

# “Generar fortaleza para una recuperación sostenible”

CONFERENCIA DE BANCA INTERNACIONAL, 22 DE OCTUBRE DE 2014

DISCURSO DE ANA BOTÍN

## [1. INTRODUCCIÓN]

Buenos días y bienvenidos a nuestra Conferencia de Banca Internacional.

Nuestro sector está atravesando un período muy interesante.

Pensemos en los retos que tenemos por delante.

- Clientes cada vez más exigentes.
- Nuevos competidores y nuevas tecnologías, que suponen tanto amenazas como oportunidades.
- Falta de confianza en los bancos.
- Un marco regulatorio global cada vez más complejo, uno de los aspectos centrales que debatiremos hoy aquí.

Y todo esto en un momento en el que estamos intentando contribuir a la recuperación de la economía mundial y de los negocios de nuestros clientes.

La pregunta es, ¿cómo podemos de forma conjunta, como sector y, en concreto, como reguladores y regulados, gestionar estas exigencias del entorno?

Mi respuesta sería:

- primero, reflexionando y hablando sobre nuestra razón de ser – **la misión de los bancos**;
- luego, explicando cómo los cambios en el **comportamiento de nuestros clientes**, en gran parte motivados por las nuevas tecnologías están poniendo a prueba la forma en la que cumplimos esa misión;

- y finalmente, refiriéndonos al **marco regulatorio**.

## [2. NUESTRA FUNCIÓN]

Permítanme que empiece con una cuestión sencilla que muchos de los que trabajan en banca a veces olvidan: ¿cuál es nuestra función? ¿cuál es el propósito de nuestro trabajo diario?

La respuesta es también sencilla: existimos para contribuir al progreso de las personas y de las empresas.

Si cumplimos esta función, los bancos también progresaremos.

Está en nuestra mano contribuir al crecimiento, generar riqueza, crear puestos de trabajo e invertir en las comunidades en las que desarrollamos nuestra actividad.

Si no cumplimos nuestra función —o nuestros esfuerzos se ven frustrados— no solo los bancos no prosperamos, tampoco lo hace la sociedad a la que servimos.

Y aún peor, si fracasamos y no cumplimos con nuestra responsabilidad, si actuamos con negligencia, se destruye la confianza de la sociedad en los bancos.

En mi opinión, demasiados banqueros perdieron de vista este objetivo en los años anteriores a la crisis económica. Y, como sector, perdimos gran parte de la confianza que la sociedad había depositado en nosotros.

Para recuperar esa confianza debemos repensar cómo trabajamos, cómo hacemos las cosas, cómo nos comportamos con nuestros empleados, clientes, accionistas y con la sociedad.

Y en Santander lo haremos siendo un banco sencillo, cercano y transparente.

Tres conceptos que me oirán repetir en los meses y años venideros.

¿Por qué creo firmemente en esto?

Déjenme que me explique.

### **[3. CAMBIOS EN LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS CLIENTES]**

El comportamiento de los clientes está cambiando rápidamente.

Es bien conocido que las tecnologías digitales están transformando nuestras vidas y nuestra industria.

¿Sabían que hace dos años el 80% de la gente accedía a Google a través del ordenador? Hoy en día, el 80% lo hace desde el móvil.

El cambio crece de forma exponencial. Desplaza modelos de negocio establecidos y al mismo tiempo estimula la innovación. Es creativo y disruptivo a la vez.

AirBNB, Uber, Amazon. En cuestión de años o incluso meses, estas empresas han desafiado modelos de negocio históricos.

En el mundo de las finanzas, esto está transformando **el modo en que las personas hacen banca**.

El cliente siempre ha sido el rey, pero los últimos cambios están multiplicando su poder. La gente tiene más opciones y más información que nunca.

¿Cuál debería ser nuestra respuesta a todo esto?

Para mí la respuesta es la **satisfacción y lealtad de nuestros clientes**.

Debemos recompensar la lealtad de nuestros clientes y entender de verdad lo que la motiva. Para ello, no es suficiente atender sus necesidades sino que tenemos que dar un paso más, necesitamos **anticiparnos**.

Esto es clave para desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes en las que somos sus socios, no vendedores.

Y esta misión – contribuir al progreso de las personas y de las empresas- nos corresponde a todas y cada de las personas que trabajamos en nuestra organización.

Necesitamos innovar en nuestros procesos y en cómo prestamos nuestros servicios en nuestras oficinas, por el móvil o por Internet, de tal forma que todo lo que hagamos sea sencillo y cercano y transparente.

Los clientes nos dicen que estas tres palabras reflejan lo que quieren de su banco. Representan la fiabilidad y la atención que esperan de nosotros en el contexto actual.

Nuestro reto es hacerlo en un entorno de recuperación económica mundial desigual y frágil. Hay pocas excepciones. Reino Unido, por ejemplo, ha sido una sorpresa positiva en términos de crecimiento y de creación de empleo. Estados Unidos también ha consolidado su expansión.

Pero nos enfrentamos a la posibilidad de un crecimiento tendencial más bajo en las economías desarrolladas. La inflación, los tipos de interés y el crecimiento del crédito, también podrían mantenerse bajos de forma persistente. Esto tendrá impacto en la capacidad de compra de muchos de nuestros clientes.

¿Qué se puede hacer para extender la recuperación a más países, sectores y hogares?

- Para apoyar la recuperación, creo que las autoridades monetarias y fiscales deberían seguir reflexionando sobre qué políticas realmente apoyan la demanda y aumentan la confianza. Necesitamos coordinación y anticipación para evitar que se produzca una valoración incorrecta de activos en algunos mercados. La crisis nos mostró lo costosas que pueden ser las burbujas.
- En cuanto a los gobiernos, les pediría que continúen con reformas estructurales para aumentar la flexibilidad, la inversión, la productividad y la creación de empleo. Apoyar a los empresarios, grandes o pequeños, debería ser prioritario, porque son las empresas las que impulsan la creación de empleo.
  - España es un buen ejemplo de los beneficios de hacer reformas (como se mencionó repetidamente en las reuniones del FMI en Washington a principios de este mes). España ha registrado un impresionante cambio de tendencia. Los niveles de productividad se han disparado. El país se ha convertido en el "campeón de la exportación" en Europa. Y en este ciclo la creación de empleo, aunque todavía es moderada, se ha producido antes y más rápido que en anteriores ocasiones.
  - Fabricantes de automóviles, como Renault-Nissan o Volkswagen, consideran España como uno de los mercados más competitivos.
- Y luego están los bancos. Obviamente tenemos un papel fundamental en apoyar el crecimiento, pero a menudo no se le da la importancia suficiente a este objetivo. Por otra parte, estamos de acuerdo en que los bancos deben ser más seguros que antes de la crisis.

#### **[ 4. EL DESAFÍO REGULATORIO ]**

Este nuevo marco regulatorio es el que vamos a analizar hoy.

Permítanme que dedique unas palabras al enfoque de Santander sobre la regulación.

Cumplimos y cumpliremos todos los requerimientos regulatorios, con el objetivo de desarrollar excelentes relaciones con los reguladores y compartir nuestras mejores prácticas.

Pero aspiramos a ir un paso más allá. Vemos la regulación a través del prisma de la gestión del riesgo y de nuestro modelo de negocio, de cómo queremos ser diferentes. Actuando de esta forma, cumplimos con la regulación.

En nuestro modelo de negocio está la creencia firme de que todos somos gestores de riesgos. Todos, independientemente de la función que cada uno desempeñe en el banco. De esta forma, todos tenemos la responsabilidad de asegurar que nuestro banco no sólo cumple, sino que es prudente y responsable en todo lo que hace, siempre guiado por nuestra aspiración de ser sencillos, cercanos y transparentes.

Me referiré ahora a unos aspectos concretos de la nueva regulación.

Aunque de vez en cuando podemos tener algún punto de vista diferente con los reguladores, lo cierto es que han hecho un trabajo muy valioso en un corto espacio de tiempo. Cuando el G20 se reúna en noviembre en Brisbane, el programa de reforma que se lanzó en 2009 estará prácticamente terminado. Los requisitos de capital de los bancos (teniendo en cuenta la cantidad y la calidad del capital) se han multiplicado por siete como resultado de estas reformas, según el Financial Stability Board (FSB).

En este momento sería bueno tener más claridad sobre la cantidad y estructura del capital: la claridad es esencial para, teniendo en cuenta el crecimiento previsto de nuestro negocio, poder planear y luego comunicar a nuestros inversores la rentabilidad que pueden esperar de nosotros.

A la vez que se deciden los últimos detalles (muy importantes) de la estructura regulatoria, sería bueno analizar cada reforma a la luz de las siguientes preguntas:

En primer lugar, ¿permite a los bancos cumplir su función --ayudar a la gente y a las empresas a progresar? Es decir, ¿está el sector bancario apoyando el crecimiento de la forma adecuada?

Segundo, ¿permite la regulación que los bancos quiebren sin coste para el contribuyente?

¿Qué respuestas podemos encontrar a estas preguntas en la regulación actual?

Necesitamos encontrar el equilibrio adecuado entre objetivos que compiten entre sí: reforzar el capital y la liquidez; reducir la complejidad; facilitar la resolución de entidades; y mejorar el gobierno corporativo, todo ello permitiendo que los bancos contribuyan al crecimiento. No es una tarea fácil.

Y permítanme que comience identificando tres áreas de especial interés:

- Primero, las **reformas estructurales** (separación o prohibición de líneas de negocio) pueden ser necesarias para reducir la complejidad de determinadas instituciones, pero podrían reducir el acceso a los servicios bancarios y aumentar el precio de determinados productos a clientes minoristas y pymes. Estamos todavía a tiempo: la letra pequeña importa. Otros ejemplos serían el hecho de que se generen modelos de banca muy diversos según se apliquen las medidas de separación en distintas geografías o la posible fragmentación en los sistemas de pago en UK al separarse las actividades minoristas y mayoristas.
- Segundo, una **ratio de apalancamiento** (por definición, no sensible al riesgo), si bien es necesario para evitar el exceso de apalancamiento para el sistema financiero en su conjunto, podría llegar a ser una restricción demasiado estricta para algunas entidades y una amenaza para el principio fundamental de “a más riesgo, más capital”. Debemos evitar los incentivos incorrectos para los bancos. Además, la complejidad de algunas de las propuestas de ratio de apalancamiento es tal que dificulta a los bancos la planificación de futuros requerimientos de capital.

- Tercero, parece que a largo plazo tiene sentido establecer un requerimiento sobre la **capacidad de absorción de pérdidas** que asegure que el coste de una crisis bancaria lo paguen los acreedores y no el contribuyente. No obstante, no debería conducir a cambios en las estructuras de financiación de los bancos que favorezcan la toma de deuda frente a la toma de depósitos, y no debiera penalizar a los modelos de banca basados en filiales frente a los modelos de sucursales.

Estos asuntos son muy relevantes. Si estamos aquí para contribuir al progreso de las personas y de las empresas, los bancos deben poder hacer su trabajo de forma prudente pero también efectiva.

Mientras debatimos estos temas tengamos en mente a las personas y empresas a los que damos servicio, que son al final los que crean empleo y bienestar.

+++++++

Estas reflexiones anticipan mi punto de vista sobre la unión bancaria europea.

En **Europa, la crisis ha demostrado que** el crecimiento y la estabilidad no sólo exige contar con bancos sólidos, sino también de un marco institucional de la UE más fuerte. Hemos dado pasos importantes para sentar las bases para la unión bancaria.

No olvidemos que las quiebras bancarias en países vulnerables hicieron peligrar el euro hace tan solo dos años.

Si queremos que los bancos sean la **pieza clave de la solución** al crecimiento, al empleo y a la inversión necesitamos implantar y acelerar la unión bancaria porque permitirá:

- Eliminar la incertidumbre de los balances bancarios con el AQR/*stress test* y con el supervisor único,



- facilitar la reestructuración ordenada o la resolución de los bancos en crisis, y
- preparar el escenario para una mayor integración, eficiencia y competitividad del sector financiero en Europa.

Es un cambio enorme. Hasta ahora nosotros en Santander hemos visto la zona euro como si se tratara de un conjunto de mercados, igual que lo ha hecho el BCE. A partir de ahora, y también gracias a la EBA será un solo mercado: una regulación, un supervisor, un mercado. Aunque persistan algunas dudas, esta nueva arquitectura institucional debería contribuir a la recuperación del crecimiento económico europeo.

## [ 5. SANTANDER ]

Antes de terminar, me gustaría compartir con ustedes algunas ideas acerca de **cómo afronta Santander el futuro.**

Nuestro éxito a largo plazo será medido en función de nuestros beneficios y ROE.

Pero como he dicho, lo que realmente impulsará nuestro negocio y generará crecimiento sostenible serán las relaciones que nuestro banco tenga con nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros accionistas y con los países donde operamos.

- Si nuestro equipo se siente motivado, comprometido y bien recompensado, se esforzará al máximo por nuestros clientes.
- Si nuestros clientes reciben un servicio excelente, y sienten que estamos de su lado, usarán más nuestros servicios y comprarán más productos.
- Si esto ocurre, nuestros beneficios y nuestra rentabilidad subirán. Los accionistas se quedarán con nosotros e invertirán más.
- Esto ayudará a que podamos hacer más para apoyar a las comunidades locales, lo que reforzará el orgullo de pertenencia de los empleados.

Y el círculo virtuoso volverá a empezar.

Nuestro trabajo para la comunidad es fundamental. Podría daros numerosos ejemplos, pero me limitaré a tres:

- Los programas Breakthrough en Reino Unido y Advance en España y México, y pronto en Portugal, representan ofertas financieras innovadoras para las pequeñas empresas que quieran crecer rápido.
- Nuestro programa de universidades, que apoya a estudiantes y emprendedores en todo el mundo.
- Moratoria hipotecaria en España: Ha ayudado a 24.000 familias en situación vulnerable para que adapten los pagos de sus hipotecas a su situación económica durante la crisis.

Muchos de ustedes se estarán preguntando como vamos conseguir en la práctica este círculo virtuoso.

Básicamente:

- Buscando ser sencillos, cercanos y transparentes en todo lo que hacemos
- Centrándonos en la banca comercial tradicional.
- Y a la vez teniendo en cuenta las culturas locales y aprendiendo lo que funciona mejor en cada una de ellas.

Y todo lo haremos a través de nuestro modelo de filiales autónomas. Fuertes en capital, y transparentes, y rindiendo cuentas como bancos locales gracias a nuestros consejos de administración y a nuestros gestores locales.

Mantenemos nuestra visión de que este modelo es de menor riesgo y que genera rentabilidad y beneficios recurrentes y atractivos para nuestros accionistas.

## **[ 6. CONCLUSIÓN ]**

En resumen, el sector bancario es hoy muy diferente del que teníamos en 2008.

El reto para todos los que estamos aquí es entenderlo, **liderar el cambio y recordar nuestra misión: contribuir al progreso de las personas y de las empresas.**

Si queremos conseguirlo cuanta más claridad tengamos en la regulación mejor.

Necesitamos preguntarnos si la regulación tiene el equilibrio adecuado entre conseguir un sistema financiero más estable y un crecimiento económico fuerte, sostenible y justo.

Confío en que todos los que estamos aquí hoy, contribuyamos con nuevas ideas al debate, teniendo siempre presente a los millones de personas cuyo progreso y bienestar estamos tratando de mejorar.

Muchas gracias.