



## LA TEORÍA DE LA BANCA Y LA FALACIA DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS

MÁRIO JORGE HERMIDA MARTINS CARVALHO

Departamento de Economía e Gestão. UNIVERSIDAD PORTUGALENSE DE PORTO, PORTUGAL

E-mail: Carvalho.mariojorge@gmail.com

Recibido: 22 de Junio de 2019

Aceptado: 13 de Julio de 2019

### RESUMEN

Hacer banca es un ejercicio de confianza entre partes, en el que una de ellas - el cliente - confiesa a la otra cuánto vale, esperando que guarde esa información para su exclusiva orientación en el desarrollo de la relación de negocio.

La cuestión nuclear es la de si para implementar una estrategia (sea cual sea) ella debe o no ser apoyada en una determinada cultura organizacional (sea cual sea). La banca tradicional aparentó creer poco en la estrategia, utilizando el término y algunas prácticas relacionadas para gestionar en el cortoplacismo de las sucesivas coyunturas. Considerando que la excelencia no se reduce a la mera caracterización de la innovación tecnológica o de procesos, el producto / servicio de excelencia presupone el diseño, el desarrollo y la supervisión siempre y sólo en la perspectiva del usuario / beneficiario / cliente finales identificados y seleccionados.

**Palabras clave** - banca, cultura corporativa, relación bancaria, estrategia bancaria

### ABSTRACT

Exercise Banking is, above all, a question of trust between parties, in which one of them - the client - confesses how much he thinks worth, hoping that the other party will keep this information for its exclusive orientation in the development of the business relation. The core issue of exercise banking is whether or not to implement a strategy (whatever it is) should be anchored in a given and assumed organizational culture (whatever it is). Traditional banking, in general, seemed to believe little in Strategy, or rather, used the term and some related practices to overcome the propensity to manage almost always and only in the short termism of taking advantage of successive conjunctures. Considering that excellence can't be reduce to the mere characterization of technological innovation or processes, the product / service of excellence presupposes the design, development and monitoring always and only from the perspective of the end user / beneficiary / client.

**Key words** – banking, corporate organisational culture, banking relationship, banking strategy.

Clasificación JEL: G30

## 1. INTRODUCCIÓN

Ya son en número significativo los informes e investigaciones que, analizando la evolución de la banca en los últimos casi veinte años, concluyen con Savia (2017) que

*Los casos graves y continuos de mala conducta en los sectores bancarios y financieros desde la crisis financiera socavan la confianza en los mercados financieros y amenazan la licencia de los bancos para operar ... Una cultura ética sólida es esencial para que los bancos sean menos propensos a la mala conducta.*

De acuerdo con el Grupo de los Treinta<sup>1</sup>

*Los bancos, en mayor o menor grado, aún no implementaran la ética, los valores y los comportamientos deseados, y las debilidades en la incorporación de valores y códigos de conducta para todo el personal están muy extendidas ... Las bases culturales deficientes y las fallas culturales significativas fueron los principales impulsores de la reciente crisis financiera y continúan siendo factores de los escándalos desde entonces, exacerbados por personal con conducta y valores cuestionables que se mueven de banco a banco con impunidad.*

Por su parte, el Financial Stability Board (FSB) afirmaba que,

*La escala de conducta indebida en algunas instituciones financieras se ha elevado a un nivel que tiene el potencial de crear riesgos sistémicos... amenaza con socavar la confianza en las instituciones financieras y los mercados.*

Además, las muestras seleccionadas y publicadas concluyen en sentido idéntico:

- Sólo una minoría de los bancos globales ha emprendido acciones concretas para apoyar, promover y comunicar una cultura organizativa responsable.
- A pesar de tres cuartos de los bancos analizados afirman integrar CSR - Responsabilidad Social Corporativa (CSR, por sus siglas en inglés)<sup>2</sup> n el paquete de controles internos en vigor, sólo menos del 40% tienen procesos efectivamente implementados para gestionar estos riesgos.
- Sólo un tercio de los bancos tienen programas formalmente implementados sobre la prevención de los riesgos en ética de los negocios.

Para tener una idea de la dimensión de este comportamiento desde 2016,

- 57.7% de los bancos estuvieron involucrados en procesos ilícitos de venta de productos financieros.
- 73% estuvieron involucrados en casos de manipulación de mercados financieros.
- 82.3% estuvieron involucrados en violación de conformidades con *compliance*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> El Grupo de los Treinta, a menudo abreviado G30, es una organización internacional privada sin fines lucrativos, compuesta por representantes del más alto nivel del mundo financiero, procedentes de los sectores públicos y privado y de los medios académicos. Tiene por objeto profundizar el entendimiento de las cuestiones financieras y económicas y analizar las repercusiones internacionales de las decisiones adoptadas en los sectores público y privado. El grupo tiene treinta miembros entre los que se incluyen líderes de grandes bancos privados y centrales, así como miembros de los medios académicos y de instituciones internacionales. Entre sus áreas de interés, se cuentan: mercado de divisas; mercado de capitales; Instituciones financieras internacionales; bancos centrales y la supervisión de los servicios financieros y de los mercados. Think Finance / 2018.

<sup>2</sup> La probabilidad de que la Responsabilidad Social Corporativa genere consecuencias negativas para una empresa, en áreas como: reputación, finanzas, agencia, legales, regulatorios, operativos, costo de oportunidad o gobierno. Las formas relacionadas de RSE, como la creación de valor compartido, la sostenibilidad corporativa y la responsabilidad corporativa, también pueden contribuir a este riesgo.

<sup>3</sup> El término *compliance* se aplica al área de actividad y a los profesionales que son responsables de, por lo programa interno, desarrollar y coordinar las políticas, herramientas y decisiones que deben tomarse en el marco del programa. Por lo tanto, *compliance* es el conjunto de acciones internas diseñadas para cumplir y hacer cumplir los estándares, políticas y pautas legales y reglamentarias establecidas para la actividad, así como para evitar, detectar y abordar cualquier desviación o no conformidad que pueda ocurrir. El *compliance* fue, en el curso de la crisis financiera de 2007/2014, la mayor prueba de que, en la banca, cualquier proceso interno de autocontrol de la actividad realizada es casi siempre ineficaz.

El término *compliance* se aplica al área de actividad y a los profesionales que son responsables de, por lo programa interno, desarrollar y coordinar las políticas, herramientas y decisiones que deben tomarse en el marco del programa. Por lo tanto, *compliance* es el conjunto de acciones internas diseñadas para cumplir y hacer cumplir los estándares, políticas y pautas legales y reglamentarias establecidas para la actividad, así como para evitar, detectar y abordar cualquier desviación o no conformidad que pueda ocurrir. El *compliance* fue, en el curso de la crisis financiera de 2007/2014, la mayor prueba de que, en la banca, cualquier proceso interno de autocontrol de la actividad realizada es casi siempre ineficaz.

El informe de Tenbrunsel and Thomas<sup>4</sup> concluyera al final

- El 23% de los encuestados creen que es probable que sus colegas estuvieran involucrados en actividades ilegales o no éticas.
- 25% admite que utilizarían información no pública para obtener ganancias de \$ 10 millones si tuvieran la certeza de no ser atrapados.
- El 27% no está de acuerdo con la afirmación que la industria financiera pone en primer lugar el interés de sus clientes.
- 47% cree que es posible que sus competidores estén involucrados en actividades ilegales o no éticas.
- Uno de cada diez encuestados (uno de cada cuatro que ganan más de \$ 500,000) afirma haber firmado un acuerdo de confidencialidad que lo prohibía de reportar denuncias a las autoridades.
- 37% de los encuestados en los US desconocían el programa de denuncia premiada.
- El 17% piensa que es improbable que los gestores mayores reprimen cualquier transgresión y un porcentaje aun ligeramente superior cree en la represalia si reciben cualquier denuncia de malas prácticas.

De acuerdo con el informe de 2015 del European Systemic Risk Board<sup>5</sup>, las supuestas malas conductas costaron a la banca alrededor de 200.000 millones de euros entre diciembre de 2009 y diciembre de 2014. El BCE, en 2016, estimó que los costes legales acumulados de una muestra de veintiséis bancos globales de USA, UK, Suiza y UE alcanzaron los \$ 275 billones entre 2008 y mediados de 2016.

En el caso de los bancos europeos, las provisiones para costes legales alcanzaban los \$ 160 billones, que representaban aproximadamente la mitad resultados netos calculados entre 2008 y 2015<sup>6</sup>

Los bancos que tenían los mejores procesos de gobierno antes de la crisis (según en la época se convenía) fueron los que peores resultados obtuvieron en su curso según Armour et al (2016).

## 2. LA EXCELENCIA EN BANCA Y LA FINANCIACIÓN DE LA ECONOMÍA

La dificultad de medición a largo plazo de los factores considerados como soft de la excelencia tiende a una apreciación cortoplacista de la gestión, transformando lo que debía ser estructuralmente válido en una mera inspiración para la comunidad corporativa, pasible así de ser contrariada.

No se trata, por tanto, del riesgo de discontinuidad en la evaluación, sino también de su frecuente transformación en un trofeo de liderazgo con objetivos apartados de la propia búsqueda

<sup>4</sup> El Relatório de Tenbrunsel y Thomas da University of Notre Dame, mayo de 2015, envió un documento a 925 profesionales en los USA y 298 en el Reino Unido entre el 22 de diciembre de 2014 y el 23 de enero de 2015.

<sup>5</sup> Junta Europea de Riesgo Sistemico (JERS) - Informe sobre el riesgo de conducta indebida en el sector bancario, junio de 2015. La Junta Europea de Riesgo Sistemico (JERS) es responsable de la supervisión macroprudencial del sistema financiero en la UE. El objetivo es contribuir a la prevención o reducción de los riesgos sistémicos para la estabilidad financiera. Los mandatos de la JERS incluyen la emisión de advertencias y recomendaciones sobre los riesgos para el sistema financiero en la UE.

<sup>6</sup> European Central Bank (ECB) - Financial Stability Review. Special Features - May 2016.

de excelencia. Simplificar el contenido de los valores hasta los meros soundbytes tendrá siempre como destino la quiebra de las opciones.

La excelencia corporativa deberá centrarse mucho más en el desempeño de la estructura de recursos humanos que en la influencia de su liderazgo, A esta competirá garantizar que la absorción de los valores, cultura e historia se hace como cola estratégica fundamental para su supervivencia.

El liderazgo en excelencia es preferentemente más una búsqueda y construcción que un ejercicio absoluto de desempeño, por la necesidad de permanente atención a las subculturas generadas o heredadas por los respectivos valores e historia absorbidos.

La década del '90 ha traído de vuelta cambios estructurales relevantes por la financiación de la economía asociada a la economía de casino y traducible por Epstein (2001)

*La creciente importancia de los mercados financieros, los motivos financieros, las instituciones financieras y las élites financieras en las operaciones de la economía y sus instituciones de gobierno, tanto a nivel nacional como internacional.*

Sin embargo, si es verdad que se considera como esencial la existencia de una fuerte cultura organizacional (con o sin contenido ético explícito y normativo), tal intento sufre varias limitaciones internas y externas.

En primer lugar, por tratarse de un objetivo a largo plazo y por tanto intergeneracional, que va en contra del pensamiento del mainstream gestor más reciente. Después, porque implica inversiones en activos no directamente relacionados con la inmediata producción y rendimientos operativos, lo que tampoco es del agrado de los accionistas y administradores cortoplacistas.

En particular en lo que se refiere a la banca, sus informes de actividad son casi un simple ejercicio de retórica. Distingue los números, los ratios y los crecimientos, no la opción estratégica definida, la visión diseñada por sus liderazgos o la misión implementada por sus ejecutivos.

Ni siquiera la dimensión los distingue, ya que las metodologías de crecimiento se reducen a hacerlo más rápidamente o más sostenidamente, pero raramente diferente.

El servicio de excelencia en la banca debería ser el diseño, desarrollo y monitoreo de los productos y servicios en la perspectiva del cliente, integrando todos los vectores estratégicos en el funcionamiento de la organización.

Al indexar la remuneración de los recursos humanos a indicadores que se correlacionan con los beneficios realizados y / o distribuidos, la banca sostiene un ciclo vicioso de relación espuria, bajo el aplauso de los accionistas y reguladores.

Cuando se busca identificar los contenidos teóricos estructurantes de la banca constatamos alguna diversidad conceptual - y, por encima de todo, porque en general se busca centrar la atención en un aspecto específico de su caracterización en términos de riesgo e incertidumbre, lo que naturalmente desvaloriza el análisis integral que la teoría debería buscar.

Por lo tanto, según Klein (1971), ante la opción del *inversor sujeto mucho más a la teoría de las carteras de activos y pasivos* que en el marco consolidado empresarial, en el sentido de ser visto genéricamente como un intermediario financiero diversificado que recauda fondos (que, en una parte sustancial, a un coste nulo) y los vende a usuarios de ellos deficitarios.

Juzgamos que esta explicación no cumple por no tener en cuenta que estamos ante la prestación de un servicio bajo la condición de la confianza de la contraparte y siempre condicionada por una determinada estrategia apoyada en la cultura organizacional subyacente.

De acuerdo con Werner (2016) se identifican tres enfoques históricos mutuamente exclusivos y dominantes en la teoría de la banca - intermediación financiera, reserva fraccionada y creación de crédito.

La consideración o no de la existencia del intermediario financiero y de su potencial capacidad de generar moneda tiene que ser combinada (como esas teorías no lo consideran) con el risk transformation que condiciona toda la actividad bancaria mucho más allá de la función crediticia:

*Puede permitir a una institución financiera elevar la gestión de riesgos de una capacidad funcional a una responsabilidad empresarial que impregna a toda la organización. Cuando eso sucede, cada empresa, función e individuo se hace responsable, responsable y capaz de reconocer y abordar los riesgos dentro de su ámbito. La transformación del riesgo consiste en cómo mitigar el riesgo y, paralelamente, desarrollar ventajas competitivas. Los objetivos de la transformación del riesgo son primero combatir el riesgo y, en segundo lugar, diferenciar y crear soluciones para los beneficios de los clientes / usuarios. El riesgo puede incluir riesgo financiero, seguridad / riesgos relacionados con la seguridad, incertidumbre y riesgo a través de la acción o la falta de acción.*

La justificación para la existencia de los intermediarios financieros se apoya en la capacidad de producir información (barata) sobre sus contrapartes beneficiándose de las economías de escala derivadas de la relación duradera y de largo plazo mantenida con ellas, y que les permite transmitir a inversores cercanos la información recopilada sobre los deudores u otros participantes en las operaciones de mercado. Los buenos clientes objeto de esa capacidad bancaria de generar información disfrutaban de una ventaja no despreciable, traducida en una aparente certificación bancaria para el respectivo crédito obtenido.

En la actualidad, podemos inventariar las siguientes alternativas teóricas en Buriak (2014), con implicaciones directas en la metodología a seleccionar para su evaluación y evidencia.

- Enfoque funcional de la teoría de las carteras en la búsqueda de la máxima rentabilidad a través del óptimo beneficio a obtener.

- Enfoque de la producción en Neuberger (1998) como proceso de fabricación, al transformar recursos ajenos recaudados en activos presumiblemente rentables presuponiendo las mejores prácticas como valor estable y de largo plazo.

- Enfoque de la intermediación financiera y supervisión delegada de Diamond (1984), soportada en el hecho de que los intermediarios financieros (bancarios y no bancarios) son la principal fuente de financiación de la economía corporativa.

- Enfoque de la información centra su atención en la información asimétrica de la relación bancaria, haciendo de los bancos dueños vinculados de la información, al combinar la recogida y venta de la información sobre inversores y deudores a través de la adquisición y asignación de activos.

- Enfoque de la intermediación / institucional soportado en la especificidad de la actividad por el neoinstitucionalismo económico sostenido en los comportamientos, prácticas, normas y valores incorporados en las organizaciones que definen el respectivo benchmark cultural.

Pero de aquí también se deriva el concepto más actual de la gestión del riesgo que, en respuesta a la innovación financiera y a la integración de la actividad bancaria, no puede dejar de verse en la perspectiva reciente de la macro finance, cuando múltiples episodios en microeconomía tienen la misma explicación macroeconómica. En el caso de la banca y en una interpretación meramente empírica, estaríamos ante la gestión agregada del conjunto no homogéneo de las diferentes carteras de activos y pasivos. De acuerdo con Silva, Sergio (2009),

*Macroeconomía se refiere al comportamiento de una gran cantidad de micro unidades y, como tal, un enfoque de física estadística...En macroeconomía, uno debe pensar en términos de patrones complejos, no en personas... El comportamiento de las unidades microeconómicas es relevante para la construcción de modelos macroeconómicos.*

Dado que la diferencia entre bancos y otros intermediarios financieros es, desde esta perspectiva, una cuestión de grado y no de tipo o calidad.

En banca estamos ante la gestión de expectativas de los diferentes y heterogéneos stakeholders involucrados que se pueden medir por los diferentes accesos y gestión de la información disponible, ilustrado por el problema del bar El Farol<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> El bar El Farol es un problema en la teoría de juegos, creado en 1994 por W. Brian Arthur. El problema de El Farol Bar es un problema de la teoría de juegos para múltiples jugadores. Su formulación original incluía un bar popular en Santa Fe, Nuevo México. Dicho de manera abstracta, si la mayoría de los jugadores seleccionan una opción (de dos opciones), la recompensa para cada jugador es menor que la de otro modo. La recompensa para cualquier jugador que

Cuanto más globalizado sea el mercado más heterogéneas serán las expectativas. Como se enseña Freixas (2006), al pasar de la modelación del riesgo a la de la información imperfecta por asimétrica, para beneficio de los agentes económicos intervinientes, estaremos justificando la externalidad de la acción reglamentaria y de supervisión.

### **3. LOS BANCOS COMO EMPRESAS ESPECIALES Y EL BANQUERO COMO PROFESIONAL**

En el caso de la banca, el cumplimiento de los principios generales de transparencia, consistencia, prudencia y responsabilidad obliga a la atención especial a diversos cuadros relacionados con el control de los riesgos y el fraude, el secreto bancario, el conflicto de intereses y el related party transactions o la evaluación específica del mérito y el carácter para el desempeño de funciones especializadas - en el fondo, garantizar que las prácticas perseguidas se ajusten a los valores éticos, objetivos y estrategias definidos.

¿Serán los bancos diferentes de las otras empresas - cómo, en qué sentido y bajo qué perspectiva?

De acuerdo con Carrigan (1982), los bancos son empresas especiales porque:

- Emiten las calificadas como transaction accounts, es decir, mantienen pasivos pagables a la vista y transferibles a terceros.
- Tienen acceso directo a la refinanciación del banco central como lender last resort.
- Son proveedores de liquidez a otras instituciones financieras y no financieras.
- Son agentes transmisores de la política monetaria.
- Compromete la propia acción del Estado por el conjunto de obligaciones y exigencias recíprocamente vigentes en su funcionamiento.

La forma en que la banca ejerce estas atribuciones / actividades interdependientes determina la acción reglamentaria y de supervisión que debe incidir preferentemente su actividad sobre la calidad de sus activos.

A pesar de que el gobierno bancario no es diferente, en general, del gobierno corporativo, la verdad, sin embargo, es que el contenido y la operatividad de su gestión tienen inmediatas y distintivas consecuencias a todos los niveles de la actividad económica.

La banca tiene una confianza pública que obliga a una atención redoblada a la viabilidad, liquidez y transformación de sus activos. Después, existe un efectivo poder bancario, lo que obligaría a una acción permanente de supervisión y regulación, no siempre eficaz.

Por lo que se refiere al hecho de que los bancos son empresas especiales que se derivan de la existencia de una red de seguridad pública cuya función es supervisar su actividad, cuando, más recientemente, la deuda sustituyó a la inflación.

A partir de Kwan (2001), el producto derivado bancario será, además de otros, el aporte de valor que se deriva tanto de la producción efectiva de la información en la relación con el cliente o de la innovación financiera que gestiona.

La globalización ha hecho que los diferentes y actuales sistemas bancarios poco heredaron de sus orígenes tradicionales y fundacionales. Esto es, el foco en la rentabilidad de los capitales y activos se superpone al saber si los productos son comercialmente adecuados o si responden a la demanda de los consumidores.

---

seleccione la otra opción (evitar) es intermedia. Supongamos que cien personas deben decidir independientemente cada jueves por la noche si se presentan en su bar favorito. Pero El Farol es bastante pequeño, y no es divertido ir allí si está demasiado lleno. Si alguien predice que asistirán más de 60, evitará las multitudes y se quedará en casa. Si predice menos de 60, irá. En resumen, si menos del 60% de la población va al bar, todos tendrán un mejor momento que si se quedaran en casa. Si más del 60% de la población va al bar, todos tendrán un peor momento que si se quedaran en casa. Ningún "modelo de expectativa correcto" puede asumirse como conocimiento común. Si todos usan un modelo (por ejemplo, expectativas racionales) que predice que pocos irán, todos irán, invalidando así el modelo. Si todos creen que la mayoría se irá, nadie irá, invalidando la creencia.

Un banquero que se mantuvo obviamente anónimo decía que

*La banca es un negocio estrictamente lucrativo, y no es, y nunca ha sido, una profesión en el sentido de que, digamos, medicina o ley es.*

De acuerdo con varios autores (Caldararo 2013, Cohn et al 2014, House of Lords 2013 y Smith, 2017), la actividad profesional presupone

*Confianza de terceros en las fundadas pericia y talento ajeno, al remunerálas de forma continuada y enmarcada por una normativa moral o ética que supervisa tradicionalmente su ejercicio.*

A raíz de este concepto, la profesión será el grupo enmarcado de individuos bajo los mismos patrones de conocimientos y competencias que son unánimemente reconocidos como tales por terceros cuando usufructuarios del ejercicio de esas cualidades.

El profesional es así un miembro de la profesión, subordinado a un código de ética que lo compromete por las competencias, integridad, altruismo y la promoción del bien público en la accountability de su ejercicio.

De aquí que, según Barker (2010), el profesionalismo comprende el conjunto de creencias personales que superentienden la conducta del profesional en la defensa de los principios, leyes, ética y convenciones de una actividad.

Podolny (2009) sintetiza todo en

*Una ocupación se gana el derecho a ser una profesión solo cuando algunos ideales, como ser un abogado imparcial, no hacer daño o servir al bien mayor, están infundidos en la conducta de las personas en esa ocupación*

El ejercicio profesional se apoya en la circunstancia de que no es posible aquilatar o valorar la calidad de su desempeño o opinión, aunque seamos llevados a aceptarlo y seguirlo, por efecto de la aceptación de esta asimetría de conocimiento.

Pero para que eso suceda, se vuelve esencial conceptualizar un sistema definido, enmarcado y limitado de conocimiento, posibilitando así la formación y certificación de los profesionales, a través de sus organismos representativos.

Según Mintzberg (2005) la gestión no es una ciencia o una profesión que se pueda enseñar en el aula, sino una práctica. Y, por ser una práctica, se adquiere con la experiencia, en el sentido de que el gestor se constituya en el propio coach en el desarrollo de las competencias propias mientras se vive la realidad del trabajo.

Si el gestor es el *jack-of-all-trades* y *master of none*, entonces sería la posible antítesis del profesional - quien enfrenta y soluciona los problemas cotidianos de acuerdo con los parámetros éticos, legales y de valores adecuados.

Se puede decir que una de las más preocupantes lecciones de la historia de la banca es que los banqueros, reguladores y políticos no aprendieron de ella - atendiendo a los sucesivos errores de conducta, quiebras y burbujas en mercados previsible y exorbitancias de decisiones, todo dependiente en gran parte de los intereses propios de los agentes directos.

Al contrario de la lógica profesionalizante, la banca enfoca su actividad en la perspectiva del negocio en un marco deshumanizado y una perspectiva marcadamente lucrativa.

El aceptar el interés público de la actividad bancaria llevaría a cumplir con determinados valores - motivaciones, actitudes, conductas - que obstaculizan el desarrollo de la cultura hoy prevaleciente y globalizado.

Esta notoria falla en la cultura bancaria tiene todavía una constatación evidente: la banca no es confiable en cualquier alternativa de autorregulación y disciplina, como se demostró en las dos últimas décadas.

En términos de pura deontología, Zingales (2015) defiende

*En el campo de la medicina, los médicos pueden sobre usar procedimientos costosos, pero ciertamente no se jactan de que lo están haciendo con sus colegas. El juramento hipocrático hace socialmente inaceptable que un médico maximice los ingresos a expensas de los pacientes. Lo mismo no ocurre con las finanzas... Los clientes a menudo no son vistos como personas a quienes*

*respetar, sino como contrapartes para llevar a los limpiadores. No debería ser una sorpresa... los banqueros de inversión se referían a sus clientes como Muppets. Si el único objetivo es el enriquecimiento, existe el riesgo de que los abusos y el fraude no se conviertan en una distorsión, sino en la continuación de la misma estrategia por otros medios.*

Profesionalismo es mucho más que el ejercicio de cualificaciones adquiridas, cuando se reconoce el interés público por el desempeño con altos estándares de comportamiento ético e idóneo.

De aquí que, en relación con la banca y los banqueros, aceptando su estatuto de interés público, hay que añadirle lo que no existe: la creación de un cuerpo profesional integrado y subordinado a un código ético de conducta.

Según el Parlamento Europeo sobre Banking Standards (2013)

*La banca implica una amplia gama de actividades y carece del gran núcleo de aprendizaje común que es una característica de la mayoría de las profesiones. Los estándares deficientes en la banca y la respuesta del público a ellos han generado un ímpetu dentro de la industria bancaria para hacer propuestas de estándares bancarios profesionales.*

#### **4. ¿EXISTE INNOVACIÓN DISRUPTIVA EN BANCA?**

¿Cuál es la relación de todo lo que se ha dicho hasta aquí con la innovación (disruptiva) financiera? A diferencia de la opinión muy generalizada entre analistas financieros y bancarios, están íntimamente relacionados. Considerar que el cambio y el futuro en la banca se harán por exclusivo a través de la aceptación e implementación de un acelerado proceso de innovación financiera es un error craso.

Como pretendemos demostrar, el núcleo del desarrollo futuro de la actividad bancaria debe centrarse en el enfoque reconocido y reanudado de sus factores estratégicos y culturales nucleares. Y, a partir de ellos, en los añadidos operativos innovadores que pueden sostener aquellas opciones esenciales. Invertir esta metodología es hacer superar lo esencial por lo accesorio de lo que deben ser las grandes prioridades corporativas.

La teoría de la innovación distingue la disruptividad de la considerada innovación sostenible - la que va mejorando en términos incrementales la calidad de la prestación del servicio de los productos con mercado asegurado.

Esta distinción tiene importancia en la oferta de los servicios bancarios: los global players tienden a privilegiar, por motivos estratégicos, el desarrollo de la innovación sostenible.

El wholesale banking depende de las tendencias y cambios macroeconómicos a los que el marketing de la consultoría llama the big shift. Sólo que su actualidad hace una exigencia de difícil cumplimiento por la gestión corriente - la concentración de la atención en las variables y paradigmas de largo plazo.

De acuerdo con el concepto de Christensen (1997), la innovación disruptiva nacería en las zonas marginales del mercado o incluso fuera de él, lo que tomaría de sorpresa a las empresas de éxito dedicadas a las clientelas tradicionales.

La evolución histórica del concepto fue adaptada por efecto de diversas circunstancias:

- La innovación en la concepción de los productos - ni que sea casi por mera cosmética de su embalaje - se ha convertido en una exigencia de la vida cotidiana corporativa.
- El objetivo estratégico es transformarse en el estándar, el benchmarking y el estándar de la industria, como razón de supervivencia cuando en economía de escala.
- Por otro lado, la innovación en procesos y sistemas en la banca es inexistente si se mira en términos disruptivos. De hecho, la innovación financiera es hoy más que la natural evolución tecnológica del proceso productivo y de la previsible llegada de nuevos competidores. En resumen, cualquier nueva tecnología no puede ser considerada como disruptiva de per se.

En un aspecto, Christensen tiene razón, cuando conceptualiza los trabajos a ser hechos en el sentido de, en la perspectiva del cliente, la funcionalidad operativa suministrada es y será siempre



más importante que la tecnología utilizada - por eso, la vida corta de los productos cuando exclusivamente dependientes de la tecnología.

En la banca se ha olvidado la máxima tan repetida, según la cual *innovación tiene que estar siempre cerca del mercado, centrarse en el mercado y ser impulsada por el mercado*. Esto es porque en la banca existe una duda mayor a este respecto: ¿en términos de innovación estamos ante una efectiva exigencia del mercado o una demanda inducida fruto del desnivel de información entre las partes? Se puede decir que el dominio de la información sobre sí mismo que el cliente detiene es sustancialmente insuficiente para superar en la práctica la tendencia a la uniformidad de las soluciones propuestas por la banca. Pero ¿es que la actual revolución digital se va a ser realmente disruptiva o, dicho de otro modo, es verdad que la banca necesita de, en este momento, ser reinventada?

Hoy y en la banca, la tecnología ejerce su influencia directamente sobre los mercados y, por lo tanto, sobre las diferentes estrategias de las empresas que quieran y tengan la capacidad para sobrevivir en este nuevo marco. Por lo tanto, las estructuras organizativas sufren el consiguiente cambio como natural resultado de las exigencias comerciales.

La tecnología también rompe las tradiciones en la forma en que la banca funciona en términos de certificación interna de las decisiones, ya que la rapidez en la respuesta a las exigencias del cliente, derivada de una relación cada vez más en tiempo real, provoca la aparición de nuevas formas de transmisión, corresponsabilización y delegación de competencia en las decisiones.

Sin embargo, la contribución de la innovación tecnológica para el control y la disminución de los costes de producción (por vía directa e indirecta) fue incuestionable. Más aún, sin ella, las economías de escala presumiblemente obtenidas por el proceso de concentración bancaria no habrían tenido, seguramente, resultados significativos.

Por otra parte, aceptar que sin las TIC's en el sector bancario su participación en la intermediación y comercializa por sí solo no habría sido posible el alcance y la eficacia demostrada de que la realidad.

Pero hemos estado hablando de innovación en procesos y sistemas. Sólo que, fue visible la distorsión en los objetivos estratégicos que deberían guiar la acción gestora en la banca.

De hecho, soportados en varios supuestos básicos,

- La inversión en las tecnologías de la información y la comunicación se desarrolló a falta de preparación técnica por parte de las jerarquías superiores de la gestión, lo que las hizo casi rehenes de nuevos centros de decisión intermedia que se concentraron en la operatividad de lo que sabían y menos en la visión estratégica de lo que se necesitaba en términos de resultados.

- Como resultado de ello, las jerarquías funcionales de las tecnologías (cubiertas por profesionales sin experiencia bancaria pero con excelente dominio de sus herramientas) pasaron a tener un gran poder transversal en la estructura - por la imposición de sus propias opiniones - y que el acceso privilegiado a la decisión líder interna consolidaba.

- Sin embargo, los modelos eran diseñados, construidos, implementados e impuestos desde una perspectiva de arriba hacia abajo. Es decir, las TIC's se implementaron en la banca para también sosegar las jerarquías, en su afán de consolidar, controlar y vigilar.

- De aquí que el objetivo estratégico del empoderamiento, la participación en la decisión y la delegación de competencias haya sido deficiente.

- Las fusiones en el mismo mercado benefician a los clientes de los bancos con poder de mercado limitado. A medida que la cuota de mercado del banco adquirido aumenta, las ganancias de eficiencia se compensan con un aumento del poder de mercado.

Y es este poder de mercado que ha sido descuidado por las autoridades políticas y de supervisión - en su aspecto negativo (por las alteraciones de poder provocadas) pero sobre todo en cuanto a sus potenciales estratégicos positivos (por la creación de contrapoderes sectoriales que benefician a la competencia y el análisis macroeconómico).

La realidad cíclica demuestra que no hay crisis financiera sin sobreendeudamiento ni mucho menos se conseguirá garantizar las sustanciales inversiones que soportan el crecimiento con exclusivo recurso a capitales propios.

La intervención acrítica de los global players financieros y la inexistencia de sistemas de regulación adecuados generaron la operacionalización de la especulación y, en consecuencia, la transformación de los mercados en puros casinos también globales.

De hecho, las pérdidas causadas por el default en el mercado estadounidense de subprime se propagaron y contaminaron a través del proceso de securitización en el mercado global, poniéndolo en riesgo. El mercado y el sistema financiero corrompieron la base estructural de su propio funcionamiento corriente - la confianza entre operadores y entre éstos y el cliente.

Ha llegado el momento de intentar acabar con la tradición de que la banca es diferente; aquí todo quedará en la misma, que es un síntoma de miopía estratégica y la condición básica para no formar parte del futuro.

Como soporte estructural de una evidencia empírica, los bancos están condenados a reinventarse, por cambios externos impuestos al funcionamiento del sistema financiero. E todo ello por fuertes exigencias de contenido disruptivo en términos de cultura, valores y procedimientos, que deben anticiparse y prevalecer a todos los otros.

Y esto por exigencia de los propios clientes, supervisores y contribuyentes para quien el rehacer de la confianza en la relación bancaria todavía está lejos de estar recuperada - sólo posible por la creación de alternativas sostenidas a los meros objetivos cortoplacistas, a las desgastantes políticas de reducción de costos por la vía la mano de obra empleada y la promiscua gestión de los resultados obtenidos.

Regresar urgentemente al viejo perfil de imán de talentos en el sentido, por lo tanto, de

*La actual transformación de la banca no debe pasar sólo por los procesos y productos sino, y, sobre todo, por la alteración significativa en las mentalidades y valores culturales vigentes.*

Pero ¿la banca conseguirá hacer este turnaround de contenido original y disruptivo en su forma de actuar en las últimas tres décadas?

Dicho de otro modo, ¿no será que la actualidad innovadora en el sector financiero es fomentada por la propia banca como inversión táctica del hacer algo para quedarse casi todo en la misma en términos estratégicos y de cultura corporativa?

Parece pacífico entenderse que la cultura corporativa bancaria debe incorporar la innovación como parte de su propio concepto y, por lo tanto, la haga más activa e intervencionista en su vida cotidiana.

Sólo que, en banca, el objetivo del ejercicio de excelencia (que perdió notoria actualidad) - y, por lo tanto, la definición de un marco adecuado de evaluación de competencias - nunca se ha soportado ni hoy se apoya exclusivamente en la innovación financiera.

Por lo tanto, estaremos ante un marco estructural que, a pesar de no completamente nuevo, es de una extrema complejidad:

- La banca todavía no ha logrado el saneamiento completo de sus balances por efecto de los NPL's transitados.

- Las exigencias de disminución del apalancamiento disminuyen la capacidad crediticia disponible.

Como consecuencia de esto, los márgenes brutos y los ingresos han tenido una débil recuperación coyuntural.

- La banca insiste en el enfoque coyunturalizado de la disminución de sus efectivos operativos y en el cierre de sucursales bancarias como soluciones prioritarias para su reequilibrio económico.

- La gran presión de los accionistas por la reanudación de la distribución de dividendos y otras formas colaterales de remuneración (pendiente de gestión y recompra acciones) acorta la capacidad de la decisión bancaria para las aplicaciones alternativas (a través de la inversión) de los resultados obtenidos.

Ante esto, no será de extrañar que el cambio pueda considerarse informalmente como tóxico para las organizaciones y su misión. Y vale la pena insistir,

Si la disrupción provocada por la presencia creciente de lo digital en las áreas financieras es una realidad, esto no quiere decir ni de ahí inferir que deje de ser prioritaria una visión estratégica

integrada de la actividad, la recreación de una cultura corporativa que integre esta nueva perspectiva de la innovación, la necesidad de la atención prioritaria a las exigencias del cliente y el ineludible objetivo de retirar el retorno financiero compatible con esta revolución.

FINTCH trae conectividad y supuesto conocimiento profundo del cliente a través de nuevas tecnologías, tratamiento de los datos disponibles y capacidad analítica. Lo que ocurre es que la banca también los detiene y en cuanto a los datos disponibles, eventualmente en cantidades y calidad superiores.

La banca ha insistido en metodologías de uniformización y consolidación de esos datos, en el sentido de normalizar su utilización - ratios de referencia y medios, *credit scoring*, etc. - lo que disminuye su capacidad de atender al *segmento de uno* en el mercado.

Pero ¿será que esta democratización en la oferta de productos financieros tendrá un impacto significativo en el negocio bancario? En el fondo, el resultado equilibrado de algunos aspectos importantes:

- Su mayor ventaja competitiva se situará en la agilidad y capacidad de adaptación a sucesivos entornos, fruto también en sus limitadas necesidades de capital.
- No es previsible la expansión inmediata de FINECH más allá de las zonas marginales de la banca minorista, donde existen condiciones para la ventaja-precio.

De todo lo referido se puede inferir que los mercados prioritarios para el FINTECH serán los de menor bancarización de sus potenciales clientes, en operaciones de valor más bajos y de más fácil ejecución por la vía digital.

En lo que a la banca se refiere, si por un lado el aumento de la transparencia provoca mayor libertad y capacidad de elección, la verdad es que las múltiples y sustanciales barreras a la entrada en su mercado no son fáciles de superar, en particular en lo que se refiere a la respetabilidad, confianza y garantías ofrecidas.

La banca, en general, no tendrá condiciones para competir directamente con el espíritu emprendedor, innovador y potencialmente disruptivo del FINTECH, enfocado en los aspectos prácticos de la cobertura y necesidades de los clientes. Sólo que el cliente siempre busca una respuesta integrada y global para sus necesidades financieras, que pasan por diferentes plataformas, vehículos y productos que no estarán fácilmente y acumulativamente disponibles en esa opción.

Sin embargo, la incorporación de tecnología punta en una infraestructura antigua puede ser demorada, cara, intensiva para mantener y a veces muy frágil.

Al final, siempre es preferible perder segmentos marginales e infra-lucrativos de mercado que responder a un desafío que ocasiona el coste de los gastos e inversiones financieramente incompatibles.

De todo ello, la necesidad de crear un marco reglamentario para estas actividades no puede coartar (por el contrario, debe alentar) la innovación financiera, aunque con cuidados especiales en cuanto a su posible disruptividad sin cumplir con el objetivo de satisfacer necesidades sentidas por los mercados.

## 5. CONCLUSIÓN

En lo que a la banca se refiere y en nuestro entendimiento, hay que tener en cuenta dos aspectos importantes:

- En este sector, la innovación sostenible es tan o más necesaria que la disruptiva, por la obligatoria defensa y preservación de sus aspectos estructurantes y de entorno que se dejaron enunciados.
- La efectiva supervivencia de la banca como la vemos hoy, dependerá de su capacidad para incluir la innovación en un proceso coherente y asumido de diferenciada gestión estratégica, en el cual la evaluación crítica del cortoplacismo gestor no puede dejar de realizarse.

De todo ello, la necesidad urgente de una visión estratégica verdaderamente nueva y no necesaria u obligatoriamente disruptiva - el *rearchitecting del big shift* en términos operacionales pero, más importante aún, en la cultura organizacional y valores éticos de actuación. Hasta por qué y en buena opinión, la notoria y preocupante baja en la motivación y la coparticipación de los recursos humanos no es fruto del posible riesgo de la innovación potencialmente disruptiva, sino de la quiebra en estos factores intangibles.

## REFERENCES

---

- ARMOUR (John), Dan Awrey, Paul L. Davies, Luca Enriques, Jeffrey N. Gordon, Colin Mayer, Jennifer Payne – “Bank Governance” - ECGI Working Paper Series in Law - Law Working Paper - 2016
- BARKER (Richard) - “The Big Idea: No, Management Is Not a Profession” - HBR – 2010
- BURIAK (Anna) - “Performance in banking: theory and practice peculiarities” - Munich Personal RePEc Archive - Paper 60424 - December 2014
- CALDARARO (Niccolo) – “The theory of banking: Why banks exist and why we fear them” - Department of Anthropology, San Francisco State University - 2013
- CAMERON AND ROBERT QUINN TILBURG – “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” - 3rd Edition - Feb 2011, Jossey-Bass
- CORRIGAN (E. Gerald) – “Are Banks Special?” - Federal Reserve Banks of Minneapolis and New York – 1982
- COHN, A., E. Fehr e M. A. Maréchal - “Business Culture and Dishonesty in the Banking Industry” – Department of Economics – University of Zurich – ScienceDaily -Nature 2014
- CHRISTENSEN (Clayton) – “O Dilema do Inovador” – HBR PRESS – 2011
- CHRISTENSEN (Clayton) Raynor (Michael E.) e McDonald (Rory) – “What is Disruptive Innovation?” – HBR – Dec 2015
- DIAMOND (Douglas W.) – “Financial Intermediation as Delegated Monitoring. A Simple Example” - Review of Economic Studies - Society for Economic Analysis – 1984
- DIAMOND (Bob) – “Organization’s personality – the way we do things here ... when no one is watching” - BBC TODAY BUSINESS LECTURE - 2011
- EPSTEIN, G. - “Financialization, Rentier Interests, and Central Bank Policy,” manuscript, Department of Economics, University of Massachusetts - December 2001.
- FREIXAS X., Parigi B., Rochet J. C. - “Systemic risk, interbank relations and liquidity provision by Central Bank”, Journal of Money Credit and Banking - 2000
- FREIXAS, X. e Rochet J-C – “Microeconomics of Banking” – MIT Press,
- FREIXAS X., Luc Leaven e José-Luis Peydró – “Systemic Risk, Crises, and Macroprudencial Regulation” - 2015
- HANDY (CHARLES) – “Understanding Organisations” - 4th ed. – Description of Role Culture - London - Penguin - 1999
- HOUSE OF LORDS HOUSE OF COMMONS PARLIAMENTARY COMMISSION ON BANKING STANDARDS – “Changing banking for good” - First Report of Session 2013–14 - Volume I - Summary, and Conclusions and recommendations – June / 2013
- KLEIN (Michael) – “A Theory of the Banking Firm” - Journal of Money, Credit and Banking - Ohio State University Press - 1971
- KWAN (Simon) - “Financial Modernization and Banking Theories” - Federal Reserve Bank San Francisco – Economic Research – 2001
- MINTZBERG (Henry) - “Gestores, Não MBAs – Um Olhar Crítico sobre a Gestão” - edição portuguesa – Dom Quichote – 2005.
- NEUBERGER (Doris) - “Industrial Organization of Banking: A review” - International Journal of the Economics of Business - Feb 1998
- PALLEY Thomas I. – “Financialization: What it is and Why it Matters” - Nov 2007 - Conference on “Finance-led Capitalism? Macroeconomic Effects of Changes in the Financial Sector” - Hans Boeckler Foundation - October 2007.
- PARLIAMENTARY COMMISSION ON BANKING STANDARDS - Final Report – both Houses - June 2013
- PODOLNY (Joel) – “The Buck stops (and starts) at Business School” - HBR Junho 2009
- SAVIA (Roberto) - “Responsibility and Ethical Culture in Banking and Finance” - Vigeo Eiris - Thematic Group for Corporate Governance - June 2017
- SCHEIN, E. H. - “Organizational Culture and Leadership” - Jossey-Bass - 2010
- SILVA (Sergio) – “Does Macroeconomics Need Microeconomic Foundations?” – Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal - Kiel Institute for the World Economy – 2009
- SMITH (Dimitry Kingsford); Clarke, Thomas; Rogers, Justine – “Banking and the limits of professionalism” - University of New South Wales Law Journal – 2017.

WERNER (Richard A.) – “A lost century in economics: Three theories of banking and the conclusive evidence” - Centre for Banking, Finance and Sustainable Development - Southampton Business School, University of Southampton - 2015  
ZINGALES (Luigi) - “Does Finance Benefit society? “ – Discurso - Janeiro 2015