

Desafíos y fortalezas de los bancos españoles. Una visión prospectiva.

José M^a Roldán Alegre
Presidente de la AEB

XXV Encuentro del Sector Financiero Deloitte ABC
Madrid, 22 de mayo de 2018

Buenos días,

Si me lo permiten, quería dedicar estos minutos de mi exposición a realizar un breve repaso de los hitos más importantes sucedidos en el sector bancario en los últimos cuatro o cinco años y, a continuación, intentar un modesto ejercicio de prospectiva sobre lo que esperamos que ocurra en un horizonte de medio plazo.

Si les propongo echar la vista atrás no es para hablar de lo que todos ustedes ya conocen, sino porque de alguna manera el pasado ejercicio marcó un punto de inflexión en muchos aspectos para los bancos españoles, que creo interesante poder observar en su conjunto.

En primer lugar, quiero subrayar que en 2017 quedó prácticamente cerrado el proceso regulatorio que las autoridades internacionales pusieron en marcha hace diez años. Como ustedes saben, el pasado 7 de diciembre el Comité de Basilea alcanzó un acuerdo sobre las últimas reformas pendientes de Basilea III (conocidas como Basilea IV) para dotar de mayor fortaleza a la banca y prevenir futuras crisis financieras. Este acuerdo, que tendrá una aplicación progresiva de 2022 a 2027, representa el colofón a un decenio dedicado a transformar, desde sus cimientos, la industria bancaria. Podemos decir que se le ha dado una vuelta completa al sector bancario, pues se han abordado todos los aspectos posibles relacionados con su actividad y funcionamiento: capital, resolución, supervisión, gobierno corporativo, relación con los consumidores y otros muchos más. Como fruto de este tsunami regulatorio se ha producido una mejora sustancial de la solidez de las entidades. Ahora los bancos españoles son mucho más sanos, líquidos y seguros, y tienen más claro que nunca que el servicio al cliente es su única razón de ser y el centro de toda su actividad. No quiero dejar de destacar el papel que han tenido nuestros bancos en todo este proceso, pues han colaborado estrecha y lealmente con las autoridades para que esta tarea regulatoria se llevara a cabo de la mejor forma posible.

En paralelo a la nueva regulación, se ha construido en estos años un nuevo marco institucional para la eurozona. Me refiero, en concreto, a la Unión Bancaria, con su triple pilar de supervisión europea (el MUS del BCE), de resolución europea (a través de la Junta Única de Resolución) y de un Fondo de Garantía de Depósito Europeo (el EDIS, aún pendiente de desarrollo). Pero todo esto lo veremos un poco más adelante.

Bajando al terreno de nuestros bancos, lo más importante que ocurrió el año pasado es que el titánico proceso de saneamiento de balances, realizado por nuestras entidades desde que estalló la crisis, entró en su fase final. Desde 2008, solo los bancos de la AEB han destinado a saneamientos y provisiones más de 260.000 millones de euros; cifra equivalente al 23% del Producto Interior Bruto de 2017 y que ha sustraído a la rentabilidad del sector más de 100 puntos básicos en términos de Activos Totales Medios (ATMs). O, expresándolo de otro modo, las provisiones han detraído las dos terceras partes del margen de explotación. Este esfuerzo ha permitido mantener unas elevadas tasas de cobertura del crédito moroso, prácticamente las mismas que había antes de la crisis. Por su parte, la tasa de morosidad ha comenzado a descender de forma significativa en los últimos años, merced a la gestión

de los bancos y también a la favorable evolución de la economía española, con lo que hoy la tasa de mora se sitúa por debajo de la media de la zona euro, cerrando así la brecha en cuanto a calidad de balances, que manteníamos con los bancos europeos.

Todo ello está permitiendo reducir el peso de las provisiones sobre la cuenta de resultados y entrar así en una etapa de normalización en lo que a saneamientos se refiere. Es preciso destacar que este esfuerzo se ha realizado de forma simultánea y compatible con el reforzamiento de la solvencia y de los recursos propios, que solo en los bancos de la AEB se ha incrementado por encima del 7% anual en cada uno de los últimos cuatro años; 34.000 millones de euros adicionales. Al mismo tiempo, nuestras entidades han acometido un importante ajuste de estructuras para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado aparecidas después de la crisis. Ese proceso ha supuesto una reducción del 40% de la red de oficinas y de un 32% de las plantillas de los bancos, lo que ha dado como resultado la banca más eficiente de Europa; y también mejor preparada para los desafíos de la banca digital.

En este terreno, los bancos españoles tienen mucho ganado respecto a sus competidores europeos y podemos decir que, gracias a este ajuste, se encuentran en la mejor situación para seguir contribuyendo al crecimiento de la economía española. Es preciso reseñar que estos últimos cuatro años han estado marcados por los buenos resultados de la economía española y por una notable generación de empleo, que no hubiesen sido posibles sin el concurso de la banca como financiadora de todo ese proceso de recuperación económica.

En suma, creo sinceramente que hemos dejado atrás los peores años para la industria bancaria, mientras que los próximos vienen bien auspiciados tanto por los deberes ya hechos, antes citados, como por algunas tendencias positivas que podemos observar en la actualidad.

Pero permítanme que deje a un lado estas previsibles ventajas para abordar este ejercicio de prospectiva desde el ángulo de los desafíos. Desde ese punto de vista, hay un reto que está por encima de todos y engloba al resto: el de la rentabilidad. El logro de una rentabilidad adecuada a las expectativas de los accionistas, esto es, que cubra como mínimo el coste del capital, es una prioridad absoluta para nuestras entidades e imprescindible para la sostenibilidad del sector. Es cierto que algunos factores presentes en el momento actual apuntan hacia un gradual aumento de la rentabilidad: pensemos en el entorno de crecimiento económico, la mencionada estabilidad regulatoria, la esperada y previsible normalización de los tipos de interés y la progresiva menor necesidad de realizar dotaciones. Pero en contra juegan la aún débil demanda de crédito, el peso de los activos improductivos sobre el balance, la necesidad de implementar la nueva regulación y supervisión, la falta de una cultura de pago en los servicios financieros y la competencia proveniente del mundo digital, por citar solo lo más relevantes.

Y no me olvido de la normalización de los tipos. En principio, una subida de los tipos de interés, aunque sea moderada, debería ser un factor que contribuya a mejorar la rentabilidad de las entidades. Pero no debemos confiar en exceso en que un incremento de los tipos de referencia resolverá el problema de la rentabilidad. Primero, porque este movimiento parece que

se aleja cada vez más en el horizonte temporal ante el temor de las autoridades de provocar serias alteraciones en los mercados y en el crecimiento de la economía mundial. En este contexto, la industria deberá adaptarse al ritmo de normalización monetaria que marquen las autoridades monetarias (en nuestro caso, el BCE), que van a estar muy pendientes de no poner en riesgo la recuperación económica. Por otro lado, quiero resaltar el hecho de que, incluso en este escenario de tipos negativos y curva de tipos plana, la rentabilidad de los bancos españoles ha registrado una progresiva mejora gracias a una gestión muy afinada y orientada a la preservación de los márgenes financieros y la contención de los gastos de explotación. Aún con todo, sería interesante que los tipos negativos desaparecieran ya en este ejercicio, como una señal de que el objetivo sigue siendo la normalización de tipos y para que la curva pudiera recuperar su perfil más habitual, permitiendo así a la industria realizar su actividad central de transformación de plazos.

La futura subida de tipos de interés tendrá, entre otros efectos, un incremento del coste del mantenimiento de los activos improductivos, por lo que este hecho representará un incentivo adicional para que los bancos acometan su disminución. Esta cuestión se ha convertido en prioritaria para las autoridades europeas. De hecho, la CE y el BCE han presentado sendas propuestas, ya muy avanzadas, en esa dirección, si bien nos preocupa que ambos planteamientos sean finalmente poco consistentes entre sí. Por ello, nuestra posición al respecto es que se deben armonizar al máximo ambas propuestas para hacerlas coherentes entre sí. Por parte de nuestros bancos, tengo que señalar que el año pasado continuaron su proceso de saneamiento de balances a buen ritmo y, en comparación con sus competidores europeos, no serán los que mayor esfuerzo tengan que hacer en este ámbito de actuación (ya he comentado que la ratio de morosidad se ha reducido a la mitad en los últimos cuatro años y a finales de 2017 se situaba por debajo de la media de los países del euro).

La regulación sigue siendo un desafío. En este terreno, a pesar de que el gran esfuerzo, ese "tsunami regulatorio" -una expresión que ya utilicé en 2009- queda ya atrás, tampoco podemos pensar que todo está acabado. En el ámbito de la resolución, lo más preocupante son los futuros requerimientos del llamado "capital de resolución", el MREL, que la propia Junta Única de Resolución cifra, de manera indicativa, en un 26% sobre Activos Ponderados por Riesgo o APRs para los 120 bancos que están bajo su responsabilidad directa; un monto que a todas luces parece excesivo. Estas exigencias tan elevadas pueden poner a algunas entidades, las que tienen una menor presencia en los mercados de capitales de acciones y deudas subordinadas, en dificultades. Será también ineludible armonizar el MREL y el TLAC, pues al menos siete entidades de la eurozona estarán sometidas a las dos normas. También es obligado dar respuesta a la cuestión de quién se encargará de proveer de liquidez a un banco que esté en resolución, si bien las autoridades europeas están trabajando ya en ello y confiamos en que acierten con la solución.

En cuanto al resto de regulaciones, lo que ahora sobre todo tenemos por delante es su puesta en práctica y su supervisión. Un buen ejemplo de ello se refiere a la implementación de MIFID II, una norma tremendamente compleja, con más de 7.000 páginas, que va a cambiar las relaciones de los

bancos con sus clientes, pero que al mismo tiempo ofrece una oportunidad para reforzar una cultura corporativa adecuada y establecer un marco sólido de relaciones con los consumidores. En cualquier caso, debemos seguir trabajando para cambiar una protección regulatoria, muy formal de momento, por otra más efectiva y preventiva, que cubra al sector de consecuencias colaterales negativas. Hablando de implementar la nueva regulación, la IFSR9, la norma contable que ha cambiado la forma de calcular las provisiones, desde el concepto de pérdida incurrida al de pérdidas esperadas, es el gran cambio normativo para el año en curso. Esta norma introduce criterios más prudentes, pero también más complejos y discrecionales. A pesar de todo, el impacto de esta norma sobre el conjunto de nuestras entidades ha sido, como se esperaba, bastante limitado.

Lo más importante, sin embargo, en todo ese proceso de implementación de la nueva regulación, es que las autoridades, junto con la industria, tengan la posibilidad de calibrar el impacto global de la regulación en su conjunto, así como los efectos indeseados que puedan manifestarse. Será muy importante detectar a tiempo si la nueva normativa está propiciando el arbitraje regulatorio en algún tipo de actividad o negocio, pues ello sería prueba inequívoca de que algo está fallando y es preciso corregirlo de inmediato. En este ámbito, es igualmente relevante ir eliminando las numerosas especificidades nacionales, el llamado *gold plating*, que restan eficacia a la normativa comunitaria y contravienen su objetivo principal de crear un *level playing field*; un terreno de juego justo y equitativo para todas las entidades de crédito europeas. Una forma de evitar la proliferación de estas discrecionalidades nacionales podría ser priorizar, en el futuro, el uso de reglamentos comunitarios frente a las directivas.

A este respecto he comentado en algún momento lo importante que sería armonizar, quizá vía reglamento, la normativa europea en materia hipotecaria para avanzar en la creación de un mercado único de servicios financieros minoristas. Sin embargo, a menudo parece que caminamos en la dirección contraria. Así podría ocurrir con el Proyecto de Ley de Crédito Inmobiliario que tiene por objeto transponer la directiva comunitaria en la materia y que paradójicamente puede llegar a ser un claro ejemplo de *gold plating* al alejarnos de las mejores prácticas europeas en lo referente a ejecución hipotecaria. Se podría así lesionar gravemente un sistema ágil y eficaz de ejecución de las garantías, que ha sido modelo para muchos países europeos, e inferir de esta forma un daño irreversible a nuestro mercado hipotecario.

La culminación de la Unión Bancaria es otro de los desafíos al que se enfrentan las autoridades del continente y que es clave no solo para la consolidación de un mercado financiero único sino para la propia supervivencia de la Unión Europea. Hay que reconocer los importantes pasos ya dados con el establecimiento de una supervisión única y una autoridad única de resolución para los bancos de la eurozona, pero es preciso completarla con la creación de un fondo de garantía común para los depósitos (EDIS). Este será el factor decisivo para desvincular a las entidades de sus respectivos estados y convertirlas así en verdaderos bancos europeos y nada más que europeos. Se trata de asegurar que los depósitos tengan igual nivel de cobertura sin importar en qué país se contraten, pero también de hacer

efectiva esa garantía, pues ya no dependerían de la solvencia del Estado miembro. En suma, se trata de poner los medios para evitar la renacionalización de sus sistemas financieros en el marco de una futura crisis económica y financiera.

Sigamos con los desafíos del sector bancario. Sin duda, la transformación digital es quizás el que más incógnitas abre en cuanto a qué desarrollo, ritmo y formas adquirirá. Es, además, una transformación inducida por dos vías. Por los clientes, que quieren operar con los bancos de una forma diferente, más fácil, dinámica y transparente, pero también por los reguladores, que están abriendo el sector bancario a la competencia de los nuevos operadores procedentes del mundo digital. Así lo han hecho con la segunda directiva sobre servicios de pagos, conocida como PSD2, que da acceso a terceros a las cuentas bancarias de los clientes para iniciar pagos o recibir servicios de valor. Pero debemos reflexionar sobre algunos aspectos singulares de este entorno. Así, por ejemplo, la norma permite a las empresas tecnológicas acceder a los datos de las entidades bancarias, pero no sucede lo mismo en la dirección inversa. Se trata de una asimetría que debe corregirse para que todas las empresas, al menos a partir de un determinado volumen de operaciones o número de clientes, se rijan por las mismas normas. A los bancos les gusta competir, pero en un terreno de juego equilibrado y justo.

A estas alturas nadie duda ya de que la revolución digital abre un enorme abanico de oportunidades, pero también plantea no pocos interrogantes desde el ámbito regulatorio, de seguridad u operativo que es preciso despejar. En primer lugar, nos inquieta la falta de adaptación de la regulación financiera al nuevo contexto de innovación digital. Las autoridades están habituadas a regular en función de la clase de empresa y no de la actividad que esta lleva a cabo. Esta óptica no concuerda bien con el actual escenario de innovación, por lo que desde la AEB no dejamos de insistir en que debemos guiarnos por el principio de "**a igual actividad e iguales riesgos, igual regulación y supervisión**". Por suerte, las autoridades están cada día más involucradas en estos asuntos y ya para 2018 se prevé que la Comisión Europea adopte alguna iniciativa en este terreno. Desde la AEB apostamos por los campos de experimentación o *sandboxes* regulatorios, en los que las empresas *fintech* -bancos y *start-ups*- podrían desarrollar sus proyectos tecnológicos en el campo de las finanzas en un entorno controlado. Estos *sandboxes* actuarían, además, como un importante acicate a la innovación. En España también se está estudiando un marco regulatorio de este tipo, cuya creación podría ayudar a mantener el alto nivel de competencia y eficiencia que en la actualidad tiene nuestro sector bancario.

En este terreno también nos preocupan todos los aspectos relacionados con la seguridad. Los bancos tienen una clara conciencia de estos riesgos, como lo muestra las importantes sumas que nuestras entidades invierten en ciberseguridad, y tan solo podemos esperar que los nuevos operadores digitales tengan la misma conciencia. Además, colaboran entre ellos y también con supervisores, reguladores y fuerzas de seguridad para acometer un aprendizaje conjunto en este ámbito. Este esfuerzo colectivo incluye también la educación de los usuarios digitales, aunque hay que hacer mucho más en este capítulo tanto desde el sector privado como desde la Administración. En definitiva, nos enfrentamos a una transformación de

hondo calado, de una dimensión aún desconocida, que va a cambiar la forma de hacer banca, la relación con nuestros clientes, los productos y los servicios, los operadores,... todo. Y en este proceso, cada entidad tendrá que encontrar el modelo de negocio que se adapte mejor a sus características y le ofrezca una rentabilidad suficiente que justifique su presencia en el mercado. Todo ello va a exigir, lo está haciendo ya, inversiones muy cuantiosas, pero sobre todo una capacidad analítica y estratégica muy afinada para elegir la apuesta ganadora.

Por último, es preciso hablar de la creciente importancia que están adquiriendo los riesgos no financieros, riesgos de una índole muy variada que exigen ser medidos y tenidos en cuenta, puesto que su impacto económico puede ser muy elevado. Se trata de riesgos legales, políticos, de conducta, de modelo de negocio o de ciberseguridad. Pero también los hay reputacionales, tecnológicos y los relacionados con el clima y la sostenibilidad de la economía. Todos ellos requieren promover un cambio importante en la cultura corporativa de las empresas bancarias.

Estos podrían ser, de forma resumida, los desafíos a los que se enfrenta el sector bancario a medio plazo. Como ven, queda mucho por hacer, pero podemos decir que este momento, tan complicado, ha encontrado a los bancos españoles en la parrilla de salida, bien preparados y dispuestos a ganar la carrera del cambio.

Muchas gracias.