

---

**16.09.2021**

**Gobernanza y conducta de las entidades. Claves para la reputación  
y la sostenibilidad de los modelos de negocio bancarios en España**

Punto de encuentro financiero Finanza

Pablo Hernández de Cos

Gobernador

---

Sr. Delegado del Gobierno, Sres. Diputados Forales, resto de autoridades, señoras y señores, buenos días:

Quiero empezar agradeciendo a Elkargi y, en particular, a su presidente, Josu Sánchez, y a su director general, Zenón Vázquez, la organización de este encuentro y la oportunidad que me brindan de participar en él.

En esta ocasión voy a compartir con ustedes unas reflexiones en torno a dos elementos cualitativos de la cultura y las formas de hacer en la banca —la calidad de la gobernanza y la conducta de las entidades— que, en mi opinión, tienen una gran influencia sobre la sostenibilidad a medio y a largo plazo de los modelos de negocio bancarios y sobre la reputación del sector.

La crisis financiera internacional mostró cómo la mala praxis bancaria puede socavar los cimientos del sistema financiero. De ahí el énfasis de legisladores, reguladores y supervisores sobre mejorar esta praxis, con el desarrollo de un extenso cuerpo normativo en estas materias y un refuerzo en su supervisión.

En un contexto en el que la mejora de la reputación sigue siendo uno de los principales retos del sector bancario, me gustaría hacer un repaso de los progresos en estos dos ámbitos y de los principales desafíos a los que nos enfrentamos.

### **La importancia de la gobernanza en las entidades de crédito**

Por «gobernanza» se entiende el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa y que permiten la toma de decisiones. Este mecanismo se articula en dos vertientes: una interna, que determina la gestión de la propia actividad, y otra externa, que define el marco de relación de la entidad con los diversos agentes del mercado (analistas, clientes, accionistas, inversores, supervisores y reguladores).

Dada esta definición, es evidente que la gobernanza es un determinante esencial de la capacidad de las entidades para responder satisfactoriamente ante nuevos retos y riesgos en un entorno cambiante, y, por tanto, de la solidez de las instituciones.

Evaluar la gobernanza es una tarea difícil. En primer lugar, porque conlleva analizar una gran cantidad de aspectos, de índole muy diversa, en el plano teórico y en su efectividad práctica como líneas de defensa. En segundo lugar, porque, debido a la diferente naturaleza jurídica de las entidades supervisadas y a su condición de cotizadas o no, existen estructuras y formas de gestión heterogéneas, por lo que ha sido necesario el diseño de modelos de supervisión abiertos que permitan valorar todas estas situaciones. Y, en tercer lugar —quizá lo más relevante—, porque no es fácilmente objetivable ni directamente medible, a diferencia de otros riesgos, pero sí puede ser calibrada.

No obstante, aunque no exista una ratio o nivel mínimo que las entidades deban alcanzar en esta materia, hay factores que determinan una adecuada gobernanza —como son la transparencia en el mercado, una gestión sana y prudente de riesgos o una estructura organizativa idónea—. De hecho, en el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) la

gobernanza es uno de los cuatro elementos básicos que analizamos dentro de nuestra evaluación anual de las entidades de crédito, y condiciona los requerimientos mínimos de capital que les exigimos y, por tanto, la cantidad máxima distribuible a los accionistas.

La profundidad, la dimensión y la repercusión económica y social de la crisis financiera de 2007, así como las débiles estructuras de gobernanza de algunas de las entidades que más sufrieron con esa crisis, pusieron el foco en la necesidad de analizar en detalle este aspecto de las entidades de crédito y de ampliar de manera sustancial su marco regulador.

Así, a escala global se detectaron debilidades en relación con la composición e independencia de los consejos de administración, estructuras organizativas anticuadas o una falta de rigurosidad en los controles, que impidieron una acertada toma de decisiones en algunas ocasiones. Además, las entidades contaban con esquemas retributivos cortoplacistas que incentivaban la asunción excesiva de riesgos y no tenían en cuenta su viabilidad a largo plazo.

En Europa, y en España en particular, la actividad reguladora en el ámbito de la gobernanza y la transparencia ha sido de gran calado<sup>1</sup>. En materia de remuneraciones, la actual normativa europea impone a las entidades estructuras de retribución variable alineadas con su perfil de riesgos, para evitar que deriven en la asunción excesiva de riesgos. Además, se ha establecido un régimen de idoneidad completo y detallado para los miembros de los consejos de administración y se ha reforzado el régimen de incompatibilidades y limitaciones de altos cargos. En cuanto al funcionamiento de los órganos de administración, se ha introducido la obligatoriedad de que existan cuatro comités (nombramientos, retribuciones, auditoría y riesgos).

En materia de transparencia, en el denominado *Informe de Relevancia Prudencial* las entidades deben publicar la información sobre sus procesos de toma de decisiones, la composición y el funcionamiento de sus órganos de gobierno, y los sistemas de remuneración tanto de sus consejeros como de sus altos directivos.

Estas mayores exigencias del regulador, del mercado y de la sociedad, junto con la necesidad y dificultad de afrontar riesgos cada vez más importantes y complejos, como los de conducta y los tecnológicos, han dado lugar asimismo a un notable incremento de la intensidad supervisora y a la definición de nuevos procesos para determinar la idoneidad tanto de consejeros como de directores generales o personas que dirigen áreas claves de bancos, que son cada vez más exigentes con su reputación y conocimientos.

Como resultado, se ha producido una mejora de la calidad de las estructuras de gobernanza, que han evolucionado hacia modelos más profesionales y adaptados a la sociedad, abandonando las estructuras de gestión personalistas, impermeables a la diversidad, al desarrollo tecnológico y a las decisiones colegiadas.

---

<sup>1</sup> En España, la reforma en materia de gobierno corporativo de las entidades de crédito se ha plasmado en importantes normas sustantivas, como es el caso de la Ley 10/2014, el Real Decreto 84/2015 y la Circular 2/2016, que trasponen y desarrollan la Directiva Europea de Capital y que afectan a todas las entidades de crédito, con independencia de su tamaño/volumen de activos o de sus características singulares. Además, también son de aplicación las guías específicas desarrolladas por la Autoridad Bancaria Europea, adoptadas como propias por el Banco de España y por el Banco Central Europeo, que desde 2014 es el supervisor consolidado de las entidades bancarias significativas.

No obstante, desde su creación en 2014, el MUS ha realizado numerosas actuaciones supervisoras sobre esta materia, que han evidenciado la necesidad de llevar a cabo mejoras tanto en España como en el resto de Europa. Estas mejoras giran en torno a tres aspectos fundamentales: ofrecer evidencias sobre la calidad del debate en los máximos órganos de decisión y la capacidad de cuestionar las decisiones que se toman para su aprobación; mejorar el conocimiento y la independencia de los consejos, así como la asignación de sus responsabilidades, y elaborar necesariamente marcos de apetito de riesgo más robustos y detallados.

En España, debido a la normativa societaria nacional, el modelo de gobierno de las entidades de crédito tiene algunas singularidades, frente a otros sistemas implantados en Europa, que deben ser tenidas en cuenta a la hora de su valoración.

La primera es el modelo denominado *one-tier*, en el que el consejo de administración, o el consejo rector en el caso de las cooperativas de crédito, aglutina tanto la función de gestión de la entidad como la función supervisora, frente al modelo dualista de otros países europeos, en el que ambas funciones se distribuyen entre dos órganos rectores. En este caso, la creación obligatoria tanto de las comisiones delegadas del consejo como de las de auditoría, nombramientos, retribuciones y riesgos fortalece la función supervisora de los órganos de gobierno mediante el examen y el seguimiento permanente de algunas áreas de especial relevancia. Crucialmente, dichos comités deben estar formados íntegramente por consejeros no ejecutivos e incluir un número mínimo de consejeros independientes, uno de los cuáles será el presidente.

La segunda es la existencia, en muchas ocasiones, de un presidente ejecutivo. En estos casos, la normativa española para las sociedades anónimas exige, por una parte, una mayoría reforzada de dos tercios del consejo para su nombramiento y, por otra, el nombramiento de un consejero coordinador de entre los independientes que sirva de contrapeso a los consejeros ejecutivos para asegurar que la función de vigilancia se desarrolla de una manera plena y efectiva.

Aunque los estándares internacionales abogan por un presidente no ejecutivo para facilitar la división de funciones, una de las principales lecciones derivadas de las revisiones en el ámbito del MUS es que no existe una estructura de gobierno perfecta, porque, en la práctica, todas las estructuras de gobierno plantean problemas similares con respecto a la eficacia de las funciones de gestión y supervisión. De hecho, en aquellas entidades en las que el presidente no es ejecutivo, con independencia de su naturaleza jurídica, también resulta fundamental que exista el necesario equilibrio y reparto de funciones entre el presidente —cuyas funciones deben estar más centradas en aspectos estratégicos— y el primer ejecutivo de la entidad, a cargo de las funciones puramente de negocio y cuyo reporte directo al consejo sirve para mitigar la excesiva concentración de poder en la figura del presidente.

Dentro del contexto europeo, en la actualidad la gobernanza de las entidades españolas muestra una realidad dual. Por un lado, se encuentran aquellas que, si bien todavía tienen cierto margen de mejora, han progresado sustancialmente en los últimos años en sus estructuras de gobierno, combinando mecanismos más ágiles de decisión con procesos de control más robustos. Este grupo lo engloban, principalmente, las entidades de mayor

tamaño con naturaleza de sociedades anónimas y aquellas con valores admitidos a cotización, que están más directamente sometidas a la disciplina de mercado.

Por otro lado, hay un segundo colectivo de entidades que aún tienen recorrido para cumplir, de manera plena, tanto con la regulación como con las expectativas supervisoras en el ámbito de su gobernanza. En este grupo se encuentran fundamentalmente algunas entidades que no son sociedades anónimas o que son de un tamaño más reducido, a pesar de que este último aspecto se vea atenuado por la aplicación del principio de proporcionalidad. No obstante, hay que subrayar que ambos aspectos (naturaleza jurídica y tamaño) no son factores absolutos que determinen la calidad de la gobernanza, si bien, en general, se han constatado las dificultades de las entidades de pequeño tamaño para implantar una adecuada separación de funciones de gobierno interno y el importante valor que tiene la disciplina de mercado para la gobernanza de aquellas entidades activas en mercados cotizados.

Como ejemplos de esta dualidad en el avance, cabe mencionar que en el primer grupo de entidades el peso de los consejeros independientes se ha incrementado gradualmente con objeto de mejorar la función supervisora dentro del consejo, además de garantizar la defensa de los derechos de todos los accionistas, socios o partícipes. En el otro extremo, todavía hay entidades con una cuota reducida de independientes (inferior al 50 %) o incluso que no poseen ninguno en sus órganos de gobierno. Además, otra deficiencia a destacar es que hay entidades cuyos consejeros poseen una elevada antigüedad en sus cargos.

En segundo lugar, en cuanto a la profesionalidad y a la diversidad de los consejos, se ha observado que, cuanto más grande es la entidad, mayor es la diversidad del consejo en todas las dimensiones (género, edad, especialización en conocimientos relevantes, perfiles internacionales, etc.). Asimismo, en aquellas entidades que más avances han realizado en los dos puntos anteriores se ha observado una clara mejoría en el funcionamiento colectivo de los órganos de administración.

En tercer lugar, en lo referido a la independencia de las funciones de control (segunda línea de defensa y auditoría interna), muchas entidades han establecido una clara separación entre dichas funciones y las unidades de gestión, evitando cualquier conflicto de intereses que pudiera surgir, al tiempo que han asegurado el acceso directo de sus responsables al consejo y las han dotado de mayores recursos. Otras entidades deben avanzar aún más en esta senda para asegurarse de que sus órganos rectores pueden supervisar y controlar la gestión realizada, que, cuanto más pequeña es la entidad, más tiende a concentrarse en una sola persona (generalmente, el primer ejecutivo), lo cual es un riesgo para una adecuada gobernanza.

En resumen, si bien las mejoras de los modelos de gobernanza han sido importantes en la última década, no podemos obviar la necesidad de seguir avanzando en esta materia, que es un pilar fundamental para garantizar la solidez y la sostenibilidad de las entidades.

### **La conducta de las entidades en el marco de la regulación financiera**

La regulación del sector bancario, así como su supervisión por parte de las autoridades públicas, se basa en dos pilares fundamentales. El primero consiste en las exigencias y la

supervisión prudenciales, básicamente mediante la imposición de unos niveles de recursos propios ligados a los riesgos que asumen y la exigencia de procedimientos robustos para el conocimiento y la gestión de esos riesgos. El segundo es el relativo a la adecuada protección del cliente financiero mediante una regulación detallada de las relaciones entre las entidades y sus clientes, y de la supervisión de su cumplimiento.

La relación entre estos dos pilares es muy estrecha. Los bancos y el negocio bancario se sustentan en la confianza que depositan los clientes en las entidades y la que generan las entidades entre sí. Y esta confianza se basa no solo en su solidez patrimonial, sino también en el cumplimiento por parte de las entidades de unos valores y principios —lo que se denomina «cultura bancaria»— que promueven un comportamiento correcto en todos sus niveles y, en particular, con su clientela.

Una conducta inadecuada, además de socavar esta confianza, acaba también generando costes financieros directos en forma de litigios, devolución de importes a clientes, indemnizaciones, etc. En España, estos costes se materializaron de manera más notable en los años posteriores a la crisis financiera internacional<sup>2</sup>. A su vez, la acumulación de estos eventos puede acabar afectando al cómputo del riesgo operacional incurrido por las entidades y, por tanto, a sus requerimientos prudenciales futuros.

Desde el ámbito público, se ha tratado de fomentar y asegurar un comportamiento adecuado de las entidades en relación con sus clientes a través de cuatro instrumentos esencialmente: regulación, supervisión de las entidades, resolución de reclamaciones y consultas de los clientes, y promoción de la educación financiera de la población.

La regulación de la conducta de las entidades ha vivido una importante transformación en las últimas décadas. Al proceso de liberalización del sector financiero de la década de los ochenta del siglo pasado —que culminó en 1989 con la libertad de fijación de precios para todas las entidades de crédito— le siguió un incremento de las normas tanto nacionales como europeas<sup>3</sup>. A partir de ese momento adquieren gran relevancia la transparencia y la información a la clientela, así como la publicidad y la adecuada promoción comercial de los servicios bancarios. Asimismo, la regulación empieza a exigir determinadas piezas de información precontractual que las entidades deben ofrecer a sus clientes con el objetivo de permitir a los prestatarios tomar sus decisiones en función del riesgo real de los productos<sup>4</sup>.

Posteriormente, en el contexto de las lecciones de la crisis financiera internacional se produjo una evolución hacia un modelo más avanzado de conducta, al regular por primera vez la figura del crédito responsable, que obliga a las entidades de crédito a evaluar la solvencia de sus clientes y la conveniencia de los productos para ellos. A partir de entonces,

---

<sup>2</sup> A modo ilustrativo, cabe señalar que entre 2014 y 2020 el importe acumulado de las pérdidas por riesgo operacional de las entidades de crédito españolas asociadas a fallos en el cumplimiento de obligaciones con clientes o el diseño de productos ha superado los 19.000 millones de euros a nivel consolidado.

<sup>3</sup> En el ámbito regulatorio, además de la legislación que emana del Parlamento (nacional o europeo), el Banco de España también dicta, a través de circulares, las disposiciones precisas para el desarrollo de aquellas normas que lo habiliten expresamente al efecto.

<sup>4</sup> Aparece entonces el concepto de tasa anual equivalente (TAE), una pieza básica de la información para los clientes sobre el coste o la rentabilidad de los productos bancarios y una herramienta clave para la comparación entre las ofertas de diferentes entidades, que mantiene hoy plena vigencia.

con el impulso de un conjunto de directivas europeas<sup>5</sup>, se construye el marco regulatorio general, que, con algunas modificaciones y adiciones, sigue hoy vigente.

En paralelo, el Banco de España ha venido adaptando y reforzando su actividad supervisora en esta materia<sup>6</sup> y adecuando su propia organización interna para maximizar su eficacia. Como ilustración, el Departamento de Conducta de Entidades del Banco de España fue creado en 2013 con 38 personas y hoy cuenta con 107.

Dada la importancia del segmento hipotecario para las familias españolas, que supone algo más del 74 % del crédito concedido por el sistema bancario a los hogares españoles, las áreas prioritarias de atención han sido la supervisión de la transparencia en la contratación de crédito hipotecario y la protección de los deudores hipotecarios en dificultades económicas. Con posterioridad, el foco ha girado hacia la financiación al consumo, que en los trimestres previos a la aparición de la pandemia estaba creciendo a tasas significativas<sup>7, 8</sup>. Y, más recientemente, durante la pandemia, se ha prestado una especial atención a la correcta implementación por parte de las entidades supervisadas de las diferentes medidas de alivio de deudas aprobadas por el Gobierno —moratorias sobre créditos hipotecarios y al consumo—.

Permítanme aquí recordar que las actuaciones supervisoras en el ámbito de la conducta pueden derivar en la adopción de medidas correctivas. En este sentido, el Banco de España dicta requerimientos de obligado cumplimiento para las entidades afectadas y, llegado el caso, puede imponer diferentes tipos de sanciones, entre ellas las económicas. Así, entre 2016 y 2020 se han resuelto 26 expedientes sancionadores por infracciones en materia de conducta, que han dado como resultado sanciones por valor de 52 millones de euros, actuaciones a las que habría que sumar los 982 requerimientos aprobados por la Comisión Ejecutiva durante el mismo período, muchos de los cuales han supuesto la devolución de cantidades relevantes a los clientes afectados.

Más allá de la supervisión, el Banco de España centra su actuación sobre la clientela bancaria en otras tres grandes áreas.

En primer lugar, la atención de las consultas sobre sus derechos en materia de transparencia y protección de la clientela o sobre los cauces legales para el ejercicio de sus derechos. Como ilustración, en 2020 se respondieron más de 6.200 consultas escritas y más de 40.000 llamadas; destaca el refuerzo de la atención para atender las dudas que se

---

<sup>5</sup> Principalmente, las relativas a crédito al consumo, crédito hipotecario, servicios de pago, comercialización a distancia y cuenta de pago básica.

<sup>6</sup> El Banco de España es el responsable de la supervisión de la conducta de las entidades que comercializan productos y servicios bancarios o de pago

<sup>7</sup> En concreto, hacia: i) la verificación de la actividad de comercialización de tarjetas *revolving*, de la financiación para la adquisición de automóviles y del crédito concedido en forma de posibilidad de descubierto en depósitos a la vista; ii) la revisión de las prácticas de concesión responsable de financiación al consumo, y iii) las prácticas de comercialización del préstamo al consumo a través de operadores no bancarios —grandes superficies, cadenas comerciales, etc.—.

<sup>8</sup> Recientemente, también hemos puesto el foco supervisor en la verificación directa de las obligaciones de transparencia en las oficinas bancarias, al objeto de evaluar si la información y la documentación proporcionadas a la clientela satisfacen la normativa de transparencia; en la supervisión de la publicidad de productos y servicios bancarios, a fin de comprobar y promover que sea veraz, clara y concisa, y en la supervisión de la actividad de los servicios de atención al cliente de las entidades.

generaron en relación con las moratorias de pago de deuda y otras medidas establecidas a causa de la crisis del COVID-19<sup>9</sup>.

En segundo lugar, e íntimamente ligada a la atención de consultas, aparece aquí la resolución de conflictos que pueden surgir entre los usuarios y las entidades financieras. El proceso de reclamaciones —idéntico al que siguen otros supervisores financieros en las áreas de valores y seguros— se circunscribe al análisis de la actuación de las entidades supervisadas en cuanto a la correcta aplicación de la normativa de transparencia y protección de la clientela y a las buenas prácticas bancarias<sup>10</sup>.

A lo largo de sus más de 33 años de andadura, el Servicio de Reclamaciones del Banco de España ha analizado decenas de miles de casos planteados por los ciudadanos. Esta prolija actividad ha generado una valiosa doctrina sobre buenas prácticas bancarias, que se revisa y actualiza cada año con la publicación de la *Memoria de Reclamaciones*, cuya edición correspondiente a 2020 se publicó el pasado mes de julio<sup>11</sup>.

Hay que destacar la contribución crucial que supone la actividad de reclamaciones a los procesos de supervisión de conducta y transparencia, en la medida en que, con frecuencia, las disputas pueden revelar la existencia de incumplimientos normativos por parte de las entidades supervisadas. Este ha sido el caso, por ejemplo, de la comercialización de tarjetas *revolving*.

Es importante también el valor que aporta el sistema de reclamaciones para detectar lagunas en los conocimientos de los ciudadanos y eventuales problemas de comprensión de los productos y servicios que ofrecen los intermediarios bancarios y de pagos. De ahí el refuerzo que pretendemos alcanzar con la reciente guía supervisora sobre los criterios de organización y funcionamiento de los servicios de atención al cliente de las entidades supervisadas por el Banco de España.

En tercer lugar, debemos subrayar que promover la estabilidad financiera requiere un enfoque global, lo que exige también fomentar los conocimientos financieros de la sociedad. De hecho, mejorar estos conocimientos se ha convertido en una cuestión prioritaria a largo plazo para los bancos centrales y los supervisores.

El punto de partida no es bueno. Como ejemplo, los resultados de la Encuesta de Competencias Financieras, que mide el conocimiento financiero de la población, pusieron de manifiesto que, por ejemplo, el 42 % de la población española no entendía lo que es la inflación.

La educación financiera es una herramienta fundamental para facilitar que los ciudadanos entienda las características, los riesgos y las oportunidades de la contratación de productos

---

<sup>9</sup> Esta cifra de consultas escritas y telefónicas supone un aumento superior al 50 % en relación con las atendidas en el año anterior y, en todo caso, incluso depurando la incidencia puntual derivada del COVID-19, la cifra se ha mantenido a lo largo de todo el año 2020 por encima de las del precedente.

<sup>10</sup> Entendemos por buenas prácticas bancarias aquellas que, sin venir impuestas por la normativa contractual o de supervisión ni constituir un uso financiero, son razonablemente exigibles para la gestión responsable, diligente y respetuosa con la clientela de los negocios financieros.

<sup>11</sup> Un buen ejemplo de esta actualización lo constituye el criterio relativo a la repercusión a clientes de los gastos por reclamación de posiciones deudoras, que en 2020 se ha hecho más exigente en cuanto a la justificación que deben hacer las entidades sobre la realidad y la cuantía de dicho gasto como requisito para su repercusión a los clientes.



financieros, así como los derechos y las obligaciones en dicha contratación. De esta manera, la educación financiera es un complemento a la regulación y a la supervisión de conducta, y, en general, a la promoción de la estabilidad del sistema financiero.

La acción principal del Banco de España en materia de educación financiera se canaliza fundamentalmente a través del Plan de Educación Financiera, que nació en 2008 con un convenio de colaboración entre el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), promotores de dicho plan. La actividad principal del Plan se desarrolla a través de una red de colaboradores en la que participan las Administraciones competentes en los ámbitos financiero, educativo y de consumo, y también actores privados, como asociaciones profesionales, institutos de formación e investigación, asociaciones de consumidores, la industria financiera, asociaciones educativas y organizaciones sociales y del tercer sector. Así pues, constituye un paradigma del modelo de colaboración público-privada que lo dota de una elevada capilaridad tanto geográfica como social.

Destaca en este ámbito el Programa Escolar, que se desarrolla en colaboración con las administraciones educativas, ofrece manuales para alumnos y profesores, y formación y materiales didácticos y de apoyo para los segundos, se complementa con concursos y premios y ha sido un catalizador para la progresiva inclusión de la educación financiera en el currículo escolar.

El Banco de España alimenta también el denominado Portal del Cliente Bancario, que, con unos formatos muy accesibles, aporta información, advertencias y recursos prácticos sobre el manejo de las finanzas domésticas y la relación de los clientes con las entidades bancarias, y permite el acceso a un sistema de consultas.<sup>12</sup>

¿Cuáles son los principales desafíos a los que nos enfrentamos en este momento en el ámbito de la conducta?

La primera responsabilidad para la mejora en el ámbito de la conducta recae en las propias entidades. En este sentido, las entidades han aumentado sus esfuerzos organizativos y de recursos en esta materia y han situado, con carácter general, sus servicios de atención al cliente en lugares más preminentes de su estructura organizativa.

En todo caso, en 2020 el Banco de España analizó 21.320 reclamaciones, cifra en el promedio de los últimos diez años pero con un aumento del 46 % con respecto a 2019. Y, en lo que llevamos de 2021, con casi 13.000 reclamaciones en el primer cuatrimestre, no es descartable que la cifra anual quede muy cerca de los máximos históricos de 2013, 2014 y 2017.

Es cierto que las cifras de reclamaciones están muy condicionadas por factores como el anuncio o la implementación de nuevas regulaciones, la expansión de noticias sobre productos bancarios o sobre circunstancias acaecidas en el mercado financiero y la existencia de actuaciones o pronunciamientos judiciales que afectan a las prácticas de

---

<sup>12</sup> Durante 2020, el Portal del Cliente Bancario alcanzó 5,5 millones de visitas; destacan en especial las realizadas a los simuladores de préstamo hipotecario o personal y de TAE, y a la tabla de tipos de interés, activos y pasivos, aplicados por las entidades.

comercialización de las entidades financieras. De cualquier manera, el elevado número de reclamaciones es también ilustrativo del camino que todavía queda por recorrer.

En este sentido, me gustaría subrayar que la adaptación de las entidades a un nuevo marco regulatorio más exigente, desde el punto de vista tanto prudencial como de conducta, es condición necesaria para mantener la confianza en la industria, pero creo que no es ya condición suficiente. Una cultura adecuada, transmitida de manera eficaz desde los órganos de administración de las entidades a toda su organización y, en especial, a su red comercial, así como un esfuerzo continuado en el reforzamiento de esos valores para todos los empleados, resulta esencial.

En este sentido, en materia de reclamaciones, en un alto porcentaje de casos, en torno al 70 %, las entidades acatan el criterio del Banco de España y rectifican su conducta. Sin embargo, el porcentaje de reclamaciones que, según el criterio del Banco de España, dan la razón a los clientes pero que algunas entidades no resuelven a su favor sigue siendo, en mi opinión, muy elevado. Más allá de que, de acuerdo con la regulación vigente, los informes del Banco de España no son vinculantes para las entidades, circunstancia que, sin duda, limita la eficacia del sistema de reclamaciones y que debería ser objeto de reflexión en una eventual modificación de la referida regulación, considero que sería importante desde el punto de vista reputacional y de mejora de las relaciones con sus clientes que las entidades aceptaran con carácter generalizado las resoluciones del Banco de España.

Por otra parte, las entidades deben reforzar los procedimientos internos relativos al diseño, la comercialización y la gobernanza de productos, precisamente para que permitan el desarrollo y el asentamiento de conductas de cumplimiento y orientadas a que los clientes se conviertan en el centro de la estrategia de la entidad. Además, la dirección de las entidades debe implicarse activamente en aspectos como la gobernanza de los productos que comercializan y la adecuación de su diseño a las necesidades de sus clientes, así como en la formación y en los mecanismos de incentivos al personal de ventas.

La eleva competencia —con la amenaza incluso de nuevos actores en el mercado, como las denominadas *fintech* y *bigtech*— debería obligar, de hecho, a las entidades a tener más presentes las necesidades de sus clientes.

Los retos también alcanzan a los propios reguladores y supervisores. Así, la constante evolución de los modelos de negocio de las entidades, la entrada de nuevos operadores (como los prestamistas inmobiliarios, los intermediarios de crédito inmobiliario o determinadas tipologías de prestadores de servicios de pago), que en ocasiones desarrollan una operativa transfronteriza y que prestan en gran parte sus servicios en un entorno digital, implica un reto considerable para la regulación y la supervisión de conducta. Debemos ser capaces de adaptar la regulación de manera temprana y adecuada, de modo que se garanticen la protección de los clientes antes estos nuevos desarrollos y, en paralelo, un equilibrio competitivo entre todos los actores del mercado.

En materia supervisora, esta ha adquirido una complejidad que requiere la dotación de nuevas herramientas y nuevos conocimientos por parte de los supervisores. Así, en el caso del Banco de España, vamos a incorporar un nuevo modelo de reporte para las entidades

especialmente diseñado para el seguimiento de la conducta que estimamos que nos permitirá mejorar el conocimiento del modelo de su negocio y de las tendencias del mercado de productos y servicios bancarios. Asimismo, vamos a añadir al proceso supervisor técnicas de *machine learning* y de *computer vision*, con el objetivo de incrementar la eficiencia de nuestra supervisión.

Cabría hacer también una reflexión más a fondo sobre la idoneidad de nuestra actual arquitectura institucional de supervisión, basada en un modelo sectorial. Algunos países han evolucionado hacia modelos más integrados y con un mayor papel de los bancos centrales. Entre estos, separar las responsabilidades de supervisión prudencial de todas las entidades financieras (bancarias, de seguros, valores, etc.) de las de la vigilancia de la conducta en las relaciones con sus clientes y asignarlas a autoridades diferenciadas (al Banco de España y a la CNMV, respectivamente) representa, en mi opinión, un esquema institucional óptimo para gestionar los posibles conflictos entre ambas responsabilidades y para mejorar la eficiencia y la eficacia de la actividad supervisora en su conjunto.

Por su parte, en materia de educación financiera se hace necesario seguir poniendo el foco en incorporar las competencias financieras en la educación obligatoria. En la actualidad, el Plan de Educación Financiera se enfoca en los alumnos de secundaria, pero hay ya conceptos y comportamientos que se pueden aprender en primaria. Las orientaciones de los expertos, que son promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y seguidas en la mayor parte de los países, señalan que la educación financiera debe incluirse en el currículo académico y abordarse como una competencia transversal. Hay que tener en cuenta asimismo que ese nuevo entorno en el que la forma de prestar los servicios ha cambiado —que, en general, supone una posibilidad de acceso a productos y servicios de manera más ágil, competitiva y con menos costes— puede plantear también dificultades en el acceso a los servicios bancarios para determinados colectivos y la necesidad de contar con competencias nuevas, además de las financieras, como son las digitales. Como resultado, podrían generarse riesgos de exclusión financiera, así como de fraude. En este contexto, debemos prestar especial atención a los colectivos vulnerables y a las personas mayores.

En conclusión, los cambios en las formas de relacionarse de las entidades con sus clientes no dejan de ser una manifestación más de la respuesta ante el nuevo entorno tecnológico y competitivo en el que se desenvuelven. Este nuevo entorno reclama nuevas capacidades, conocimientos y procedimientos entre aquellos que lideren esta transformación: gestores bancarios que, apoyados por una sólida gobernanza, entiendan y gestionen las oportunidades y los riesgos que presenta la innovación tecnológica para las entidades y sus clientes, y expertos que orienten las nuevas herramientas de análisis que se abren camino en los procesos de evaluación y comercialización de productos financieros hacia los principios y valores de las organizaciones. Se necesitarán también nuevas competencias en las áreas legal, de evaluación de riesgos y de cumplimiento normativo que impulsen e irriguen esta nueva cultura desde su diseño en los servicios centrales hasta las redes de venta. Y, por supuesto, los supervisores y reguladores no nos podemos quedar atrás en la comprensión y la adaptación a estas transformaciones.

Muchas gracias por su atención.