

BBVA ha dado esta misma semana una orientación de lo que podría implicar la digitalización para el banco a largo plazo: un 75% menos de oficinas. Aun así, desde la entidad aclararon que actualmente no hay planes de recortes en marcha.

Distintas firmas de análisis y consultoría cifran el ajuste pendiente en 10.000 oficinas y 30.000 empleados, adicionales a las 13.500 sucursales y 70.000 trabajadores que ha recortado la banca española desde que estalló la crisis.

La buena noticia para los bancos, que supondrá uno de los grandes impulsos a sus cuentas durante este ejercicio, es la caída de las provisiones. La mejora de la economía española ha permitido que la tasa de morosidad se reduzca progresivamente durante los últimos años, permitiendo a las entidades reducir la carga de provisiones. Así, la mora media de las entidades españolas está ya cerca de bajar del 10%.

Junto a ello, los bancos están empujando los ingresos por comisiones con campañas de fondos de inversión, seguros y, en el caso de Santander, con la Cuenta 1, 2, 3. Sin embargo, las previsiones apuntan a que los bancos españoles no serán capaces de mantener sus ingresos de 2015

en el presente ejercicio, si no que habrá un recorte generalizado.

Otro de los retos que afrontan los bancos españoles a corto plazo, especialmente Santander y BBVA, viene derivado de su internacionalización. La crisis de China ha generado incertidumbre sobre una posible desaceleración en Latinoamérica, afectando a las divisas. También ha impactado al petróleo, al que las grandes entidades tienen exposición a través de créditos corporativos y participaciones. De ahí que las cotizaciones se hayan resentido en los últimos meses.

#### A la espera de fusiones

Este mal comportamiento bursátil explica en parte el retraso en el calendario de fusiones que banqueros de inversión, reguladores y ejecutivos del sector

financiero habían anticipado. Así, inicialmente se esperaba una ronda de fusiones entre finales de 2015 y durante 2016. Sin embargo, los principales banqueros han retrasado al próximo año y al siguiente las posibles fusiones y adquisiciones.

Todo está pendiente de las revisiones de los modelos de negocio que tiene en marcha el Banco Central Europeo (BCE). El supervisor europeo ha puesto el foco en las proyecciones de rentabilidad y podría aplicar mayor requisitos de capital a aquellas entidades con el negocio menos (ver información adjunta), precipitando así posibles uniones. De nuevo, son los bajos tipos los que están detrás de esta iniciativa del BCE, como el resto de desafíos bancarios.

# Las características diferenciales del sector financiero

Isidro Fainé Presidente de la CECA

Tras un largo periodo de crisis, la reestructuración del sector financiero y los nuevos requerimientos regulatorios han reforzado la posición de nuestras entidades, que gozan ahora de unos balances más saneados, unos sólidos ratios de liquidez y solvencia y una mayor capacidad de resistencia frente a riesgos potenciales. Sin embargo, el sector bancario que emerge tras la crisis financiera se enfrenta a unos condicionantes que no existían en el periodo anterior, y que nos obligan a reflexionar sobre el ajuste del actual modelo de negocio a este nuevo entorno. El primer gran desafío al que se enfrenta el sector es, sin duda, el de la rentabilidad en un entorno de tipos inusualmente

bajos (nulos o negativos) y volúmenes estancados. Este escenario dificulta sobre manera la generación de márgenes bajo la operativa tradicional y representa una amenaza particularmente relevante para las entidades españolas dada su elevada exposición a los préstamos minoristas y a las hipotecas a tipo variable.

A este nuevo entorno macroeconómico complejo, hay que sumarle la irrupción del nuevo modelo regulador y supervisor europeo, que implica la adopción de una regulación más estricta, especialmente en lo que se refiere a los requerimientos de capital, apalancamiento y liquidez, e imprime una presión adicional a la banca para obtener niveles adecuados de rentabilidad y aumentar la concesión de crédito al sector privado.

Por último, las entidades se enfrentan al gran desafío de la revolución digital, y cómo responder a los cambios tecnológicos disruptivos. Por un lado, la digitalización plantea oportunidades para estar más cerca de nuestros clientes, conocerles aún mejor y ofrecerles un servicio más personalizado y especializado, pero también entraña amenazas como la aparición de nuevos prestadores de servicios financieros y canales de pago asociados a empresas ajenas al

sector bancario convencional. Las entidades deben afrontar esta competencia y asegurar que los nuevos operadores ofrecen sus servicios en un marco regulatorio apropiado, que garantice los derechos de los clientes y una competencia equilibrada. En este contexto, si algo parece seguro es que este nuevo entorno de mayor competencia y bajos tipos de interés va a perdurar en el futuro próximo. Las entidades se encuentran ante la necesidad de adecuar sus modelos de negocio para mantener unos niveles sostenibles de rentabilidad, que permitan cubrir el coste de captar capital y generar un mayor atractivo para el inversor.

*El nuevo entorno de mayor competencia y bajos tipos de interés va a perdurar en el futuro próximo*

*Las entidades se enfrentan al gran desafío de responder a los cambios tecnológicos disruptivos*

Además, las entidades deben perseverar en sus esfuerzos para mejorar la eficiencia –reduciendo los costes y centrando los esfuerzos en las tareas de valor añadido–, pero también, sin duda, en ofrecer una nueva experiencia de cliente –tanto minorista como profesional–, apoyada en las nuevas tecnologías y sin perder de vista la prestación de un servicio personalizado. La nueva normativa MiFID 2 establece que las entidades deberán reforzar la formación de sus plantillas en materia de asesoramiento financiero: convirtamos este requerimiento regulatorio en una oportunidad y apostemos por ofrecer a nuestros clientes un asesoramiento multicanal de la máxima calidad, que ponga en valor las características diferenciales de las entidades financieras y, en especial, su profundo conocimiento de los mercados financieros frente a la irrupción de nuevos competidores.

## El BCE pone el foco en los modelos de negocio

■ Modelos de negocio que aseguren la rentabilidad. Ésta es la prioridad del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), dependiente del BCE, para los próximos años. El supervisor europeo ha iniciado una serie de ejercicios durante los últimos meses con el objetivo de analizar la sostenibilidad del negocio de todos los bancos que están bajo su órbita. Al MUS le preocupa que la baja rentabilidad y los todavía elevados niveles de activos problemáticos impacten en las entidades, haciéndolas inviables a medio plazo. “Los bancos se han hecho indudablemente más resistentes. ¿La volatilidad del mercado prueba la contrario? Desde mi punto de vista, no. Los mercados parecen preocuparse menos por el capital y más por la rentabilidad. Los supervisores compartimos la preocupación por la rentabilidad: los bancos necesitan urgentemente adaptar sus modelos de negocio”, señaló ayer Danièle Nouy, presidenta del MUS.

Este ejercicio del MUS sobre los modelos de negocio podría tener un impacto importante entre las entidades españolas. El negocio bancario en España está afectado por los bajos rendimientos de las hipotecas contratadas durante la época del boom inmobiliario y la paulatina desaparición de las cláusulas suelo; los todavía elevados niveles de activos improductivos –la morosidad está en un 10%, aunque descendiendo paulatinamente–; las menores plusvalías en la cartera de deuda pública –el conocido como resultado de operaciones financieras (ROF)–; y el escaso margen para seguir reduciendo el precio de los depósitos minoristas y abaratar así el coste de financiación. En este contexto, los bancos españoles con más dificultad para generar nuevo crédito rentable –pymes y financiación al consumo, principalmente– son las que pueden pasarlo peor en el ejercicio del BCE.