

efpa | *entrevista

AEB

El equipo que defiende los intereses del sector bancario

A pocas instituciones se le ha reconocido tanto poder en España como a la Asociación Española de Banca (AEB), que grupa a todos los bancos españoles y extranjeros que operan en nuestro país. A su vez, la AEB pertenece a la Federación Bancaria Internacional y es miembro con gran influencia de la CEOE. Por **RAFAEL RUBIO**.

Su primer presidente e impulsor en 1977 fue Rafael Termes, cuando la España financiera pertenecía a los "siete grandes" (Banesto, Central, Hispano Americano, Banco Bilbao, Vizcaya, Santander y Popular). Eran momentos en los que las entidades financieras buscaban fórmulas para conectar con la sociedad, con los partidos políticos recién legalizados, con las organizaciones sindicales. Termes logró aunar los esfuerzos de aquellos grandes bancos dejando a un lado los personalismos de figuras financieras tan importantes como Aguirre Gonzalo, Escámez, Boada, Asiaín, Pedro de Toledo, Botín y Valls. Venían tiempos de mayor competencia, protagonismo social, exigencias de comunicación y transparencia y el Consejo Superior Bancario que hasta entonces aunaba los intereses bancarios, no servía para esos cometidos. A Termes, que se mantuvo en la presidencia de AEB durante trece años, le seguirían José Luis Leal (1990-2006) y Miguel Martín (2006-2014). Desde marzo de 2014, preside esta asociación, que reúne ahora a 72 socios, José María Roldán.

Es la AEB la que se encarga, en nombre de sus asociados,



José María Roldán, en el centro, rodeado por Rocio Sánchez, Javier Rodríguez Pellitero (arriba a la derecha), José Luis Martínez Campuzano (abajo a la izquierda) y Juan Carlos Delrieu.

Una delantera de lujo

● **SON EL EQUIPO** de mando de la AEB, que no sólo defiende los intereses del sector sino que lo provee de los estudios necesarios para el mejor abordaje de sus muchos retos. Y es que, además, de las dificultades propias de la crisis y de su necesaria transformación, como dice José María Roldán "no hay sector más competitivo que el bancario, al menos en España. Cada entidad afronta estos tiempos tan duros, en especial después del parón del confinamiento, con sus propias fuerzas y estrategias". La AEB es un buen lugar para reflexionar sobre la evolución que podría tener el sector.

● **"FUSIONEST**. Tengo que decirte -dice Roldán- que es un medio para ganar rentabilidad, siempre que las operaciones tengan sentido económico. Por otro lado, el BCE empuja este proceso de consolidación. Lo ideal sería crear bancos paneuropeos, pero es casi imposible sin la existencia de un fondo de garantía de depósitos europeo. Por eso, desde la AEB no nos cansamos de instar a que se complete la unión bancaria europea, hoy más necesaria que nunca". ✦

de relacionarse con la administración pública, los partidos políticos, grupos parlamentarios, organizaciones sindicales, medios de comunicación para tratar de asuntos que afectan a los intereses del sector bancario. Es el encargado también de distribuir entre sus asociados las comunicaciones que la Administración Pública, las autoridades económicas o el Banco de España quieren hacer a sus asociados sobre normativas, petición de colaboración, recomendaciones de actuación...

Una de sus actuaciones más importantes es la negociación con los representantes sindicales del convenio colectivo. Al tiempo, realiza estudios de naturaleza legal o jurídica que sea de su interés para sus socios y elabora informes sobre la coyuntura económica y la situación de los mercados financieros en un momento en el que sólo las grandes entidades financieras pueden permitirse este tipo de estudios.

De la AEB depende a través de su fundación, el Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF), una institución que desarrolla varios cursos de formación académica en materia financiera y bancaria. ●

efpa | entrevista

Rafael Termes, el primer presidente de la AEB, defendió siempre que a la banca le venía bien tener clientes con una buena cultura financiera. Ahora la AEB impulsa cursos de educación financiera. ¿No aprovechó la banca durante un tiempo la escasa cultura financiera de los clientes?

No creo en absoluto que fuera así. Entre el cliente y su banco siempre ha existido una relación de confianza. ¿De lo contrario, cómo la gente les hubiera confiado sus ahorros durante tanto tiempo? Es cierto que antes la gente tenía poca cultura financiera, pero era muy prudente a la hora de endeudarse e invertir sus ahorros. Había una especie de sabiduría popular que decía que nadie da duros a peseta.

Todo eso ha cambiado radicalmente. En particular, a raíz de la última crisis, en la que las entidades se dieron cuenta de que tenían que hacer otro tipo de banca. Más transparente, más cercana al cliente, con todo tipo de canales, sobre todo digitales, para facilitar la vida a los consumidores. Una gigantesca transformación que es la que están haciendo los bancos españoles -y también muchos europeos- para ser parte de esta sociedad, que también ha cambiado radicalmente, y ponerse a su servicio. A nuestras entidades financieras realmente no les ha costado mucho "cambiar el chip" porque en su naturaleza de banca comercial está el servicio al cliente como razón primera y última de su existencia. El interés del banco y del cliente debe ser el mismo, sino es así, la entidad está abocada a su desaparición. La primera barrera de defensa para evitar problemas en el ámbito de normas de conducta es tener clientes exigentes y versados en finanzas.



José María Roldán
PRESIDENTE DE LA AEB

“Tras la anterior crisis, las entidades se dieron cuenta de que había que hacer otro tipo de banca”

¿Cómo ve el mapa bancario español de aquí a tres años tras la operación Caixa/Bankia?

Será un sector donde las tendencias actuales -consolidación, digitalización y apoyo a la sostenibilidad- se habrán materializado en gran parte. Probablemente habrá menos entidades bancarias clásicas (pero muchos más operadores on line), porque en una industria como ésta donde existen fuertes economías de escala, las fusiones son una de las pocas formas de obtener ganancias de eficiencia y rentabilidad. No es algo automático, porque las integraciones tienen sus costes y riesgos, pero es obvio que han sido fundamentales en la historia reciente de la banca española. Ojalá también dentro de tres años podamos ver un gran banco europeo funcionando como tal, pues sería la prueba de que la unión bancaria se ha hecho efectiva, también para el consumidor.

¿Con más cultura financiera se puede hacer comprender más fácilmente a los clientes que hay servicios por lo que es necesario cobrar?

Yo confío en ello y no me canso de repetir que el precio del servicio debe estar separado del precio del producto. Eso de subsumir la recuperación del coste de los servicios prestados en el margen de intereses nunca me ha gustado: es opaco y da lugar a subsidios cruzados entre clientes. Explicitar esos costes es lo que nos permite saber lo que estamos pagando y por qué lo estamos pagando. Es mucho más transparente y permite la comparabilidad. Y evita que el pequeño cliente, subvencione al grande. Tratamos de que ese mensaje llegue a los consumidores, pero lo cierto es que las comisiones provocan un gran rechazo en una sociedad que ha estado acostumbrada durante años a no pagarlas.

un lector empedernido con seria apariencia

De aspecto serio, con la imagen de un hombre que se ha curtido profesionalmente en las principales instituciones del mercado financiero español y europeo. José María Roldán (56) rompe esa falsa apariencia, a poco que se establece el menor vínculo, surge una gran capacidad de comunicación y un cierto sentido del humor, impropio de aquella primera impresión. La charla con él es grata y cuajada de anécdotas y referencias a sus numerosas y variadas aficiones: la lectura, la fotografía, la montaña. Turóense, preside desde hace seis años y medio de Asociación Española de Banca Privada (AEB), comenzó su carrera profesional (1989) en el Banco de España como

economista del Servicio de Estudios, allí donde se iniciaron quienes después están llamados a ocupar puestos relevantes del sector. Voló luego a Frankfurt (1994) al Instituto Monetario Europeo, precursor del BCE. Entre 1998 y 2000, fue miembro del Consejo de la CNMV. En 2001 fue nombrado Director General de Regulación y Estabilidad Financiera del Banco de España y miembro de su consejo ejecutivo. Fundó y fue el primer presidente del Comité Europeo de Supervisores Bancarios. Lector empedernido, devora documentos y todo tipo de prensa, lo que le permite una visión amplia de procesos y acontecimientos y no sólo del mundo económico y financiero. ✪

¿Por qué la Justicia europea y la española parecen haberse cebado en los últimos años con determinadas prácticas de las entidades financieras? ¿Se hicieron cosas mal en el sector?

Es cierto que, ya comenzada la crisis, se comercializaron algunos productos de una forma deficiente y poco transparente, porque algunas entidades se encontraron en un callejón sin salida. Por otro lado, la banca en España ha sido chivo expiatorio de todos los pecados que dieron lugar a la crisis del 2008: a los bancos no les ayudó nadie. En los últimos doce años nuestros bancos han hecho un gran esfuerzo por acercarse al cliente de otra manera. Es necesario reconocer este trabajo. La crítica es necesaria, pero el aplauso también, porque de lo contrario estaríamos diciéndoles a nuestras entidades que su esfuerzo por mejorar no merece la pena. ●



Javier Rodríguez Pellitero
SECRETARIO GENERAL DE LA AEB

“En esta crisis, se ve a la banca como clave para la solución de los problemas y no como causante de los mismos”

¿En qué consiste la labor de lobby de la AEB como representante de una parte importante del sector bancario español?

La AEB asume la representación de sus bancos socios frente a las distintas autoridades y administraciones públicas, recabando y trasladando la posición de estos en relación con las diferentes iniciativas de las autoridades, principalmente de orden normativo, aunque también de otra índole, como convenios de colaboración con las administraciones públicas.

¿La crisis del COVID-19 implicará cambios para la Asociación?

La situación generada por el COVID ha dado lugar a un periodo de trabajo muy intenso para la asociación en colaboración con nuestras entidades, que se han volcado, en beneficio de las familias y las empresas, en actuaciones en colaboración con las autoridades (líneas ICO, moratorias legales, adelantos de prestaciones) y muchas iniciativas propias sectoriales (moratorias privadas, supresión temporal de ciertas comisiones) e individuales (donaciones de fondos, de material sanitario). Estamos muy satisfechos porque la sociedad ha percibido el nivel de compromiso de los bancos con ella y con sus clientes.

¿Cómo desarrolla la AEB su labor de representar a todos sus miembros por igual cuando estos son tan heterogéneos?

La diferencia de tamaño entre entidades no supone una especial dificultad para el desarrollo de la labor de la AEB, puesto que todos los bancos socios se dedican a la misma actividad. Por ello, el impacto y las reacciones frente a las posibles iniciativas de los poderes públicos son similares, aunque su magnitud difiere en función del tamaño de la entidad. ●

efpa | entrevista

Rocio Sanchez Barrios

DIRECTORA DE PUBLIC POLICY DE LA AEB (BANCA, REGULACIÓN Y MERCADOS)

“La digitalización ha sido como si una puerta que estuviera entornada pasara a estar abierta de par en par”



Ha cogido esta crisis en mal momento a la banca?
La banca ha estado sometida a una fuerte reforma regulatoria como respuesta a la crisis financiera de 2008. Esto produjo un fortalecimiento de los niveles de capital y liquidez y, seguramente, contribuirá a que los riesgos por el deterioro de la situación, estén mejor cubiertos. Además, la respuesta contundente y ágil de las autoridades y, en particular, del BCE, ayuda a disipar los riesgos pasados de inestabilidad financiera.
¿Cómo va a afectar a su proceso de transformación digital la crisis causada por el Covid-19?
La crisis del Covid-19 ha acelerado el proceso de digitalización de la sociedad. Esto es aplicable al uso que los clientes bancarios han hecho de los canales digitales bancarios. En algunos casos, los clientes han utilizado



José Luis Martínez Campuzano

PORTAVOZ DE LA AEB

“La ciudadanía es consciente del esfuerzo que en la crisis está haciendo el sector bancario en España”

La imagen del sector bancario a nivel mundial se vio dañada durante los últimos años tras la crisis. ¿Tiene ahora una oportunidad para mejorarla?
La crisis sanitaria ha ofrecido una oportunidad a los bancos para servir a los ciudadanos y eso contribuirá a mejorar su imagen. Ahora, los bancos se esfuerzan en paliar los efectos negativos de la pandemia y allanar el camino de la recuperación. La ciudadanía es consciente del esfuerzo que está haciendo el sector bancario para que particulares, autónomos, pymes y empresas de mayor tamaño puedan seguir adelante, pese a los efectos de la pandemia y la situación de alarma.
Además de comunicar bien. ¿Qué precisa la banca española

Juan Carlos Delrieu Alcaraz

RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

“Las entidades bancarias españolas están volcadas en llevar a la práctica las finanzas sostenibles”



La crisis del Covid 19 retrasará el proceso hacia una economía sostenible y se lo pondrá más difícil al sector financiero en su importante papel de captar recursos para tal fin?
Las finanzas sostenibles van a jugar un papel trascendental en la recuperación económica, que deberemos hacer compatible con la reconstrucción de un mundo más respetuoso con el medio ambiente. Lo peor que podría ocurrir es que releguemos este objetivo a un segundo plano por temor a que la sociedad malinterprete nuestro orden de prioridades. Es más, a la sensibilidad medioambiental causada por los riesgos derivados del cambio climático, debemos unir ahora un mayor foco en los temas sociales. El momentum es ahora.

por primera vez esos canales, y en otros simplemente se ha profundizado en ellos. Es como si una puerta que estuviera entornada pasara a estar abierta de par en par.
El posible impulso de la transformación digital ¿Aboca al sector a reducir aún más el número de trabajadores y oficinas?

La digitalización no es un proceso sectorial sino generalizado. Y se pueden producir muchas sinergias entre sectores que, por nuestra parte, estamos fomentando. Por ejemplo, estamos defendiendo un marco regulado de intercambio de datos, también entre empresas de diferentes sectores. El primer beneficiado de ese marco será el cliente, porque se podría personalizar mucho y hacer más eficaz la oferta de servicios. El ajuste en oficinas y trabajadores está

vinculado con el proceso de transformación digital. Es parte de la modernización económica y lo importante es gestionarlo al ritmo más adecuado.

¿Está Europa preparada para los problemas que puedan plantear los bancos más débiles?

La recesión tendrá un impacto sobre la calidad de los balances bancarios, obligando a hacer provisiones que absorberán los márgenes sin descartar que sean insuficientes. Será clave saber si son problemas puntuales en las entidades más frágiles o si pudieran tener un efecto sistémico. Uno de los grandes avances tras la crisis anterior fue el diseño de un marco europeo de resolución de crisis, una autoridad competente y un fondo de resolución comunitario. Son herramientas para ser usadas desde una perspectiva comunitaria. ●

para que sea más respetada?

Es una cuestión de tiempo que se reconozca la labor de la banca. De momento, los consumidores confían en sus respectivas entidades, si bien como sector aún la percepción no es lo buena que debería ser. Para ello, no hace falta más que trabajar a largo plazo pensando en el interés del cliente, mejorando la oferta de productos y servicios y hacerlo de una forma fácil y transparente. También es importante que los bancos, para desarrollar su labor, cuenten con unas normas claras y estables a lo largo del tiempo.

¿Una mayor educación financiera en España ayudaría a que se tenga en mayor consideración la labor que hace la banca?

La AEB realiza un gran esfuerzo desde hace algunos

años para mejorar la educación financiera a través del programa Tus Finanzas. Tu Futuro que tiene vocación de largo plazo. Pero es necesario que toda la sociedad se involucre para promover la educación financiera entre los niños, cuanto antes se comience, mejor.

¿Considera que los bancos españoles han prestado la importancia necesaria a la labor de comunicación con la sociedad?

Puedo garantizar que todas las entidades, la AEB también, han dedicado muchos esfuerzos a mejorar la comunicación con la sociedad. Estamos utilizando todo tipo de medios, desde los más tradicionales, como la prensa escrita, radio y televisión, a las redes sociales, donde somos muy activos. ●

¿Cree usted que los bancos españoles están convencidos y comprometidos con la necesidad de apostar por unas finanzas sostenibles?

Nuestras entidades están totalmente volcadas en llevar a la práctica este concepto de finanzas sostenibles. Este compromiso se traduce en iniciativas como la firma de los Principios de Banca Responsable y el Pacto de Acción por el Clima, a los que se adhirió el sector bancario español en el marco de la COP25 en diciembre de 2019. Ambos acuerdos suponen un firme compromiso por alinearse a la Agenda 2030 y al Acuerdo de París con objetivos específicos y públicos. La creación del Centro de Finanzas Sostenibles y Responsables, FinResp, es otra iniciativa que debe marcar el camino del cambio.

Usted se ha manifestado a favor de aprovechar el talento de los seniors. ¿No cree que en el sector bancario se ha desaprovechado mucho de ese talento?

La banca está en un profundo proceso de cambio que exige encontrar un equilibrio entre lo físico y lo digital para atender las exigencias de los clientes y adaptarse a un entorno muy competitivo. El problema no es del sector, que lleva muchos años sabiendo conjugar crisis y ajustes con una fuerte capacidad de resiliencia, sino de la economía española que no se puede permitir el lujo de descapitalizarse al discriminar al talento por su edad. Sin embargo, los empleados de banca que han sufrido algún tipo de ajuste en años de crisis están perfectamente capacitados para contribuir con su experiencia, conocimiento y disponibilidad. ●