

TRIBUNA ABIERTA

SOBRE MODELOS BANCARIOS

POR JOSÉ MARÍA
ROLDÁN ALEGRE

«Las lecciones aprendidas del pasado nos enseñan que debemos diversificar las fuentes de rentabilidad y fomentar la excelencia en la gestión y la promoción de una adecuada cultura bancaria. Esta es la vía del éxito»

LOS problemas aflorados en dos grandes entidades –una americana y otra europea– han reactivado el debate sobre qué modelo de negocio deberían adoptar los bancos después de la crisis. Esa fue la preocupación de fondo de las autoridades internacionales, con el Financial Stability Board a la cabeza, cuando en abril de 2009 se dispusieron a acometer una regulación del sistema financiero que evitara una futura crisis financiera o al menos amortiguara su intensidad y gravedad.

Casi una década después y tras el tsunami regulatorio sufrido, la cuestión del modelo, lejos de estar clara, aparece más confusa que nunca. Prueba de ello son las dos entidades antes citadas, cuyas crisis han puesto en solfa sus respectivos modelos de negocio, llamativamente opuestos, pues, mientras que la primera se dedica a la banca comercial, la segunda es un gran banco de negocios. Ante esto, nos preguntamos si existe realmente un modelo bancario viable a medio plazo.

Es evidente que en el actual entorno de tipos de interés negativos el negocio nuclear de los bancos, la transformación de plazos, carece de rentabilidad e incluso destruye valor, pues al fin y al cabo prestar a largo plazo con tipos ultrabajos financiándose con depósitos a corto no parece desde luego un buen negocio. En ese entorno, llama la atención la insistente apelación de algunas autoridades europeas a que los bancos revisen la sostenibilidad de sus modelos de negocio, gravemente dañados, en el caso de los bancos comerciales, por la política monetaria ultraexpansiva que esas mismas autoridades están desarrollando.

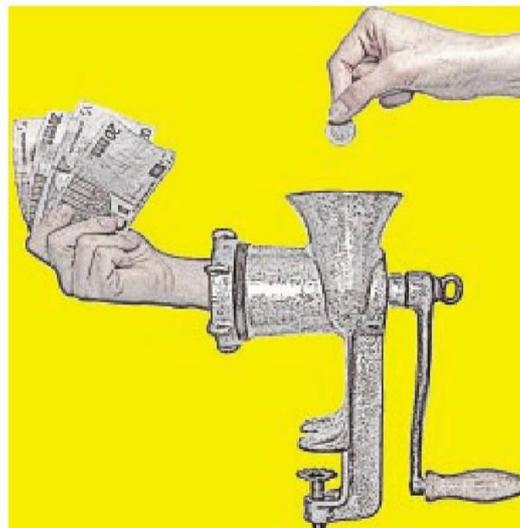
En este contexto, la pregunta que se plantean nuestras entidades –y que tal vez deberían formularse reguladores y supervisores– es si este episodio de destrucción de valor debe contemplarse como un fenómeno pasajero, que los bancos podrían superar ajustando sus estructuras, o bien se trata de un *new normal*, de carácter definitivo, ante el que los bancos comerciales no tendrían más remedio que renunciar a su negocio tradicional, la financiación de empresas y familias, ante la nula rentabilidad del mismo. Personalmente, apuesto por la primera hipótesis, pues es la única que permite vislumbrar una financiación de la economía real compatible con el crecimiento y el bienestar social. En todo caso, habrá que afrontar cambios para asegurar la viabilidad del sector bancario.

Los bancos de la AEB no temen los cambios. De hecho, no han hecho otra cosa que cambiar en los últimos cuarenta años. En la actualidad siguen adaptando sus estructuras al nuevo entorno económico y financiero. Y lo están haciendo más rápidamente y con mayor profundidad que sus rivales europeos. Nuestras entidades son conscientes de que sobrevivirán gracias a sus esfuerzos de control de gastos y de los servicios financieros no bancarios. También gracias a su adaptación a las

nuevas exigencias de la clientela y a una revolución tecnológica que promete cambiar las finanzas del siglo XXI. Adicionalmente, los bancos están afrontando un entorno regulatorio muy exigente y además asimétrico respecto a sus competidores cuasibancarios (*fintechs* y banca en la sombra). Una asimetría regulatoria que está siendo particularmente nociva para los bancos comerciales.

¿En qué posición se encuentra la banca española ante estos desafíos? Podemos afirmar que nuestro modelo de banca comercial, centrado en ayudar a los clientes a conseguir sus objetivos proveyéndolos de los servicios financieros que necesitan, es el adecuado. Y lo mismo se puede afirmar de la actividad internacional, ejercida mediante filiales que replican ese modelo comercial en sus países de destino.

Es un modelo que resistió bien la crisis en nuestro país, aunque no evitó que algunas entidades cayeran y desaparecieran. Por ello, la calidad de la gestión es la primera barrera frente a los problemas del negocio bancario. El modelo comercial no blinda frente a determinados comportamientos, como algunos que se vieron antes de la crisis: el monocultivo hipotecario, la concentración de riesgos en el sector inmobiliario o el desmesurado crecimiento del riesgo de crédito, espoleado por la entrada de un gran número de competidores en nuevos mercados.



PIEDRA

Ahora las presiones están asociadas a los bajos tipos de interés. Pero igualmente sería un error que esta presión sobre los márgenes bancarios llevara a estrategias de mayor asunción de riesgo, pues estas, si bien permiten una mejora en el corto plazo, afloran en problemas cuando los riesgos se materializan. Los gestores deben saber afrontar las presiones a corto plazo asociadas a la rentabilidad sin buscar atajos que pongan en peligro los logros del medio plazo. Es, probablemente, ese cortoplacismo el mayor riesgo al que se enfrentan los bancos y fue, sin duda, la causa última de la crisis de 2007.

En suma, las lecciones aprendidas del pasado nos enseñan que debemos perseverar en la dirección adecuada: diversificar las fuentes de rentabilidad y fomentar la excelencia en la gestión y la promoción de una adecuada cultura bancaria. Esta es la vía del éxito.

JOSÉ MARÍA ROLDÁN ALEGRE ES PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA