

ESTUDIOS Y PUBLICACIONES

ENTREVISTA

FRANCISCO URÍA,

SOCIO RESPONSABLE DE SECTOR FINANCIERO
DE KPMG EN ESPAÑA

“LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DE LA BANCA NO
PUEDE SER COSMÉTICA,
DEBE SUPONER UN CAMBIO
INTEGRAL”

CONSOLI MADRUGA
DIRECTORA DE ELBOLETIN.COM

Francisco Uría es una de las voces más acreditadas del sector financiero en nuestro país, una cualidad que armoniza con su talante de buen comunicador. Este abogado del Estado en excedencia siempre pensó que desarrollaría su actividad profesional en la Administración, pero ahora es socio responsable de Sector Financiero de KPMG en España y también socio principal de KPMG Abogados, a donde llegó procedente de la AEB hace seis años. Un periodo en el que la banca ha sufrido una transformación sin precedentes. "Tiempos interesantes", según los define él mismo. Experto en temas regulatorios, tributarios, administrativos y financieros, es autor de numerosas publicaciones y, por si fuera poco, ha compatibilizado su labor profesional con una constante actividad docente y con una presencia frecuente en medios de comunicación y publicaciones científicas.

¿Cuál es la situación actual del sector financiero?

La situación del sector es compleja porque viene de una crisis muy profunda que ha dejado heridas de todo tipo, en la sociedad, en la economía, pero también en los bancos. Poco a poco tiene que reponerse, pero no es fácil hacerlo en un contexto en el que la política monetaria de bajos tipos de interés y el bajo crecimiento económico complican mucho a las entidades obtener la rentabilidad deseada.

Pero podemos decir que ha mejorado...

Ha mejorado con mucha claridad y sobre todo desde 2012. La reestructuración del sector financiero español, aunque aún no ha finalizado del todo, ha sido un éxito y desde luego su estado es mejor que el de otros países europeos.

Hablando de otros países europeos, ¿cómo impactará la salida del Reino Unido de la Unión Europea?

Hay varios niveles. El primero y más evidente es el que afecta a la cotización de la libra y todas las empresas que están expuestas a esta moneda sufrirán consecuencias. El segundo, más a medio plazo, será su efecto en la propia economía británica y será negativo, aunque el impacto en las empresas que tienen actividad en o con el Reino Unido dependerá de los efectos reales que el Brexit tenga sobre el PIB, el consumo y el empleo, entre otros indicadores. El tercer nivel, que es el más importante, es la situación actual de incertidumbre en la

definición del modelo final de la relación entre la Unión Europea y el Reino Unido.

¿Qué modelo sería el más adecuado?

Es muy difícil aventurar cuál será ese modelo final, lo que me gustaría pensar es que sea muy cooperativo y que, en ese sentido, el efecto sea tenue para ambas partes. Pero es una cuestión que no está clara.

En este escenario lleno de incertidumbre, ¿cuáles son los principales retos que afronta el sector?

El sector tiene dos retos fundamentales que están muy interrelacionados. Por un lado, ser atractivo para la inversión y tener facilidad para captar capitales en los mercados. Por otro, acometer con éxito la transformación del modelo de negocio y, en particular, la transformación digital. Sin ninguna duda, las entidades que avancen de forma más decidida y con mayor éxito en la transformación digital terminarán siendo también las más rentables a la larga.

¿Adaptarse a la transformación digital o morir?

Sin ninguna duda, pero no solo la banca, todos los sectores económicos están obligados a adaptarse. En primer lugar, para servir a sus clientes, que ya viven en la transformación digital y cada generación que avanza esto es más evidente. Pero también, en segundo término, para ser más eficientes. Es interesante subrayar que la transformación digital

La reestructuración del sector financiero español, aunque aún no ha finalizado del todo, ha sido un éxito y desde luego su estado es mejor que el de otros países europeos.



no puede ser cosmética, tiene que haber una transformación profunda, de los procesos y de los sistemas, de tal manera que suponga un cambio integral de la entidad.

Eso requerirá un gran esfuerzo...

Desde luego, es costoso, no es fácil, pero si no se hace de esa manera el resultado no terminará siendo bueno.

¿Cómo lo están afrontando las entidades?

Los bancos están haciendo un esfuerzo de inversión muy grande. Además, el supervisor ha incluido la transformación digital como una de sus prioridades. Están avanzando mucho, como lo han hecho siempre. La banca siempre ha sido un sector innovador tecnológicamente y lo va a seguir siendo. Es muy consciente de su importancia y yo diría que, probablemente, es el sector que ahora está invirtiendo más en ese ámbito.

Además de la transformación digital, decía que otro de los retos es ser atractivo para la inversión. Para ello es necesario ser rentable, ¿cómo conseguirlo en el contexto actual?

Los bancos tienen opciones conservadoras, por lo tanto probablemente inevitables, que tienen que ver con la reducción de costes y están todos aplicados en ello. Luego hay un segundo bloque de decisiones que consiste en la transformación de un modelo de negocio basado en el margen de intermediación a otro en el que las comisiones y otros ingresos por la prestación de servicios tienen más importancia. Pero esto no solo depende de ellos, depende de que la regulación y el supervisor lo permitan y de que los clientes lo acepten. Las entidades de crédito están en ese camino, pero no es fácil. Y la tercera pieza fundamental es avanzar en la transformación digital, para que de verdad el uso de la tecnología proporcione una eficiencia relevante.

En materia regulatoria, la Unión Bancaria y Basilea III han cambiado por completo las reglas del juego. ¿Ha sido positivo?

La supervisión única ha supuesto un cambio fundamental y me apresuro a decir que muy positivo. Eso no quiere decir que haya sido fácil y que no haya requerido esfuerzo. Poco a poco unos y otros se van conociendo mejor, ya llevan prácticamente dos años trabajando juntos. Se ha producido un cambio cultural y una auténtica experiencia de integración europea con equipos que proceden de distintos países y que traen formas y sensibilidades diferentes en la supervisión.

¿Han sido adecuados los nuevos poderes que ha asumido el BCE?

El Banco Central Europeo como supervisor ha prestado más atención al gobierno corporativo y a la calidad de la gestión del riesgo, a los temas relacionados con la ciberseguridad o a la manera en que los bancos se adaptan a la normativa contable, entre otros. Los bancos pueden tomar esta nueva presencia del BCE como supervisor como una amenaza o un riesgo y reaccionar defensivamente en este sentido. O, por el contrario, tomarlo como una oportunidad para mejorar. Yo realmente creo que hay ámbitos, como el de la rentabilidad, en el que la evolución de la preocupación de los bancos debería estar alineada con el supervisor.



No resulta fácil adaptarse a una situación en la cual en cada mercado hay reglas muy importantes que son distintas. Así que podemos concluir que hay un problema de exceso de regulación, de coordinación de la regulación y de coordinación entre los supervisores, que no utilizan criterios homogéneos

¿Qué opina de las críticas sobre el posible exceso normativo? ¿Está afectando a la rentabilidad de la banca?

La realidad es que como respuesta a los problemas detectados en la crisis financiera se ha producido la aprobación de un volumen importante de nuevas normas. Buena parte de ellas estaban en última instancia justificadas, no se puede hacer una crítica general.

¿Y de manera individual?

De manera individual todas las normas que se han aprobado tienen bastante sentido. El problema es que se ha hecho de manera conjunta y en poco tiempo y a veces da la sensación de que no se ha tenido suficientemente en cuenta el impacto agregado y la coordinación de todas esas normas. Hay ámbitos en los que ha habido una sobrerregulación, pero también hay un componente geográfico importante. Al final los legisladores nacionales, algunos tan relevantes como los de Estados Unidos o el Reino Unido, han aprobado normas que no son las mismas que en otras latitudes.

La falta de criterios homogéneos es un problema...

Sobre todo para los bancos que tienen un perfil internacional. No resulta fácil adaptarse a una situación en la cual en cada mercado hay reglas muy importantes que son distintas. Así que podemos concluir que hay un problema de exceso de regulación, de coordinación de la



LAS FINTECH TENDERÁN A CONVERTIRSE EN ALIADOS Y COLABORADORES DE LOS BANCOS

regulación y de coordinación entre los supervisores, que no utilizan criterios homogéneos. Pero en última instancia, el inconveniente es que toda esa regulación forma parte de un panorama en el que a los bancos les resulta difícil tener los niveles de rentabilidad que deberían, precisamente para garantizar el mismo objetivo de estabilidad que persiguen las nuevas normas.

¿Esto no debería provocar una reflexión de los reguladores?

Sin duda, de hecho tanto la Comisión Europea, como la Autoridad Bancaria Europea y el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea se han comprometido a hacer un ejercicio de revisión de los efectos agregados de la regulación. Cuanto antes se haga será mejor, no sólo para el sector financiero, sino para que este sector pueda ayudar al crecimiento económico y que éste sea mayor.

¿Todavía quedan reformas pendientes?

El grueso de la tarea está ya realizado. Todo el mundo coincide en señalar diciembre 2016 como el momento en el cual la mayor parte de las regulaciones estará ya terminada. Ahora estamos de lleno en la fase de implementación de la regulación, en la que hay decisiones de reguladores e interpretaciones de los supervisores que pueden generar incertidumbre.

En España también ha habido cambios regulatorios.

¿Cómo valora las nuevas normas sobre buen gobierno?

La voluntad de mejorar la calidad del gobierno corporativo en todos los ámbitos, no sólo el de las entidades financieras sino también de las sociedades cotizadas, es sin duda algo positivo. Los defectos en el gobierno corporativo están detrás de las crisis empresariales y bancarias, aunque no todas se expliquen completamente por esa razón. En ese sentido, me parece que todos los avances que se produzcan son positivos.

¿Y las de auditoría?

Es público que las firmas auditoras tuvieron algún debate o discrepancia técnica sobre algunas de las cuestiones reformadas, pero yo en esto prefiero ser práctico. Tenemos una regulación, que es la que los legisladores competentes han decidido y que nos marca un terreno de juego a las auditoras, a las entidades y a las empresas con las que trabajamos. Obviamente nos estamos adaptando a estas nuevas reglas del juego y, en particular, en KPMG en España estamos particularmente satisfechos con la manera en la cual nos estamos reposicionando en el mercado.

Hablemos de política monetaria. ¿Defiende las medidas que se han adoptado o el dopaje es excesivo?

La crisis que hemos padecido ha sido tremendamente profunda y ha dejado heridas muy grandes. Ha afectado al sector público, a las empresas y por supuesto a las entidades de crédito. La realidad es que todos los bancos centrales identificaron que se necesitaba un mayor crecimiento económico para que todo lo anterior, y sobre todo el empleo, se recuperase y creo que nadie puede criticar ese diagnóstico. La estrategia de bajos tipos de interés y los diferentes apoyos de los bancos centrales han sido razonables y han contribuido claramente a la recuperación económica. Y en EE UU, donde fueron más rápidos y más contundentes, ya están en franca etapa de crecimiento. Lo que pasa es que es verdad también que esto nos sitúa en un contexto totalmente desconocido.

Y eso es un riesgo...

Nunca habíamos conocido una etapa de política monetaria tan laxa de manera tan prolongada y llegando incluso a tipos negativos. Esto evidentemente afecta de manera desigual a distintos sectores, afecta al ahorro, al margen y a la rentabilidad de las entidades de crédito. Creo que los bancos centrales deberían estar midiendo de manera muy cercana los efectos positivos y negativos de las acciones pue-

tas en marcha y tienen que estar preparados para cambiar su sesgo cuando sea necesario. Como opinión absolutamente personal creo que la Reserva Federal, que ya ha empezado a corregir su política monetaria para hacerla algo menos expansiva a medida que se produce el crecimiento, marca el camino de lo que en algún momento tendrá que producirse en Europa.

¿Debería hacerlo pronto el BCE?

Yo diría que debería hacerlo en cuanto sea posible. El BCE tiene una gran capacidad de análisis de la economía y concretamente de los efectos de la política monetaria sobre la economía y creo que considera que aún no ha llegado el momento. Probablemente haya muchas buenas razones que justifican esa opinión, pero también creo que debería ser sensible al efecto que eso está teniendo sobre el ahorro y el sector financiero en sus distintos ámbitos, no solo el bancario sino también el asegurador. Debería velar por que una prolongación excesiva de esta política monetaria no termine produciendo efectos negativos.

¿Qué condiciones se tendrían que dar para la retirada de estímulos?

Lo razonable sería que hubiera un crecimiento económico lo suficientemente robusto, pero lamentablemente no da la sensación de que eso vaya a ocurrir a corto plazo. También la política monetaria debería ser sustituida por la acción política de los gobiernos y las instituciones europeas, algo que el propio BCE viene reclamando desde hace tiempo.

Las reformas que nunca llegan...

Deberían avanzar de verdad en las reformas de toda índole que todavía están pendientes. Yo soy optimista sobre las perspectivas de crecimiento de la economía española una vez que se ha formado Gobierno tanto por el potencial de las empresas españolas como también por la gran oportunidad de captar inversiones a nivel global en un contexto en que otros países están afectados por grandes incertidumbres.

¿Cuáles serían las más urgentes?

Cada país tiene reformas pendientes importantes. Yo creo que adaptar el mercado de trabajo a las nuevas necesidades de la economía, de la tecnología y del mundo global es imprescindible y ahí también hay un capítulo sobre educación y sobre formación laboral. Este es un núcleo de reformas fundamental, pero también hay que apoyar la transformación digital y evitar que haya situaciones de exclusión ligada a ésta. Nada es más contraproducente, y de hecho lo está siendo, que el que los ciudadanos tengan una percepción negativa de lo que significa para ellos la globalización y la transformación digital, cuando la realidad es que el efecto combinado de las dos cosas nos han dotado a todo el mundo de unas posibilidades y unas capacidades que nunca habiéramos podido soñar antes. El mundo ahora es mucho mejor de lo que era, lo que ocurre es que a veces no tenemos esa percepción.

La política de tipos negativos también ha provocado algunas reacciones de los ahorradores, todavía muy incipientes, como cambiar el banco por la caja fuerte...

Esto mueve a la reflexión. Las sociedades deberían estar pensando en cómo se evoluciona hacia sistemas de pago que reduzcan el uso del

La estrategia de bajos tipos de interés y los diferentes apoyos de los bancos centrales han sido razonables y han contribuido claramente a la recuperación económica. Y en EE UU, donde fueron más rápidos y más contundentes, ya están en franca etapa de crecimiento. Lo que pasa es que es verdad también que esto nos sitúa en un contexto desconocido.

efectivo por muchas razones. Si hay ciudadanos que están en modo de preservar el efectivo, vamos en la mala dirección. Vivimos en un mundo desconocido. El mundo de los intereses negativos no lo hemos conocido en la historia. Ni en la Gran Depresión. Y mueve a comportamientos artificiales de los operadores económicos. Necesitamos que el ahorro se dedique a la inversión, si se dedica a cualquier otra cosa significa que algo no se está produciendo de la manera correcta.

¿Desaparecerá el dinero en efectivo?

Sin duda.

¿Y cuándo ocurrirá?

Antes de lo que pensamos.

¿Debe continuar la consolidación en el sector financiero?

La consolidación del sector probablemente es inevitable. Se mire el parámetro que se mire hay razones para pensar que se tiene que producir una consolidación adicional, probablemente más en el resto de Europa que en España, pero también en nuestro país. Las noticias que se publican indican que puede haber movimientos que no tardarán mucho en producirse.

¿En todos los casos?

Lo más importante no es tanto la consolidación en sí, sino que sirva para darnos entidades más robustas, eficientes, rentables y con mayor capacidad para contribuir al crecimiento económico. Consolidación sí, integración sí, pero no a toda costa y en todos los casos. Requiere un análisis individual de los mercados, de las instituciones y de las operaciones. Además, sin ninguna duda, sería muy positivo que la consolidación fuera europea y no fuera solamente española.

¿Más fusiones pero entidades más pequeñas y manejables?

Estamos viendo una doble tendencia. La consolidación genera entidades más grandes, pero estas a su vez por distintas vías van reduciendo su tamaño y balance. Yo creo que vamos a ver un movimiento en el que se van a producir ambos fenómenos. En todo caso, la nueva regulación y la nueva supervisión van a hacer que, aunque los bancos ganen tamaño, no tengan los mismos riesgos que existieron en el pasado.

¿Qué papel deben jugar los mercados de valores en el futuro de la banca mundial?

Cuando uno observa la realidad y la financiación de las familias y de las empresas en el mundo hay grandes asimetrías. El mercado de capitales en Estados Unidos tiene una importancia fundamental y en el caso europeo es mucho menor, es más bancario. Los mercados de capitales en Europa deberían ser de verdad un instrumento más eficiente de financiación empresarial, hay un acuerdo general sobre esto y de hecho la Comisión Europea ha lanzado una iniciativa, que es la Unión del Mercado de Capitales (CMU, por sus siglas en inglés), que trata precisamente de avanzar en este terreno.

¿Son competencia o aliados?

Los mercados de capitales y los bancos no sólo no tienen intereses contrapuestos sino que al contrario, son aliados. Hay situaciones y tipos de empresas que requieren una financiación bancaria y hay empresas o momentos de las empresas que requieren financiación en los mercados de valores. Las dos piezas son fundamentales e imprescindibles y están condenadas a entenderse.

Póngame algún ejemplo...

Las pymes centran a veces buena parte de las reflexiones. Hay dos cuestiones que son fundamentales. La pyme, cuando es realmente pyme, tiene pocas alternativas a la financiación bancaria, porque probablemente sólo un banco puede llegar a tener un conocimiento eficiente de la realidad de la empresa, pero también es verdad que esa pyme tiene que ganar tamaño y en algún momento estar en condiciones de apelar al mercado de capitales para continuar creciendo, para internacionalizarse o para hacerse más tecnológica. Dicho de otro modo, distintas empresas o las mismas empresas en distintos momentos de su vida pueden requerir una u otra fuente de financiación. Por lo tanto, no es a quién quieres más, si a papá o a mamá, sino realmente que Europa necesita tener un sector financiero fuerte y unos mercados de capitales más desarrollados de los que tenemos ahora y desde luego mucho más integrados.

¿Habría que igualarse con Estados Unidos en este ámbito?

La importancia de los mercados de valores como vía de financiación empresarial debería aumentar, no digo hasta el nivel de Estados Unidos, porque ahí entran en juego otros factores como los culturales. Pero sin ninguna duda hay margen de mejora.

¿Suponen las Fintech una amenaza?

Mis compañeros consultores suelen traducir amenaza por oportunidad. Les tomo prestada la expresión para decir que creo que sería un error verlas como amenaza. Al final están condenados a entenderse. Las propias Fintech tenderán a convertirse en aliados y colaboradores de los bancos, que les ayuden a ser más eficientes en muchos ámbitos. Los bancos en general, y no sólo en el ámbito tecnológico, tienen que llegar a la conclusión de que ellos mismos pueden dotarse de las capacidades y servicios que necesitan de manera eficiente, pero que hay otros aspectos en los que les resultará interesante delegar en terceros.



Los mercados de capitales en Europa deberían ser de verdad un instrumento más eficiente de financiación empresarial, hay un acuerdo general sobre esto y de hecho la Comisión Europea ha lanzado una iniciativa, que es la Unión del Mercado de Capitales que trata precisamente de avanzar en este terreno

Doctor en Derecho, abogado del Estado en excedencia... ¿cómo ha terminado en el sector financiero?

Hice la oposición al Cuerpo de Abogados del Estado con mucha ilusión y mucha vocación. De hecho, si alguien me hubiera preguntado en ese momento, habría jurado que me iba a quedar en la Administración, pero la verdad es que no terminó siendo así. Hay una frase que dice que la vida te pasa mientras tú pierdes el tiempo haciendo planes. Pero visto en perspectiva, creo que ha habido una cierta coherencia en mi trayectoria profesional, que en los últimos años ha estado muy ligada a mi interés creciente por la regulación financiera.

Ha coincidido con que los últimos tiempos han sido quizás los críticos, pero también los más interesantes para el sector...

Esta es la frase de los tiempos interesantes, hay quien lo considera una maldición, pero desde luego hay que reconocer que intelectualmente ha sido muy estimulante.

¿Con qué se quedaría de su prolija trayectoria profesional?

Si hay algo que he aprendido en la vida es que ni la felicidad personal ni el éxito profesional tienen un camino único. A veces, cuando crees que estás ante el mayor fracaso o el mayor éxito estás exactamente en las puertas de todo lo contrario. Cuando uno es joven tiene la tendencia a magnificar las cosas y afortunadamente la vida da segundas oportunidades.