

29.11.2019

Situación y perspectivas del sector financiero español

XXIV Encuentro de Economía S'Agaró: "Hacia dónde va el mundo"

Fundación Internacional Olof Palme

Margarita Delgado
Subgobernadora

Muchas gracias por la invitación para participar en la vigesimocuarta edición del encuentro de Economía S'Agaró.

24 ediciones son muchas, lo que sin duda es signo de la importancia y relevancia de este encuentro, aunque, evidentemente, el entorno privilegiado en el que se desarrolla este encuentro seguro que ayuda a mantener el interés cada año.

El **título de esta edición es “hacia dónde va el mundo”**, en consecuencia **voy a hablar del futuro de la banca**, pero para hablar del futuro debemos conocer nuestro punto de partida presente y, para ello, debemos entender nuestro pasado.

Si nos situamos hace 10 años, creo que la palabra que definiría mejor la situación del sector bancario sería **“sobredimensionamiento”**, causado por un proceso excesivo de expansión previo del crédito, en particular, el crédito promotor.

Este excesivo crédito vino acompañado de una **relajación importante en las condiciones de concesión**, en muchos casos **ligándolo al valor de la garantía en vez de a la capacidad de pago**. Los **efectos negativos** no tardaron en aparecer: **repunte sin precedentes de la morosidad y ajuste continuado en el volumen de crédito**.

Consolidación

Como consecuencia de estos ajustes se produjo un **drástico proceso de consolidación bancaria**. Por dar algunas cifras, desde **2009 ha habido una reducción de más de un 30 % en el número de entidades**. El **número de oficinas ha disminuido en más de un 40 % (unas 20.000)** mientras que el **personal ha descendido más de un 30 % (unos 90.000 empleados menos)**.

Pese a que el esfuerzo ha sido evidente, **es posible que el proceso de consolidación no se pueda dar todavía por finalizado**, particularmente cuando **la reducción de costes de estructura es una de las pocas “palancas” disponibles para mejorar la cuenta de resultados**.

Presente

Los representantes de entidades que nos acompañan hoy coincidirán en que el entorno en que se desarrolla el negocio bancario es cada vez más complicado. A la **necesidad de continuar con la reducción de activos no productivos** se une la presión por **mejorar los niveles de solvencia**. Todo ello en un **entorno de tipos de interés negativos** que presionan los márgenes (en el que se ha pasado de hablar del **“low for long” al “lower for longer”**), así como en un **contexto crecientemente competitivo, con la irrupción de nuevos actores no bancarios**. Además, **el sector sigue arrastrando problemas del pasado en forma de litigiosidad y pérdida de reputación** por determinadas actuaciones pretéritas.

Todos estos retos y dificultades configuran un entorno muy complicado y competitivo al que debe responder la banca, pero ¿cómo? La **respuesta estaría en el modelo de negocio de las entidades**. Un **punto clave de ese modelo futuro es que debe ser sostenible**, otro elemento fundamental se refiere al **papel central que la tecnología debe jugar en él**.

Empezando por la sostenibilidad del modelo, conviene recordar cómo, **antes de la crisis, determinada operativa bancaria era en apariencia muy rentable**; desgraciadamente, **esa misma operativa produjo enormes pérdidas una vez que la crisis estalló**, tanto en forma de insolvencias como debido a resoluciones judiciales contrarias por actuaciones cuestionables.

El **modelo aplicado** por las entidades antes de la crisis **era**, sin duda, **rentable pero, también** sin duda, **insostenible**. Por resumir, los beneficios del corto plazo se convirtieron en pérdidas masivas en el medio y largo plazo. Evidentemente, esto debe constituir un poderoso recordatorio a la hora de mirar hacia el futuro.

Futuro

¿Cómo evitar que este tipo de comportamientos cortoplacistas vuelvan a ocurrir? En mis intervenciones **me gusta siempre referirme también a dos elementos claves: la gobernanza y la relación con la clientela**. Ambos son elementos de **largo plazo**, fundamentales para garantizar la sostenibilidad del negocio futura aunque **no impliquen una mejora inmediata en la cuenta de resultados**, antes bien al contrario, por lo que **en un entorno tan complicado** como el actual es **fácil que se vean como algo secundario**.

Sin embargo, **sin una adecuada gobernanza, las entidades no pueden gestionar los conflictos de interés inherentes a la actividad bancaria**, entre los que destaca el que se produce entre la búsqueda de beneficio a corto plazo y la sostenibilidad y viabilidad de la entidad en el largo plazo.

Observando el crecimiento desaforado del crédito, y el debilitamiento en los estándares de concesión, creo que es fácil concluir que, lamentablemente, antes del estallido de la crisis los incentivos del corto plazo prevalecieron frente a los del largo.

En relación a la **conducta**, quería señalar brevemente **dos razones por las que un cambio en el modelo de relación con la clientela resultará clave a medio y largo plazo**, aunque en el corto implique renunciar a determinado tipo de negocio.

Por un lado, **el negocio bancario se basa en la confianza y reputación**, que es un activo intangible, pero ciertamente muy valioso. La reputación se construye a lo largo de mucho tiempo pero se puede perder muy rápidamente. **La banca se enfrenta al reto de recuperar su imagen mientras afloran casos del pasado**, lo que parece muy complicado. No obstante, **es precisamente la conducta de hoy la que permitirá cimentar la reputación de mañana**.

En **segundo** lugar, además de la necesidad de recuperar la imagen, la implementación de este **cambio es necesario desde un punto de vista meramente económico**. El **coste de la litigiosidad a largo plazo sobrepasa** con creces el eventual **beneficio** que algunas entidades pudieran haber obtenido **en el corto plazo** a través de comportamientos cuestionables.

Déjenme referirme al reto **de la tecnología, que es uno de los puntos que centran el debate de este encuentro, a mi juicio de modo muy acertado**.

Evidentemente la tecnología **forma parte de la respuesta que se debe dar hoy ante la creciente competencia** de entidades no bancarias **pero también debe formar parte de la reflexión sobre el modelo de negocio de las entidades y su sostenibilidad** en el largo plazo.

Por resumirlo en una frase, **la tecnología es un elemento central para la estrategia de negocio, el posicionamiento frente a la competencia, el ahorro de costes y la mejora en la gestión de los riesgos y rentabilidad de las operaciones con la clientela.**

Creo que la **revolución digital** tiene **dos dimensiones, ambas muy significativas**. Por un lado estaría la **dimensión “hacia fuera”** que, si me permiten la analogía, sería la punta del iceberg que es visible exteriormente y que, por tanto, **determina algo tan importante como la percepción que la clientela tiene de la entidad**. La **interactividad con el usuario**, la **calidad de las apps** y la **experiencia de usuario** son aspectos claves hoy, y lo serán aún más en el futuro.

Pero, siguiendo con la analogía, no hay que olvidar que cerca del 90 % del iceberg está sumergido. Esta parte oculta es más trascendente si cabe, dado que sin ella es imposible que el 10 % visible funcione. Hablando de consolidación y fusiones, conviene no olvidar que **prácticamente todas las entidades actuales son el resultado de procesos de integración**, y, por sorprendente que pueda parecer, resulta posible en muchos casos **encontrar todavía aplicaciones informáticas en uso que provienen de entidades que hace tiempo desaparecieron**.

La existencia de **aplicaciones sin soporte técnico**, que **no se pueden utilizar en la nube** y para las que **en algunos casos no hay alternativa ni recambio planificado**, es lamentablemente una realidad común, salvo por supuesto para los llamados “neobancos”. En consecuencia, es clave llevar también a cabo este **cambio tecnológico “hacia adentro”**.

Es público que **el sector ha anunciado grandes inversiones** en este campo a lo largo de los próximos años, lo que es señal de la importancia estratégica de la tecnología. Evidentemente, **la realización de significativas inversiones en sistemas** es particularmente difícil en un contexto de reducción de costes. No obstante, **estas inversiones hoy serán clave para la cuenta de resultados futura**.

Parece claro que en el futuro las **ganancias de eficiencia** estarán muy ligadas al **cambio tecnológico**. La mayoría de **transacciones bancarias** en nuestro país **se sigue realizando a través de cajero y oficina, no obstante el porcentaje de usuarios online crece todos los años**. Conforme a esta tendencia, el **potencial de ahorro de costes por esta vía puede ser significativo**.

Además de todo lo señalado anteriormente hay otro aspecto clave del negocio futuro que depende también de la tecnología. Por supuesto hablo de los datos, que son la **materia prima básica de esta cuarta revolución industrial**. Se suele afirmar que el **interés de las llamadas bigtech por la banca** tiene más que ver con los datos que con el negocio bancario en sí, de ahí la **potencial amenaza que implica la entrada de la directiva PSD2**, pero, por constatar una obviedad, **son las entidades las que cuentan con los datos** en estos momentos. No obstante, **si la banca no aprovecha esta ventaja hoy, otros competidores nuevos lo harán mañana**.

En este sentido, **no es lo mismo contar con la información que ser capaz de explotarla**. De nada sirve el acceso a la información si los bancos no extraen, explotan y analizan los datos de su clientela en su gestión diaria y, en particular, en la concesión de operaciones y fijación de precios. **En un entorno como el actual no es viable la concesión de operaciones a pérdida. Se precisa discriminar cada transacción en términos de riesgo y coste.**

Este punto es a la vez preocupante y esperanzador. Preocupante porque, en base a análisis preliminares del supervisor europeo, para prácticamente todo el sector, **no existiría correlación entre el precio de las operaciones y su riesgo subyacente. Esperanzador**, porque la mala situación de partida **nos permite contar con otra 'palanca' para mejorar la eficiencia y ganar en rentabilidad**, verdadero caballo de batalla del sector en el entorno de tipos actual.

Un último reto de futuro que no quiero dejar de citar es el **medioambiental**. Quiero señalar dos cosas: por un lado, la **consideración de los factores de sostenibilidad en la concesión de crédito es un cambio muy relevante que estamos fomentando activamente desde los supervisores** y que **las entidades van poco a poco incorporando**. Cada vez más entidades se están sumando a iniciativas de banca ética o responsable, adhiriéndose a principios internacionales, y los supervisores estamos haciendo un esfuerzo importante en adaptar nuestras estructuras análisis y metodologías para cubrir este cambio.

Por otro, además de los riesgos que el sector deberá controlar y gestionar, **la transición ecológica implica también oportunidades** que la banca debe aprovechar. Por poner un ejemplo concreto, conforme al **plan de acción de la UE** sobre finanzas sostenibles, se estima que **se precisará una inversión anual de alrededor de 180.000 M. de euros durante el periodo 2021-2030** para lograr los objetivos en materia de clima y energía.

Muchas gracias. Estoy segura que en la ronda de preguntas tendremos oportunidad de profundizar en estos y otros temas que han señalado mis compañeros de panel.