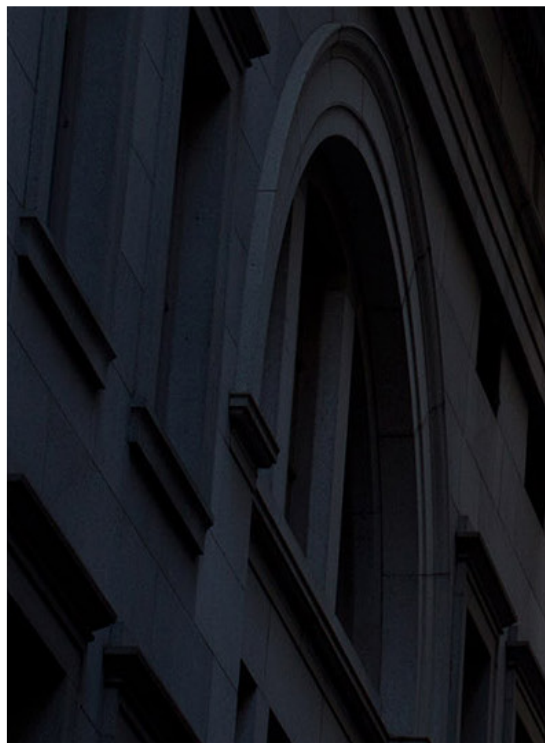
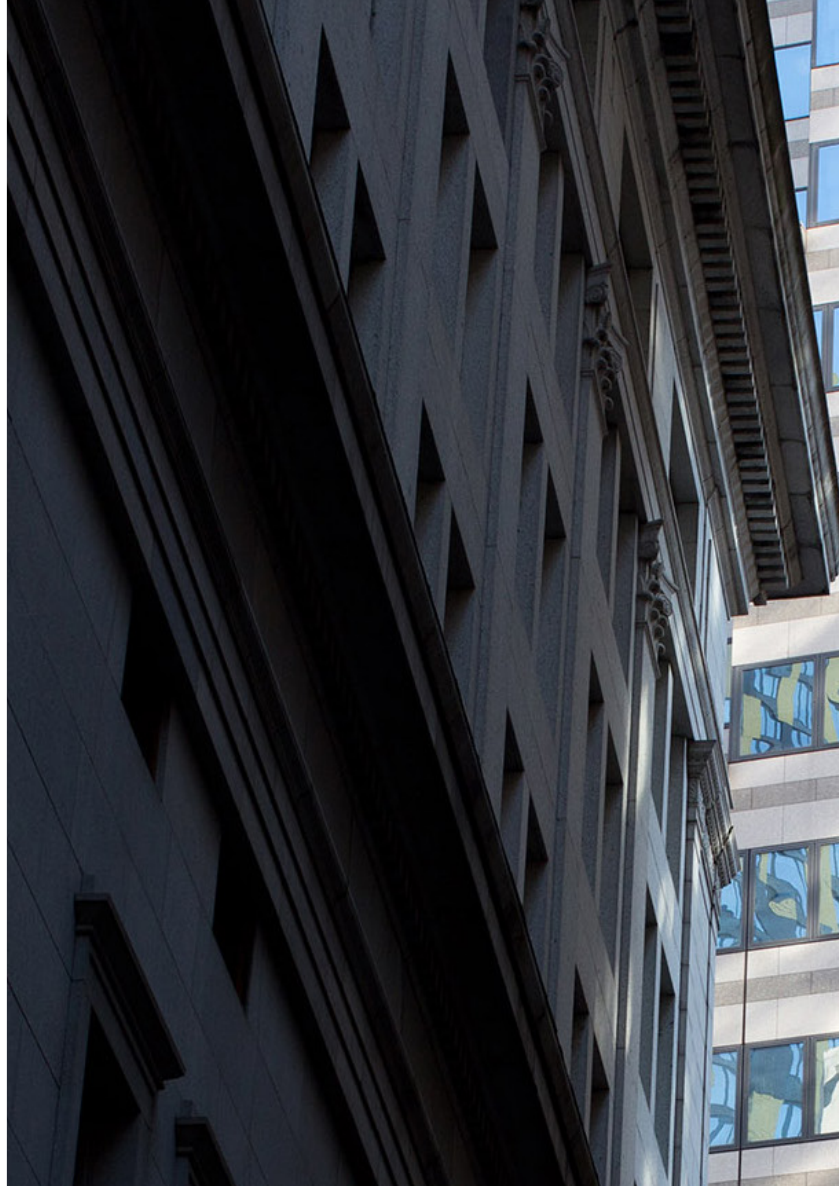


# Unión Bancaria, el reto de ser digital y regulado







# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>1. Transformación digital.</b>	<b>6</b>
<b>Hasta el modelo de negocio y más allá</b>	
La regulación, la madre del cordero	7
Sandboxes: los experimentos, con gaseosa	8
Los nuevos jugadores: ¿pulgas o dragones?	9
La ciberseguridad y la amenaza del cisne negro	12
<b>2. Riesgo de crédito.</b>	<b>16</b>
<b>Poniendo los frenos a punto</b>	
Provisiones, de la teoría a la práctica	16
La espada de Damocles de la nueva definición de default en la perspectiva de capital	18
Los NPLs, la presión contra el agua estancada	20
La alternativa del crédito al consumo	23
<i>Los retos de la digitalización. Aprendiendo de Siri y Netflix</i>	24
<b>3. Capital.</b>	<b>26</b>
<b>Vientos de cambio.</b>	
La reforma que viene: más madera para los grandes	26
Los resultados de las pruebas de estrés: aprobado general, dudas particulares	28
La decisión de capital, una nueva vuelta de tuerca	30
Nuevas herramientas para impedir burbujas	32
<i>Los retos de la digitalización. La reclamación histórica de la no deducción del 'software'</i>	33
<b>4. Resolución.</b>	<b>34</b>
<b>Requerimientos en la niebla</b>	
Cambios en el relleno del colchón	36
Freno a las emisiones	37
Las obligaciones cualitativas: el elefante en la habitación	38
<i>Los retos de la digitalización. El riesgo del 'outsourcing' y la preocupación por los datos</i>	39
<b>5. Modelo de negocio.</b>	<b>40</b>
<b>No hay tregua para la rentabilidad</b>	
La nueva ley hipotecaria, otra cáscara de plátano para la rentabilidad	43
Gestión de la reputación y modelo de negocio	46
El impacto de la futura reforma del euríbor	46
<i>Los retos de la digitalización. La asignación de costes, o cómo descubrir el secreto de la pirámide</i>	47
<b>6. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>50</b>





# Resumen ejecutivo

*“En el teatro de la confusión, lo más importante es saber dónde están situadas las salidas de emergencia.”*

Mason Cooley

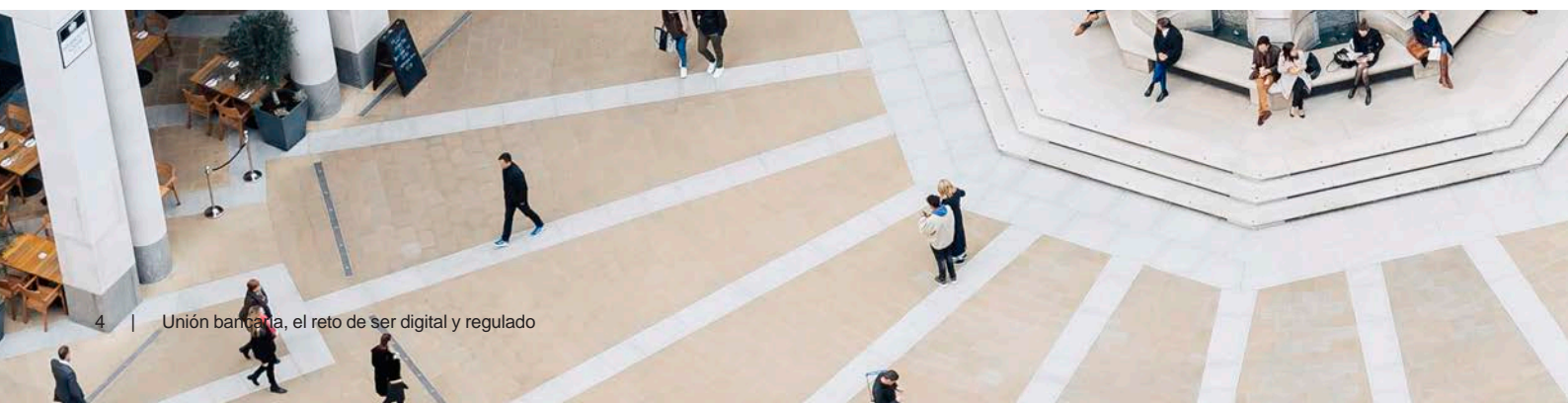
Los diez años transcurridos desde que se desató la crisis económica y financiera nos permiten tener una perspectiva suficientemente lúcida de las cosas que se hicieron y no debieron hacerse (muchas) y de las que no se hicieron y debieron hacerse (también unas cuantas) en el sector financiero. Las autoridades han intentado desde entonces echar más cemento a la arquitectura de regulación y supervisión para evitar que se repitan los errores del pasado. La Unión Bancaria, un ambicioso e inconcluso proyecto para reforzar la solidez de los bancos europeos y proteger el dinero de los contribuyentes, es el mejor ejemplo de la reacción de los legisladores ante la sangría de dinero y reputación que representó la crisis financiera. Otras regulaciones contiguas, como Basilea III/IV, las directivas europeas PSD 2 o MiFID 2 o el nuevo modelo contable IFRS 9, han multiplicado la presión sobre las entidades de crédito, que han tenido que invertir importantes recursos para cumplir con las nuevas exigencias normativas, sacrificando en parte sus niveles de rentabilidad. El resultado de ese ejercicio reactivo de intensa presión regulatoria es que los bancos tienen más capital y de mayor calidad, están mejor preparados para afrontar crisis de liquidez, han mejorado sus prácticas de gobierno corporativo y cuentan con menos beneficios (al menos de momento). Pero siendo todo esto importante y

decisivo para el futuro, **lo que realmente está cambiando la piel de la industria financiera, y previsiblemente también el modelo de negocio de las entidades, es la fusión entre regulación y tecnología.** La transformación digital, que es el hilo conductor del presente informe, se ha convertido en una condición *sine qua non* para el desarrollo del negocio bancario. Pero ya no estamos hablando del shakesperiano dilema del “ser o no ser digital”. Ya hemos pasado de pantalla y ahora lo que se dilucida es “cómo ser digital” en un mundo intensamente regulado y que al mismo tiempo abre las puertas de par en par a nuevos jugadores.

Por supuesto que los bancos necesitan adaptarse a las nuevas tecnologías para ser competitivos. El cliente lo reclama, la eficiencia lo exige, la realidad lo impone. Como queda claro a lo largo de este informe, los retos de la digitalización alcanzan a la gestión del riesgo de crédito (el uso de la tecnología *machine learning* está ayudando a predecir posibles impagos y a mejorar los procesos de admisión), al tratamiento normativo del *software* desde la perspectiva del capital, a los peligros que el *outsourcing* supone para los procesos de resolución o a la mejora de la asignación de costes para perfeccionar el modelo de negocio.

Pero más allá de ese inevitable proceso de transformación digital, lo que está en juego es la propia esencia de la industria financiera. El modelo de negocio actual, basado en un concepto universal de servicios hermético y vertical, está seriamente amenazado. **La intersección de la digitalización y de la regulación apunta hacia un escenario mucho más abierto y fragmentado**, en el que los bancos van a tener que elegir qué hacer y qué dejar de hacer, con quién colaborar y con quién no y cuál es el nicho de clientes al que quieren dirigirse.

Pensemos, por ejemplo, en el potencial disruptivo de los *sandboxes* regulatorios, que son espacios de prueba para la innovación financiera. O en las singulares oportunidades de cambio que abre la directiva europea PSD 2, que regula el servicio de datos y que obliga a las entidades tradicionales a transmitir información de sus clientes a sus competidores. Las dificultades técnicas de aplicación de la nueva directiva, que entró en vigor en 2018, han impedido hasta ahora modificaciones significativas en el paisaje del sector, pero antes o después los bancos tendrán que construir un nuevo ecosistema de relaciones.



**Los competidores, desde luego, están llamando a la puerta. Pero, ¿hasta qué punto es real o inminente esta amenaza?**

En este punto del debate hay que distinguir claramente entre las empresas *fintech*, que en su versión más común son pymes que tratan de morder las esquinas más rentables del negocio tradicional, y los gigantes tecnológicos, que también están interesados en una parte, de momento reducida, del pastel. Las *fintech* no tienen tamaño ni potencia de fuego para alterar el *statu quo* de la industria financiera, aunque pueden incomodar a los bancos tradicionales. Cosa bien distinta son los gigantes tecnológicos (Apple, Amazon, Google, Facebook...), que no solo exhiben músculo en términos de activos y de capitalización, sino que pueden competir con ventaja en experiencia del cliente y reputación. Sin embargo, las incursiones de estos grandes trasatlánticos empresariales en el perímetro de actuación del sector bancario se han limitado hasta la fecha, en la mayoría de los casos, al sistema de pagos.

**Otro vector, que también hay que tener en cuenta, es la amenaza que la transformación tecnológica supone desde el punto de vista de la ciberseguridad.**

La proliferación de dispositivos digitales y de los servicios en la nube, entre otros factores, ha multiplicado los riesgos de que se produzcan incidentes graves que interfieran gravemente en el funcionamiento de los bancos. Estamos, pues, ante un cóctel potencialmente disruptivo en el que se mezclan tecnología y regulación y que puede ser el signo de un cambio de paradigma en la industria financiera. **Pero en ese cóctel hay un tercer ingrediente, menos aparente si se quiere, pero que tiene una gran relevancia en el presente y en el**

**futuro del sector bancario, y en particular en su modelo de negocio: la gestión de la reputación.**

Una de las secuelas más graves de la crisis financiera es el deterioro de la credibilidad de las instituciones de crédito y la consecuente pérdida de confianza en su función, en parte como consecuencia de malas prácticas de comercialización. Algunas de esas prácticas, como las cláusulas suelo o las participaciones preferentes, están superadas, pero periódicamente se reproducen episodios que vuelven a proyectar sombras en torno a la actuación de los bancos. La polémica sentencia del Tribunal Supremo sobre el impuesto de las hipotecas o las recientes investigaciones del espionaje a altos cargos y empresarios son incidentes puntuales que empañan la imagen de las entidades de crédito.

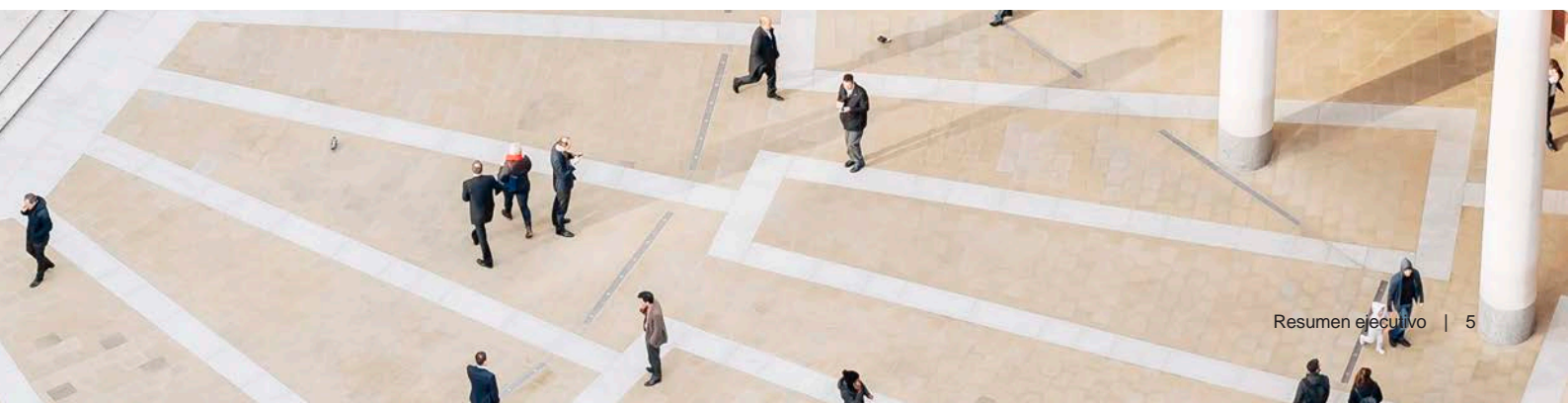
Lo ha señalado recientemente el Banco de España: a las entidades les queda mucho por hacer para recuperar la confianza del cliente, lo cual es fundamental si quieren alcanzar una rentabilidad sostenida de su negocio. No va a ser una tarea sencilla. Ni rápida. Como ha dejado dicho el presidente de la Asociación Española de Banca, José María Roldán, la reputación es como una palmera: el árbol crece muy despacio, pero cuando el coco cae, lo hace muy rápido. El coco ha caído, y ahora hay que esperar otra vez a que la palmera dé sus frutos.

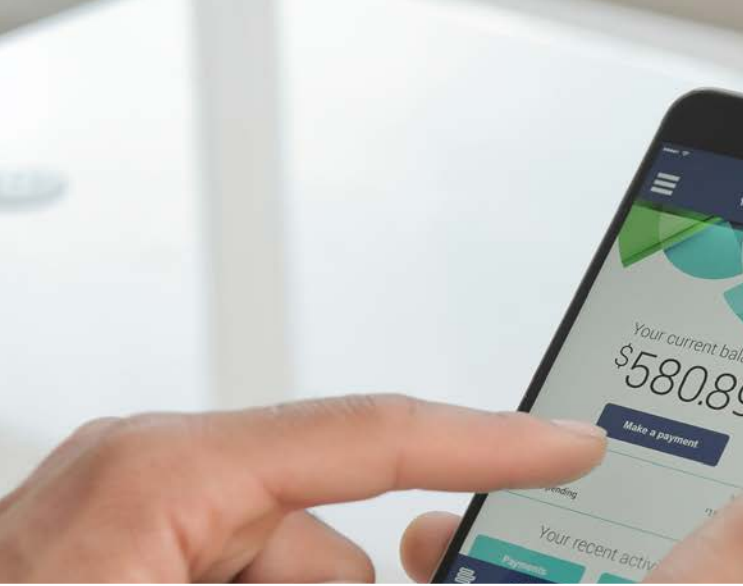
**Mientras todo esto ocurre, el mundo de la Unión Bancaria sigue girando, y las autoridades de regulación y supervisión continúan apretando las tuercas a las entidades para que refuercen sus niveles de capital y controlen mejor sus riesgos.**

La nueva definición de *default*, que se irá implementando de forma progresiva, previsiblemente

aumentará el volumen de créditos dudosos, lo cual obligará a las entidades a pertrecharse con más capital para cumplir los requisitos de las autoridades de supervisión. Las entidades de importancia sistémica también tienen motivos para preocuparse con las nuevas medidas dirigidas a reforzar su resistencia, ya que van a estar obligadas a elevar hasta el 4,5% la ratio mínima de apalancamiento, es decir, el indicador que refleja su nivel de endeudamiento. Por otra parte, el nuevo marco regulatorio de resolución sigue pendiente de algunas incertidumbres que están retrasando la emisión de los pasivos necesarios para rellenar el MREL, el colchón que han de ir construyendo de forma preventiva ante posibles dificultades. El modelo de negocio, en fin, continúa afectado por la baja rentabilidad del sector, y, en el caso de España, la nueva Ley Hipotecaria tampoco va a ayudar a mejorar sus márgenes.

El sector financiero vive momentos decisivos y, como suele ocurrir en estos casos, marcados por la inseguridad y la confusión. Pero es también tiempo de arremangarse, de tomar decisiones, de anticiparse a lo que está por venir y de atrapar las grandes oportunidades que de ello se van a derivar, porque la historia nos enseña que la incertidumbre es la antesala del progreso.





# Transformación digital

## Hasta el modelo de negocio y más allá

La transformación digital es una condición *sine qua non* para que la banca sea competitiva. La explosión de los avances tecnológicos y la metamorfosis en los hábitos del cliente exigen de las entidades financieras dar un paso adelante para ajustar su funcionamiento a la nueva realidad. Pero más allá de ese imprescindible proceso de acomodación, la revolución digital es una palanca transformadora del modelo de negocio que va a cambiar (está cambiando ya) el sector bancario en Europa y en el mundo. La irrupción de la banca abierta (*open banking*), entre otras tendencias propulsadas por las nuevas tecnologías y por la regulación, va a hacer saltar las costuras de los esquemas tradicionales de funcionamiento en las instituciones de crédito. En este capítulo analizamos cuáles son los principales impactos de la interacción entre digitalización, cambios en el modelo de negocio y regulación, así como los riesgos asociados.

El actual ecosistema operativo de los bancos es rígido y cerrado. Las entidades generan productos y servicios financieros (cuentas corrientes, préstamos, transferencias, tarjetas, asesoramiento, etc.) y los ofrecen a sus clientes a través de distintos canales, como las sucursales, Internet o el teléfono. Es una especie de circuito hermético vertical en el que las entidades proponen y los clientes disponen.

Ese modelo de negocio, basado en un concepto universal de servicios, está condenado a desaparecer. Es posible que tarde un tiempo en hacerlo, porque las inercias son muy fuertes, pero las nuevas corrientes tecnológicas y regulatorias apuntan inexorablemente hacia un escenario abierto y fragmentado, en el que los bancos han de construir una nueva cadena de valor o, más bien, un ecosistema de relaciones. La iniciativa será de los clientes, entrarán en el escenario nuevos jugadores (las llamadas empresas *fintech* y los gigantes tecnológicos) y las instituciones de crédito deberán decidir tanto su estrategia de colaboración con terceros como a qué nichos de clientes quieren dirigirse. En definitiva, las entidades dejarán de hacer cosas que hacen actualmente (o las externalizarán) y harán otras que actualmente no hacen (como crear plataformas de servicios propios y ajenos). Veamos a continuación cuáles son los elementos determinantes de este marco de referencia completamente nuevo.



## La regulación, la madre del cordero.

La revolución digital es un factor decisivo en el proceso de descomposición del modelo universal de servicios financieros, pero el gran detonante del cambio es la regulación, y en particular la que afecta a los datos.

La nueva directiva europea de servicio de pagos (PSD2, por sus siglas en inglés) tiene, por ejemplo, un elevado potencial disruptivo. En teoría la directiva entró en vigor en enero de 2016, pero los países miembros tenían dos años para trasponerla a la legislación nacional, y en el caso de España ese plazo se incumplió. Finalmente, el Congreso de los Diputados convalidó un real decreto-ley que traspone parcialmente la Directiva y en el que no se incluye el desarrollo reglamentario. Por otra parte, hay algunos detalles, relacionados con los estándares técnicos regulatorios aprobados por la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés), que no entrarán en vigor hasta septiembre de 2019.

A la espera de que el calendario de aplicación se complete, los bancos deben prepararse para la irrupción en el mercado europeo de pagos de nuevos competidores, con los que tendrán que compartir obligatoriamente la información de sus clientes si así lo autorizan éstos. La PSD2 introduce la figura de los proveedores externos (los *Third Party Providers*, o TPPs) que sin necesidad de disponer de licencia bancaria pueden operar en el segmento de pagos. Pueden ser de dos tipos: los proveedores de servicios de información de cuentas (AISPs, por sus siglas en inglés), que básicamente actuarán como agregadores y gestores de información de los clientes bancarios, y los proveedores de servicios de iniciación de pagos (PISPs, por sus siglas en inglés), cuya función será realizar transferencias directas entre los consumidores y los establecimientos comerciales al margen del esquema convencional de pagos de las tarjetas de crédito.

En ambos casos, la madre del cordero es el sistema de transferencia de información entre las entidades bancarias y los nuevos entrantes, que debe realizarse a través de interfaces de programación de aplicaciones (las conocidas como APIs, por sus siglas en inglés), que hacen posible la conexión entre sistemas operativos. No está claro que ese proceso de creación de APIs por parte de las entidades tradicionales sea lo suficientemente homogéneo para facilitar la implantación de la PSD2, pero las autoridades de supervisión y regulación están presionando para que los bancos adopten estándares comunes.

De una u otra manera, las APIs (que no son un vehículo nuevo, pero que se usaban hasta ahora para transmitir información dentro de las entidades) acabarán siendo el eje alrededor del cual gire el modelo de negocio de los servicios de pagos. Al tener que compartir los datos, los bancos tradicionales perderán parte de sus ingresos directos e indirectos, pero al mismo tiempo la nueva normativa les abre ventanas de oportunidad para rentabilizar el uso de la información de sus clientes, ya sea por sus propios medios, ya mediante acuerdos con los nuevos proveedores que regula la PSD2.

La apertura de la APIs a terceros es la base de lo que se denomina banca abierta (*open banking*), un movimiento de mercado con un gran potencial para cambiar el paisaje actual de los servicios financieros. Al liberarse el acceso a los datos de los clientes bancarios, la banca abierta iguala el terreno de juego en el que compiten las entidades tradicionales y los nuevos entrantes y permite idear muchos nuevos negocios. Además de facilitar procesos de pago más eficientes, transparentes y rápidos, ejemplos de casos de uso que facilitan las APIs abiertas incluyen la agregación de cuentas, la mejora del asesoramiento financiero, nuevos sistemas de calificación de crédito de los clientes, la gestión de identidad o plataformas integradas de contabilidad y préstamos de las pequeñas y medianas empresas.

La *open banking* está todavía en una fase temprana de desarrollo. Reino Unido es el mercado pionero, después de que en enero de 2018 la autoridad británica de la competencia obligara a los nueve bancos más importantes a crear APIs con criterios estándar para transferir datos de sus clientes a los nuevos entrantes. Los inevitables retrasos por la complejidad técnica de la implantación de la nueva normativa han ralentizado el despegue de la banca abierta y su impacto entre los consumidores es escaso. Solo el 18% de los clientes sabe lo que es la *open banking*, según un estudio publicado por PwC en junio de 2018. Pero su potencial es muy grande. De acuerdo con las estimaciones de ese mismo estudio, la mecha del mercado británico la encenderán progresivamente las poblaciones jóvenes, urbanas y con dinero, y el volumen en el ámbito *retail* y de pymes llegará a ser de 7.200 millones de libras (alrededor de 8.000 millones de euros) en 2022.

Otra de las regulaciones que en combinación con la transformación digital condiciona el modelo de negocio de las entidades de crédito, y que también entró en vigor en 2018, es el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés). El marco conceptual de referencia de la GDPR es el mismo que el de la PSD2 (la transferencia de información) y ambas giran en torno a la idea de que los datos son propiedad de los clientes, y que son estos, en cualquier caso, los que deben expresar su consentimiento para su tratamiento. Sin embargo, la filosofía de ambas regulaciones es bien distinta e incluso opuesta. La PSD2 promueve la liberalización y la apertura de la información, mientras que el Reglamento de Datos protege la privacidad de los mismos. Cuadrar ese círculo no va a ser fácil para las entidades bancarias, que tienen obligaciones y responsabilidades en ambos sentidos.

Pero la regulación no es sólo el origen de las nuevas reglas del juego del mercado bancario. Además, la regulación debe responder adecuadamente a los nuevos retos que se plantean en el sector financiero. Pensemos, por ejemplo, en el impacto del *outsourcing*, que en el nuevo escenario de banca abierta va a jugar un papel aún más relevante, ya que las entidades van a tender a externalizar actividades, con el consiguiente incremento del riesgo sistémico, especialmente si se trata de funciones críticas. La Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) está elaborando una guía de recomendaciones, que está previsto se publique en el primer trimestre de 2019, en la que se han de incluir aspectos tan importantes como la amplitud de la definición de *outsourcing*, el tratamiento en las relaciones intragrupo o la distinción entre

actividades críticas y no críticas. La EBA ya publicó en 2018 una guía sobre el *outsourcing* en la nube, en la que se establecen requerimientos sobre la seguridad y confidencialidad de los datos, la cadena de externalización y los derechos de acceso de los auditores y los reguladores.

## Sandboxes: los experimentos, con gaseosa.

La sabiduría popular aconseja realizar los experimentos con gaseosa antes de ensayar con materiales más nobles. Esa es la filosofía que inspira la creación de los *sandboxes* regulatorios, cuyo nombre en inglés hace referencia a las cajas de arena que hay en los parques para que los niños puedan jugar sin peligro. Los *sandboxes* son espacios controlados de prueba en los que las empresas *fintech* desarrollan nuevos modelos de negocio sin necesidad de someterse a los rígidos procedimientos de licencia y autorización que existen en la banca, pero siempre bajo la vigilancia de los supervisores y reguladores. Constituyen por tanto un buen ejemplo de cómo controlar la intersección entre regulación y nuevas tecnologías y de combinar la necesaria promoción de la innovación en el sector financiero con la protección de los derechos de los clientes.

La implantación de espacios controlados de prueba en el mundo está en una fase incipiente. Como en muchos otros aspectos relacionados con la innovación financiera, Reino Unido es el país más avanzado, y ya en 2016 desbrozó el camino para crear su *sandbox* regulatorio, en el que ya se están viendo resultados. El programa va por su quinta ronda de participantes y a finales de 2018 más de 70 empresas emprendedoras habían formado parte del mismo. Australia, Singapur, Hong Kong, Holanda, Canadá, Abu Dabi, Dubái, Bahréin y Malasia también han puesto en marcha iniciativas similares. Por el contrario, jurisdicciones clave, como Alemania o Estados Unidos, han rechazado de momento secundar esta tendencia, si bien en el caso estadounidense la falta de iniciativa a nivel federal está siendo sustituida en parte por *sandboxes* de los estados, como Arizona (que ya tiene uno en marcha) o Illinois (en tramitación legislativa).

En la zona del euro, al margen del caso de Holanda, el proyecto más avanzado es el de España, que tiene en tramitación el proyecto de ley de Medidas para la Transformación Digital del Sistema Financiero, en el que se recoge la creación de un *sandbox*. El anteproyecto de ley establece como objetivos generales que el *sandbox* ha de ser un espacio seguro, tanto para los participantes como para el sistema





financiero en su conjunto, y que al mismo tiempo ha de utilizarse como instrumento para mejorar la supervisión de las nuevas actividades financieras. En cuanto a los aspectos de detalle sobre el funcionamiento del espacio controlado de pruebas, se rigen por un protocolo que regula el antes, el durante y el después del proceso:

- Régimen de acceso. Se establece un sistema de presentación de proyectos a través de una ventanilla financiera única. El promotor (que puede ser una entidad financiera, una empresa tecnológica, un centro de investigación o cualquier otro interesado) somete el proyecto piloto a evaluación previa y las autoridades competentes (entre ellas, el Banco de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones) deciden si aporta valor añadido en aspectos como el aumento de la eficiencia, la mejora del cumplimiento normativo o la protección del cliente. Si la evaluación es positiva, los supervisores y el promotor han de acordar los detalles del desarrollo de las pruebas, en particular su alcance y duración, y a continuación se dará comienzo a las mismas.
- Régimen de garantías. Se dispone que, durante las pruebas, se respeten una serie de derechos y condiciones, que serán exigibles con especial intensidad en el caso de que participen clientes. Entre ellas figuran el consentimiento informado, el derecho al desistimiento, la confidencialidad, la responsabilidad del promotor en caso de daños y la posibilidad de interrupción de las pruebas.
- Régimen de salida. Tras la conclusión de las pruebas, el promotor examinará los resultados y elaborará una memoria que será enviada a las autoridades supervisoras. El promotor del proyecto piloto podrá solicitar después autorización para realizar la actividad a través de una pasarela de acceso que supone una reducción sustancial de trámites. Finalmente, las autoridades supervisoras podrán establecer requisitos para la autorización, pero siempre con arreglo al criterio de proporcionalidad, es decir, eligiendo las medidas menos restrictivas y motivando su necesidad.

El seguimiento e impulso del proceso será realizado por una comisión presidida por la Secretaría General del Tesoro y Financiación Internacional, del Ministerio de Economía y Empresa.

La puesta en marcha del *sandbox* es alentada tanto por la banca tradicional como por las empresas *fintech* que están haciéndose hueco en el mercado. La Asociación Española de Banca (AEB) lo considera una herramienta muy potente que puede facilitar la innovación financiera y, al mismo tiempo hacer posible el aprendizaje del impacto de las nuevas tecnologías en los negocios. Por su parte, la Asociación Española de Fintech e Insurtech resalta que el *sandbox* reducirá los costes y el tiempo de lanzamiento de los productos financieros innovadores, y servirá para atraer entidades de otros países.

## Los nuevos jugadores: ¿pulgas o dragones?

La revolución tecnológica ha franqueado la puerta del no hace mucho inaccesible sector bancario a muchas empresas, que hoy en día están en disposición de competir a cara de perro con las entidades tradicionales en muchas áreas de negocio. La entrada en vigor de la directiva PSD2, que obliga a transferir información de los clientes a los nuevos entrantes, es el mejor ejemplo del cambio de paradigma que se está produciendo en la industria financiera.

La amenaza de los nuevos competidores está ahí, y forma parte del inventario básico de los retos a los que se enfrentan las instituciones financieras tradicionales. Pero, ¿cómo de real y de importante es esta amenaza? ¿Hasta qué punto puede condicionar el futuro del sector?

En este punto del debate, cabe distinguir entre las consideradas *fintech*, que en su acepción más estricta son pequeñas empresas que tratan de morder las esquinas más rentables del negocio tradicional (comisiones por transferencias internacionales, pagos *online*, operaciones con moneda extranjera...), y los gigantes tecnológicos que están amagando (y en algún caso, más que eso) con entrar en el sector. En términos de potencia de fuego, obviamente la diferencia es abismal.

Si analizamos los números de las principales *fintech* europeas (los llamados unicornios, que son los que tienen valoraciones superiores a los mil millones de dólares), podemos observar que su tamaño es muy pequeño en comparación con las grandes entidades bancarias. La británica TransferWise, por ejemplo, cuenta con unos ingresos anuales de 130 millones de euros y una valoración de 1.600 millones de euros. Otros casos de éxito son iZettle, con sede en Suecia, que factura menos de 100 millones y fue comprada en 2018 por 1.900 millones, y Funding Circle, de Reino Unido, que tiene unos ingresos de poco más de 100 millones y una valoración estimada de 1.840 millones.

Por establecer un orden de comparación, entre las tres no llegan a la capitalización bursátil que tiene Bankinter.

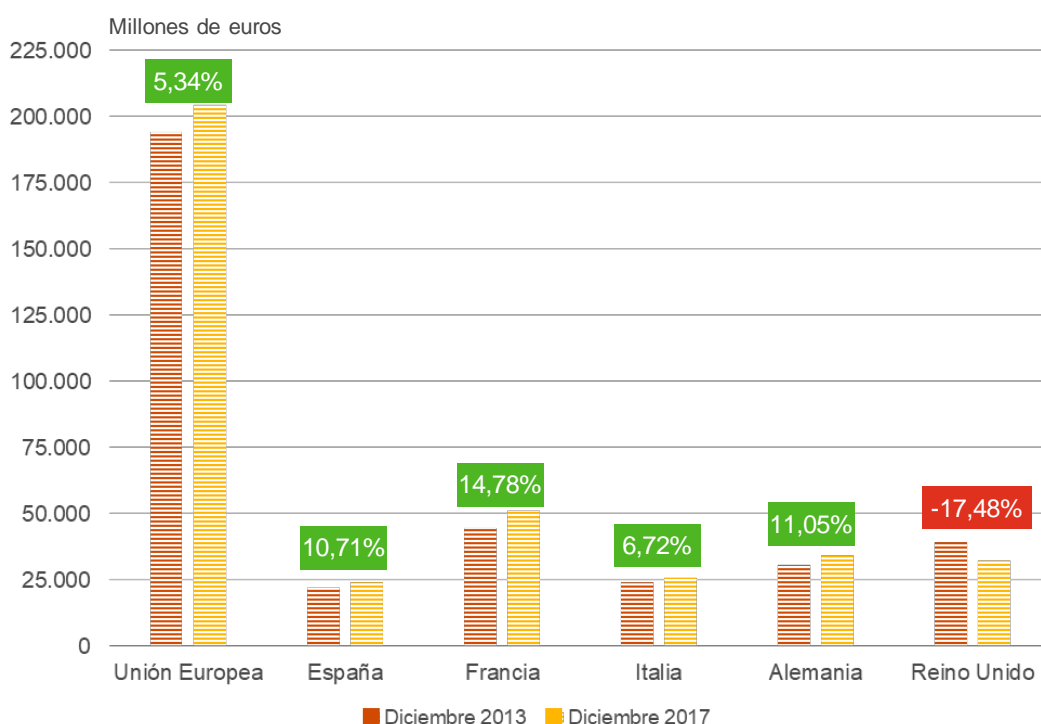
A estas *fintech* las podríamos considerar como pulgas en el sector: pican y son molestas, pero no tienen capacidad para infligir daños mayores, al menos de momento. Naturalmente, al partir de cifras tan bajas, sus expectativas de crecimiento (tanto en volumen como en número) son muy altas, pero parece razonable concluir que pasarán años antes de que realmente se conviertan en un peligro serio.

Tampoco los datos de evolución de las comisiones de los bancos (que son el primer

objetivo de las *fintech*) sugieren una amenaza inminente. Como se puede ver en el gráfico 1 adjunto, las comisiones en las entidades de la Unión Europea, lejos de caer, crecieron en los últimos cuatro años por encima del 5% (en España, más del 10%), en un periodo de muy baja inflación. Donde se aprecia un mayor impacto es en Reino Unido, con una caída del 17%.

En todo caso, habrá que seguir la evolución futura del negocio de las *fintech*, por si las pulgas se multiplican y crean más problemas a la industria financiera tradicional que los que ahora se pueden vislumbrar.

**Gráfico 1: Ingresos netos por honorarios y comisiones (datos históricos)**



Fuente: Banco de España.

Una amenaza bien distinta son los grandes gigantes tecnológicos, que por volumen sí juegan en la liga de los principales bancos mundiales. Por tanto, pueden ser considerados dragones cuyas mandíbulas constituyen una amenaza que puede llegar a quebrar en el medio plazo el *statu quo* del sector. Como se puede apreciar en la tabla adjunta, los bancos mundiales tienen unos activos de 84 billones de dólares, es decir, 66 veces más que los de

las ocho grandes compañías tecnológicas (Apple, Microsoft, Google, Amazon, Facebook, Alibaba, Paypal y Ebay) y su patrimonio (*equity*) es 10 veces superior. Lo que resulta más inquietante para las instituciones de crédito es que el valor en bolsa de los gigantes tecnológicos es de 4,7 billones de dólares, muy cercano a los 5,4 billones de todos los bancos mundiales.



Gráfico 2: Banca Mundial vs empresas tecnológicas

Miles de millones de dolares	Fecha	Activos	Capital	Beneficios	Capitalización bursatil	ROE	PER
<b>Bancos</b>							
Mundiales		84.247	5.860	586	5.420	10%	9
Españoles		3.984	294	20	174	6,9%	9
<b>Fintech</b>							
Transferwise				0,15	1,6		11
I Zettle				0,11	2,2		21
Revolut				0,02	1,7		100
Funding Circle				0,12	2,1		17
Fintech europeas				0,40	7,6		19
Fintechs vs Bancos mundiales				0,1%	0,1%		
<b>Tecnológicas</b>							
Apple	2018 Septiembre	366	107	60	1.073	55,6%	18
	2017 Septiembre	375	134	48	790	36,1%	16
	2016 Septiembre	322	128	46	601	35,6%	13
Microsoft	2018 Septiembre	258	86	19	878	21,9%	47
	2018 Junio	259	83	17	757	20%	46
	2017 Junio	250	88	25	531	29,1%	21
Google-Alphabet	2018 Septiembre	222	170	19	778	11,1%	41
	2017 Diciembre	197	153	13	729	8,3%	58
	2016 Diciembre	167	139	19	539	14%	28
Amazon	2018 Septiembre	144	39	9	979	22,7%	110
	2017 Diciembre	131	28	3	564	10,9%	186
	2016 Diciembre	83	19	2	356	12,3%	150
Facebook	2018 Septiembre	92	80	20	477	24,3%	24
	2017 Diciembre	85	74	16	513	21,4%	32
	2016 Diciembre	65	59	10	332	17,2%	33
Alibaba	2018 Septiembre	120	72	4	427	5,8%	102
	2018 Marzo	114	58	10	473	17,5%	46
	2017 Marzo	74	40	6	273	15,7%	43
PayPal	2018 Septiembre	44	15	1	103	9,7%	70
	2017 Diciembre	41	16	2	88	11,2%	49
	2016 Diciembre	33	15	1	48	9,5%	34
Ebay	2018 Septiembre	24	7	2	32	25,5%	18
	2017 Diciembre	26	8	1	39	-12,6%	N/A
	2016 Diciembre	24	11	7	33	68,9%	5
Total tecnológicas	2018 Septiembre	1.268	577	133	4.748		42
	2017 Diciembre	1.228	541	113	3.528	20,8%	31
	2016 Diciembre	1.018	477	118	2.505	24,8%	21
Total tecnológicas vs Bancos mundiales	2018 Septiembre	1,5%	9,8%	22,7%	87,6%		
	2017 Diciembre	1,5%	9,2%	19,2%	65,1%		
	2016 Diciembre	1,2%	8,1%	20,1%	46,2%		

Fuente: PwC y Nasdaq.

■ % sobre activos de la banca ■ % sobre la capitalización de la banca

Los gigantes tecnológicos no solo tienen a su favor el tamaño y su superior conocimiento de la experiencia del cliente; además cuentan con ventaja en términos de reputación. La crisis económica y financiera ha erosionado la credibilidad de los bancos tradicionales, muchos de los cuales han tenido que recibir ayudas públicas para sobrevivir, tanto en Europa como en Estados Unidos. Mientras, las grandes compañías tecnológicas emergentes son sinónimo de modernidad, éxito y buen servicio.

Podemos concluir, por tanto, que el gran peligro para el negocio de la banca tradicional son los gigantes tecnológicos. Sin embargo, de momento esa amenaza apenas se ha concretado en una competencia abierta, salvo excepciones. Los grandes *players* tecnológicos están rondando el sector financiero, pero no parecen interesados en convertirse en bancos tradicionales de servicio universal, seguramente para no contraer las onerosas obligaciones regulatorias que conlleva tal condición. Más bien están tratando de penetrar en aquellas parcelas de la actividad financiera en las que pueden conseguir sinergias con su negocio principal.

Ese es el caso, por ejemplo, de Amazon, que está desarrollando iniciativas parciales dirigidas exclusivamente a sus clientes (tanto a los vendedores como a los compradores de su plataforma comercial) con el fin de estimular el crecimiento de sus ingresos, bien incorporando más vendedores y compradores a sus ecosistema, bien aumentando las ventas y compras de los ya existentes. Ese es el objetivo de proyectos como Amazon Pay (pagos a través de Internet), Amazon PrimeVisa (tarjetas de crédito), Amazon Lending (préstamos a pymes y particulares), Amazon Cash (pagos en efectivo con códigos de barras) o Amazon Protect (seguros). El gigante estadounidense también ha llegado a acuerdos en distintos países para reducir las comisiones en las transacciones de su plataforma, como el que firmó en 2018 con la *fintech* española Fintonic.

Otros gigantes tecnológicos, como Apple y Google, han concentrado sus esfuerzos en el ámbito de los pagos, pero lo están haciendo en colaboración con los bancos tradicionales. Especial desarrollo y cobertura ha conseguido Apple Pay, un sistema de pagos a través del móvil compatible con las tarjetas de crédito convencionales, que está disponible en numerosos países del mundo y que en España lo pueden utilizar ya los clientes de una veintena de instituciones financieras. Por su parte, Google recibió autorización en los últimos meses para operar como entidad de pago en Irlanda, en Lituania y en toda la Unión Europea, si bien su propósito es hacerlo también en colaboración con los bancos.

La misma estrategia de cooperación está siguiendo Microsoft, mucho más interesada en captar a las entidades como clientes para sus servicios en la nube que en competir con ellas en su *core business*. Incluso PayPal, el popular sistema de pagos *online*, ha rechazado de plano que su intención sea convertirse en un banco, pese a que en 2018 anunció varios proyectos para ampliar su perímetro de actuación a servicios tradicionalmente considerados bancarios, como la retirada de dinero de los cajeros automáticos con tarjetas de débito.

En este escenario tan complejo, un elemento de reflexión, que aparece de forma recurrente en el debate sectorial, es el tratamiento regulatorio que reciben los nuevos competidores de los bancos. ¿Hay trato de favor hacia los nuevos entrantes? ¿Existe asimetría en la regulación? Las posiciones están bien claras. Los bancos tradicionales se quejan de que sus requisitos regulatorios son mucho más severos y que por tanto no pelean en igualdad de condiciones. Las empresas *fintech* replican que ellas no son bancos (por lo general no toman depósitos, que es el principal criterio para obtener una licencia bancaria) y que, por tanto, no pueden estar sometidas a las exigencias de regulación y supervisión que un banco tiene en términos de capital y liquidez. El problema puede surgir cuando las prácticas de las *fintech* y de los gigantes tecnológicos representen un incremento significativo del riesgo del sistema, ya sea a través de la concesión de créditos o de la comercialización de productos financieros. Cuando llegue ese momento, el regulador deberá actuar para prevenir posibles crisis en el sector.

De momento, una de las tradicionales reclamaciones de los bancos para igualar las condiciones en las que se desarrolla su actividad ha sido atendida. Se trata de la deducción de los activos de *software*, que se ha eliminado de los elementos del capital de nivel 1 ordinario. De esta manera, las inversiones en *software* han dejado de penalizar, como venía ocurriendo hasta ahora, el nivel de capital regulatorio de las entidades financieras (ver información más amplia en el capítulo 2 de este informe).

## La ciberseguridad y la amenaza del cisne negro.

La transformación digital ha llenado de monstruos cibernéticos las pesadillas de los directivos bancarios. Según la XXI Encuesta Mundial de los CEO, que publica anualmente PwC, el riesgo de ciberataques es ya la mayor preocupación de los primeros ejecutivos de la industria bancaria y del mercado de capitales, superando a la sobrerregulación, que en los





últimos años venía siendo la principal amenaza para el negocio. Un 89% de los consultados están preocupados por la ciberseguridad y un 93% están dispuestos a aumentar la inversión para protegerse.

¿Cómo se explica este clima creciente de preocupación? Aunque no hay estadísticas oficiales sobre el número de incidentes en el sector financiero, las entidades están experimentando en carne propia el espectacular incremento que se ha producido en los últimos años en los ataques informáticos, muchos de los cuales ni siquiera son difundidos por miedo al daño reputacional que conllevaría su conocimiento público. Las noticias que con cierta frecuencia salpican los medios de comunicación (como el famoso saqueo en 2016 del banco central de Bangladesh a través de la red de transferencias Swift, donde las pérdidas ascendieron a la friolera de 66 millones de dólares, o los más recientes casos de City Union Bank, de India, y de una masiva filtración de datos de tarjetas de crédito de entidades chilenas) tampoco son tranquilizadoras. El Fondo Monetario Internacional (FMI) puso también su granito de arena al estimar en un informe publicado en junio de 2018 que las pérdidas agregadas de los bancos mundiales por los ataques cibernéticos oscilan entre 97.000 y 351.000 millones de dólares anuales, según el escenario contemplado y el grado de contagio de los incidentes.

En todo caso, hay razones objetivas que explican la sensación de inquietud que cunde entre las instituciones financieras. La proliferación de dispositivos digitales interconectados (móviles, tabletas, etc.) y de los servicios en la nube, entre otros factores de

riesgo, ha multiplicado las puertas de acceso a los sistemas de los bancos y ha aumentado en la misma proporción las oportunidades para penetrar ilegalmente en los mismos. La tendencia a la externalización de actividades también juega un papel importante en la mayor exposición de los bancos a brechas de seguridad, ya que es más difícil vigilar y controlar sistemas ajenos.

Como consecuencia de todo ello, se ha acrecentado el temor a que se produzca un cisne negro (un acontecimiento de baja probabilidad y de gran impacto) en el sector financiero que interfiera gravemente en su funcionamiento, como podría ser un apagón generalizado de Internet. Se trata de una amenaza que preocupa extraordinariamente no solo a los bancos, sino también a las compañías de seguros, que consideran que no tienen información suficiente sobre los ciberataques para valorar adecuadamente sus coberturas de riesgo y están reclamando un sistema de comunicación de incidentes eficaz que les permita estimar sus costes reales y trasladarlos al cliente.

En cualquier caso, lo que queda claro es que aunque la tecnología es un factor esencial en la mayor parte de las amenazas de seguridad, muchos de los incidentes surgen por cómo la usa la gente. La inconsciencia y/o la negligencia de las personas es lo que permite muchas veces a los intrusos husmear en las redes y las plataformas de los bancos y sacar provecho de ello. Por eso es tan importante concienciar a los empleados de la entidad de su papel de trinchera para detener los ataques informáticos.



Como se puede ver en el gráfico 3, los delincuentes cibernéticos son de muy distinto tipo, tienen motivaciones muy diferentes y utilizan herramientas de fraude también múltiples. Por decirlo de otra manera, el enemigo tiene muchas caras y muchas armas, y no es fácil, por tanto, identificar la estrategia adecuada para cada caso. Frente a ello, la única respuesta posible es trabajar de forma intensa y continua para anticipar los posibles riesgos, contener los ataques, que en algunos casos son muy sofisticados, y finalmente responder para expulsar a los intrusos. La dificultad de la tarea y el alto riesgo de penetración explica que en el sector financiero haya un índice de rotación de personal altísimo (se habla de una media del 30-40% anual y en alguna entidad llega al 100%), lo que en definitiva supone para la industria financiera un serio problema de captación y retención del talento.

En este escenario marcado por el incremento exponencial de las amenazas, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, las entidades financieras tienen mucho trabajo por delante, como ha puesto de manifiesto en varias ocasiones el Mecanismo Único de Supervisión, que en 2015 realizó una revisión temática sobre los ciberriesgos y ha desarrollado posteriormente un plan de inspecciones en las entidades y un marco para comunicar los incidentes. El objetivo es incluir

los resultados de estas actuaciones en el Proceso Supervisor de Evaluación y Revisión (SREP, por sus siglas en inglés), que determina cada año el requerimiento mínimo de capital que debe cumplir cada entidad.

El Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés) también presentó en diciembre de 2018 un documento ante la cumbre del G-20 de Buenos Aires en el que anuncia un proyecto para que las instituciones financieras desarrollen prácticas efectivas de respuesta y recuperación ante ciberataques importantes. En este sentido, el FSB ha elaborado un glosario de términos sobre la ciberseguridad en el sector bancario que pretende servir de referencia para los proyectos de cooperación internacional.

En línea con las recomendaciones de las autoridades internacionales y con la experiencia de los últimos años en la lucha contra los ataques cibernéticos, los bancos deben atender a las siguientes líneas de trabajo:

- Alinear la estrategia de ciberseguridad con la estrategia global de la entidad, de tal forma que encaje en el marco de apetito al riesgo, en el mapa de riesgos corporativo, en las Tres Líneas de Defensa y en el conjunto de la planificación de la organización.

**Gráfico 3: Modelo de amenazas de ciberseguridad**

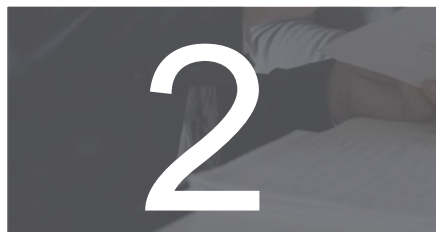
 Adversario	 Motivación	 Oportunidad	 Herramientas
Empleados Partners / proveedores Colectivos Hacktivismo Competidor Empresas Estados Terrorismo Medios / prensa Crimen / Mafias	Lucro Compromiso Ego Ideología	Replicabilidad Especialización Complejidad Difusión Sectorización Localización Anonimidad Masificación	Hacking Malware eCrime Cyber Terrorismo eFraud Cyber Espionaje APT's DDoS Hacktivismo Redes Sociales Spoofing Ataque Cooperativo Ingeniería Social Intrusión Física Soborno

Fuente: PwC.



- Fomentar al máximo la concienciación y la formación sobre los riesgos de ciberseguridad en todos los niveles de la organización, incluyendo la alta dirección.
- Definir con el mayor detalle posible las responsabilidades para la protección y la supervisión de los ciberriesgos, asegurando la existencia de una estructura organizativa adecuada y de canales de información independientes, así como su inclusión en los procesos de gestión de crisis.
- Disponer del personal debidamente capacitado y del presupuesto adecuado para hacer frente a las amenazas.
- Identificar y proteger los activos tecnológicos críticos del banco, evitando la fuga de información y reconociendo las plataformas que soportan los procesos esenciales de la entidad.
- Incluir a los proveedores en la estrategia de ciberseguridad y definir los procesos de colaboración con los reguladores y otros agentes externos.





# Riesgo de crédito

## Poniendo los frenos a punto

La gestión del riesgo de crédito ha sido equiparada en ocasiones a los frenos de un coche. Su función es, ciertamente, parecida: se trata de poder detener o aminorar la marcha del vehículo (el banco) en un viaje que se caracteriza por sucesivos arranques, aceleraciones y parones en una carretera sinuosa (el ciclo económico). Es por tanto un elemento fundamental de la gestión de las entidades bancarias (una de cuyas funciones esenciales es prestar dinero), y así lo entiende el Mecanismo Único de Supervisión (MUS), que un año tras otro lo incluye entre sus principales objetivos. En su documento de prioridades supervisoras para 2019, el MUS destaca la necesidad de mantener la vigilancia para reducir el *stock* de los préstamos dudosos (en inglés, *non performing loans*, o NPLs) y ha iniciado inspecciones para enjuiciar los criterios para la concesión de créditos, especialmente en áreas como el sector inmobiliario.

En los últimos años, como consecuencia de la crisis financiera, reguladores y supervisores han introducido importantes cambios en la normativa para mejorar la apropiada identificación, medición y control del riesgo de crédito. En este capítulo analizamos los efectos de esas novedades en las provisiones, el capital y los préstamos dudosos.

### Provisiones, de la teoría a la práctica.

El cálculo adecuado de las provisiones juega un papel fundamental en la gestión del riesgo de crédito. Si un banco no realiza suficientes provisiones de acuerdo con su perfil de riesgos, su solvencia acaba por resentirse y, en última instancia, genera problemas de capitalización que pueden llegar a suponer su quiebra, como quedó demostrado durante la crisis económica y financiera. Esa es la teoría. En la práctica, determinar el nivel adecuado de dotaciones de una entidad no es fácil y en medio de ese debate ha aparecido la nueva regulación contable internacional denominada Norma Internacional de Información Financiera-Instrumentos Financieros (IFRS 9, por sus siglas en inglés), que entró en vigor el 1 de enero de 2018, y que introduce una nueva filosofía en el cálculo de las provisiones de las instituciones de crédito.

Los cambios que ha traído IFRS 9 son trascendentales. La novedad más importante es que cambia los criterios sobre el deterioro de la inversión crediticia, introduciendo el concepto de



pérdida esperada, en lugar del de pérdida incurrida usado hasta ahora. La diferencia es que la pérdida esperada se calcula de forma anticipada, en función de la probabilidad de impago, mientras que la incurrida se estima una vez que se evidencia un deterioro del crédito que puede afectar negativamente a los flujos futuros del activo financiero. De esta manera, las nuevas reglas contables son más preventivas y asumen un enfoque *forward looking*, ya que los bancos tienen que anticipar los posibles problemas en base a distintos escenarios de futuro. Otro rasgo característico de IFRS 9 es el cambio en la clasificación de los créditos, ya que se introduce un nivel intermedio de vigilancia especial, en el que se reconocen las pérdidas de toda la vida de la operación, y no solo de 12 meses, como en el caso de los créditos normales.

¿Cómo se ha traducido en la práctica la entrada en vigor de IFRS9 en el nivel de provisiones de las entidades? Los datos indican

que las dotaciones a provisiones en los principales bancos españoles cayeron un 16% en el primer semestre de 2018 con respecto a 2017, pese a que las propias entidades tenían un incremento de las mismas, según una encuesta realizada por la EBA. El descenso de las provisiones tiene que ver seguramente con tres circunstancias:

- La mejora del ciclo económico. Lo peor de la crisis ha sido superado y las entidades tienen balances más limpios, lo cual flexiona a la baja el nivel de dotaciones.
- El acopio de provisiones realizado a 1 de enero de 2018 con vistas a la entrada en vigor de la nueva normativa contable.
- El empleo por parte de las entidades pequeñas y medianas de modelos internos, que tienden a limitar a reducir las provisiones al utilizar su experiencia propia, y no la del supervisor.

**Gráfico 4: Dotaciones a insolvencias (en millones de euros)**

Entidades	1 <sup>er</sup> semestre 2017	1 <sup>er</sup> semestre 2018	Dif. 1 <sup>er</sup> semestre 2017/ 2018 (€)	Dif. 1 <sup>er</sup> semestre 2017/ 2018 (%)
Santander	4.680	4.297	-383	-8%
BBVA	1.941	1.611	-330	-17%
Sabadell	569	420	-149	-26%
Caixabank	472	248	-224	-47%
Ibercaja	79	60	-19	-24%
Unicaja	32	-14	-46	-144%
Cajamar	147	33	-114	-78%
Abanca	-35	-2	34	-95%
Bankinter	94	22	-72	-77%
Liberbank	46	31	-15	-33%
Bankia	174	208	34	20%
<b>Media</b>	<b>745</b>	<b>629</b>	<b>-117</b>	<b>-16%</b>

Fuente: Informes financieros trimestrales y PwC.



Los bancos no creen que la caída en las dotaciones que se observó en el primer semestre de 2018 marque una tendencia sostenible en el medio plazo, ya que la filosofía *forward looking* consagrada en IFRS 9 y la obligación de reconocer las pérdidas en toda la vida de los préstamos sometidos a vigilancia especial sugieren que el impacto de las nuevas reglas en las provisiones será inflacionista.

Por otra parte, los efectos en el capital de la entrada en vigor de IFRS 9 fueron similares a lo esperado. Las nuevas reglas, en tanto que endurecen la asignación de riesgos, tienden a

deprimir los niveles de CET1, el capital de mejor calidad, pero las repercusiones en las principales instituciones de crédito europeas fueron limitadas. Si se exceptúan los casos de Intesa San Paolo y Unicredit, que como consecuencia de la aplicación de IFRS 9 cedieron en torno a cien puntos básicos en cada una de sus ratios de CET 1, los principales bancos se movieron en una franja moderada de pérdidas de entre 10 y 31 puntos básicos. En promedio, el deslizamiento fue de 28 puntos, algo menor de lo previsto por el BCE, que esperaba un descenso de 40 puntos básicos en las entidades significativas.

**Gráfico 5: Impacto de la primera aplicación de IFRS 9 en el nivel de capital (en puntos básicos)**

País	Entidad	Impacto CET1 (PBs)
Reino Unido	Royal Bank of Scotland	30
Reino Unido	HSBC	1
Francia	BNP Paribas	-10
Alemania	Deutsche Bank	-13
Francia	Société Générale	-15
Francia	BPCE Group	-17
Holanda	ING	-18
España	Banco Santander	-20
Francia	Crédit Agricole	-30
Reino Unido	Lloyds Bank	-30
España	BBVA	-31
Reino Unido	Barclays	-34
Italia	UniCredit	-99
Italia	Intesa Sanpaolo	-102
<b>Promedio</b>		<b>-28</b>

Fuente: PwC.

En resumen, los bancos superaron en 2018 la fase de desarrollo metodológico de la nueva normativa contable y la incertidumbre asociada a su impacto en los niveles de provisiones y de capital. No obstante, aún queda mucho trabajo relacionado especialmente con el cálculo de las pérdidas durante toda la vida de la operación, así como con el cumplimiento de los requerimientos de *back testing* (pruebas de validación) para ver si se cumple el modelo y proceder en su caso a la recalibración del mismo. Estos retos son especialmente relevantes en las entidades medianas que no habían desarrollado anteriormente metodologías sofisticadas, como es el caso del enfoque de modelos internos para capital regulatorio.

### La espada de Damocles de la nueva definición de *default* en la perspectiva de capital.

La nueva definición de mora o *default* aprobada en 2018 por la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) y el Banco Central Europeo (BCE) en relación con el Reglamento de Requerimientos de Capital (CRR, por sus siglas en inglés) tiene una gran trascendencia a la hora de medir las operaciones dudosas e impacta en los modelos internos de las entidades financieras, que deberán cambiar sus criterios de cálculo para adaptarse a la nueva normativa. La definición previsiblemente incrementará el volumen de créditos considerados dudosos. Como consecuencia de ello, los activos ponderados



por riesgo (que son el denominador de la ratio de capital) tenderán a subir y los bancos estarán obligados a disponer de más capital para cumplir con los niveles que establece cada año la autoridad supervisora. Las principales novedades que introduce son las siguientes:

- Arrastre de operaciones. Se obliga a considerar en situación de *default* todos los contratos de un cliente si uno o varios de ellos incurren en mora y suponen un 20% de la exposición total. Hasta ahora, en algunos países ese gatillo se activa cuando el crédito problemático representa el 25% del total. También hay nuevos requisitos en los casos de grupos de empresas y de clientes conectados.
- Refinanciaciones. La nueva definición obliga a clasificar como activo en *default* aquellas operaciones de refinanciación en las que el nuevo contrato supone una pérdida para la entidad superior al 1% respecto al crédito original, aunque éste no hubiera incurrido en mora. Es un cambio muy sensible para las instituciones de crédito europeas, que de momento se están resistiendo a implantarlo porque supone inflar automáticamente, y de manera significativa, sus carteras de préstamos dudosos.
- Criterio de cura. Se establece un período de prueba (una especie de prisión provisional) para las operaciones que salen de la condición de *default*, es decir, aquellas que recuperan la normalidad en los pagos. Esos activos seguirán siendo considerados en mora durante tres meses, cuando ahora se desclasifican desde el primer día.

La nueva definición de *default* entrará plenamente en vigor el 1 de enero de 2021, aunque se irá implementando de forma progresiva. En una primera fase, de la que hay plazo hasta junio de 2019, los bancos deben incorporar a sus carteras el nuevo concepto, y en los 12 meses posteriores deberán proceder a su implantación y a la recalibración de sus modelos con arreglo a la nueva definición. Todo ello va a exigir a los bancos un gran esfuerzo de adaptación.

Un problema adicional para las entidades es que la nueva definición de mora a efectos de capital, que ha sido aprobada por el MUS, no coincide con la que rige para determinar las provisiones, que viene determinada por la normativa contable IFRS 9, de la que es responsable la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), lo cual en teoría obliga a las entidades a realizar dos cálculos diferentes. Por razones obvias de coherencia, ambas definiciones habrán de acabar convergiendo y las autoridades de supervisión europeas defienden que el que prevalezca sea su concepto de *default* (más preciso y exigente que el de IFRS 9), pero no tienen competencias para imponerlo en el plano contable.

Otra iniciativa de riesgo de crédito relacionada con el capital es el desarrollo de la Revisión del Objetivo de los Modelos Internos (TRIM, por sus siglas en inglés), un ejercicio que está realizando el MUS para armonizar los, con frecuencia, dispares modelos internos de las entidades, que tienden a infravalorar los activos ponderados por riesgo y en consecuencia a rebajar las necesidades de capital. El proceso de inspección, que ya está empezando a tener impacto en los requisitos de capital (se han exigido recargos a algunos bancos), se inició con las carteras de hipotecas y continúa con el resto de los activos hasta finales de 2019.



## Los NPLs, la presión contra el agua estancada.

La obsesión del supervisor europeo con los préstamos dudosos o improductivos (NPLs, por sus siglas en inglés) sigue transpirando en la mayoría de los documentos e intervenciones oficiales. El Mecanismo Único de Supervisión (MUS), que en 2017 y en 2018 publicó una guía y una agenda de recomendaciones a los bancos para facilitar el proceso de reducción de los NPLs, vuelve a citarlos en un lugar de privilegio de su lista de prioridades para 2019, resaltando la necesidad de hacer seguimiento del proceso y desarrollar objetivos específicos para cada entidad.

La renovada presión para que los bancos se deshagan de su *stock* de préstamos dudosos se produce a pesar de que la situación ha mejorado ostensiblemente respecto a años anteriores. Si en 2015 el acumulado de NPLs en la zona del euro era de alrededor de un billón de euros, a mediados de 2017 había bajado hasta menos de 800.000 millones y a finales del primer semestre de 2018 estaba ya en 657.150 millones de euros, un 17% menos. En términos relativos, la intensidad de la caída

en los últimos tres años ha sido más pronunciada, al pasar en el conjunto de los países de la eurozona del 7,5% del total de préstamos al 4,4%.

En el análisis por países, el sistema bancario de Italia destaca como el principal punto negro, ya que es con diferencia el que soporta un mayor lastre (supone casi la cuarta parte de los NPLs en la zona del euro) y además tiene una ratio sobre el total de préstamos que es más del doble que el promedio. Grecia también emite luces rojas de alarma, con una ratio del 44,8%, mientras que Chipre, Portugal e Irlanda, los otros países cuyo sistema financiero fue más castigado por la crisis, tienen ratios altas pero volúmenes poco significativos para el conjunto de la eurozona. En el caso de España, es el tercer país como mayor volumen de préstamos dudosos (98.870 millones de euros, un 22% menos que el año anterior), pero su ratio (un 4,2%, 1,2 puntos porcentuales menos que en 2017) es inferior a la media de la zona del euro. Es de destacar, en cualquier caso, que todos los países, con la única excepción de Lituania, han mejorado sus cifras en el último año.





Pese a estos datos, que revelan que las entidades europeas tienen conciencia de la necesidad de desaguar activos dudosos y limpiar sus balances, el supervisor no está satisfecho, y sigue achuchando para acelerar la velocidad del proceso, con el fin de que alivien cuanto antes la carga que esos préstamos suponen tanto para sus beneficios como para su capacidad de financiar las actividades económicas. Las autoridades europeas entienden que los NPLs son una especie de balsa de agua estancada que impide que la corriente de la economía fluya de forma adecuada y sostienen que las ratios de la banca europea deben converger cuanto antes con las de sus homónimos en Estados Unidos y Japón, que se sitúan ligeramente por encima del 1%. La presión del supervisor incide en un doble plano:

- La venta de carteras de préstamos dudosos y activos adjudicados. Es la forma más rápida de deshacerse de NPLs, y en este terreno los bancos han avanzado mucho. En el caso de España, las principales entidades realizaron operaciones significativas de este tipo en 2017 y 2018. Santander traspasó el 51% de los 30.000 millones en créditos

dudosos e inmuebles adjudicados procedentes de la compra de Banco Popular, BBVA vendió carteras de crédito residencial y promotor con un valor contable de casi 20.000 millones, Caixabank se desprendió de activos inmobiliarios por 13.000 millones y Sabadell hizo lo propio con activos con un valor contable bruto de más de 12.000 millones. Sin embargo, la estrategia de deshacerse de golpe de carteras tóxicas tiende a agotarse, tanto porque el mercado se satura como por el hecho de que los bancos se resisten, comprensiblemente, a vender por debajo de su valor en libros, ya que eso les supone incurrir en pérdidas.

- El proceso de gestión recuperatoria. Es el sistema ordinario para ir reduciendo el *stock* de NPLs progresivamente e incluye el ciclo de actuaciones administrativas y judiciales necesarias para recuperar la deuda pendiente, adaptando en su caso las operaciones a la capacidad de pago de los clientes (gestión temprana y seguimiento activo de préstamos dudosos, refinanciación, adecuación y dación hipotecaria, ejecución de garantías, adjudicación...). Aquí es donde el MUS está haciendo más hincapié. El supervisor considera que hay mucho margen de mejora en estos mecanismos e insta a los bancos a perfeccionar y definir de forma más precisa sus árboles de decisión para que los gestores tengan claro lo que hay que hacer en cada situación. El MUS subraya especialmente la importancia de separar de manera tajante las funciones de admisión y recuperación del crédito, evitando en todo caso que la misma persona que lo concede sea responsable de su recuperación. Con esta política de *poli bueno, poli malo*, el supervisor entiende que los incentivos estarán mejor alineados y la gestión de recobro será más eficaz.

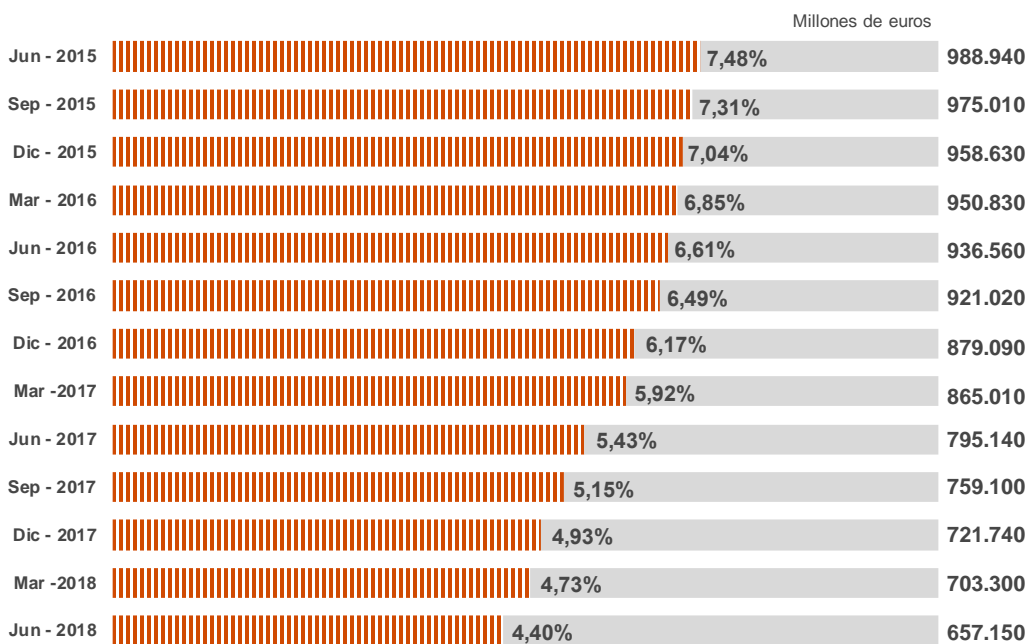


Un problema adicional para las entidades que surgió en 2018 es el del calendario de la dotación de provisiones que tienen que realizar en función del grado de deterioro de los NPLs. Según la adenda a la guía de recomendaciones publicada por el MUS, cuando un préstamo sin garantía lleva dos años impagado hay que considerar que no se recuperará nada del mismo y hacer la dotación de capital correspondiente, complementaria a la provisión constituida. Ese periodo se eleva a siete años en el caso de préstamos con garantía hipotecaria. Esta recomendación entra en

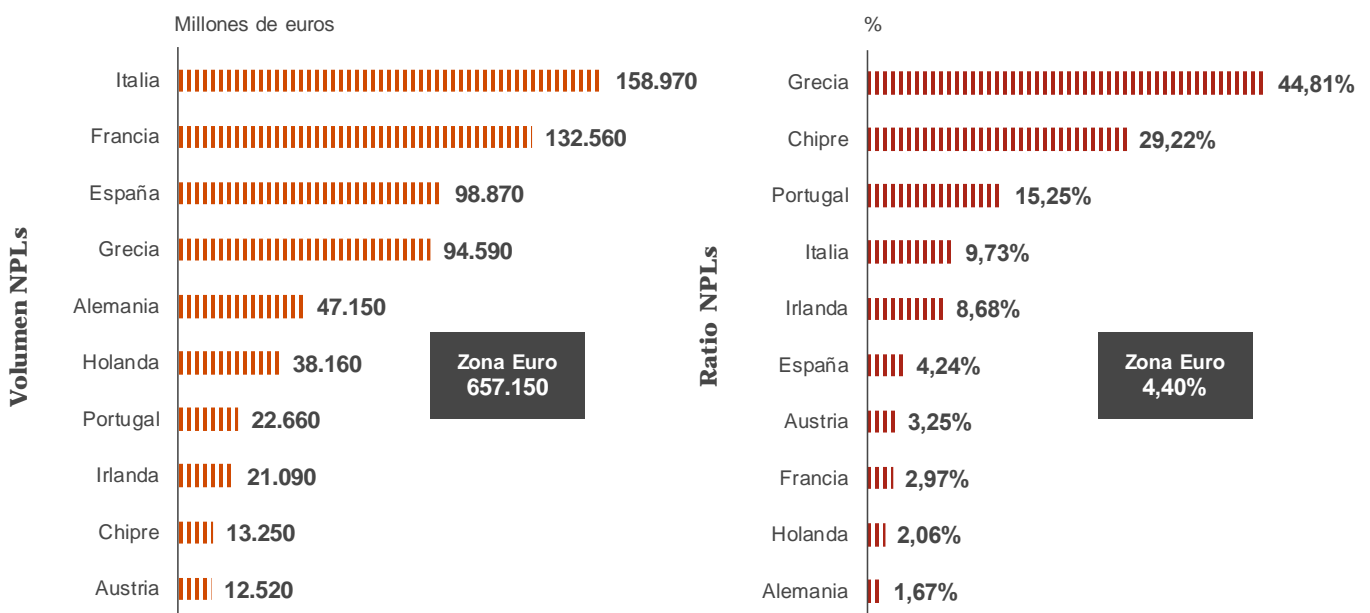
conflicto con los modelos internos históricos de las entidades, que suelen asignar algún porcentaje de recuperación, aunque sea pequeño, a los créditos vencidos durante un largo periodo de tiempo. El criterio expresado por el supervisor se ha confirmado en las cartas personalizadas enviadas a los bancos a finales de 2018 con ocasión de la decisión de capital. La instrucción se aplica solo a la nueva producción de préstamos, si bien las expectativas del mercado podrían forzar a los bancos a realizar las dotaciones de capital recomendadas con carácter retroactivo.

### Gráfico 6: Volumen y ratio de NPLs en la zona del euro

Volumen y ratio de NPLs, en media ponderada



Volumen y ratio de NPLs por países, a 30 de junio de 2018



Fuente: Banco Central Europeo (BCE).

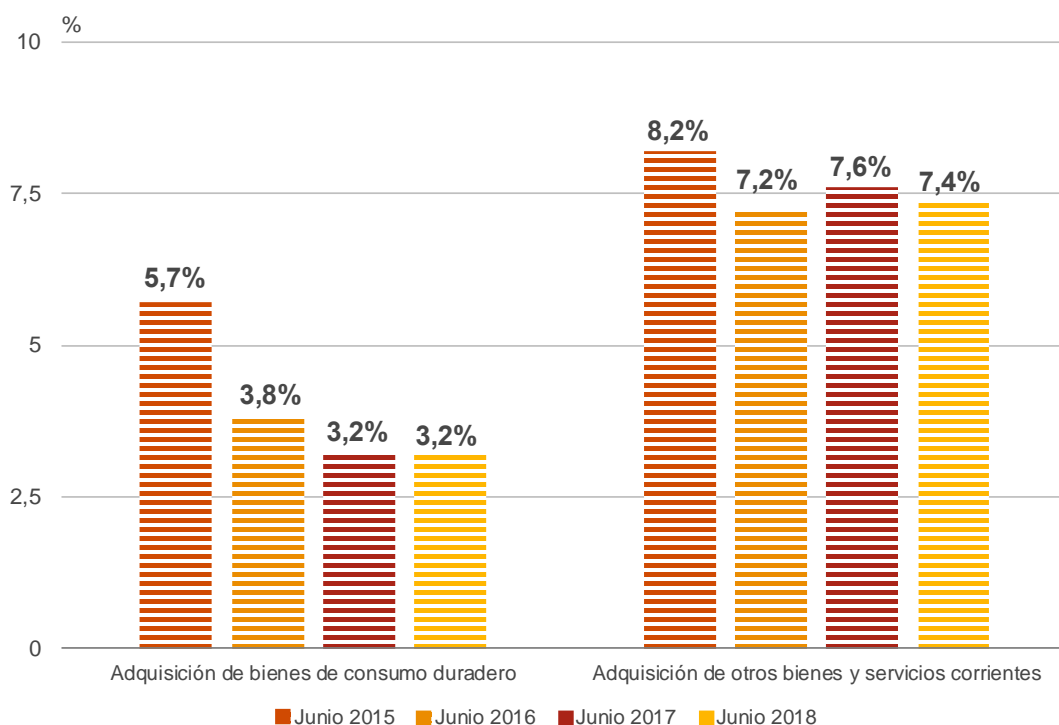


## La alternativa del crédito al consumo

Las dificultades de los bancos para mejorar sus cuentas de resultados les están empujando a apostar con fuerza por los segmentos de actividad más tentadores desde el punto de vista de la rentabilidad. Eso es lo que explica el auge del crédito al consumo, una actividad que permite cobrar en España un tipo de interés promedio de cerca del 9%, es decir, cuatro veces más que en una operación hipotecaria. En los últimos tres años, según los datos del Banco de España, el volumen de crédito al consumo de las entidades españolas ha pasado de 44.400 a 62.800 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 41%, concentrado fundamentalmente en los bienes de consumo duradero. El incremento de los préstamos preconcedidos, que sin mediar solicitud previa se ofrecen a clientes con un buen historial de crédito, es un ejemplo de las tácticas agresivas que están empleando las entidades para potenciar su inversión en el sector de consumo.

El reverso negativo de esta estrategia es el aumento paralelo del riesgo, tal y como han advertido en los últimos meses las autoridades de supervisión. Entre junio de 2017 y junio de 2018, el número de créditos dudosos concedidos a las familias españolas subió un 8,6% (un 22,6% en bienes duraderos y un 2,1% en los de carácter corriente). Esta escalada no se ha trasladado todavía a la ratio de morosidad del sector (ver gráfico 7), que en el último año se mantuvo estable porque la expansión de las operaciones compensó el aumento de los activos impagados. Sin embargo, el Banco de España ha instado a las entidades a ser cautelosas y a no descuidar la vigilancia de las condiciones de concesión de este tipo de créditos, ante el temor de que en su afán por crecer en este negocio estén relajando los criterios de selección del riesgo y sembrando la semilla de futuras pérdidas.

**Gráfico 7: Ratio de morosidad de los componentes del crédito al consumo - Entidades de depósito**



Fuente: Banco de España.





## Los retos de la digitalización

### Aprendiendo de Siri y Netflix

El uso de nuevas tecnologías está cambiando la fisonomía del negocio bancario. La tecnología *machine learning* (aprendizaje automático), por ejemplo, se emplea cada vez más para perfeccionar los modelos de riesgo de crédito de las entidades, es decir, para predecir posibles impagos y mejorar los procesos de admisión de los solicitantes.

El empleo de *machine learning* no es nuevo, pero los avances registrados en el tratamiento de datos y en la potencia de los equipos informáticos han multiplicado su eficacia. Es la tecnología que utiliza por ejemplo Netflix para hacer recomendaciones a sus clientes o Siri, el asistente inteligente de Apple, para contestar a las preguntas de los usuarios.

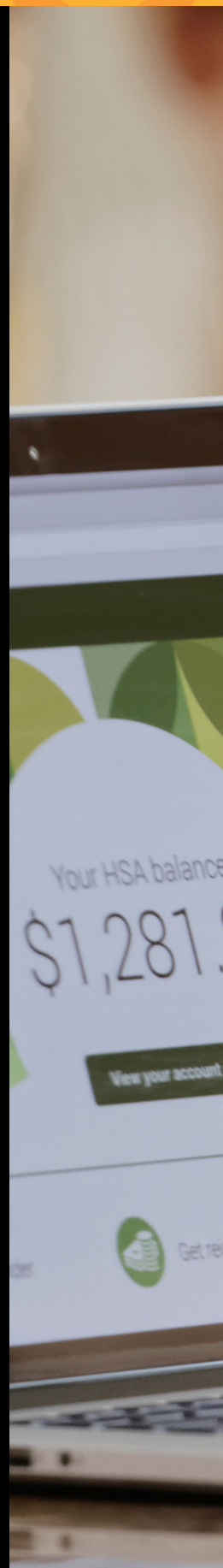
Se trata de un método que, a través de algoritmos, permite a los ordenadores analizar masivas bases de datos, encontrar en ellos patrones y tendencias, aprender por sí mismos del proceso y finalmente llegar a conclusiones y hacer predicciones sobre la nueva información que le llega. Una función que sustituye con ventaja a los métodos tradicionales (basados en códigos manuales de *software* y series de instrucciones) y que viene como anillo al dedo para conocer, en base a información propia y dispersa en Internet, el grado de probabilidad que un determinado solicitante de crédito tiene de incurrir en una situación de impago en el futuro.

La aplicación de tecnología avanzada para evaluar con mayor conocimiento de causa la capacidad de pago de los clientes es especialmente útil en una coyuntura como la actual, en la que las

dificultades del negocio bancario (bajos tipos de interés, reducida demanda de crédito, elevada presión regulatoria, intensa competencia) obligan a las entidades a entrar o profundizar en líneas de negocio con un alto componente de riesgo.

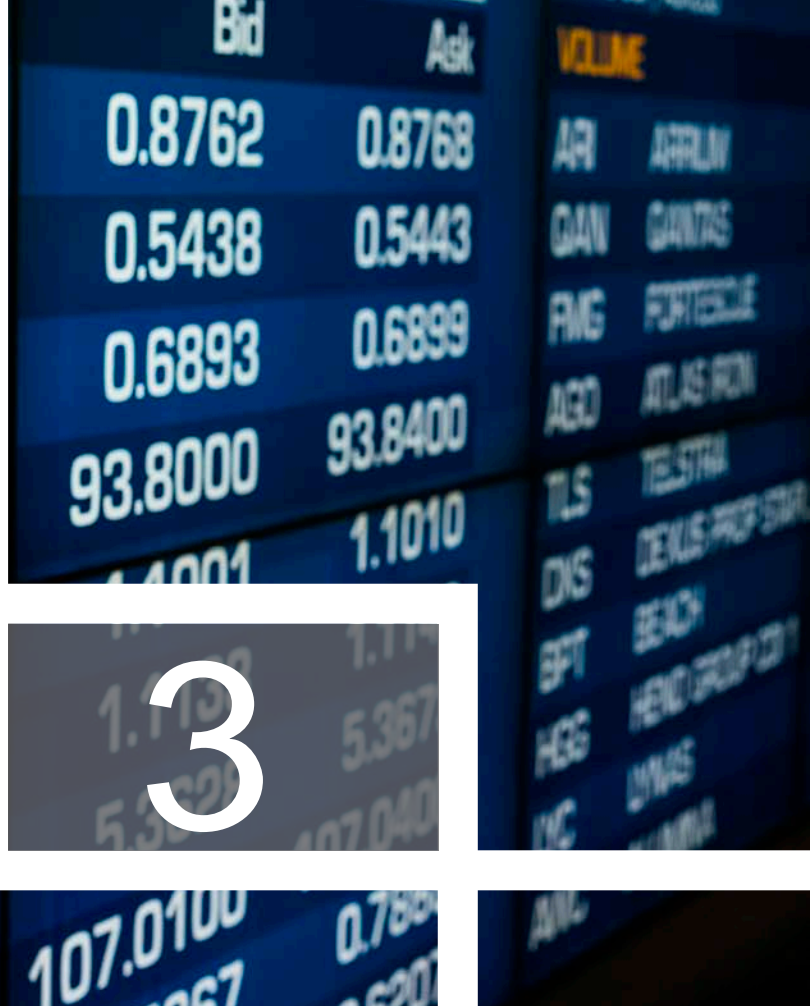
Es el caso de los créditos al consumo, que ofrecen a los bancos una rentabilidad elevada pero que al mismo tiempo son una fuente potencial de incremento de la morosidad (ver información adjunta). La digitalización puede mitigar ese peligro, en tanto en cuanto afina los procedimientos de análisis de riesgo, y permite a las instituciones de crédito ser más agresivas en la captación de clientes.

El uso apropiado de los datos es un problema adyacente, pero no menor, al empleo de técnicas de *machine learning* y de *big data*. La entrada en vigor en 2018 del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés) exige de las entidades que extremen las precauciones para asegurarse de que los datos que manejan, y que en este caso sirven para mejorar sus sistemas de admisión de crédito, cumplen con las estrictas condiciones de almacenamiento, privacidad y consentimiento expreso impuestas en la nueva normativa. Especialmente, cuando esos datos son proporcionados por proveedores externos. Está en juego la propia reputación de los bancos.









# 3

## Capital

### Vientos de cambio

El debate sobre las necesidades de capital de los bancos se centró en 2018 en los cambios normativos que se están preparando, y que afectan sobre todo a las grandes entidades. La realización durante el ejercicio de las pruebas de estrés abrió la puerta por otra parte a una reforma del sistema para acercarlo al modelo de exámenes de Estados Unidos, que es más severo y tiene mayor credibilidad en los mercados. En 2019, la autoridad supervisora llevará a cabo una prueba de estrés para comprobar el grado de resistencia de los bancos frente a un potencial *shock* de liquidez, dada su importancia en las últimas crisis, para complementar el test de capital.

#### La reforma que viene: más madera para los grandes.

La Comisión Europea, el Consejo Europeo y el Parlamento Europeo han elaborado un paquete de reformas y que supone introducir cambios de consideración en el núcleo normativo de la Unión Bancaria. Las regulaciones afectadas son las directivas de Requerimientos de Capital (CRD, por sus siglas en inglés, que ya va por su versión 5) y de Recuperación y Resolución Bancaria (BRRD, en su versión 2), así como los dos reglamentos asociados (CRR2 y SRMR). El propósito de la reforma es completar la agenda regulatoria, mejorar la capacidad de los bancos para afrontar potenciales situaciones de crisis y evitar en lo posible que las pérdidas recaigan en los contribuyentes. Las principales novedades del nuevo paquete normativo, que se encuentra en la fase final de aprobación, son las siguientes:

- **Medidas para reforzar la resistencia de las entidades.** Se establece una ratio mínima de apalancamiento (el indicador que refleja el nivel de endeudamiento) del 3%, que se incrementa un 50%, hasta el 4,5% para las instituciones de importancia sistémica global (GSIs, por sus siglas en inglés). Este nuevo requerimiento para las entidades grandes, que se suma al colchón específico de capital que tienen asignado por su condición de instituciones sistémicas, supone una nueva vuelta de tuerca en sus obligaciones regulatorias. Además, en el



caso de los bancos sistémicos se endurece también el límite máximo para las grandes exposiciones (el riesgo asumido por un solo cliente), que se reduce del 25% al 15%.

Asimismo, se introduce la Ratio de Financiación Estable Neta (NSFR, por sus siglas en inglés), un indicador inspirado por la regulación de Basilea III que trata de promover la resistencia a largo plazo de los bancos creando incentivos para que desarrollen sus actividades con fuentes de financiación estables. La NSFR dilucida si una institución de crédito cuenta con fuentes estables para financiar sus necesidades durante un año, tanto en condiciones normales como estresadas.

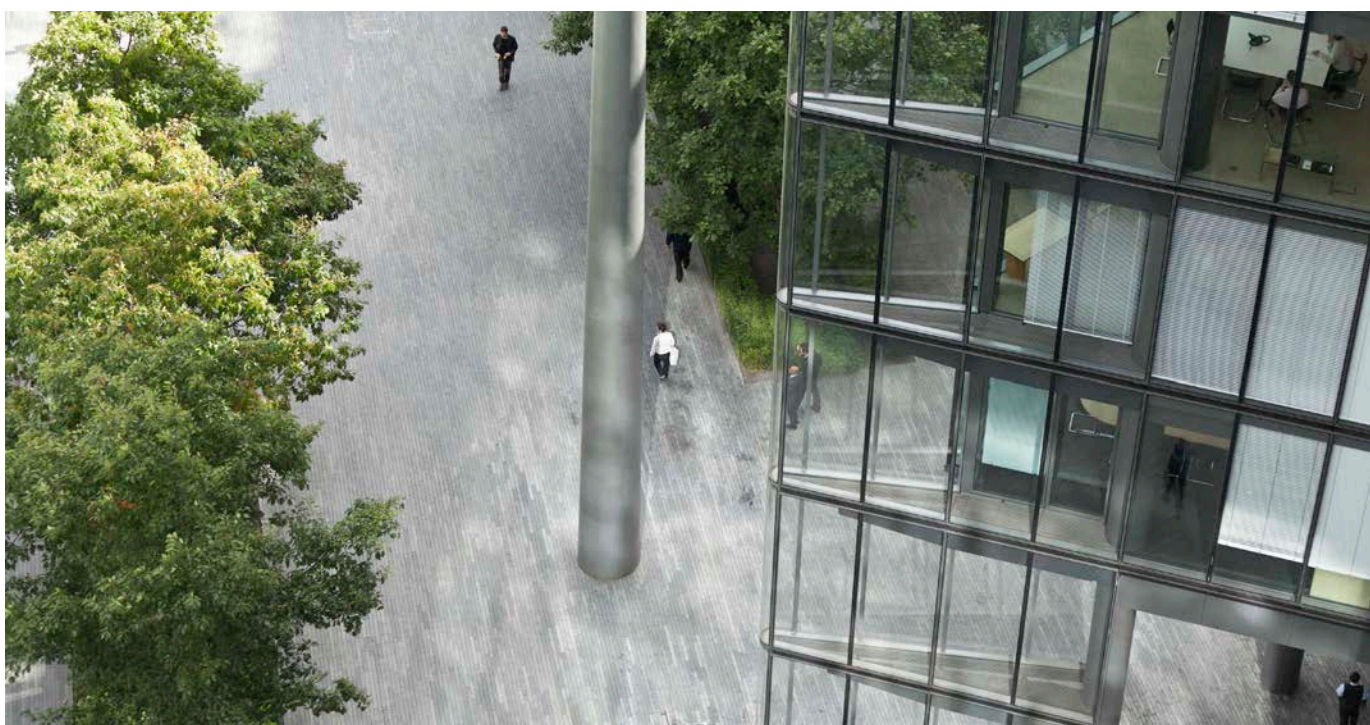
Por otra parte, se insta a la EBA a elaborar un informe para introducir los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en el proceso de gestión del riesgo. La reforma deja abierta la posibilidad de que este tipo de riesgos sea incluido en el Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP), en el que se decide el requerimiento de capital de cada banco.

- **Medidas para gestionar los bancos en dificultades.** El nuevo paquete normativo modifica la definición y la composición del colchón anticíclico MREL (ver el detalle de los cambios en el capítulo 4 del informe), alineándolos con los criterios de TLAC, un colchón anticíclico similar que se exige a los bancos de importancia sistémica. Además, se abre la posibilidad de que el incumplimiento del MREL y de la ratio de

apalancamiento conlleve la prohibición de repartir dividendo, pagar remuneraciones variables o distribuir los intereses de los instrumentos de capital AT1. Será la autoridad supervisora la que determine en cada caso si esa prohibición se lleva a efecto. La inclusión del MREL entre los indicadores que pueden provocar la suspensión del dividendo obliga a tener en cuenta el nivel de requerimiento en la planificación y la estructura del capital, así como en el marco de apetito al riesgo. En definitiva, el MREL se cuela como protagonista en la gestión de los bancos europeos.

La reforma incluye también las reglas para aplicar una moratoria que permita a las autoridades de resolución, una vez que un banco haya sido declarado no viable, suspender por un tiempo los pagos y las obligaciones de la entidad. El propósito de la moratoria, cuyo alcance será determinado en cada caso, es impedir que las condiciones financieras continúen deteriorándose (impidiendo por ejemplo la salida de depósitos) y al mismo tiempo dar un margen a las autoridades de resolución para que tome las decisiones oportunas.

Este nuevo paquete normativo está pactado en sus grandes líneas entre la Comisión Europea, el Consejo Europeo y el Parlamento Europeo, pero a la hora de redactar este informe todavía no se había producido su aprobación final. En cualquier caso, su entrada en vigor efectiva no será inmediata, ya que se prevé un periodo de dos años para su aplicación y, cuando así se requiera, su transposición en las legislaciones nacionales.



## Los resultados de las pruebas de estrés: aprobado general, dudas particulares.

A lo largo de 2018 se llevó a cabo una prueba de estrés coordinada por la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés), en colaboración con el Banco Central Europeo. Fueron sometidas a examen 48 entidades (el 70% de los activos del sector bancario de la Unión Europea), de las cuales cuatro son españolas: Santander, BBVA, CaixaBank y Sabadell. Bankia fue excluida del escrutinio por estar en proceso de fusión con BMN. También desaparecieron del ejercicio dos de los bancos con peores calificaciones en la prueba de resistencia de 2016: Popular, tras su resolución y venta a Santander, y Monte dei Paschi di Siena, por estar incurso en un proceso de reestructuración después de ser rescatado por el Estado italiano. La principal novedad de metodología de la prueba fue la inclusión por primera vez de la normativa contable IFRS 9, que en situación de crisis tiende a acelerar las pérdidas por créditos. Todos los bancos superaron el nivel mínimo de capital en el escenario adverso, situado informalmente en el 5,5%. Estas fueron las principales conclusiones de la prueba:

- **Un test más duro.** El escenario macroeconómico adverso previsto para 2020 fue en líneas generales más severo que en anteriores pruebas, ya que se

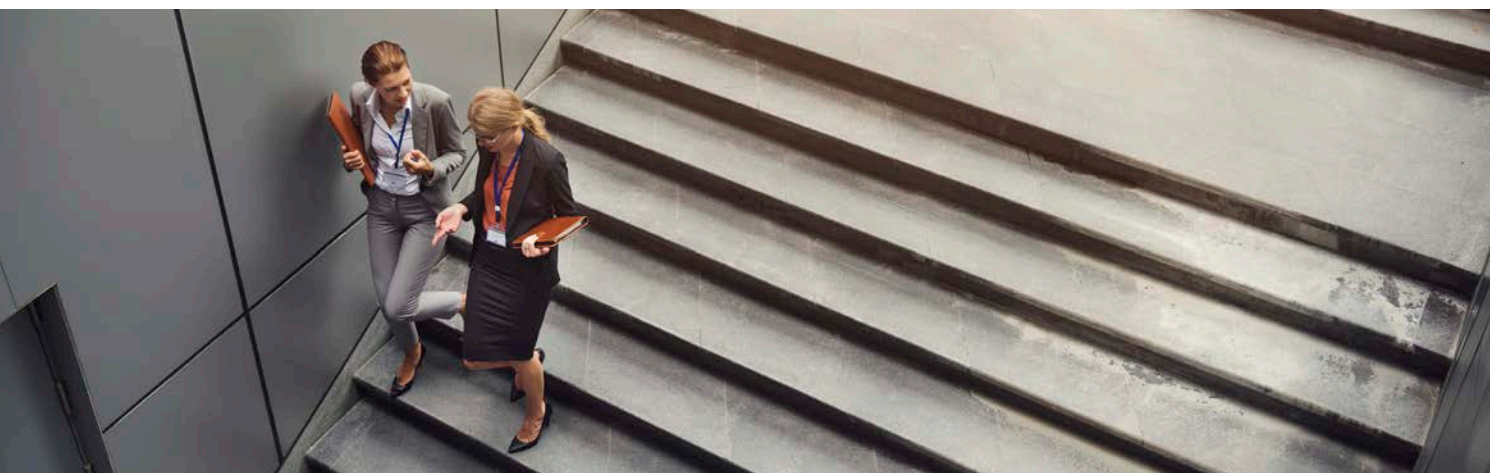
estimó una caída del PIB del 8,3% respecto a las previsiones de crecimiento en 2018, 2019 y 2020. Los resultados así lo confirman. En promedio, el deterioro en el escenario estresado de la ratio de capital CET1 de las entidades examinadas se elevó a 410 puntos básicos, un 8% más que en el ejercicio de 2016. El impacto en el capital de las pérdidas por riesgo de crédito es también superior al de dos años antes.

- **Los bancos españoles, entre la infracapitalización, la resistencia y la rentabilidad.** Las entidades españolas partían con un nivel de capitalización bajo (un 11,1% a finales de 2017, frente a un promedio del 14,2%). Sin embargo, superaron con buena nota la prueba de resistencia, ya que en el escenario adverso de 2020 destruyen poco capital (217 puntos básicos, cuando la media general es de 425 puntos), lo que no impide que sigan en la cola de la clasificación. La fotografía de las instituciones de crédito españolas es también mucho mejor si se comparan las ratios de apalancamiento (el cociente entre el capital CET1 y el total de activos), que revelan el nivel de endeudamiento de las entidades, o incluso de rentabilidad (el modelo de negocio en el escenario adverso es más rentable que el del promedio en el escenario base).

Gráfico 8: El deterioro en el escenario estresado de la ratio de capital CET1

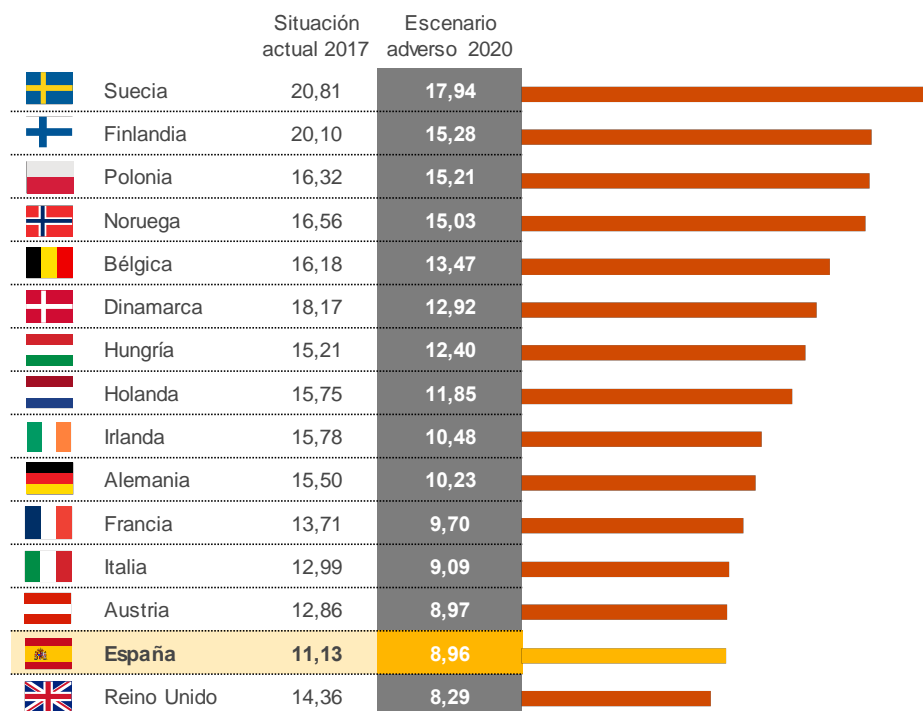
CET 1	Deterioro test de estrés		
	2018	2016	2014
Ratio de capital <i>phase in</i>	569	420	-149
Ratio de capital <i>fully loaded</i>	895	762	-133

Fuente: PwC.



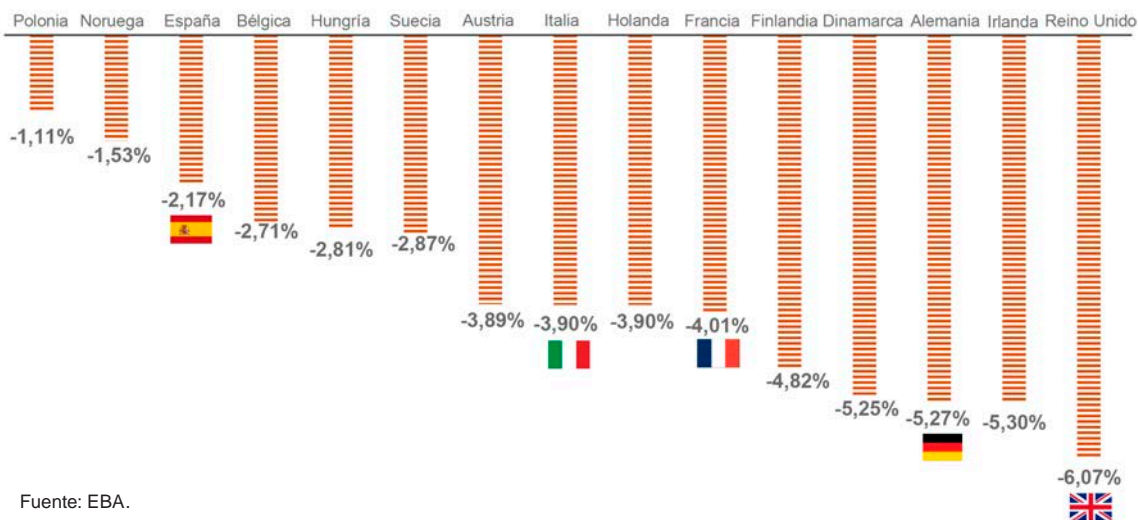
## Gráfico 9: Los resultados de los test de estrés, por países (Puntos Básicos)

Ratio de capital CET 1 Fully Loaded (%)



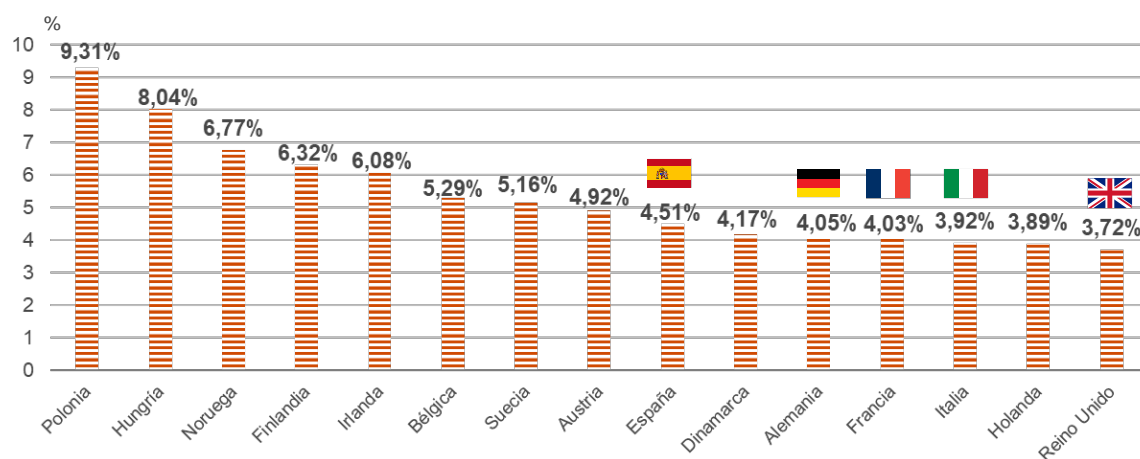
Fuente: BCE y EBA.

## Gráfico 10: Destrucción del capital (2017 - 2020) (Datos en %)



Fuente: EBA.

## Gráfico 11: Ratio de apalancamiento fully loaded 2020 (%)



Fuente: EBA.



- **Las sorpresas de Reino Unido e Italia.** En el análisis por países, destacó en sentido negativo la mala calificación de los bancos británicos, que son los que más capital destruyen en el escenario estresado. Especialmente desfavorables son las proyecciones de Lloyds y Barclays, que pierden cada uno alrededor de 700 puntos básicos de CET1 y se sitúan en la cola de la clasificación, no lejos del umbral mínimo del 5,5% para 2020. Este resultado es el producto de la creciente exposición del sector al crédito al consumo y del incremento de los riesgos asociados a este segmento del mercado, del que ha venido advirtiendo el Banco de Inglaterra, así como de las incertidumbres relacionadas con el Brexit. Tampoco salió bien parado el Deutsche Bank, que en el escenario adverso pierde 589 puntos básicos.

Por el contrario, las entidades italianas salen comparativamente bien libradas del examen, sobre todo si se hace la comparación con los resultados de 2016, en parte como consecuencia de la exclusión de Monte dei Paschi di Siena. Los bancos italianos, al igual que los españoles, sacan buena nota en la rentabilidad de su modelo de negocio.

- **Un buen margen de mejora.** Los resultados de 2018, algunos de los cuales sorprendieron a los analistas, sugieren que las pruebas de estrés, que tienen menos credibilidad en el mercado que las que se llevan a cabo en Estados Unidos, pueden mejorar en distintos aspectos.

El debate lo ha abierto una voz tan autorizada como Andrea Enria, el que era en 2018 presidente de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés), coordinadora de las pruebas, y que desde el 1 de enero ocupa la misma posición en el Mecanismo Único de Supervisión (MUS). Enria ha señalado que las pruebas de estrés deben ser rediseñadas para mejorar su eficacia. En su opinión, uno de sus problemas tiene que ver con el calendario de sus resultados, ya que se publican bastante antes que las comunicaciones del examen supervisor, lo cual impide trasladar al mercado adecuadamente la importancia de los test de estrés en la decisión de capital que adopta el MUS para cada banco. También ha apuntado la posibilidad de evolucionar hacia el análisis del balance dinámico, en lugar del balance

estático, con el fin de tener una fotografía más real de la situación de cada banco, en línea con la práctica habitual en Reino Unido.

Asimismo, ha habido críticas en el mercado por la escasa relevancia en las pruebas de los riesgos de mercado y de conducta. En términos generales, hay un cierto consenso en el mercado de que las pruebas de estrés europeas deberían ser más severas y acercarse al modelo de Estados Unidos.

- **Un complemento necesario.** El MUS está preparando la realización de una prueba de estrés en 2019 para comprobar el grado de resistencia de los bancos frente un *shock* de liquidez, dada su importancia en las últimas crisis, para complementar el test de capital. Se espera que el ejercicio se centre en las salidas de depósitos (recuérdese la estampida que provocó la caída de Banco Popular) pero que también contemple otros posibles escenarios, en función de las características de cada entidad. La capacidad de generación de liquidez será relevante a la hora de determinar los requerimientos de capital de cada banco. En 2017 se realizó un test de estrés referido al riesgo de tipo de interés, pero de liquidez es el primero que se realiza.

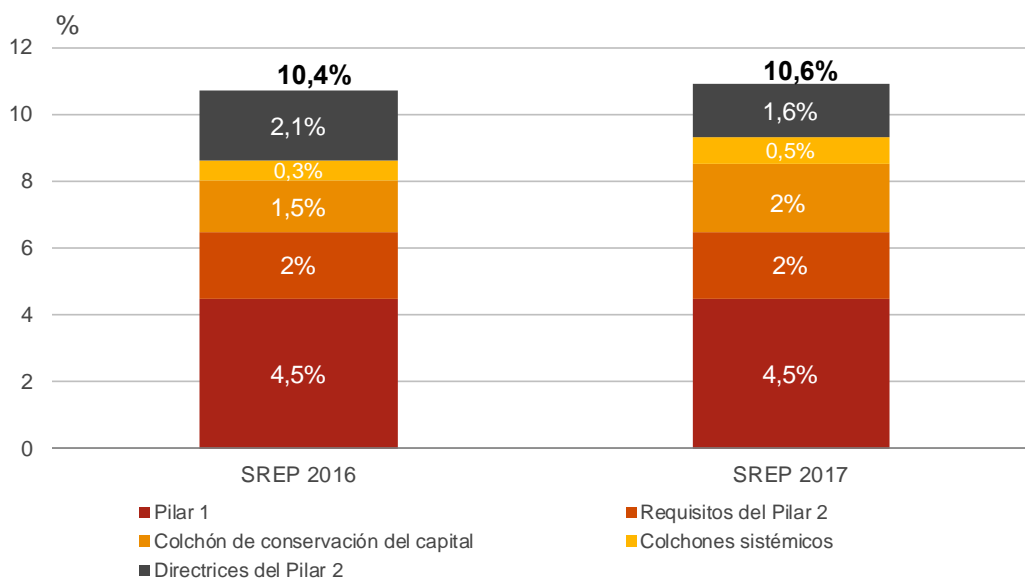
## La decisión de capital, una nueva vuelta de tuerca.

El Mecanismo Único de Supervisión comunicó en diciembre pasado a las entidades bancarias el borrador del resultado del Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP, por sus siglas en inglés), que es el examen anual en función del cual se determina cuánto capital necesita cada banco para cubrir sus riesgos. En el momento de redactar este informe, no se conocían los resultados de este ejercicio. Sin embargo, en el caso de los bancos españoles, los borradores apuntaban a un endurecimiento significativo de las exigencias del MUS, con incrementos para algunas entidades de hasta 0,50 puntos básicos en el llamado Pilar 2R, es decir, el requerimiento obligatorio de capital que se asigna a cada banco en función de sus riesgos específicos. En otras entidades españolas esta exigencia se mantuvo igual que en 2017. Al requerimiento del Pilar 2R hay que añadir la recomendación del Pilar 2G, que está también personalizada y que se nutre de los resultados de las pruebas de estrés y de otras variables.

A falta de confirmación, esta nueva vuelta de tuerca en las exigencias de capital viene a consolidar la tendencia al alza de los niveles mínimos de recursos propios, ya sea por la decisión de las autoridades supervisoras para cada entidad, ya sea por la aplicación de

colchones para todas ellas. Como se puede observar en el gráfico 12, en 2017 el requerimiento de CET1 (el capital de mayor calidad), incluyendo los colchones sistémicos, aumentó 20 puntos básicos respecto a 2016.

**Gráfico 12: Requerimientos de CET1 (incl. colchones sistémicos)**

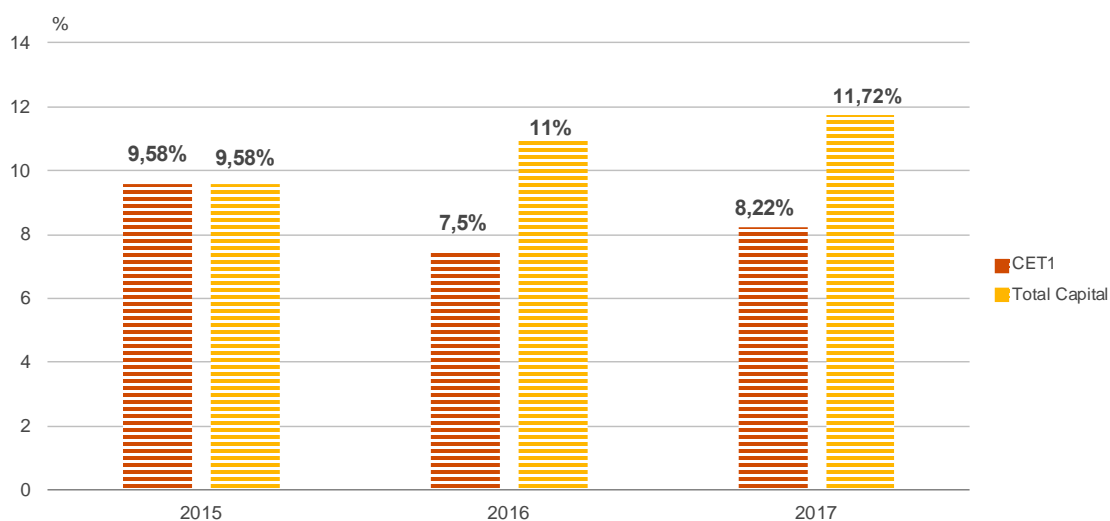


Fuente: MUS.

En el caso de las entidades bancarias españolas, el gráfico de la evolución de las decisiones de capital revela que en 2017 se incrementó la exigencia en 72 puntos básicos, tanto en CET1 como en capital total. Ese salto se explica por el aumento en el colchón de

conservación de capital, que añadió 62 puntos básicos, es decir, la subida anual prevista en función del periodo transitorio de adaptación establecido en los Acuerdos de Basilea III. Los 10 puntos básicos restantes son atribuibles al requisito de Pilar 2R.

**Gráfico 13: Evolución de las decisiones de capital en España (CET1 y Total Capital)**



(\*) Media de las decisiones de capital de los mayores bancos por activos de España: Santander, BBVA, Caixabank, Bankia, Sabadell, Bankinter, Kutxabank, Abanca, Ibercaja, Unicaja y Cajamar.

Fuente: MUS y elaboración propia.



## Nuevas herramientas para impedir burbujas

El Gobierno aprobó en diciembre pasado un real decreto ley por el que concede nuevas herramientas macroprudenciales al Banco de España para controlar o limitar el riesgo de las entidades bancarias, en línea con lo que había reclamado el Fondo Monetario Internacional es su último informe sobre la economía española.

Con la nueva regulación, la autoridad supervisora española podrá imponer un colchón de capital anticíclico, calculado específicamente para cada banco, teniendo en cuenta su exposición al riesgo total o a un determinado sector, como por ejemplo el inmobiliario o el del consumo. Además, podrá restringir las exposiciones de las entidades de crédito a sectores económicos concretos, y establecer límites y condiciones sobre la concesión de préstamos y la adquisición de renta fija y derivados. Así, por ejemplo, el Banco de España podrá fijar techos a la parte de la renta disponible que un prestatario puede destinar al pago de su deuda (la ratio denominada *debt service to income*) o al endeudamiento máximo que puede obtener dadas las garantías aportadas (*loan to value*), tal y como específicamente había recomendado el FMI.

Estas habilitaciones son un instrumento muy potente, del que hasta ahora carecía el Banco de España, para frenar la formación de

burbujas de crédito similares a la que se creó en el mercado inmobiliario español entre 1997 y 2007, y cuyo estallido provocó la crisis de numerosas entidades bancarias.

Además, el decreto ley también otorga a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) capacidad para reforzar la liquidez de las instituciones de inversión colectiva, así como para limitar actividades de las entidades que supervisa que generen un aumento excesivo del riesgo y pongan en peligro la estabilidad financiera. De la misma manera, se habilita a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones para establecer limitaciones a exposiciones y actividades del sector que puedan afectar a la estabilidad del sistema.

Los tres supervisores (Banco de España, CNMV y Dirección General de Seguros) comunicarán las medidas macroprudenciales que adopten a la futura Autoridad Macroprudencial Consejo de Estabilidad Financiera (Amcesfi), una institución independiente de nuevo cuño que está en fase de tramitación y que se encargará de analizar la situación del sistema financiero y de realizar recomendaciones para asegurar su estabilidad. Entre tanto se aprueba el decreto de creación, los supervisores deben informar al Comité de Estabilidad Financiera.





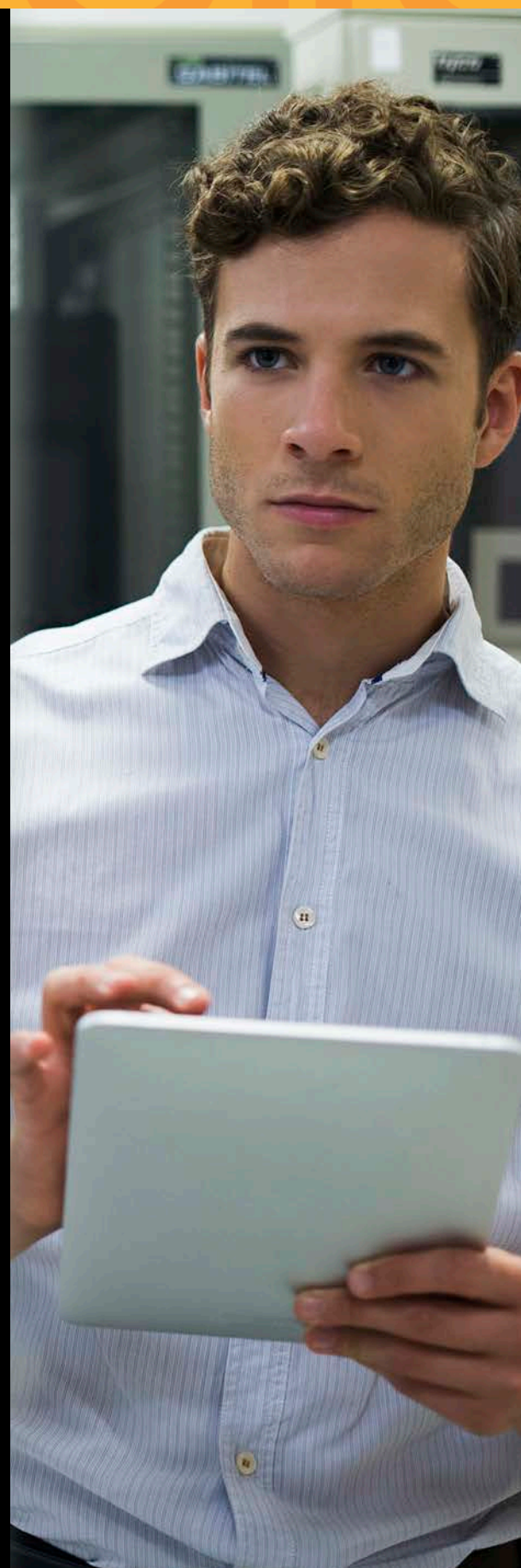
## Los retos de la digitalización

### La reclamación histórica de la no deducción del ‘software’

El nuevo paquete normativo que modifica las directivas de Requerimientos de Capital (CRD 5, por sus siglas en inglés) y de Recuperación y Resolución (BRRD 2), así como sus reglamentos asociados (CRR y SRMR), incluye cambios muy relevantes en el tratamiento del *software* desde la perspectiva del capital. La reforma, que entrará en vigor una vez que la EBA defina los estándares técnicos necesarios para su desarrollo, implica que el *software* dejará de ser considerado un activo intangible, y por tanto las entidades financieras no tendrán que deducirlo de su CET1, es decir, de su ratio de capital de mayor calidad.

Esta reforma es una reclamación histórica del sector bancario europeo y acaba con muchos años de penalización de las inversiones en *software*, que hasta ahora, al contrario que en Estados Unidos, venían siendo consideradas un gasto, no una inversión, y como consecuencia de ello consumían capital. El impacto de esta decisión en la banca europea es doble:

- Incentiva la inversión en desarrollo tecnológico, en un momento como el actual, en el que la transformación digital es clave para la conformación de los nuevos modelos de negocio de la banca y para reforzar la seguridad cibernética. La liberación de recursos que supone la no deducción del capital es un impulso a la digitalización de la economía.
- Iguala el terreno de juego regulatorio y elimina las desventajas competitivas de las instituciones de crédito europeas frente a algunos de sus rivales. Es el caso por ejemplo de las *fintech* o de las empresas tecnológicas, que no están sometidas a las mismas obligaciones, o incluso de los bancos de otras jurisdicciones, como Estados Unidos, que tampoco tienen que deducirse la inversión en *software* del capital de mayor calidad.





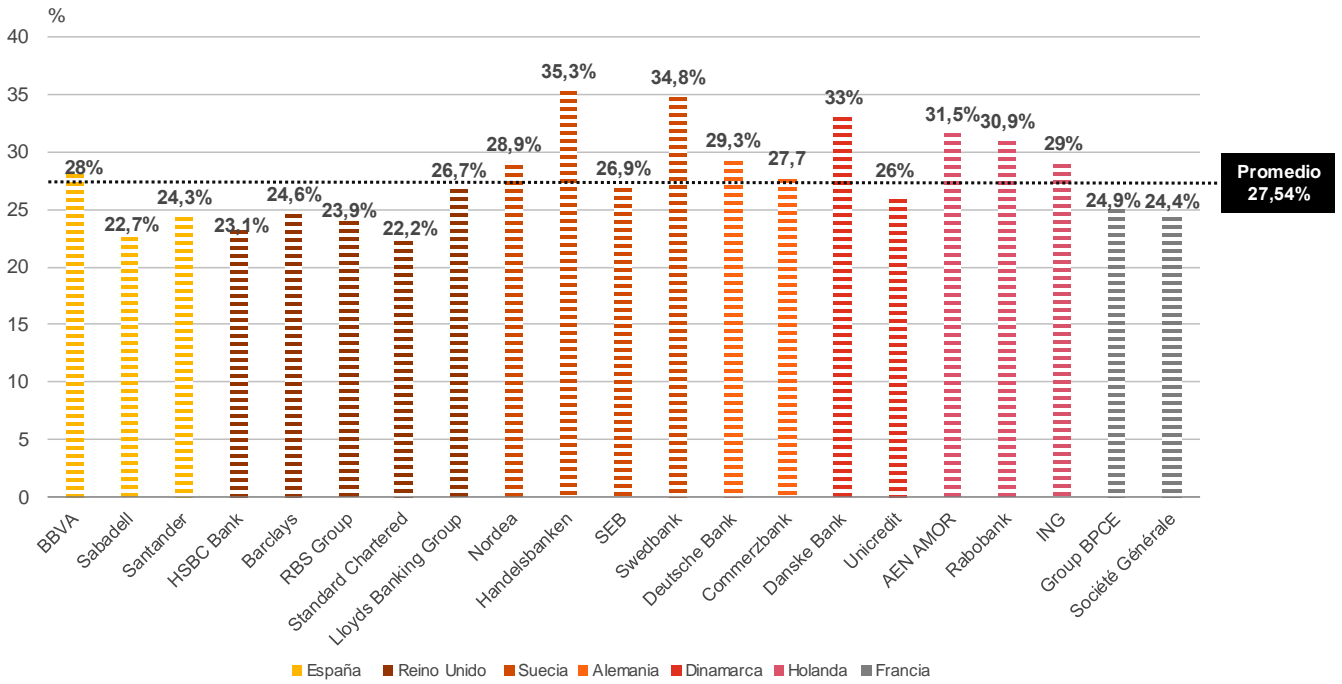
# Resolución

## Requerimientos en la niebla

El Mecanismo Único de Resolución (MUR), que es el segundo pilar que sustenta la Unión Bancaria, lleva ya un periodo de rodaje de tres años (empezó a operar de manera efectiva en 2016), a lo largo de los cuales ha ido configurando un conjunto de reglas para que las quiebras bancarias no las paguen los contribuyentes (lo que se denomina *bail out*, o rescate externo), sino los acreedores de la entidad (*bail in*, o rescate interno). Sin embargo, el nuevo marco regulatorio todavía no está completamente maduro. El colchón anticrisis (el Requerimiento Mínimo para Pasivos Exigibles o MREL, por sus siglas en inglés), que es la clave del sistema de prevención (es un mecanismo que asegura que en caso de quiebra el banco dispone de pasivos suficientes para absorber las pérdidas y para recapitalizar la entidad de forma que pueda seguir operando), está todavía pendiente de que se determinen los objetivos obligatorios de la mayoría de las entidades. Además, los reguladores europeos están debatiendo una nueva definición de MREL que apunta a una cierta suavización del requerimiento, pero cuyos rasgos definitivos todavía no se conocen con exactitud. Estas incertidumbres dificultan la estrategia de resolución de los bancos y están retrasando las emisiones de los pasivos necesarios para cumplir con el requerimiento.

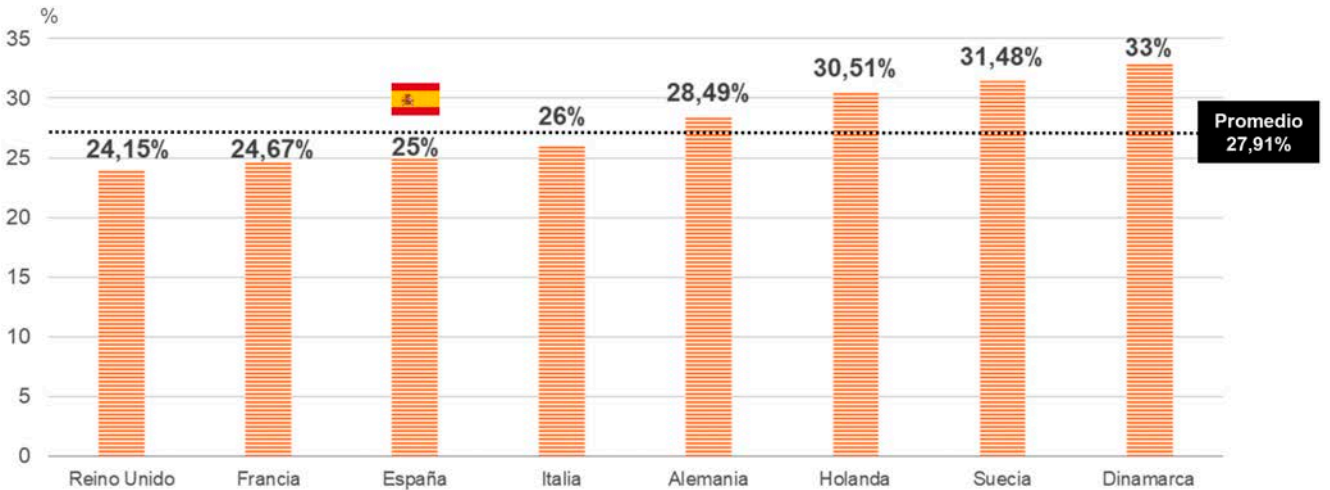
El MREL ya está aquí, pero llega rodeado de niebla. De momento, no son muchas las entidades bancarias a las que la Junta Única de Resolución (JUR) ha comunicado cuál es su requerimiento (el MREL, al contrario que otros colchones preventivos, es un traje a medida para cada banco) y en qué fecha han de cumplirlo. Las que ya lo saben son las entidades llamadas transnacionales, es decir, aquellas que tienen negocio fuera de la zona del euro, que fueron informadas del tamaño mínimo de su colchón en el primer semestre de 2018. Entre ellas están Santander, BBVA (ambas con múltiples intereses en Latinoamérica, entre otras áreas) y Sabadell (con presencia en Reino Unido). Las decisiones de MREL no son públicas. De hecho, la JUR considera que la difusión de sus decisiones puede conducir a malos entendidos en el mercado, si bien deja libertad a los bancos para que las comuniquen si lo creen conveniente. Así lo hicieron las tres entidades españolas transnacionales, al igual que las del Reino Unido, y alguna de Alemania, Francia e Italia (ver gráfico 14). Estos niveles, que son revisables anualmente, deben cumplirse, en principio, el 1 de enero de 2020.

**Gráfico 14: Requerimientos MREL por entidad y país (% APRs)**



Fuente: Último requerimiento publicado para cada banco.

**Gráfico 15: Requerimientos MREL promedio por países (% APRs)**



Fuente: Último requerimiento publicado para cada banco..

El resto de los bancos europeos (los que no tienen intereses fuera de la zona del euro) se encuentran actualmente inmersos en el proceso de decisión (ver gráfico 16) y se espera que la JUR comunique el dictamen final hacia la primavera de 2019. Además, la JUR decide cuál es el periodo transitorio aplicable en cada banco (con un abanico de entre uno y

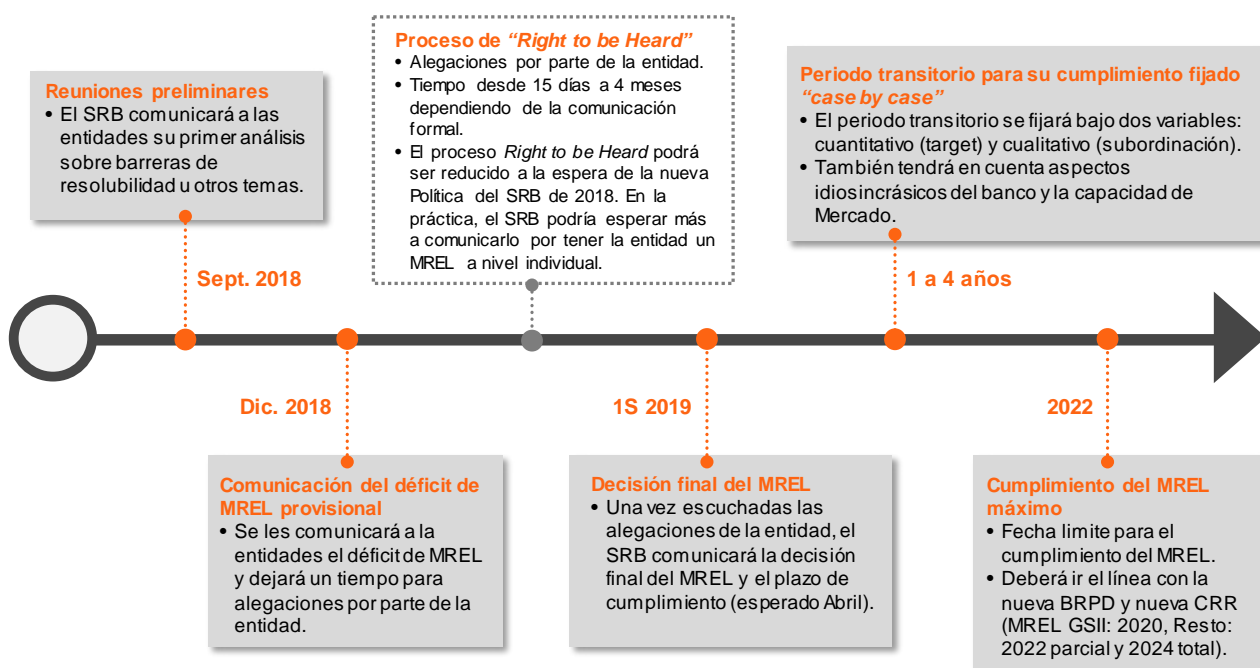
cuatro años), y por tanto a partir de qué fecha hay que cumplir el MREL. Para este grupo de entidades hay que tomar en consideración el paquete de reformas normativas que está en discusión en la Unión Europea (ver capítulo 2 de este mismo informe), que podría retrasar la entrada en vigor completa del MREL hasta 2024.



## Gráfico 16: Decisiones MREL

**El SRB dará un periodo de alegaciones a los bancos “Right to be Heard” antes de la decisión final**

En el contexto de las **decisiones sobre MREL del Single Resolution Board (SRB)**, y de acuerdo con el marco de resolución, a los **bancos que no cumplen de inmediato su objetivo MREL** se les otorga un **período de transición específico para cumplir** con el requisito, permitiéndoles, por ejemplo, emitir instrumentos y así mejorar su capacidad de resolución.



Fuente: PwC.

## Cambios en el relleno del colchón.

Con el mecanismo de decisión en marcha, en paralelo los reguladores europeos (la Comisión Europea, el Parlamento y el Consejo), en lo que se conoce en el argot europeo como trío, han negociado cambios significativos en la definición del MREL. Uno de los objetivos fundamentales de esta reforma es armonizar el MREL con el denominado TLAC (las siglas en inglés de Capacidad Total de Absorción de Pérdidas), un colchón anticrisis similar que se aplica a los bancos internacionales de importancia sistémica. Se trataría así de evitar o paliar la duplicidad de requerimientos que tendrían que cumplir una decena de bancos (entre ellos, Santander) al formar parte de la lista de bancos sistémicos a nivel mundial y estar también bajo el paraguas de la Unión Bancaria.

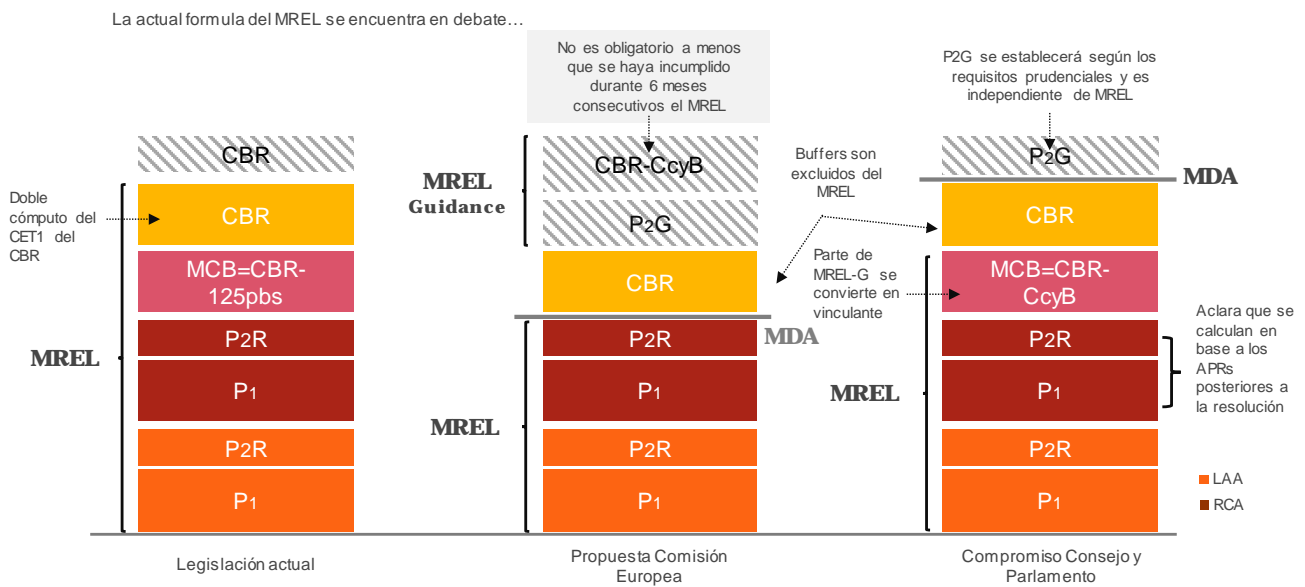
Con ese propósito, los reguladores europeos negocian introducir en el MREL el concepto de requisito de subordinación, incluido en TLAC, según el cual una parte del colchón debe rellenarse con pasivos subordinados, es decir, instrumentos como los bonos convertibles contingentes (los denominados CoCos) o la deuda senior no preferente. Esto lo que significa es que en caso de quiebra esos

pasivos absorberán las pérdidas en primer lugar, dejando a salvo la deuda senior tradicional. Según sea el nivel de subordinación finalmente aprobado (es decir, cuánta parte del colchón debe ocuparse con los pasivos subordinados), el resultado de la fórmula será diferente y las necesidades de financiación de las entidades en el mercado, lanzando las correspondientes emisiones, también serán muy distintas. En términos generales, puede decirse que cuanto mayor sea el nivel de subordinación, mayor esfuerzo deberán realizar las entidades europeas para cubrir sus objetivos de MREL, ya que las emisiones de instrumentos subordinados son más caras que las de deuda senior tradicional.

La introducción del requisito de subordinación afecta especialmente a los bancos de los países del sur (especialmente, España, Grecia, Portugal y Francia) y también de Irlanda, que por su estructura de balance deberán emitir más que los de otras economías.

Una segunda novedad de la reforma que está en marcha se refiere a la composición y el cálculo del MREL. Hay distintas fórmulas sobre la mesa (ver gráfico 12), en función de cómo se contabilizan algunas de las capas que constituyen el colchón anticrisis, pero la tendencia es a suavizar el requerimiento respecto a la regulación actual. En la propuesta

## Gráfico 17: Cálculo del MREL



Fuente: BBVA Research.

de la Comisión Europea, que es la más laxa, desaparece del cómputo obligatorio el llamado *buffer* combinado (CBR, por sus siglas en inglés), que pasa a ser considerada una capa voluntaria, y por tanto el listón baja de altura. La tesis defendida por el Parlamento Europeo y el Consejo, que se sitúa en un nivel de severidad intermedio (es más estricta que la de la Comisión pero menos que la fórmula actualmente vigente), incluye el CBR en la fórmula del MREL, pero le resta el *buffer* contracíclico (CcyB, por sus siglas en inglés).

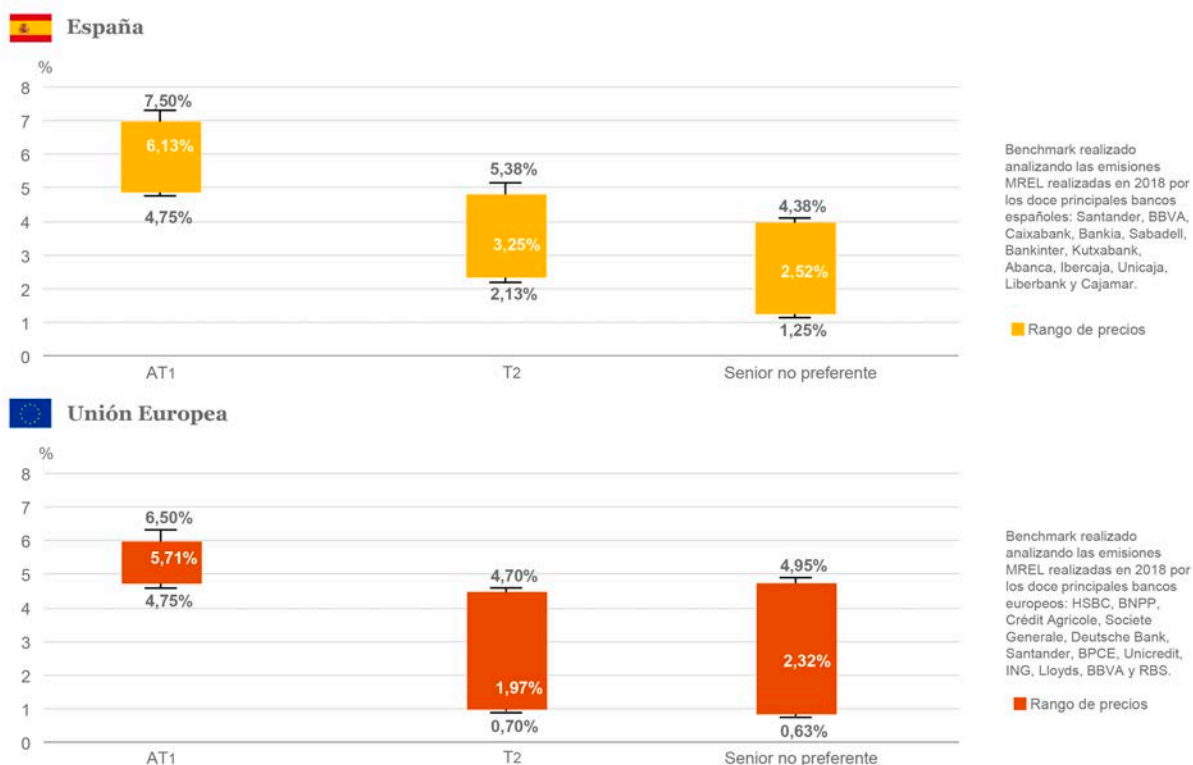
### Freno a las emisiones.

La consecuencia del doble debate entre los reguladores (que afecta a la definición y a la fórmula de composición del MREL) es que los bancos europeos no saben a qué atenerse y han frenado las emisiones de pasivos supuestamente admisibles para formar parte del colchón anticrisis, con contadas excepciones. Se espera que la niebla regulatoria se disipe a lo largo de 2019 y que a partir de ese momento las entidades puedan diseñar con mayor precisión sus estrategias de emisión. La futura subida de los tipos de interés en Europa, aunque todavía no inminente, es un condicionante temporal que marcará el calendario de las emisiones, ya que los bancos intentarán financiarse en los mercados antes de que se inicie la escalada del precio del dinero. En todo caso, la captación de pasivos elegibles para el MREL será una dura prueba

para las instituciones de crédito pequeñas o con poca experiencia en la emisión de este tipo de instrumentos, ya que tendrán que ofrecer una rentabilidad mucho mayor que la de sus competidores más grandes. Como se puede apreciar en el gráfico adjunto sobre las emisiones de 2018 computables a efectos de MREL, las diferencias en tipos de interés entre las entidades con más presencia y trayectoria en el mercado de capitales y las que no tienen esa experiencia son muy significativas. Y hay que recordar que el cumplimiento del MREL es obligatorio para todas las instituciones de crédito de la Unión Europea, sea cual sea su tamaño o condición.



Gráfico 18: Emisiones elementos computables en MREL España (2018)



Fuente:PwC, relación con inversores de los bancos.



## Las obligaciones cualitativas: el elefante en la habitación.

Si los aspectos cuantitativos del requerimiento MREL generan controversia, los preparativos para suministrar la información necesaria en tiempo y forma con vistas a un proceso de resolución y recuperación son también motivo de preocupación para las autoridades. Muchos bancos no conocen de forma suficiente las obligaciones cualitativas que deben asumir y no son conscientes, o fingen no serlo, de la magnitud del desafío (el elefante en la habitación, según la expresión metafórica inglesa) que se les viene encima. Veamos los principales compromisos asociados a los procedimientos de resolución:

- **Mejora de los datos disponibles en cantidad, detalle y frecuencia.** Por ejemplo, es necesario que los bancos tengan información muy precisa y con un alto nivel de granularidad sobre la estructura y la colocación de sus pasivos (quiénes son los bonistas), para que el supervisor pueda conocer el potencial impacto en el sistema. También se exige proporcionar información en tiempo real y con periodicidad diaria sobre los depósitos garantizados de los clientes (hasta los 100.000 euros por entidad).
- **Adaptación de la estructura legal y contractual.** Hay que realizar ajustes en algunas instituciones de crédito (como las cajas rurales) cuya especial estructura jurídica dificulta el proceso. La naturaleza



y complejidad de algunos contratos también supone un obstáculo para la resolución de una entidad. En este aspecto, los bancos españoles han avanzado considerablemente.

- **Control de los procesos de externalización.** La tendencia de la banca a externalizar procesos complica el proceso de resolución, en tanto en cuanto los acuerdos de *outsourcing* pueden llegar a afectar a funciones críticas del banco. El supervisor exige por tanto a las entidades que tengan el control efectivo de los contratos con empresas o instituciones ajenas para asegurar en todo momento la continuidad de la actividad externalizada (ver información adjunta).
- **Creación de un repositorio de datos de resolución.** Los bancos deben reunir toda la información sobre resolución en un único servidor al que el supervisor pueda tener acceso de forma inmediata. Entre los datos que se reclaman figuran los teléfonos de todos y cada uno de los directivos de la entidad potencialmente afectados por el proceso de resolución, con atribución precisa de responsabilidades, para que las autoridades puedan contactar a la mayor brevedad con la persona adecuada. Este requerimiento está provocando fuertes resistencias entre los consejeros y altos directivos, que entienden que pueden incurrir en riesgos legales.
- **Puesta a punto de los sistemas de información para producir toda la información necesaria en 48 horas.** Este es un aspecto considerado clave por los supervisores. Disponer en un tiempo récord de una valoración de activos y otros datos del banco problemático es esencial para abordar un proceso de resolución, que idealmente debe realizarse durante un fin de semana. En el caso de Banco Popular, que es hasta ahora la única entidad resuelta con las reglas de la Unión Bancaria, el hecho de que existiera un cuaderno de venta previo, que incluía numerosas referencias sobre su situación real, facilitó las cosas. Sin embargo, no siempre habrá un cuaderno de ventas del que tirar, y todos los bancos deben estar preparados para suministrar la información necesaria a golpe de botón, lo cual requiere tener perfectamente engrasados los sistemas de producción de datos y exige un gran esfuerzo de inversión y organización.



## Los retos de la digitalización

### El riesgo del “outsourcing” y la preocupación por los datos

La transformación digital y la consecuente proliferación de soluciones tecnológicas avanzadas en el mercado están empujando a los bancos a externalizar muchas de sus funciones. Esta tendencia es motivo de preocupación para las autoridades europeas y nacionales de resolución, que quieren conocer con detalle cómo funcionarían los acuerdos de *outsourcing* si se activa un proceso de recuperación y resolución, especialmente en el caso de los bancos que utilizan servicios externos para apoyar aspectos críticos de la organización. En este tipo de procesos es esencial garantizar la continuidad de las actividades en distintos escenarios (por ejemplo, en el supuesto de que se segreguen activos en un banco malo y otro bueno), y los reguladores están presionando para que los contratos de *outsourcing* contemplen esta posibilidad en alguna de sus cláusulas y aseguren que el servicio se prestará sin interrupciones.

Además, hay un cierto riesgo de concentración de proveedores tecnológicos, lo cual abre el debate sobre si las empresas externas deben contar con planes de contingencia similares a los de las instituciones de crédito.

Por otro lado, los bancos europeos están alarmados por las exigencias de las autoridades regulatorias en materia de datos. El marco de resolución requiere a las entidades proporcionar en tiempo real información muy precisa y detallada, lo cual les obliga a invertir en tecnologías avanzadas e incurrir en costes adicionales.





## Modelo de negocio

### No hay tregua para la rentabilidad

La falta de rentabilidad sigue siendo el talón de Aquiles de la banca europea, cuyos beneficios quedan muy alejados de lo que solían ser antes de la crisis económica y financiera. Los bajos tipos de interés, la intensa competición, la herencia del pasado (tanto en préstamos dudosos como en costes de estructura) y la carga de la regulación son factores que impiden a las entidades financieras sacar la cabeza de los beneficios por encima del coste del capital, que es la línea que garantiza su viabilidad en el largo plazo. En el caso de España, además, la próxima entrada en vigor de la nueva Ley Hipotecaria es otra piedra en el camino que podría llegar incluso a afectar al derecho de acceso a la vivienda de los ciudadanos.

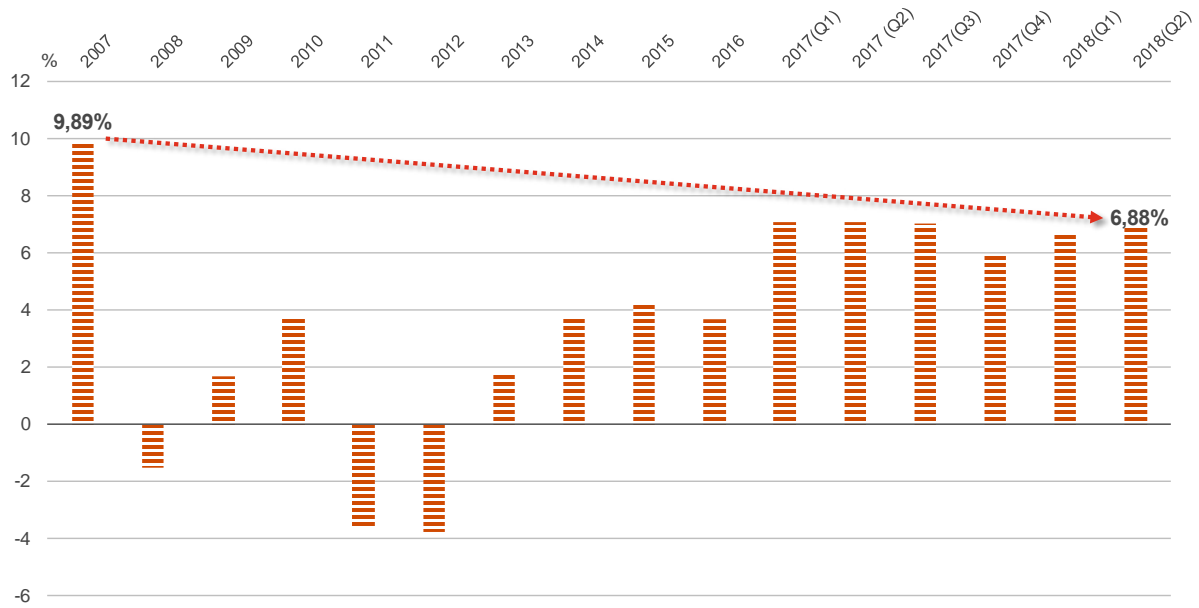
Los datos hablan por sí solos. La rentabilidad del capital (ROE, por sus siglas en inglés) de los principales bancos europeos se situó en el segundo trimestre de 2018 en un exiguo 6,88%, peor incluso que el índice registrado un año antes, y muy lejos de las tasas precrisis (ver gráfico 19). La capacidad de generar beneficios de las instituciones de crédito europeas también se compara desfavorablemente con las de sus homólogas de Estados Unidos, que tras el severo ajuste que sufrieron en 2009 se han recuperado con relativa velocidad y en el segundo trimestre de 2018 registraron un ROE del 11,86%.

Los bancos tampoco salen bien parados de la comparativa por sectores a nivel global (ver gráfico 20). La industria financiera, que antes de la crisis registraba un ROE promedio del 20%, está ahora por debajo del nivel del 10%, en línea con el sector de telecomunicaciones y muy por debajo de los retornos del automóvil, las aerolíneas y las empresas editoriales y de medios de comunicación.

Es en esta evolución poco positiva de la rentabilidad de la banca, y en sus causas subyacentes, en lo que se apoya el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) para lanzar un mensaje pesimista sobre la futura evolución de sus beneficios: “No se espera que el sistema bancario de la zona del euro vuelva a los niveles precrisis del ROE, debido a los cambios en el escenario, el perfil de riesgos y la capitalización. Sin embargo, los bancos necesitan un apropiado nivel de retorno del capital para ser sostenibles”.

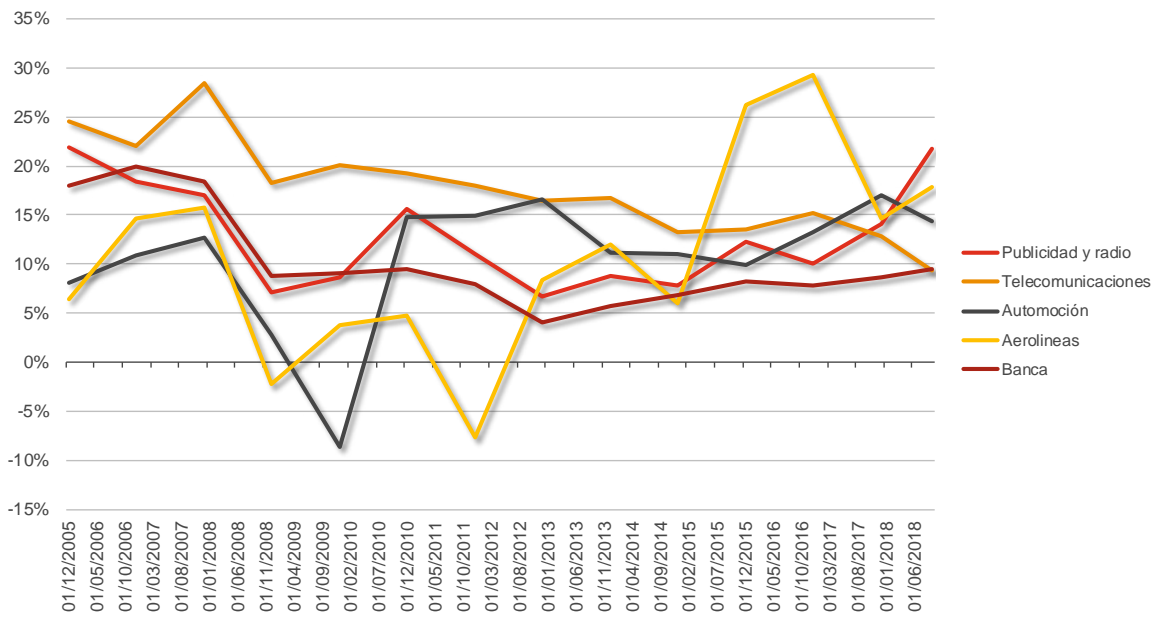


**Gráfico 19: Evolución del ROE (Return on Equity) en los bancos de la eurozona**

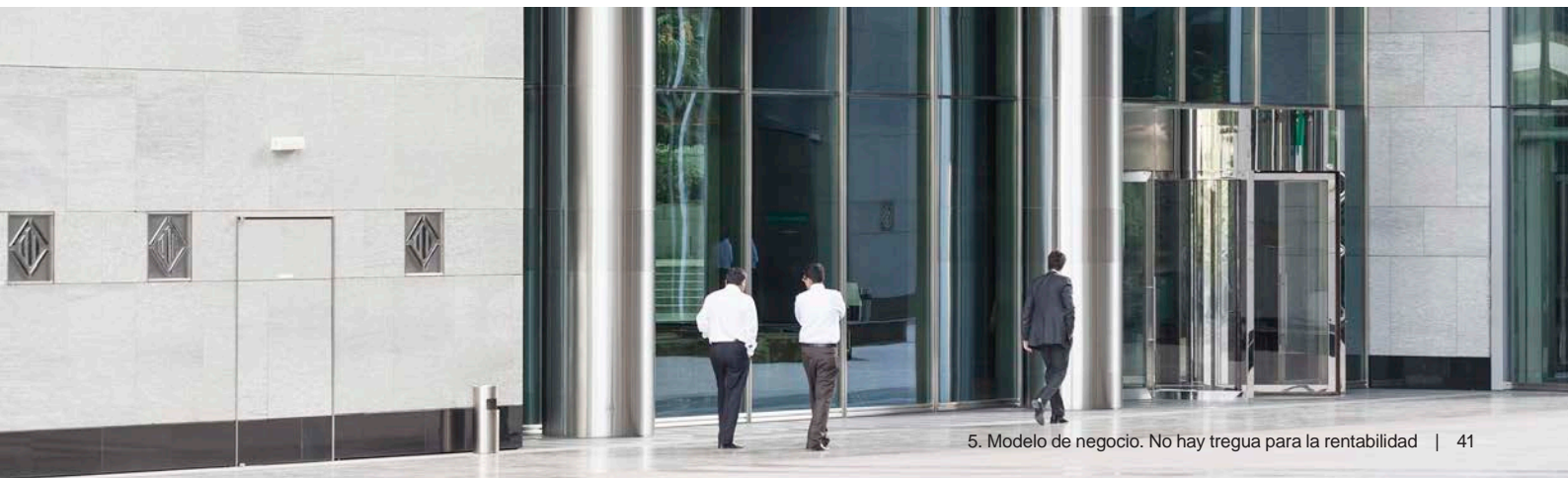


Fuente: PwC.

**Gráfico 20: Evolución del ROE en los últimos trece años en diferentes industrias**



Fuente: Bloomberg Intelligence.







La opinión del supervisor europeo se incluye en una revisión temática sobre rentabilidad y modelos de negocio, cuyos resultados se publicaron en septiembre de 2018. En ese trabajo, que se prolongó durante más de un año, se apuntan cuatro grandes conclusiones:

- **La rentabilidad y los modelos de negocio siguen bajo presión.** El MUS insiste en el efecto depresivo sobre los beneficios de los bancos del escenario económico, la fuerte competencia, el legado de los préstamos dudosos y la presión de la regulación, pero pone énfasis en la importancia de los elevados costes de estructura heredados de la época de expansión. En particular, sugiere que a pesar de los recortes hay todavía demasiadas sucursales y empleados en el sector.
- **La situación y respuestas de los bancos son muy variables.** El supervisor destaca que no hay patrones que permitan señalar las mejores o peores prácticas para conseguir la rentabilidad. Los bancos con mayores beneficios están repartidos geográficamente y sus estrategias y modelos de negocio son muy variados. Algunos lo consiguen siendo más eficientes en costes y otros lo hacen generando mayores ingresos. Pero el informe avisa de que reducir costes como única receta no suele ser la solución, ya que los ingresos se resienten. Hay una coincidencia general entre las entidades en apostar por los procesos de digitalización (las inversiones en tecnología de la información han crecido un 20% en cinco años), pero no está claro si se trata de una estrategia de futuro o una forma de lidiar con los sistemas heredados.
- **La estrategia de rentabilidad no está bien perfilada.** Muchas entidades tienen problemas para marcar pautas que les permitan avanzar hacia los objetivos a largo plazo, especialmente en materia de eficiencia de procesos y en gobernanza. La autoridad supervisora apunta a la poca granularidad de las fuentes de ingresos (hace falta más detalle por geografías, líneas y canales) y pide mejoras en el marco del sistema de fijación de precios de los créditos (el *pricing*) para que refleje de modo más fiel los riesgos y los costes de las operaciones. Esta preocupación enlaza con las obligaciones derivadas de la Circular 4 de 2017 del Banco de España, que establece que en el *pricing* debe ser incluido el coste de estructura por producto, además del de financiación y del de riesgos. Se trata de asegurar que todos los costes están reflejados en el precio final del préstamo. Esta exigencia abre el debate sobre el margen de maniobra de las entidades españolas para repercutir o no en el precio de las hipotecas el coste derivado de la aplicación del Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados (AJD), que desde el pasado 10 de noviembre debe ser asumido por la banca.
- **La prioridad supervisora dependerá de la estrategia de cada banco.** La autoridad de supervisión deja claro que habrá un traje a medida para cada entidad, en función de sus objetivos y herramientas. Los bancos que planean crecer deben vigilar especialmente los riesgos que se derivan de esa estrategia de crecimiento y ajustarse a proyecciones realistas del negocio. Por el contrario, las instituciones de crédito que opten por reducir costes han de garantizar que la caída de los mismos no afecte a funciones críticas, como la gestión de riesgos o la tecnología.



## La nueva ley hipotecaria, otra cáscara de plátano para la rentabilidad.

Si nos centramos en España, la próxima entrada en vigor de la Ley Reguladora de los Contratos de Crédito Inmobiliario (la denominada Ley Hipotecaria) no va a ayudar a mejorar las expectativas de rentabilidad de los bancos españoles. La nueva ley, que está previsto sea aprobada definitivamente en marzo de este año, es una transposición de la Directiva 2014/17 de la Unión Europea, y la mayoría de las novedades que introduce restringen los ingresos de las entidades o incrementa su costes. Así ocurre, por ejemplo, con la reducción de las comisiones (todas se rebajan), el aumento de los trámites o la prohibición de la venta vinculada con la hipoteca. Estos son los principales ejes de la nueva ley:

- **Redefinición de los procesos de gestión.** La nueva norma obliga a cambiar el modelo de concesión de una hipoteca. Por ejemplo, el banco debe disponer de procedimientos internos para analizar la solvencia del prestatario y mantener un registro de dichas evaluaciones. Otro cambio importante en los procesos de gestión es la restricción de la venta vinculada, es decir, la obligación para el cliente de adquirir productos o asumir compromisos complementarios (como un seguro de vida o la domiciliación de la nómina). La ley limita estas prácticas, salvo que el Banco de España entienda que benefician al cliente, de tal forma que la hipoteca dejará de ser un producto ancla para conseguir vender otros productos o servicios más rentables. Además, se establecen mayores requerimientos para la publicidad de los préstamos inmobiliarios, que deberá cumplir determinadas condiciones tipográficas (la tasa TAE se ha de destacar) y de información. Asimismo, se prohíbe que la remuneración de los

profesionales responsables de la concesión esté vinculada a la cantidad o proporción de solicitudes aceptadas, para evitar conflictos de interés.

- **Transparencia y protección del consumidor.** Es uno de los principios fundamentales que inspira la directiva europea. La novedad más importante en esta materia es que el notario deberá asesorar gratis al hipotecado. La ley establece que diez días antes de la firma del préstamo el cliente debe tener acceso al borrador del contrato y ha de recibir asesoramiento gratuito por parte del notario para que entienda a la perfección todos los detalles de la operación. Otro de los cambios que se introducen es la obligación del banco de evitar el sobreendeudamiento de las familias, teniendo en cuenta la ratio de deuda que supone el préstamo respecto a sus ingresos. Además, las entidades financieras han de formar específicamente a los empleados que estén al servicio del cliente sobre los productos que comercializan y los pormenores de la concesión de contratos de préstamo. Asimismo, están obligadas a elaborar distintos escenarios de futuro que permitan al cliente visualizar el impacto en la operación (por ejemplo, en el caso de las hipotecas a interés variable, presentarle cómo evolucionarían sus cuotas mensuales en función del cambio de los tipos de interés).
- **Cálculo del precio.** Este bloque de novedades es el quid de la cuestión para los bancos, porque los cambios apuntan inequívocamente en una dirección: hacer más difícil la concesión de hipotecas. En tres planos diferentes:
  1. Más gastos. Los bancos están obligados a asumir todos los gastos de la operación (el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados, tal y como anticipó el real decreto ley de noviembre pasado, la notaría, el registro y la gestoría), a excepción de los gastos de tasación, que corren a cargo del cliente.

2. Menos ingresos. Las comisiones por cancelación anticipada de la deuda se reducen notablemente. En las de tipo de interés variable, el objetivo final es eliminarlas, pero con un periodo de transición de tres o cinco años de la vida del préstamo, según se pacte con el cliente. Si el acuerdo es por tres años, la comisión máxima será del 0,25%, y si es por cinco años, del 0,15%. En las hipotecas de tipo fijo, los límites máximos son un 2% sobre lo amortizado durante los diez primeros años de la vida del préstamo y un 1,5% si la deuda se cancela después. En todos los casos, las comisiones máximas suponen una rebaja sustancial respecto a la legislación actual. También se abarata la conversión de hipoteca variable en fija, para la que se establece una comisión máxima del 0,15%.
3. Ejecución más tardía. Es otra vía de encarecer el coste del crédito para los bancos. A partir de la entrada en vigor de la nueva ley, la entidad no podrá iniciar el proceso de ejecución hipotecaria (el que antecede al desahucio) al menos hasta que se

haya producido el impago de doce cuotas mensuales o el 3% del principal del préstamo durante la primera mitad de vida de la hipoteca. Si es en la segunda mitad, las condiciones son 15 cuotas impagadas o el 7% del principal. Hasta ahora, el proceso podía iniciarse si el cliente dejaba de abonar tres cuotas mensuales, aunque en la práctica se tardaba más.

¿Cómo van a asumir las entidades financieras las onerosas condiciones que establece la nueva Ley Hipotecaria? La lógica del negocio dice que si se van a aumentar los gastos, limitar los ingresos, restringir la venta vinculada y endurecer las condiciones de ejecución, la salida razonable es subir el precio de las operaciones. Sin embargo, es posible también que la intensa competencia que hay en el sector, y en la que el segmento hipotecario es uno de los campos de batalla con mayor actividad, llegue a limitar este aumento previsible de los precios. En los últimos siete años, el tipo de interés de las hipotecas en España se ha mantenido en el mismo nivel, en líneas generales, que el del resto de la zona del euro, si bien en años anteriores hubo diferencias significativas (ver gráfico 21).

**Gráfico 21: Evolución del precio de los préstamos hipotecarios**



Fuente: PwC.



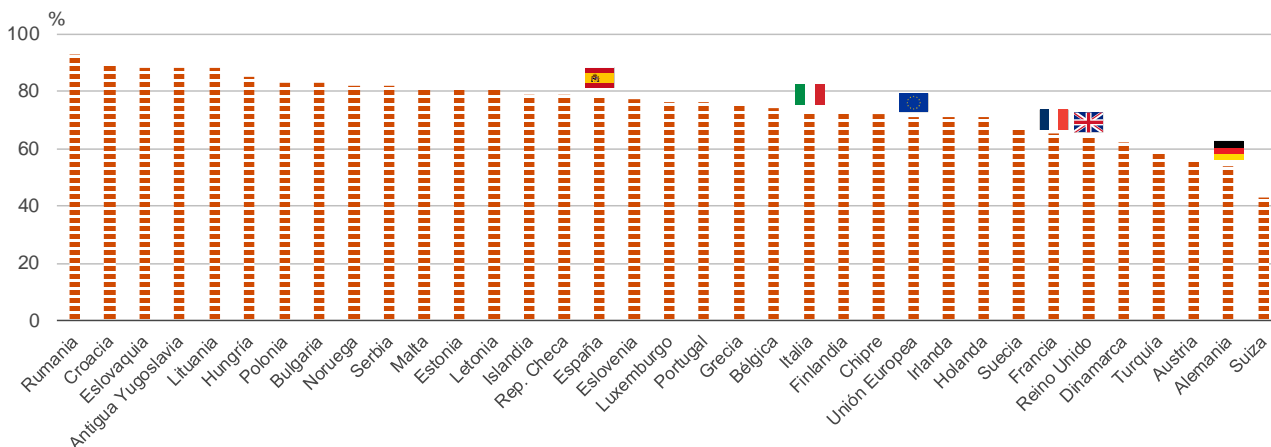


Sea cual sea el impacto en el precio de los préstamos inmobiliarios, lo que sí parece claro es que la nueva normativa pone las cosas más difíciles a la banca para conceder hipotecas. Las entidades tienen menos incentivos para apostar por este negocio, lo cual puede redundar en un menor volumen de operaciones

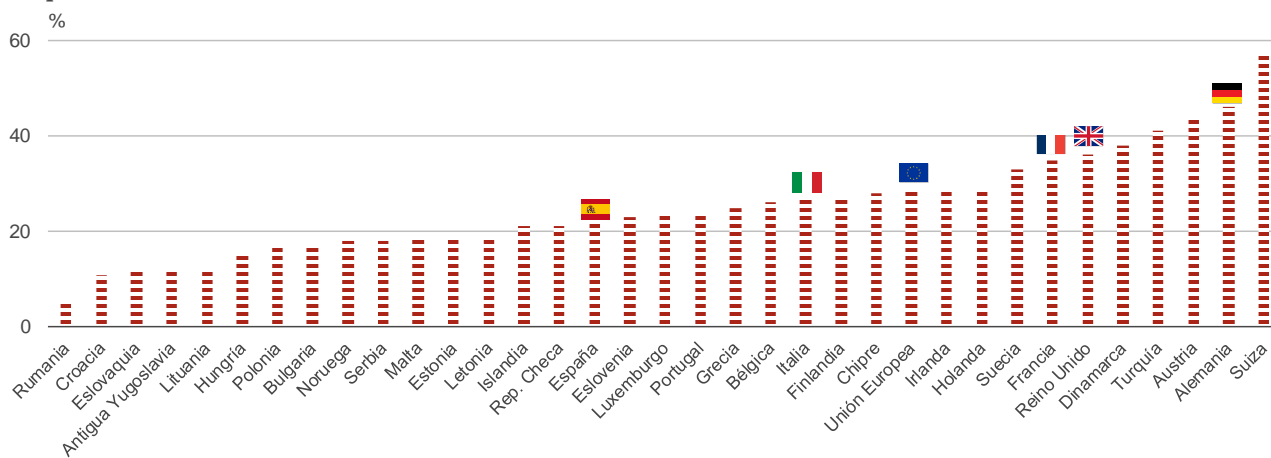
y eventualmente dificultará al acceso de los ciudadanos a la vivienda en propiedad. España es un mercado especialmente sensible en esta materia, porque el índice de vivienda en propiedad es uno de los más altos de entre los principales países de Europa (ver gráfico 22).

**Gráfico 22: Índices de vivienda en propiedad e inquilinos en Europa por países (Dic. 2017)**

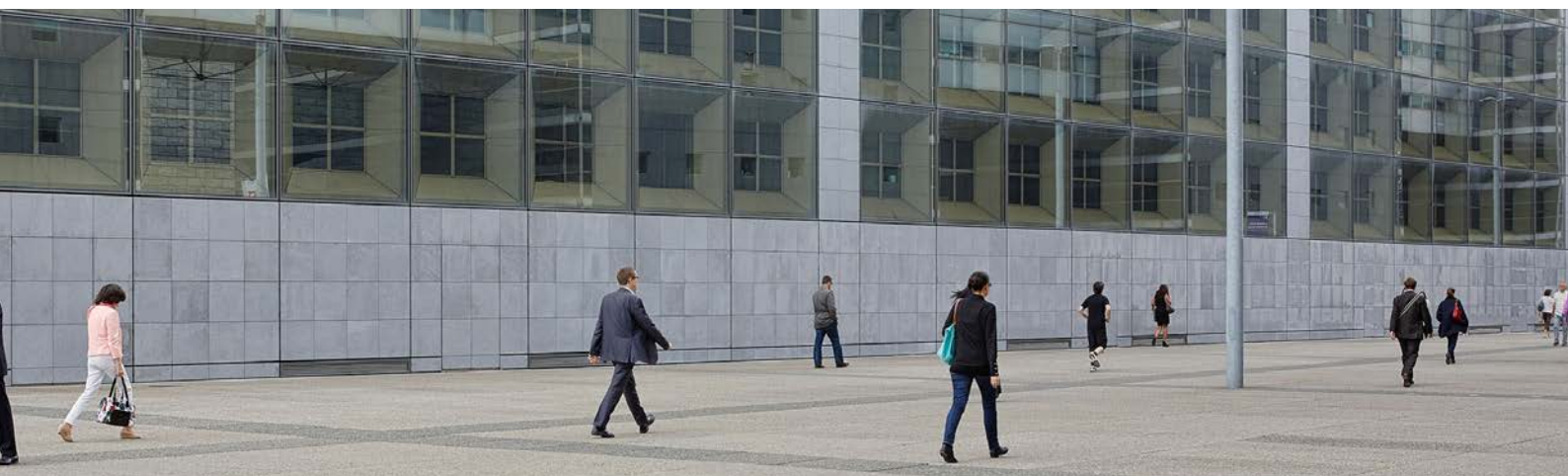
**Propietarios**



**Inquilinos**



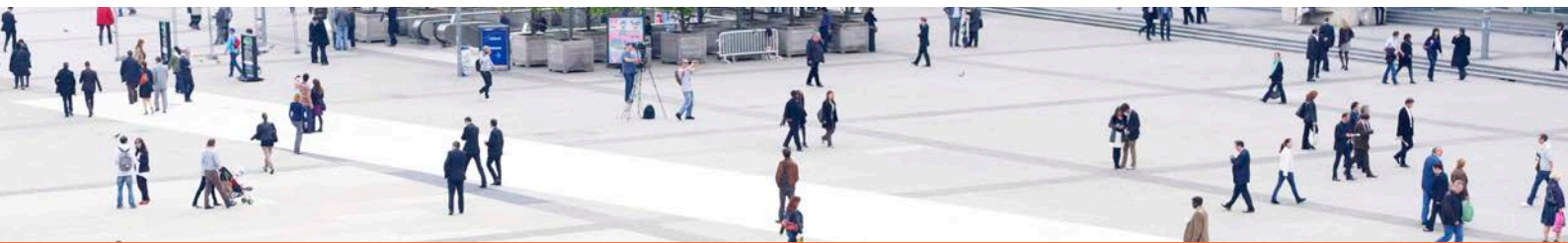
Fuente: EUROSTAT.



## Gestión de la reputación y modelo de negocio.

Otro de los grandes retos que afrontan los bancos, y que también está vinculado con su rentabilidad, es la gestión de su reputación, gravemente erosionada durante la crisis económica y financiera, en parte como consecuencia de malas prácticas de comercialización (cláusulas suelo, preferentes, etc.). La pérdida de reputación se ha traducido en un espectacular aumento de las reclamaciones de los clientes, que casi se multiplicaron por seis entre 2014 y 2017. Por ello, el riesgo de conducta se ha convertido en una preocupación principal tanto para las autoridades supervisoras y reguladoras como para los propios bancos, que han reaccionado mejorando sus marcos de gobernanza para evitar comportamientos inapropiados.

Sin embargo, como advirtió el gobernador del Banco de España, Pablo Hernández de Cos, en diciembre de 2018, a las entidades les queda mucho por hacer para recuperar la confianza perdida. A su juicio, los bancos han de desarrollar una cultura orientada no solo al cumplimiento de las normas de transparencia con los clientes, sino fundamentalmente al conocimiento y satisfacción de sus intereses. “Un cliente satisfecho es uno de los principales activos de cualquier entidad y la base sobre la que alcanzar una rentabilidad sostenida”, dijo. De esta manera, la satisfacción del cliente se convierte en un condicionante de primera magnitud a la hora de decidir el modelo de negocio de cada entidad.



## El impacto de la futura reforma del euríbor

Tras el escándalo de la manipulación de varios índices de referencia de los tipos de interés (sobre todo el líbor), el Banco Central Europeo y otras instituciones europeas han puesto en marcha la reforma de dos de los más utilizados: el euríbor y el Eonia.

La fórmula de cálculo del euríbor, que es bien conocido en la opinión pública por su influencia en el precio de las hipotecas, está siendo revisada para mejorar su representatividad del mercado europeo de préstamo de fondos entre bancos a plazos de entre una semana y un año. La previsión es que, a partir de 2020, el euríbor se calcule con una metodología híbrida, en la que se mezclen datos de transacciones ya realizadas y juicio experto, en lugar del modelo actual, basado en cotizaciones ofrecidas (no reales) por los bancos. Se estima que la nueva metodología tenderá a rebajar el nivel del euríbor.

El Eonia, cuya reforma se encuentra más avanzada, será sustituido por el denominado Ester, que también estará en los mercados en enero de 2020. El Eonia es una especie de euríbor, pero solo cubre las operaciones

interbancarias a un día. Los cambios también supondrán una caída de la cotización.

Probablemente, los nuevos índices reflejarán de forma más fiel la realidad del mercado, pero el impacto de la reforma en el sector bancario será notable en diversos frentes:

- Riesgos financieros. La caída de la cotización del nuevo euríbor supondrá una reducción proporcional de los flujos de los contratos ya existentes, con especial repercusión en los préstamos hipotecarios.
- Riesgos operacionales. Habrá cambios en los procesos y el resultado contable, y por consiguiente también en la fiscalidad.
- Riesgos de comunicación. Será necesario coordinar el proceso de comunicación a los clientes y a otros grupos de interés.
- Riesgos legales. La gestión del cambio y del periodo de transición puede generar riesgos de conducta.



## Los retos de la digitalización

### La asignación de costes, o cómo descubrir el secreto de la pirámide

Una de las debilidades señaladas por el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) en el modelo de negocio del sector es que muchos bancos no asignan costes por líneas de negocio o canales de distribución, lo cual les impide saber a ciencia cierta dónde ganan dinero (o no) y en qué medida, y en definitiva dificulta la correcta fijación de precios para sus productos y servicios. La observación es certera, pero la solución del problema no es nada sencilla. Hay que tener en cuenta que en muchas operaciones intervienen dos o más canales o líneas de negocio (lo que obliga a trazar los costes de las áreas con las que el cliente ha interactuado en el proceso de originación de una transacción) y que además del coste del crédito y de la liquidez se deben computar los gastos de mantenimiento, soporte y estructura, todo lo cual hace difícil cuantificar y repartir los costes.

La irrupción del canal digital, que es cada vez más importante dentro de la operativa bancaria, ha venido a complicar la distribución

de costes. ¿Cómo se asignan los correspondientes a una hipoteca o un préstamo al consumo que se firma *online*? ¿Se firmaría el mismo número de hipotecas o préstamos al consumo online si la entidad no tuviera oficinas? Las respuestas a preguntas cómo estas no solo condicionan el modelo de negocio; también determinan el tipo de organización y los recursos humanos que necesita cada banco.

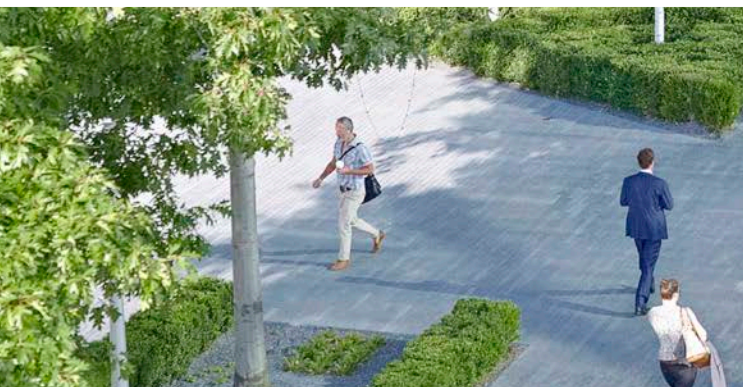
Una manera de aproximarse a este problema es definir los costes de acuerdo a una estructura piramidal (ver gráfico 23). En el nivel superior estarían los costes vinculados directamente a la generación de la operación, el intermedio lo configurarían los asociados al mantenimiento del cliente, producto y canal, y la base de la pirámide serían las actividades de mantenimiento del banco en sus distintos niveles.

Gráfico 23: Estructura piramidal de costes



Fuente: PwC.





## Conclusiones y recomendaciones

La Unión Bancaria ha cumplido ya cuatro años de vida y el balance de su existencia es globalmente positivo. Aunque todavía faltan algunas piezas importantes por colocar en el rompecabezas institucional, como es la constitución de un Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS, por sus siglas en inglés), no hay muchas dudas de que el sistema bancario europeo es ahora más resistente frente a una crisis potencial. Los bancos están más capitalizados y están mejor preparados para gestionar sus riesgos. El reverso de la moneda es que la presión regulatoria y supervisora ha obligado a las entidades a dedicar una gran cantidad de recursos al cumplimiento de los nuevos requerimientos. Y aunque la normativa internacional ha entrado en una fase de cierta estabilidad, aquí y allá aparecen nuevos elementos regulatorios que hacen pensar que las exigencias no se van a relajar (más bien al contrario) en los próximos años.

Junto a esa presión que no cesa, los bancos europeos se enfrentan a un escenario muy incierto que está marcado por la irrupción de las nuevas tecnologías, los cambios de hábitos de los clientes y la aparición de nuevos competidores. Se trata, en realidad, de tendencias que en cierto modo se retroalimentan, ya que la regulación (por ejemplo, la entrada en vigor de la directiva europea PSD 2) genera nuevas demandas tecnológicas (soluciones a la transferencia de información), produce cambios en el comportamiento de los clientes (a los que se ofrecen nuevos servicios) y alienta el surgimiento de distintos modelos de negocio por parte de actores no convencionales.

Esa combinación de factores tiene un gran potencial transformador. ¿Cómo pueden reaccionar las entidades financieras frente a este horizonte hipotéticamente disruptivo? De entrada, no hay balas de plata ni soluciones mágicas. Los bancos deben encontrar su propio camino en esta especie de bosque espeso en que se ha convertido el sector. Pero la experiencia reciente y el contraste con la realidad sugieren algunas recomendaciones genéricas que pueden ser útiles para no perder la orientación:

- **Ni caer en la complacencia ni creer en el apocalipsis.** Las entidades tradicionales tienen que adaptarse con urgencia a un nuevo *statu quo*, más abierto y fragmentado, en el que las



barreras tradicionales de entrada en el mercado han comenzado a desaparecer, pero eso no significa que la banca tal y como la conocemos esté en peligro de extinción, como ha pasado con otras industrias. Las mismas presiones que amenazan su hegemonía son el germen de oportunidades para las instituciones de crédito tradicionales, que pueden ofrecer nuevos servicios a sus clientes en colaboración con terceros y ser más eficientes o reducir costes a través del uso de tecnologías como *blockchain* o *machine learning*.

- **Reflexionar sobre la digitalización.** El proceso de transformación digital obliga a los bancos a analizar qué papel quieren desempeñar en el mercado y cuál ha de ser su posición relativa respecto a sus competidores. Para ello, es importante contar con un plan estratégico que incluya cuáles son las apuestas estratégicas para crecer y a qué negocios están dispuestos a renunciar, así como la valoración de diferentes escenarios por parte de expertos independientes.
- **Aprender las lecciones de los test de estrés, los procesos de resolución y las novedades en materia de capital.** Dada la tendencia inflacionista del supervisor sobre el capital, las entidades deben tratar de adelantarse a los nuevos requerimientos e incluir mejoras en su gestión incorporando las herramientas *forward looking* de los test de estrés. Asimismo, los bancos han de adaptarse en tiempo y forma a las novedades del cierre de Basilea III y a la nueva definición del concepto de *default*. Los casos de resolución recientes también han enseñado la necesidad de que las entidades dispongan de información inmediata y flexible para facilitar el proceso.
- **Mejorar el pricing.** La próxima entrada en vigor de la nueva Ley Hipotecaria, que supone para el sector mayores costes, nuevas limitaciones financieras y un aumento de los riesgos, obliga a los bancos a afinar el sistema de fijación de precios y a analizar su impacto en la medición de rentabilidad de los préstamos hipotecarios. Sea cual sea la repercusión en los precios, la nueva legislación dificulta la concesión de hipotecas y puede afectar negativamente al acceso de los ciudadanos a la vivienda en propiedad.

- **Reforzar la estrategia de ciberseguridad.** La revolución tecnológica y la proliferación de dispositivos interconectados hace que el sector esté muy expuesto a ataques cibernéticos, cada vez más internacionalizados y sofisticados, que pueden llegar a comprometer su normal funcionamiento y a erosionar su credibilidad. El incremento del volumen de ataques, incidentes, brechas y fugas de información es un hecho y los bancos tienen que reforzar sus medidas de protección. En este sentido, es necesario alinear la política de ciberseguridad con la estrategia global de la entidad, de tal forma que encaje en el Marco de Apetito al Riesgo, en el mapa de riesgos corporativo, en las Tres Líneas de Defensa y en el conjunto de la planificación de la organización. Asimismo, es fundamental mejorar la concienciación y la formación sobre los riesgos de ciberseguridad en todos los niveles de la organización.
- **Gestionar activamente la reputación.** La crisis financiera dañó seriamente la confianza en las entidades financieras, que es la base de su negocio. Como consecuencia de ello, en los últimos años la reputación de la banca se ha convertido en una de las principales preocupaciones del sector, llegando a ser equiparada su importancia al riesgo de negocio. Reguladores y supervisores han prestado en los últimos años una creciente atención a la gestión del riesgo reputacional en el sistema bancario. En este sentido, es importante que las entidades profundicen en la creación de esquemas de gobernanza en materia de reputación, asignen responsables para su control y gestión y creen comités específicos para vigilarlo.

Con esas recomendaciones, los bancos estarán mejor equipados para gestionar los cambios en la regulación, la incidencia de la revolución digital y las modificaciones en la relación con el cliente; en definitiva, para afrontar la incierta transformación de su negocio. Todo ello, sin olvidar la vieja sentencia del periodista financiero británico Hartley Withers: *“La buena banca no la hacen las buenas leyes sino los buenos banqueros”*.

# Bibliografía

- Banco Central Europeo (2018). How can euro area banks reach sustainable profitability in the future?
- Banco Central Europeo (2018). Monetary policy and cross-border interbank market fragmentation: lessons from the crisis.
- Bank for International Settlements (2018). Structural changes in banking after the crisis.
- BBVA Research (2018). La banca europea ante el reto del MREL.
- Comisión Europea (2018). Plan de Acción en materia de tecnología financiera: por un sector financiero europeo más competitivo e innovador.
- Danièle Nouy (2018). Entrevista para *Supervision Newsletter*.
- David T. Llewellyn. (2018). Financial technology, regulation, and the transformation of banking.
- Dominique Laboureix (2018). Entrevista para *Global Capital*.
- Elke König (2019). Developments in the SRB: Setting MREL and Safeguarding Operational Continuity.
- European Banking Authority (2018). 2018 EU-wide Stress Test Results.
- European Parliament (2018). Amending capital requirements. The 'CRD V package'.
- Margarita Delgado (2018). Modelo de negocio bancario: retos y oportunidades.
- Mecanismo Único de Supervisión (2018). Prioridades para 2019.
- Mecanismo Único de Supervisión (2018). SSM action plan on Non-Performing Loans.
- Mecanismo Único de Supervisión (2018). Thematic review on profitability and business models.
- Pablo Hernández de Cos (2018). ¿Reinventar la banca o mejorar su gestión?
- PwC (2018) Profitability measurement evolution.
- PwC (2018). The Global State of Information Security Survey 2018.
- Sabine Lautenschläger (2018). Cyber resilience – objectives and tools.
- Spanish and International Economic & Financial Outlook (Funcas) (2018). Spanish an EU banks: Recent performance and strategies.
- Strategy& (2018). The future of banking is open. How to seize the Open Banking opportunity.
- The Economist Intelligence Unit (2018). Global retail banking report. Whose customer are you? The reality of digital banking.
- Yves Mersch (2018). Reaping the benefits of payment services in a new regulatory environment European Banking.



# Contactos

## **Alberto Calles**

Socio responsable de la Unidad de Regulación  
Financiera y Riesgos de PwC España  
alberto.calles.prieto@pwc.com  
+34 915 684 931

## **Santiago Martínez-Pinna**

Socio de la Unidad de Regulación Financiera  
y Riesgos de PwC España  
santiago.martinez-pinna@pwc.com  
+34 915 684 947

## **Alvaro Benzo**

Socio de la Unidad de Regulación Financiera  
y Riesgos de PwC España  
alvaro.benzo.gonzalez-coloma@pwc.com  
+34 915 684 155

## **Carlos Caballer**

Socio de la Unidad de Regulación Financiera  
y Riesgos de PwC España  
carlos.caballer@pwc.com  
+34 915 685 343

## **José Alberto Domínguez**

Socio de la Unidad de Regulación Financiera  
y Riesgos de PwC España  
jose.dominguez.soto@pwc.com  
+34 915 684 136



El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 250.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2019 PricewaterhouseCoopers, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers, S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.