

LA BÚSQUEDA DE EUROPA

Visiones en contraste



BBVA



FRANCISCO GONZÁLEZ, presidente de BBVA, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UCM. Antes de la fusión del Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, fue presidente de Argentaria, donde lideró la integración, transformación y privatización de un grupo de bancos públicos. Pertenece al Consejo del Institute for International Finance y del TransAtlantic Business Dialogue; es miembro, entre otros, de la European Financial Services Roundtable, del Institut International d'Etudes Bancaires, del Comité Asesor Internacional de la Federal Reserve of New York, y es Vice-Chairman de The Conference Board.

En este artículo se repasan los factores que están lastrando el crecimiento en Europa, concluyendo que un sistema bancario más eficiente representa una reforma estructural que ayudaría a reducir el coste del capital y a mejorar la transmisión de la política monetaria y la asignación de los recursos. Solo el avance tecnológico puede optimizar la productividad en la banca. Como ejemplo, se ilustra el proceso hacia la futura banca digital a partir de la experiencia de BBVA y se alerta sobre la necesidad de una reforma del marco regulatorio de la industria que garantice su estabilidad y la protección del consumidor y favorezca el aprovechamiento del potencial de la tecnología.

EUROPA: ENTRE EL ESTANCAMIENTO Y LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA. LA BANCA DIGITAL COMO MOTOR DE CRECIMIENTO

Las entidades bancarias europeas afrontan hoy un entorno de altísima incertidumbre a medio y largo plazo, que cuestiona las bases de su actual modelo de negocio.

Esa incertidumbre tiene varios focos de muy diferente naturaleza en los que encontramos, junto a elementos específicamente europeos, otros –con frecuencia los más relevantes– de ámbito global y, por tanto, de mucho más difícil control.

El primero es un entorno macroeconómico desconcertante, marcado por un crecimiento muy modesto –al menos comparado con otras fases de recuperación tras una crisis–, muy baja inflación –en muchos países negativa–, y tipos de interés cercanos a cero –negativos, en términos reales–. Se han planteado diferentes explicaciones para esta situación, con implicaciones muy distintas para el futuro de la economía europea y, por tanto, del sistema financiero.

EL AVANCE TECNOLÓGICO Y LOS CAMBIOS SOCIALES QUE LLEVA APAREJADOS VAN A DESENCADENAR UNA TRANSFORMACIÓN RADICAL EN EL SECTOR BANCARIO

El segundo factor de incertidumbre es el cambio drástico y todavía no culminado del marco regulatorio de las entidades. La nueva regulación es y será mucho más dura, con mayores exigencias de capital y de liquidez, y más rigor en términos de transparencia y de protección del consumidor. Este proceso de endurecimiento regulatorio es de ámbito global, pero en el contexto europeo tendrá rasgos específicos, asociados al desarrollo de la Unión Bancaria Europea.

El tercero es el cambio tecnológico, seguramente el más relevante a largo plazo, porque tiene un formidable potencial disruptivo sobre las instituciones financieras en todo el mundo. Sin embargo, su impacto debería manifestarse de forma más temprana y aguda en las sociedades desarrolladas, como la europea, tecnológicamente más avanzadas y donde los consumidores están cambiando sus demandas y sus hábitos más rápidamente.

En las próximas secciones se repasarán someramente estos grandes factores que impulsan al sistema bancario a un cambio drástico. Se argumenta cómo el que finalmente va a desencadenar la transformación radical del sector es el cambio tecnológico y los cambios sociales que lleva aparejados. A continuación, a partir de la experiencia de BBVA, se describe brevemente la naturaleza del cambio que las instituciones financieras deben afrontar para sobrevivir y prosperar en la nueva industria financiera que se está configurando. El artículo se cierra con una reflexión acerca de la necesidad de una transformación paralela del marco regulatorio de la banca, que, por un lado, garantice la estabilidad financiera y macroeconómica y la protección adecuada a los consumidores y, por otro, permita el aprovechamiento del inmenso potencial que ofrece la tecnología para construir un sistema bancario mucho más eficiente y productivo, que mejore el bienestar de las personas y contribuya a elevar la productividad y el crecimiento a medio y largo plazo.

La economía global, en territorio inexplorado

A lo largo de los últimos años, la evolución de la economía global, especialmente la de los países desarrollados, y dentro de ellos, la europea, ha planteado interrogantes cada vez más complejos.

La crisis financiera ha llevado a ocho años de políticas monetarias ultraexpansivas lideradas por Estados Unidos a las que se han sumado también Europa y Japón. Llevamos ya ocho años de tipos de interés reales a corto plazo en niveles en torno a cero o incluso negativos. A pesar de estas políticas, la recuperación económica tras la crisis está débil, especialmente en Europa.

Resulta muy llamativo que la extraordinaria expansión monetaria global de los últimos años no se ha traducido en tensiones inflacionistas perceptibles. Al contrario, la inflación, tanto en los países desarrollados como a nivel global se encuentra en sus cotas mínimas de hace varias décadas. Por su parte, los tipos de interés a largo plazo no dan signo alguno de anticipar presiones inflacionistas futuras; incluso después de un gran aumento del endeudamiento público, permanecen en niveles sorprendentemente bajos.

Todo esto ha suscitado una gran polémica entre los economistas acerca de las causas de este comportamiento inusual. Las implicaciones de esta discusión son muy relevantes, porque según sean los motivos de fondo, el fenómeno puede tener diferentes consecuencias –algunas muy preocupantes para el futuro de la economía global–. Y, por supuesto, las políticas más adecuadas para recuperar el crecimiento y evitar nuevos episodios de crisis serían también diferentes.

Los polos extremos de esta polémica los podrían representar, por un lado, las tesis de Ben Bernanke –anterior presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos–, que ha venido haciendo una interpretación relativamente benévola de los fenómenos actuales y, por otro, las de Larry Summers –secretario del Tesoro en la administración Clinton y director del Consejo Nacional de Economía en la primera etapa del presidente Obama– quien a finales de 2013 formuló una hipótesis mucho más preocupante¹, la del “estancamiento secular”, rescatando un término acuñado por Alvin Hansen en los años treinta del siglo pasado, y que ha tenido un gran impacto.

Según Bernanke, estaríamos, en esencia, ante lo que se puede denominar un *savings glut* o una superabundancia de ahorro en relación con la inversión, que estaría deprimiendo los tipos de interés. Este exceso de ahorro provendría en su mayor parte de decisiones de política económica tomadas en el pasado: después de la crisis de los últimos años noventa, los países de Asia, y muy en especial China, habían optado por limitar la expansión de la demanda interna para incrementar sus reservas de activos financieros emitidos por los países más desarrollados, impulsando así una tendencia a la baja de los tipos de interés.

Cuando la crisis de 2007-2008 se materializó, la caída brusca de la demanda y la relajación consiguiente de las políticas monetarias agudizó esta tendencia a la baja de los tipos.

Según Bernanke y otros defensores de esta posición, todavía tenemos un exceso importante de ahorro, en la medida en la que los países emergentes de Asia y los productores de petróleo han reducido solo moderadamente sus superávits por cuenta corriente, y que la fuerte corrección que se ha producido en otros países productores de materias primas, como Latinoamérica o Rusia, se ha compensado con la mejora de las cuentas exteriores de los países europeos, fundamentalmente Alemania y los periféricos (en el caso de estos últimos, un claro efecto de la crisis y de las políticas aplicadas para combatirla).

En este marco, las políticas de tipos bajos y relajación cuantitativa serían adecuadas para impulsar la recuperación económica integral y, en cierta medida, para corregir los desequilibrios de flujos globales.

Esta, sin duda, es una estilización muy simplificada de la hipótesis del *savings glut*, pero resulta sin embargo útil para poder contraponerla a la interpretación alternativa de Summers del “estancamiento secular”.

Este término define una situación en la que existe una insuficiencia de la inversión respecto al ahorro, lo que conduce a un menor crecimiento en el medio y el largo plazo. Es decir, la raíz de la cuestión no radica en el exceso de ahorro –debido a las políticas aplicadas–, sino en la existencia

¹ Para una visión general de esta polémica puede consultarse el blog de Bernanke <<http://www.brookings.edu/blogs/ben-bernanke>>.

de factores estructurales que deprimen la inversión y que normalmente se han explicitado en dos ámbitos. El primero, el envejecimiento y/o la disminución de la población; el segundo, una caída de la productividad de las nuevas inversiones por un agotamiento del cambio tecnológico, o bien, lo que quizás resulte algo menos alarmante, porque las nuevas tecnologías demanden menos inversión en capital que las anteriores.

Si este fuera el caso, estaríamos ante un futuro de bajo crecimiento, posiblemente con deflación y alto desempleo crónico. En este escenario, los tipos de interés podrían permanecer bajos durante mucho tiempo, sin generar un verdadero efecto de estímulo sobre la economía, pero causando distorsiones muy graves en la distribución de la renta y la asignación de activos, con un alto riesgo de burbujas de activos recurrentes.

**EL ESTANCAMIENTO SECULAR DEFINE UNA SITUACIÓN
EN LA QUE EXISTE UNA INSUFICIENCIA DE LA INVERSIÓN
RESPECTO AL AHORRO, LO QUE CONDUCE A UN MENOR
CRECIMIENTO A MEDIO Y LARGO PLAZO**

Por supuesto, estas dos alternativas no son totalmente excluyentes: podemos estar ante una realidad que tenga dosis de ambas. Pero la pregunta clave es ¿estamos, sustancialmente, en lo que podrían ser las fases finales de un *savings glut* o en las fases iniciales de un proceso de estancamiento secular?

Sin duda, hay evidencia de una sobreabundancia de ahorro, pero no está nada claro que, aun si fuera la explicación fundamental de la situación presente, pueda resolverse con rapidez o recurriendo tan solo a políticas de demanda. Primero, porque el cambio en las políticas de los países que están generando el exceso de liquidez no va a ser fácil: así lo ilustran claramente los problemas recientes de China, y segundo, porque el exceso de ahorro tiene también causas de largo plazo, ligadas a aspectos demográficos.

La última década, aparte de un incremento fortísimo en el saldo de la balanza por cuenta corriente de los países emergentes, ha visto un aumento muy rápido de los fondos de pensiones acumulados por los *baby-boomers*, la cohorte más numerosa y próspera en la historia de los países desarrollados.

Esto ha implicado un enorme ascenso de la demanda de activos financieros de calidad, instrumentos de renta fija emitidos en los países más avanzados, lo que ha ayudado a mantener bajos los tipos de interés. Sin duda, los *baby-boomers* están ya próximos a la edad de retirarse –y, de hecho, un buen número de ellos está retirado–. Pero este será un proceso que se prolongará todavía una década.

Por otra parte, dar un diagnóstico final de los problemas globales como un caso de “estancamiento secular” sería muy aventurado, pues todavía

no hay suficientes datos, ni los que hay son concluyentes en ese sentido. Pero la economía global parece expuesta a ese riesgo, que debe valorarse con relación a dos factores: la demografía y la tecnología.

Por lo que respecta al factor demográfico, el crecimiento de la población mundial se ha moderado, desde su máximo (histórico) del 2,2% anual a comienzos de la década de los sesenta del pasado siglo, hasta cerca del 1% anual en la actualidad, y previsiblemente hacia 2050 será inferior al 0,5%. En paralelo, la población mundial se hace mayor, y no solo en los países desarrollados: hacia 2050, un tercio de la población china tendrá más de 60 años (frente al 12% actual); mientras que, por su parte, las perspectivas demográficas de Europa son mucho peores que las de otras áreas, salvo Japón.

Por supuesto, a medida que la población disminuye y/o pasa a situación de retiro, el crecimiento económico tiende a reducirse y llegaría a hacerse negativo, a menos que el aumento de la productividad compense la caída de la fuerza laboral.

Por consiguiente, la clave es: ¿qué va a ocurrir con la productividad? Y, probablemente, no haya en economía pregunta más difícil de contestar que esta.

Para tratar este tema, puede ser útil volver la vista hacia los últimos años treinta del siglo pasado, cuando Alvin Hansen acuñó el concepto de “estancamiento secular” (Hansen, 1938). Hansen constató que las políticas expansivas de la *new deal* de Roosevelt estaban teniendo un efecto modesto sobre el crecimiento económico en Estados Unidos y que la recuperación después de la Gran Depresión era más lenta y débil que tras recesiones anteriores. Concluyó que las razones estaban en la caída de la población y la ralentización del avance tecnológico, lo cual conduciría a un prolongado periodo de bajo crecimiento de la economía de Estados Unidos.

Por supuesto, Hansen no previó el impacto de la Segunda Guerra Mundial y el *boom* económico inmediatamente posterior, resultado de la aceleración del progreso tecnológico y del fuerte crecimiento de la población (el *baby-boom*).

En el momento actual, la incertidumbre se centra en si los países desarrollados pueden aprovechar el impulso demográfico que todavía pueden proporcionar los países emergentes durante al menos una generación y, sobre todo, en qué impacto va a tener el actual cambio tecnológico sobre la inversión y la productividad.

El impacto del cambio tecnológico en el crecimiento

Con respecto al impacto de la tecnología, probablemente nuestros problemas para valorarlo residan en la naturaleza del proceso de avance tecno-

lógico que vivimos, diferente en muchos aspectos del experimentado en periodos anteriores.

Parece claro que nos encontramos en una fase de fuerte aceleración científica y tecnológica, que podemos caracterizar como una revolución. Todas las revoluciones tecnológicas anteriores, desde la neolítica, que trajo la agricultura y la primera urbanización, a la industrial que se inició a finales del siglo XVIII, han generado fuertes aumentos de las necesidades de capital para desarrollar las infraestructuras y las herramientas de las nuevas funciones de producción y crecimientos muy claros y significativos de la productividad.

En cambio, los datos conocidos acerca del impacto sobre el rendimiento de la actual revolución tecnológica no muestran en absoluto mejoras recientes en la productividad total de los factores. Al contrario, diferentes fuentes, por ejemplo, los datos que muestra Robert Gordon (2012) sobre la productividad total de los factores en Estados Unidos –el país líder de la revolución tecnológica– muestran que esta ha crecido desde los años setenta a tasas medias muy similares, entre el 0,5 y el 1% anual, muy inferiores a las de las décadas comprendidas entre 1920 y 1970, cuando creció siempre por encima del 1,5%.

**MUCHOS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
SON CAROS DE DISEÑAR, PERO UNA VEZ QUE FUNCIONAN,
SE PUEDEN REPRODUCIR Y COPIAR EN CANTIDADES CASI
INFINITAS A COSTE PRÁCTICAMENTE CERO**

Si este fuera el caso, el horizonte de crecimiento futuro (con o sin estancamiento secular; hipótesis que Gordon tampoco comparte) sería bastante descorazonador.

Sin embargo, se manejan distintos argumentos para rebatir esta conclusión. El primero está relacionado con el hecho de que esta revolución tecnológica tiene que ver con la provisión de servicios, más que la de bienes; se estarían produciendo y suministrando a los clientes más servicios y de mejor calidad. Y como señala Joel Mokyr (2014), las herramientas estadísticas de medición están diseñadas para una economía de “acero y trigo”, y no para una en la que la información y los datos son los *inputs* y *outputs* claves en muchos sectores.

Muchos de los nuevos productos y servicios son caros de diseñar, pero una vez que funcionan, se pueden reproducir y copiar en cantidades casi infinitas a coste prácticamente cero. Como resultado, tienen un gran impacto en el bienestar de los consumidores pero una contribución casi despreciable al producto, tal y como hoy lo medimos. Muchos de esos servicios, además, se distribuyen a través de la red de forma gratuita, a cambio de contrapartidas (publicidad, captación, información) muy difíciles de contabilizar.



El robot androide articulado InMoov se puede crear a partir de una impresora 3D.

Por otro lado, una parte creciente de la inversión se materializa en intangibles y, sobre todo, en *software*.

Todo esto conduce a problemas bien conocidos de medición (infravaloración) del PIB, de la inversión y de la productividad que, de ser corregidos, muy probablemente ofrecerían una perspectiva muy diferente acerca del crecimiento futuro. Y, finalmente, como Mokyr señala, las revoluciones tecnológicas se desarrollan y dan fruto a lo largo de un periodo muy prolongado y por vías inesperadas. Hoy disponemos de tecnologías (herramientas e instrumentos) cada vez más poderosas para el avance científico –que, a su vez, acabará generando nuevos desarrollos tecnológicos–. Estamos en el inicio de la revolución tecnológica.

Pero pensando solo en aquello que hoy conocemos, encontramos una lista interminable de vías para impulsar la inversión y el crecimiento futuro: nuevos materiales, múltiples desarrollos en biociencias, la inteligencia artificial, internet de las cosas, la nanotecnología, la impresión en tres dimensiones, el mejor/mayor aprovechamiento de todo tipo de activos físicos –desde los inmobiliarios hasta las infraestructuras de transporte y los coches, gracias a iniciativas como Airbnb, Uber o Lyft–, o el desarrollo de ciudades y todo tipo de edificios e infraestructuras inteligentes, por citar algunas.

Es posible que, con todo, los desarrollos de esta revolución tecnológica requieran una menor inversión que la necesaria en otros periodos anteriores de aceleración tecnológica. Comparemos, por ejemplo, la inversión que ha requerido construir Amazon con la infinidad de librerías y otros

comercios donde había que hacer compras en el pasado; o los efectos sobre la inversión en hoteles o material de transporte de Aibnb o Uber. Hay diversidad de ejemplos de que la revolución de la información está siendo menos intensiva en capital que otras anteriores “analógicas”.

Adicionalmente, la revolución de la información podría estar reduciendo la inversión por otras vías: el propio ritmo acelerado del cambio y la incertidumbre acerca de los efectos de la revolución tecnológica sobre los sectores y las industrias puede estar disuadiendo a muchas empresas de realizar inversiones simplemente porque dudan acerca de cómo, dónde y en qué deberían invertir. Y, ciertamente, al menos en los países desarrollados, las empresas están acumulando volúmenes sin precedentes de activos financieros.

En definitiva, aunque hay problemas serios de medición, podría ocurrir que la revolución tecnológica haya reducido los niveles de inversión. Sin embargo, esto no implica ni que este efecto sea permanente ni que la productividad vaya a ser baja en el futuro.

En primer lugar, porque en algún momento las empresas decidirán emplear su liquidez en invertir o en devolverla a sus accionistas, que a su vez, buscarán inversiones rentables para sus fondos; y en segundo, porque es previsible que muchos de los desarrollos que ahora se anuncian en biotecnología, inteligencia artificial, internet de las cosas o automóviles sin conductor, acaben requiriendo cantidades mucho mayores de capital para desarrollar todo su potencial.

Incluso si la revolución de la información demanda niveles relativamente bajos de capital fijo, esto no significa que no tenga un gran potencial para impulsar la productividad; al contrario, resulta difícil creer que la revolución de la información genere estancamiento en el medio y largo plazo. Y parece mucho más probable que, como en ocasiones anteriores, el progreso científico y tecnológico aumente la productividad y mejore las condiciones de vida y en el medio y largo plazo.

Sin duda, la economía global afronta lo que Robert Gordon ha llamado “vientos contrarios” (*headwinds*): entre ellos, sin duda, la cuestión demográfica y el fuerte endeudamiento de los gobiernos, que cobraría características mucho más graves en un futuro sin crecimiento y sin inflación. Gordon también cita la falta de avances en la mejora de la educación desde la década de 1970 (en los países desarrollados) y la desigualdad creciente, lo que significa que una mayor parte de la renta y la riqueza se concentra en manos de aquellos con una menor propensión al gasto.

Algunos de los economistas más optimistas acerca de los efectos del avance tecnológico, como Brynjolfsson y McAfee (2013) se muestran preocupados no por el futuro de la producción global, sino por el del empleo: en primer lugar, porque los cambios demográficos suponen una caída en la tasa de

participación en el mercado laboral; y en segundo, porque los avances tecnológicos apuntan a la desaparición de gran número y variedad de los empleos actuales, sustituidos por robots o simplemente innecesarios, a la vista del enorme aumento en las capacidades que la tecnología nos ofrece a todos para atender de manera más autónoma a nuestras necesidades. De hecho, esta recuperación, tanto en Europa (con la posible excepción de España) como en Estados Unidos está creando menos empleos que otras anteriores.

**LA “NUEVA ECONOMÍA” PODRÍA CREAR
“NUEVOS EMPLEOS” Y LA MAYOR PRODUCTIVIDAD GLOBAL
CONDUCIRÍA A UN AUMENTO DE LAS HORAS DE OCIO**

Sin embargo, como ocurrió en circunstancias anteriores, la “nueva economía” podría acabar por crear un número mucho mayor de “nuevos empleos” y, en paralelo, la mayor productividad global conduciría a un aumento de las horas disponibles de ocio. Resulta imposible, sin embargo, saber cómo y a lo largo de cuánto tiempo se producirá este ajuste, porque en gran parte depende de las políticas que se instrumenten para facilitarlos. Si no se aplican las medidas adecuadas, la fase de transición puede ser muy penosa para muchas personas, para muchas industrias y para muchas áreas geográficas.

Pero tampoco este tipo de preocupaciones y de cambios radicales en la economía y en el mercado laboral son nuevos, y frente a las corrientes contrarias, el viento de cola de la ciencia y la tecnología es potencialmente mucho más poderoso a largo plazo.

Y digo “potencialmente” porque es importante crear las condiciones para aprovechar los efectos positivos del avance tecnológico, resolviendo los problemas presentes de la economía global y facilitando o impulsando la transición al nuevo entorno.

Como dice Barry Eichengreen (2014) uno de los autores de este libro, si finalmente la economía global –o la de los países desarrollados o, en concreto, la de Europa– experimentara un estancamiento secular, este sería autoinfligido (*self-inflicted*) por no haber sido capaces de reparar los daños de la Gran Recesión y aplicar las políticas adecuadas para impulsar la demanda y corregir las deficiencias estructurales que lastran la mejora de la productividad y el crecimiento económico.

El peso decreciente de Europa en el mundo

La preocupación por el estancamiento secular, o más en general, por la posibilidad de un periodo largo de bajo crecimiento, con deflación y con

tipos de interés muy bajos, surgió de la evolución económica reciente de los países más desarrollados: Estados Unidos, Europa y Japón.

En cambio, el comportamiento de las áreas emergentes ha sido muy distinto. En muchas de estas economías, el impacto de la crisis fue mucho más leve, y la recuperación más rápida y vigorosa.

El diferencial de crecimiento entre los países emergentes y los desarrollados había sido, en media, de tres puntos porcentuales en las dos décadas anteriores a la crisis, y subió hasta casi cinco puntos en 2010.

Como resultado, ha seguido aumentando el peso económico global de las áreas emergentes. En el año 2004, estos países contribuían un 46% del PIB mundial (en términos de p.p.p.) frente al 54% de los países desarrollados. Llegaron al 50% en 2007-2008. Hoy representan casi el 60% y dentro de diez años supondrán tres cuartas partes del crecimiento global. Por otro lado, más del 75% del crecimiento mundial se concentra en la zona Asia-Pacífico (incluyendo en ella las áreas costeras de América).

EL CENTRO DE GRAVEDAD DE LA ECONOMÍA MUNDIAL HA CONTINUADO EL DESPLAZAMIENTO HACIA EL ESTE A UNA VELOCIDAD NUNCA ANTES VISTA

De esta manera, ha continuado el desplazamiento hacia el este del centro de gravedad de la economía mundial, antes localizado en los márgenes del océano Atlántico, a una velocidad nunca antes vista.

En paralelo, los grandes países emergentes, China, India, Rusia, Brasil, Turquía, México o Indonesia, han ganado poder e influencia en el ámbito global (todos estos aspectos se ilustran en la página que precede a la sección 3 de este libro).

Sin embargo, los problemas recientes de la economía china, así como sus efectos sobre los países exportadores de petróleo y de materias primas –ya perjudicados por la caída de la demanda de los países desarrollados–, ha reducido el diferencial de crecimiento entre las áreas emergentes y las desarrolladas a menos de dos puntos en este año 2015.

En este contexto, aumenta la preocupación por el impacto que un escenario de muy bajo crecimiento en los países desarrollados puede tener en el crecimiento futuro del resto del mundo.

Aunque una situación permanente de debilidad de la demanda de los países desarrollados afectaría sin duda al crecimiento en los emergentes, es previsible que el potencial demográfico y las ventajas de costes mantengan en las próximas décadas el proceso de convergencia de renta. A medio plazo, sin embargo, sí existe un riesgo para los países emergentes –o para muchos de ellos– asociado al carácter disruptivo de las nuevas tecnologías y la posible persistencia de una “brecha digital” entre las economías más

y menos avanzadas. La automatización puede anular las ventajas derivadas de bajos niveles salariales, y la disponibilidad de personal altamente cualificado es más importante para la localización de actividades de alto valor añadido que cualquier consideración de coste.

Por tanto, los países emergentes, aunque menos vulnerables al riesgo de un escenario de “estancamiento secular”, tienen buenos motivos para precaverse ante este contexto y, desde luego, para no quedarse fuera del desarrollo del cambio tecnológico.

El debate de las políticas económicas

Las políticas para conseguir estos objetivos no son sustancialmente distintas de las necesarias en los países desarrollados, con las adaptaciones necesarias para abordar las carencias más graves de los países emergentes, fundamentalmente en términos de gobernanza y solidez institucional, niveles educativos y sistemas fiscales que permitan financiar una mejora de las infraestructuras, reduzcan la informalidad, combatan la pobreza y mejoren la cohesión social.

Pero ¿cuáles son las políticas que deberían aplicarse a nivel global? Esto depende de cuál sea el riesgo de un estancamiento secular.

Para conjurar su escenario, en el que tipos de interés muy bajos e incluso una expansión monetaria cuantitativa de gran magnitud fueran ineficaces para estimular el crecimiento, se han sugerido políticas muy radicales.

Así se ha propuesto reformular la política monetaria, elevando el objetivo de inflación hasta, por ejemplo, el 4%; y la política fiscal, para generar un estímulo mucho más fuerte y sostenido, con el consiguiente aumento de la deuda. Ahora bien, estas opciones podrían generar dificultades futuras muy graves, si no estamos ante un problema tan agudo y persistente como el que algunos temen.

También es lícito dudar de su factibilidad. Por ejemplo, si hoy la inflación se sitúa claramente por debajo de un objetivo del 2%, ¿resulta plausible que el anuncio de un objetivo superior desencadenara un aumento de las expectativas de inflación? En lo que respecta a la política fiscal, existen límites que marca la sostenibilidad de la deuda. Y, lamentablemente, en la mayor parte de los países desarrollados ya se ha acumulado un gran *stock* de deuda que nos acerca –en algunos casos, demasiado– a ese límite.

En cambio, sí que parece posible –y necesario– prolongar las actuales políticas monetarias expansivas e incluso intensificarlas temporalmente en algunas áreas –como Europa–, así como modular la corrección de los desequilibrios fiscales mientras no se aprecien señales sostenidas de mejora coyuntural. Estas políticas expansivas pueden venir acompañadas de otras

medidas que ayuden a la sostenibilidad de la deuda y al crecimiento potencial, como un aumento de la edad de jubilación y estímulos a la integración en el mercado laboral de los colectivos con menores tasas de actividad.

Por otra parte, existe un conjunto de medidas adecuadas para combatir los problemas actuales de la economía global, y a la vez tienen efectos muy positivos en cualquier coyuntura futura.

Me refiero a las llamadas “reformas estructurales” para mejorar las infraestructuras, incrementar la flexibilidad de los mercados, incluyendo la movilidad laboral, simplificar la creación de empresas, reformar la legislación antimonopolio, estimular la investigación y el desarrollo y, lo que al final resulta clave, mejorar la educación.

En paralelo, es ineludible promover, a nivel global, un marco adecuado para la movilidad de las personas. La inmigración puede ser un mecanismo muy positivo para ayudar –simultáneamente– a resolver los problemas de largo plazo de los países desarrollados y los de muchas áreas menos favorecidas.

Habría, además, que articular un esquema libre, equilibrado y justo para los flujos globales de comercio y de inversión. Dentro de este esquema, es crítico introducir unas reglas comunes mínimas para el desarrollo de la economía digital.

Y por último, es posible –y necesario– mejorar la eficacia de las políticas monetarias. Para cualquier nivel de los tipos de interés oficiales, el tipo relevante para el demandante de financiación es el que puede obtener de los bancos o, en el caso de las grandes empresas, en los mercados. Cuando ya no existe margen para reducir el tipo oficial, se pueden mejorar las condiciones financieras de la economía aumentando la eficiencia de los intermediarios y los mercados financieros. Esta cuestión constituye el núcleo de la segunda parte de este artículo y volveré sobre ella más adelante.

Europa, ¿un caso crítico?

En el marco de la discusión sobre la profundidad y la persistencia de los problemas que aquejan a la economía global después de la crisis financiera de 2007-2008 y la Gran Recesión que siguió, Europa aparece como un caso especialmente grave; el crecimiento la compara muy desfavorablemente con Estados Unidos, donde surgió originalmente la preocupación por el estancamiento secular.

El economista británico Nicholas Crafts (2014) señala que esa inquietud en EE. UU. podría ser un caso de hipocondría, en tanto que en Europa podría ser un temor justificado.

Bart Van Ark, en su artículo en este libro, ilustra claramente cómo el menor crecimiento europeo está asociado a una peor evolución de la pro-

ductividad y, a su vez, esto remite a unas previsiones demográficas mucho más desfavorables.

En el caso europeo, además de estos fundamentos desfavorables, hay que señalar las limitaciones y dificultades que su peculiar estructura y débil esquema de gobernanza suponen para diseñar y ejecutar políticas concertadas, con la agilidad y la decisión necesarias.

No existe hoy en Europa una visión unánime sobre los márgenes para aplicar una política monetaria más expansiva o para estimular la economía por la vía fiscal (bien es cierto que esos márgenes son diferentes en cada país y, en algunos casos, peligrosamente reducidos, habida cuenta del fuerte endeudamiento acumulado).

EL EMPEORAMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DE EUROPA HA VENIDO ACOMPAÑADO DE UNA CRISIS POLÍTICA Y SOCIAL

Estas limitaciones para afrontar los problemas reflejan una división más profunda, política y social, entre los diferentes países y también dentro de cada país, en torno a si la UE y/o la eurozona son mecanismos válidos para impulsar el crecimiento y el bienestar, o más bien son parte de los problemas a los que se enfrentan los europeos.

La confianza en la eurozona está disminuyendo; y, por primera vez, se plantea formalmente un referéndum para que un país, el Reino Unido, decida si quiere abandonar la Unión Europea.

Es decir, el empeoramiento de las perspectivas de crecimiento de Europa ha venido acompañado de una crisis política y social.

Sin embargo, a pesar de las deficiencias del destino institucional de la Unión, de las discrepancias políticas y de las tensiones sociales, la reacción de la Unión Europea y de la eurozona ante los problemas que afrontan muestra que el proyecto conserva una gran fortaleza.

Aunque con retraso y de manera incompleta, se han dado pasos muy positivos en tres frentes cruciales. En primer lugar, se han articulado los mecanismos para apoyar a los países en más serias dificultades, lo que en definitiva ha conseguido evitar el desastre en varios países periféricos, algo que podría haber resultado fatal para la unión monetaria.

En segundo lugar, el BCE se ha revelado, finalmente, como una herramienta muy poderosa para apoyar el crecimiento y la cohesión del área. Por último, se ha establecido una hoja de ruta para la reforma institucional de la eurozona, claramente definida en el denominado “informe de los cinco presidentes” de junio de 2015. Este plan pretende alcanzar una verdadera unión monetaria en un plazo de diez años, completando la Unión Bancaria y avanzando hacia una unión fiscal y política.



La reforma sobre la edad de jubilación despierta resistencias en la UE. En la imagen, un trabajador mayor de 65 años.

De este conjunto de reformas institucionales, uno de los capítulos más adelantados es la Unión Bancaria. Ya existe un supervisor único y un fondo de resolución. Quedan todavía por cerrar dos piezas básicas: la creación de un mecanismo común de financiación de última instancia para ese fondo de resolución y la constitución de un esquema común de garantía de depósitos. Sin embargo, los avances han sido sustanciales y se ha reducido de manera drástica la extrema fragmentación financiera que la crisis introdujo en la eurozona.

El camino que queda por recorrer se prevé largo y difícil. Sin embargo, parece claro que los riesgos que afronta Europa, de estancamiento económico, de inestabilidad política y social y de irrelevancia geopolítica en el nuevo orden global que se está configurando, se combaten mejor desde una Europa más integrada que desde la fragmentación.

Porque solo a partir de estrategias y programas comunes se pueden afrontar algunos problemas clave.

El primero de ellos, y seguramente el más complejo, es el demográfico: en Europa es especialmente serio y tiene una gran inercia.

Según las Naciones Unidas, en el año 2000 había en Europa una persona de más de 65 años por cada cuatro en edad de trabajar (entre 20 y 64 años). Hoy esa proporción es casi de una por cada tres y hacia 2050 será de una por cada dos. Incluso asumiendo que en los próximos años se produzca un aumento de la natalidad y aumenten los flujos de inmigración, la relación entre personas retiradas y personas activas seguirá siendo alta –en términos absolutos y relativos a otras áreas del mundo– y con tendencia a aumentar.

Sin embargo, dosis crecientes de unión política y económica pueden paliar esta tendencia, pues contribuirían a una mejor asignación de los trabajadores existentes dentro del conjunto del área del euro allá donde puedan ser más productivos y a reducir la tasa general de desempleo. Además, la experiencia demuestra que los acuerdos europeos hacen más fácil abordar reformas que puedan despertar resistencias, como la elevación de la edad de jubilación. Y, desde luego, un plan europeo concertado es la mejor manera de maximizar los beneficios y limitar las tensiones de los flujos de inmigración que van a resultar crecientemente necesarios.

Por una parte, las políticas de reformas que impulsen la productividad continuarán en los ámbitos de decisión nacionales, previsiblemente durante mucho tiempo, hasta que se alcance (si alguna vez ocurre) un grado de integración política muy alto. Sin embargo, el estrechamiento gradual de la unión fiscal exigirá a los gobiernos nacionales un uso más intensivo de estos instrumentos para ajustar el comportamiento de sus economías, ante la pérdida de márgenes de autonomía en el resto de las políticas.

El campo de las reformas para la mejora de la productividad en Europa es muy amplio. Investigaciones recientes (CompNet Task Force, 2014) muestran por un lado cómo en la eurozona la distribución de las empresas según su rendimiento muestra diferencias muy grandes entre las más y las menos productivas, y por otro que es muy asimétrica, con muchas empresas poco productivas y unas pocas muy productivas.

Por este motivo, las reformas dirigidas a flexibilizar los mercados laborales (que en Europa son claramente más rígidos que en Estados Unidos o en la mayoría de los restantes países de la OCDE) y a agilizar las condiciones de creación y el cierre de empresas, muy diferentes según los países, pueden tener un gran impacto sobre la productividad. Además, esto favorecería la movilidad de los recursos (laborales y de capital) entre países, lo que sería otra fuente de ganancias de eficiencia.

Un estudio de la OCDE (Bouis y Duval, 2011) cuantificó el impacto de un paquete amplio de reformas estructurales: aumentaría el PIB de los países europeos en torno al 11% en diez años (en comparación con una mejora de menos de 5% en Estados Unidos).

En suma, la capacidad de crecimiento de Europa está lastrada por problemas muy complejos. Sin embargo, Europa también tiene un gran potencial de mejora y capacidad para actuar de manera efectiva. Las reformas estructurales pueden elevar de manera muy notable la productividad y el crecimiento potencial del área, y los avances en la integración europea creciente pueden representar un factor muy potente de impulso de las reformas.

En particular, la mayor integración del sistema financiero debería mejorar la asignación de los recursos en el área. En este sentido, la Unión Bancaria –complementada por los avances hacia la Unión del Mercado

de Capitales– representa una reforma estructural que puede impulsar la construcción de un mercado financiero europeo, más abierto, competitivo y eficiente. Todo avance en esta dirección es hoy particularmente importante para disminuir el coste del capital y para mejorar la transmisión de la política monetaria en un contexto de tipos de interés oficiales cero.

La revolución inminente de la industria bancaria

Sin duda, el sistema bancario europeo afronta ese proceso de integración con un panorama particularmente difícil: por una parte, en un entorno de muy bajos tipos de interés y de curvas de rendimiento muy planas; por otra, una demanda de crédito muy modesta, resultado, principalmente, de una situación de bajo crecimiento económico y de la continuación del proceso de desapalancamiento de las empresas y las familias.

Además, los bancos se enfrentan a un entorno regulatorio mucho más exigente. La nueva regulación, surgida tras la crisis de 2007-2008, tiene sin duda efectos positivos sobre la estabilidad del sistema y afecta negativamente a la capacidad de crecimiento y rentabilidad del sistema bancario. Estos factores no son coyunturales; han cambiado los fundamentos económicos del negocio bancario de forma que en el futuro previsible la actividad bancaria crecerá menos y no será tan rentable como en el pasado.

Estos problemas no son exclusivos de la banca europea. El crecimiento económico y los tipos son bajos, al menos en todas las áreas desarrolladas, y la regulación se ha vuelto más estricta a nivel global. Pero en Europa, las perspectivas demográficas y de crecimiento son más preocupantes.

No se trata solo de un problema sectorial. Como se ha señalado repetidamente, la situación actual dificulta la transmisión de la política monetaria y eleva el coste de capital, restando eficacia a los esfuerzos del BCE por impulsar el crecimiento. Por tanto, resulta necesario mejorar de manera drástica la eficiencia del sistema bancario europeo.

Un mecanismo habitual en todas las industrias para mejorar la eficiencia y la rentabilidad es la consolidación. Europa –como otras áreas desarrolladas– vive un proceso gradual de consolidación del sector bancario, que se aceleró en cierta medida con la crisis financiera. Pero este proceso sigue siendo muy lento en comparación con las presiones crecientes sobre el negocio bancario. En los países que hoy forman la Unión Europea había en 2001 –es decir, al inicio del siglo– unos 9.500 bancos; hoy, después de quince años de mercado único, de avances en la integración y de una grave crisis financiera, quedan más de 7.100, lo que significa que el número se ha reducido en un 25%. En los países que integran la eurozona –los cuales experimentaron el impacto adicional de la moneda única–, había en 2001

unos 7.700 bancos y hoy hay 5.500; con lo cual, la reducción del número de estos no llega al 30%. Las cifras de disminución del número de bancos en EE. UU. son del mismo orden o incluso algo superiores.

Además, hay que destacar que la mayor parte de los bancos desaparecidos son entidades de muy pequeño tamaño, de forma que la disminución de la capacidad instalada ha sido todavía menor, y que las adquisiciones o fusiones transfronterizas han sido muy escasas.

**EN LOS QUINCE AÑOS TRANSCURRIDOS,
NI EL MERCADO ÚNICO, NI EL EURO, NI LA CRISIS
FINANCIERA HAN CONSEGUIDO CAMBIAR DE MANERA
RADICAL EL MAPA BANCARIO EUROPEO**

En definitiva, en los quince años transcurridos, ni el mercado único, ni el euro, ni la crisis financiera han conseguido cambiar de manera radical el mapa bancario europeo, aunque en algunos países –como España, donde la crisis bancaria fue particularmente intensa– han registrado un mayor grado de consolidación. El avance hacia la Unión Bancaria Europea y la mayor presión sobre los márgenes y el crecimiento podrían acelerar este proceso. Pero es muy difícil que la consolidación sea el mecanismo fundamental para conseguir las drásticas mejoras de eficiencia que hoy se requieren. En el pasado, cuestiones políticas y regulatorias han frenado la consolidación; hoy, a estas consideraciones habría que sumar el que para la mayor parte de los bancos, las operaciones de crecimiento no orgánicas aparecen como menos prioritarias que la necesidad de atender a los requerimientos regulatorios y de revisar los modelos de negocio.

Por supuesto, otro mecanismo para aumentar los ingresos y los márgenes es expandirse hacia otras áreas con mejores perspectivas de crecimiento y tipos de interés más altos. No obstante, esta opción no está al alcance de todas las entidades y también se ve afectada por la existencia de las otras prioridades ya citadas.

En cambio, hay otro factor, mucho más poderoso, que exige y, a la vez, hace posible una mejora rápida y drástica de la eficiencia del sistema financiero: el avance tecnológico.

El cambio en la tecnología ha forzado ya la reinención de un gran número de industrias: la comunicación, los medios, la música, los viajes, distintos sectores de distribución y otras muchas con ganancias enormes de productividad y eficiencia, derivadas de la economía de red, de las necesidades mucho menores de inversiones físicas y de la mayor facilidad de conseguir alcance global, entre otros factores.

La industria financiera reúne unas características que la hacen muy adecuada para una reconversión radical sobre la base de las tecnologías de la

información, porque sus materias primas básicas son la información y el dinero. Y el dinero se convierte en apuntes contables, es decir, en información.

Por eso, desde hace años he estado convencido de que la banca –y la industria financiera en general– afrontaba un cambio radical y acelerado.

Y, ciertamente, en las últimas dos décadas han tenido lugar cambios significativos, pero no las revoluciones que hemos visto en otros sectores. Esto puede atribuirse a distintos factores: por una parte, a la confianza histórica de los clientes en los bancos; también, a las altas tasas de crecimiento y de rentabilidad de la industria hasta la crisis financiera, que actuaban como un freno contra la experimentación y el cambio; por otra parte, probablemente el desarrollo de las infraestructuras necesarias para extraer todo su potencial de las nuevas tecnologías ha sido hasta hace poco insuficiente; y, por supuesto, a la regulación, que reducía los niveles de libertad de las entidades para la innovación disruptiva y las protegía de la posible competencia de nuevos entrantes.

Pero todo esto está cambiando. Y ahora sí, la banca está en un proceso de transformación cada vez más rápido, pues los fundamentos económicos del negocio han empeorado y hacen más urgente y necesario que esta se produzca. Además, los clientes están cambiando: la reputación y la confianza en los bancos sufrieron un gran daño con la crisis y, sobre todo, hay una nueva generación de consumidores, crecidos en el mundo digital, que demandan otros servicios y otras maneras de acceder a ellos, y que están dispuestos a aceptar servicios bancarios de otras compañías. Encuestas recientes muestran que entre un cuarto y la mitad de los consumidores de Estados Unidos comprarían servicios bancarios –si los ofrecieran– a empresas como PayPal, Apple, Google o Amazon, o a las grandes compañías de telecomunicaciones.

**HAY UNA NUEVA GENERACIÓN DE CONSUMIDORES,
CRECIDOS EN EL MUNDO DIGITAL, QUE DEMANDAN OTROS
SERVICIOS Y OTRAS MANERAS DE ACCEDER A ELLOS**

Por otra parte, la mejora de las infraestructuras está acelerando la difusión de los avances tecnológicos. Estamos ya en una fase en la que esos avances tienen un impacto inmediato y visible en las actividades diarias de las personas (y, por tanto, en la actividad bancaria). Y esto, a su vez, acelera el desarrollo tecnológico, dando lugar a las llamadas tecnologías exponenciales: la telefonía móvil inteligente, las tecnologías *blockchain*, el lenguaje natural, la inteligencia artificial, la computación en la nube, la biometría, internet de las cosas, los *big data*... Todo esto va a cambiar radicalmente la industria bancaria, y no se trata de sucesos en algún futuro impreciso o remoto. De hecho, ya está ocurriendo. Centenares de *start-ups*

están ya atacando distintos segmentos de la cadena de valor de la banca. Se trata de empresas sin los *legacies* de costes que lastran a los bancos; que extraen la máxima ventaja de la tecnología y de su propia flexibilidad y sus bajos costes para ofrecer una mejor experiencia al cliente a precios muy reducidos: los pagos, los préstamos, la compraventa de valores, la gestión de activos son, probablemente, algunas de las áreas más atacadas. Pero también en los seguros, los depósitos, la gestión de riesgos, la ciberseguridad o los mercados de capitales aparecen iniciativas con un gran potencial disruptivo del *statu quo*.

Y de la misma manera que ocurrió en otros sectores, estas nuevas iniciativas financiero-tecnológicas (*fintechs*) están creciendo rápidamente. En 2014 atrajeron inversiones por más de 12.000 millones de dólares, tres veces más que en el año anterior. Y en la primera mitad de 2015, las inversiones en *fintechs* se estiman en más de 13.000 millones de dólares, por encima de las realizadas en todo el año anterior. Muchas de estas empresas ya no son tan pequeñas. Estimaciones recientes señalan que hay más de treinta que han alcanzado el estatus de “unicornios”, como se denomina a las que sobrepasan los 1.000 millones de dólares de valoración, y este número se va a doblar o triplicar cada año.

Al igual que no hay apenas segmento de la actividad bancaria libre de estos nuevos competidores, tampoco hay muchos mercados nacionales “protegidos” de ellos, en primer lugar porque su actividad es global – si no en este momento, sí potencialmente– y en segundo lugar, porque no solo hay desarrollos importantes en Estados Unidos –donde, de hecho, operan en torno al 60% de estas compañías–. En Europa se sitúan un 20% de ellas y hay una actividad muy notable en el mundo emergente. En China, India, América Latina e incluso África hay iniciativas muy interesantes, en buena parte dirigidas a proporcionar servicios bancarios a coste muy reducido para la altísima proporción de la población mundial con bajos niveles de renta, para los que la banca convencional resulta inasequible.

El impacto a medio plazo de estas compañías sobre los ingresos y los beneficios de los bancos puede ser muy fuerte. Un informe reciente de McKinsey (2015) estima que podrían perder el 40% de los beneficios de su negocio de financiación de consumo, el 30% en pagos y el 25% en préstamos a pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, la mayor parte de estos nuevos concurrentes en el negocio bancario/financiero necesitan apoyarse en los bancos convencionales para “entregar” sus servicios. En la mayor parte de los casos, no tienen la organización y/o la capacidad financiera necesarios para ofrecer un servicio completo (*end-to-end*). Tal y como ha expresado hace poco Marc Andreessen, cocreador de Mosaic y de Netscape, dedicado ahora al capital riesgo en el ámbito de la tecnología, las empresas *fintech* “están reinventando la

experiencia del usuario, pero no ‘todo el asunto’ (*they are reinventing the user experience but not ‘the whole thing’*)”.

Incluso las grandes compañías digitales (Amazon, Google o Apple) que ya combinan su oferta actual de recursos y servicios con determinados productos financieros, se han mostrado hasta ahora reacias a realizar una oferta bancaria amplia y completa, principalmente por su reticencia a someterse a la estricta regulación bancaria.

Pero todo esto cambiará. Y los bancos que quieran prosperar en este nuevo entorno tecnológico tienen que reaccionar rápido porque la ventaja de oportunidad que hoy existe se cerrará en algún momento.

Sin duda, para algunos ya es demasiado tarde. La presión del avance tecnológico va a ser el verdadero motor de la drástica consolidación del sector que tiene que desencadenarse y que será, sobre todo, el propulsor de una mejora radical de la productividad y la eficiencia en la banca, de la misma magnitud que se ha producido en otros sectores ya “digitalizados”. Y todo ello, en beneficio de la inversión y el crecimiento económico y, en definitiva, de los consumidores.

Estamos ya avanzando hacia una nueva industria bancaria. Y en ese proceso participan agentes muy distintos.

Por una parte, tenemos los bancos “convencionales”, que cuentan con una inmensa mayoría de los clientes de los que tienen una gran información, con infraestructuras de producción y de distribución, con las licencias exigidas por la regulación y con recursos financieros. No obstante, también están atados a estructuras muy rígidas y costosas, procesos poco ágiles, culturas obsoletas, y muy alejados del ámbito donde se están generando las últimas tecnologías y las innovaciones más disruptivas.

Por otra parte tenemos compañías de creación muy reciente, muy ágiles y flexibles, creativas e innovadoras y con mayor conocimiento del mundo tecnológico. Sin embargo, carecen de clientes y de las infraestructuras para captarlos, no tienen marca, ni grandes recursos financieros, ni la experiencia del negocio bancario para expandir su nicho inicial de actividad.

Por último tenemos los grandes nombres de la red, con clientes, con marca y con recursos para cubrir cualquier carencia de infraestructura o de movimiento que pudieran tener, pero para los cuales el negocio financiero no representa una alta prioridad (seguramente por su reticencia a participar en un sector altamente regulado).

Todos estos son los componentes fundamentales del nuevo ecosistema bancario digital que se está empezando a configurar. Y la pregunta clave es: ¿quién estará en el centro de este ecosistema? O lo que es lo mismo, ¿quién será el “propietario” de los clientes?

Habrán pocos bancos que puedan ocupar esta posición, porque el cambio que exige es un proceso largo, complicado y costoso, que implica no solo



Un grupo de empleados de PayPal frente a la sede de Nasdaq en Nueva York.

una transformación tecnológica radical, sino también un profundo cambio organizativo y cultural. Por eso, muchos bancos desaparecerán; otros, se convertirán en marcas blancas, proveedores de servicios de infraestructura para otras compañías financieras; y, finalmente, unos cuantos evolucionarán a tiempo para convertirse en compañías de información y *software*, con una oferta de productos y servicios mucho más amplia –incluyendo servicios no financieros–, capaces de ofrecer a cada cliente individual una propuesta de valor radicalmente distinta y superior, sobre la base de generar la mejor experiencia posible.

Aquellos bancos que tengan más éxito en esta transformación se convertirán en los “reguladores”, propietarios y gestores de una plataforma muy amplia y variada, en la que el “banco” interactuará (colaborará) con un gran número de proveedores especializados y con los clientes, convirtiendo los datos en el conocimiento que le permita diseñar y entregar las mejores soluciones.

La experiencia transformadora de BBVA

Esto es lo que en BBVA entendemos por la “transformación digital”. Y esto es lo que estamos haciendo.

Por supuesto, no descuidamos el día a día; somos uno de los grandes bancos más eficientes y rentables del mundo; hemos ganado cuota de mercado

en España en el proceso de consolidación tras la crisis financiera; y hemos construido una sólida presencia en geografías con mejores perspectivas que Europa de crecimiento a largo plazo: Estados Unidos, México y otros países de América Latina, Turquía, Asia oriental, son hoy mercados fundamentales para nuestro grupo.

Pero la clave de nuestra estrategia, de nuestra visión, de nuestro futuro, es la transformación digital. En mi artículo en el libro de esta colección del año pasado (González, 2014) he descrito las bases de esta transformación y el proceso que ha seguido, de modo que aquí me limitaré a un resumen muy somero y a dar cuenta de los avances más recientes.

Para describir esa transformación, en BBVA utilizamos la analogía de la construcción de una casa: en esa “casa” digital, los cimientos son la tecnología; los suelos y las paredes son los procesos, los productos, la estructura organizativa y la cultura corporativa; por último, el tejado representa los canales, los puntos de contacto con los clientes.

Con respecto a los cimientos, después de ocho años de trabajo, en BBVA tenemos una plataforma tecnológica de última generación, modular, escalable y ya plenamente operativa, que nos permite afrontar el aumento exponencial de las transacciones que tendremos que atender a medida que progrese la revolución digital en la banca, y nos sitúa en una posición de ventaja con respecto a la inmensa mayoría de los bancos. Gran parte de ellos todavía operan con lo que el profesor Weill, del MIT, ha llamado plataformas espagueti, herramientas tecnológicas diseñadas en los años setenta, a las que se ha hecho necesario practicar multitud de reparaciones, modificaciones y añadidos posteriores. Estas plataformas serán incapaces de atender el volumen y la complejidad creciente de las necesidades futuras del proceso de datos.

Nuestra plataforma nos permite hoy trabajar en tiempo real; gestionar un ecosistema abierto con terceros (otros proveedores); desplegar una arquitectura mucho más avanzada de ciberseguridad y protección de datos; extraer un mayor conocimiento de nuestros datos; y convertir este conocimiento en productos y servicios, con una reducción drástica del *time to market*.

Pero la plataforma tecnológica no lo es todo. Es una herramienta en manos de las personas para que estas diseñen y construyan una mejor experiencia para los clientes.

Una vez que los cimientos están en su lugar, se necesitan las paredes y los pisos. Esto supone una transformación de las operaciones y los procesos y, para impulsarla, se hace necesaria una nueva estructura organizativa.

Por eso, en 2014 creamos una división de Banca Digital, con amplios poderes y recursos para acelerar la transformación, que dio resultados muy positivos y nos impulsó a dar un paso más: un año después, en mayo de

2015, reorganizamos absolutamente la estructura directiva de BBVA, y el jefe de nuestra división de Banca Digital pasó a ser el consejero delegado.

A partir de ese momento, BBVA “Digital” lidera el proceso de transformación de todo el grupo, al frente de una estructura que tiene dos objetivos básicos: impulsar los resultados en todos los negocios del grupo en el corto y medio plazo y dotarlo de las competencias necesarias (recursos humanos y tecnológicos) para competir con éxito en la nueva industria bancaria digital.

Por supuesto, en estos años nos hemos ocupado también de mejorar nuestro tejado, los canales para distribuir nuestros productos y servicios. Nuestros canales digitales atienden hoy a 14 millones de clientes (más del 20% de nuestra base total), con 7,5 millones de clientes vía móvil. Están creciendo rápidamente y se están mostrando muy eficaces para incrementar las ventas de productos como préstamos de consumo, fondos de pensiones, etcétera.

**EN LA “CASA” DIGITAL, LOS CIMIENTOS SON LA
TECNOLOGÍA; LOS SUELOS Y LAS PAREDES, LOS PROCESOS,
LOS PRODUCTOS, LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LA
CULTURA CORPORATIVA; EL TEJADO, LOS CANALES**

En paralelo, estamos desarrollando diferentes esquemas de colaboración con desarrolladores y *start-ups* financiero/tecnológicas: hemos abierto nuestra plataforma a algunas de ellas (como Dwolla), estamos colaborando con otras en diferentes desarrollos, hemos comprado *start-ups* que puedan aportarnos conocimiento y capacidades especiales, y hemos creado un fondo de capital riesgo que invierte en distintas empresas innovadoras en nuestra industria.

Todo esto nos ayuda en nuestra transformación, pero el factor fundamental es implicar a todos nuestros empleados en el proceso. Para eso, hemos reorganizado completamente nuestro departamento de Recursos Humanos (ahora división de Talento y Cultura), responsable de desarrollar una cultura más flexible, ágil y emprendedora.

En BBVA estamos permanentemente evolucionando, mejorando nuestra casa digital. Hemos avanzado mucho, creemos que estamos en situación de ser líderes en la transformación de nuestra industria y convertirnos en uno de los primeros –y esperamos que el mejor– banco del conocimiento, plenamente integrado en el ecosistema digital.

Pero sabemos que hay mucho camino por delante; nuestra transformación dista mucho de estar completa y, en cualquier caso, el cambio tecnológico continúa acelerándose; la sociedad continúa transformándose.

Así, la transformación digital es una carrera sin línea de meta y sin reglas preestablecidas; ni siquiera existen todavía reglas para la industria bancaria digital.

El futuro de la industria financiera: regulación y transformación digital

La cuestión de la regulación es crucial y marcará, en uno u otro sentido, el desarrollo de la industria bancaria digital.

Estamos ante tecnologías con un gran poder disruptivo, que ofrecen enormes posibilidades para mejorar la calidad, la conveniencia y el precio de los servicios financieros. Esto supondría grandes beneficios para los consumidores europeos y para todos los del mundo; especialmente, para los miles de millones de personas de rentas más bajas que hoy no tienen acceso a los servicios financieros. Al tiempo, la mayor eficiencia del sistema permitirá una reducción de coste del capital, impulsando la inversión y el crecimiento. Sin embargo, materializar esos beneficios potenciales requiere una regulación apropiada y, hoy en día, la industria bancaria digital está básicamente desregulada.

Esto deja una vasta tierra de nadie en temas tan importantes como la estabilidad macroeconómica y financiera, la privacidad de los datos, la expansión de la banca en la sombra, la protección del consumidor, la ciberseguridad y todas las materias de lavado de dinero y financiación de actividades ilegales y delictivas.

Por otra parte, en la industria financiera hoy están operando dos tipos distintos de agentes: unos, los jugadores tradicionales, los bancos, están sujetos a una regulación muy precisa y estricta. Otros, los nuevos jugadores digitales, funcionan bajo reglas mucho más laxas o, simplemente, sin ellas. Esto genera un marco de competencia absolutamente desequilibrado y, por tanto, muy favorable al desarrollo del segmento de la industria fuera del radar de los reguladores y los supervisores.

Estos, hasta ahora, han ido por detrás de los acontecimientos. La crisis financiera y todas sus consecuencias y ramificaciones, han sido –de forma absolutamente comprensible– su preocupación prioritaria y casi exclusiva.

Pero esto tiene que cambiar. De hecho, ya está empezando a hacerlo. Es importante desarrollar un sistema de regulación y supervisión de las actividades financieras digitales. Un sistema que tiene que mantener equilibrios muy difíciles y delicados.

Por un lado, el equilibrio entre estabilidad y eficiencia, combinando un grado apropiado de control que no ahogue la innovación, y armonizando también la necesidad de proteger a los consumidores frente a posibles perjuicios, con la de preservar los beneficios para ellos mismos de unos mejores costes y una mayor conveniencia.

Un segundo equilibrio que debe preservarse es el de las condiciones de competencia entre los bancos y los nuevos entrantes digitales, cuya regulación debería permitir a los bancos utilizar la tecnología para proporcionar a sus clientes servicios mejores, más baratos y convenientes; y, al mismo

tiempo, los nuevos entrantes deberían estar sujetos a cierta regulación, acorde con el tipo de actividades que desarrollen.

Todo esto debería hacerse a nivel global porque la banca digital es –y solo puede ser– global. Ciertamente, esta es una tarea difícil, pero necesaria para garantizar la estabilidad financiera y macroeconómica futura y aprovechar las enormes posibilidades de la tecnología para impulsar la productividad, el crecimiento y el bienestar de las personas.

ARTÍCULOS RELACIONADOS:

El modelo europeo de crecimiento en crisis

La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA

Una banca del conocimiento para una sociedad hiperconectada

- Bouis, R. y Duval, R., "Raising the Potential Growth after the Crisis: A Quantitative Assessment of the Potential Gains from Various Structural Reforms in the OECD Area and Beyond", en *Working Paper*, 835. OECD Economics Department, 2011.
- Brynjolfson, E. y Mc Afee, A., *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton, Nueva York y Londres, 2015.
- CompNet Task Force, "Micro-based Evidence of EU Competitiveness: the CompNet Database", en *ECB Working Paper Series*, 1634, 2014.
- Crafts, N., "Secular Stagnation: US hipochondria, European Disease?", en Teulings, C. y Baldwin, R. *Secular Stagnation: Facts, Causes and Cures*. CEPR Press, 91-100, 2014.
- Eichengreen, B., "Secular stagnation: a review of the issues" en Teulings, C. y Baldwin, R., *Secular Stagnation: Facts, Causes and Cures*. CEPR Press, 41-46, 2014.
- González, F., "La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA", en *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA, Madrid, 2014.
- Gordon, R., "Is US Economic Growth Over? Faltering Innovation Confront the Six Headwinds", en *NBER Working Paper*, 18315, 2012.
- Hansen, A., "Economic Progress and Declining Population Growth", en *American Economic Review*, 29, 1-15, 1938. Discurso publicado como Hansen, A. 1939.
- McKinsey, "The Fight for the Consumer", en *Mc Kinsey Global Banking Annual Report*, 2015.
- Mokyr, J., "Secular Stagnation? Not in your Life", en Teulings, C. y Baldwin, R., *Secular Stagnation: Facts, Causes and Cures*. CEPR Press, 83-90, 2014.
- Summers, L., "US Economic Prospects: Secular Stagnation, Hysteresis and the Zero Lower Bound". Discurso pronunciado ante la Economic Policy Conference de la National Association for Business Economics, febrero de 2014.

Lee el libro entero en:



Síguenos en las redes sociales:



Otros libros de OpenMind:

