

# **CAMBIAR ES MEJORAR**

**POR JOSÉ LUIS  
MARTÍNEZ CAMPUZANO**

Creo que fue Churchill el que creó la expresión de «cambiar es mejorar». Yo, por mi parte, la matizo al considerar que no todos los cambios acaban siendo positivos. Sí, cambiar como un proceso de adaptación es siempre necesario. Pero, un cambio que realmente nos prepare de forma adecuada para el futuro.

En mi opinión, estos cambios son los que ha llevado a cabo el sistema bancario español en los últimos años. En un entorno de crisis financiera y económica mundial, más competencia (y no sólo dentro del sector como hacia él por parte de nuevos operadores) y bajo una constante incertidumbre regulatoria, ha llevado a cabo cambios impensables hace sólo 10 años. Desde la consolidación del sector hasta el ajuste de su tamaño; importante recapitalización y saneamiento; mejora en la gobernanza y especialmente en su transparencia. La banca española se ha hecho más internacional (el 45% de su activo global está en el extranjero), más sólida y resistente. Y con buenos equipos. Las elevadas incertidumbres que todos percibimos para el futuro obligan a ello.

Siguiendo con la frase del político británico, también afirmaba que la perfección se alcanza cuando se cambia a menudo. Y de nuevo opino que debe ser matizada: no es lo mismo actuar a la defensiva que de forma activa. Lamentablemente, la incertidumbre a la que me refería antes obliga a tomar decisiones rápidas (pero meditadas) tratando de limitar su daño. Mientras, se deben acompañar de decisiones estratégicas sobre el modelo de negocio. Y sin pecar de optimismo, de liderarlo a nivel internacional. Empezando por Europa. Es algo que todos hoy estamos percibiendo.

Pero, para «seguir cambiando» es importante que la banca recupere la confianza de la sociedad. Con todo el debate sobre la digitalización, las relaciones personales siguen siendo (y lo serán en el futuro) fundamentales en el negocio bancario. Se está haciendo mucho esfuerzo en términos de transparencia, tratando de superar actuaciones en el pasado de determinadas entidades que han afectado a la reputación del sector. Su penalización en Bolsa, esto ya es un problema para el sector financiero internacional, dificulta nuevos procesos de consolidación. Y el coste de capital exigido queda muy por encima de su rentabilidad, en un entorno de tipos de interés casi nulos y debilidad del crecimiento. Sin duda, un entorno desafiante. Pero, como he dicho antes, la banca española está preparada para enfrentarlo. Y salir airosa.

**José Luis Martínez Campuzano** es portavoz de la AEB.