

14 de agosto de 2019

«No hay margen para la complacencia»

Entrevista con Margarita Delgado, subgobernadora del Banco de España y miembro del Consejo de Supervisión del BCE

Publicada en la *Supervision Newsletter* del Banco Central Europeo

Margarita Delgado, subgobernadora del Banco de España y miembro del Consejo de Supervisión del BCE, repasa su experiencia en la supervisión bancaria europea, los progresos realizados y los retos a los que se enfrentan los bancos españoles y europeos, y las iniciativas para la promoción del liderazgo de las mujeres.

Margarita Delgado, ahora subgobernadora del Banco de España, es el primer miembro del Consejo de Supervisión que ha trabajado tanto en la Supervisión Bancaria del BCE como en la supervisión nacional. ¿Cómo ha influido esta experiencia en su manera de entender la supervisión bancaria?

Tras muchos años en la supervisión del Banco de España, tuve el privilegio de contribuir al establecimiento de la supervisión bancaria europea en el Mecanismo Único de Supervisión (MUS). Fue una experiencia excepcional porque no es habitual crear una nueva autoridad internacional desde cero: diseñando sus estructuras, contratando al personal, estableciendo un modelo común de supervisión para conseguir un marco equivalente, poniendo en marcha la actividad en apenas un año. Como el resto del equipo directivo que participamos en este proyecto, intenté aportar lo mejor de mi experiencia anterior manteniendo una perspectiva verdaderamente europea.

Inicialmente existían importantes especificidades nacionales en los sistemas bancarios y en los enfoques supervisores. Nos enfrentábamos al reto de eliminar diferencias injustificadas y de contribuir a crear un sistema bancario único, asegurando que las reglas se aplicaran de forma homogénea, creando una cultura supervisora común basada en las mejores prácticas de los supervisores nacionales. Los progresos hacia un enfoque supervisor común avanzado han sido enormes y estamos cerca de alcanzar nuestro objetivo.



Mi experiencia de más de cuatro años en el BCE ha sido de gran ayuda al volver al Banco de España como subgobernadora y también como miembro del Consejo de Supervisión. Esos años me dieron una perspectiva muy amplia del sistema bancario europeo y me permitieron conocer de primera mano la cultura supervisora común y el perfil de riesgo de muchos de los bancos sobre los que se toman decisiones en el Consejo de Supervisión. Mi experiencia en el BCE también me demostró que las autoridades nacionales competentes (ANC) son un pilar fundamental del MUS y que es esencial que trabajemos como un equipo, aplicando una misma estrategia. Estoy firmemente comprometida a continuar trabajando en esa dirección.

Muchos inspectores del Banco de España se incorporaron al BCE cuando se creó el MUS en 2014. ¿Qué aportaron a la supervisión bancaria europea considerando especialmente su experiencia en la crisis bancaria en España?

Desde la creación del MUS, el Banco de España ha alentado a sus empleados a desempeñar un papel activo en la supervisión bancaria europea. Algunos de nuestros mejores expertos decidieron participar directamente en este proyecto europeo incorporándose al BCE. Estoy convencida de que tanto su contribución, como la de los expertos de otras autoridades nacionales que han proporcionado un número de empleados similar o incluso mayor, ha sido muy positiva.

Concretamente, los inspectores del Banco de España aportaron sus conocimientos en materia de riesgo de crédito, especialmente en lo que se refiere a la correcta clasificación de los activos, valoración de las garantías y dotación de provisiones en la cartera crediticia. En relación con estos temas, contribuyeron a la introducción de un enfoque cuantitativo entre los instrumentos supervisores del MUS. También fue valiosa su contribución en otros ámbitos, por ejemplo, la mejora y armonización de los modelos internos o su conocimiento de los mercados internacionales en los que los bancos españoles han estado presentes desde hace años.

Hemos logrado progresos notables. El MUS ya no es una suma de contribuciones individuales, con enormes diferencias en los enfoques y experiencias de supervisión. Los inspectores españoles trabajan en Fráncfort y Madrid en equipos conjuntos de supervisión y participan en inspecciones *in situ*, revisiones de modelos internos, misiones transfronterizas y diversas funciones horizontales. En los últimos años he asistido al proceso de aprendizaje del personal y a la mejora progresiva de nuestras prácticas supervisoras. Hemos logrado desarrollar una metodología común con el esfuerzo conjunto del BCE y las ANC.



¿Qué áreas deben tratarse de manera prioritaria para que el sector bancario europeo sea sostenible y robusto?

Las entidades de crédito han realizado mejoras significativas en los últimos años, aumentando sus ratios de capital y saneando sus balances. Sin embargo, no hay margen para la complacencia, ya que siguen operando en un entorno complejo. Permítame destacar algunos retos importantes que son comunes en los sistemas bancarios de la UE. En primer lugar destacaría la rentabilidad. Como cualquier otro sector, el bancario solo es sostenible si es rentable. Actualmente, el estrechamiento de los márgenes en un entorno de tipos de interés bajos se ha convertido en el nuevo paradigma del negocio bancario. El objetivo de rentabilidad y sostenibilidad parece particularmente difícil en este contexto.

Un segundo aspecto que debe mejorarse es la transformación de los modelos de negocio. La digitalización plantea grandes dificultades a los bancos, pero también permite mejorar la eficiencia y aprovechar nuevas oportunidades. Asimismo, los bancos deberían continuar sus esfuerzos para mejorar sus marcos de gobernanza y control de riesgos. En particular, deberían reforzar sus capacidades de agregación de datos, que son esenciales para identificar y gestionar los riesgos tanto a nivel consolidado como en las diferentes líneas de negocio y filiales del grupo.

Por último, aunque los bancos han realizado enormes esfuerzos para dejar atrás el legado de la crisis, el nivel agregado de préstamos dudosos sigue siendo superior al anterior a la crisis. Estos préstamos dudosos son el resultado de unos estándares de concesión y de

gestión de riesgos deficientes, por lo que debemos asegurarnos de que las decisiones actuales tengan en cuenta todos los riesgos, incluidos los no financieros, y sean suficientemente sólidas para evitar riesgos excesivos que puedan conducir a unos niveles elevados de préstamos dudosos en el futuro.

¿Cree que es necesaria una mayor consolidación en el sector bancario español? ¿Qué otras medidas prevé para reforzar las entidades más débiles?

Como resultado de la crisis financiera, el sector bancario español ha atravesado un importante proceso de reestructuración y consolidación. Las antiguas cajas de ahorros se han transformado en bancos comerciales y el número de entidades de crédito se ha reducido notablemente tras sucesivas fusiones. Los bancos también han realizado importantes esfuerzos de reducción de costes mediante recortes de plantilla y cierre de oficinas. Si nos referimos al negocio en España, el número de oficinas se ha reducido en un 46 % respecto al máximo registrado en junio de 2008.

En cualquier caso, nuestro papel al evaluar las propuestas de fusión debe ser analizar si existe un plan de negocio viable y si el proyecto genera beneficios y sinergias tangibles. El papel del supervisor es asegurarse de la viabilidad y solvencia de las entidades resultantes de las fusiones.

Algunos bancos españoles han tenido cierto éxito en la reducción de sus préstamos dudosos. ¿Qué enseñanzas pueden extraerse del modo en que se ha llevado a cabo este proceso?

Al igual que en otros países, los bancos españoles han realizado un esfuerzo notable para reducir los elevados niveles de préstamos dudosos que acumularon rápidamente durante la última crisis. Dichos préstamos han pasado de 135.000 millones de euros en diciembre de 2016 a 89.000 millones en diciembre de 2018. En este mismo período, los activos adjudicados se redujeron de 76.000 a 41.000 millones de euros. Como resultado, la ratio de préstamos dudosos de los bancos españoles se sitúa, en media, claramente por debajo del 4 %.

Desde mi punto de vista, la presión supervisora ha contribuido enormemente a los progresos observados en este ámbito. Al exigir que los bancos con niveles de préstamos dudosos elevados definieran estrategias ambiciosas, así como estableciendo claramente nuestras expectativas supervisoras, hemos contribuido a que los bancos den pasos decisivos para reducir dichos niveles. Desde la creación del MUS he tenido clara la necesidad de abordar este problema, y he apoyado decididamente a la presidencia del Consejo de Supervisión en esta tarea.

Pero aún queda trabajo por hacer. Los bancos españoles han sido muy activos en la reducción de sus carteras deterioradas y activos inmobiliarios adjudicados y se han beneficiado del apetito de los inversores por esos activos. No obstante, sigo animándolos a continuar vigilando y gestionando sus activos no productivos. Los préstamos dudosos continúan en niveles superiores a los anteriores a la crisis y los bancos deben mantener el impulso actual para reducirlos.

Algunos bancos españoles parecen bastante adelantados en materia de digitalización. ¿Se trata fundamentalmente de mejorar la eficiencia o, más bien, de que los bancos españoles han entendido que necesitan cambiar su modelo de negocio?

La eficiencia es importante, aunque no es el único motivo. La necesidad de digitalización, que algunos bancos españoles identificaron en una fase muy temprana, se explica por los importantes retos que las nuevas tecnologías plantean para los modelos de negocio de los bancos. Podrían tener un impacto disruptivo en el sector bancario en los próximos años. La entrada de nuevos competidores, como las *fintech*, obliga a los bancos a abordar de forma proactiva estos retos.



En su planificación estratégica, los bancos deben asegurarse de que están preparados para alinear sus productos y servicios con las necesidades de la sociedad. Algunos clientes desean relacionarse de formas diferentes con el sector bancario, por ejemplo, que su banco participe más en sus decisiones económicas, y los bancos deben poder atender esas demandas.

La digitalización y la innovación tecnológica en los servicios financieros ofrecen nuevas oportunidades para ganar en eficiencia, nuevas líneas de negocio y nuevos canales para llegar a los clientes. Sin embargo, también entrañan nuevos riesgos que deben ser analizados, gestionados y controlados. Nuestra misión es estar preparados para identificar esos riesgos y adoptar medidas cuando sea necesario. No se trata solo de los riesgos actuales, también necesitamos ser conscientes de los posibles riesgos que pueden plantearse en el futuro.

**Seis de los diez miembros del Consejo de Gobierno del Banco de España son mujeres.
¿Cómo aseguran la diversidad de género en la alta dirección y en todos los niveles?**

El Banco de España ha logrado importantes avances en la mejora de la diversidad de género en los últimos años y estamos orgullosos de ello. Nuestra institución apoya un entorno de trabajo diverso e inclusivo, especialmente en lo que se refiere a la proporción de mujeres en puestos directivos. Lo ilustraré con algunas cifras: a finales de 2018, el 49,9 % de nuestros empleados eran mujeres, frente al 47,1 % de hace cinco años. El número de mujeres en niveles directivos también ha aumentado significativamente, ocupando casi el 30 % de los puestos de director general (entre los que no había mujeres en 2015) y aproximadamente el 35 % de los de director de departamento y el 40 % de los de jefe de división, frente el 20 % y el 31 % respectivamente en 2015.

La creación de oportunidades que aseguren una representación equilibrada en los niveles directivos intermedios es esencial si queremos construir una base sólida que permita a las mujeres alcanzar puestos más altos en el futuro. Estamos estudiando iniciativas de formación y orientación y programas de liderazgo para identificar talento entre nuestras empleadas y animarlas a solicitar puestos directivos. Naturalmente, las iniciativas de conciliación personal y profesional existentes, como el teletrabajo, también son importantes.

Otros esfuerzos de concienciación y promoción del liderazgo de las mujeres incluyen las dos ediciones del encuentro «Fostering Women's Leadership», organizado conjuntamente con el Bank Al-Maghrib, el banco central de Marruecos. Esta iniciativa, centrada en mejorar la concienciación, analizar medidas correctoras y compartir mejores prácticas para impulsar el equilibrio entre los géneros, se ampliará a otros bancos centrales del norte de África y América Latina.

En síntesis, asegurar la diversidad y, en particular, el equilibrio de géneros, debería ser la principal prioridad tanto de las empresas privadas como de las instituciones públicas. El progreso de las mujeres en su carrera profesional, desarrollando todo su potencial, nos permite aprovechar el conjunto de capacidades y talentos de nuestros empleados. Por último, no cabe duda de que avanzar hacia la diversidad en los puestos ejecutivos aporta nuevas ideas para la reflexión estratégica y enriquece el liderazgo.