

IX

ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

LA BANCA: MÁS ALLÁ DE LA CRISIS

Madrid, 12 de diciembre de 2013

RESUMEN ACADÉMICO

IX

ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

LA BANCA: MÁS ALLÁ DE LA CRISIS

Madrid, 12 de diciembre de 2013

RESUMEN ACADÉMICO

www.iese.edu/bancario2013

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	7
ESTADO DE LA CUESTIÓN: REGULACIÓN, SUPERVISIÓN Y RIESGOS	8
UNIÓN BANCARIA EN LA EUROZONA	9
LA BANCA ESPAÑOLA: SUPERANDO LA RECESIÓN	10
LA RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO	12
SERVICIOS FINANCIEROS: UN NUEVO ENTORNO	13
NUEVOS MODELOS DE RELACIÓN CON CLIENTES	14
PROGRAMA	17
DIRECTOR ACADÉMICO Y PONENTES	18



José Miguel Andrés , Presidente, EY. Prof. Juan José Toribio. Presidente, IESE-CIF (Center for International Finance)

PRESENTACIÓN

El IX Encuentro del sector bancario, organizado por el IESE y EY, celebrado el 12 de diciembre de 2013, tuvo como lema “La banca: más allá de la crisis” y se centró en analizar algunos de los principales retos que tienen las entidades bancarias tras el vertiginoso periodo de cambios de los últimos años.

El esquema de este resumen académico¹ persigue ofrecer una visión de conjunto de las distintas consideraciones y debates suscitados en el Encuentro. Sin querer restar protagonismo a los ponentes, se ha considerado conveniente sintetizar los conceptos e ideas y no tanto el detalle y la autoría de las aportaciones.

Además, las contribuciones de los distintos ponentes se complementan, en algunos casos, con otras informaciones adicionales a partir de fuentes o informes sectoriales que vienen a reforzar y ampliar lo expuesto a lo largo del Encuentro.

INTRODUCCIÓN

En la anterior edición del Encuentro del sector bancario (2012), se profundizó en el hecho de que el sistema financiero español había llevado a cabo un importante ejercicio de reestructuración para acceder a un sistema más reducido y más sólido. Uno de los retos a medio plazo pasaba por la unión bancaria, un paso crucial para la unión monetaria, y también se apuntaba que España vivía en recesión sin muchas expectativas de que la situación cambiase a corto plazo.

Desde entonces se han producido cambios importantes y no solo en la coyuntura económica: se ha avanzado en el mecanismo único de supervisión, como primer paso para la constitución de la unión bancaria, y también parece reforzarse la unión monetaria, aunque todavía sufrimos un problema de fragmentación de los mercados dentro de la eurozona.

Hoy se impone mirar al futuro, examinar las oportunidades de un mercado bancario realmente europeo y reflexionar sobre el papel de la banca española en este nuevo contexto. El IX Encuentro del Sector Bancario supuso una oportunidad única para profundizar en estas cuestiones y sugerir pautas de actuación estratégica.

Profesor Juan José Toribio, Director Académico

¹ Supervisado por el Profesor Juan José Toribio, Director Académico del Encuentro, y preparado por Júlia Gifra, Research Associate del departamento de Industry Meetings del IESE. Agradecimientos a Francisco de Asís y Carlos Mérida por sus notas.

ESTADO DE LA CUESTIÓN: REGULACIÓN, SUPERVISIÓN Y RIESGOS

Desde el estallido de la crisis financiera global, el funcionamiento del sistema bancario internacional no ha sido el mismo. Los analistas coinciden en señalar la importancia que debe otorgarse a la supervisión y la regulación en el marco de actuación de la banca. El marco normativo internacional actual previsto en los acuerdos de Basilea III viene a subsanar algunos de los déficits puestos de manifiesto durante la crisis y persigue fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario. En la actualidad, la prioridad del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea no es la incorporación de nuevas regulaciones, sino la implementación consistente de la agenda y las normas actuales. Es decir, Basilea III no persigue aumentar el marco existente, sino completar y actualizar la reglamentación y lograr su plena aplicación.

Los objetivos prioritarios de Basilea III son la mejora de la capacidad del sector bancario para afrontar perturbaciones, la optimización de la gestión de riesgos y el buen gobierno en los bancos, así como la mayor transparencia y la mejoría de la divulgación informativa. La crisis financiera ha puesto de manifiesto que los problemas de un banco pueden propagarse a otros, afectar a depósitos e inversiones y, finalmente, repercutir a todos los aspectos de la economía. Por ello, la dimensión de la regulación es doble y complementaria: por un lado, tiene como destinatarios a los bancos a título individual, a fin de aumentar sus fortalezas y su capacidad de resistencia en periodos de tensiones y, por otro, persigue evitar que los riesgos sistémicos se acumulen en el sector bancario en su conjunto, con repercusiones, finalmente, sobre toda la sociedad.

Los contenidos de esta regulación comprenden distintas cuestiones entre las cuales destacan el



Jaime Caruana. General Manager, Bank for International Settlements (BIS).



Prof. Juan José Toribio, IESE-CIF (Center for International Finance)

aumento de capital requerido, la introducción de un ratio de apalancamiento y de un estándar de liquidez, la mejora de la gestión del riesgo, del proceso supervisor y la disciplina de mercado, las entidades sistémicas, la eliminación de los incentivos perversos relacionados con el *“too big to fail”*, los mercados derivados, o el seguimiento y la ordenación de la banca en la sombra, entre otras.

Respecto a la valoración del marco normativo actual que realizan los expertos, si bien no es negativa, algunos señalan que la respuesta regulatoria ha sido cualitativamente correcta pero internacionalmente poco coordinada y cuantitativamente poco evaluada. Apuntan que la nueva regulación debe buscar un mayor equilibrio entre eficiencia y estabilidad, ya que a largo plazo solo puede ser estable un sistema financiero eficiente, que cumpla con su función social en la economía. Otros concretan un poco más y subrayan que las reformas dirigidas a aumentar las exigencias de capital no deben presentarse como la única solución del problema, sino a una parte del mismo, ya que entienden que lo importante no es únicamente el aumento del capital disponible, sino también la calidad de los activos y la valoración real de sus riesgos.

El objetivo último de este conjunto normativo persigue la convergencia internacional de medidas y normas del sistema bancario, ya que las diferencias entre las distintas regulaciones nacionales y de supervisión generan inconsistencias que, en última instancia, dificultan la recuperación de la confianza, no solo en cada uno de los países, sino de forma global. A modo de ejemplo, los expertos citan la falta de un criterio uniforme en la forma de calcular los activos ponderados por riesgos y las confusiones que ello suscita, impidiendo la comparación efectiva de entidades de distintos países.

UNIÓN BANCARIA EN LA EUROZONA

La propuesta de la Comisión Europea de crear una unión bancaria como un primer paso para una integración económica y fiscal a largo plazo se entiende en esta misma dirección de lograr una mayor homogeneidad y convergencia en las medidas y la regulación del sector bancario en el ámbito particular de la Unión Europea (UE). La reforma del sector bancario constituye, en la actualidad, una cuestión crucial en la agenda europea² y parece haber consenso en entender que la unión bancaria es crucial para reducir la fragmentación financiera europea. De forma particular, analistas tanto nacionales como internacionales destacan el hecho de que la unión bancaria debe contribuir a romper la interacción y la dependencia entre el riesgo soberano y el riesgo bancario.

Los ejes fundamentales de esta unión bancaria son cuatro: normas europeas comunes; un único supervisor bancario para la UE, con capacidad de supervisión directa sobre los bancos que operen en los distintos países; instrumentos de resolución y mecanismos comunes para evitar quiebras de los bancos y para intervenir cuando un banco tenga problemas financieros; y un sistema único de garantía de depósitos.

Son varias las medidas adoptadas hasta la fecha, entre las cuales destacan la creación de tres autoridades europeas de supervisión: la Autoridad Bancaria Europea (ABE), la Autoridad Europea de Valores y Mercados (AEVM) y la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación (AESPJ). Asimismo, la Comisión ha acelerado el proceso de aplicación en la UE de las normas sobre capital bancario acordadas en el acuerdo de Basilea III relativas al aumento

² Véase también: *Informe final del grupo de expertos de alto nivel de la reforma de la estructura del sector bancario de la UE*, presidido por Erkki Liikanen, Bruselas, 2 de octubre de 2012.

de los requisitos de capital, y este proceso ya se aplica en la actualidad a más de 8.000 bancos, que representan el 53% de los activos mundiales. Por otro lado, quedan todavía algunas propuestas que están en proceso de negociación y debate entre los Estados miembros, entre otras, la creación de un fondo único de resolución para toda la UE.

LA BANCA ESPAÑOLA: SUPERANDO LA RECESIÓN

La crisis económica y financiera ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad del sector bancario en muchos países. En el caso de España, el impacto de la crisis sobre el sector bancario ha sido quizá mayor, dado que el crecimiento económico se apoyaba principalmente en la inversión y el incremento de precios en el sector inmobiliario y en la fluidez del mercado interbancario.

La reestructuración actual del sistema financiero en España ha sido vertiginosa. Los procesos de saneamiento y recapitalización han supuesto una reducción llamativa de oficinas y trabajadores y ha llevado también a replantear las responsabilidades de las entidades supervisoras y algunas mejoras del

marco regulatorio. La banca ha acumulado 240.000 millones de euros para provisiones y 80.000 millones de euros de capitalizaciones. Hay un 17% menos de oficinas y 40.000 empleos menos.

El apoyo financiero del Fondo Europeo de Estabilidad Financiera y del Mecanismo Europeo de Estabilidad se ha ajustado al calendario previsto, y la supervisión bancaria por parte de la UE se está realizando también de acuerdo con las condiciones pactadas. En esta etapa de saneamiento se ha producido un intenso proceso de concentración bancaria, de hecho, antes de la crisis, el 91% de los activos pertenecía a 51 entidades, mientras que ahora ese porcentaje está controlado por 13 entidades. Algunos expertos entienden que la redimensión del sistema financiero español, aunque dolorosa, se ajusta quizá mejor a la realidad económica del país y coinciden en reconocer la capacidad de la banca para superar las adversidades.

La reordenación del mapa bancario español ha situado a las entidades en puntos de partida diferentes en el nuevo entorno.



Bankia, por ejemplo, se encuentra en el proceso de implementación de su plan de saneamiento y reestructuración impuesto por la Comisión Europea. Entre las medidas adoptadas hasta la fecha destacan la reducción del número de oficinas y empleados, así como la reducción del número de consejeros externos que forman parte de consejos de administración en más de 800. La disminución de sucursales y trabajadores, la despolitización y la incorporación de consejeros independientes en el ámbito del gobierno corporativo son las primeras decisiones adoptadas por la nueva dirección. La rapidez en la ejecución de todas estas medidas ha sido el eje de actuación con vistas a intentar que el 2014 sea un año de normalización.

Otras, como Banco Popular, han adoptado la estrategia de complementar su vocación *retailer* con la banca de empresas medianas y pequeñas, dejando la internacionalización para el medio-largo plazo. Además, la integración de otras entidades, como el Banco Pastor, ha sido un eje estratégico y un ejemplo de éxito.

Por otro lado, entidades como el Banc Sabadell, que adoptaron durante la crisis la estrategia de absorber a otras más pequeñas o en situación de quiebra como Caixa del Penedès o Caixa Galicia, tienen en la actualidad una mayor presencia en el territorio español. A su posición tradicional de ser un banco de empresas, se añade su voluntad de tener una mayor trayectoria internacional, en alusión al BBVA o al Santander que, gracias a sus procesos de internacionalización a tiempo, han superado mejor la recesión.

En efecto, la internacionalización ha sido la estrategia de algunas entidades españolas como el Santander y el BBVA desde hace tiempo, y su mayor diversificación de mercados les ha permitido superar la crisis con otras herramientas. En el caso



José Ignacio Goñigolzarri, Presidente, Bankia



Francisco Gómez, Consejero Delegado, Banco Popular



Josep Olliu, Presidente, Banc Sabadell



Prof. José Manuel Campa, IESE



Juan Rodríguez Inciarte, Consejero-Director General, División Estratégica y Asia, Banco Santander



Alberto Placencia, Socio Director de Servicios Financieros, EY



Miguel Martín, Presidente, Asociación Española de Banca (AEB)

del BBVA, su presencia y liderazgo en mercados ya consolidados, sobre todo, de Latinoamérica, lo lleva a plantearse nuevos retos relacionados con la expansión a otros países como China. El pronóstico apunta a que el gigante asiático será, en 2015, el segundo mercado mundial en banca *retail*. La población y la renta per cápita son dos elementos fundamentales para valorar el atractivo de este mercado, que presenta una clase media creciente con poder adquisitivo y ganas de consumir.

Si bien las estrategias de actuación para superar la recesión y adaptarse al nuevo entorno han sido distintas y particulares para cada entidad, los retos y cambios a los que deben hacer frente son compartidos. Los expertos advierten que la situación actual es frágil todavía, en medio de la cuestión de la deuda soberana, la venta de activos inmobiliarios y los cambios regulatorios, pero ya sitúan al sector en un contexto de superación de la crisis y ante nuevos desafíos. Así por ejemplo, algunos indican que la puesta en marcha de ciertas fases preliminares de la citada unión bancaria supondrá para la banca española un calendario de pruebas muy exigentes. Por otro lado, la recuperación del crédito, los ajustes al marco regulatorio y la adaptación de los modelos de negocio son otros de los retos contemporáneos de la banca.

LA RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO

Con la esperada recuperación de la economía española en 2014, los analistas apuntan que comenzará también el aumento y la recuperación del crédito. Sin embargo, no será de forma inmediata ni tampoco mantendrá el mismo patrón que antes. El análisis de experiencias de crisis previas muestra que el *stock* de crédito se recupera de una forma más lenta que otros indicadores como las exportaciones, la inversión en maquinaria y equipo y la estabilización del empleo.

Por otro lado, el desapalancamiento del sector privado está progresando y, según los expertos, debe continuar para evitar el exceso de etapas anteriores, muy por encima de la Unión Europea Monetaria (UEM) y centrado principalmente en el crédito a empresas inmobiliarias y en hipotecas. Esta disminución, según señalan, puede ser compatible con el flujo de nuevo crédito a otros sectores. El desapalancamiento debería evitar, además, destruir tejido productivo que en España está constituido, principalmente, por pymes.

SERVICIOS FINANCIEROS: UN NUEVO ENTORNO

El marco actual en el que las entidades bancarias deben ofrecer sus servicios financieros está en un momento de cambios y presenta elementos novedosos.

La denominada banca de servicios engloba las operaciones propias a los medios de pago más habituales como transferencias, recibos y tarjetas, y el impacto de la regulación sobre los servicios que ofrecen las entidades bancarias es evidente. A modo de ejemplo, las nuevas formas de medir el capital a partir de Basilea III en 2014 generarán cambios muy importantes en los márgenes de los negocios bancarios. Algunos de estos efectos se concretarán, por ejemplo, en la disminución del atractivo del negocio hipotecario, en la posible vuelta a la titulización masiva en ciertos mercados, en la reducción del negocio de deuda pública financiado con repos o LTRO (*Long-Term Refinancing Operation*, esto es, operaciones de financiación a largo plazo), o en el posible crecimiento de los negocios basados en comisiones.

Otros cambios relevantes vendrán a partir de la definitiva implantación del SEPA (*Single Euro Payments Area*), que parece completarse en 2014.



Prof. Jorge Soley, IESE



Gonzalo Gortázar, Director General de Finanzas, CaixaBank



Prof. José Manuel González-Páramo, IESE

Esta iniciativa persigue dar respuesta a la necesidad de crear un mercado único para la realización de pagos en euros, de modo que todos los ciudadanos y empresas puedan efectuar sus pagos de una manera fácil y segura en todos los países europeos, desde cualquier cuenta, tal como lo hacen hoy día dentro de su país. Para ello, se utiliza una cuenta única y un único conjunto de instrumentos de pago homogéneos.

Por otro lado, el borrador de la nueva directiva de pagos introduce novedades significativas, como el reconocimiento de la figura de los proveedores de servicios de pago terceros (PSPT), es decir, empresas que operan entre el comercio y la entidad gestora de la cuenta del pago y permiten efectuar pagos sin recurrir al uso de las tarjetas tradicionales. En la actualidad, ya existen empresas que actúan de intermediarios entre comercios y bancos ofreciendo servicios de pago principalmente *online*.

NUEVOS MODELOS DE RELACIÓN CON CLIENTES

La disminución del uso de la tarjeta, la llegada de nuevos *players* o la incorporación de nuevos medios de pago a través de móviles exigen una adaptación de los servicios ofrecidos hasta ahora, a fin de satisfacer las distintas necesidades y formas de relación con los clientes. No se trata tan solo de disponer de métodos y servicios distintos, sino de ofrecerlos a través de los muchos canales existentes -oficinas, cajeros, internet, móvil, iPads...- y adaptarlos también al segmento de cliente de que se trate, según sean empresas, instituciones, pymes o particulares.

El papel de las nuevas tecnologías está teniendo, y seguirá teniendo, un mayor impacto en la forma en la que se relacionan los clientes con sus entidades bancarias. La transformación digital es un hecho que afecta a todas las industrias de una forma u otra, y



Ángel Cano, Consejero Delegado, BBVA



Luis M. Linde, Gobernador, Banco de España

si bien el impacto es distinto según las generaciones y los tipos de clientes, en cualquier caso, todos los segmentos se ven inmersos en el cambio. La facilidad y la agilidad para poder gestionar pagos en tiempo real desde el lugar en que uno esté sin necesidad de acudir a la oficina bancaria es, sin duda, el más evidente.

Partiendo de esta premisa, los expertos destacan, sobre otras, dos cuestiones fundamentales. Por un lado, la importancia de tener una estrategia digital que suponga una verdadera transformación de la empresa, manteniendo, no obstante, sus valores y ejes esenciales. Es decir, la transformación digital no puede suponer una complicación en el lenguaje de los servicios que se ofrecen. Tampoco debería afectar a la percepción de seguridad y garantías de los clientes. Mucho menos supondrá la desaparición de las oficinas bancarias que, en todo caso, se adaptarán a nuevos conceptos. De hecho, estudios recientes confirman que las oficinas siguen siendo un componente clave en el modelo de banca comercial en España, aunque requieren importantes adaptaciones a las nuevas tecnologías, y a las necesidades y los comportamientos de la clientela. Así se reconoce en el estudio *Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha*, realizado por A.T. Kearney y el Center for International Finance del IESE³.

Por otro lado, la adaptación hay que hacerla calibrando muy bien la velocidad del cambio de cada entidad, ya que si este se implementa de forma acelerada, los costes pueden ser muy altos y, al contrario, si el cambio se produce de forma lenta, los clientes pueden desaparecer.

A estas dos consideraciones se añaden otras cuestiones más concretas como la importancia de garantizar la accesibilidad a los datos bancarios desde cualquier medio, la simplicidad de los productos digitales que, en general, deben ser fáciles y el reto de gestionar las ventajas y riesgos del *big data*, entre otros temas relacionados.

Para concluir, señalar que la superación de la recesión ha comportado una importante reestructuración del sistema bancario en España, y que si bien la nueva composición del sector y los retos que hay que afrontar son todavía inciertos, las perspectivas son positivas, dentro de la prudencia necesaria.

3 Mateache, P., M. García-Ramos, A. Rahnema, y J. Soley: *Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha: cerrar oficinas es inevitable, pero no debería ser la primera decisión*, CIF-Center for International Finance & A.T. Kearney, julio de 2012.



ANEXOS

PROGRAMA

PROGRAMA

Apertura

- José Miguel Andrés, Presidente, EY
- Prof. Juan José Toribio, Presidente, IESE-CIF (Center for International Finance)

Regulación, supervisión y riesgos: el estado de la cuestión

- Jaime Caruana, General Manager, Bank for International Settlements (BIS)

De la reestructuración bancaria a la recuperación del crédito

- Prof. José Manuel González-Páramo, IESE

Banca y servicios financieros: el nuevo entorno

- Gonzalo Gortázar, Director General de Finanzas, CaixaBank
- Prof. Jorge Soley, IESE

Turnaround

- José Ignacio Goirigolzarri, Presidente, Bankia
- Moderador: José Miguel Andrés, Presidente, EY*

Banca española: oportunidades y amenazas

- Miguel Martín, Presidente, Asociación Española de Banca (AEB)
- Moderador: Alberto Placencia, Socio Director de Servicios Financieros, EY*

El negocio bancario: superando la recesión

- Josep Oliu, Presidente, Banco Sabadell
- Moderador: Prof. José Luis Suárez, IESE*

La banca hacia el futuro

- Francisco Gómez Martín, Consejero Delegado, Banco Popular
- Moderador: Prof. Juan José Toribio, IESE*

Reformas estructurales e internacionalización de la banca

- Juan Rodríguez Inciarte, Consejero-Director General, División Estratégica y Asia, Banco Santander
- Prof. José Manuel Campa, IESE

Nuevas tendencias y modelos de relación con los clientes

- Ángel Cano, Consejero Delegado, BBVA
- Moderador: Prof. Juan José Toribio, Presidente, IESE-CIF (Center for International Finance)*

Clausura

- Luis M. Linde, Gobernador, Banco de España

DIRECTOR ACADÉMICO



PROF. JUAN JOSÉ TORIBIO

Presidente
IESE-CIF (Center for International
Finance)

PONENTES



JOSÉ MIGUEL ANDRÉS

Presidente
EY



FRANCISCO GÓMEZ

Consejero Delegado
Banco Popular



**PROF. JOSÉ MANUEL
CAMPA**

IESE



**JOSÉ IGNACIO
GOIRIGOLZARRI**

Presidente
Bankia



ÁNGEL CANO

Consejero Delegado
BBVA



GONZALO GORTÁZAR

Director General de
Finanzas
CaixaBank



JAIME CARUANA

General Manager
Bank for International
Settlements



LUIS M. LINDE

Gobernador
Banco de España



**PROF. JOSÉ MANUEL
GONZÁLEZ-PÁRAMO**

IESE



MIGUEL MARTÍN

Presidente
Asociación Española de
Banca (AEB)



JOSEP OLIU
Presidente
Banco Sabadell



ALBERTO PLACENCIA
Socio Director de
Servicios Financieros
EY



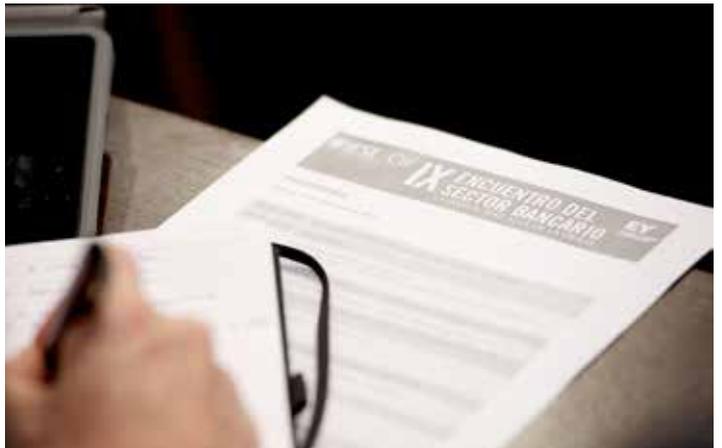
PROF. JORGE SOLEY
IESE



PROF. JOSÉ LUIS SUÁREZ
IESE



**JUAN RODRÍGUEZ
INCIARTE**
Consejero-Director
General, División
Estratégica y Asia
Banco Santander





www.iese.edu/encuentros



Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
93 253 42 00

Camino del Cerro del Águila, 3
28023 Madrid
91 211 30 00

165 W. 57th Street
New York, NY 10019-2201, USA
www.iese.edu

