

## PODCAST COVID-19 – BANCA

### PODCAST TRANSCRIPT

Accenture podcasts  
Superando la incertidumbre.  
Cómo actuar hoy; qué hacer mañana.

**Presentadora:**

Hola a todos. Hoy, en Accenture podcasts, vamos a hablar sobre un sector que, claramente, tiene un papel fundamental para ayudar a las empresas y particulares a capear el impacto del coronavirus. Nos referimos al sector bancario. Y, para que nos cuente su visión y nos resuma algunas acciones concretas que los directivos del sector pueden poner en marcha, tenemos aquí a Fernando Rupilanchas, él es Managing Director de Financial Services de Accenture en Iberia.  
¿Qué tal, Fernando?

**Fernando Rupilanchas:**

Hola Cristina, ¿qué tal?

**Presentadora:**

Cuéntanos por favor cuál debería ser el papel de la banca en el nuevo entorno generado por el COVID-19 y cuál debe ser el foco más inmediato.

**Fernando Rupilanchas:**

Pues Cristina, como bien decías, el papel de la banca en estos momentos de crisis es clave y los directivos del sector lo saben muy bien. Los bancos, las entidades financieras, no se pueden limitar a ser meros espectadores de la crisis y tienen que jugar un papel muy activo apoyando a las empresas y a las personas en un momento tan complicado como el que estamos viviendo.

Desde mi punto de vista, lo importante ahora mismo, la banca tiene que ser y creo que está siendo una de las palancas que contribuya

más activamente a superar la crisis. Las entidades, actualmente, están tomando medidas que están ayudando a mitigar los impactos más inmediatos demostrando que, a pesar de las dificultades, se está actuando con empatía, agilidad y con un plan claro que obviamente se tiene que ir ajustando a las circunstancias, en función de la evolución, pero que está bien definido y ejecutado.

Por otro lado, lo cierto es que el impacto de la pandemia en la economía real, en la economía productiva, va a ser muy fuerte. Organismos internacionales como el FMI ha estimado que el impacto de esta crisis en el PIB español va a ser superior al 8% y el Banco de España, la semana pasada, comunicaba que su estimación es todavía peor, el impacto en el PIB puede estar entre el 9,5% y el 12,4%. Por eso, la participación del sector público para salir de esta crisis es fundamental, pero el sector privado también debe participar creando empleo y contribuyendo al crecimiento. Como decía antes, los bancos, las entidades financieras, tienen que ser una de las herramientas que, mediante su apoyo a las empresas y a las familias, construyan una solución para salir de la crisis.

**Presentadora:**

Gracias, Fernando, por aclararnos esto. Pero, ya llevando la conversación a un terreno más práctico, creo que en Accenture habláis de cuatro aspectos a los que el sector bancario debe prestar atención: la gestión del crédito, la reducción de riesgos, el asesoramiento y la atención al cliente y los ajustes en el modelo operativo y en el control de costes.

Hablando del primero de ellos, la gestión del crédito es probable que las tasas de morosidad vayan aumentando mientras se generan nuevas demandas. ¿Qué orientación le darías a los directivos en este entorno de incertidumbre?

**Fernando Rupilanchas:**

Aquí lo importante es hablar de medidas que el Gobierno ya ha tomado, porque la verdad es que, en España, tenemos una ventaja, frente a otros países donde no existen estos instrumentos. Nosotros ya tenemos una serie de herramientas que permiten canalizar las ayudas a las empresas como por ejemplo las líneas de préstamos ICO.

Sin embargo, lo importante es canalizar estas ayudas de la forma más ágil posible para que lleguen a los clientes y este es el reto que están ahora mismo las entidades. Los bancos están teniendo que reforzar no solo sus equipos de análisis de riesgos sino también de formalización de crédito y deben automatizar al máximo sus procesos internos. Hay productos y procesos que no estaban automatizados y se tienen que revisar a fondo para ajustarlos a la nueva situación.

Un ejemplo que facilitaría y le daría agilidad a esto sería la utilización de la inteligencia artificial para automatizar y facilitar el tratamiento de documentos no estructurados. Pero además de esto, también hay que prepararse para las pérdidas, porque la morosidad va a aumentar seguro, tanto para la banca de empresas como para la de particulares. Ahora es el momento de empezar a preparar a la plantilla para reforzar las capacidades operativas y avanzar hacia soluciones tecnológicas más integradas, apoyándose en inteligencia artificial, en el tratamiento analítico de los datos, tratando de anticipar los impagos para, en la medida de lo posible, buscar soluciones para los clientes.

**Presentadora:**

Y, más allá de canalizar de forma ágil las ayudas del Gobierno tal y como comentabas y gestionar mejor la morosidad, ¿hay algo que pueda hacer el sector para apoyar a las empresas y las familias?

**Fernando Rupilanchas:**

Seguro que sí y yo creo que los bancos ya lo están haciendo, están siendo muy proactivos y flexibles ofreciendo sus propias ayudas y soluciones.

Todos hemos visto, publicado en la prensa, que hay muchos bancos que están flexibilizando cobros, anticipando el pago de pensiones, ofreciendo moratorias de pago, ayer leía que el importe de moratoria de pago concedido ya supera los 52.000 millones, y como decía antes, ofreciendo soluciones específicas pensadas para el caso particular del cliente basándose en los datos. Los bancos tienen que hacer un trabajo muy fino para ajustar los modelos de admisión, como decíamos antes y, además, tendrán que revisar sus modelos de detección temprana y gestión de la morosidad.

Creo que una parte de la clave va a estar en la anticipación, poniendo a disposición de los clientes la solución que más se adapte a su situación concreta, incluso antes de que se convierta en un problema mayor. Y siempre anteponiendo un trato empático e intentando buscar soluciones constructivas. Los clientes de los bancos van a recordar durante mucho tiempo cómo se les ha tratado durante estos momentos de crisis.

**Presentadora:**

Otro asunto para tratar es la disminución de los ingresos, ¿verdad?

**Fernando Rupilanchas:**

Sí, está claro. La caída de la economía real va a tener un efecto directo sobre el negocio bancario. Además, la crisis, precisamente para relanzar la economía, va a implicar que se mantengan durante más tiempo el tipo de interés en mínimos históricos. Con lo cual se va a seguir presionando sobre los márgenes de intermediación de los bancos.

Esto se une a otros factores como por ejemplo el descenso del consumo privado que se ha generado por el confinamiento y que está provocando caídas en los pagos y en el uso de tarjetas; algo que solo se está compensando parcialmente con el uso del comercio electrónico.

Además, las caídas de las bolsas van a impactar en el rendimiento de los fondos de inversión y, en las comisiones a éxito que muchas entidades siguen en sus estrategias de comercialización. Con lo cual se va a penalizar el traspaso de los depósitos de los clientes a productos de inversión.

En definitiva, todos estos y otros lo que van a hacer es erosionar los ingresos por comisiones de las entidades financieras.

**Presentadora:**

Otro de los focos de preocupación ahora mismo es cómo continuar con la atención al cliente y el asesoramiento reduciendo el riesgo de contagio. ¿Qué están haciendo ya las entidades y qué pueden seguir haciendo?

**Fernando Rupilanchas:**

Los bancos están esforzándose mucho en mantener el servicio a sus clientes, tanto con la apertura de oficinas como a través de los canales online.

Lógicamente, y como hemos visto en la prensa los últimos días, muchos bancos han comentado que han notado un aumento en la utilización de los canales online, pero hay que seguir priorizándolos y, en la medida que la gente disponga de las herramientas necesarias, seguir animando a aquellos clientes que todavía no los hayan utilizado para que usen estos canales.

Lo cierto es que en un entorno complicado donde los clientes van a solicitar, más que nunca, que se les atienda y se les asesore y donde, por el contexto económico, las decisiones de inversión van a ser más complicadas, es conveniente acelerar los proyectos que consigan potenciar las capacidades digitales y la omnicanalidad de los bancos, así como la capacidad de dotar de movilidad y teletrabajo a los empleados de los bancos.

**Presentadora:**

Por último, Fernando, hablemos de la parte más dura. De los ajustes que las entidades tendrán que hacer en sus modelos operativos ante un escenario incierto en los próximos meses.

**Fernando Rupilanchas:**

Antes decíamos que evidentemente la crisis de la economía real iba a tener un impacto en el negocio bancario, el impacto estimado en la banca a nivel global es una reducción de los beneficios antes de impuestos de entre un

50% y un 100% en 2020. Aunque no tengamos una bola de cristal, en España se han publicado estimaciones de caídas superiores al 40%, debido al descenso en los ingresos y, sobre todo debido a las mayores provisiones y pérdidas por el incremento de la morosidad que se va a producir.

Ya hemos visto también el impacto que tiene la caída de la capitalización bursátil de los bancos. Para enfrentarse a este escenario en el corto plazo, los bancos deben re-priorizar los gastos y planes de inversiones que tuvieran en marcha. Además, deben innovar y adaptar las condiciones de sus productos a la realidad que se está viviendo para no asfixiar la viabilidad económica de algunos de los clientes.

En este sentido, como comentábamos antes, los bancos han tenido y tienen que adecuar, y, además, en un tiempo récord, los procesos internos para atender las demandas de los clientes relativos a renegociaciones de deuda, flexibilización de los pagos de las cuotas de los créditos, y garantizar que las ayudas definidas lleguen a la economía real, a las empresas y a los particulares, de la forma más rápida posible. Todo ello para contribuir a la sostenibilidad de los clientes y al mantenimiento del empleo.

A nivel regulatorio estamos viendo también medidas que flexibilizan los requerimientos de capital por parte del BCE y veremos el alargamiento en los plazos de entrada en vigor de algunas directivas, lo que puede dar algo de oxígeno en sus inversiones. Por otro lado, no cabe duda de que el reparto de dividendos al accionista está en riesgo, debido a la necesidad de compensar la previsible fuerte caída del beneficio en el capital de los bancos.

**Presentadora:**

Para acabar esta conversación, trasladémonos al medio plazo. ¿En qué escenario es más probable que nos encontremos y qué consejos concretos das a los directivos?

**Fernando Rupilanchas:**

Realmente, desconocemos ahora mismo cuándo se va a poder volver a un escenario de normalidad económica similar a la que teníamos antes de la crisis, porque además seguramente el ritmo de recuperación va a ser distinto dependiendo del

país. Así como en algunas industrias, el impacto de la crisis ha sido muy directo como travel, en el caso de los servicios financieros el impacto lo vamos a ver más en el medio y largo plazo.

Está claro es que para los bancos hay una correlación muy alta entre el parón económico y el grado de caída del negocio y aumento de la morosidad.

El sector financiero va a tener como asignatura a corto plazo conseguir bolsas de reducción de costes y avanzar hacia modelos más eficientes.

En este sentido, hace algunos unos meses, antes de la crisis, lanzamos al sector una propuesta que entendíamos que era interesante en aquel entonces y pensamos que ahora mismo lo es mucho más. Según nuestros estudios, los bancos españoles tienen un potencial de ahorro de aproximadamente unos 5.000 millones de euros, a nivel consolidado, si compartiesen gastos en procesos que nosotros consideramos no estratégicos, donde se combina el potencial de ahorro de las actividades más operativas y de menor valor añadido. No nos referimos a elementos que otorguen diferencien a los bancos, sino a compartir procesos no core.

Como comentábamos antes, en paralelo, el sector debería seguir invirtiendo en modelos operativos más ágiles y digitales, y en la migración a la nube de sus plataformas. Esto también como elemento de reducción y ahorro de costes. Además, deben seguir impulsando modelos de trabajo e interacción con sus empleados, clientes y proveedores más flexibles y omnicanales.

También, en función de la duración de esta crisis, probablemente se van a catalizar algunos procesos de fusión, a los que hasta ahora las entidades se han venido resistiendo ya que tenían una buena solvencia. Pero, las cotizaciones tan bajas como las que estamos viendo la verdad es que cierran la puerta a herramientas y alternativas que tenían los bancos como eran las ampliaciones de capital

para resolver crisis.

En cualquier caso, si se evita una crisis de liquidez como la que tuvimos en 2008, a lo que están ayudando enormemente los bancos centrales y autoridades monetarias, la banca española va a ser capaz de capear el temporal tras los ajustes realizados hace una década.

Como decía un artículo publicado recientemente por El Confidencial “en un escenario optimista los bancos saldrían reforzados de esta crisis. En uno pesimista hará falta recurrir a las operaciones corporativas”. O, como yo dije en el mes de marzo, al inicio de esta crisis, las entidades tienen que ser rentables para generar el suficiente beneficio con el que reforzarse para los tiempos de crisis. Estos momentos ya han llegado, y los bancos tendrán que probar que tienen músculo para sortear sin problemas la covid-19. Aquellas que lleguen más justas van a tener presiones para fusionarse antes de que el sistema se desestabilice.

**Presentadora:**

Muy interesante Fernando, muchas gracias por tus reflexiones.

**Fernando Rupilanchas:**

Muchas gracias a todos

**Presentadora:**

Ya solo nos queda despedirnos de todos aquellos que nos estáis escuchando y animaros a que ampliéis esta información en [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

Copyright © 2020 Accenture  
All rights reserved.  
Accenture, its logo, and High  
Performance Delivered are  
trademarks of Accenture.