

El modelo de negocio de la banca española

José M^a Roldán Alegre
Presidente de la AEB

Foro de la Nueva Economía
Madrid, 24 de noviembre de 2014

No puedo comenzar sin agradecer a los organizadores su amable invitación y al profesor González-Páramo (José Manuel, no te engañes con lo de profesor, es la forma de insinuar que eres algo mayor que yo) sus amables palabras, sin duda confundidas a partes iguales por la amistad y la generosidad.

Los próximos minutos los voy a dedicar a reflexionar sobre el modelo de negocio de la banca española, desde una perspectiva no tanto histórica, sino sobre todo pensando en su evolución a medio plazo y en las dificultades que puede encontrar en la próxima década. Una vez dejada atrás la crisis, y logrado el respaldo que representan los buenos resultados obtenidos por los bancos españoles en la prueba de esfuerzo y la revisión de la calidad de los activos (AQR) del BCE, es el momento de pensar en la banca del futuro. Repasaremos el modelo de banca español, sus fortalezas y potenciales debilidades, así como las incertidumbres que lo rodean en materia de confianza de los clientes, de rentabilidad o de impacto de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, antes de comenzar, déjenme que le robe al asunto que me trae hoy aquí unas pocas palabras, para referirme al momento cíclico en el que nos encontramos. Podemos tener un fundado y moderado optimismo sobre el proceso de recuperación de la economía española que estamos experimentando. **Optimismo** porque, poco a poco, esa mejora ha comenzado a transmitirse a la creación de empleo y, si bien estamos todavía muy lejos de superar el problema, ya vemos la luz al final del túnel. Cada vez más esa recuperación se irá extendiendo a otras capas de la sociedad que todavía hoy no perciben esa mejora. **Fundado**, porque todos los datos -el crecimiento del PIB, del empleo, o el del crédito a pequeñas y medianas empresas- apuntan a que estamos dejando atrás una recesión brutal, que ha dejado el producto por debajo, en términos reales, del existente en 2007, y que ha llevado al desempleo a los preocupantes niveles que aun hoy sufren extensas capas de la ciudadanía. Y, lo que es más importante, ese proceso de recuperación es autosostenido, como queda reflejado en que España, tras la última revisión a la baja del crecimiento en la eurozona, sea el país grande de la eurozona con mayores tasas de crecimiento esperado en 2015. **Moderado**, porque las heridas dejadas por la crisis tardarán años en cicatrizar, si no decenios, y también porque las incertidumbres en torno a la evolución en las principales economías del euro o de los países emergentes nos obligarán a permanecer vigilantes y preparados para avanzar en los procesos de reforma económica que

nos han sacado de la crisis, si ello resultara necesario. Sería también deseable que los países del euro atenazados por las dudas fueran capaces de hacer sus deberes, en materia de reformas estructurales, con el mismo rigor e ímpetu con el que España las ha hecho.

En este proceso de recuperación de la economía española, el crédito juega un papel fundamental. A este respecto, tengo que decir que, en estos momentos no existen problemas de restricción de la oferta, esto es, los bancos poseen liquidez y capital suficiente -las pruebas del BCE así lo han manifestado- para atender la demanda solvente y, por tanto, financiar la recuperación económica. La reapertura de los mercados de financiación bancaria, la relación más equilibrada entre créditos y depósitos, la moderación de la prima de riesgo, las nuevas medidas de impulso al crédito puestas en marcha por el BCE, todos estos factores apuntan hacia una mejora de la liquidez de los bancos, y nos sitúan en las antípodas de donde estábamos hace tan sólo unos años. Por lo que respecta al capital, los resultados del llamado “comprehensive assesment” confirman que los bancos españoles no sólo tienen un capital más que suficiente para afrontar tanto el futuro como sus incertidumbres sino que, además, éste se aplica sobre unos balances, unos activos bancarios, con valoraciones sólidas (como ha demostrado el “AQR”, un ejercicio mucho más objetivo que la prueba de esfuerzo, más dependiente de supuestos “ad hoc”). En suma, los bancos de la AEB, tanto por la fortaleza de sus balances, su buen nivel de capital y su holgada situación de liquidez, están preparados para acompañar el proceso de recuperación de la economía española y además tienen la firme voluntad de hacerlo.

Es imprescindible, no obstante, que seamos capaces de crear un entorno con menor incertidumbre, que anime a las empresas a acometer proyectos de inversión orientados a mejorar su capacidad productiva y de empleo. Sin embargo, hoy por hoy, la demanda de crédito para financiar el circulante es mucho mayor que la dirigida a aumentar la capacidad productiva. Y eso, que no es en sí mismo malo para el negocio bancario, sí lo es para la evolución de la economía española en el medio plazo. De todas las reformas estructurales pendientes, la de mitigar y eliminar las fuentes de incertidumbre que atenazan las decisiones de inversión de las empresas es, sin duda, la más relevante. Y ello porque es bien conocido que la decisión óptima de inversión en presencia de elevada incertidumbre es, simplemente, posponer la decisión hasta que esa incertidumbre se disipe. Estas fuentes de incertidumbre pueden venir de áreas escasamente controlables por las autoridades, como el contexto exterior tanto político como económico, o el propio devenir de la situación política nacional, pero también puede depender de actuaciones de las distintas administraciones.

Pero pasemos ya a analizar las perspectivas del negocio de los bancos españoles, que representan una manera distinta y propia de hacer negocios y entender la banca.

Permítanme que repita el mensaje en fondo y forma, porque creo que es muy importante que entendamos sus implicaciones: Los bancos españoles son entidades grandes, sofisticadas (y algunas de ellas internacionales), pero también son bancos de “Main Street” más que de “Wall Street”. Esto es, su modelo de negocio tiene por objeto la financiación de la economía real a través de la prestación de productos y servicios a los clientes, básicamente familias y empresas, con los que consiguen una relación duradera y estable gracias a que ofrecen servicios de calidad, a un precio razonable y que responden al interés del cliente. Y debemos recordar que, si bien caben dudas sobre la utilidad social de los bancos que se dedican a actividades más sofisticadas y especulativas, el modelo bancario español responde al patrón de prestar servicios a la economía real, de financiar a PYMEs y hogares.

Además, las relaciones entre los bancos españoles y sus clientes presentan otras peculiaridades. En concreto, es frecuente que en otras geografías los agentes económicos, empresas y consumidores, se relacionen con distintos operadores financieros, bancos, compañías de seguros u otros intermediarios, a los que adquieren la gama diversa de productos financieros que necesitan (hipotecas, seguros, tarjetas de crédito, fondos de inversión y de pensiones, etc.). Las relaciones pueden ser de largo plazo, pero en cualquier caso son más distantes, pues en el fondo cualquier problema con el cliente sólo supone la pérdida de un segmento pequeño del negocio.

Frente a este modelo, se encuentra el característico de la banca española, que se basa en relaciones a largo plazo con los clientes, cuya fidelidad se logra mediante la eficiente provisión de diversos productos financieros, desde tarjetas a seguros, pasando por depósitos o créditos. El conocimiento del cliente, tras años de negocios conjuntos, permite a su vez al banco calibrar mejor los riesgos potenciales de impago de los créditos. Y la propia dinámica de los incentivos obliga al banco a cuidar de sus clientes: si hay errores y excesos, que los puede haber, especialmente en épocas de crisis, el banco se ve impelido a corregirlos rápidamente, antes de que su modelo se rompa, pierda clientes y deje de ser viable.

En el caso español, este modelo muestra algunas características específicas adicionales. En primer lugar, las plataformas tecnológicas que lo soportan son muy potentes, algo que tiene costes elevados a corto plazo, pero que a medio plazo potencia la eficiencia en el servicio al cliente y el control adecuado de los riesgos.

Además, la expansión internacional ha permitido una diversificación geográfica que, no nos engañemos, es la única que ha funcionado durante la crisis. Y ha sido así porque esa expansión se realizó mediante filiales autónomas, esto es, sin dependencias de capital, financiación o de negocio de la casa matriz, con estructuras de gobierno corporativo propias y sometidas a la supervisión local. Y lo que es también importante, con una potente cultura común del análisis y control de riesgos.

Este modelo de negocio ha mostrado su validez durante la crisis: a diferencia de lo que ocurrió en otros países, los grandes bancos internacionales españoles han sido un elemento de estabilidad para nuestra economía, sin el cual España no hubiera podido salir de la misma. Confrontados con una crisis brutal, tanto desde una perspectiva global como nacional, de esas que ocurren una vez cada cien años, el modelo bancario español, insertado en la economía real, ha mostrado su resistencia a las crisis y su validez a escala internacional.

Por supuesto, han existido fallos en el modelo y problemas puntuales, y sin duda a medio plazo la atención al cliente debe recuperar el papel central que en este modelo le corresponde. Profundizaré sobre este elemento más adelante. Baste decir, por el momento que en un entorno de creciente competencia o se recupera la confianza del cliente, o se corre el riesgo de perecer.

Este modelo bancario, pero también otras formas de hacer banca, se enfrenta hoy por hoy a numerosas dificultades e incertidumbres. La primera de ellas, un entorno de opinión muy desfavorable a la industria bancaria, que pasa por uno de los momentos más bajos en cuanto a percepción pública. Aunque, sin duda alguna, es injusto que paguen justos por pecadores, no es menos cierto que los escándalos que afectan a una parte de los bancos acaban por contaminar al resto. Es necesario, por tanto, seguir explicando que hay que diferenciar casos y defender la reputación tanto individual como del colectivo bancario. Además, se necesita una estrategia proactiva, hay que mostrar al público las bondades del modelo de negocio bancario español. Y hay bases sólidas sobre las que trabajar: aunque la banca, como sector, sigue teniendo una imagen pública mejorable, por decirlo de manera suave, diversas encuestas de opinión muestran que la imagen de los clientes sobre “su” banco, sobre el banco con el que operan habitualmente, es mucho mejor que la que tiene sobre “los” bancos en general.

Si el problema reputacional de la banca es serio, no es lo es menos el de la rentabilidad presente y futura. La necesidad de progresar en la limpieza del balance de activos dañados en su valor, el entorno de bajos tipos de interés y el todavía incipiente proceso de reactivación de la economía están impactando sobre

la rentabilidad. Así, el beneficio por acción o ROE está situado, en el mejor de los casos, en niveles del 6 ó 7%, muy por debajo del coste del capital. Por tanto, si queremos seguir siendo una alternativa atractiva de inversión, debemos convencer a los accionistas actuales y futuros de que seremos capaces de mejorar la rentabilidad.

Si tenemos en cuenta que la regulación, en concreto la referida a la resolución de entidades en crisis, exigirá a los bancos seguir aumentando su capital regulatorio, es imprescindible cerrar esa brecha entre ROE y coste de capital. Y la generación interna de capital tampoco es una opción, habida cuenta de que esa baja rentabilidad no lo permite. En consecuencia, y a la espera de una recuperación de la demanda de crédito solvente o de una normalización de los tipos de interés, la única palanca disponible para aumentar la rentabilidad a medio plazo es la del control de los costes operativos. De hecho, los bancos españoles han comenzado a actuar con decisión en este terreno, como lo demuestra el hecho de que hayan disminuido sus plantillas un 30%, desde el máximo alcanzado en 2008, y un 25% el de oficinas. Todo indica que este patrón de ajuste va a continuar en los próximos años.

Un problema adicional lo constituyen los cambios asociados a la digitalización de la actividad financiera en todos sus ámbitos, desde la provisión de servicios de pagos a través de nuevos canales, o la aparición de nuevas divisas privadas (como el bitcoin), pasando por la sustitución de los operadores humanos por programas informáticos (me refiero no sólo a los ETF o Exchange Traded Funds sino a toda la panoplia de gestión basada en algoritmos y ejecutada tanto por bancos de inversión como por Hedge Funds).

Estos procesos de innovación financiera y tecnológica afectan a todos los operadores, tanto nuevos entrantes como empresas financieras ya establecidas. Pero son estas últimas las que más dificultades pueden tener, ya que tienen unos costes iniciales de estructura muy superiores a los nuevos operadores. Así, mientras éstos pueden penetrar en segmentos concretos del mercado (como, por ejemplo, las tarjetas de débito instantáneo a través del móvil), los operadores preexistentes deben hacer frente a infraestructuras costosas que sólo pueden ser racionalizadas en el medio plazo, y ello con costes de adaptación. En definitiva, la tecnología puede “de-construir” el negocio bancario, y aunque en la cocina moderna este hecho se ve con interés, en finanzas el proceso plantea no pocas incertidumbres. ¿Quién proveerá los servicios financieros en aquellos segmentos del mercado, de productos o clientes, en los que los nuevos operadores, si triunfan, no vean rentabilidad?

Desde luego, lo único que no podemos plantearnos es frenar la innovación tecnológica. Sabemos que, a pesar de los posibles costes de la innovación en el corto plazo, sus beneficios en el largo plazo están demostrados desde los inicios de la revolución industrial. Nada, pues, de maquinismos internáuticos. Pero sí que podemos exigir que a la banca se le permita competir en igualdad de condiciones con estos nuevos operadores. Igualdad de oportunidades de competir, e igualdad de obligaciones de protección de los consumidores o clientes para todos los operadores. O, en otras palabras, es esencial evitar un arbitraje tecnológico basado en regulaciones asimétricas.

Los bancos también deben ser capaces de utilizar sus fortalezas, tanto tecnológicas como de relación con sus clientes. En el primer aspecto, y al menos en el caso español, las plataformas tecnológicas de las entidades permiten realizar casi todas las transacciones de los clientes mediante banca electrónica. Este es un punto de partida muy importante que deberá permitir los pasos siguientes, como el de la incorporación del móvil a los pagos y otros servicios bancarios de manera segura y estable. Además, las relaciones a largo plazo con los clientes proporciona a los bancos un conocimiento muy profundo de las necesidades y demandas de estos en las distintas fases del ciclo vital. En otras palabras, un modelo bancario como el español posee un “Big Data” potente que le debería permitir competir sin complejos con cualquier nuevo operador.

El proceso de Unión Bancaria es otro elemento que conjuntará al mismo tiempo oportunidades y presiones en el medio plazo. Detrás de la supervisión de los bancos de la eurozona por parte del BCE, se esconde un objetivo mucho más ambicioso: que los agentes económicos de la zona euro, entre los que se encuentra la empresa española, se financien con las mismas condiciones sea cual sea su nacionalidad. Esto, como todos sabemos, no ha ocurrido en las fases más críticas de la crisis, cuando el empresario español pagaba seis puntos más por un crédito que el alemán, simplemente por el hecho de que uno estaba radicado en un país distinto de la eurozona. Incluso ahora, con tensiones financieras infinitamente menos agudas y palmarias, tampoco esa igualdad es plena.

Pero la fórmula bajo la que eso se consigue es mediante el incremento de la competencia entre bancos de la eurozona. Y debemos recordar, de nuevo, lo ya comentado al inicio: el modelo español de banca multicanal puede tener fortalezas importantes en el largo plazo que deberían permitirle competir con éxito con otros operadores, como la fidelización de los clientes y la provisión más eficiente de servicios que se derivan de un conocimiento extenso de sus necesidades a lo largo del tiempo. No obstante, no debemos obviar que también presenta cierta fragilidad en el corto plazo si operadores especializados atacan segmentos de su negocio con

precios predatorios. Ese proceso de mayor competencia debería ser neutral, evitando primar unos modelos de negocio sobre otros y de esa forma impidiendo el arbitraje de capital entre los bancos, y entre estos y ese conjunto de intermediarios que se ha dado en llamar banca en la sombra (a este aspecto volveré más adelante). Pero, lo que es mucho más importante, es esencial no dar cabida al arbitraje en materia de normas de conducta y de protección del consumidor. Esto es, no podemos permitir que determinados intermediarios financieros no solo escapen a la regulación de capital a la que está sometida la banca, sino también a las normas de protección de los consumidores. En esta línea y en el marco de la iniciativa de “Capital Markets Union” de la nueva Comisión Europea, quizás se debería reflexionar sobre una mayor homogeneización de la protección del cliente en el ámbito de productos bancarios, con independencia del tipo de entidad que los comercialice.

Lo que nos lleva, de nuevo, a la relación de los bancos con sus clientes, y a la imperiosa necesidad de poner sus necesidades en el centro de la estrategia de negocio. No se trata de un eslogan fácil: o se cuida al cliente, o este será arrebatado por los nuevos operadores tecnológicos o por bancos especializados provenientes del resto de la eurozona. La prestación de servicios al cliente en función de sus necesidades reales, con total transparencia y a precios competitivos, fuera de toda relación confusa y de cualquier inversión de incentivos en contra del cliente, debe constituir el núcleo fundamental de la estrategia del negocio. Este enfoque exigirá esfuerzos no sólo en promover la educación financiera, que permita a los clientes aumentar su autonomía de criterio y su capacidad de decisión responsable, sino también en la formación de los empleados bancarios. Porque, no nos engañemos, tal y como ocurre en cualquier relación de largo plazo, es fácil caer en la relajación, dejándose llevar unos y otros por la rutina y la mutua confianza, y descuidando los deberes fiduciarios, los unos, y la responsabilidad propia, los otros.

Es por ello que la educación financiera es un elemento tan importante de cara a un futuro cada vez más complejo. La educación financiera no sólo permite tener consumidores autónomos, con capacidad de decisión propia y juicio crítico sobre las diversas alternativas, sino que crea clientes exigentes, que obligan a los empleados bancarios a ser mejores. Configura, además, un entorno en el que los fallos puntuales acaben por ser casos aislados, lo que es vital para la gestión del negocio bancario. Una mayor disciplina de mercado no sólo beneficia al cliente, sino también al banco. Hay que entender que el beneficio del cliente es el del banco porque los intereses de uno y de otro son los mismos.

Debemos avanzar en ese proceso, e incluir no sólo a los clientes actuales, sino también a los futuros, por lo que es imprescindible que la formación

financiera comience en la escuela. La AEB, por su parte, quiere reforzar su presencia en esta área, con iniciativas que haremos públicas muy pronto.

Volviendo a las dificultades que los bancos están afrontando, es necesario aludir a la nueva regulación bancaria, tremendamente compleja y exigente, cuyo objeto no sólo consiste en aumentar la solidez del sistema financiero, sino también someter a un control más estrecho al modelo de *originar para distribuir*. Este sí necesita de una regulación extremadamente estricta si queremos frenar los riesgos que, para la estabilidad financiera, se pusieron de manifiesto durante la crisis. Pero no dejaría de ser paradójico que un modelo viable y seguro, como el de la banca española, que ha demostrado su validez en la peor crisis vista desde la Segunda Guerra Mundial, viera su viabilidad futura puesta en riesgo por una reforma regulatoria dirigida, en teoría, a controlar las entidades con modelos de negocio que provocaron la crisis financiera internacional. La neutralidad respecto a los modelos bancarios con la que se ha planteado la reforma financiera no es tal, sino que perjudica o maltrata a aquellos modelos que han mostrado de manera fehaciente su fortaleza durante la crisis. En cualquier caso, debemos aceptar la realidad: la reforma financiera, lamentablemente, no discrimina entre modelos de negocio y trata a todos –los de más riesgo y los de menos– prácticamente con la misma vara de medir y, en ese sentido, los bancos españoles deben encontrar la forma de no resultar perjudicados.

Otra amenaza la constituyen, sin duda, los incentivos al arbitraje regulatorio que ha introducido la nueva regulación, esto es, el desplazamiento de actividad desde los bancos hacia el sistema financiero en la sombra, y ello es así porque las nuevas normas van dirigidas a entidades (bancos, seguros, etc.), y no a tipo de operaciones (captación de pasivos a corto que financian riesgo de crédito a largo plazo). El problema con ese desplazamiento no es sólo de competencia (nada que decir si es leal y en igualdad de condiciones, algo que no parece ser el caso), ni del relativo trato injusto que supone para los bancos (que también se podría argumentar). Las cuestiones claves son: ¿Están aumentando los riesgos de inestabilidad financiera, incluso la probabilidad de otra crisis sistémica, por la aparición de pseudobancos fuera del perímetro regulatorio? ¿Pueden aparecer problemas de protección de la clientela con esos nuevos intermediarios, esto es, al arbitraje de capital se puede añadir el de normas de protección del cliente financiero? Es pronto aún para dar una respuesta, con la reforma regulatoria recién terminada y aún en fase de aplicación. Pero resulta contradictorio que estemos haciendo bancos ultraseguros, a costa de desplazar riesgos a partes del sistema financiero que ni vemos ni controlamos. Esta es una receta para el desastre financiero, que veremos más pronto que tarde.

Para concluir, quiero hacer una consideración final. Los bancos españoles, como todos ustedes saben, acaban de salir de una grave crisis, que ha supuesto la desaparición de un tercio de las entidades. Y las entidades sanas que han sobrevivido han tenido que dedicar miles de millones de sus propios recursos a limpiar y recomponer sus balances, mientras al mismo tiempo incrementaban su capital. Para los bancos de la AEB las cifras son apabullantes: 162.000 millones de euros en saneamientos y dotaciones, y un aumento de fondos propios contables de 63.000 millones. Todo ello, insisto, sin recurso a fondos públicos. En medio de este esfuerzo titánico han afrontado, y lo siguen haciendo, una nueva regulación, muy exigente y costosa, además de un drástico cambio en el sistema de supervisión. Al mismo tiempo, los bancos han tenido que ayudar a sus clientes, empresas y familias, a acomodar sus deudas y pagos al empeoramiento de su situación financiera. Todo este esfuerzo no ha sido reconocido por amplios sectores de la sociedad, que han mirado y miran a los bancos con recelo y desconfianza, y en algunos casos, hay que admitirlo, con razón por el comportamiento irregular y el fracaso de muchas entidades. Pero ahora los bancos están preparados, son conscientes de su cometido social, que no es otro que el de ayudar a la economía real, y quieren apoyar el proceso de recuperación económica. No piden ayudas, ni tratos de favor, sólo que no se carguen sobre su espalda nuevas obligaciones y exigencias onerosas. El momento está plagado de dificultades como las que les acabo de señalar. Su futuro y el de la economía española están en juego. Y la sociedad y, en particular su clase dirigente, debe ser consciente de que necesita un sistema financiero sano y sólido, capaz de cumplir con su función. Ponerlo en riesgo sería suicida, en particular en un momento en que la economía española necesita más que nunca que cada agente económico cumpla con su parte y su deber.

Pueden existir tentaciones de arrojar sobre los bancos nuevas cargas con escasa lógica y justificación, en un momento de creciente presión competitiva. Pero, si fuera así, se cometería un grave error. Los bancos no son el problema, sino parte de la solución. Mantener un sistema financiero en perfecto funcionamiento es responsabilidad, en primer lugar y sin lugar a dudas, de las propias entidades, pero también de reguladores, autoridades y de todos aquellos que conforman la opinión pública. Dejemos que los bancos hagan su función de financiar la economía. Los bancos están preparados, dispuestos y deseosos de hacerlo. Permitamos que lo hagan y les aseguro que nos les defraudarán.

Muchas gracias.