

Comentario Económico del día

Director: Sergio Clavijo
Con la colaboración de Nelson Vera

Junio 5 de 2018

Banca Global por Compartimentos: ¿Cuál será su futuro?

Durante los años ochenta la tendencia fue pasar de la banca “nacional” (o por divisiones Estatales en el caso de los Estados Unidos) hacia la banca regional. En América Latina el liderazgo lo tomó el CitiGroup con claras orientaciones hacia la llamada “multibanca”, concentrando muchos servicios bajo el mismo techo. Su emblemático paraguas-rojo de entonces simbolizaba la migración de la simple cuenta corriente hacia “cuentas integradas” (*now-accounts*), giros internacionales y, más importante aún, la penetración hacia el desconocido mundo de los seguros y de la banca de inversión. Todo esto amenazaba con romper en algún momento la supuesta “muralla-china” que se había erigido entre el sector real y el sector financiero para evitar excesiva contaminación y concentración de los ciclos productivos sobre los ciclos propiamente financieros.

Pues bien, las “economías de escala-alcance” así generadas por la “multibanca” resultaron insuficientes para deslindar dichos ciclos y se experimentaron repetidas crisis financieras, principalmente hipotecarias: iniciando con las *savings-loans* de los años ochenta en Texas y terminando con la “Gran Recesión” global (2008-2013). ¿Qué ha implicado todo esto en términos del viraje estratégico de la banca a nivel global durante años recientes?

En el cuadro adjunto presentamos un apretado resumen de las estrategias que percibimos han adoptado los principales bancos a nivel global. En primer lugar, tenemos el caso de lo que podríamos denominar los “bancos globales corporativos”, donde se destacan el Citibank (con su liderazgo en América Latina) y el HSBC (en Asia). A estos bancos (como arriba explicamos) no les ha ido bien tratando de hacer en simultánea “todos los servicios bajo un mismo techo” o “pensando globalmente y actuando localmente”. Ellos han tenido que “achicarse” y, en muchos casos, abandonar el mundo del menudeo de las PYMES (con elevados costos administrativos y sin ganar la profundidad requerida para compensar costos con mayor volumen).

En un segundo bloque aparecen los “bancos de inversión con tendencias globales”, donde los resultados no han sido homogéneos tras la crisis de Lehman en 2007-2008. Por ejemplo, la fusión del Chase Manhattan-Bank con JPMorgan en el año 2000 tardó años en consolidarse, pero ha mostrado buenos resultados y verdadero músculo global como para aguantar las exigencias regulatorias y de capital al ser catalogadas como entidades con “potencial riesgo sistémico”. En cambio, la estrategia del Deutsche Bank a nivel global no ha sido tan exitosa y recientemente ha tenido que replegar su estrategia, especialmente en el mercado de los Es-

Continúa

Créditos de Liquidez y Cartera Ordinaria.

Dos excelentes alternativas para poner en marcha los proyectos más importantes de su empresa

Consulta más información en www.avvillas.com.co / Banca Empresarial

Director: Sergio Clavijo

Con la colaboración de Nelson Vera

tados Unidos, cerrando su unidad de *commodities* (al igual que Goldman-Sachs) y buscando explotar de mejor manera sus mercados internacionales, en vez de intentar competir con los grandes bancos locales de Estados Unidos (como el Bank of America o el mismo JPMorgan).

En un tercer bloque aparecen los bancos con inclinaciones hacia una estrategia de manejo al menudeo (*retail*) desde una plataforma global, como ha sido el exitoso caso del Banco Santander (*The Economist*, febrero 24 de 2018). Su estrategia en América Latina se ha focalizado en México y Brasil, donde todavía tiene un gran espacio por ganar, pero donde los desafíos del FINTECH son particularmente demandantes, dada la elevada competencia global.

La idea de Santander es replicar parte de las experiencias ganadas en Asia con sistemas de pagos de bajo costo, donde también BBVA se ha

posicionado de manera importante a nivel global. Sin embargo, en casi todos estos enfoques *retail* el balance de réditos vs. costos (incluyendo Santander) siguen dando mucho que pensar y actuar. Como es bien sabido, la experiencia de otros grandes conglomerados no ha sido exitosa, como el caso del ABN-Amro (de origen holandés) o del Imperial Canadian Bank o del Scotia-Bank, algunos de los cuales han entrado ahora en fase de recuperación pos-2014.

Por último, cabe señalar la dupla de desafíos que todas estas estrategias globales habrán de soportar en el futuro inmediato: i) el impacto disruptivo de la intermediación bancaria tradicional por cuenta del fenómeno FINTECH (ver *Informe Semanal* No. 1402 de marzo de 2018); y ii) las crecientes exigencias regulatorias provenientes del advenimiento del marco de Basilea-IV, especialmente para entidades con potencial riesgo sistémico, como son todas las entidades arriba mencionadas.

Banca Global por Compartimentos: ¿Cuál será su futuro?		
Tipo de Enfoque Estratégico:		
Corporativo	Banca Inversión	Retail
	J.P.Morgan	
	Deutsche Bank 	 ABN·AMRO

Fuente: elaboración propia con base en *The Economist* "The Santander Experiment" (febrero 14 de 2018).