

En la Junta del día 14 de junio de 2016 tomó posesión de su plaza de Número el Académico Excmo. Sr. D. José Manuel González-Páramo, que fue contestado en nombre de la Corporación por el Excmo. Sr. D. Jaime Terceiro Lomba.

El extracto de su Discurso es el siguiente:

REINVENTAR LA BANCA: DE LA GRAN RECESIÓN A LA GRAN DISRUPCIÓN DIGITAL

Por el Académico de Número
Excmo. Sr. D. José Manuel González-Páramo*

Comenzó su intervención con una reflexión sobre las últimas tres décadas en la industria financiera. En este periodo, identifica una etapa de globalización y estabilidad económica que llevó infravalorar el riesgo; un proceso de desregulación; y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones al sector bancario.

A continuación, se refirió a la crisis financiera de 2008 y sus consecuencias, que sentaron las bases de una reconversión del sector. En su opinión, las cinco fuerzas de cambio que actúan sobre la banca desde hace una década son:

Recesión: “La crisis económica y sus consecuencias, unidas a la aceleración del cambio tecnológico, han puesto a la industria bancaria frente a una crisis existencial de la que surgirá una configuración de lo bancario radicalmente diferente a la que hemos conocido en la primera década del milenio”, afirmó.

Rentabilidad: La reducida rentabilidad del sector se debe a “unos ingresos menores a los del pasado y unos costes superiores a lo deseable”. A su juicio, “frente a un desfase negativo permanente entre rentabilidad y coste del capital, la banca como la conocemos ahora podría languidecer hasta su extinción”.

Regulación: Los bancos han experimentado recientemente un “auténtico *tsunami* regulatorio”, en busca de garantizar la estabilidad financiera y corregir los errores y excesos cometidos en los años previos a la crisis. En adelante, considera que las autoridades deberían tener en cuenta el impacto de

* El texto completo de este discurso, así como la contestación a cargo del Académico Excmo. Sr. D. Jaime Terceiro Lomba puede consultarse en la página web de esta Real Academia.

establecer más normas, ya que “para que las entidades sean solventes, necesitan ser viables”.

Reputación: “La confianza y la reputación son los dos activos más importantes para la banca”, subrayó. Sin embargo, “el descubrimiento de prácticas arraigadas durante el cuarto de siglo anterior ha contribuido a agravar la crisis y el daño que ésta ha causado a clientes, a inversores y a la economía en general”. La única salida para la banca es, a su modo de ver, “mantener una relación equilibrada con sus clientes, con lenguaje claro y buenas prácticas comerciales, tomar decisiones teniendo siempre presente una orientación al largo plazo, y, por último, comprometerse con el desarrollo de las sociedades en las que está presente”.

Revolución digital: Esta última fuerza de transformación tiene “el impacto más profundo de todas”. Y, al mismo tiempo, “puede contribuir a que la parte más sana del sector sobreviva a las presiones del bajo crecimiento, la menguante rentabilidad y la tupida regulación, y recupere de forma sólida la confianza de los clientes y la reputación ante la sociedad”.

José Manuel González-Páramo se detuvo en este último factor de cambio. Describió las principales tecnologías exponenciales en el mundo financiero, relacionadas con la movilidad, la nube y el *big data*. Y llegó a la siguiente conclusión: “Las tendencias de transformación digital van a configurar un futuro muy distinto a la realidad que conocemos hoy, y el sector financiero deberá adaptarse adecuadamente para garantizar su supervivencia y, lo que es más importante, su relevancia”.

Asimismo, se refirió la disrupción en el negocio bancario tanto por el lado de la oferta —por la competencia con las *fintech* y los gigantes digitales— como en la demanda —por los cambios radicales en los patrones de comportamiento, consumo y ahorro de los consumidores—. En este contexto, afirmó que la velocidad del cambio dependerá de dos factores: la capacidad de los bancos para transformarse en este nuevo escenario y el regulador, que puede ser catalizador o freno de los cambios. “Sin duda, iría en el beneficio de todos que el marco de regulación se renovase para permitir a los bancos adaptarse a este nuevo contexto”, sugirió José Manuel González-Páramo, que es el responsable del área de Regulación en BBVA, además de BBVA Research y Las Relaciones Institucionales, además de Profesor Extraordinario del IESE Business school y Presidente de European Datawarehouse GmbH.

Todo lo anterior le sirvió a José Manuel González-Páramo para plantear dos posibles escenarios sobre el futuro de la banca:

- Un **escenario inercial**, en el que la banca siguiera haciendo las cosas de la misma manera. “La falta de visión estratégica o la incapacidad de acometer la inversión y los cambios de organización interna necesarios para adaptarse al nuevo entorno, serían suficientes para garantizar que muchas de las entidades actuales caminaran lentamente hacia su extinción, en un entorno de creciente competencia, bajo crecimiento y reducida rentabilidad”, sentenció.
- Una **transformación sustancial del sector**, donde unos pocos de los actuales bancos sobrevivan. “Los bancos que aspiren a sobrevivir sólo podrán hacerlo si se afanan en cuidar su principal activo: el cliente”, mediante “productos competitivos que satisfagan todas sus necesidades financieras”, explicó. Además, tendrán que recuperar la confianza y la reputación a través de “una mayor transparencia”. Y, finalmente, deberán proporcionar “una experiencia a la altura de las expectativas”, con precios más ajustados, la automatización de determinados procesos y el acceso a servicios de asesoramiento”.

Para ello, destacó dos estrategias. Primero, “la banca tradicional debe ser selectiva e identificar exactamente en qué necesidades de los clientes puede competir con los nuevos entrantes” a través del uso del *big data* principalmente. Y segundo, las bancas deberían “convertirse en integradores de terceros”.

Ambos escenarios no son excluyentes y dependerá de la visión y determinación de los gestores de las entidades acometer estos cambios. En todo caso, Jose Manuel González-Páramo destacó que el segundo escenario es el que “aseguraría la supervivencia, fortaleciendo su modelo y generando retornos significativamente mayores a los que el sector financiero ha sido capaz de generar en la última década”.

A todo ello, añadió que “para evolucionar en el nuevo mundo digital, las entidades deben reformular completamente su modelo de negocio. Hablamos, pues, de una transformación en tres ámbitos: tecnológico, estratégico y de cultura corporativa”.

Para terminar, lanzó un mensaje sobre el papel fundamental de los reguladores. “Es necesario crear un entorno competitivo en el que los productos o servicios similares reciban un tratamiento regulatorio análogo”, en referencia a la oferta de los bancos y sus nuevos competidores digitales.