

ASESORES financieros EFPA



ESPECIAL
39
PÁGINAS

Las apuestas
de las
gestoras

INVERSIÓN

El voto activo
quiere mejor
gobernanza

COMISIÓN EUROPEA

JAQUE AL
ASESORAMIENTO
FINANCIERO

Alejandra Kindelán

PRESIDENTA DE LA AEB

“No es necesario crear
un nuevo organismo de defensa
del cliente financiero”

LAWRENCE
CUNNINGHAM
“Buffett tiene
conocimiento
empresarial,
sentido común
y sabiduría
financiera”





Alejandra KINDELÁN

PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA (AEB)

“
**El impuesto sobre la banca
está basado en dos falacias
sobre los tipos de interés y
el rescate bancario**
”

Ser economista, poseer carácter diplomático y un cierto aire cosmopolita le facilita el diálogo y la negociación sobre asuntos de preocupación e interés para el sector bancario con autoridades y representantes sociales. También le permite reflexionar sobre los muchos grandes retos a los que se enfrenta el sector al que representa.

Por **RAFAEL RUBIO** | Fotos **ÁLEX RIVERA**.



Qué ha sido lo que más le ha ocupado y preocupado durante el año y medio que lleva al frente de la AEB?

Lo que más me ha ocupado ha sido conocer el sector bancario. Yo llevaba 28 años en una entidad fantástica, donde me he formado a muchos niveles, pero el sector financiero

en España es muy grande y diverso. Tiene grandes entidades internacionales, pero también entidades medianas, pequeñas, entidades muy locales.

Me he preocupado por entender el sector y conocer sus motivaciones y sus modelos de negocio. Otra de mis ocupaciones ha sido la de establecer una relación y un diálogo desde el sector, ya no desde una entidad, con las autoridades sobre determinados temas.

Ha habido muchos temas importantes para la AEB en los últimos meses. Temas de educación financiera, atención a los mayores, la España rural, las hipotecas, el impuesto sobre el sector, etc. Por otra parte, nos hemos preocupado por dar a conocer cuáles son las fortalezas de la banca y cuál es la misión del sector bancario en nuestra sociedad.

¿Cuál ha sido la imagen que ha encontrado de la banca española? ¿Ha encontrado una reputación mejor o peor de lo que esperaba?

Creo que cuando hablamos de reputación es importante hablar de confianza. Y los ciudadanos confían en sus bancos y, además, mucho, porque lo tenemos perfectamente medido.

Nuestro sector es fuerte, rentable, tiene fortaleza financiera, pero además cuenta con unos buenos productos y servicios, que dan respuesta a las necesidades de los clientes. Tenemos una red de oficinas que se ha reducido en la última década, pero sigue siendo hoy la tercera red de oficinas más densa de Europa. Es una banca que está en contacto con sus clientes y todo eso da seguridad y confianza. Además, tenemos un marco regulatorio que también da seguridad.

Podemos decir que los bancos en España tienen unos modelos de negocio que son rentables porque tienen fortaleza financiera. Además, son entidades

sensibles a los problemas y retos que tiene hoy la sociedad como se ha demostrado muy claramente en los últimos años. El sector durante el covid, por ejemplo, dio una muestra de su vocación de apoyar a los clientes en los buenos y en los malos momentos.

La reputación es muchas cosas, pero en el centro está la confianza.

Algunos dicen que la banca no podrá tener nunca buena reputación, ni en España ni en ninguna otra parte del mundo. Pero, tal vez se puede hacer algo para mejorarla.

Creo que se puede y se tiene que hacer. Hay que hablar, explicar, comunicar lo que estamos haciendo aquí y ahora ¿Qué hace el sector? ¿Cuál es su misión? Hay que intentar explicar que apoyamos a las familias, a las empresas, a los autónomos y a los emprendedores para facilitar la vida de los ciudadanos. Hay que contar que en España tenemos un sistema de pago que es, posiblemente, el más avanzado del mundo. El sector bancario está contratando a miles de ingenieros informáticos para dar solución de la manera más ágil a la demanda de los clientes. Y también debemos contar que no hubo rescate a los bancos, sino a otro tipo de entidades que, además, tenían mucha injerencia política. Y a eso nos estamos dedicando mucho desde la AEB,

porque es la forma de mejorar esos posibles problemas de imagen.

Está claro que la banca española en este momento no necesita recursos financieros y que los bajos tipos le han perjudicado en los últimos años, pero, ¿no debería compartir en estos momentos sus buenos resultados no solo con sus accionistas, sino también con sus clientes, remunerando los depósitos? ¿No sería también una buena decisión para mejorar su reputación?

Sobre el tema de la remuneración de los depósitos, la AEB puede decir poco, porque son prácticas comerciales y como asociación

tenemos muy cerca a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), que siempre está pendiente de cualquier cosa que digamos sobre este asunto.

Pero, cuando se plantea este en concreto, yo siempre hablo, en general, de dos cuestiones. Una, es el entorno en el que se ha producido. Porque los tipos de interés

“
Mejor que hablar de reputación es referirse a la confianza que los ciudadanos tienen en sus bancos. Y es alta porque lo tenemos medido.
 ”



empezaron a subir hace apenas un año y a partir de tipos negativos. Se dieron la vuelta muy rápidamente. Además, veníamos de una época en la que había exceso de liquidez, como la sigue habiendo ahora. Los bancos están hoy devolviendo liquidez al Banco Central Europeo, con lo cual no había incentivo para remunerar depósitos.

Por otra parte, ya han empezado a remunerar los depósitos, ya que la remuneración media, según el último dato que tenemos, es del 2,20. Es verdad que está un poco por debajo de la media europea, pero está convergiendo rápidamente con ella.

Hay que tener en cuenta que tenemos un montón de ofertas de bancos de todo tipo, grandes, pequeños y digitales y no digitales. Creo que hemos ido con cierto retraso porque había más liquidez en los bancos en el sistema español que en los bancos de otros países europeos. Pero se está produciendo esa convergencia.

La Comisión Europea ha puesto trabas al cobro por retrocesiones en la comercialización de fondos de inversión cuando las entidades realmente no aportan valor añadido

y son meros custodios de estos activos. Por otra parte, la Comisión está pretendiendo que las empresas logren financiación a través de otras fuentes sin necesidad de recurrir a los bancos. ¿Se está poniendo crecientemente difícil el escenario para las entidades financieras en Europa?

En primer lugar, creo que no podemos demonizar a las comisiones porque hay costes detrás de cada producto y de cada servicio que se ofrece, desde la banca o desde cualquier sector. Y hay que explicar estos costes.

Recuerdo cuando hablábamos de las comisiones en los cajeros automáticos porque, como el dinero era propiedad de los clientes, tendrían derecho a que la operación fuera gratuita. Pero claro, muchas veces detrás de cada operación hay sistemas, personas, datos, costes de energía, de seguridad, y de un montón de cosas que tienes que repercutir de alguna manera a clientes o no clientes. Es importante que entendamos el origen de las comisiones, porque a nosotros, nuestro regulador nos exige ser muy transparentes y cobrar comisiones que reflejen los costes ciertos que tiene cualquier producto o servicio. Esto no es una ONG, si hay costes, se tienen que repercutir y eso es muy →→→

→→→ importante que lo tengamos siempre presente y es misión nuestra explicarlo.

¿Y en el caso de las retrocesiones?

Respecto a las retrocesiones, hay unos costes asociados a la distribución de los productos a través de las redes comerciales, que tenemos que ser capaces de repercutir. Puedes cobrar esos costes a comisión implícita o explícita y nos parece que el sistema actual de retrocesiones lo que te permite es mutualizar esos costes que hay detrás de esa distribución de productos. La mutualización permite que este tipo de servicios de asesoramiento llegue a todo el mundo, independientemente del nivel económico, porque diluye un poco mejor los costes. Nosotros pensamos que sería bueno mantener ese sistema. Fijémonos en las experiencias que hay en otros países, por ejemplo, en Reino Unido. Allí se prohibieron las retrocesiones y se produjo un problema de exclusión, de personas que se quedaron sin ese servicio de asesoramiento. Nos parece que hay que tener cuidado y que es bueno encontrar un equilibrio y asegurarnos de que no habrá un problema de exclusión.

¿No ha llegado el momento de que el sector público y el sector privado hagan una campaña al mismo tiempo que aborde la mejora de la cultura financiera en España?

Nosotros estamos trabajando mucho en ello. El año pasado, en la semana de la Educación Financiera, el Banco de España, la CNMV y el Ministerio de Economía nos dieron un premio por nuestra labor en pro de la educación financiera. ¿Y por qué este premio? Pues porque pusimos en marcha una iniciativa para incluir en un mismo portal todos los recursos de formación, educación financiera y formación digital que tenemos las asociaciones de bancos, cajas y



cooperativas de crédito. Ahí tenemos desde pódcast para personas de cierta edad, hasta cuentas para niños.

Yo creo que trabajando más en conjunto seguramente saldremos ganando. Además, tenemos el reto y la oportunidad de utilizar las herramientas digitales para llegar a más gente.

¿Le preocupa que las nuevas tecnologías desborden al sector bancario?

Creo que la tecnología está al servicio de los humanos. Y ahora está muy de moda decir que debe ser copiloto y no sustituir, sino ayudar a complementar. Yo creo en ese modelo.

Ahora tenemos el cajero automático que nos permite ser más ágiles y también más eficientes, pues igual en el ámbito de los productos y servicios: hay una parte del proceso que facilita la tecnología. Un robot te puede ofrecer una comparativa de precios, una oferta de productos ante la que tú puedas elegir en cualquier momento.

No me preocupa que el sector de la banca se vea desbordado por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Tenemos que ver a las nuevas tecnologías como una oportunidad para ser más ágiles, para dar un mejor servicio a nuestros clientes, para que tengan un acceso o no a los servicios, a nuestros productos 24 horas, siete días a la semana y de manera instantánea y más

personalizada.

También tenemos que ser capaces de formar a una parte de nuestros clientes que quizá no tienen las capacidades técnicas o digitales. Estamos invirtiendo mucho en capacitación digital. Igual que hablamos de educación financiera, hablamos de capacitación digital, especialmente para los más mayores, porque queremos que ellos también puedan, si quieren, tener acceso este mundo digital.

Hemos ido con cierto retraso en la remuneración de los depósitos porque había más liquidez en los bancos españoles que en los de otros países europeos. Pero se está produciendo una convergencia.

¿Eso significa que el asesoramiento humano puede llegar a darlo un robot?

La digitalización nos ayuda a estar más cerca de nuestros de nuestros clientes y darles más facilidades, lleva al sector a ser más ágil, más rápido, a buscar soluciones. Creo que eso está siendo muy bueno para el sector y nos está haciendo ser mejores.

¿Eso sustituye el criterio humano, el acompañamiento de la persona que te conoce, sabe de dónde vienes y dónde estás hoy? Por supuesto que no.

Creo que el sentido del humor, incluso el cariño de un jefe de oficina, que a veces llama al cliente para felicitarle por su cumpleaños y le recuerda que está cumpliendo una cierta edad y hay que pensar en la pensión. Yo sé que algo así es difícil que lo haga un robot. La persona te lo hace con mucho más cariño que un robot.

Pero, la tecnología está atrayendo también al sector financiero a las grandes empresas como Amazon, Google... Y esa puede ser una dura competencia.

Quiero también ser muy clara aquí. El que ofrezcan productos o servicios financieros no significa que hagan banca, porque los bancos somos los únicos que tenemos la misión de financiar a la economía real. Amazon o Google o cualquier otra, pueden ofrecer una hipoteca o un producto puntual, pero no tiene en su ADN su misión de financiar a la economía. Eso es importante que lo sepamos y nosotros lo que pedimos siempre es un

terreno de juego nivelado, una misma regulación para igual actividad.

Algunas grandes compañías tecnológicas están compitiendo ya en la captación de recursos financieros con los bancos.

La competencia siempre es buena y el sector bancario, sobre todo en España, es un sector absolutamente abierto a ella. Nos encanta competir porque somos muy buenos compitiendo. Por eso desde el sector español se ha exportado banca. La banca española compite en mercados que son complicados como el Reino Unido y Estados Unidos y también en países latinoamericanos. La competencia no nos asusta y es buena para el sector. Pero dicho eso, como siempre, necesitamos un terreno de juego nivelado, las mismas reglas para todos. Hay supermercados que pueden ofrecer, puntualmente, algún producto, pero no van a sustituir a los bancos. Porque la banca tiene la misión como sector de acompañar, de generar progreso, de financiar a la economía real. Una compañía que no es un banco puede puntualmente ofrecer un crédito, pero si esa línea de negocio no va bien, igual el año que viene ya no lo ofrece.

Los bancos viven de eso, de tomar depósitos y dar créditos.

¿Debemos asumir que, cada cierto tiempo, en algún lugar del planeta habrá un banco en dificultades y eso va a crear zozobra entre los accionistas y los clientes bancarios de todo el mundo?

→→→

Una diplomática documentada

● Dicen que la principal virtud de la presidenta y consejera delegada de la Asociación Española de Banca (AEB) es su carácter diplomático, lo que suele significar que tiene gran capacidad de negociación haciendo uso de las buenas formas.

Alejandra Kindelán y Oteyza (1971) tuvo cuatro abuelos de nacionalidades diferentes y el convencimiento en la familia de que una

buena formación era muy importante. Licenciada en Economía y Ciencias Políticas por el Wellesley College (Massachusetts) nació en Caracas y ha vivido en el Reino Unido y en Estados Unidos. Fue consultora del Banco Mundial en Washington y cuando aterrizó en España entró a formar parte del departamento de Estudios del Banco Central Hispano. La fusión de esta entidad con el Santander la llevó en 2001 a convertirse en

responsable del Servicio de Estudios del banco que ahora preside Ana Botín, su principal valedora, sin duda, para que hace año y medio llegara a convertirse en la primera mujer presidenta de la AEB. Recordando a sus antecesores al frente de la patronal bancaria, dice que le habría gustado conocer y tener largas charlas con Rafael Termes. Y quienes vivimos el nacimiento de la AEB solo podemos confirmar que lo habría

disfrutado, especialmente con esos paseos por el monte que tanto le gustan. Ahora prepara un encuentro con el resto de los cuatro presidentes de la asociación y está siempre dispuesta, junto al portavoz de la Confederación de Cajas de Ahorros (CECA) y de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC), a dialogar con el responsable de turno del Gobierno sobre cualquier aspecto que preocupe e interese al sector financiero español. ✱

→→→ Se ha trabajado mucho desde la gran crisis financiera del 2008 para reducir la probabilidad de crisis y también para reducir el coste de las que puedan surgir. Yo creo que eliminar el riesgo de crisis es imposible, porque la economía es muy dinámica, está globalizada e interconectada y puede surgir un cierto movimiento sísmico como el que se generó aquí en Europa con lo ocurrido en Estados Unidos la primavera pasada.

Es imposible evitar las crisis del todo, pero se ha trabajado en un marco de regulación y supervisión que ha creado nuevas líneas de defensa, nuevas trincheras para reforzar al sector y reducir la probabilidad de crisis. Me refiero a que se ha aumentado y multiplicado el capital que tienen los bancos, pero también ha mejorado la calidad de ese capital. Se ha hecho más intensiva la supervisión, se introdujeron los test de estrés. Por otro lado, se trabajó mucho en un marco de gestión de crisis. Por último, se ha trabajado a nivel europeo en lo que llamamos la Unión Bancaria, que es muy importante. Tenemos hoy un supervisor único y también un marco de resolución de crisis único. Solo nos falta una cosa, que es muy importante, que es el fondo de garantía de depósitos único.

Ese fondo de garantía nos va a permitir que a los bancos no se les valore por su nacionalidad o por su, digamos, lugar de residencia, sino por su solvencia, por su fortaleza financiera. Además, conseguirá que los clientes tengan el mismo nivel de cobertura de depósitos, estén donde estén, lo que dará mucha estabilidad.

¿Usted cree que en algún momento Alemania va a asumir que se cree el Fondo de Garantía de Depósitos Único Europeo?

Llevamos tiempo con estas conversaciones. Esa discusión está encima de la mesa y deberíamos considerarla si queremos tener la ambición de contar con unos bancos europeos, con la potencia y la capacidad de financiar todos los retos que tiene hoy la economía europea (la transición verde, la transición digital, las inversiones en defensa).

Es verdad que también necesitamos mercados de capitales europeos. No digo que no. Y por ello hay que trabajar en la Unión de Mercado de Capitales, pero creo que la Unión Bancaria hay que completarla.

Hablemos del impuesto extraordinario temporal sobre los resultados de la banca. ¿Usted cree que su futuro va a

Entre los orígenes y lo conmovedor



Las preferencias culturales de los entrevistados dan una imagen más completa de los personajes porque les sacan de aquellos ámbitos a los que se refieren sus respuestas. En el caso de Alejandra Kindelán, como en el de la mayoría de los entrevistados, es una oportunidad para hacer un guiño a sus orígenes, su familia o, simplemente, a sus mejores prácticas de disfrute, ya que no todo son responsabilidades laborales.

● Hablando de orígenes es comprensible que cuando se le pregunta sobre sus libros recomendados aproveche para hablar de su gusto por los escritores latinoamericanos y mencione que los leyó mucho en el colegio. Afirma que *Cien años de Soledad* de García Marquez (1927-2014) le marcó y le hizo entender muchas cosas de su cultura latina. Confiesa también que ha recomendado a sus

hijos la lectura de *Impact*, el libro escrito por Sir Ronald Cohen (1945), uno de los principales promotores de las finanzas de



impacto y al que ha tenido ocasión de tratar en dos recientes visitas del escritor a Madrid. Su mensaje tras leer este libro: "Vamos a un mundo en el que ya no vale solo pensar en el retorno económico, si no pensamos en el retorno social".

● Le gusta ir al Museo del Prado y disfruta contemplando los cuadros alegres, luminosos y costumbristas de Francisco de Goya (1746-1828). Esas escenas de hombres, mujeres y niños al borde del Manzanares o jugando a la gallinita ciega le reconfortan y le hacen pensar que, pese a los problemas, no hemos cambiado tanto.

● Reconoce que a la hora de elegir películas para ver en familia, opta por aquellas que conmueven. De entre todas ellas, elige *Qué bello es vivir* (1946), de Frank Capra con James Stewart y Donna Reed entre sus protagonistas. No puede dejar de citar *Sonrisas y lágrimas* (1965), que se estrenó cuando todavía no había nacido, pero vio innumerables veces de pequeña y, posteriormente, con sus hijos. ❄



dependen de quien llegue a gobernar en España? Italia, que no tiene un gobierno de izquierda, sacó una ley que luego rectificó, pero que planteaba la necesidad de que estos beneficios extraordinarios de la banca financiaran una parte del gasto público ¿Qué piensa de esto?

El impuesto sobre la banca se planteó en España como un impuesto temporal, pero nosotros lo tenemos recurrido, aunque sea temporal. Porque nos parece que está basado sobre dos falacias. Nosotros siempre decimos que es verdad que se están normalizando los niveles de rentabilidad de la banca porque se están normalizando los tipos de interés. Lo extraordinario fue la década de tipos de interés cero o negativos que hemos visto en Europa. Lo normal es tener unos tipos de interés en positivo. Es verdad que el cambio ha sido muy drástico y que eso se está notando en los márgenes, pero también es verdad que estamos en un entorno muy incierto en el que hay una desaceleración económica que va a afectar a la actividad de los bancos. Y eso ya se está notando.

Por otro lado, es posible que empecemos a ver algo de mora en algún momento. Tenemos la suerte de que por ahora no lo estamos viendo, pero es lógico que este cambio de ciclo pueda afectar la evolución económica de forma negativa.

Por ello ya no se puede hablar de ingresos extraordinarios, sino de una normalización o un cambio de ciclo que se está reflejando en los bancos.

La otra premisa sobre la que se construyó el impuesto es el rescate a la banca. A los bancos no se les rescató y no puede ser un argumento para pagar este impuesto extraordinario. Se rescató a otro tipo de entidades mal gestionadas y con gran injerencia política.

Dicho eso, también se nos argumenta que hay que arrimar el hombro. Nosotros estamos trabajando en un montón de cuestiones, siendo muy sensibles a la situación en las que están muchas familias españolas. Hemos trabajado en mejorar el servicio a los mayores, en facilitar la inclusión financiera en la España rural, en facilitar la situación a los deudores hipotecarios que han visto una subida importante de su cuota, a través del código de buenas prácticas que acordamos en colaboración con el Gobierno.

¿Qué opina del proyecto de ley que crea la autoridad administrativa independiente de defensa del cliente financiero?

Entendemos que se tenía que transponer esta directiva europea, pero desde que conocimos los primeros textos, que han sido enmendados en algunos →→



“
Es importante que entendamos el origen de las comisiones porque nuestro regulador nos exige ser muy transparentes y cobrar comisiones que reflejen los costes ciertos que tiene cualquier producto o servicio.
”



Alejandra Kindelán durante la entrevista con el director de la revista, Rafael Rubio.

→→→ aspectos importantes, ya dijimos que no veíamos necesario crear un organismo nuevo. Considerábamos mejor opción, en línea con lo que se ha hecho en otros países, que se mejorara o se ajustaran algunos aspectos de lo que hay en el Banco de España, CNMV y en la Dirección General de Seguros. No vemos grandes problemas en estos servicios de reclamaciones, aunque se puede mejorar lo que existe.

La única experiencia parecida a lo que propone el Gobierno español es la que tenemos en el Reino Unido, que fue diseñada para 300 trabajadores y con el objetivo de disminuir la litigiosidad y tanto la estructura como el número de reclamaciones se ha multiplicado.

Es cierto que en el trámite parlamentario se han matizado algunos aspectos, como la fórmula de financiación, que planteaba una tasa de 250 euros por reclamación a pagar por los bancos con independencia de quién tuviera razón. Este y otros aspectos no estaban ya en el último texto que decayó por la convocatoria electoral.

Usted ha ocupado puestos en el sector bancario que no era habitual que ocuparan mujeres. Es también la primera mujer

“
Sería bueno mantener el actual sistema de retrocesiones, que permite que el asesoramiento llegue a todo el mundo, independientemente de su nivel económico
 ”

presidenta de la AEB. ¿Si yo le pregunto si es feminista, le pongo en un aprieto?

Si ser feminista es creer en la mujer, en su fuerza y en sus capacidades, yo soy feminista. Por supuesto que sí. Creo mucho en la fuerza de la mujer y es algo que, además, me apasiona. Me da mucha energía pensar en cómo hemos progresado y en la posición de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad y también de la economía.

Ahora, cuando veo a nuestro sector, me siento especialmente orgullosa.

Tenemos una presidenta en un banco, una consejera delegada de una entidad relevante, directoras generales, responsables de estrategia y responsables de negocio, ya no solamente responsables de las áreas de *backoffice*, sino también en el frente del negocio y de la estrategia. Todo eso a mí, la verdad, me da muchísima satisfacción, igual que cuando lo veo en la vida pública, cuando veo que en nuestra interlocución, en los distintos ministerios, hay mujeres fantásticas. Todo eso ha cambiado de forma espectacular. ●