

**08.05.2019**

**Discurso de apertura**

XXVI Encuentro del Sector Financiero "Construyendo la Banca del Futuro"  
Deloitte, Sociedad de Tasación y ABC

Margarita Delgado  
Subgobernadora

---



Buenos días

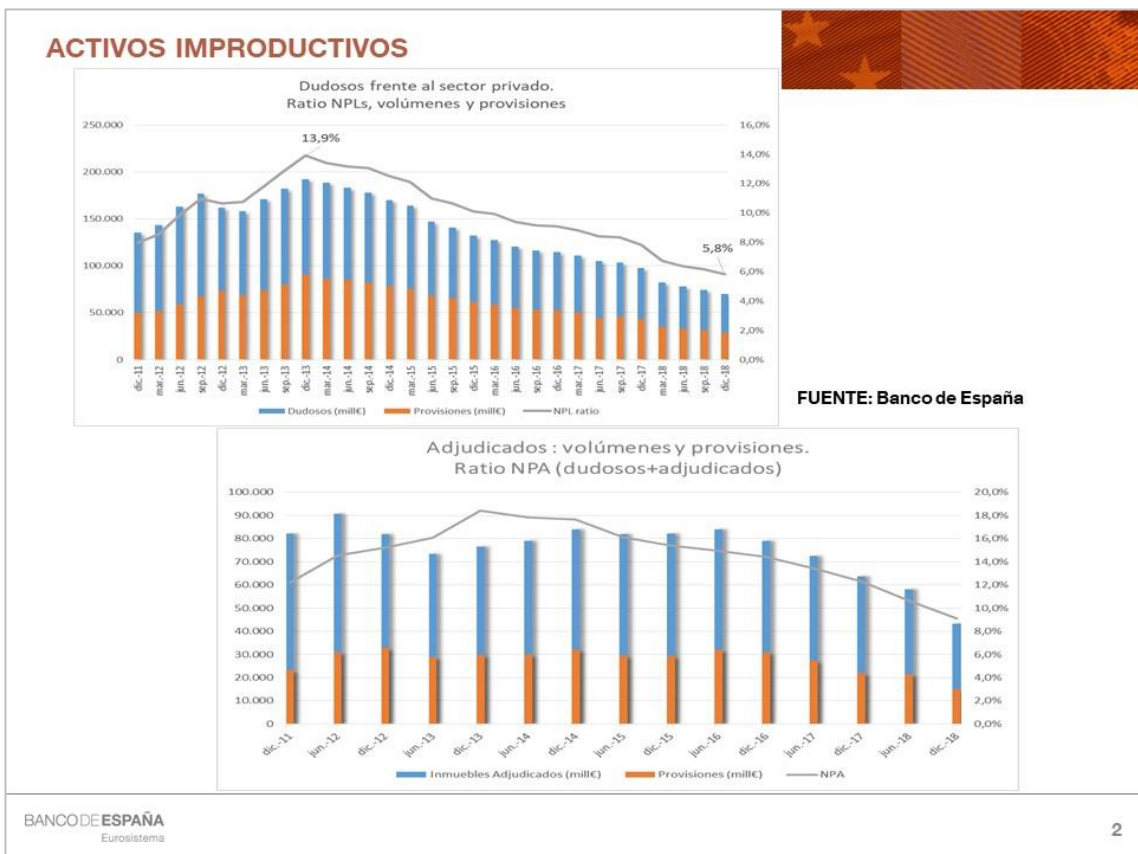
Quisiera agradecer a Deloitte, Sociedad de Tasación y el diario ABC la invitación para inaugurar este vigésimo sexto encuentro del Sector Financiero, que constituye una oportunidad única para debatir sobre el presente y futuro del sector.

Si miramos la agenda de este encuentro podemos observar que las palabras ‘reto’ y ‘oportunidad’ están presentes en el título de la práctica totalidad de ponencias. Voy a ser poco original, dado en que mi intervención me centraré, precisamente, en las oportunidades y retos que afronta el sector bancario en nuestro país.

En primer lugar me referiré a las acciones que las entidades vienen desarrollando desde hace un tiempo, no sin falta de presión por parte supervisora, gracias a las cuales han logrado mejorar tanto su solvencia como su rentabilidad. A continuación miraré hacia adelante, centrándome en las medidas que, a mi juicio, es preciso implementar para poder aprovechar las oportunidades y afrontar los retos a los que se enfrentan.

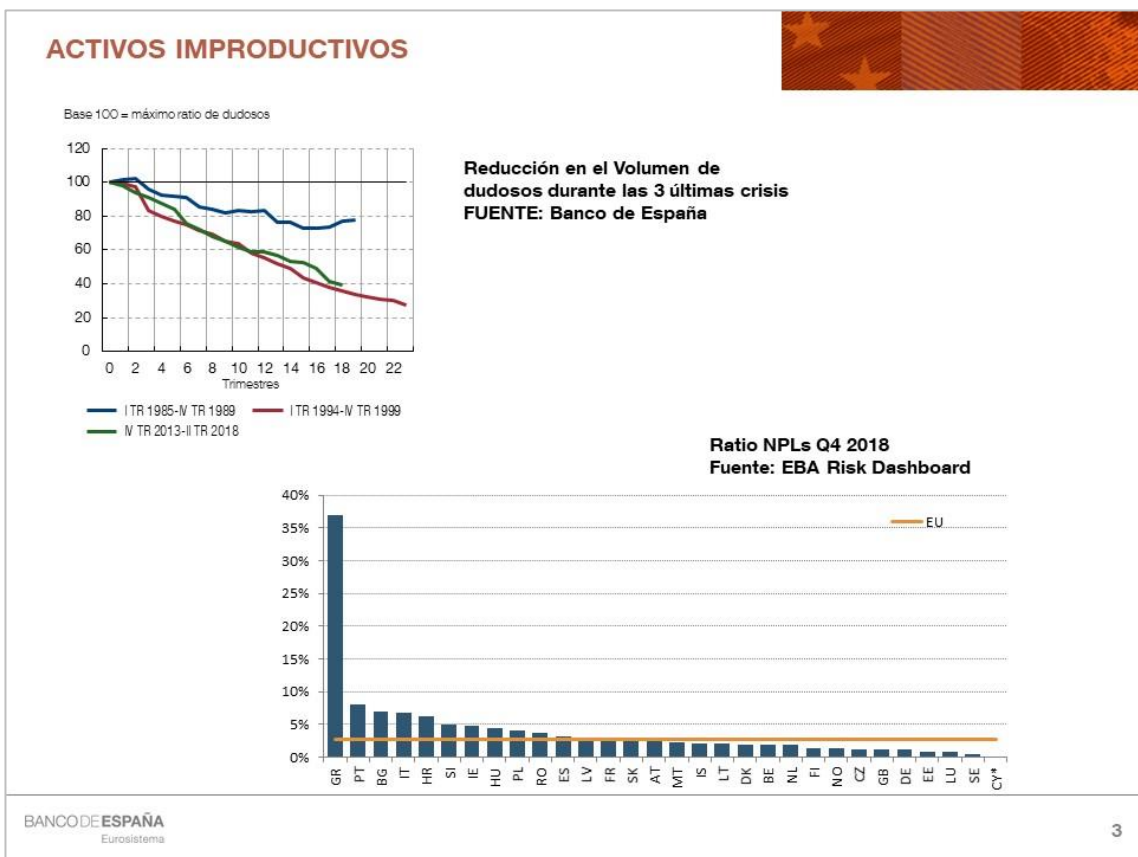
### Mirada hacia atrás.

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



En efecto, entre diciembre de 2013 y finales de 2018, la reducción de préstamos dudosos y de activos inmobiliarios adjudicados ha sido muy notable. Los activos dudosos al sector privado han disminuido un 60% desde su máximo en 2013.

Por su parte, los activos adjudicados han seguido un patrón similar, reduciéndose un 40% desde el máximo alcanzado en 2012, si bien la mayor parte de esta reducción se ha producido a lo largo de los dos últimos años. En particular, durante 2018 se han dado importantes pasos en este sentido, ya que los bancos españoles han sido muy activos en la venta de carteras dañadas e inmuebles adjudicados, lo que les ha permitido mejorar la calidad de su activo y ahorrar en costes de gestión.

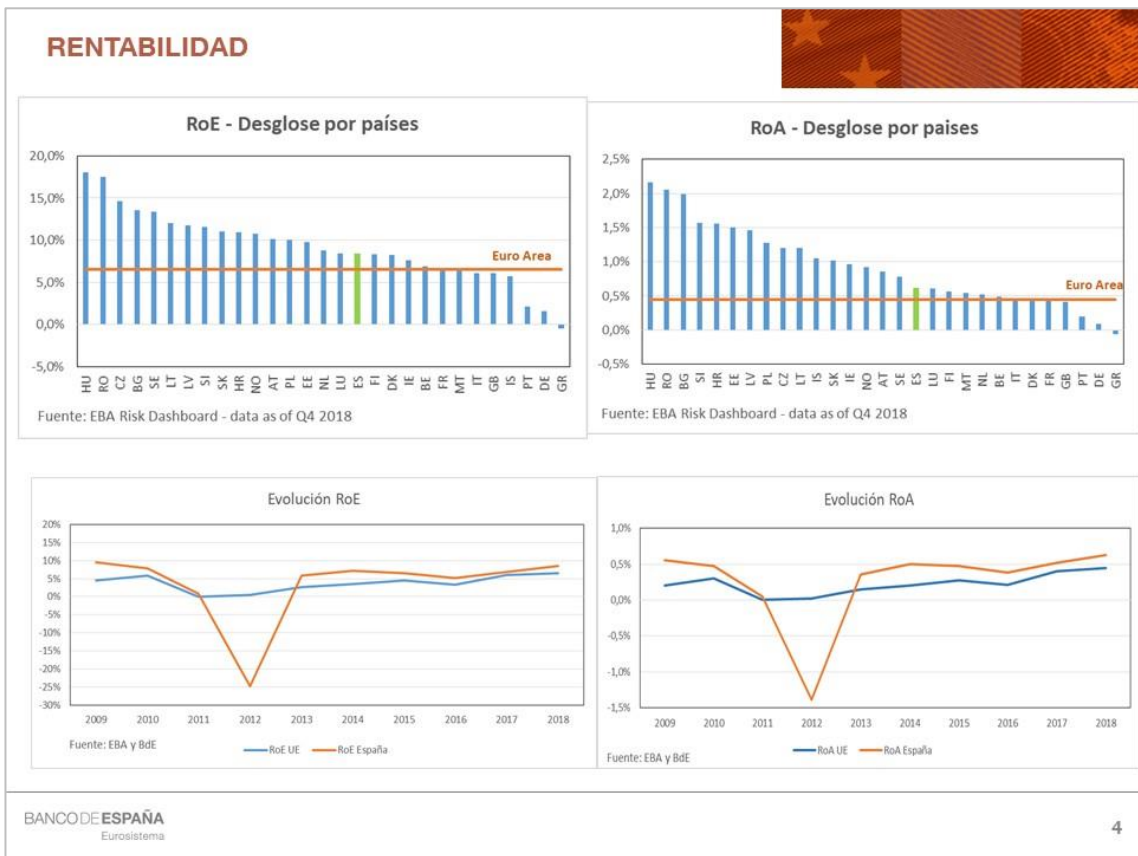


El proceso de reducción del volumen de activos dudosos se está produciendo a un ritmo similar al observado durante la recuperación de la anterior crisis, que comenzó en 1994. Gracias a estos esfuerzos, a diciembre de 2018 el nivel medio de créditos dudosos (NPLs) se encontraba en la media de los países de la Unión Europea.

La recuperación económica ha contribuido a este proceso pero, como ya he señalado, la reducción de activos no productivos se explica en gran medida por la gestión activa de las entidades de crédito. No obstante, conviene no olvidar que dicha gestión activa ha sido, por decirlo suavemente, 'alentada' desde el supervisor.

En concreto, el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) ha establecido y comunicado sus expectativas supervisoras mediante la publicación de una guía supervisora en marzo de 2017. Dicha guía fue complementada con una adenda publicada un año después. En base

a estas expectativas, cada entidad ha fijado una estrategia, ambiciosa pero creíble, de desinversión de activos improductivos.



Además de esta reducción en los activos improductivos, podemos constatar que se ha producido una mejora en la rentabilidad de las entidades españolas. Desde el desplome en 2012, cuando se situó en terreno negativo (llegando a alcanzar el 'menos' 25%), la rentabilidad medida sobre recursos propios se ha situado en el 8,5% durante 2018, nivel claramente superior al 6,9% observado en media para la zona del euro.

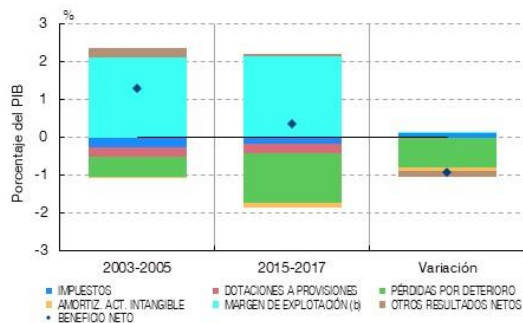
Por su parte, la rentabilidad sobre activos totales ha alcanzado en 2018 el 0,6%, lo que resulta también superior al 0,5% medio registrado en el conjunto de entidades bajo la supervisión del SSM.

En todo caso, conviene recalcar que, aunque la rentabilidad haya retornado a valores positivos y se sitúe por encima de la media de la Unión Europea, continúa por debajo de los niveles previos a la crisis y resulta inferior al coste del capital exigido por los inversores.

La reducida rentabilidad media generada por las entidades españolas se manifiesta especialmente en su negocio en España. Esta baja rentabilidad se explica por diversos factores.

## ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

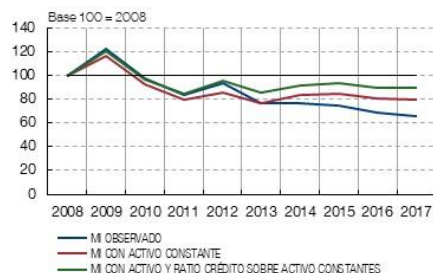
### DESGLOSE DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS



FUENTE: Banco de España

### Efecto de la contracción del crédito sobre el margen de Intermediación

FUENTE: Banco de España



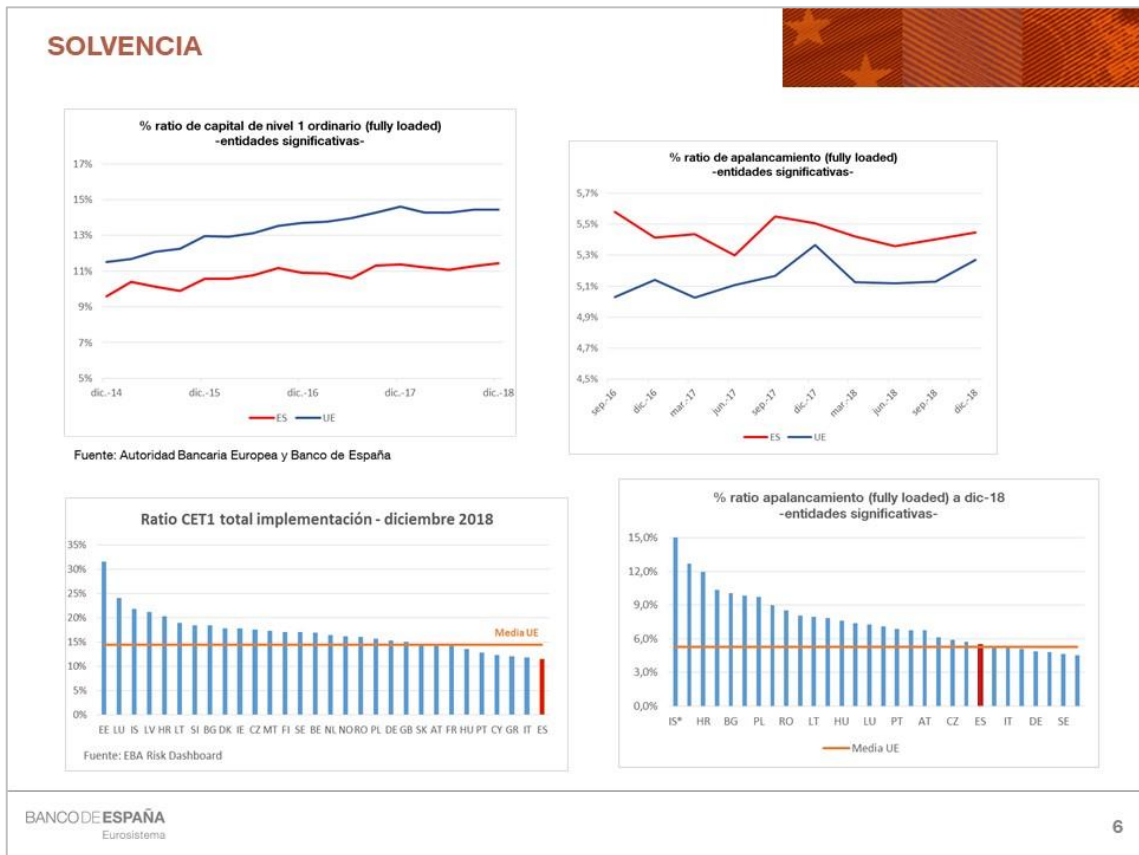
En primer lugar, el todavía elevado volumen de activos improductivos tiene un impacto negativo directo en la cuenta de resultados de los bancos vía reducción de los intereses percibidos, mayores dotaciones de provisiones por deterioro y de gastos asociados al mantenimiento y gestión de estos activos. De hecho, si comparamos el período 2015-2017 con el 2003-2005, podemos observar cómo el descenso del beneficio neto del negocio en España se debe fundamentalmente a las pérdidas por deterioro.

En segundo lugar, los niveles actuales de tipos de interés han incidido en la compresión de los márgenes de intereses de los bancos. Por último, la baja rentabilidad se explica también por la significativa caída de ingresos asociada al proceso de desapalancamiento del sector privado. De hecho, se estima que dos tercios de la caída del margen de intereses en España se deben a la contracción del crédito.

Por el lado de los costes destaca el esfuerzo de ajuste en la capacidad operativa, que ha permitido que los gastos de explotación hayan mantenido una tendencia a la baja en los últimos años. Como es bien sabido, este ajuste de la capacidad operativa se ha materializado en una reducción significativa del número de empleados y oficinas en España. Desde los máximos alcanzados en 2008 la reducción de sucursales supera el 40 %, mientras que la de empleados supera claramente el 30%.

Por lo que respecta a la actividad internacional, fundamentalmente de nuestras dos grandes entidades, cabe señalar que ha permitido obtener rentabilidades más elevadas, si bien no está exenta de retos, como han puesto de manifiesto las recientes dificultades que se han producido en alguna de las economías emergentes a las que nuestras entidades están expuestas.

Pese a estas dificultades, se puede afirmar que la diversificación geográfica de los bancos es una fuente de valor añadido y estabilidad a medio y largo plazo. La baja correlación de la actividad entre países permite asegurar unos ingresos más recurrentes y menos sujetos a crisis puntuales. Por otro lado, el menor grado de madurez de los mercados bancarios en países emergentes ha posibilitado que nuestras entidades internacionales cuenten con márgenes más elevados.



Por lo que respecta a la solvencia, ya he señalado que nuestras entidades han reforzado también sus niveles de capital. En concreto, la ratio media, medida sobre CET1, ha pasado de mostrar en 2014 unos niveles del 9,8% hasta alcanzar en 2018 el 11,5%.

Si bien la mejora es clara, no es menos cierto que la banca española sería en estos momentos el ‘farolillo rojo’ en una hipotética clasificación europea de niveles de solvencia medios. De hecho, la distancia entre el CET1 medio de la banca española y de la UE ha pasado de 200 a 300 puntos básicos en los últimos 4 años, lo que implica que la banca europea ha reforzado comparativamente más su capital que la de nuestro país.

No obstante, en términos de apalancamiento la banca española se encuentra en una mejor situación que el promedio europeo, especialmente en relación a la observada para los países ‘comparables’ de nuestro entorno (es decir, Reino Unido, Francia, Holanda, Alemania e Italia). Este menor apalancamiento se ha mantenido desde 2016, si bien la distancia con la media europea ha disminuido.

Esta 'divergencia' en la clasificación de niveles de solvencia, medidos en términos de apalancamiento y de ratio de capital, se explicaría por diversos motivos. Por un lado, hay que recordar que, durante la crisis, se produjo un peor comportamiento relativo de algunos segmentos de crédito en el mercado español; por otro, el mayor capital asignado a los activos en determinadas economías sesga al alza los requerimientos para nuestras dos grandes entidades internacionales.

Adicionalmente, la mayor densidad relativa de los Activos Ponderados por Riesgo (APRs) se relaciona con un uso inferior de modelos internos para consumo de capital, en comparación con otros países de la Eurozona.

Como efecto positivo, este menor uso de los modelos internos permite que los requerimientos sean menos cíclicos. También produce que las entidades españolas no se vean afectadas por la introducción futura de suelos de capital basados en el enfoque estándar, establecidos en Basilea III, al contrario de lo que sucederá con otros competidores europeos.

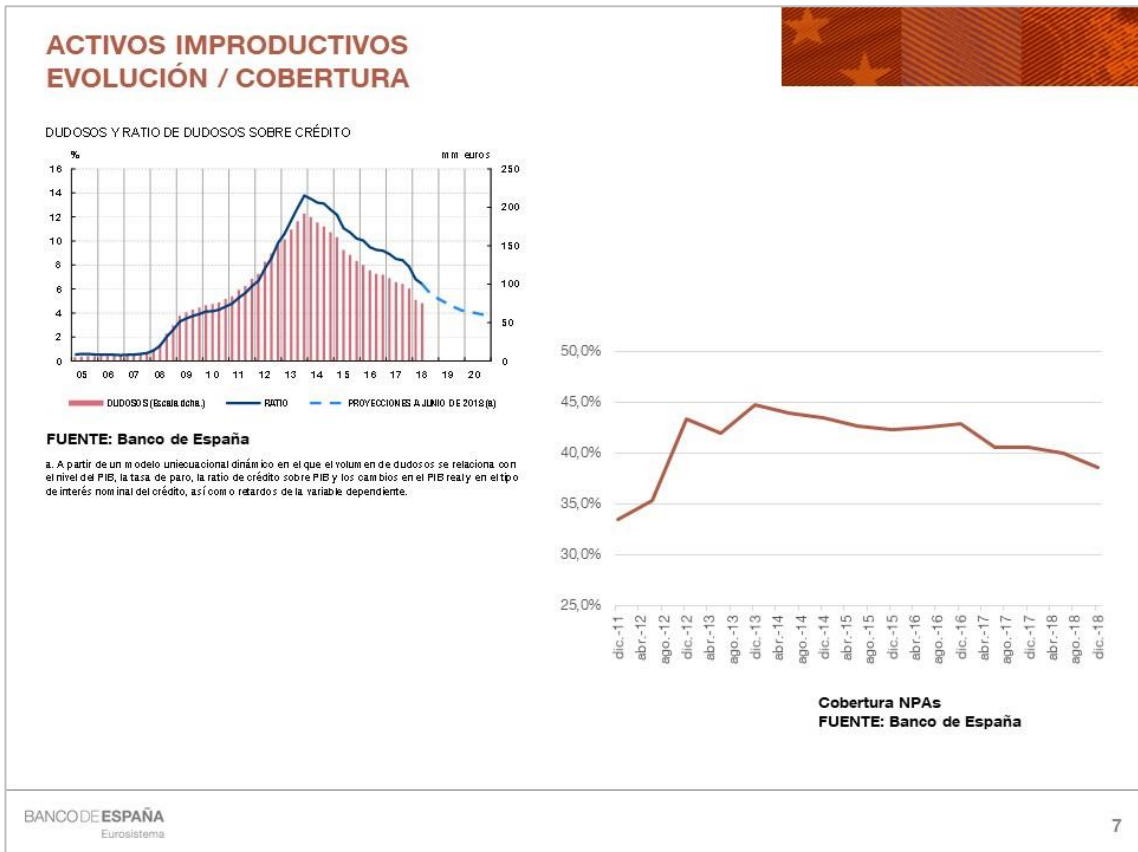
Por consiguiente, si bien las entidades españolas precisan reforzar sus ratios de capital, cabe señalar que cuentan con ciertas fortalezas comparativas, en términos de apalancamiento y diversificación geográfica y económica.

### **Mirada hacia el futuro**

Permítanme que me refiera ahora a los retos que, a mi juicio, debe afrontar nuestro sistema financiero para seguir siendo rentable, en un entorno de creciente exigencia regulatoria y presión competitiva.



## Reducción de los activos improductivos



Como ya he indicado, es justo subrayar que durante 2018 los bancos españoles han sido muy activos en la venta de carteras dañadas e inmuebles adjudicados, lo que les ha permitido mejorar la calidad de su activo y ahorrar en costes de gestión.

Pese a ello, conforme a estimaciones internas de Banco de España, para el año 2020 el ratio de morosidad pudiera encontrarse todavía en el entorno del 4 %, en ausencia de ventas mayoristas de carteras.

La cobertura media del conjunto de activos improductivos ha descendido también, desde niveles cercanos al 45% a finales de 2013, hasta quedar por debajo del 39% a finales del pasado ejercicio.

### Recuperación de la rentabilidad

Ya he señalado que la mejora de la rentabilidad, y su sostenibilidad a largo plazo, es uno de los principales desafíos que afronta el sector de cara al futuro.

La corrección de los activos deteriorados a la que me acabo de referir resulta clave, dado que, además de reforzar la solvencia, permite mejorar la rentabilidad por varias vías. Por un lado, se liberan recursos, destinados ahora a financiar activos no productivos. En segundo lugar, se eliminan todos los costes asociados al mantenimiento de la cartera, que son especialmente gravosos en el caso de los activos inmobiliarios. En tercer lugar, permite reorientar la actividad hacia negocios rentables.

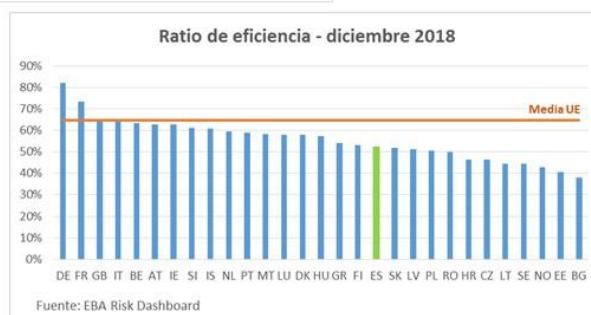
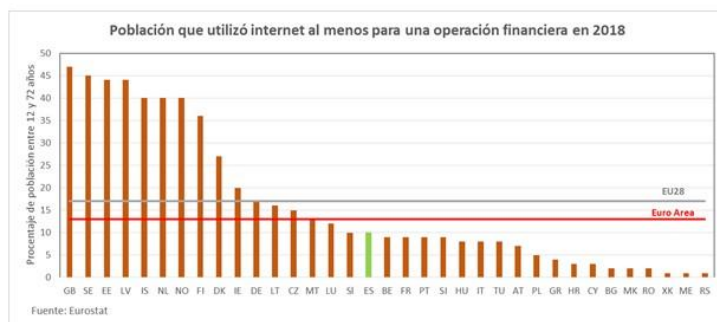
Por tanto, la reducción de activos improductivos continúa siendo un reto para el sector pero, a la vez, es una oportunidad de mejorar la solvencia y rentabilidad. No es de extrañar que, entre las prioridades supervisoras del MUS para este ejercicio, continúe estando la exigencia de que las entidades perseveren en la aplicación de políticas de gestión activa.



Por el lado de la reducción de costes, puede observarse en los gráficos cómo, a lo largo de los últimos 10 años, el sector ha reducido muy significativamente su estructura operativa. Pese ello, las entidades españolas continúan presentando unos niveles claramente superiores de oficinas bancarias en relación a la eurozona y a otras economías. Por consiguiente, existiría todavía un cierto potencial de reducción de costes por esta vía.

Por el contrario, si miramos la evolución del número de empleados por cada 100.000 habitantes, podemos constatar que la banca española presentaría los niveles más bajos de entre los países Europeos comparables, e internacionalmente sólo se vería superado por Japón. Ello es reflejo del elevado número de sucursales con pocos empleados que mantienen nuestras entidades, consecuencia de la dispersión de población.

## USO DE INTERNET / RATIO DE EFICIENCIA



El riesgo de exclusión financiera es un tema que está de actualidad y, evidentemente, el cierre de sucursales bancarias en núcleos pequeños de población dispersa es visto como un tema preocupante.

No obstante, quería reseñar que un uso más extendido de la banca móvil e internet y, en general, de aplicaciones móviles permitirá evitar que este riesgo se materialice o mitigar sus efectos. Como puede observarse en el gráfico, conforme a los datos de la OCDE tenemos un enorme potencial en este ámbito.

En todo caso, conviene resaltar que, en términos de eficiencia de costes, los bancos españoles continúan siendo comparativamente mejores que las entidades de países de nuestro entorno, particularmente si miramos los resultados para las grandes economías europeas, como Alemania, Francia, Reino Unido o Italia.

### Modelo de negocio futuro

En cualquier caso, dado el entorno de tipos de interés en que nos encontramos, así como la irrupción de las nuevas tecnologías y la aparición de nuevos competidores no bancarios (*fintech* y *big tech*), los bancos necesariamente deben evaluar y adecuar su estrategia y modelo de negocio con vistas a fijar objetivos de medio y largo plazo que les permitan generar resultados recurrentes.

Los puntos de partida de las entidades son muy distintos, por lo que cada una deberá buscar su propio camino. De hecho, una reciente revisión temática realizada por el MUS sobre rentabilidad y modelos de negocio, muestra que no hay un modelo de negocio óptimo en términos de rentabilidad y solvencia. Conforme a esta revisión, las entidades más

rentables mantienen modelos de negocio muy diferentes. Por consiguiente, cada entidad debe analizar sus puntos fuertes así como las potenciales áreas de mejora.

Con independencia del camino elegido, es de suma importancia que las entidades apliquen siempre una adecuada política de fijación de precios a nivel de producto o servicio. Estas políticas deben ser coherentes, exhaustivas y rigurosas para garantizar que el precio que se cobra por un producto o servicio se corresponda, al menos, con su coste total, incluida la prima de riesgo inherente a cada tipo de operación.

Desde el punto de vista supervisor, es obligado subrayar que la búsqueda de negocios rentables no puede realizarse a expensas del rigor en la concesión de crédito. La experiencia histórica ha demostrado que la relajación en las prácticas de concesión acaba traduciéndose en aumentos notables de la morosidad a futuro. Como prueba de la importancia de este tema, el MUS ha incluido la revisión de los estándares de concesión de crédito entre sus prioridades para 2019.

### Impacto de la tecnología

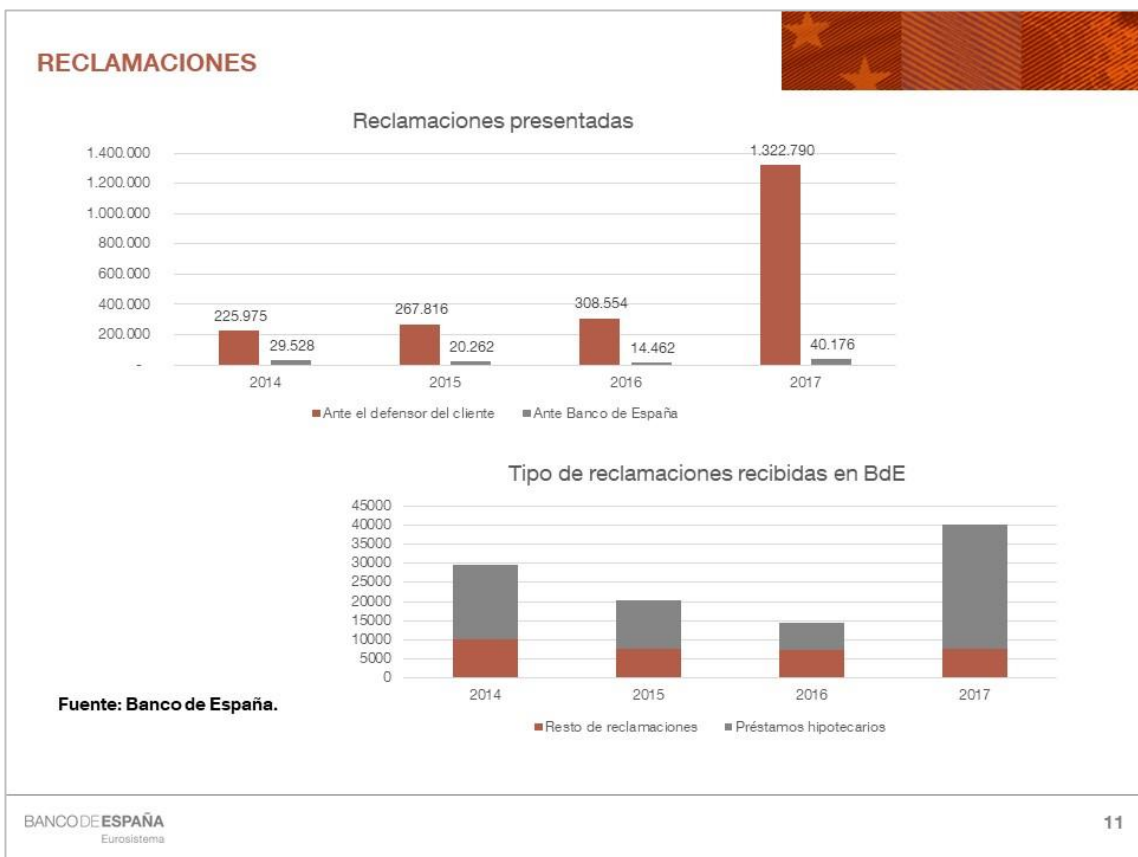
The infographic is titled "FINTECH / BIG TECH / PSD2" and features a central "FINTECH" hub with icons for Blockchain, Payment, Exchange, Research, Digital Money, Online Banking, Investment, and Crowdfunding. Below this are the logos for Google, Apple, Facebook, and Amazon. To the right is the European Union flag with the text "Payment Services Directive (PSD2)". The slide footer includes "BANCO DE ESPAÑA Eurosisistema" and the number "10".

El impacto de la tecnología es un elemento fundamental a considerar en el diseño del modelo de negocio futuro. No descubro nada nuevo al señalar que la irrupción de nuevos competidores, ágiles y con poca estructura de costes, supone una amenaza para el modelo de negocio tradicional bancario, como puede manifestarse con la implementación de la PSD2, pero no es menos cierto que la digitalización y la innovación tecnológica introduce nuevas oportunidades en términos de eficiencia, accesibilidad e inmediatez, nuevos negocios y vías más dinámicas de acceso a clientes.

Como he señalado anteriormente, la banca española presenta en términos relativos un elevado número de sucursales y tenemos un gran potencial de mejora en lo que respecta a acceso a servicios bancarios a través de internet o aplicaciones móviles. Por tanto, las entidades deben explorar esta vía para continuar ganando eficiencia sin perder clientela, aunque a corto plazo implique la necesidad de acometer inversiones en sistemas.

Se trata de un reto de adaptación, que plantea riesgos nuevos, como la excesiva dependencia de las soluciones proporcionadas por las denominadas *big tech*. Posiblemente, las entidades medianas y pequeñas deberán evolucionar desde posiciones defensivas hacia otras más proclives a la colaboración con las *fintech*.

## Reputación y conducta



Otro aspecto a destacar en relación al modelo de negocio futuro se refiere a la necesaria integración del marco de protección a la clientela.

Es bien conocida la preocupación actual por el riesgo de conducta. Como ilustración, el número de reclamaciones de los clientes ante los servicios de las entidades se ha multiplicado casi por 6 entre 2014 y 2017. Por lo que respecta a las recibidas en Banco de España, la cifra también ha aumentado considerablemente, gran parte de ellas relacionadas con operaciones hipotecarias.

Se suele señalar, no sin razón, que las entidades han tenido en el pasado comportamientos inadecuados con su clientela. No obstante, por ser totalmente justos, hay que subrayar también que la normativa de protección a la clientela ha cambiado significativamente en los

últimos años. Como consecuencia de estos cambios, lo que resultaba adecuado en el pasado ha dejado de serlo hoy.

Tradicionalmente, la normativa se había centrado en garantizar que el cliente recibiera la información debida y en que, al menos formalmente, manifestara que entendía y aceptaba las condiciones que se le iban a aplicar.

La crisis financiera ha dado lugar a una legislación más exigente, una normativa que demanda a las entidades, no solo que informen, sino que actúen de manera honesta, imparcial, transparente y profesional, teniendo en cuenta los derechos, intereses y necesidades de sus clientes. Un buen reflejo de esta nueva filosofía se encuentra en la reciente ley de crédito inmobiliario.

A mi juicio, un aspecto muy positivo de este nuevo enfoque, que busca asegurar la protección de la clientela, evitar los conflictos de interés y promover una transparencia real en las transacciones, es precisamente que favorece la seguridad jurídica y reduce significativamente los riesgos de litigiosidad futura.

Conviene no olvidar que la litigiosidad constituye uno de los principales costes que viene soportando el sector. En este sentido, creo que la protección de la clientela, lejos de ser una desventaja para el funcionamiento y rentabilidad de las entidades, constituye un elemento central de un modelo de negocio bancario viable y sostenible en el largo plazo.

Por otro lado, la judicialización de las reclamaciones implica un aumento nada desdeñable de la carga de trabajo y de los costes asociados al sistema judicial, además de terminar perjudicando a los propios clientes, dado que la necesidad de cubrir los costes judiciales futuros encarece inevitablemente el crédito.

Debo resaltar que la implementación de este nuevo enfoque de relación con la clientela implica un cambio cultural, que no podrá prosperar salvo que cuente con un apoyo decidido dentro de la organización, empezando por la involucración del propio Consejo.

### **Mejora de la ratio de solvencia**

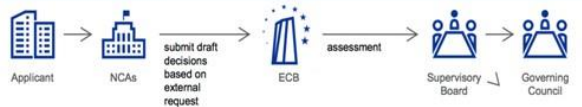
Por lo que respecta a la ratio de solvencia respecta nos encontramos a la cola de toda la Eurozona. Con independencia de las fortalezas y peculiaridades que matizan y explican este dato objetivo, es innegable que esta situación pone presión sobre nuestras entidades para que mejoren sus niveles de capital.

Con el objetivo de reforzar la ratio de solvencia es obvio que las entidades pueden tomar medidas que actúen sobre el numerador, aumentando el capital, o bien sobre el denominador, persiguiendo reducir o limitar el crecimiento de los APR.

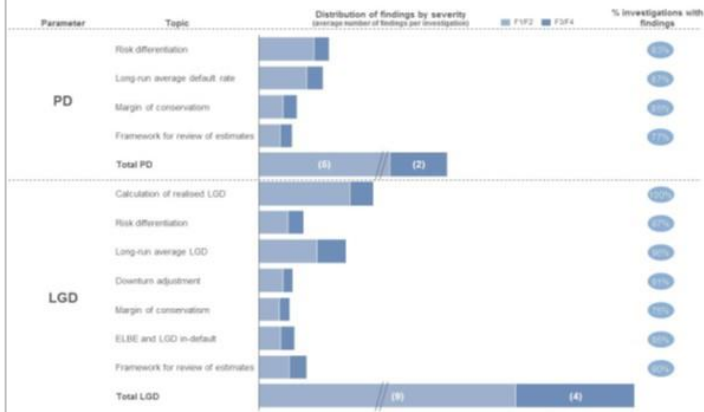
## MODELOS INTERNOS

Figure 1

The authorisation process



The TRIM project envisages about...



Resumen de las deficiencias sobre PD/LGD detectadas en el proyecto TRIM  
Fuente: MUS

Comenzando por el denominador, aparte de la eliminación de líneas de negocio no rentables y de la reducción de activos improductivos ya señalada, algunas entidades han comenzado a explorar la posibilidad de usar modelos internos.

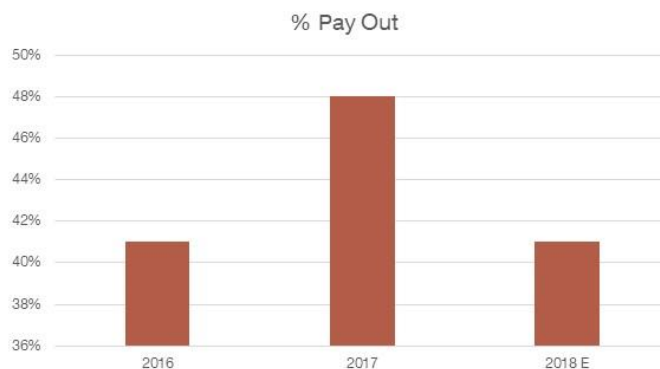
Si bien una de las principales explicaciones de una mayor densidad de los APR se relaciona con el menor uso de modelos internos, las entidades deben ser conscientes de que el nivel de exigencia del supervisor es muy elevado en lo que respecta al uso de dichos modelos. Buena prueba de ello ha sido el proyecto TRIM (o 'Targeted Review of Internal Mode') que ha supuesto la revisión, en base a una metodología desarrollada por el MUS, de los modelos internos de crédito, mercado y contraparte aplicados en la Eurozona.

Un aspecto fundamental es que el uso de modelos implica acometer mejoras significativas en la gestión de riesgos, calidad de datos, así como en su marco de gobernanza. Por supuesto este proceso no es en absoluto sencillo y tampoco es descartable que para diversos segmentos de crédito el consumo de capital suba en vez de bajar.

Por el lado del numerador de la ratio, 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.



## DIVIDENDO



Fuente: Banco de España.

Las políticas de retribución al accionista deben adecuarse a las necesidades de generación orgánica de capital de cada entidad. A este respecto, llama la atención la variabilidad del *pay-out* medio que se ha producido durante los últimos ejercicios.

Como puede observarse, este subió significativamente en 2017 hasta alcanzar el 48% en media, si bien retornó hasta el 41% el ejercicio pasado.

En gran medida esta variabilidad del *pay-out* es consecuencia de la política de comunicación de las entidades, que trasladan previsiones de dividendo expresadas en forma de dinero por acción, en vez de en términos de *pay-out*.

Conviene recordar que la renta variable no es renta fija. Así dicho parece una obviedad, no obstante, la realidad es que en muchas ocasiones las previsiones comunicadas por las entidades han generado una expectativa de mercado, excesivamente rígida, respecto a la cantidad a pagar como dividendo. La variabilidad del resultado debe traducirse en variabilidad del dividendo.

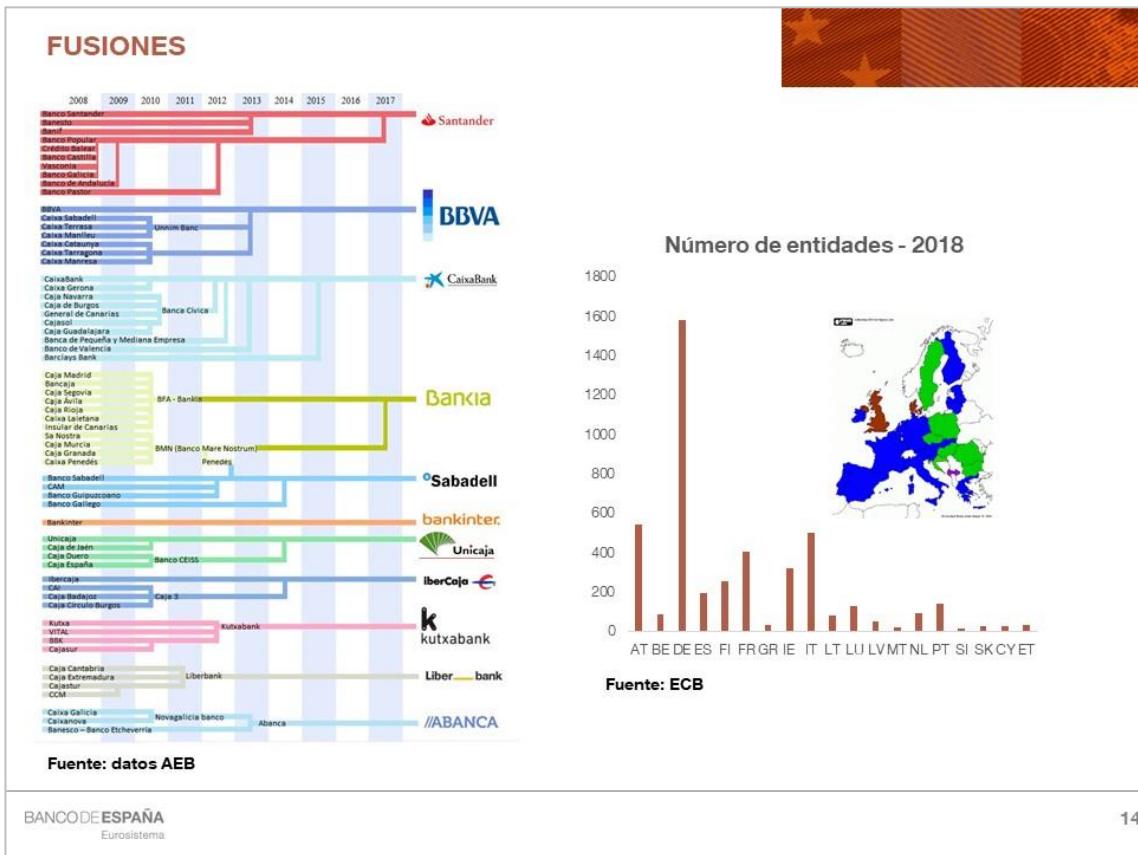
Evidentemente siempre existirán expectativas en los mercados; sin embargo, no debemos llegar al extremo de tratar dichas expectativas como si fueran cláusulas cuasi-contractuales. Por ejemplo, ha habido situaciones recientes en las que se 'descontaba' que las entidades iban a sustituir de modo voluntario determinadas emisiones por otras nuevas, en las que se pasaría a pagar un tipo de interés más elevado.

Por supuesto, ejercer la opción de pagar más por el mismo tipo de financiación es completamente irracional desde un punto de vista económico. En este sentido, se habla



mucho de 'disciplina de mercado', pero creo que esta disciplina debe ser una vía de dos direcciones. En mi opinión, cuando resulte racional desde un punto de vista económico conviene que las entidades 'defrauden las expectativas' con objeto de disciplinar al mercado.

## Fusiones



En el contexto de búsqueda de rentabilidad y refuerzo de solvencia es casi inevitable que surja el tema de las fusiones bancarias.

Como ya se ha dicho en repetidas ocasiones nuestro papel como supervisores no es decidir qué fusiones son deseables y cuáles no, sino valorar en qué medida un proceso de fusión crea una entidad más solvente, con un modelo de negocio sólido, permite reducir costes estructurales de un modo significativo y, en definitiva, genera valor en su conjunto. Es importante reseñar que las fusiones son procesos largos y complejos y, en ocasiones, acarrear más problemas de los inicialmente previstos.

En cualquier caso, las entidades continúan teniendo una estructura de costes pesada, en particular comparadas con los nuevos competidores bancarios, que basan su negocio casi en exclusiva en la banca móvil. Por tanto, en el actual contexto de bajos tipos de interés y elevada competencia, las fusiones aparecen como una alternativa clara para mejorar la rentabilidad y ganar en eficiencia.

Un hecho muy comentado es que, al menos por ahora, solo se han producido fusiones a nivel nacional. La ausencia de fusiones transfronterizas es vista en general como una señal de que la unión bancaria no está funcionando como debería.

Debemos reconocer que varios elementos de la unión bancaria siguen faltando, entre los que destacan el Fondo de Garantía de Depósitos común (EDIS), así como un fondo de recapitalización con capacidad real de actuación en el caso de crisis bancarias significativas; por otro lado, la regulación que afecta al sector sigue siendo todavía demasiado heterogénea entre las distintas jurisdicciones. Además, determinados proyectos europeos, como la *Capital Market Union*, siguen pendientes de desarrollo.

No obstante, sin desechar ni ignorar estas razones, que justificarían en parte esta falta de consolidación europea, 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 únicamente se puede obtener si se fusionan entidades con duplicidad de redes y servicios, cosa que sucede casi en exclusiva para el caso de entidades localizadas en la misma jurisdicción o aquellas que cuenten con un modelo de negocio que permita ahorros verticales.

## Gobernanza



Quisiera terminar mi intervención refiriéndome a la importancia de que las entidades cuenten con un marco de gobernanza adecuado.

La gobernanza es un tema que lleva tiempo en las agendas de organismos internacionales. Así, la OCDE emitió los primeros principios de gobierno corporativo en 1999. Por su parte, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea adaptó los Principios de la OCDE en el año 99 y emitió los suyos en 2006. Posteriormente, los ha actualizado en varias ocasiones, la última de ellas en 2015. Por su parte, el MUS publicó recomendaciones sobre gobernanza y apetito al riesgo en junio de 2016.

La gobernanza no suele acaparar titulares de prensa y, probablemente, no ocupe un lugar destacado entre los retos a afrontar por el sector, que se discutirán hoy y mañana durante este encuentro, pero es una precondition para que todo pueda funcionar.

A lo largo de mi intervenci3n he hablado sobre la necesidad de cambiar el modelo de negocio de las entidades, de introducir nuevas pol3ticas de relaci3n con la clientela, de la posibilidad de usar modelos internos para mejorar la gesti3n del riesgo y el consumo de capital, etc. Ninguna de estas medidas tiene visos de funcionar de modo adecuado sin que la gobernanza est3 asegurada.

Lamentablemente, en Espa1a hemos sido testigos del impacto que deficiencias estructurales en el marco legislativo de gobernanza de algunas entidades pueden tener no solo para las propias entidades sino para el conjunto de la sociedad. Por ello, m1s all1 del cumplimiento de los diversos ratios prudenciales, considero que establecer mecanismos s3lidos de gobernanza en las entidades financieras es una condici3n necesaria esencial para garantizar su solidez futura.

Como saben, este tema ha ganado importancia en la agenda del MUS, que eval1a diversos aspectos del gobierno interno de los bancos. El resultado de estas revisiones no se limita a meras recomendaciones de mejora, sino que tiene un impacto directo en las exigencias de capital derivadas del proceso de revisi3n supervisora.

Si bien se ha avanzado considerablemente en los 1ltimos a1os, me gustar3a destacar dos elementos en los que tenemos que seguir trabajando: i) el funcionamiento de los consejos de administraci3n; y ii) la implementaci3n de los marcos de apetito al riesgo.

En los consejos de administraci3n existe margen de mejora en relaci3n con la independencia, la dedicaci3n y los planes de sucesi3n. Muchas entidades han llevado a cabo procesos de autoevaluaci3n del funcionamiento del consejo, y han tomado medidas al respecto, pero a1n hay camino por recorrer.

En concreto, los consejos deben actuar como verdaderos 3rganos de control, no s3lo como aprobadores formales de las decisiones tomadas en niveles m1s bajos, sino como verdaderos supervisores de los gestores. Para ello se precisa que su composici3n incluya personas con variedad de perfiles, que tenga experiencia y conocimiento de las distintas cuestiones t3cnicas objeto de decisi3n. Por supuesto, la calidad de datos e informaci3n de riesgos resultan esenciales para determinar la estrategia y la toma de decisiones.

Por 1ltimo, la funci3n de riesgos debe estar adecuadamente representada en el consejo y tener peso en la toma de decisiones de la entidad. Adicionalmente, se debe mejorar la integraci3n del marco de apetito al riesgo en la gesti3n.

## **Conclusiones**

Quisiera concluir reconociendo el esfuerzo que han realizado las entidades en estos 1ltimos a1os. Estamos en una situaci3n mucho mejor que hace cinco a1os en cuanto a solvencia, rentabilidad y calidad de activos del sector. No obstante, como bien conocen las entidades, no hay espacio para la complacencia.

La búsqueda de rentabilidad, la reducción de activos improductivos y el refuerzo de la solvencia continuarán siendo los caballos de batalla durante los próximos años. En un entorno crecientemente competitivo, las mejoras en la gestión y la racionalización de costes siguen constituyendo palancas básicas para mejorar la solvencia y rentabilidad.

Para lograr afrontar estos retos resultará clave que las entidades analicen en detalle su negocio con objeto de potenciar sus fortalezas y corregir aquellos elementos que puedan lastrar su viabilidad a medio plazo. En este sentido, una respuesta clara y ambiciosa ante los cambios tecnológicos, así como una nueva política de relación con la clientela, deben siempre formar parte de un modelo de negocio viable y sostenible. Evidentemente, la implementación de cambios profundos en las organizaciones está condenada al fracaso si no se cuenta con un marco de gobernanza adecuado.

Parafraseando el título de este encuentro, confío en que entidades y supervisores hagamos los esfuerzos necesarios hoy para poder construir la banca del mañana.

Muchas gracias.