

## El nuevo entorno para la banca

Los cambios en el entorno son una constante para todas las empresas: la tecnología, las actuaciones de los competidores, los hábitos sociales, los precios de los insumos, las condiciones de demanda, la regulación... son todos factores que evolucionan sin pausa. En determinados momentos, sin embargo, la velocidad y profundidad de los cambios se disparan hasta transformar radicalmente sectores enteros. Sin duda, desde hace ya unos años, el sector bancario europeo vive uno de esos momentos.

El nuevo entorno para la banca está marcado por varios elementos. En primer lugar, por la pérdida de reputación sufrida durante la crisis. Y un negocio como el de la banca, por definición, no puede prosperar en un clima de desconfianza. Mejorar la reputación, desde la humildad, el foco en el cliente y la responsabilidad social, se impone como una prioridad.

El nuevo marco regulatorio, que despliega los principios de Basilea 3 y la unión bancaria europea, también supone un importantísimo reto de anticipación y adaptación. El fuerte aumento de los requisitos de capital y liquidez derivados de Basilea 3 encarece la intermediación bancaria y presiona la rentabilidad del sector. Algunas normas pendientes de concretar podrían elevar aún más unas exigencias para las que se ha demostrado que de poco sirven las fases de transición: los mercados demandan anticipadamente lo que los reguladores exigen para dentro de unos cuantos años.

La unión bancaria europea, por su parte, implica un proceso de armonización regulatoria que tardará años en culminar; cambios en el mecanismo de supervisión, con costes de ajuste para todas las partes implicadas; y unas nuevas reglas de resolución (aplicables a las entidades que puedan tener problemas), con aspectos importantes todavía pendientes de concretar. Sería conveniente disparar cuanto antes todas estas incertidumbres y adentrarnos en un periodo de estabilidad regulatoria.

La unión bancaria también facilitará la formación de grandes entidades paneuropeas. Quizás no a corto plazo, pero tampoco pasarán muchos años para comenzar a ver integraciones importantes a nivel europeo. Las entidades más fuertes serán las protagonistas.

La regulación no es el único factor que presiona la rentabilidad, ni tan siquiera el más importante. Los bajos tipos de interés, el todavía elevado coste en términos de provisiones y el débil crecimiento de los volúmenes de negocio constituyen los vientos de cara más relevantes. En este contexto, la disciplina de costes y la innovación para ofrecer la mejor propuesta de valor a los clientes devienen fundamentales. Alcanzar niveles de rentabilidad sostenibles no es opcional, es la única manera de garantizar que la banca siga jugando su rol fundamental en la provisión de financiación a la economía real. En esta cuestión, por cierto, a menudo se presenta una falsa disyuntiva entre banca y mercados de capitales cuando la realidad es que ambos ámbitos tienen más de complementarios que de sustitutos.

En términos de tecnología y hábitos sociales, la digitalización abre un nuevo mundo de posibilidades para interactuar con los clientes, conocer mejor sus necesidades y ofrecer un mejor servicio. También aumenta la competencia con la aparición de nuevos competidores. Todo ello pone a prueba la agilidad y la capacidad de innovación de la banca tradicional. Solo las organizaciones flexibles, aquellas capaces de cuestionarse constantemente si como hacíamos las cosas ayer es como deben hacerse hoy, podrán optar al éxito.

En el Dossier del *Informe Mensual* de este mes tratamos algunos de estos temas: el nuevo marco regulatorio de la banca, las presiones sobre la rentabilidad, la interacción entre el sector bancario y los mercados de capitales, y el crecimiento de las plataformas de financiación participativa. Se trata de elementos de cambio que configuran un entorno enormemente retador para el sector. El reto último, sin embargo, no cambia: tener la confianza de clientes, accionistas y del conjunto de la sociedad.

**Enric Fernández**  
Director de Estrategia Bancaria  
30 de junio de 2016