

## Análisis

# Hacia la (ineludible) reinvencción de la banca

El sector tendrá que renovarse y mejorar en eficiencia para compensar la elevada presión de la hiperregulación bancaria

FRANCISCO  
CORTÉS GARCÍA  
Profesor de Finanzas  
de la UNIR

## Tribuna

# Claves para llegar a ser un buen lobista en Bruselas

MARÍA ROSA ROTONDO  
Socia directora de Political  
Intelligence y presidenta de APRI  
(Asociación de Profesionales de  
Relaciones Institucionales)

**E**l sector bancario está experimentando importantes cambios que obligarán a una revisión radical de su modelo de negocio, e incluso de su propia razón de ser. Por un lado, se trata de un sector hiperregulado, con las considerables consecuencias que esto tiene tanto en términos de costes de explotación como en términos de capital regulatorio.

Pero, por otro lado, también se trata de un sector que ha de enfrentarse a una competencia muy aliviada en términos legal-regulatorios, que realiza una gran parte de sus mismas funciones con claras ventajas comparativas/competitivas y asimetrías evidentes de producción; y, eso sí, con muchas menos exigencias en términos de transparencia y de gobernanza. Me refiero a las nuevas empresas *fintech* e *insurtech*, a las plataformas de depósitos, a los nuevos vehículos de financiación incluidos en la categoría de *banca en la sombra*, etcétera. Y el proceso de transformación digital es insuficiente para afrontar por sí solo los nuevos retos que, como siempre, están impregnados tanto de nuevos riesgos como de nuevas oportunidades.

Se trata de uno de los sectores económicos más regulados y que, además, hace funciones públicas encomendadas, como la de la creación de dinero a través del efecto multiplicador del crédito y su esquema de reserva fraccionaria; la de vigilancia en el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo; y, en breve, de acelerador y principal palanca en la transición hacia una economía des-



GETTY IMAGES

carbonizada. Además, la situación actual de bajos tipos de interés, consecuencia de un exceso de liquidez en el mundo, a su vez derivado de la exuberancia financiera, está haciendo que se *comoditice* su principal actividad: la intermediación financiera clásica.

Pero no solo tenemos el condicionante del precio del dinero, que pesa mucho en la estructura de costes e ingresos de las entidades bancarias, sino que además nos enfrentamos al cuestionamiento del propio concepto de dinero y de las principales fuentes de su valor. Nos referimos a las monedas

virtuales: desde el bitcón de los especuladores y del narcotráfico hasta la libra de Facebook. Sin duda estamos ante una auténtica revolución monetaria que está llena de riesgos y oportunidades, y que se basará en una mayor descentralización, desregulación y privatización en la creación del dinero, a la que contribuirá de forma activa, sin lugar a dudas, los paraísos fiscales y las sociedades *offshore*, por lo que será difícil su regulación efectiva.

Esto necesariamente desembocará, a nuestro juicio, en dos posibles itinerarios extremos que podrían convivir (tampoco hay que exagerar) con algunas fórmulas mixtas. Uno sería el de la exigencia, ya expresada por las propias entidades bancarias y la CNMV, de garantizar una competencia homogénea basada en el principio: "Misma actividad, misma regulación".

El otro itinerario estaría relacionado con la paulatina desbancarización de una parte importante de las actividades que están realizando las entidades bancarias en la actualidad. Me refiero a la eventual separación

por líneas de negocio para eludir la presión regulatoria, que se centra esencialmente en la función de intermediación clásica (función que, como hemos advertido, está en proceso de *comoditización*); a ganar en flexibilidad y agilidad operativas; a mejorar sus estructuras de costes, y a poder competir con los grandes gigantes tecnológicos que manejan ingentes cantidades de datos, y que son los que en la actualidad más están invirtiendo en ciencia de datos y en *big data* en el mundo (Alibaba, Amazon...).

Intuimos que el primer itinerario va a ser difícil de seguir en todo su alcance, en la medida en que los Estados tienen cada vez menos capacidad para controlar los mercados financieros. Por lo que, con toda probabilidad, en los próximos años asistamos a lo que venimos planteando como segundo itinerario: la banca tendrá que separar y terciarizar/externalizar parte de sus actividades para ganar en eficiencia y en competitividad, pero sobre todo, para eludir la fuerte, y a veces insostenible, presión regulatoria a la que se ve sometida.

**A**pocos meses de que se inicie el curso 2019/2020, quizás algunos estudiantes se estén planteando tener un futuro profesional como lobista. En ese caso, me gustaría darles algunas pistas para que elijan correctamente sus estudios a fin de desarrollar una carrera profesional próspera y no equivocarse caminos. En primer lugar, y antes de escoger un grado, deben saber que la mayoría de lobistas tienen formación en humanidades, priorizando licenciaturas o grados en Ciencias Políticas, Derecho, Economía o Relaciones Internacionales, entre otros. Además, una vez finalizados, la mayoría completa sus estudios superiores con un máster y en este sentido, el Colegio de Brujas y la ULB (Universidad de Bruselas) son dos claras referencias en el sector de los *public affairs* o para trabajar de funcionario en alguna de las instituciones europeas. También es posible asistir a cursos más ejecutivos, como el *Beyond Market* de la Universidad de Stanford.

Al profesional lobista se le exige un gran conocimiento de las instituciones europeas, incluso por encima de conocimientos jurídicos o económicos, alto nivel de inglés, superior al C1, y conocer otros idiomas, valorándose sobre todo francés y alemán. Este don de lenguas facilita la comunicación con mayor número de *stakeholders* del Parlamento y la Comisión Europea y si el dominio incluye una especialización en lenguaje jurídico y parlamentario, mucho mejor.

Dentro de las capacidades que el lobista debe demostrar en una determinada posición destacan las habilidades comunicativas y relacionales, pero también una gran capacidad de sín-

tesis. Ser capaz de explicar algo complejo con sencillez, porque en general los políticos no suelen tener mucho tiempo. Y a todo ello se une la habilidad para buscar consensos y puntos en común entre distintas posturas.

En general, la labor de un lobista en Bruselas requiere ser capaz de realizar múltiples reuniones en la Comisión, Consejo, seguimiento de comisiones del Parlamento y en eventos. Se necesita mucho contacto con los *stakeholders*. En Bruselas hay todo tipo de intereses empresariales, asociativos, ONG, de otros niveles institucionales como pueden ser regionales o de otros países. Para disponer de una buena agenda, además, no hay que olvidar ser proactivo y mantenerse en contacto constante con las instituciones y sus representantes.

Cumplir con el código de conducta de un lobista resulta imprescindible para ejercer la profesión. Para ello es muy importante no sobrepasar la capacidad de influencia y ser claro y transparente en los planteamientos y propuestas. Por otro lado, el buen lobista debe contar con visión estratégica, capacidad de organización y proactividad a la hora de anticiparse a los desarrollos políticos y legislativos.



**Estamos ante una auténtica revolución monetaria que está llena de riesgos y oportunidades**



**Es muy importante no sobrepasar la capacidad de influencia y ser claro y transparente en las propuestas**