

# **Retos y oportunidades del sector bancario español en el marco de la Unión Bancaria**

**José M<sup>a</sup> Roldán Alegre**  
Presidente de la AEB

**Club de Directivos de Andalucía**  
Sevilla, 22 de enero de 2015

Debo comenzar mis palabras reconociendo que, si bien la primera intervención pública del año siempre supone un esfuerzo adicional, el tener la oportunidad de hacerla en esta maravillosa ciudad es un privilegio que elimina por completo ese esfuerzo hasta transformarlo en auténtico placer. Todo el mundo sabe ya, a estas alturas, de mi origen aragonés, turolense para más señas. Pero poca gente conoce que mi padre es andaluz de pura cepa, así que el 50% de mi material genético vibra cuando estoy en el Sur.

El comienzo del año es propicio para las reflexiones sobre el pasado reciente, y sobre lo que hay que afrontar en el año entrante. Y ésta es mi intención hoy: reflexionar sobre los hitos del año que dejamos atrás, pero sobre todo sobre los baches del camino que tenemos por delante. Porque, efectivamente, 2014 es el año que ha marcado el comienzo del proceso de recuperación económica y también el final de la reestructuración del sector bancario español. Pero ello no nos debe llevar a la relajación o el abandono: la profundidad y longitud de la crisis no sólo ha dejado una profunda huella en nuestra economía y en la sociedad, sino que cambia por completo los parámetros bajo los que veníamos funcionando antes de la crisis. Nada volverá a ser lo que fue, y el entorno en el que vamos a operar todos los agentes económicos va a ser mucho más exigente. No se trata de una actitud pesimista, fruto de los 7 años de crisis vividos sino, muy al contrario, como una llamada al realismo para que perseveremos en el camino correcto que hemos emprendido ya.

Para dejar las cosas más claras: es un hecho incontrovertido que lo peor de la crisis ha pasado ya, pero sería un error pensar que no queda nada por hacer para restañar las consecuencias de la misma. Muy al contrario, nos quedan años, si no décadas, de perseverar en el camino emprendido para reducir las vulnerabilidades de la economía española en aspectos fundamentales, como el paro, la deuda pública y el endeudamiento exterior.

Pero volvamos al año que dejamos. 2014 marca el final del proceso de recesión y de destrucción de empleo que ha durado seis años. En efecto, y aunque un crecimiento en el entorno del 2% puede parecer magro en un contexto histórico, no debemos olvidar que España es, entre los grandes países de la eurozona, el que exhibe un crecimiento mayor. Y, lo que tiene mayor valor, ese nivel de crecimiento del PIB está permitiendo una importante creación de empleo: ahora somos capaces de generar puestos de trabajo con tasas más moderadas de crecimiento, algo que no ocurría antes de la crisis.

Además, 2014 es el año en el que se ha demostrado que las reformas estructurales emprendidas en los últimos años, duras y costosas, están dando resultado. Permítanme que me centre en lo que es mi responsabilidad, el sistema financiero. La reestructuración del sector ha sido muy intensa, y ha conllevado no

sólo la transformación de una parte del sector, el de las cajas de ahorro, en bancos configurados como sociedades anónimas con accionistas titulares de voto, sino también una reducción importantísima del número de bancos que operan en España. Este proceso ha sido duro y exigente con todo el sector, y ha obligado a importantes aumentos de provisiones y capital realizadas, en el caso de los bancos de la AEB, sin ayudas públicas. Pero ese proceso está dando réditos, tanto coyunturales como estructurales. Coyunturales, porque se han dejado atrás las restricciones en la oferta de crédito, de modo que los bancos -los antiguos y los de nueva creación- están en disposición de financiar el proceso de recuperación económica. Estructurales, porque el sector que ha salido de la crisis es más eficiente (merced al menor número de entidades), con un gobierno corporativo similar en todas las entidades, y también más solvente y con mejor liquidez. Pero, sobre todo, con un modelo de negocio que nuestros bancos no han necesitado cambiar después de la crisis, que ha resistido bien los embates de ésta y que ha demostrado su valor económico y social, porque sirve a la economía productiva y los intereses reales de los clientes, con los que establece relaciones a largo plazo para prestar servicios de calidad a través de distintos canales.

Desde un punto de vista internacional, 2014 marca, probablemente, el final del proceso de re-regulación del sector financiero puesto en marcha tras la crisis. De Basilea II, por el que se exigía un capital de mayor calidad (acciones con voto y reservas) de tan solo el 2% de los activos ponderados por riesgo, estimados con modelos internos de las entidades en muchos casos, hemos pasado a Basilea III, donde esa exigencia aumenta hasta el 7%. Pero eso es sólo el principio: también se exige un capital total (Tier1 y Tier2), un capital de calidad (T1), otro de mayor calidad aún (Common Equity Tier 1 o CET1), unos colchones de capital por encima de los mínimos (el de conservación, el contracíclico y el que se exige a los bancos sistémicos), una ratio de liquidez a corto y a largo plazo, un límite al apalancamiento y una exigencia en materia de resolución (doble para los bancos internacionales). En suma, hemos pasado de una ratio de capital a diez indicadores distintos, y a la tradicional supervisión de solvencia se unen ahora la macroprudencial y la de resolución: los bancos se enfrentan a un panorama regulatorio exigente y complejo.

Pero, sin lugar a dudas, el hecho más relevante de 2014, y no sólo para el sistema financiero, es la puesta en marcha de la Unión Bancaria, con tres elementos definitorios: la supervisión prudencial de los bancos de la eurozona por parte del BCE, la creación de un Consejo de Resolución Bancaria Único y la instauración de un Fondo de Resolución Único. Aunque de los tres pilares de la Unión Bancaria el más relevante es, sin duda, la emergencia del BCE como supervisor de solvencia de los bancos de la eurozona, son probablemente los relativos a la resolución bancaria los que representan un cambio más profundo.

Hemos de reconocer que en el sistema financiero, tanto los intermediarios como los reguladores, tenemos la muy mala costumbre de españolizar demasiados términos ingleses con escaso respeto a la lengua. ¿Qué queremos decir con este

anglicismo de resolución bancaria? Que los bancos, como cualquier otra empresa, no pueden seguir operando cuando sus pasivos son mayores que sus activos. Y que, a diferencia de otras empresas, un proceso de liquidación ordinario no vale, y ello por varios motivos, de los que destacaré dos. En primer lugar, que los bancos deben operar con un capital mínimo, tal y como exigen las normas de solvencia bancaria, por lo que no sólo hay problemas si los pasivos superan a los activos, sino cuando la diferencia entre activos y pasivos es menor que los fondos propios mínimos exigidos. En segundo lugar, que el especial papel de los bancos en los sistemas de pagos, junto con la existencia de unos acreedores tan particulares como los depositantes, hacen que, de facto, un proceso concursal ordinario no sea trasladable a los bancos.

Antes de 2007, estos problemas se conocían pero no fueron abordados de manera específica en la regulación, lo que obligó al rescate de entidades con dinero público una vez desencadenada la crisis. Para evitar en el futuro las distorsiones que las dificultades de disolver bancos introduce, se ha puesto en marcha una regulación específica, que somete a las entidades con problemas a un proceso de resolución administrativa y que preserva la disciplina de mercado, sin provocar daños colaterales en la estabilidad financiera. Además, se encarga a un supervisor específico, el Consejo Único de Resolución para los bancos sistémicos de la eurozona, tanto de la planificación ex ante de esa resolución administrativa como de su ejecución ex post en caso de problemas, funciones que en España serán desarrolladas por el Banco de España y el FROB, respectivamente.

Una vez recordada esta importante novedad regulatoria y supervisora, es sin embargo la supervisión por parte del BCE de todos los bancos de la eurozona la que reviste un mayor valor simbólico y práctico. Porque no sólo cambia el supervisor de referencia, sino que la misma se realizará con una filosofía supervisora distinta a la aplicada por los supervisores nacionales, que incorpora las mejores prácticas de cada una de ellos. Por supuesto, esto no supone la desaparición del papel del Banco de España, sino que pasa a ser, por una parte, una pieza de un engranaje mayor (al igual que ocurrió con la puesta en marcha del euro) y, por otra parte y desde un punto de vista operativo, la pieza del engranaje de mayor tamaño para los bancos españoles.

Pero dejemos ya el año ya vencido y miremos al futuro. ¿Qué podemos esperar de 2015? En términos de coyuntura económica, las incertidumbres respecto al proceso de recuperación, básicamente geopolíticas y externas (como la evolución de Grecia o la crisis en Rusia), parecen ser menores que los elementos que pueden impulsarla.

Entre éstos últimos, cabe citar la favorable evolución de los precios del petróleo, con estimaciones de impulso al crecimiento del PIB mundial de medio punto de PIB, con una distribución asimétrica, claro está, entre países productores, que pierden y países importadores, que ganan. Además, y en el caso español, la especial dependencia energética de nuestra economía hace que el impacto sea

particularmente relevante: a los precios actuales la factura energética caería en nada menos que más de un punto de PIB. Esto es, familias y empresas disponen de un envidiable colchón de consumo e inversión, siempre, claro está, que la moderación en el precio del petróleo continúe durante 2015.

Pero éste no es el único elemento positivo. La depreciación del euro, la continuación de la moderación salarial, en un entorno de precios bajos, o la mayor disponibilidad de financiación a costes muy reducidos van en esa misma dirección de apuntalar el proceso de recuperación.

En cuanto a los riesgos a la baja, la evolución en Grecia es la que está sometida a mayor incertidumbre. Permítanme que dedique cierto tiempo a este asunto. La primera reflexión a realizar es que debemos esperar no sólo a los resultados del domingo, sino a las posiciones del nuevo gobierno griego. De momento, lo que sabemos es que la población griega apoya de manera mayoritaria la permanencia en el euro, así como lo hacen también los principales partidos políticos. Seamos claros: lo mejor para Grecia, para Europa y el euro es que se den las condiciones para su permanencia en la moneda única.

Ello no obsta para reconocer la situación tan distinta a la que se enfrenta la zona del euro en esta ocasión. No sólo tenemos economías más pujantes en los países que más sufrieron con la crisis (pensemos que el crecimiento en España ha sido en 2014 el mayor de los países grandes de la zona del euro), sino, sobre todo, se han producido una serie de cambios institucionales que han mejorado la gobernanza de la eurozona a corto, medio y largo plazo. Por lo tanto, estamos mejor preparados para hacer frente a posibles problemas.

Por tanto, la evolución de la economía va a favorecer, sin duda, tanto a las entidades bancarias como a sus clientes: familias y empresas. Las entidades, gracias a unos niveles de liquidez y solvencia más elevados, tendrán, tienen ya, una capacidad más que suficiente para atender la demanda de crédito solvente, aunque probablemente las cifras de crédito total seguirán mostrando cierta moderación en la medida en que el proceso de desapalancamiento de familias y empresas tiene aún que continuar en el futuro.

Las recientes medidas del BCE, en concreto el descenso de los tipos de intervención y las TLTROs, operaciones de financiación bancaria a largo plazo y ligadas al crecimiento del crédito al sector privado, no hacen sino apoyar esa mejora de las condiciones de financiación de la economía. A este respecto, hay que recordar que los bancos españoles han acudido con intensidad a estos nuevos esquemas de financiación.

Como ya he dicho en muchas ocasiones, los bajos tipos de interés atenúan las tensiones financieras de los agentes económicos más sobre-endeudados e impulsan las decisiones de consumo e inversión de los agentes con balances más saneados. Pero no debemos obviar el impacto que los bajos tipos de interés tienen

sobre los márgenes bancarios, deprimiéndolos. Esto es así porque el suelo, más de facto que de iure, de la remuneración de los depósitos es cero. Esto es, cuando los tipos bajan, el coste medio del pasivo baja pero en menor proporción que el tipo de activo, de los créditos. Si además estamos en unos entornos de tipos tan reducidos, esa diferencia entre créditos y depósitos se acentúa, y los márgenes se comprimen aún más.

Con volúmenes de crédito recuperándose, pero lenta y selectivamente, y márgenes cayendo, la presión sobre la cuenta de resultados es evidente. Sólo las menores necesidades de provisiones resultantes de la mejora del entorno económico y un continuado esfuerzo en materia de contención de costes aliviarán algo estas presiones sobre los beneficios.

Sin embargo, no son los niveles de beneficio absolutos los relevantes, sino la rentabilidad por acción, o el ROE. Y ello es así porque la provisión de capital por parte de los inversores viene asociada a un mínimo de rentabilidad requerida: nos referimos al coste del capital. En estos momentos el ROE se encuentra en niveles muy moderados, y si bien una disminución respecto de los niveles alcanzados antes de la crisis es no sólo lógica, sino razonable (al fin y al cabo los bancos son ahora instituciones menos apalancadas y más seguras), lo cierto es que todavía es necesario aumentar la rentabilidad a medio plazo.

Sobre el entorno regulatorio, al que ya me he referido, es preciso decir que los bancos tienen por delante un entorno regulatorio y supervisor exigente, redundante, complejo e incierto en muchos aspectos prácticos. Y seamos claros: entendemos perfectamente que la experiencia de la crisis, con unos costes sociales muy elevados, obligaba a reforzar la regulación y supervisión bancaria.

El nuevo enfoque regulatorio introduce unas importantes dosis de redundancia. Cierta reiteración es siempre saludable: si un sistema falla, los otros sistemas redundantes suplen el fallo. En sistemas complejos, como los aviones comerciales, es una estrategia que permite reducir accidentes, por lo que su aplicación al campo del sistema financiero no es en absoluto descabellado. Ahora bien, existen límites, y si bien una estrategia de “cinturón y tirantes” puede ser razonable, la adición de regulaciones basadas en ratios distintos (ya he mencionado los nueve que nacen de la reforma) y cada vez más complejos puede resultar contraproducente. Por ejemplo, la ratio de liquidez a corto exige a los bancos que posean un colchón de activos líquidos, y los más líquidos de entre todas las clases de activos son los títulos soberanos, los representativos de la deuda del gobierno, que son además los activos de menor riesgo. Pero la ratio de apalancamiento, por la que se exige un porcentaje fijo de capital independientemente del riesgo de los activos, penaliza las tenencias de activos de bajo riesgo. Las regulaciones no son sólo redundantes, sino en ocasiones contradictorias entre sí. Además, la multiplicidad de las mismas aumenta la complejidad a la hora de “pilotar” el banco, pues hay que tener en cuenta el efecto de cada transacción sobre cada uno de los ratios regulatorios. La regulación

compleja y redundante obliga a los gestores, en suma, a prestar una atención cada vez mayor a la misma, en detrimento de la necesaria dedicación a la gestión del negocio.

Porque, no nos olvidemos, necesitamos bancos solventes y líquidos, pero también rentables. Sin rentabilidad cualquier negocio privado languidece: si los accionistas bancarios no encuentran una rentabilidad adecuada, buscarán otros sectores donde invertir su dinero y los bancos, poco a poco, disminuirán de tamaño, la financiación de la economía real se debilitará y el crecimiento a largo plazo sufrirá. Unos bancos con rentabilidades razonables, por el contrario, son una garantía de una economía pujante. No hay éxito económico sin un sistema financiero sano y, por tanto, capaz de financiar el desarrollo.

En cualquier caso, el efecto más contraproducente de la reforma regulatoria es que sigue sin estar completada siete años después de haber comenzado este proceso. En concreto, aunque ya se conocen los principales rasgos de las normas de resolución bancaria, queda por definir cómo van a afectar éstas a los distintos bancos e incluso a los diferentes modelos bancarios. U, otro ejemplo, cómo se va a garantizar la integridad y homogeneidad en el uso de los modelos internos. O el impacto de la revisión del método estándar para el cómputo de capital (puesto que parece que se puede utilizar como referencia, e incluso suelo, en el cómputo del capital). O la revisión de las cargas de capital para las actividades de la cartera de negociación. Aunque lo que esté diciendo suene a jerga burocrática incomprensible, créanme cuando les digo que cada uno de estos elementos, y mucho más el conjunto de ellos operando entre sí, puede tener un impacto determinante sobre la viabilidad de distintos modelos de negocio. La incertidumbre regulatoria tiene que desaparecer en el corto plazo.

Este aspecto, el relativo a los modelos de negocio, es muy relevante. Resulta evidente que hay un buen número de modelos de negocio bancario (los de elevado apalancamiento, alto riesgo, excesiva complejidad, etc.) que ya no resultan viables tras la crisis y, sobre todo, la nueva regulación. También se acepta que Europa, con una mayor presencia de bancos financiando la economía real que los Estados Unidos, debe diversificar la financiación de la economía real promoviendo la financiación vía mercados y otros agentes no bancarios. Esto debería facilitar que los bancos reorientaran su estrategia de negocio en el medio plazo.

Ya hemos comentado que la incertidumbre no ayuda, sobre todo cuando un cambio de este tipo exige una planificación a largo plazo, y una cuidada ejecución multianual. Pero es que el entorno no es precisamente propicio.

Como ya hemos dicho, el entorno de tipos de interés históricamente bajos, y que pueden permanecer con nosotros una larga temporada, presionan muchísimo la cuenta de resultados. Por supuesto, el hecho de que la eficiencia de la banca española sea de las mejores a nivel internacional ayuda, sin duda. Pero si además es necesario replantear el negocio, la presión aumenta, puesto que cualquier

reestructuración, por limitada que sea, tiene costes en el corto plazo, que quedan más que compensados por los beneficios en el medio plazo. Por ejemplo, en España el descenso de empleados y oficinas de las entidades de depósito ha sido de un 25% y un 30% (respecto a 2008, año en el que se alcanzó el máximo), pero los gastos de explotación no han reflejado, de momento, ese descenso por el coste asociado a esos procesos. En el medio plazo, no obstante, y una vez que el proceso termine, tendremos entidades más eficientes y sólidas.

Pero si el entorno regulatorio y las lecciones de la crisis obligan a repensar los modelos de negocio bancarios, no constituyen sin embargo los únicos factores que inciden en éstos. En concreto, las tecnologías de la información, con su inmenso desarrollo en los últimos años, suponen un elemento de presión considerable que obligarán, sin duda, a reaccionar a los bancos.

Un primer frente es el relativo a los cambios en la forma de interactuar con los clientes. De manera creciente, la relación entre la entidad y los clientes se canaliza a través de los canales de internet. Y no se trata tan solo de un fenómeno generacional, sino que aumenta la proporción de clientes que operan en internet para cada segmento de edad. En suma, es imparable la tendencia. Esto no sólo obliga a las entidades a desarrollos informáticos que permita atender esa creciente demanda con eficacia, sino a hacer frente a los nuevos desafíos de seguridad que plantea todo este nuevo mundo. Además, obliga a repensar cuál es el papel que en este nuevo entorno operativo juegan las sucursales, el entorno tradicional en el que se llevaban a cabo las transacciones bancarias con el cliente.

El reto no es sólo conocer qué cambios se vienen encima. Es entender cuál ha de ser tanto la reacción adecuada y el momento idóneo para ponerla en marcha. Esto es, no reaccionar supone el declive, pero reaccionar demasiado pronto también lo puede suponer: no basta con verlo venir, sino que hay que saber cuándo reaccionar.

Pero un segundo frente es el que plantea la penetración en el ámbito de los servicios financieros de operadores tecnológicos. No es sólo su capacidad técnica la que hay que temer: a esa potencia tecnológica se une el hecho de que estos nuevos operadores no tienen plataformas preexistentes ("legacy systems") y por tanto pueden diseñar partiendo de cero las nuevas plataformas de servicios financieros. Los bancos, por el contrario, ya disponen de potentes, aunque costosas, plataformas, que han mostrado su efectividad en el pasado pero que habrá que optimizar para que puedan competir. El fenómeno no es nuevo: pensemos, por ejemplo, que una conocida plataforma de pagos vía internet lleva operando más de diez años ya. Y, además, no cabe esperar un efecto escalón, sino más bien una creciente presión competitiva. Además, los bancos tienen fortalezas que pueden explotar para hacer frente a esa creciente competencia: aquí podemos mencionar, para la banca española, sus fuertes plataformas informáticas y la potencial explotación de Big Data relativo a sus relaciones con clientes.



Abandonando ya el campo de las nuevas tecnologías, pero no así el de los potenciales competidores, un problema especialmente delicado es el del sistema financiero en la sombra, esto es, operadores no bancarios que financian riesgo de crédito con recursos ajenos o de terceros a plazos más cortos que lo de los activos, y con apalancamiento. No se puede ignorar que el arbitraje regulatorio y de capital es una realidad ineludible de los sistemas financieros. Si se aumentan las exigencias regulatorias sobre los bancos, habrá más riesgo de crédito financiado fuera del sistema bancario. Si se hace de manera estable, mediante recursos propios, puede ser hasta positivo, pues se diversifican las fuentes de financiación de la economía real. Pero la misma experiencia de la crisis nos ha demostrado que ciertos desarrollos del “shadow banking” pueden poner en riesgo la estabilidad financiera del sistema en su conjunto. Aunque no voy a extenderme más en este problema, que merecería una conferencia entera dedicada al mismo, es vital entender que el arbitraje regulatorio y de capital, combinado con la innovación financiera, pueden crear nuevas instituciones no bancarias que pongan en peligro al sistema en su conjunto. No basta con aumentar la presión regulatoria sobre los bancos: los poderes públicos han de garantizar que esa presión no lleva a relajaciones de estándares, de solvencia o de protección del consumidor, en segmentos emergentes de los mercados financieros.

Permítanme que vaya concluyendo: el año 2015 presenta oportunidades importantes para consolidar las mejoras vistas ya el año pasado. Aunque esa es, sin ninguna duda, una gran noticia para los distintos agentes económicos, incluidos los bancos, éstos siguen sometidos a importantes presiones. Algunas de éstas son coyunturales, como el entorno de bajos tipos de interés o las incertidumbres de una reforma regulatoria aún abierta, y otras más estructurales, como un entorno regulatorio mucho más exigente o el impacto de las tecnologías de la información. Pero todos debemos desear que los bancos españoles sepan leer el camino que se abre por delante, y que puede dar paso a un sistema financiero más robusto y con bancos más sólidos, eficientes y rentables. Al fin y al cabo, no hay economía sana y pujante que no tenga un sector financiero y bancario potente.

Muchas gracias.