objetivo 4: los objetivos anteriores han de ser compatibles con una rápida adaptación a las nuevas exigencias del entorno tecnológico y de desintermediación. Es fundamental poner la **atención en los clientes** y en lo que éstos demandan y esperan de su banco. Entre sus aspiraciones, cabe señalar la recuperación e impulso del crédito así como la prestación de servicios financieros eficaces, transparentes y comprensibles en un mundo donde las **innovaciones tecnológicas disruptivas** imponen nuevas tendencias y formas de relación. El desafío tecnológico conlleva, además, una desintermediación creciente mediante la aparición de otras entidades prestadoras de servicios financieros (*shadow banking*) y de nuevos canales de pagos asociados a empresas ajenas al sector bancario convencional.

BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A. (enero de 2012), “Tres dimensiones éticas de la crisis financiera”, *Documento de Investigación*, Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School, Barcelona, pp. 1-17.
- Banco de Pagos Internacionales (diciembre de 2014), “Regulatory Consistency Assessment Program (RCAP): Assessment of Basel III regulations – European Union”, pp. 1-86.
- Caballero, G. y Tejada, F. (2014), “Nuevos retos en el sector financiero. Recuperando la confianza”, *Nuevos desafíos del sector financiero: recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera*, Papeles de la fundación n.º 52, Fundación de Estudios Financieros, pp. 119-145.
- Campa, J. M. (11 de diciembre de 2013), “3 Ways Corporate Finance Can Restore Crisis Damaged Reputation”, *Forbes*.
- Campa, J. M. (2014), “Las reformas estructurales en el sector bancario”, *Nuevos desafíos del sector financiero: recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera*, Papeles de la fundación n.º 52, Fundación de Estudios Financieros, p. 42.
- Carrascosa, A. y Delgado, M. (2014), “Crisis bancarias y recuperación de la confianza: el caso español”, *Nuevos desafíos del sector financiero: recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera*, Papeles de la fundación n.º 52, Fundación de Estudios Financieros, p. 49.
- Campa, J. M. (2014), “La transparencia, un valor en auge”, *IESE Insight*, n.º 21.
- Canals, J. (2010), *Building Respected Companies: Rethinking Business Leadership and the Purpose of the Firm*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-282.
- Consejo de Estabilidad Financiera (octubre de 2014), *Global Shadow Banking Monitoring*, pp. 1-56.
- Consejo de Estabilidad Financiera (2013), *Strengthening Oversight and Regulation of Shadow Banking. Policy Framework for Addressing Shadow Banking Risks in Securities Lending and Repos*, pp. 1-54.
- Denecker O., Gulati, S., y Niederkorn, M. (agosto de 2014), “The Digital Battle that Banks Must Win”, *McKinsey Insights*, pp. 1-6.
- FMI, (octubre de 2014), *Global Financial Stability Report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, pp. 1- 191.
- FMI (octubre de 2014), “Shadow Banking Around the Globe: How Large, and How Risky?”, en *Global Financial Stability report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, capítulo 2, pp. 65-104.
- FMI (octubre de 2014), “Shadow Banking Around the Globe: How Large, and How Risky?”, en *Global Financial Stability report: Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth*, capítulo 2, p. 6.
- Foro Económico Mundial (agosto de 2013), *The Role of Financial Services in Society: A Multistakeholder Compact*, pp. 1-13.
- Gual, J. (viernes 23 de enero de 2015), “Tres de cal y una de arena”, *Expansión*.
- Káganer, E., Zamora, J. y Sieber, S. (tercer trimestre de 2013), “Cinco habilidades del líder digital”, *IESE Insight*, n.º 18.
- Káganer, E., Virgili, J. A. (2012), *Impact of Social Media on the Financial Services Sector*, GFT Technologies, pp. 1-24.
- Melé, D. (22 de diciembre de 2014), “10 ways “Banking Sector Ethics” Can Stop Being an Oxymoron”, *Forbes*.
- Moreira, A., y Savov, A. (18 de septiembre de 2014), “Is Shadow Banking Good for the Economy”, Blog del Foro Económico Mundial. Disponible *online* en: <https://agenda.weforum.org/2014/09/shadow-banking-economy-regulation> (Fecha de acceso: 20 de febrero de 2015).
- Roe, M. (4 de noviembre de 2014), “Should bank regulators change their focus?”, Blog del Foro Económico Mundial. Disponible *online* en: <https://agenda.weforum.org/2014/11/should-bank-regulators-change-their-focus> (Fecha de acceso: 20 de febrero de 2015).
- Soley, J., y Sánchez de León, C. (2013), “Luces y sombras del “shadow banking””, *IESE Insight*.
- Soley, J., y Sánchez de León, C., FN-617-E, “Shadow Banking”, IESE, noviembre de 2013.
- Toribio, J. J. (noviembre de 2014), “Pero ¿qué pasa con el crédito?”, *Comentarios de coyuntura económica*, IESE Business School, n.º 2.

10º ENCUENTRO DEL IESE DEL SECTOR BANCARIO

Agenda

10 de diciembre de 2014

Introducción

Profesor Juan José Toribio, presidente, IESE-CIF (Center for International Finance)
José Luis Perelli, presidente, EY España

Sesión de apertura

Luis María Linde, gobernador, Banco de España

Hacia la unión bancaria europea: del euro 1.0 al euro 2.0

Profesor José Manuel González-Páramo, IESE

La banca española en el contexto europeo

José María Roldán, presidente, Asociación Española de Banca (AEB)
Moderador: Alberto Placencia, socio director Servicios Financieros, EY España

Nuevo panorama bancario: vías hacia la rentabilidad

Ángel Cano, CEO, BBVA
Moderador: Prof. Juan José Toribio, IESE

Tipos de interés y rentabilidad de la banca

José Sevilla, CEO, Bankia
Moderador: Alberto Placencia, socio director Servicios Financieros, EY España

Shadow banking, tecnología y desintermediación: retos y oportunidades

Profesor Jorge Soley, IESE

Impulsando el crédito y la recuperación

Francisco Gómez, CEO, Banco Popular

Moderador: Prof. José Luis Suárez, IESE

Rentabilidad bancaria en el contexto de la recuperación

Jaime Guardiola, CEO, Banco Sabadell

Moderador: José Carlos Hernández, socio responsable de Auditoría del Grupo de Servicios Financieros, EY España

Nuevas tendencias y modelos de relación con los clientes

Gonzalo Gortázar, CEO, CaixaBank

Moderador: Prof. Jorge Soley, IESE

Reformas estructurales e internacionalización de la banca

Juan Rodríguez Inciarte, consejero-director general, Banco Santander

Moderador: Prof. Juan José Toribio, IESE

DIRECCIÓN ACADÉMICA

Director Académico



Profesor Juan José Toribio
Presidente,
IESE-CIF (Center for International Finance)

Ponentes



Ángel Cano
CEO,
BBVA



Jaime Guardiola
CEO,
Banco Sabadell



Francisco Gómez
CEO,
Banco Popular



José Carlos Hernández
Socio responsable de Auditoría
del Grupo de Servicios Financieros,
EY España



José Manuel González-Páramo
Profesor,
IESE



Luis María Linde
Gobernador,
Banco de España



Gonzalo Gortázar
CEO,
CaixaBank



José Luis Perelli
Presidente,
EY España



Alberto Placencia
Socio director Servicios Financieros,
EY España



Jorge Soley
Profesor,
IESE



Juan Rodríguez Inciarte
Consejero-director General,
Banco Santander



José Luis Suárez
Profesor,
IESE



José María Roldán
Presidente,
Asociación Española de Banca
(AEB)



José Sevilla
CEO,
Bankia

ALGUNAS DECLARACIONES

E

EL SISTEMA FINANCIERO NO PUEDE AVANZAR SIN UN CAMBIO DE PERCEPCIÓN SOBRE SU UTILIDAD Y SU FUNCIÓN SOCIAL.

Gonzalo Gortázar,
CEO, CaixaBank

L

LA REFORMA REGULATORIA DEBE DISCRIMINAR ENTRE MODELOS DE NEGOCIO Y HAY QUE EVITAR LA REDUNDANCIA NORMATIVA.

José María Roldán,
Presidente, Asociación Española de Banca (AEB)

H

HOY MÁS QUE NUNCA, LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA BANCARIA PASA POR SATISFACER LAS NECESIDADES DE UNOS CLIENTES QUE HAN MODIFICADO TANTO SUS HÁBITOS DE CONSUMO COMO SUS EXIGENCIAS EN TODOS LOS ÁMBITOS.

Ángel Cano,
CEO, BBVA

V

VAMOS A VER MÁS ROTACIÓN Y UNA BANCA PARTICIPANDO INCLUSO EN EL SHADOW BANKING CON NUEVOS SERVICIOS FINANCIEROS CON MÁS MÁRGENES.

Jaime Guardiola,
CEO, Banco Sabadell

H

HAY QUE PROFUNDIZAR DE NUEVO EN LAS FUNCIONES DE LA BANCA PARA ASEGURAR SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN UN ENTORNO DE ESTABILIDAD FINANCIERA.

Profesor Juan José Toribio,
IESE-CIF

P

¿POR QUÉ ESTA VISIÓN NEGATIVA DEL SHADOW BANKING, CUANDO EN MUCHOS PAÍSES SU FINANCIACIÓN, INCLUSO A PYMES, HA SUSTITUIDO A LA FINANCIACIÓN BANCARIA TRADICIONAL?

Profesor Jorge Soley,
IESE

L

LA REVOLUCIÓN DIGITAL PUEDE HACER DE LA INDUSTRIA BANCARIA UN “COMMODITY”. LA DIFERENCIACIÓN SERÁ LA CLAVE.

Juan Rodríguez Inciarte,
Consejero-director General,
Banco Santander

E

EL FUTURO PASA POR SEGUIR CONTANDO CON ENTIDADES FUERTES Y SANEADAS QUE CONTRIBUYAN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN ECONÓMICA CON ESPECIAL ÉNFASIS EN LA CREACIÓN DEL EMPLEO.

José Luis Perelli,
Presidente, EY España

E

EL CLIENTE ES HOY MÁS EXIGENTE, ESTÁ MÁS INFORMADO Y TIENE UNA ACTITUD HIPERCRÍTICA HACIA LA BANCA. HAY QUE MEJORAR EN CERCANÍA Y ATENCIÓN PERSONALIZADA.

Francisco Gómez,
CEO, Banco Popular

L

LA UNIÓN BANCARIA NO SE CREÓ PARA ACUMULAR LA MALA HERENCIA DEL PASADO SINO PARA ASISTIR A FUTURO.

Profesor José Manuel González-Páramo,
IESE

**A WAY TO LEARN
A MARK TO MAKE
A WORLD TO CHANGE**

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona, Spain
(+34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid, Spain
(+34) 91 211 30 00

New York

165 W. 57th Street
New York,
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Munich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Munich, Germany
(+49) 89 24 20 97 90

Sao Paulo

Rua Martiniano de Carvalho,
573 Bela Vista
01321001 Sao Paulo, Brazil
(+55) 11 3177 8221