

10.07.2019

Discurso de apertura

Los retos actuales del sector financiero / KPMG

Margarita Delgado
Subgobernadora

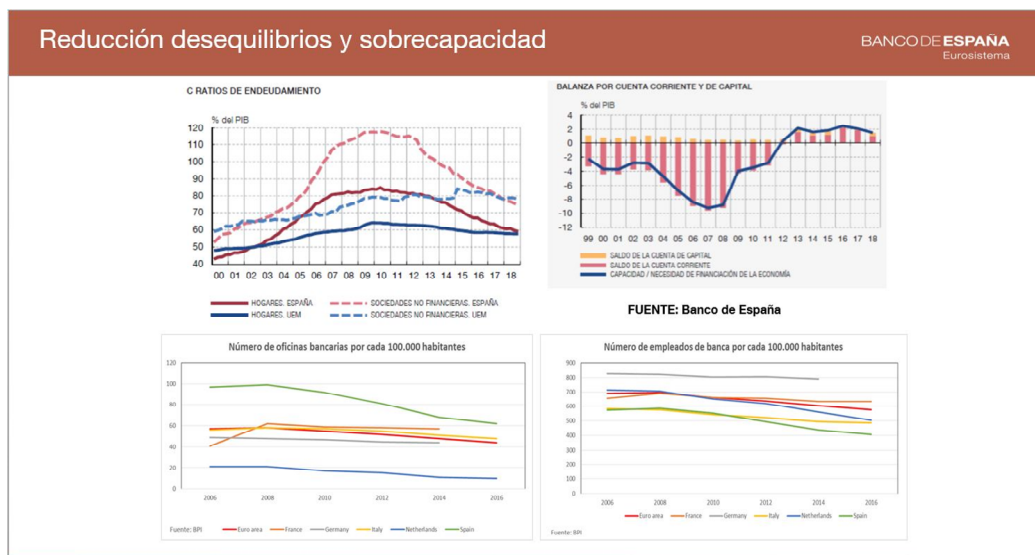
Buenos días y muchas gracias a KPMG por la oportunidad de poder inaugurar este encuentro sobre los retos actuales del sector financiero.

Conforme a la RAE, un reto es un objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, que constituye un estímulo y un desafío para quien lo afronta. Creo que los retos a los que se enfrentan nuestras entidades cumplen perfectamente con esta definición; desde luego, no son nada fáciles ni sencillos de acometer y también parece claro que deben afrontarse con la suficiente motivación. Los retos a los que me refiero son bastante conocidos y, en general, compartidos por todos.

Como supervisores siempre estamos incidiendo en dos: la mejora de la rentabilidad y de la solvencia. Considero que la rentabilidad y la solvencia deben estar relacionadas. Sin una rentabilidad adecuada no se puede generar capital de manera orgánica ni retribuir al accionista, lo que a su vez impide captar nuevos recursos apelando al mercado. Sin capital, el crecimiento del negocio se ve limitado, presionando a la baja la rentabilidad de las entidades.

Quisiera resaltar que, a mi juicio, se trata de dos retos finalistas, es decir: no se pueden alcanzar directamente sino como consecuencia del logro de objetivos intermedios, a los que me referiré a lo largo de mi intervención y que se resumen en otro reto: transformar el modelo de negocio.

Evolución desde el estallido de la crisis



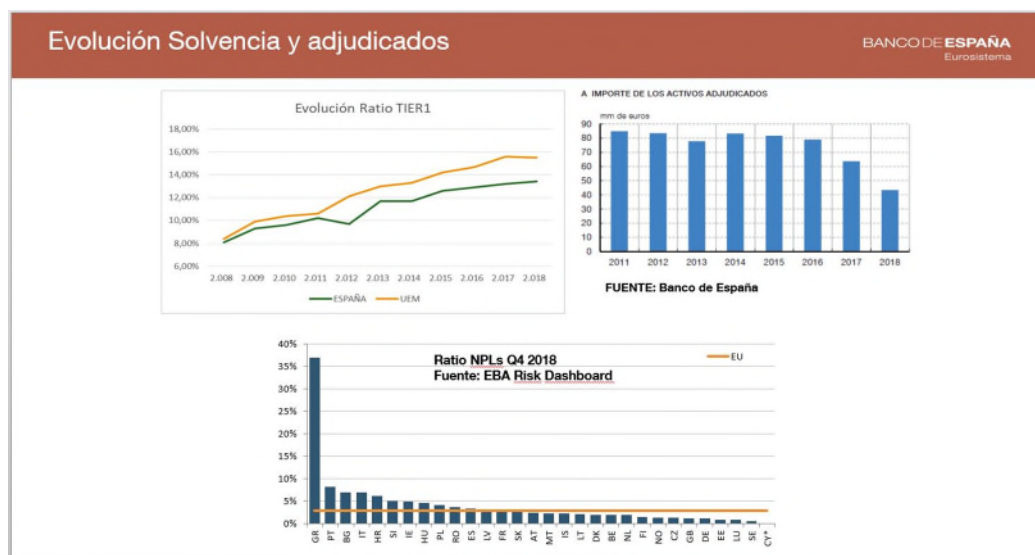
Es justo subrayar que, tras la crisis, la banca española ha llevado a cabo un intenso proceso de saneamiento, recapitalización y reestructuración que, en los últimos cinco años, ha mejorado notablemente la situación del sector en parámetros básicos como la calidad de sus activos o sus niveles de rentabilidad y solvencia.

Todo ello se ha producido en un contexto de corrección de los desequilibrios estructurales, acumulados en los balances bancarios en la etapa expansiva previa a la crisis. Cabe argumentar que la formación de dichos desequilibrios tuvo como causa y, en gran medida,

como efecto, un elevado exceso de capacidad en el desarrollo del negocio de las entidades de depósito españolas.

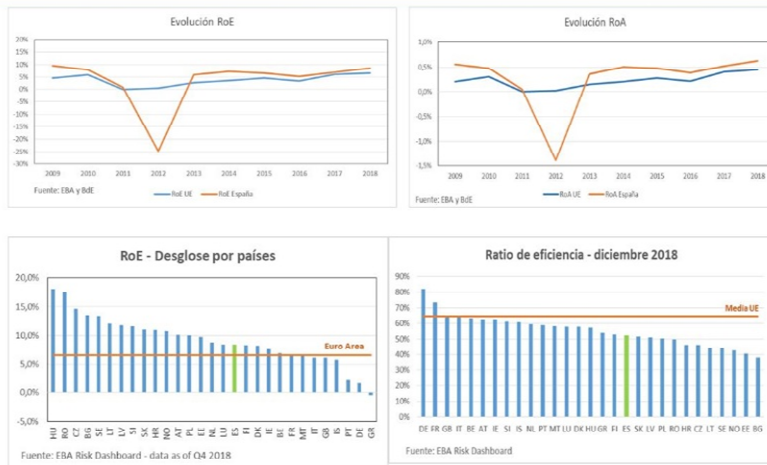
Podemos observar la importancia del ajuste producido, tanto en el volumen de la actividad bancaria, como en el volumen total de crédito al sector privado residente. Desde los máximos de junio de 2009, en el que el stock de crédito alcanzó, prácticamente, el nivel de los 1,8 billones de euros, hasta la actualidad, se ha producido una reducción en su volumen de casi un 40%, o lo que es lo mismo, más de 600.000 millones. En términos de PIB hemos pasado a estar en línea con la media europea. También se ha corregido la excesiva dependencia de la financiación exterior; en concreto, la posición deudora neta de la economía española ha pasado de suponer casi el 100% del PIB en 2014 hasta situarse en el 77,1 % del PIB en 2018.

El proceso de consolidación, que se inició en 2009, ha traído como consecuencia 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, de las cuales sólo han sobrevivido dos, si bien otras siete se han transformado en bancos. También resulta paradigmática la evolución en el número de oficinas bancarias, que se ha reducido en más de un 40% (unas 20.000) y la del número de empleados, que lo ha hecho en más de un 30% (unos 90.000 trabajadores menos).



En este entorno de ajuste sustancial del negocio, la banca ha logrado mejorar su situación de solvencia y la calidad de sus balances. El ratio medio de capital TIER 1 ha pasado de suponer el 8,1% en 2008 hasta alcanzar el 13,4% a finales del pasado ejercicio. Asimismo, las entidades han sido activas en la venta de sus activos no productivos, préstamos dudosos y adjudicados, lo que ha permitido reducir los volúmenes muy considerablemente. Esta desinversión de activos no productivos se ha realizado en un contexto de crecimiento económico que, sin duda, ha ayudado en el proceso. Pero creo que es importante subrayar que la presión supervisora también ha tenido una influencia destacable en esta mejora.

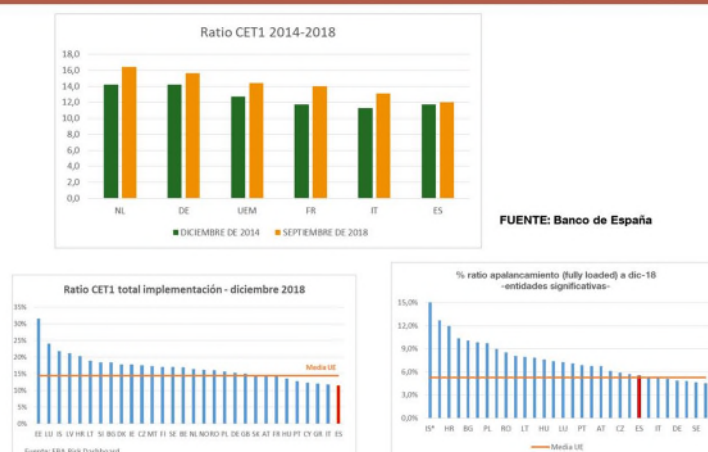
En el gráfico se puede observar claramente cómo el volumen de NPLs ha disminuido casi en exclusiva durante los dos últimos ejercicios. A mi entender, a publicación de la guía del SSM en marzo de 2017 y de su adenda un año después ha tenido mucho que ver en ello.



En lo que se refiere a los resultados, una vez dejado atrás el bache del año 2012, la banca presenta una rentabilidad que se mueve en el entorno del 0,55% y del 7,2% medida sobre activos y sobre capital, respectivamente.

Como resultado de todos los esfuerzos que he mencionado antes, la banca española está en una situación mucho más sólida, y presenta en estos momentos indudables fortalezas comparativas respecto a sus rivales europeas, fundamentalmente en lo que concierne a su rentabilidad y eficiencia.

Como puede observarse, la rentabilidad, medida tanto en términos de RoA como de RoE es superior a la media europea. Si analizamos la eficiencia media, constatamos que nuestros bancos presentan claramente menores gastos de gestión en relación a sus ingresos que sus competidores europeos, particularmente los de los grandes países de la Eurozona.



Lamentablemente, estos puntos fuertes no cambian nuestra situación en relación a los niveles medios de solvencia comparativos.

Es cierto que los supervisores estamos siempre presionando en relación a los niveles de capital; ese es nuestro papel. Las entidades suelen protestar por esta creciente exigencia de capital que, según la queja más extendida, parece no tener fin y puede conducir a la restricción del crédito. Se hace también referencia, no sin razón, a la baja densidad de activos ponderados por riesgo de muchas entidades europeas debido a un uso más extendido de modelos internos.

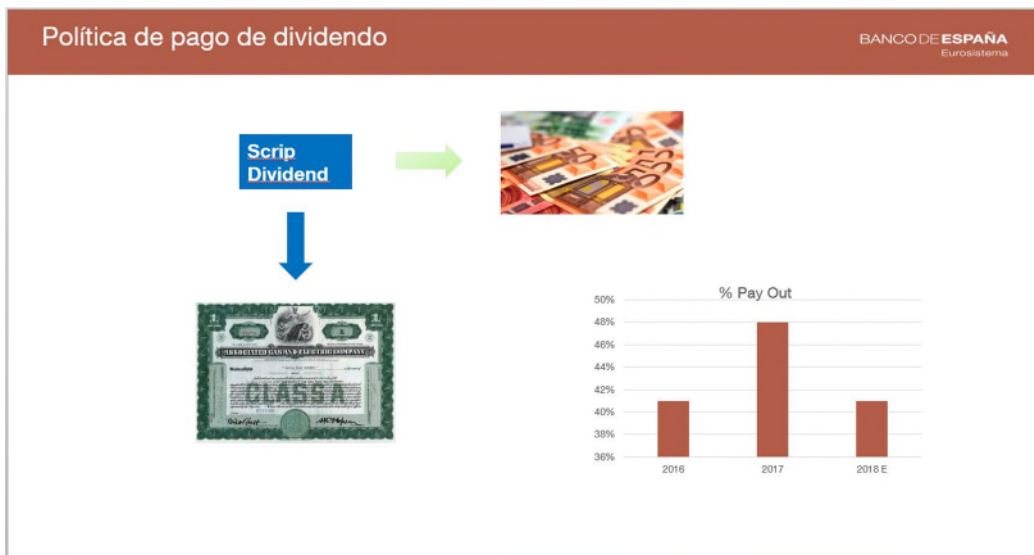
Ya he señalado en alguna ocasión que nuestra banca presenta fortalezas comparativas. Por ejemplo: estamos en mejor situación que la media del sector en Europa en términos de apalancamiento; además, el bajo uso de modelos internos por parte de la banca española permite reducir la volatilidad de los requerimientos de capital, a la vez que propicia que nuestras entidades no se vean afectadas por la introducción del suelo de Basilea III, conocido como "Output floor". No obstante, no comparto el resto del análisis del sector.

Quisiera indicar que un nivel de capital elevado no es una debilidad, ni una desventaja. Puede sonar a broma lo que acabo de afirmar, pero la realidad es que alguien que leyera por primera vez algunas manifestaciones podría llegar a la conclusión que elevar los niveles de solvencia acarrea toda clase de problemas. Como dije al inicio de mi intervención, rentabilidad y capital deben venir de la mano, pero el estancamiento en los ratios de solvencia se ha producido en un contexto de caída sostenida del crédito, no de incremento del mismo.

Si analizamos la variación observada en los ratios de capital CET1 desde la puesta en marcha del SSM, podemos constatar que en 2014 la banca española presentaba unos niveles medios de solvencia inferiores a la media europea, pero muy similares a los de la banca francesa o incluso superiores a los de la italiana. Sin embargo, al final de este periodo, nuestras entidades muestran niveles claramente inferiores a los de ambos países. Algo que debería hacernos reflexionar sería por qué nuestras entidades que, de partida, presentaban niveles de solvencia más bajos que la media europea y que, además, han mantenido una rentabilidad media superior a su grupo comparativo durante este periodo, no sólo no han reducido la diferencia de partida en los niveles de solvencia, sino que ésta se ha acrecentado. A diferencia del resto de entidades, los bancos españoles no han sido capaces de compensar con aumentos de capital o reservas, la erosión en CET1 producida por la entrada en vigor gradual de Basilea III.

Parece claro que nuestra banca considera que, desde el nacimiento del SSM, se ha sido muy exigente respecto a sus necesidades de capital, pero, si se me permite decirlo, mirando la evolución comparativa, me pregunto qué pensarán las entidades en el resto de países de la Eurozona que sí han reforzado significativamente sus ratios de capital. Por otro lado, creo relevante destacar que, a diferencia de España, la mayoría de los países de nuestro entorno ha activado- o ha anunciado la activación- de colchones anticíclicos de capital, lo que puede explicar parcialmente el incremento en sus ratios de solvencia.

Política de dividendos



Conviene recordar de nuevo que la vía más evidente de refuerzo del capital viene a través de la generación orgánica de reservas, lo que me lleva de nuevo a resaltar la importancia de la rentabilidad y, relacionada con esta última, la política de retribución del capital. Cada entidad debe articular esta política de retribución teniendo en cuenta sus necesidades de capital presentes y futuras.

Ya he comentado en alguna ocasión que, a mi juicio, se da una excesiva rigidez en el reparto de dividendos, que han funcionado más como una retribución fija que como un verdadero reparto del rendimiento, variable, de cada ejercicio.

En este sentido, una posibilidad que las entidades han utilizado en diversos momentos ha sido la de emplear el denominado “scrip dividend”, que permite que la retribución al accionista se realice a través de la entrega de nuevas acciones emitidas, en vez de hacerlo en efectivo.

Esta política permite aunar la necesaria retribución del capital con la generación orgánica de mismo, si bien acarrea inevitablemente una cierta dilución del beneficio por acción, como por otro lado sucede siempre que se realizan ampliaciones de capital. Es responsabilidad de cada entidad valorar estos aspectos a la hora de fijar su política de retribución al accionista.

Implementación de Basilea III



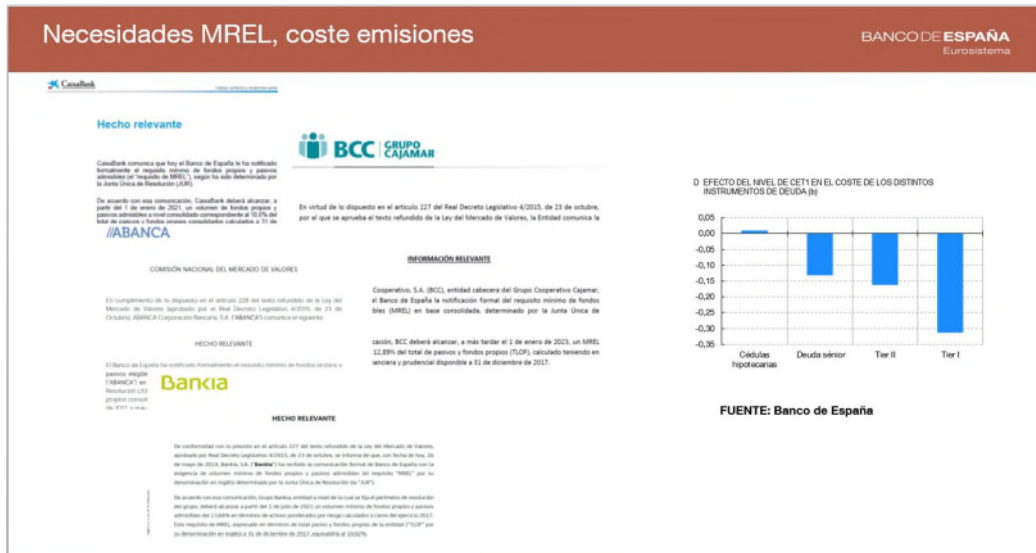
Me he referido antes a la necesidad de que las entidades planifiquen sus necesidades futuras de capital, ya sea como consecuencia de su previsión de negocio o de cambios normativos. En este sentido, la importancia de reforzar, en la medida de lo posible, los niveles de capital actuales debe leerse en el contexto del reto –uno más– que supone la entrada en vigor de la fase final de Basilea III.

La EBA publicó la semana pasada una actualización del impacto estimado que tendrá la implementación de los elementos pendientes de Basilea III en las entidades de la Unión Europea (UE). Conforme a esta estimación, los Activos Ponderados por Riesgo (APRs) se incrementarán, en el conjunto de la UE, en un 24,4%, lo que implica 135.000 M. adicionales de capital para responder a las nuevas necesidades. Por supuesto, cabe matizar estas cifras que, no debemos olvidar, reflejan estimaciones hechas bajo hipótesis conservadoras y asumiendo que las entidades no ajustan sus portafolios para reducir su impacto.

La propia EBA indica que las necesidades se reducirían hasta los 58.700 M. si las entidades decidieran retener todo su beneficio durante el periodo transitorio. Las reformas no afectarán por igual a todas las entidades. Los bancos grandes, en particular aquellos que usan modelos internos (IRB), serían los más afectados, limitándose el impacto a un incremento del 11,3% de APRs para los bancos medianos y de sólo un 5,5% para los más pequeños.

El principal impacto vendrá por la aplicación del suelo regulatorio para aquellos activos ponderados por riesgo calculados conforme a modelo interno. Como ya he indicado, el menor uso de modelos IRB por parte de nuestras entidades permite que no se vean afectadas por este concepto. No obstante, otros cambios, como los nuevos marcos de riesgo operacional y de Credit Valuation Adjustment (CVA), o la introducción de cambios en el enfoque estándar, sí afectarán a nuestros bancos, que deben prepararse para absorber los nuevos requerimientos.

MREL



Otro reto al que se enfrentan las entidades proviene de la introducción de los nuevos requerimientos de “pasivos elegibles”, conocidos como MREL por sus siglas en inglés. Como bien conocen, la introducción del MREL es consecuencia de un cambio de paradigma en la resolución de crisis, por el que se ha pasado del “bail out” al “bail in”. El objetivo es asegurar que los bancos cuentan en su balance con suficientes pasivos no garantizados, ya sean recursos propios o deuda “bailable”, si me permiten usar la expresión, como para evitar el uso de dinero público en caso de quiebra.

La Junta Única de Resolución (JUR) ha establecido los objetivos de MREL para cada entidad significativa a nivel europeo, comunicando también el plazo máximo disponible para cubrir esas necesidades, que deberán alcanzarse mediante crecimiento orgánico de determinados pasivos y nuevas emisiones. Resulta primordial que cada entidad planifique de modo adecuado las emisiones a realizar.

En este contexto, conviene recordar que el tipo de características que presentan estos pasivos los hacen poco adecuados para su distribución entre la clientela minorista. Como hemos tenido ocasión de comprobar en algún caso del pasado reciente, la tenencia de estos títulos por parte de particulares acarrea problemas en un contexto de crisis, convirtiéndose incluso en un obstáculo para la “resolubilidad” de la entidad, que es precisamente lo contrario de lo que perseguía la norma en origen. El Banco de España está decidido a evitar que este tipo de situaciones del pasado se vuelvan a producir, no debemos volver a caer en los mismos errores.

Por estos motivos, el reto de cubrir estas emisiones es mayor para aquellas entidades de tamaño más reducido, que tienen escasa presencia en los mercados y una mayor orientación al segmento minorista.

Creo que es importante que los bancos, en particular aquellos con menor acceso a los mercados, aprovechen aquellas ventanas temporales en las que aumenta el apetito inversor por este tipo de activo para anticipar en la medida de lo posible el calendario de emisión.

Un último aspecto que quería destacar se refiere al coste de estas emisiones y del pasivo en general. En el último Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España se muestra el resultado de un estudio sobre bancos europeos que concluye que, a mayor nivel de ratio de capital CET1, menores costes de emisión de deuda.

Este efecto aumenta a medida que el instrumento de deuda se asemeja a un instrumento de capital. Como puede observarse en el gráfico, si el ratio CET1 aumenta un punto porcentual, es esperable una reducción de un 0,3% en el coste de emitir instrumentos que computan como Tier I. El efecto es menor, aunque significativo, de en torno a 0,13-0,16%, para instrumentos Tier II o para deuda senior.

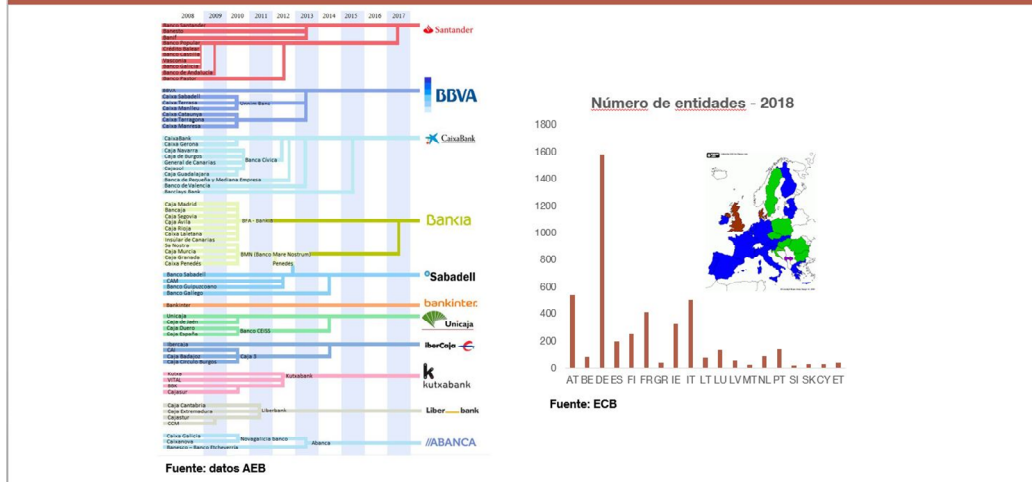
Los resultados son, a mi juicio, perfectamente lógicos y racionales. Evidentemente, un mayor ratio de capital supone una garantía para aquellos tenedores de deuda ubicada en los siguientes tramos de prelación de crédito. Como consecuencia de ello, los inversores están dispuestos a comprar deuda a unos tipos inferiores a los que exigen a entidades que presentan niveles de CET1 inferiores.

Como ya he indicado, presentar un nivel de capital elevado no es una desventaja. Además de computar como MREL, es obvio que un nivel alto de capital permite reducir el coste de financiación de la entidad, mejorando también su rating externo y su acceso a los mercados.

Mejora de la rentabilidad

Aparte de la mejora de la solvencia, existen otras palancas que pueden ayudar a mejorar la rentabilidad. En primer lugar, es importante ahondar en la reducción de los activos improductivos. Como ya he señalado, las entidades han logrado reducir significativamente sus carteras de préstamos dudosos y activos adjudicados, aunque seguimos por encima de las cifras que registran el resto de bancos de la Unión europea y el nivel sigue siendo claramente superior al previo a la crisis.

Como bien dice su nombre, estos activos son “improductivos”. Pero además, su mantenimiento acarrea unos elevados costes en términos de recursos humanos, financieros y, para el caso de inmuebles, tributarios y de mantenimiento. Evidentemente su venta permite reducir costes y liberar recursos, financieros y humanos, que pueden ser empleados para otras actividades productivas.



En este entorno de márgenes reducidos y elevada competencia, las fusiones bancarias aparecen como una alternativa para ganar competitividad. Las fusiones, o quizá debería decir su ausencia a la vista del pasado reciente, ocupan siempre un lugar destacado en los titulares de la prensa. A este respecto querría remarcar lo que ya he señalado en otras ocasiones: las fusiones pueden ser una vía para ganar en eficiencia y rentabilidad, pero son operaciones muy complejas, cuyo plan de negocio debe valorarse adecuadamente.

Como ya he indicado, hemos experimentado una reducción del 30% en el número de entidades que existían en 2009. Más recientemente, hemos visto que en ausencia de un contexto de crisis aguda, muchas de las operaciones corporativas anunciadas no llegan a consumarse, mientras que, en algunas de las que se terminan produciendo, se siguen observando problemas de integración durante años.

Nuestra labor en un entorno como el actual es asegurarnos de que cualquier proceso de fusión lleve a la creación de una nueva entidad más solvente, con un modelo de negocio sólido, que permita reducir costes estructurales y, en definitiva, genere valor en su conjunto. Debemos por supuesto valorar estos mismos aspectos para el caso de eventuales fusiones transfronterizas en Europa. La ausencia de este tipo de fusiones puede verse como una señal de que la Unión Bancaria no está funcionando como debería. Es cierto que varios elementos de la unión bancaria siguen faltando, entre ellos, y de manera destacada, el Fondo de Garantía de Depósitos Común (EDIS). También es verdad que la regulación que afecta al sector sigue siendo todavía demasiado heterogénea entre distintos países. No obstante, parece que la propia sobrecapacidad del sector bancario estaría actuando como una barrera de entrada para entidades de otras jurisdicciones, dado que la ganancia potencial de costes y sinergias derivadas de la eliminación de duplicidades de redes y servicios sucede principalmente en las fusiones nacionales.

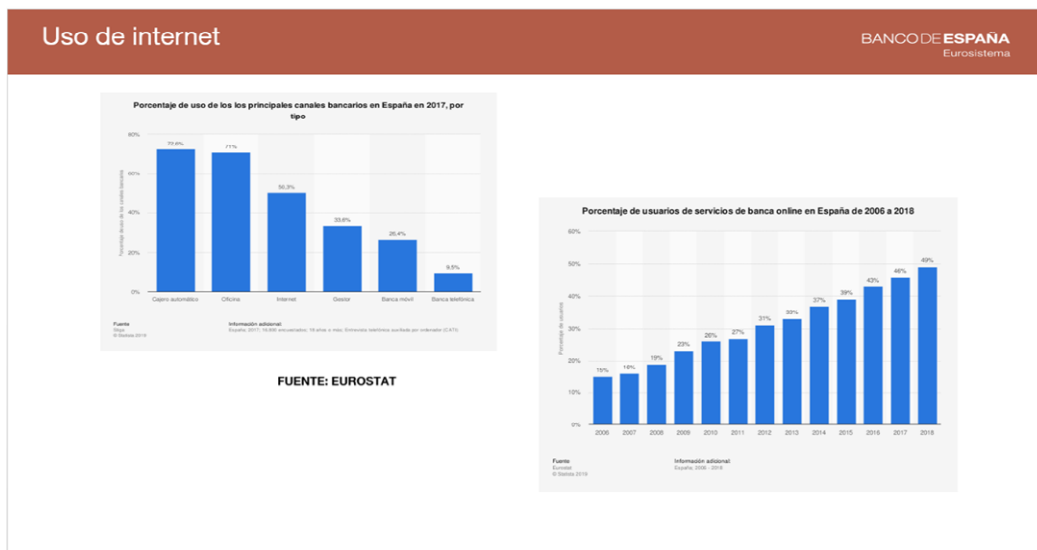
Por último, otra vía de mejora vendría por el lado de la reducción de costes y la consiguiente mejora de la eficiencia. Aunque ya he señalado que nuestras entidades han realizado un esfuerzo realmente notable en lo que respecta al ajuste de la sobrecapacidad existente antes del estallido de la crisis, puede seguir existiendo cierto margen de mejora. En todo caso, las ganancias de eficiencia adicional parecen estar muy ligadas a la llamada transformación tecnológica.

Cambio tecnológico

Todos somos conscientes de que el cambio tecnológico es una de las principales transformaciones que la banca debe acometer. Si miramos lo sucedido a lo largo de los últimos años en otros sectores, resulta evidente la necesidad de adaptación del modelo de negocio bancario.

El cambio tecnológico es un tema complejo pero fundamental para afrontar el futuro. Debe formar parte esencial de una reflexión más profunda, relacionada con el modelo de negocio de las entidades y su sostenibilidad en el largo plazo.

Por supuesto, la adaptación tecnológica exige en muchos casos realizar significativas inversiones en sistemas. No obstante, estas inversiones hoy serán clave para la cuenta de resultados futura.



Como he señalado, parece claro que las ganancias de eficiencia estarán muy ligadas al cambio tecnológico. La mayoría de transacciones bancarias en nuestro país se sigue realizando a través de cajero automático y ventanilla. No obstante el porcentaje de usuarios online crece todos los años. Conforme a esta tendencia, el potencial de ahorro de costes es significativo.

Quiero resaltar que, a la hora de acometer esta transformación, las entidades cuentan con fortalezas de partida muy relevantes. Pese a todos los problemas de reputación, las personas siguen confiando mucho más en su banco que en cualquier otra compañía proveedora de servicios, y las relaciones personales con la clientela siguen siendo muy importantes, particularmente en determinados segmentos y edades.



FUENTE: Barómetro de innovación financiera - FUNCAS

Conforme al último barómetro de innovación financiera de Funcas, de enero de este año, la vinculación de los clientes con su entidad financiera principal sigue siendo muy elevada. Cerca del 90% de la actividad bancaria total se realiza con la entidad principal. También destaca el hecho de que la percepción de la calidad de la innovación y el grado de satisfacción con su entidad es alta entre la clientela; de hecho, más aún de lo que piensan los propios gestores de las entidades.



FUENTE: Barómetro de innovación financiera - FUNCAS

Si bien en proporción creciente, todavía menos de la mitad de los clientes españoles de banca (4 de cada 10) estarían dispuestos a utilizar canales exclusivamente digitales para contratar productos financieros tradicionales. En el supuesto de cambio de entidad, los bancos tradicionales siguen siendo la primera opción, en un 71%, para pasar una cuenta de una entidad a otra; los bancos totalmente digitales serían elegidos por un 24%, mientras que las fintech son una opción para un 3% y, por último, sólo el 2% restante cambiaría su banco por una compañía tecnológica o de telecomunicaciones que ofreciera estos servicios.

Esta situación de partida, relativamente buena desde un punto de vista “defensivo”, no debe hacernos olvidar que la tendencia hacia el uso de canales alternativos es creciente. Pese a que, hasta la fecha, las fintech no han tenido un efecto significativo en el mercado, determinados eventos, como la implementación de la PSD2, pueden alterar la foto actual. Existe preocupación por la posibilidad de que terceros tengan acceso a los datos bancarios de los clientes, pero no quiero dejar de señalar que, de hecho, las entidades cuentan en estos momentos con toda esa información. El problema, por supuesto, radica en saber si los bancos están listos para extraer y explotar adecuadamente esa información.

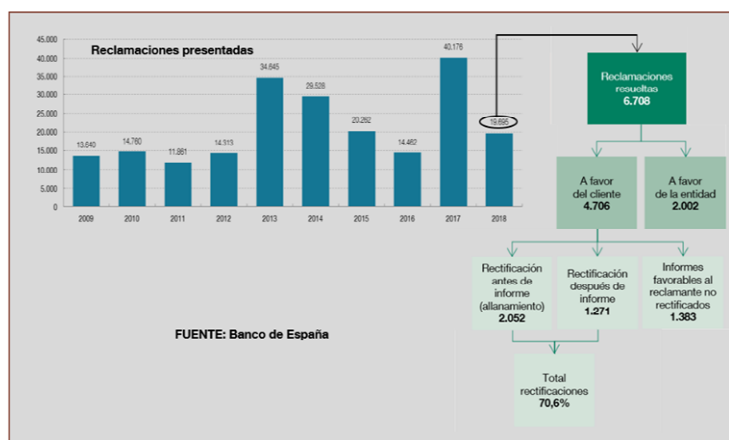
Se habla mucho de la interacción con la clientela, de la calidad de las apps y de la experiencia de usuario. No obstante, quiero resaltar que es aún más importante llevar a cabo el cambio tecnológico “de puertas para adentro”, si me permiten la expresión en el terreno de la agregación y calidad de datos y en las aplicaciones internas. En este campo queda muchísimo potencial de mejora, aunque las entidades españolas no están ni mucho menos en peor situación que sus rivales europeas.

Las entidades deben ser capaces de extraer, explotar y analizar los datos de su clientela, y para ello se precisará en muchos casos realizar inversiones en sistemas. Los gestores deben contar con esa información para tomar decisiones. Sin ella, no resultará posible la evaluación y transformación del modelo de negocio.

En este contexto de transformación tecnológica, no quería dejar de hacer una breve referencia al reciente anuncio del lanzamiento del proyecto “libra”, la moneda virtual patrocinada por Facebook. La reacción del sector público, supervisores y bancos centrales ante este anuncio ha sido, por decirlo suavemente, muy muy cautelosa.

Buena muestra de ello es la carta que enviaron la semana pasada las autoridades norteamericanas a Facebook, en cuyo primer párrafo se solicita -más bien se requiere- un retraso en la implementación del proyecto mientras se evalúan sus potenciales consecuencias. En este mismo párrafo se indica que el proyecto libra tiene la “intención de rivalizar con la política monetaria estadounidense y el propio dólar”.

Creo que esta reacción no es exagerada, dado que la irrupción de una de las bigtech tiene implicaciones potencialmente sistémicas.



Relación con la clientela

Creo también importante que hablemos de la relación con la clientela como otro elemento clave de cualquier modelo de negocio futuro. No me extenderé en este punto, ya tratado en otras ocasiones, pero sí querría reseñar que este cambio es el único modo de responder ante el reto de recuperar la imagen y reputación del sector.

La sociedad ha cambiado en cuanto a nivel de exigencia al sector financiero. También ha cambiado la normativa que se aplica en las relaciones cliente-banco. Un buen ejemplo de ello lo podemos encontrar en la reciente ley de crédito inmobiliario. La banca debe, por tanto, cambiar para responder a la nueva realidad social y normativa.

Evidentemente, los casos judiciales provenientes del pasado siguen pesando y dificultando la recuperación de imagen, pero si la banca cambia hoy su comportamiento estará sentando los cimientos sobre los que edificar la reputación futura del sector.

En este sentido, el pasado ejercicio se observó una caída de las reclamaciones presentadas. Según la Memoria de Reclamaciones 2018 del Banco de España, publicada el pasado miércoles, el número de reclamaciones tramitadas por el Banco el año pasado ha descendido más de un 50% en relación a las de 2017 hasta rozar las 19.700¹. No obstante, el porcentaje total de rectificaciones de las entidades sobre las estimadas por Banco de España, alcanzó un 70,6%, un porcentaje similar al de 2017.

Modelo de negocio

Evidentemente, las entidades deben analizar su modelo de negocio actual, con objeto de evaluar en qué medida responden a esta nueva realidad tecnológica y de relación con la clientela, pero también para identificar cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades. Para efectuar dicho análisis se precisa contar con la información de gestión antes referida, que depende a su vez de la calidad de los sistemas. En consecuencia, la tecnología se convierte en un objetivo del cambio en el modelo de negocio y en una precondition para

¹ En todo caso, es importante tener presente que, desde 2013, las cifras anuales de reclamaciones presentan fuertes oscilaciones anuales, vinculadas, en general, al impacto de determinadas sentencias judiciales.

que dicho cambio tenga lugar, de ahí su papel central. Por supuesto, otra precondition que no quiero dejar de citar se refiere a la gobernanza, sin la cual todos estos cambios estarán abocados al fracaso.

Es importante reseñar que esta reflexión sobre el modelo de negocio debe ser individualizada, adaptada a las características particulares de cada entidad. De hecho, los resultados de una revisión temática del Mecanismo Único de Supervisión sobre rentabilidad y modelos de negocio muestran que no hay un enfoque único y que existen diferencias en las estrategias entre aquellos bancos con mejores resultados de rentabilidad. Algunos siguen estrategias orientadas a obtener altos ingresos, que contrarrestan costes relativamente elevados. Otros ponen su foco en tener costes bajos que sean compatibles con unos ingresos relativamente reducidos. Y otros equilibran una capacidad media de generación de ingresos con unos costes de nivel medio o bajo.

Estas diferencias en las estrategias se reflejan en distintos planes de acción, unos, orientados a crecer en préstamos o en comisiones; otros, a racionalizar costes por vías diversas, aunque entre ellas parecen destacar dos: la digitalización y la externalización.

Conclusiones

Permítanme que vaya concluyendo. Creo que todos coincidimos en que los retos que afronta el sector financiero en España son de calado.

El entorno social, la supervisión y la regulación parecen no ayudar, al incrementar la presión sobre las entidades. No obstante, la experiencia muestra que, tristemente, es casi siempre bajo presión como se acometen las reformas.

En relación a sus competidores europeos, la banca española presenta fortalezas comparativas importantes para afrontar los cambios, como una mayor rentabilidad y eficiencia y un menor impacto potencial de la implementación de Basilea III. Debemos aprovechar estas ventajas y tratar de corregir aquellos elementos en los que seamos menos competitivos. Con independencia de la mejora en rentabilidad, eficiencia y niveles de solvencia, el reto más relevante a largo plazo se relaciona con la transformación del modelo de negocio, reto en el que, como he señalado, la tecnología ocupa un papel central.

El futuro va a ser de los que están preparados. En este sentido, creo que todo reto se puede ver de dos modos distintos, de hecho un tanto antagónicos: como una amenaza o como una oportunidad. La diferencia entre ambas visiones está en la actitud y la voluntad con que se afronten.

Muchas gracias.