

09.10.18

Modelo de negocio bancario: retos y oportunidades

IX Encuentro Financiero “Transformación del sector bancario en el nuevo contexto de innovación digital”

Margarita Delgado
Subgobernadora

Buenos días.

Es un placer participar en esta novena edición del Encuentro Financiero, una cita tradicional que reúne a un gran número de altos directivos del sector bancario y que goza de tan reconocido prestigio. Agradezco a los organizadores su amable invitación a pronunciar estas palabras al comienzo del evento. Y es un placer hacerlo tras las palabras de Ramón Quintana, querido compañero de batallas con quien he compartido intensos años de trabajo, primero en el Banco de España y después en el Banco Central Europeo.

De hecho, enlazando con lo que Ramón acaba de comentar, en este mi primer discurso como subgobernadora del Banco de España, quiero poner el foco de atención sobre el modelo de negocio bancario y la necesidad de adaptarlo al entorno cambiante.

Como toda empresa privada, la banca únicamente puede subsistir de manera estable en el tiempo si es rentable. Y, en el actual contexto de transformación del sector bancario, garantizar la rentabilidad en el tiempo exige una reflexión exhaustiva, estratégica e individualizada sobre el modelo de negocio.

Permítanme que desarrolle a continuación a qué me refiero cuando digo “exhaustiva, estratégica e individualizada”. Al hacerlo, como no puede ser de otra manera, tomaré como referencia algunos de los resultados que el Mecanismo Único de Supervisión ha incluido en su recientemente publicada revisión temática sobre los determinantes de la rentabilidad y los modelos de negocio¹.

Una reflexión exhaustiva

Comenzando por el primero de los adjetivos, cuando digo que es necesaria una reflexión exhaustiva, me refiero a que la entidad debe examinar sus ingresos y gastos descendiendo al mayor nivel de desglose posible - por productos y no por cliente, por líneas de negocio o por geografías -, de manera que adquiera un detallado conocimiento de cuáles son las actividades que le generan beneficios recurrentes, y cuáles son las que le generan beneficios ocasionales o incluso pérdidas. Y de las razones que pueden explicar cada uno de esos resultados.

Esto permitirá que la entidad pueda identificar si existe margen de maniobra para revertir la tendencia en la rentabilidad de determinadas actividades, o si es mejor reorientar o abandonar dicha actividad. Adicionalmente, la entidad tendrá elementos de juicio para evaluar si la realidad de su negocio, entendida como la composición de su activo y de su pasivo, y las decisiones que se tomen e influyan en la actividad, son las adecuadas o se requieren ajustes.

En suma, si la entidad dispone de herramientas avanzadas como método para mejorar la rentabilidad, podrá desarrollar una adecuada política de fijación de precios, coherente y exhaustiva, que garantice que el precio que se cobra por un producto o servicio se corresponda con su coste total, incluida la prima de riesgo.

¹ “SSM thematic review on profitability and business models. Report on the outcome of the assessment.”, September 2018.

Quiero poner énfasis en este último aspecto, el de una política de fijación de precios a nivel de producto o servicio, ya que, tradicionalmente se han venido prestando servicios a los clientes que no se cobran explícitamente y cuyo coste se ha cubierto con el margen de intereses. Creo que es importante introducir transparencia y rigor en la fijación de precios. Sin ello, se distorsiona la realidad del negocio y, consecuentemente, su análisis, y se dificulta la toma de decisiones informadas. No en vano, la fijación de precios es uno de los elementos que el Mecanismo Único de Supervisión incluye, en los resultados de su revisión temática, a la que me he referido anteriormente, entre los aspectos sobre los que recomienda a las entidades hacer mejoras.

Adicionalmente, quiero también enfatizar que, en este análisis exhaustivo de las cuentas de la entidad, se debe reflexionar sobre el peso que tienen los gastos de explotación. No cabe duda de que las entidades españolas han realizado un gran esfuerzo en términos de ajuste de capacidad en los últimos años. El número de empleados y de oficinas se han reducido en, aproximadamente, un 32% y un 40%, respectivamente, desde sus máximos en 2008. Es necesario seguir prestando atención a estos gastos, de manera que se garantice que están en consonancia con la evolución de la actividad crediticia y de los ingresos.

En este contexto, el avance de las nuevas tecnologías, y las alternativas que estas ofrecen frente a la tradicional manera de prestar los servicios bancarios, pueden constituir una oportunidad para reducir costes y adecuarse al cambio que se está produciendo en la relación cliente-banco. No obstante, la apuesta por la digitalización debe hacerse tras un análisis coste-beneficio, que tenga en cuenta los riesgos y los costes adicionales que se asumen. Debe, además, ir acompañada de procesos que permitan identificar, monitorizar y mitigar dichos riesgos, de tal manera que se asegure que estos se incluyen en los modelos de fijación de precios.

En definitiva, todo esfuerzo orientado a obtener un exhaustivo conocimiento de la rentabilidad de la actividad que se desarrolla y un refinamiento de los procesos de fijación de precios con visión de largo plazo, estará bien invertido.

Ahora bien, siendo lo anterior condición necesaria para garantizar una actividad rentable sostenida a lo largo del tiempo, no es, sin embargo, condición suficiente. Se necesita, además, dotar de carácter estratégico al análisis, anticipando los cambios futuros. Hay que hacer una reflexión sobre cuál es la capacidad de los bancos de dirigir y enfocar estratégicamente el negocio.

Una reflexión estratégica

La reflexión sobre el modelo de negocio debe permitir fijar unos objetivos a medio y largo plazo y marcar una senda hacia la consecución de dichos objetivos. Los modelos de negocio adecuados son los que generan rentabilidad recurrente sostenida en el tiempo, lo que es el pilar fundamental para la generación orgánica de capital. Este es el círculo virtuoso al que hay que tender y, para ello, los órganos de gestión de la entidad tendrán que tomar las medidas necesarias que les permitan enfrentarse a un futuro cambiante y exigente.

En esta tarea, se debe tener en cuenta todo aquello que pueda afectar al entorno en el que la entidad desarrolla su negocio, todo aquello que define el terreno de juego, que, por definición, es cambiante. Por ejemplo: consideraciones geopolíticas, escenarios macroeconómicos presentes y futuros, desarrollos regulatorios y supervisores, desarrollos tecnológicos, o la aparición de nuevos competidores.

Se debe también tener en cuenta el punto de partida de la entidad, sus fortalezas y debilidades y su comparación con otros competidores.

Como todos ustedes saben, los nuevos competidores no han de ser necesariamente otros bancos, sino también las empresas denominadas *fintech*, quienes están llamadas a presionar y acelerar el proceso de renovación tecnológica de las entidades financieras. Sin duda, por tanto, parte del esfuerzo estratégico de los bancos debe orientarse a cómo afrontar este reto y esta competencia.

Quiero detenerme, a continuación, en otros cuatro aspectos clave desde el punto de vista estratégico: el capital; el legado de activos improductivos; la liquidez; y la gobernanza.

Por lo que respecta al capital, aunque las entidades españolas han reforzado su base de capital y, consecuentemente, han mejorado sus ratios en los últimos años, cumpliendo con los requerimientos mínimos, no hay motivos para la complacencia.

En primer lugar, si bien la situación actual es que las entidades españolas tienen, en media, elevada densidad de activos (medida por sus activos ponderados por riesgo) y bajos niveles de apalancamiento, es también un hecho que continúan mostrando ratios de capital inferiores a las de sus equiparables europeas. Con datos de marzo de 2018 de la Autoridad Bancaria Europea, las ratios de solvencia CET1 de las entidades españolas se encuentran por debajo de la media de la UE, que se situaba en esa fecha en el 14,4%.

Esto pone de manifiesto que las entidades españolas han de seguir avanzando en uno de los elementos fundamentales del nuevo terreno de juego, consistente en que los bancos han de tener más capital y de mejor calidad que antes de la crisis financiera.

En segundo lugar, si bien existe ahora mayor certeza que hace unos años sobre las exigencias regulatorias y supervisoras de capital, hay factores que continúan añadiendo presión sobre las ratios de capital, entre ellos, la finalización de los periodos transitorios, que han permitido que la entrada en vigor de determinados requerimientos, por ejemplo, el colchón de conservación de capital, se haya realizado de manera gradual a lo largo de varios años.

En tercer lugar, en el ámbito de la normativa de resolución, el cumplimiento de los requerimientos mínimos de fondos propios y pasivos elegibles para absorber pérdidas (MREL, por sus siglas en inglés) presenta retos nada desdeñables, especialmente para el segmento de entidades que tienen más dificultades para captar fondos en el mercado. Parte del reto reside en la reducida rentabilidad de la actividad bancaria y en el alto coste de emisión de los pasivos elegibles.

En este escenario, es fundamental que las entidades españolas, en el diseño de sus estrategias, presten la debida atención a su generación orgánica de capital y aboguen por las actuaciones necesarias para asumir con holgura el futuro escenario regulatorio y para mejorar su posición relativa en el sector bancario europeo.

Otro elemento clave en el diseño de las estrategias de las entidades españolas, como apuntaba hace un momento, debe ser el de continuar con los esfuerzos realizados hasta el momento en la reducción de los activos improductivos.

Atendiendo a las cifras de negocios en España, los activos dudosos del sector privado residente se han reducido en un 60% desde su máximo a finales de 2013. En ese momento, representaban cerca de 190.000 millones de euros. En junio de 2018, prácticamente 75.000 millones de euros.

En términos de la ratio de dudosos, el máximo alcanzó 13,9% a principios de 2014. A junio de 2018, la cifra está en el 6,4%.

El esfuerzo es evidente. También lo es en relación con los activos adjudicados, que se han reducido cerca de un 40% con respecto a su máximo en 2012, y se situaban, a junio de 2018, alrededor de los 60.000 millones de euros.

No obstante, las cifras anteriores siguen siendo elevadas en términos históricos y sigue siendo necesaria una gestión dinámica de este tipo de activos por parte de las entidades, que han de marcar objetivos ambiciosos, a la vez que creíbles.

En el diseño de estos objetivos, las entidades deben tener en cuenta las expectativas supervisoras que se han venido definiendo en el último año y medio. En particular, deben tener muy presente la guía que el Mecanismo Único de Supervisión publicó en marzo de 2017 y la adenda a dicha guía que publicó en marzo de 2018.

La guía tiene un carácter predominantemente cualitativo. Describe medidas, procesos y mejores prácticas en la gestión de los activos improductivos, con vistas a que las entidades definan estrategias que les permitan reducir el volumen que acumulan de estos activos.

La adenda complementa a la guía y fija expectativas supervisoras con respecto a los niveles prudenciales de provisiones que se espera que tengan los nuevos activos improductivos, entendiendo como nuevos aquellos que se clasifiquen como tales a partir del 1 de abril de 2018. Dichas expectativas marcan un horizonte temporal de dos años para provisionar al 100% un activo sin garantía, y un horizonte temporal de siete años para provisionar al 100% un activo con garantía. En este último caso, además, se espera que la constitución de la provisión tenga un carácter gradual, de manera que no se espere al último año para constituir la provisión.

Ambos documentos, la guía y su adenda, son claras manifestaciones de la atención que el supervisor viene prestando al riesgo de crédito en general, y a los activos improductivos en particular, y constituyen la herramienta supervisora de referencia en el diálogo supervisor con las entidades. En julio de 2018, el BCE anunció que, junto con lo anterior, y con el objetivo de alcanzar una cobertura similar de los flujos y del stock de activos dudosos, pasa a formar parte también del diálogo supervisor la fijación de expectativas supervisoras, específicas e individualizadas para cada entidad, sobre los niveles prudenciales de

provisiones para el stock de estos activos. Cuanto mejor preparadas estén las entidades para dicho diálogo, más fluido será.

Antes de pasar al último de los aspectos estratégicos clave sobre los que quiero hablar hoy, que es la gobernanza, no quiero dejar de mencionar que toda reflexión estratégica debe también incluir una adecuada planificación sobre la liquidez, que tenga en cuenta aquellos elementos que más puedan afectar, con particular atención a las decisiones en materia de implementación de política monetaria.

Como mencioné anteriormente, cierro estas consideraciones sobre la reflexión estratégica que deben realizar las entidades con una referencia a la gobernanza y a la gestión de riesgos.

El elemento esencial para gestionar adecuadamente y conseguir modelos de negocio rentables a lo largo del tiempo es disponer de adecuadas estructuras de gobernanza. Las estructuras de gobernanza conforman el marco de decisión sobre riesgos. De ahí que sean determinantes en la evolución del perfil de riesgo de la entidad y, a la postre, en la sostenibilidad en el medio y largo plazo. Son un elemento necesario y fundamental sin el cual no cabe esperar éxito en ningún proyecto.

Como muchos de ustedes conocen, la gobernanza es un área en la que vengo trabajando desde hace tiempo y que conozco de cerca. Permítanme que recuerde las áreas de mejora aún pendientes de abordar por las entidades y que influyen de lleno en el modelo de negocio y en los retos del futuro.

Si bien se ha avanzado considerablemente en los últimos años en relación a la gobernanza, me gustaría destacar dos elementos en los que tenemos que seguir trabajando: i) el funcionamiento de los Consejos de Administración; y ii) la implementación de los marcos de apetito al riesgo.

En los Consejos de Administración existe margen de mejora en relación con la independencia, la dedicación y los planes de sucesión. Muchas entidades han llevado a cabo procesos de autoevaluación del funcionamiento del Consejo, pero aún hay camino por recorrer en cuanto al tiempo dedicado a la preparación de las reuniones y a la supervisión de las funciones de control que ha de ejercer el Consejo.

Esta última, la supervisión sobre los gestores y, en particular, las funciones de control interno, tiene que fortalecerse, especialmente en riesgos y *compliance* (cumplimiento). Y no me he de olvidar de la calidad de datos e información de riesgos, fundamentales para determinar la estrategia y la toma de decisiones.

Adicionalmente, aún hay trabajo por hacer en la integración del marco de apetito al riesgo en la gestión, como un instrumento fundamental en el control de los riesgos. Por ejemplo, en muchas entidades, la involucración de la función de riesgos en el proceso de fijación de límites es aún pobre y poco ambiciosa.

En toda gestión de riesgos, se necesitan procesos de decisión estructurados, con esquemas de incentivos que favorezcan decisiones de riesgos sostenibles. La forma en que se materializan dichas decisiones, que en la literatura se denomina “cultura de riesgo”, es propia de cada entidad y es responsabilidad de cada una de ellas. Los supervisores

observan y evalúan pero, a la postre, constituye uno de los aspectos idiosincráticos que conforman el ADN de las entidades.

En definitiva, las estructuras de gobernanza deben ser capaces de medir, anticipar y analizar los riesgos presentes y los que están surgiendo. Aunque aún no hay fuertes indicios de relajación, para el conjunto de la actividad, de las condiciones crediticias y precios agresivos que pudieran sugerir que el riesgo no está suficientemente reflejado, las entidades deben estar vigilantes para que se mantenga un adecuado binomio rentabilidad-riesgo y que sea sostenible en el ciclo en todos los segmentos de negocio.

Una reflexión individualizada, adaptada a las características de cada entidad.

Termino con una breve pero no por ello menos importante referencia a que, además de exhaustiva y estratégica, la reflexión sobre el modelo de negocio debe ser individualizada, adaptada a las características idiosincráticas de cada entidad. De hecho, los resultados de la revisión temática del Mecanismo Único de Supervisión sobre rentabilidad y modelos de negocio muestran que no hay un enfoque único y que, incluso entre aquellos bancos con mejores resultados de rentabilidad, existen diferencias en las estrategias.

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, entre ellas, la digitalización o la externalización.

Las opciones son variadas y deben adaptarse a la realidad de cada entidad.

Conclusiones

Permítanme concluir. He centrado mi discurso en la importancia de reflexionar sobre el modelo de negocio bancario como pieza fundamental para poder alcanzar un nivel de rentabilidad sostenible en el tiempo. Y he enfatizado algunos elementos que no deben faltar en esa reflexión, tales como un conocimiento detallado de la realidad del negocio, una política de fijación de precios que refleje el riesgo y el coste de cada producto, una estrategia de reforzamiento del capital y de reducción de activos improductivos, una gobernanza sólida y un enfoque estratégico, individualizado y a medida.

La banca se está preparando para el futuro y los nuevos tiempos, aunque nadie sabe con certeza cómo serán. Lo que está claro es que sólo las entidades que adopten una actitud proactiva y estén mejor preparadas desde el punto de vista estratégico serán capaces de influir sobre su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Gracias por su atención.