

## ENTREVISTA A LA SUBGOBERNADORA



Hasta su nombramiento como subgobernadora, su vida profesional ha estado esencialmente vinculada a la supervisión bancaria. Primero en el Banco de España, con más de veinticinco años de experiencia en supervisión, y durante los últimos cuatro años en el BCE, como directora general adjunta del MUS, en la Dirección General de Supervisión Micropudencial I. Hagamos un balance de estos cuatro años de funcionamiento del MUS. En su opinión, ¿cuáles han sido sus mayores logros hasta el momento? ¿Qué queda aún pendiente por desarrollar?

Es indudable que vivir en primera línea la puesta en marcha del MUS supuso un reto personal y profesional muy importante, y haber visto cómo ha ido evolucionando en sus primeros años de funcionamiento ha sido una experiencia muy enriquecedora. Como cabría esperar, el desarrollo de una supervisión única para la eurozona está siendo un proyecto complejo y cargado de desafíos. Es evidente que la implementación de un supervisor común implica asumir cambios muy relevantes en la actuación de las Autoridades Nacionales Competentes (ANC). Cada Autoridad ha tenido que aceptar que determinados criterios técnicos que venía aplicando no respondían a las mejores prácticas y que estos debían cambiar. Creo que en estos poco más de cuatro años hemos logrado avanzar significativamente en el desarrollo de una metodología y de un enfoque de supervisión armonizados que deberán contribuir a nivelar el campo de juego en el que actúan las entidades, lo que debe favorecer en última instancia una mayor integración del mercado bancario en Europa.

Sin embargo, el trabajo no ha finalizado, son muchas las cosas que aún quedan por hacer. Dentro del MUS, el Banco de España seguirá contribuyendo a fomentar una supervisión europea, efectiva y robusta. Además, por lo que respecta a la arquitectura institucional, es evidente que también debemos seguir avanzando para completar la Unión Bancaria. Aunque la crisis vaya quedando atrás, hemos de tener presente que podemos volver a afrontar situaciones de tensión en el futuro, y es importante que estemos preparados y que contemos con todas las herramientas disponibles para gestionarlas. Por ello, resulta prioritario establecer las bases para la creación de un Sistema de Garantía de Depósitos Europeo, así como impulsar el mecanismo de respaldo común para el Fondo Único de Resolución.

**¿Cuáles son, a su juicio, los principales retos a los que se enfrentan actualmente las entidades de crédito españolas?**

Las entidades de crédito españolas han realizado un enorme esfuerzo para sanear los activos deteriorados y reforzar su solvencia, lo que les permite afrontar el futuro desde una situación más sólida. Sin embargo, no debe haber motivos para la complacencia, ya que tienen por delante un entorno aún más exigente desde el punto de vista regulatorio y competitivo. A este respecto, destacaría cuatro grandes desafíos, retos que son compartidos en gran medida por otros sistemas bancarios de la UE:

- Mejorar los niveles de rentabilidad en un entorno competitivo cada vez más agresivo debido a la aparición de nuevos competidores no bancarios y a la irrupción de nuevas tecnologías. Para ello es preciso que las entidades revisen sus modelos de negocio.

- Continuar reforzando los niveles de capital y de pasivos elegibles (MREL) que les permitan fortalecer su situación financiera para afrontar los retos futuros.
- Continuar avanzando en la reducción del volumen de activos deteriorados y adoptar políticas de provisiones coherentes con el nivel de riesgo asumido. Mejorar la imagen y la reputación del sector bancario en su conjunto con el objetivo de recuperar la confianza de la clientela, principal activo del sector.

**Ha citado el problema del peso de los activos dudosos en los balances bancarios. ¿Qué espera de los bancos?**

En los últimos años, los progresos de las entidades españolas en la reducción de estos riesgos han sido importantes. Atendiendo a las cifras de negocio en España, los activos dudosos del sector privado residente se han reducido en un 63 %, desde su máximo a finales de 2013. En ese momento, representaban cerca de 190.000 millones de euros, mientras que en septiembre de 2018 eran unos 72.000 millones de euros. Si bien el esfuerzo es evidente, las entidades deben mantener el impulso actual en la reducción de los activos improductivos. Durante 2018 se han dado importantes pasos en este sentido, ya que los bancos españoles han sido muy activos en la venta de carteras dañadas e inmuebles adjudicados, lo que les ha permitido mejorar la calidad de su activo y ahorrar en costes de gestión.

Asimismo, es importante que las entidades logren a medio plazo un nivel de cobertura adecuada de estos activos improductivos que mantengan en balance. A este respecto, cada entidad debe planificar su propia estrategia de desinversión, para lo que habrá de tener en cuenta la guía que el Banco Central Europeo (BCE) publicó en marzo de 2017, así como su adenda de marzo de 2018. Dicha estrategia deberá ser evaluada por el Supervisor una vez establecida.

**Al hilo de la necesidad de que las entidades cuenten con provisiones suficientes para cubrir su riesgo crediticio, ¿qué aspectos destacarías de la transposición de la NIIF-9?**

La nueva Circular Contable 4/2017 adapta el marco contable a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), más en concreto, a la NIIF-9, que incorpora avances muy importantes en la gestión contable del riesgo de crédito. Como es sabido, la NIIF-9 pasa de un marco de pérdida incurrida a otro de pérdida esperada, empleando modelos internos de provisiones para estimar el deterioro de la cartera crediticia. Para poder aplicar este nuevo enfoque, las entidades deben realizar un estudio, más riguroso si cabe, de la calidad crediticia de cada acreditado desde el momento de concesión de cada operación, permitiendo adelantar el reconocimiento de pérdidas y contribuyendo de este modo a una cobertura más oportuna y más adecuada de las exposiciones crediticias.

Evidentemente, la aplicación de modelos internos de estimación de pérdida esperada supone un reto para las entidades. A este respecto, considero fundamental que la gobernanza de los modelos sea adecuada, para lo que se precisa la implicación de la alta administración —empezando por el consejo de la entidad— la correcta valoración de las garantías, el establecimiento de un proceso efectivo de validación interna de los modelos de cálculo de provisiones antes de su implantación, su revisión por parte de la auditoría interna y la plena integración de dichos modelos en la gestión diaria de las entidades.

Por último, no debemos olvidar que este nuevo marco contable nos exige también a los supervisores un esfuerzo de aprendizaje y de adaptación a la hora de verificar la

consistencia y razonabilidad de dichos modelos de cálculo de provisiones. En este sentido, estamos trabajando en el marco del MUS en la elaboración de metodologías específicas para la revisión de los modelos de cálculo de provisiones en las inspecciones.

**En un entorno tan competitivo como el actual, con la irrupción de las *fintech*, ¿cómo pueden las entidades afrontar el reto de mejorar los niveles de rentabilidad?**

La banca, como cualquier otra empresa, únicamente puede subsistir si es rentable. Dado el entorno de tipos de interés en que nos encontramos, así como la irrupción de las nuevas tecnologías y la aparición de nuevos competidores no bancarios (*fintech* y *bigtech*), los bancos necesariamente deben evaluar y adecuar su estrategia y su modelo de negocio con vistas a fijar objetivos de medio y largo plazo que les permitan generar resultados recurrentes.

Cada entidad debe buscar su propio camino. Es de suma importancia que, en su diseño, cada institución aplique una adecuada política de precios que le permita cubrir costes y riesgos asociados y establezca las estructuras de gobierno y los procesos de gestión que garanticen una gestión efectiva de dichos riesgos.

Es evidente que la irrupción de nuevos competidores, ágiles y con poca estructura de costes, supone una amenaza para el modelo tradicional bancario, pero no es menos cierto que la digitalización y la innovación tecnológica en los servicios financieros introduce nuevas oportunidades en términos de eficiencia, nuevos negocios y vías más dinámicas de acceso a clientes. Para poder aprovechar estas oportunidades, es capital que las entidades optimicen el uso de la información de los clientes de la que ya disponen, lo que exige asegurar la calidad de los datos y su tratamiento riguroso, con objeto de que puedan ser útiles en la gestión y toma de decisiones.

Por último, no hay que olvidar que la innovación conlleva nuevos riesgos que deben ser entendidos, gestionados y controlados por las entidades, y que, como supervisores, debemos estar preparados para identificarlos, conocerlos y actuar cuando sea necesario. Además, debemos tener en cuenta que la materialización de este tipo de riesgos, como los asociados a la ciberseguridad, tiene un impacto casi inmediato.

**Teniendo en cuenta su reflexión sobre el problema de la rentabilidad y de la creciente competitividad en el sector, ¿considera usted que las fusiones pueden ofrecer una solución razonable para afrontar estos retos?**

En relación con este tema quería resaltar que el papel del supervisor no es decidir qué fusiones son deseables y cuáles no, sino valorar en qué medida una nueva entidad, resultante de un proceso de fusión, tiene como base un modelo de negocio sólido y genera valor en su conjunto. Dicho esto, sí que considero que, en el actual contexto de bajos tipos de interés, en el que muchos bancos están operando con rentabilidades por debajo de su coste de capital y con estructuras de costes muy pesadas, las fusiones son una alternativa clara para mejorar la rentabilidad y ganar en eficiencia.

Por ahora solo hemos tenido experiencia de fusiones a escala nacional, donde los ahorros de costes por sinergias y optimización de redes resultan evidentes, pero a medida que avancemos en la Unión Bancaria no sería descartable que se produjeran fusiones transfronterizas en esta área, lo que favorecería claramente una mayor integración financiera en Europa.

**Otro de los retos que ha señalado para las entidades españolas es continuar reforzando su solvencia. ¿Considera adecuados los pasos dados hasta la fecha por los bancos españoles para reforzar sus niveles de capital?**

Aunque en comparación con la media europea las entidades españolas presentan unos niveles de apalancamiento bajos, no es menos cierto que, pese a los esfuerzos que han realizado en estos últimos años, sus ratios de capital siguen presentando niveles claramente inferiores a los de sus competidores. Por todo ello, resulta fundamental que las entidades continúen reforzando su capital, tanto aumentando su volumen como mejorando su calidad.

**Tras la crisis, hemos vivido unos años de auténtica vorágine regulatoria. En su opinión, ¿están las entidades españolas preparadas para afrontar todos estos cambios regulatorios?**

Si bien una regulación más estricta contribuye a proteger la solidez y la estabilidad del sistema bancario, en el corto plazo supone un desafío para las entidades, que deben reaccionar con rapidez para adoptar decisiones estratégicas que les permitan cumplir con las nuevas exigencias. Las entidades españolas ya se han adaptado a los principales requerimientos introducidos tras la crisis, pero aún quedan algunas reformas pendientes que exigirán esfuerzos adicionales.

Entre estas destacaría el nuevo requerimiento mínimo de pasivos y fondos propios (MREL), surgido dentro del marco de la resolución bancaria. En el caso de los bancos de mayor tamaño, la Junta Única de Resolución (JUR) ya ha establecido objetivos vinculantes de MREL y no se prevén grandes dificultades para alcanzar dichos objetivos. El resto de las entidades, de tamaño mediano y pequeño, se enfrentan a un desafío mayor para alcanzar los niveles de MREL que finalmente se establezcan, dado su acceso más limitado a los mercados.

A escala nacional, quisiera referirme a la normativa de pagos, modificada durante 2018 al trasponerse parcialmente la Segunda Directiva de Servicios de Pago, conocida como PSD-2, que facilita los pagos con una mayor seguridad y regula el acceso a la información sobre transacciones de pago por parte de terceros con el consentimiento previo del cliente. Por otro lado, también es destacable la reciente trasposición a nuestro marco legal de la Directiva en materia de crédito inmobiliario, que introduce medidas adecuadas de protección del cliente bancario y contribuye a restaurar la necesaria seguridad jurídica en el mercado inmobiliario.

**A la vista de la situación de las entidades de crédito que ha descrito, ¿cuáles son las prioridades supervisoras más destacadas para el próximo año?**

Las prioridades vienen marcadas por los principales retos a los que se enfrentan las entidades de crédito españolas, que ya he citado anteriormente. Destacaría tres grandes áreas sobre las que se va a centrar nuestra labor como supervisores.

En primer lugar, el seguimiento del riesgo de crédito. Como ya he indicado, las entidades deben continuar reduciendo los volúmenes de activos deteriorados de sus balances y adoptar una política de provisiones de dudosos acorde con el riesgo asumido. Por otro lado, queremos evaluar las políticas de concesión de crédito de las entidades. Es necesario asegurar que, en la búsqueda de rentabilidad, las entidades no incurrir en una relajación de los criterios de concesión de créditos.

En segundo lugar, es vital poner el foco en la gestión de los riesgos de los bancos, dado que este es un elemento clave para la generación de resultados recurrentes y para la creación de valor. En concreto, hay tres elementos que consideramos prioritarios para el próximo año: i) la revisión de los modelos internos de capital (*Targeted Review of Internal Models*, TRIM); ii) la evaluación de la planificación interna del capital y la liquidez (ICAAP e ILAAP), y iii) la valoración de los mecanismos con los que cuentan las entidades para gestionar, controlar y mitigar el riesgo tecnológico.

Finalmente, la evaluación de la conducta de las entidades de crédito frente al cliente bancario será un área sobre la que continuará desarrollándose una actividad supervisora intensa.

**En relación con esta última prioridad, todavía queda mucho por hacer en la recuperación de la reputación del sector bancario. ¿Cómo puede el supervisor ayudar a las entidades a desarrollar esa cultura de cumplimiento?**

Considero que se debe producir un cambio cultural en el modo en que las entidades se relacionan con su clientela. Por supuesto, como en cualquier otro cambio de naturaleza cultural, para que la introducción de estos cambios tenga éxito la iniciativa debe partir de la administración de las propias entidades.

Para desarrollar y extender esa nueva cultura es fundamental el compromiso de los órganos de gobierno y su implicación, en aspectos como el diseño y la gobernanza de los productos que comercializa la entidad o los mecanismos de incentivos al personal de ventas. En definitiva, ha de integrarse la perspectiva de la protección de la clientela en el marco del apetito por el riesgo y en las tres líneas de defensa, y potenciar tanto el control del cumplimiento normativo de los productos y los servicios bancarios como los servicios de atención al cliente.

Nuestro reto como supervisor es saber combinar adecuadamente la actividad inspectora, que permita identificar y corregir conductas inadecuadas puntuales, con el impulso para que las entidades profundicen en ese camino de consolidación de una cultura de conducta que alcance a toda la organización y que refuerce su reputación frente a la clientela.

**Hasta ahora nos hemos centrado, fundamentalmente, en la perspectiva microprudencial de la supervisión. ¿Qué caracteriza a la política macroprudencial y cuáles han sido los avances en esta área durante 2018?**

La política macroprudencial tiene como objetivo contribuir a la corrección de los desequilibrios macrofinancieros, reforzando la solvencia del sistema bancario y controlando mejor el ciclo crediticio, lo que debe redundar en un crecimiento económico más estable y más sostenible. Para poder desarrollar esta función, es condición necesaria la identificación temprana de los desequilibrios macroeconómicos y el análisis de las interconexiones entre las entidades individuales y los mercados.

Desde 2014, el Banco de España, como autoridad designada para la aplicación de los instrumentos de política macroprudencial, ya realiza esas tareas de identificación y de seguimiento de las vulnerabilidades en el sistema financiero, así como de los potenciales desequilibrios macroeconómicos.

En este ámbito, a finales de 2018 le fueron asignadas a Banco de España, mediante Real Decreto-ley, competencias regulatorias adicionales en forma de nuevas herramientas

macroprudenciales, como el colchón de capital anticíclico sectorial y los límites a las condiciones de concesión de créditos y a la concentración sectorial de exposiciones crediticias. Estos instrumentos, sumados a otros ya disponibles, permitirán reforzar la solvencia del sistema bancario, controlar mejor el ciclo crediticio y mitigar el desarrollo de desequilibrios macrofinancieros, lo que redundará en un crecimiento económico más estable y más sostenible.

El 1 de marzo de 2019, el Gobierno aprobó la creación de la Autoridad Macroprudencial Consejo de Estabilidad Financiera (AMCESFI), una nueva autoridad en la que el Banco de España desempeñará un papel muy destacado. La AMCESFI se configura como un órgano colegiado adscrito al Ministerio de Economía y Empresa, y está participado al más alto nivel por representantes de este ministerio y de los supervisores financieros sectoriales: el Banco de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP). La AMCESFI tiene el mandato de realizar, de manera regular, análisis de riesgos y podrá emitir alertas y recomendaciones sobre cuestiones que puedan afectar a la estabilidad financiera, así como opiniones sobre medidas macroprudenciales propuestas por parte de las autoridades sectoriales.

**Por último, desde hace unos años se ha identificado a escala mundial un nuevo ámbito que habrá de ser tomado en consideración por las autoridades de supervisión, el de las «finanzas verdes». ¿Podría comentarnos en qué consiste y cuál es el papel del Banco de España en este campo?**

En primer lugar, quería reseñar la importancia que todos debemos dar a la sostenibilidad medioambiental y, más concretamente, a las medidas encaminadas al control del cambio climático. La respuesta a estos nuevos desafíos, que afectan a cada persona que habita este planeta, debe venir de todos los actores económicos, y como supervisores bancarios, debemos involucrarnos y contribuir decididamente en esta tarea colectiva.

Conviene reseñar que, desde un punto de vista bancario, los riesgos asociados con el cambio climático y con el medioambiente pueden tener un impacto potencial relevante en el sistema financiero, por lo que deben atraer nuestra atención y la de las entidades durante los próximos años. Por un lado, están los riesgos físicos derivados de acontecimientos como inundaciones, tormentas, sequías, etc., que, al provocar pérdidas a particulares y a empresas, pueden generar caídas en el valor de los activos y las garantías de los bancos. Por otro lado, está el denominado «riesgo de transición» hacia una economía de baja emisión de carbono, que puede afectar a determinados sectores de actividad así como a los precios de la energía y de las materias primas, con su consiguiente eventual impacto en las exposiciones de los bancos. Las consecuencias de la materialización de estos riesgos afectan a la economía global, es decir, son sistémicas, por lo que los supervisores debemos garantizar la resistencia del sistema financiero a los mismos.

Por tanto, la transición ecológica afecta directamente a la solvencia de las entidades, pero, a la vez, a través de la evaluación, la discriminación y la asignación correcta de estos riesgos, el sistema financiero puede y debe contribuir a lograr dicha transición ecológica.

A este respecto, resulta necesario destacar dos iniciativas europeas impulsadas este año que considero muy importantes. En primera lugar, la Comisión Europea presentó un Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles, que tiene por objeto: i) reorientar los flujos de capital hacia inversiones sostenibles; ii) gestionar los riesgos financieros derivados del cambio climático, y iii) fomentar la transparencia y el largoplacismo en las actividades

financieras. Y, en segundo lugar, se ha encomendado a la EBA analizar la posibilidad de incluir los riesgos medioambientales y los sociales en la evaluación supervisora.

Me gustaría concluir subrayando de nuevo que en el Banco de España somos conscientes de la relevancia de fomentar unas finanzas sostenibles. De ahí que, entre otras iniciativas, este año nos hayamos incorporado a la Network for Greening the Financial System (NGFS), creada en diciembre de 2017 e integrada por bancos centrales y supervisores de todo el mundo. Su propósito es definir y promover buenas prácticas en la gestión del riesgo climático y medioambiental en el sector financiero, realizar un análisis sobre «finanzas verdes», y apoyar la transición hacia una economía sostenible.