

**22.11.2019**

**El sector bancario en la encrucijada: retos y perspectivas**

VIII Foro Empresarial/Diario Vasco, Laboral Kutxa y EY

Margarita Delgado  
Subgobernadora

---

Quisiera agradecer a El Diario Vasco su amable invitación para hablar hoy en esta tribuna del Foro Empresarial, ante una audiencia tan distinguida en la que, para variar, hay bastantes más empresarios que banqueros. Por otro lado, estoy encantada de escapar de Madrid por un día, sobre todo si es para visitar una ciudad tan especial como San Sebastián.

Quería aprovechar esta oportunidad para compartir con ustedes algunas reflexiones sobre el pasado y futuro del sector financiero en nuestro país. Trataré de extraer algunas lecciones de la severa crisis financiera que hemos padecido y de los profundos cambios regulatorios y sociales que ha acarreado. Por último, me referiré al tipo de reformas que, a mi juicio, deben introducir las entidades en su modelo de negocio para poder afrontar el entorno actual, cada vez más competitivo y difícil.

### **Crisis y reconversiones**

Las crisis son periodos de cambio radical, en los que casi todo se pone en cuestión, pero creo que todos compartiremos que, si se resuelven de un modo adecuado, permiten transformar la realidad para afrontar el futuro desde una situación de fortaleza.

Un buen ejemplo lo tenemos en el proceso de reconversión industrial, iniciado a principios de los años 80 del siglo pasado. La reconversión afectó dolorosamente al viejo tejido productivo industrial de nuestro país. Como saben mejor que yo, la reconversión afectó también de modo especial a determinadas zonas del País Vasco, obligando, por ejemplo, a cerrar industrias de la importancia de Altos Hornos de Vizcaya que, durante gran parte del siglo pasado, fue la mayor empresa de España. Como testimonio de aquel periodo, hoy todavía sigue en pie el Alto Horno nº 1 de Sestao, declarado bien cultural en 1995.

El proceso de reconversión fue sin duda traumático y dejó tras de sí consecuencias sociales y económicas indeseadas.

Es importante que la sociedad no olvide el pasado, pero siempre sin dejar de mirar al futuro. En este sentido, es evidente que, pese a las dolorosas consecuencias iniciales, la reconversión sirvió para transformar positivamente la economía. Si miramos atrás ahora, creo que pocos de los presentes dudarán de que el tejido industrial actual del País Vasco es mucho más sostenible que el que existía hace 40 años.

No solo eso; mirando las cifras medias de crecimiento de Euskadi desde los años 90 del pasado siglo y las últimas cifras de paro disponibles, creo que aquella transformación de la economía solo se puede calificar como una historia de éxito. De hecho, de acuerdo con los datos de la última Encuesta de Población Activa, Guipúzcoa es hoy la provincia de España con menor tasa de paro.

Parte del mérito de este éxito será sin duda de los poderes públicos, que deben establecer las condiciones que favorezcan el crecimiento económico sano. También el sector bancario tiene un papel muy relevante que jugar en la buena marcha de la economía, al favorecer la asignación racional de recursos financieros. Pero, indudablemente, la mayor parte de este éxito se debe atribuir a la actividad empresarial.

Creo que hoy contamos en la sala con representantes de los tres grupos que acabo de citar, pero hay una mayoría de empresarios, así que, posiblemente, coincidirán conmigo en

que desarrollo económico, creación de riqueza y empleo de calidad vienen necesariamente de la mano de la iniciativa empresarial.

La labor de los poderes públicos y del sector financiero es, sin duda, importante, pero nada se puede lograr sin que compañías y empresarios individuales empeñen sus recursos, esfuerzo y trabajo, arriesgando en muchas ocasiones su reputación y patrimonio, para crear la riqueza de la que se beneficia el conjunto de la sociedad. Por tanto, desde un organismo público como el Banco de España, no puedo sino agradecerles la labor que realizan cada día.

Si analizamos la evolución reciente del sector bancario, creo que la transformación que ha experimentado en la última década solo se puede calificar como una verdadera reconversión, ciertamente no industrial, pero reconversión al fin y al cabo.

Tras el estallido de la crisis, la banca española ha llevado a cabo un intenso proceso de saneamiento, recapitalización y reestructuración. Todo ello se ha producido en un contexto de corrección de los desequilibrios estructurales que se habían acumulado en los balances bancarios durante la etapa expansiva previa a la crisis.

La importancia del ajuste producido, tanto en volumen de actividad como en importe del crédito al sector privado residente, es mayúsculo. Desde los máximos de junio de 2009, en los que el *stock* de crédito rozó los 1,8 billones de euros, se ha producido una reducción de más de 600.000 millones.

Tras el periodo de crecimiento desaforado que precedió a la crisis, el endeudamiento de las familias y las empresas no financieras ha pasado a estar en línea con la media europea, corrigiéndose también la excesiva dependencia de la financiación exterior<sup>1</sup>.

Lógicamente, la reducción del crédito se ha traducido en un menor negocio bancario que también ha tenido como reflejo 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, siendo el impacto más llamativo el ocurrido en las antiguas cajas de ahorros<sup>2</sup>, y el número de oficinas bancarias ha disminuido en más de un 40 % (unas 20.000) mientras que el número de empleados ha descendido más de un 30 % (unos 90.000 menos).

Pese a que el esfuerzo ha sido evidente, es posible que el proceso de consolidación no se pueda dar todavía por finalizado. En todo caso, cabe subrayar que, en términos comparativos, nuestro grado de avance es muy superior al de países de nuestro entorno.

Por otro lado, en paralelo a este proceso, durante los últimos cinco años el sector ha logrado mejorar notablemente su situación en parámetros básicos como la calidad de sus activos o sus niveles de rentabilidad y solvencia.

Estoy convencida que los representantes de las entidades coincidirán conmigo en que el entorno en el 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 persistencia de tipos de interés

---

<sup>1</sup> En concreto, la posición deudora neta de la economía ha pasado de suponer el 100 % del PIB en 2014 hasta situarse en el 77,1 % en 2018.

<sup>2</sup> Sólo han sobrevivido 2 cajas de ahorro, transformándose otras 7 en bancos.

negativos, que presionan los márgenes, y 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. En la segunda parte de mi intervención hablaré sobre los cambios que, a mi juicio, deben introducirse en el modelo de negocio bancario como respuesta a este difícil entorno. Pero permítanme que, antes de hablar del futuro, comparta con ustedes algunas reflexiones respecto al pasado.

### **Lecciones de la crisis bancaria**

Ya he señalado el papel clave de la iniciativa empresarial para lograr la creación de riqueza. No obstante, también es cierto que, para poder desarrollarse, la actividad empresarial precisa financiación, y que ésta depende de la banca, al menos en ausencia de mercados de capitales profundos<sup>3</sup>.

¿Por qué el papel de la banca sigue siendo muy relevante para lograr un desarrollo económico sano y sostenible? Pues porque al analizar y evaluar el riesgo antes de la concesión de financiación, el sector bancario actúa como un filtro esencial para el funcionamiento de la economía, permitiendo la correcta asignación de los recursos financieros disponibles al discriminar aquellos proyectos con alta probabilidad de éxito de aquellos que no son viables a medio plazo.

Naturalmente, se pueden producir errores en esa evaluación del riesgo. De hecho, es inevitable que se produzcan, incluso en aquellas entidades que mejor gestionan el riesgo de crédito. Unos estándares de concesión excesivamente estrictos pueden actuar como un freno a la innovación y el crecimiento, pero debemos reconocer que a los supervisores nos tiende a preocupar más el caso contrario; cuando los estándares de concesión se relajan excesivamente se acaban financiando demasiados proyectos inviables.

En este sentido, la crisis nos ha vuelto a recordar alguna lección que nunca debimos olvidar. La financiación de proyectos de dudosa viabilidad es, a medio plazo, un pésimo negocio para todos: lo es para el cliente, que ve comprometido su futuro por una mala decisión personal o empresarial. Sin duda, lo es también para el banco, que tiene que soportar las pérdidas de un préstamo dudoso. El sistema judicial también sufre las consecuencias, al aumentar su carga de trabajo, lo que dificulta su funcionamiento. Por último, lo es para la sociedad en su conjunto, al dejar dolorosas secuelas en forma de despidos y desahucios.

Estarán pensando que esta lección es básica. Bueno, ciertamente lo es, pero también es cierto que en plena expansión económica, particularmente cuando esta expansión se prolonga en el tiempo, es fácil olvidarnos de ella.

Por otro lado, no debemos menospreciar la presión ejercida por la competencia y las expectativas de mercado. La aplicación de unos estándares estrictos implica la obligación de decir “no” en muchas ocasiones ante solicitudes de financiación, lo que en momentos álgidos de crecimiento tiene muy mala prensa y resulta difícil de asumir por la entidad que

---

<sup>3</sup> En la UE se está tratando de desarrollar el denominado mercado de capitales unido (CMU) pero aún estamos lejos de poder contar con un canal de financiación verdaderamente alternativo a la banca, salvo para las grandes empresas.

dice “no”, particularmente si la competencia está siendo laxa en la concesión de riesgo. Por otro lado, el crecimiento desbocado del crédito y la consiguiente acumulación de desequilibrios no tiene consecuencias negativas aparentes durante una etapa expansiva, sino que permite mejorar la rentabilidad de las entidades, retroalimentando la toma de riesgo.

En ocasiones, el propio supervisor puede caer en esa falsa sensación de seguridad, crecimiento y beneficio que solo nos estaría conduciendo al desastre. Quisiera subrayar este punto: debemos evitar a toda costa caer en esta trampa. Tanto supervisores como reguladores debemos mirar las cosas siempre en negativo. Así dicho parece un poco triste; en la vida es casi obligatorio ser optimista y, desde un punto de vista económico, sin optimismo la actividad se ralentiza y las inversiones se detienen; el índice de confianza empresarial es una variable clave de la economía.

Pero siendo esto cierto, la regulación debe redactarse sin perder nunca de vista lo que sucede en época de crisis. Por ejemplo: la evaluación de determinados activos inmateriales, o la cantidad de capital necesario deben hacerse contemplando un contexto estresado. Evidentemente, la supervisión debe realizarse bajo una perspectiva similar.

Por tanto, cabe plantearse cuáles han sido los cambios introducidos en la regulación prudencial y en el marco institucional de supervisión y resolución, para evitar que situaciones del pasado vuelvan a suceder.

### **Nuevo marco regulatorio**

Comenzando por la regulación y, más en concreto, por la normativa de solvencia, el marco de capital de Basilea ha sido reformulado en su práctica totalidad para incorporar las lecciones de la crisis.

Los cambios normativos han afectado a todos los elementos que configuran la conocida ratio de capital: (i) la definición de capital en el numerador es mucho más exigente, aumentando su calidad y capacidad de absorción de pérdidas a la vez que se endurecen las deducciones por activos inmateriales; (ii) en el denominador se ha fortalecido el modo en que los riesgos bancarios se traducen en activos ponderados, introduciendo también cautelas respecto al uso de modelos internos; por último, (iii) el propio nivel exigible de la ratio ha subido considerablemente, contemplando “colchones” adicionales para, entre otros, cubrir los riesgos que presentan las entidades sistémicas.

La práctica totalidad del marco prudencial ha girado tradicionalmente en torno a esta ratio. No obstante, la crisis ha mostrado que centrarnos solamente en una métrica puede ser contraproducente. Se han introducido otros elementos complementarios al clásico de la solvencia relativos a la liquidez o al grado de apalancamiento de las entidades. También se han implementado límites y restricciones a la política retributiva de las entidades de crédito, con el objetivo de corregir o, al menos, paliar determinados incentivos perversos.

### **Nuevo marco institucional de supervisión**

Además de la regulación, la supervisión ha cambiado también de modo radical. Desde el punto de vista institucional hemos abrazado una supervisión verdaderamente europea, como paso fundamental hacia una Unión Bancaria que dote de una mayor seguridad al

conjunto del sistema financiero europeo, favoreciendo con ello un crecimiento sostenible de la economía.

Como he manifestado en otras ocasiones, aún nos queda camino por recorrer para completar la Unión Bancaria; contamos con dos pilares ya constituidos: los mecanismos comunes de supervisión y resolución, pero nos falta aún el tercero: un fondo garantía de depósitos verdaderamente europeo. En todo caso, la dirección del proyecto es clara y parece que se podrían estar dando los pasos para alcanzar un acuerdo que desbloquee este tercer pilar básico de la Unión<sup>4</sup>.

### **Supervisión micro y macroprudencial**

A pesar de todos estos cambios institucionales creo que el papel básico de la supervisión sigue siendo esencialmente el mismo. La supervisión bancaria ha sido, y sigue siendo, eminentemente preventiva. Nuestra capacidad de acción como supervisores es muy limitada una vez que la crisis bancaria ha estallado.

Al inicio de mi intervención me he referido al proceso de reconversión y redimensionamiento que el sector bancario ha llevado a cabo en los últimos 10 años. Dicho proceso ha sido necesario debido a fallos en la gestión de muchas de las entidades así como en las previsiones económicas que se manejaban. Pero, lamentablemente, es reflejo también de un fallo en la evaluación de riesgos por parte del supervisor y de la carencia de instrumentos adecuados.

Algo que resulta particularmente perturbador es el hecho de que las entidades no incumplieron en ningún momento la normativa de solvencia durante la formación de nuestra burbuja inmobiliaria. Como acabo de señalar, la normativa ha cambiado con objeto de corregir y evitar determinados incentivos, pero no es en absoluto descartable que se puedan volver a acumular desequilibrios estructurales en los balances de la banca tal y como ocurrió durante la etapa previa al estallido de la crisis.

En este contexto surge la denominada política macroprudencial, que complementa la supervisión tradicional, también llamada microprudencial. La política macroprudencial tiene como objetivo potenciar la estabilidad financiera mediante la prevención y mitigación de los denominados riesgos y vulnerabilidades de carácter sistémico, evaluando también la existencia de potenciales desequilibrios o sobrevaloraciones que puedan afectar a un sector determinado. Por tanto, los riesgos se pasan a evaluar de un modo agregado.

Desde 2014 el Banco de España ya realiza esas tareas de identificación y seguimiento de vulnerabilidades en el sistema financiero y cuenta también con la posibilidad de introducir colchones anticíclicos de capital. No obstante, hemos adquirido recientemente la posibilidad de usar herramientas adicionales a la mera activación los colchones de capital. Estas herramientas son mucho más específicas, y deben permitir actuar de modo focalizado en el segmento de crédito dónde se puedan concentrar desequilibrios.

---

<sup>4</sup> También resulta importante el impulso de la denominada Unión de Mercado de Capitales, que resultaría complementaria a la Unión Bancaria a la hora de favorecer la integración y el desarrollo de un mercado financiero verdaderamente europeo.

Por supuesto surgen dos preguntas:

- ¿Cómo detectar la acumulación excesiva de desequilibrios?
- ¿Cuándo debemos actuar para corregirlos?

Quiero resaltar que este tipo de medidas son muy novedosas, incluso se podría decir que su aplicación está todavía en pañales. Las metodologías para detectar sobrevaloraciones o desequilibrios están todavía en desarrollo, junto a los criterios a seguir a la hora de activar y desactivar estas medidas.

No obstante, ello no debe ser excusa para no actuar. Se nos ha dotado de unas herramientas que hubieran sido muy útiles para corregir o paliar la crisis que hemos padecido. Evidentemente debemos actuar con responsabilidad, pero también con prudencia.

### **Cambios en el marco de resolución**

Algo que también nos ha recordado la crisis es que, pese a todos los esfuerzos, las crisis de entidades puntuales pueden seguir ocurriendo. Particularmente, en un entorno tan complicado como el actual, por lo que debemos contar con los mecanismos adecuados para evitar una transmisión o contagio al resto del sistema, a la vez que minimizamos el riesgo de tener que usar fondos públicos.

En consecuencia, el marco de resolución y liquidación de entidades ha sido también modificado de modo radical. La planificación de la resolución por parte de las propias entidades es un elemento clave de este nuevo marco. Parece claro que un entorno de crisis no es el más propicio para la improvisación. Aunque cada crisis sea distinta y resulte casi imposible anticipar todas las circunstancias que pueden acaecer, todo lo que se haya trabajado de antemano ayudará en el proceso de gestión de cada crisis individual.

El otro elemento clave se refiere al cambio de paradigma de resolución, pasando del rescate “externo”, en gran medida a través del uso de fondos públicos (*bail-out*) al rescate “interno”, soportado por los accionistas y acreedores de la entidad (*bail-in*). Este último elemento ha implicado la introducción de los nuevos requerimientos de “pasivos elegibles”, conocidos como MREL por sus siglas en inglés.

Evidentemente, la emisión de estos pasivos elegibles es difícil para entidades con limitado acceso a los mercados, a la vez que añade presión a la cuenta de resultados. En este sentido, parece que la creciente solvencia de las entidades podría reducir algo esta presión, ya que a mayor nivel de ratio de capital CET1, cabe observar unos menores costes de emisión de deuda.

### **Cambios a introducir por las entidades**

Tras cubrir todas las transformaciones ocurridas en los marcos regulatorio, supervisor y de resolución, permítanme que me refiera brevemente a los cambios que no dependen del sector oficial, sino que solo pueden acometer los propios bancos.

Creo que tanto supervisores como supervisados operamos con un objetivo común: ambos queremos que las entidades sigan abiertas, dando servicio a su clientela y contribuyendo

al desarrollo económico. En cualquier caso, las claves de la sostenibilidad del negocio bancario en el largo plazo están en las manos de las propias entidades.

Quisiera hablar de alguna de esas claves internas. En concreto, me referiré a la gobernanza, así como a aquellos aspectos en los que se debe incidir a la hora de replantear el modelo de negocio bancario.

## **Gobernanza**

Como saben las entidades, la gobernanza es un tema que está recibiendo una atención creciente por parte del supervisor. No se trata en absoluto de algo nuevo. Sin embargo, ha adquirido una importancia crucial a raíz de la crisis.

En un momento complicado desde un punto de vista del negocio tradicional de la banca, con una gran presión en márgenes y entrada de competidores no bancarios, es relativamente sencillo que la mejora de la gobernanza se vea como algo secundario; quizá deseable, pero no una prioridad.

Evidentemente, la mejora de la gobernanza no contribuye en el corto plazo a ensanchar los ingresos o a controlar los costes; antes al contrario, puede implicar la necesidad de contratar personal con determinado perfil o acometer reformas que pueden suponer costes adicionales.

¿Por qué entonces esta fijación supervisora? La gobernanza es una de esas claves fundamentales a las que antes me refería que permiten asegurar la viabilidad del negocio a largo plazo. No es, desde luego, una condición suficiente para dicha viabilidad, pero creo firmemente que sí se trata de una condición necesaria.

Sin una adecuada gobernanza, las entidades no pueden gestionar los conflictos de interés inherentes a la actividad bancaria. El más evidente de ellos sería el que se produce entre la búsqueda de beneficio a corto plazo y la sostenibilidad y viabilidad de la entidad en el largo. Un triste ejemplo lo tenemos en el crecimiento desaforado del crédito que se produjo, junto con el debilitamiento en los estándares de concesión, antes del estallido de la crisis.

## **Modelo de negocio y relación con la clientela**

En este mismo contexto de sostenibilidad del negocio a largo plazo, querría reflexionar sobre la reputación de las entidades y el modelo de relación con la clientela. La banca, tanto o más que los supervisores, se enfrenta al reto de recuperar su imagen ante la opinión pública y su reputación ante la clientela, cosa que resulta complicada mientras afloran casos del pasado.

Durante los últimos años, la normativa de protección a la clientela ha cambiado de modo significativo, en paralelo con la evolución de la sociedad. Ambos elementos implican un claro incremento del nivel de exigencia en cuanto a la transparencia, diligencia, rigurosidad y honestidad que se espera de la banca. Un buen reflejo de esta nueva manera de actuar se encuentra en la reciente Ley de crédito inmobiliario.

Podríamos afirmar que hemos pasado de la regulación de la transparencia formal a la regulación de conducta, lo que implica que prácticas consideradas adecuadas en el pasado

han dejado de serlo. Algo muy positivo de este enfoque es la mejora de la seguridad jurídica, que permite cimentar la reputación futura del sector.

Al igual que sucede en el caso de la gobernanza, se trata de un elemento que resultará clave a medio y largo plazo, aunque en el corto implique renunciar a determinado tipo de negocio.

Por supuesto, para que se implante con éxito es fundamental que se produzca un cambio cultural en el conjunto de la organización, para lo que se debe contar con el apoyo decidido de la alta administración y de los equipos gestores de las entidades. De nuevo, hablamos de gobernanza como precondition para que se produzca el cambio.

Por ser positivos, creo que se observa un cambio de actitud en las entidades, pese a que quede mucho por hacer. En este sentido, el pasado ejercicio se observó una caída de las reclamaciones presentadas. Según la *Memoria de Reclamaciones 2018* del Banco de España el número de reclamaciones tramitadas el año pasado ha descendido más de un 50 % en relación a las de 2017.

### **Finanzas sostenibles**

Otro cambio evidente en la sociedad es el relativo al llamado reto medioambiental. Es palmario que existe una creciente concienciación social en relación a la contaminación y sus potenciales efectos sobre el clima. De hecho, según una reciente encuesta del Real Instituto Elcano, el 97 % de los españoles está de acuerdo en que el cambio climático existe y un 92 % cree que los humanos somos sus principales responsables.

Desde un punto de vista regulatorio, la transición ecológica está ganando visibilidad e importancia en la agenda de los organismos financieros internacionales. Existen multitud de iniciativas oficiales en este momento. En el ámbito de la UE destaca el plan de acción sobre finanzas sostenibles y en nuestro país, debemos referir el anteproyecto de Ley de Cambio Climático.

En el entorno de los bancos centrales destacan los trabajos de la *Network for Greening the Financial System* (NGFS), cuyo objetivo fundamental es el de impulsar el papel del sector financiero en el cumplimiento de los Acuerdos de París.

Evidentemente, el cumplimiento de estos objetivos implica necesariamente cambios muy sustanciales en nuestro modelo productivo, que afectaran prácticamente a todos los agentes económicos. Creo que, de nuevo, debemos emplear aquí la palabra reconversión.

Pese a no formar parte de los sectores con altas emisiones contaminantes, el sector bancario puede y debe jugar un papel importante para tener éxito en el reto de la transición ecológica.

Al inicio de mi intervención hablaba sobre el papel fundamental de la banca como filtro necesario para discriminar los proyectos económicos viables. Del mismo modo, si las entidades incorporan a su análisis los riesgos derivados de la transición ecológica, pasan a convertirse en motor del cambio al favorecer que llegue financiación a aquellas actividades que, además de ser económicamente rentables, contribuyan a la transformación sostenible de la economía.

La consideración de los factores de sostenibilidad en las inversiones es un cambio muy relevante que ya está sucediendo. Cada vez más entidades se están sumando a iniciativas de banca ética o responsable, adhiriéndose a principios internacionales. También se están fomentando el desarrollo de los llamados “bonos sostenibles”, muy demandados por inversores.

Conviene no olvidar que, conforme al plan de acción de la UE antes citado, para lograr los objetivos en materia de clima y energía se estima que se precisará una inversión anual de alrededor de 180.000 millones de euros durante el periodo 2021-2030. Como se suele señalar, la transición ecológica acarreará riesgos que el sector deberá controlar y gestionar, pero también oportunidades que la banca debe aprovechar.

### **Cambio tecnológico**

Permítanme que me refiera brevemente a un elemento que surge cada vez que se discute el futuro del modelo de negocio bancario. Por supuesto, estoy hablando de la tecnología. El cambio tecnológico es un tema fundamental para afrontar el futuro pero, a la vez, es un tema que está ya totalmente presente.

Debemos ser conscientes de que la adaptación tecnológica exige realizar significativas inversiones en sistemas, lo que es difícil en un contexto de reducción de costes. No obstante, estas inversiones hoy serán clave para la cuenta de resultados futura. La mayoría de transacciones bancarias en nuestro país se sigue realizando a través de cajero automático y ventanilla, pero el porcentaje de usuarios *online* crece todos los años. Conforme a esta tendencia, el potencial de ahorro de costes es significativo.

Con independencia de estos potenciales ahorros de costes, lo cierto es que la tecnología debe formar parte esencial de la reflexión sobre el modelo de negocio de las entidades y su sostenibilidad en el largo plazo.

Las entidades cuentan con una fortaleza muy significativa en esta nueva era digital. Naturalmente estoy hablando de los datos de la clientela, materia prima básica de esta cuarta revolución industrial. Se suele hablar mucho de la parte transaccional, la calidad de las *apps* y la experiencia del cliente, pero, sin negar su importancia, quiero resaltar que es aún más trascendente focalizar esfuerzos en el cambio tecnológico “interno”.

Es esencial que las entidades sean capaces de extraer, explotar y analizar los datos de su clientela. Evidentemente esta información debe usarse en las decisiones sobre concesión de riesgos y en la fijación de precios.

En un entorno tan competitivo como el actual, las entidades deben discriminar cada transacción en términos de riesgo y coste. Es evidente que la banca precisa repercutir los costes y riesgos asumidos en cada nueva operación, por lo que la política de precios debe incorporar esa información. También es fundamental analizar la rentabilidad conjunta para cada cliente.

En este campo queda muchísimo potencial de mejora. De hecho, no está totalmente demostrado que se esté explotando adecuadamente la información para trasladar el riesgo subyacente al precio. Esta deficiencia de gestión parece ser común para muchos bancos

de la eurozona, así que, por hacer una lectura positiva, diría que nos hallaríamos ante una “palanca” clara para mejorar la eficiencia bancaria.

Como conclusión, quiero subrayar que no es lo mismo contar con la información que ser capaz de explotarla. Esta última cuestión será crítica en el futuro. Si la banca no aprovecha esta ventaja hoy, otros competidores nuevos lo harán mañana.

## **Conclusiones**

Permítanme concluir. Desde 2009 el sector bancario ha atravesado un drástico proceso de reestructuración y ajuste, una verdadera reconversión que ha permitido reducir su sobrecapacidad y purgar, en gran medida, los excesos cometidos en el periodo de acumulación de desequilibrios que precedió al estallido de la crisis.

La regulación, supervisión y resolución bancarias han pasado también por otro proceso de transformación radical, incorporando lecciones y pasando a tener un ámbito verdaderamente europeo. Se nos ha dotado a los supervisores de herramientas macroprudenciales, que deberemos usar de modo responsable y prudente.

Conviene no olvidar el pasado si queremos construir un futuro mejor.

La reconversión industrial resultó traumática y dejó profundas huellas en el País Vasco, algunas de las cuales son aún visibles, pero permitió sentar las bases sobre las que se ha desarrollado su economía actual. Del mismo modo, el proceso traumático que ha atravesado el sector financiero debe servir como “campamento base” para escalar hacia el futuro.

El nuevo entorno, extremadamente competitivo y difícil, obliga a revisar el modelo de negocio bancario para responder a la nueva realidad económica, tecnológica, medioambiental y social. Sólo así se podrán sentar unas bases sólidas de futuro.

Muchas gracias, Eskerrik Asko.