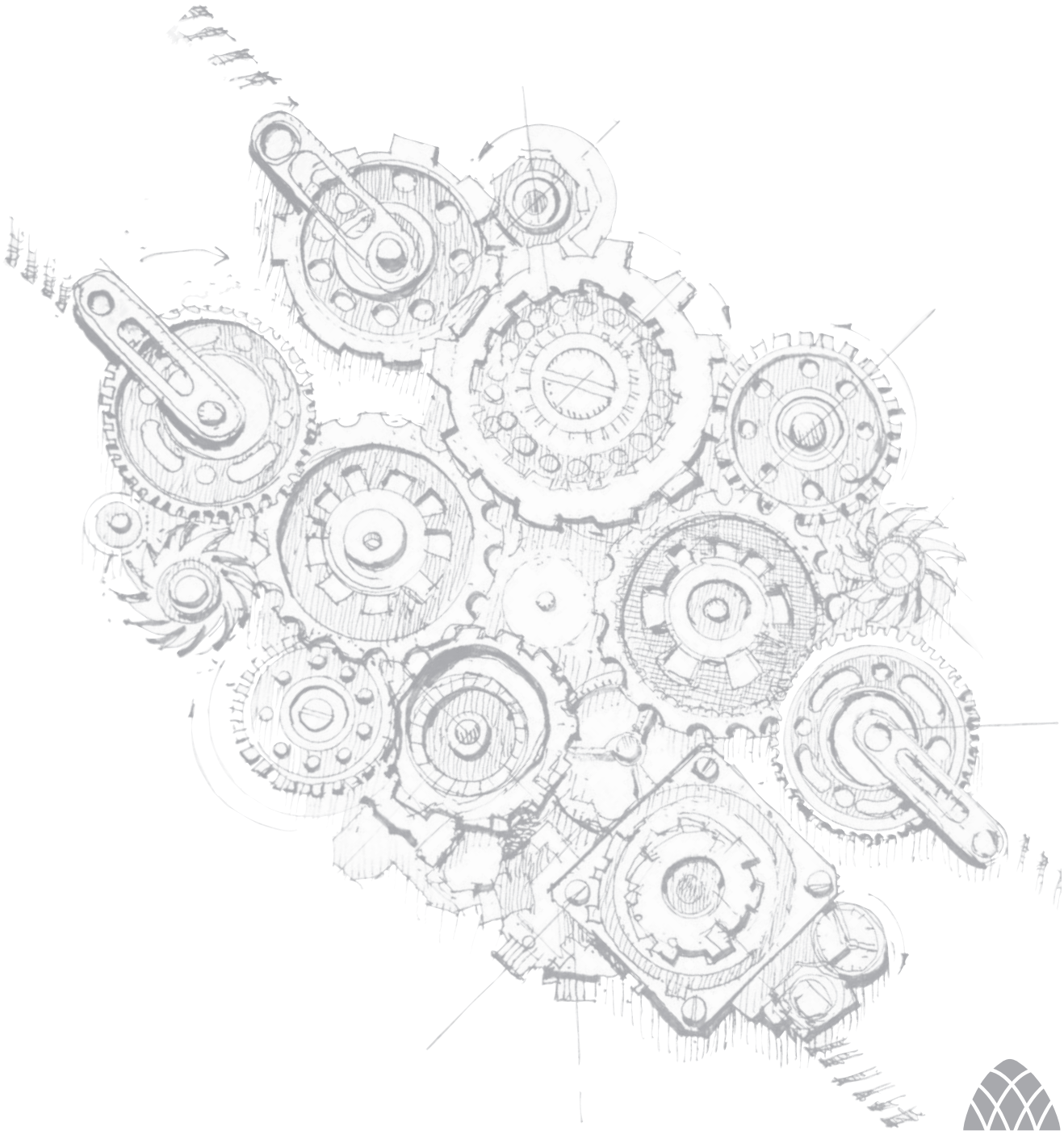
40 Unacc

Conectando con el cambio de modelo de negocio



unacc

40 Unacc

Conectando con el cambio de modelo de negocio

unacc

40 Unacc.
Conectando con el cambio de modelo de negocio

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin la perceptiva autorización. Se permite la reproducción para fines docentes o sin ánimo de lucro, siempre que se cite la fuente.

© Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, (Unacc)

Consejo Editor: Patricia Vegas Arjona
Diseño & Maquetación: Edurne Armendáriz/ agdesigno@yahoo.es
Dibujo de Portada: Luis García L. Alemany
Depósito legal: M-48.550-2011
Edita: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)
Calle Alcalá, 55. 28014 Madrid/ T +34 917 819 418/ www.unacc.com
Imprime: Advantia Comunicación Gráfica

Madrid, Diciembre de 2014
Impreso en España - Printed in Spain

MIXTO
Papel procedente de fuentes responsables
FSC® C103654

Sumario

INTRODUCCIÓN 9

Crisis bancarias: de la resolución a la resolubilidad

Antonio Carrascosa Morales, director general del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB)

Mario Delgado Alfaro, responsable de Cooperación Internacional del FROB 15

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández, socio responsable del sector financiero en KPMG 23

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Analistas Financieros Internacionales (Afi)

Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi

Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi

Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi 37

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey, socio de BDO Risk Advisory Services. 49

Impacto de la regulación sobre la banca cooperativa

Hervé Guider, director General de la Asociación Europea de Banca Cooperativa (EACB) 63

Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?

Pedro García Romera, presidente de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc) 69

Artículo original de Hervé Guider 77

Colaboradores 84

Introducción

Con la crisis y el tsunami regulatorio, el modelo de negocio de las entidades de crédito está cambiando a marchas forzadas. Su impacto se puede sentir desde todos los ámbitos: balance, cuenta de resultados, trato con el cliente, oferta de productos o gobernanza de la entidad. Ante esta situación, desde la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc) hemos querido analizar cómo la actual situación está impactando en los modelos de negocio de las entidades de crédito. Por ello, hemos decidido editar este monográfico titulado *Conectando con el cambio de modelo de negocio*.

Con esta publicación buscamos analizar cómo ha cambiado el modelo de negocio de las entidades de crédito en general, ya sea por imperativo legal o por necesidades del nuevo contexto económico, para ir centrando la mirada en el impacto que ha tenido en las cooperativas de crédito.

Desde la Unacc pretendemos aunar tres objetivos con este monográfico: en primer lugar, reconocer cómo han repercutido los cambios normativos y la crisis de los últimos años en las entidades de crédito y qué consecuencias puede tener en el futuro para el sistema financiero español. En segundo lugar, que este tipo de publicaciones sirva de sello de identidad de esta Patronal, en su intento de ser un elemento dinamizador del sector y estar al día con los temas más candentes de la actualidad. Y por último, intentar conformar un canal idóneo para que todo el sector ponga en común sus reflexiones sobre el panorama financiero actual y plantee los retos a los que se deberá enfrentar en los próximos años.

Por ello, desde la Patronal de las cooperativas de crédito hemos considerado decisivo realizar esta publicación, en la que profesionales del sector financiero -asociaciones, supervisores, expertos del sector…-, tanto nacionales como internacionales, han ofrecido su opinión sobre la actual situación de las entidades de crédito y han planteado hacia dónde puede ir el sector en los próximos ejercicios.

Queremos dar las gracias a todos los colaboradores, porque sin sus aportaciones, este monográfico no habría visto hoy la luz. A pesar de sus apretadas agendas y exigentes vidas profesionales, han encontrado tiempo para analizar y estudiar los diferentes aspectos del modelo de negocio de las entidades de crédito: regulación, impacto de la crisis, consecuencias con la relación del cliente, riesgos implícitos y tendencias de negocio en el sector, entre otros temas de interés.

Esperamos que este monográfico sirva de reflexión sobre el cambio que se ha producido en la forma de hacer banca de las entidades de crédito, en general y más concretamente en las cooperativas de crédito -que han sido las únicas entidades capaces de capear la crisis sin necesidad de dinero público-, en aras de asegurar la sostenibilidad del sistema, aportando una visión crítica sobre los muchos aspectos en los que se puede mejorar, pero siendo igualmente muy conscientes de los grandes avances que en esta materia se han realizado.

Estructura del trabajo

El monográfico arranca con el artículo de **Antonio Carrascosa, director general del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) y Mario Delgado, responsable de Cooperación Internacional del FROB** titulado *Crisis bancarias: de la reso-*

lución a la resolubilidad. En él, ambos autores explican el nuevo modelo de resolución bancaria, que se enmarca en dos pilares fundamentales: la Directiva de Reestructuración y Resolución Bancaria, que armoniza los regímenes de resolución para los 28 países de la UE y el Mecanismo Único de Resolución, que crea una Junta Única de Resolución (JUR) para la zona euro, así como un Fondo Único de Resolución (FUR).

Este trabajo se centra principalmente en el paradigma del *bail-in* o recapitalización interna, es decir, que los accionistas y los acreedores privados sean los que absorban las pérdidas en la resolución con un orden de prelación de pérdidas. De hecho, sólo en casos excepcionales, se recurrirá a dinero público que será la última opción y estará dirigida a la protección de los depósitos.

Tras analizar la importancia que tiene el *bail-in* ambos autores focalizan la atención y detallan las obligaciones que tienen todas las entidades de presentar un plan de resolución, que tendrá 8 aspectos básicos: resumen del plan, descripción de la estrategia, gestión de la información y de la continuidad operativa, financiación, plan de comunicación, análisis de la resolubilidad y valoración.

El artículo se cierra con la idea de que "existe un sentimiento generalizado a favor de que futuras crisis bancarias no requieran de rescates públicos. Pero este objetivo no se consigue solo estableciendo por ley el compromiso con la recapitalización interna. Para poder garantizar que no sean necesarios rescates públicos es necesario comprometerse, durante los tiempos de estabilidad, en garantizar la resolubilidad de las entidades financieras. Solo así, conseguiremos el objetivo de que el contribuyente no sea un garante de los fracasos de empresas privadas. Esto redundará en un sector financiero más sólido, más consciente de los riesgos de la asunción excesiva de riesgos y más centrado en la provisión de crédito sostenible a la economía real".

El monográfico continua con la aportación de **Francisco Uría**, socio responsable del sector financiero en KPMG, que aborda *Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes*. Este artículo parte de la idea de que algunos problemas que hemos visto durante la crisis no siempre se debieron a un mal diseño de los productos, deficientes prácticas de comercialización o, como ha llegado a decirse, la mala fe de determinados ejecutivos bancarios, sino al comportamiento del propio producto. Tras esta premisa, Francisco Uría hace un exhaustivo repaso de la normativa tanto comunitaria como nacional respecto a los productos financieros para conocer cómo se ha ido protegiendo al inversor a lo largo de estos años. "Parece que el refuerzo de la protección del cliente bancario, invierta en instrumentos financieros -complejos o no- o en productos bancarios, está aquí para quedarse y las entidades de crédito deberán adaptar su organización, procedimientos y políticas internas para evitar los relevantes riesgos legales asociados a todo posible incumplimiento", explica.

Además, el artículo recoge los importantes retos que tienen por delante tanto el cliente como las entidades de crédito. Por un lado, Uría reconoce que en la actualidad los inversores no van a percibir las rentabilidades del pasado y eso podría llevarles a aceptar

riesgos que en otro momento serían inaceptables. A esto se une la nueva normativa de resolución bancaria que podría impactar de lleno en sus inversiones, provocando un sacrificio en sus derechos o expectativas. Por otra parte, el socio de KPMG asegura que las entidades de crédito se enfrentan también a un entorno más completo ante la avalancha regulatoria, en la que se involucra a sus órganos de gobierno, especialmente, a los consejos de administración.

Francisco Uría concluye su aportación afirmando que las entidades de crédito se encuentran "doblemente afectadas tanto en relación con el diseño de productos financieros como también en su distribución a través de sus redes comerciales y habrán de reflexionar seria y rápidamente sobre su organización, procedimientos y políticas internas en cuanto al diseño y la comercialización de todo tipo de productos y servicios financieros, ya sea en el ámbito estrictamente bancario como en el de los instrumentos y mercados financieros".

El monográfico sigue con un estudio elaborado por Analistas Financieros Internacionales (Afi) sobre la importancia del tamaño en el negocio de las entidades de crédito. **Emilio Ontiveros, presidente de Afi; Ángel Berges, consejero delegado de Afi; Esteban Sánchez, socio del área de Banca y Seguros de Afi y Pablo Jiménez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi** abordan el tema *¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala.* El artículo arranca con el análisis de diversos documentos empíricos que demuestran que existe un impacto limitado entre el tamaño y la existencia de economías de escala y de alcance. Con este contexto de fondo, estos autores exponen las conclusiones del estudio que han hecho sobre las potenciales economías de escala en el sistema bancario español, relacionando el tamaño con las principales variables financieras más indicativas. "Si bien podríamos pensar que el mayor volumen se traduce en ventajas competitivas significativas y estables, no observamos para el sector bancario español en aquellas variables financieras más relevantes para una entidad de crédito (eficiencia, liquidez, apalancamiento y rentabilidad) que se produzcan diferencias significativas entre nuestras entidades más pequeñas y aquellas más grandes. A partir de los resultados anteriores, podríamos concluir que en el actual modelo de negocio el tamaño no importa, y que aquellos procesos de integración cuyo argumento principal fuera mejorar la competitividad de las entidades participantes por el mero crecimiento no se justifica a la luz de los datos analizados", aseguran.

El artículo de Afi finaliza analizando la importancia que las nuevas tecnologías pueden tener en el modelo de negocio de la banca. De hecho, estos expertos concluyen que en este nuevo modelo de banca digital podría ser mucho más relevante que el tamaño o los acuerdos entre entidades para explotar los beneficios de este nuevo paradigma.

Por otra parte, *El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero* es abordado por **Enric Doménech, socio de BDO Risk Advisory Services**. Partiendo de la base de que el entorno financiero va a cambiar respecto a 2008 -menores tasas de crecimiento económicos, mercados financieros más exigentes, mayor presión de los reguladores y supervisores, un marco más internacional con la Unión Bancaria de referente, un imparable avance tecnológico y un cam-

bio de negocio hacia una banca más minorista-, Doménech considera que la forma de gestionar las entidades tiene que cambiar y adaptarse a esta nueva etapa, en la que a los nuevos cambios regulatorios hay que añadir un cambio en las tendencias y comportamiento de los consumidores. “Existen muchos factores que influyen en el cambio de comportamiento por parte de los clientes, pero, sin lugar a duda, la irrupción de la era digital ha sido el verdadero catalizador del cambio. La era digital ha producido que el sector financiero haya tenido que adaptar sus procesos, servicios y el modelo de negocio a las nuevas tendencias provocando que, en los últimos tiempos, el cliente haya pasado de ser un actor pasivo a tomar las riendas de la relación con las entidades”, asegura Domenech.

Ante este nuevo panorama, el socio de BDO analiza los nuevos riesgos que han emergido en el sector financiero -riesgos macroeconómicos, reputacionales, de conducta, de ciberseguridad y regulatorios- y que se unen a los clásicos como el riesgo de mercado, crédito, liquidez y operativo. Por ello, Doménech cierra su artículo asegurando que en el futuro próximo “será importante para las entidades una focalización no solo de cómo se gestionan y controlan los riesgos, sino también y de forma muy importante de qué riesgos deben controlarse, ya que la experiencia nos ha demostrado que una focalización adecuada y anticipación, si cabe, a los riesgos que deben gestionarse y controlarse en todo momento en base a la evolución de los negocios, mercados, productos y clientes son básicos para cubrir y minimizar aquellos riesgos que realmente pueden afectar de forma negativa a la consecución de los objetivos de las entidades financieras”.

El impacto de la nueva regulación sobre la banca cooperativa lo trata **Hervé Guider**, **director general de la Asociación Europea de Banca Cooperativa (EACB)**. Este autor comienza su artículo explicando cómo la crisis financiera ha cambiado profundamente el marco regulatorio en el que opera la banca cooperativa en Europa, encontrando su culmen en la Unión bancaria, que ha supuesto la puesta en marcha de un mecanismo de supervisión y un sistema de resolución únicos. Partiendo de esta base, el secretario general de la EACB se pregunta; “¿podemos considerar que la banca cooperativa deberá adaptarse a estas nuevas exigencias, o bien verse obligada a modificar su modelo de negocio hacia formas de organización integradas o consolidadas?”

Guider considera que en el nuevo entorno a “los bancos cooperativos no les queda otra elección que ser competitivos en su gestión y eficaces en el control de riesgos. El medio más seguro y menos costoso es la obtención de un nivel suficiente de beneficios, que serán destinados a las reservas para consolidar los fondos propios”. No obstante, asegura que la banca cooperativa se va a ver obligada a llevar una gestión muy rigurosa para reducir los costes en un contexto de descenso del margen de intermediación. Ello supone un reto para un gran número de bancos cooperativos que cuentan con una red de más de 60.000 sucursales.

En el artículo el director general de la EACB hace una llamada de atención al aumento considerable del coste de la conformidad (*compliance cost)* para un banco de tamaño medio ante la complejidad de la regulación. Ante esta situación, Guider aboga por conservar la diversidad y las especificidades del mo-

delo de intermediación cooperativo, como es el principio de una persona, un voto, la escasa distribución de resultados o la estrecha relación que existe entre el cliente y la entidad.

Hervé Guider concluye explicando las expectativas de la banca cooperativa en materia de regulación, entre las que se encuentra la necesidad de contemplar las características propias de este modelo y de su estructura, por lo que la adopción de reglas rígidas y "estándares técnicos vinculantes en relación con el principio de la máxima armonización no es óptima".

Este monográfico se cierra con el artículo del **presidente de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc), Pedro García Romera**, titulado, *Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?* En él, el presidente de la Patronal deja patente cómo el modelo de algunas entidades de crédito no ha funcionado y ha sido el causante de la crisis, ya que estaba basado en una escasez de capital de alta calidad, con alto riesgo, exceso de apalancamiento, poca diversificación y elevada dependencia de la financiación mayorista, por lo que ahora se tiende a dar un giro en el negocio para centrarlo en la banca tradicional.

Partiendo de esta premisa, Pedro García Romera analiza la situación en la que se encuentran las cooperativas de crédito para posteriormente desgranar si estas entidades necesitan cambiar de modelo de negocio o no. A lo largo del artículo, el presidente de la Unacc explica los cuatro cimientos sobre los que se asienta la banca cooperativa en nuestro país -gestión de una banca tradicional, prudencia en el control de riesgo, acumulación de capital y creación de valor para la sociedad-, y destaca que el modelo de las cooperativas de crédito es un modelo que a lo largo de la crisis no sólo no ha necesitado dinero público, sino que por el contrario, ha obtenido el reconocimiento de global tanto de los clientes y socios como de los organismos internacionales.

Pero lejos de caer en el beneplácito del trabajo bien hecho, el presidente de la Unacc concluye explicando los tres principales desafíos que tiene la banca cooperativa para 2015: la nueva regulación, la revolución tecnológica y los nuevos competidores. "La banca cooperativa tiene su propia esencia. Su negocio es la esencia del modelo de hacer banca. Una esencia que pasó desapercibida en los años de *vino y rosas* para el mundo financiero, pero que con el paso del tiempo ha demostrado que perdura, que tiene consistencia. Una consistencia que ahora se intenta implementar en otros modelos de negocio y que en las propias cooperativas de crédito está en su forma de ser", afirma.

Crisis bancarias: de la resolución a la resolubilidad

Antonio Carrascosa Morales
Director general del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB)
Mario Delgado Alfaro
Responsable de Cooperación Internacional del FROB

"El trabajo en la resolubilidad debe servir para garantizar que el nuevo paradigma de recapitalización interna sea factible. Para ello debe incluir un riguroso análisis de la resolubilidad de la entidad".

1. Introducción

En los últimos años en España ha sido necesario acometer numerosas resoluciones y reestructuraciones bancarias, que han alcanzado a en torno un 30% del sector financiero. Tras un proceso largo y complejo (que ha incluido recapitalizaciones públicas, asunción de coste por el sector privado, creación de una sociedad de gestión de activos, etc.) la reestructuración del sector financiero puede darse por concluida con éxito. El programa de apoyo europeo expiró en enero de 2014 reconociendo los logros obtenidos. Tras ese ciclo de resolución bancaria comienza ahora un nuevo ciclo, el del trabajo por la resolubilidad.

La UE ha aprobado un nuevo modelo de gestión de crisis bancarias, basado en dos pilares fundamentales: 1. Deben ser los propios bancos, a través de la recapitalización interna, los que financien la resolución; 2. Durante las fases de estabilidad debe trabajarse en garantizar que los bancos son "resolubles" conforme al nuevo modelo. Es decir, se trata de garantizar que la estructura legal, operativa y financiera permita, en caso de ser necesario, una resolución ordenada, con mínimo impacto sobre la estabilidad financiera y salvaguardando el dinero público.

El trabajo en la resolubilidad es imprescindible para que la próxima vez que sea necesaria una resolución bancaria, sea posible llevarla a cabo sin recurrir al rescate público. Es decir, para que el *bail-in* (absorción de pérdidas por accionistas y acreedores) sea factible y creíble deben darse dos condiciones, primero, la existencia de la norma legal y, segundo, la existencia de entidades con estructuras resolubles. Esto plantea un reto:

- A las autoridades de resolución, porque deben trabajar con convencimiento a favor de la resolubilidad, aunque se trate de entidades sin perspectivas a corto plazo de entrar en crisis.
- A los supervisores, con los que la autoridad de resolución debe colaborar estrechamente para lograr la resolubilidad de las entidades financieras.
- A las propias entidades de crédito, porque deben internalizar la existencia de este nuevo condicionante, la resolubilidad, junto a los requerimientos de capital, liquidez, gobierno corporativo y de gestión de riesgo.
- El público en general debe conocer e internalizar los riesgos que supone el nuevo paradigma.

2. El nuevo modelo de resolución bancaria

La crisis financiera sorprendió a la UE sin un marco

Crisis bancarias: de la resolución a la resolubilidad

Antonio Carrascosa Morales, director general del FROB
Mario Delgado, responsable de Cooperación Internacional del FROB

homogeneizado de resolución bancaria –y de hecho, no es solo que no hubiera un marco armonizado sino que en la mayoría de los países tampoco había un marco específico de resolución-. Esto ha provocado que la gestión de la crisis fuera diferente en cada país y que, además, fuera necesario acudir intensamente al rescate público o *bail-out*. El resultado ha sido la fragmentación financiera dentro de la UE y el conocido círculo vicioso soberano – bancario.

Por ello, la UE -entre otras muchas reformas financieras- ha lanzado su proyecto de Unión Bancaria con objeto de garantizar que el mercado bancario es de verdad único. Dentro de este proyecto se enmarcan los dos pilares fundamentales del nuevo modelo de resolución:

1. La Directiva de Reestructuración y Resolución Bancaria, que armoniza los regímenes de resolución para los 28 países de la UE.

2. El Mecanismo Único de resolución que crea una Junta Única de Resolución (JUR) para la zona euro, así como un Fondo Único de Resolución (FUR).

La Directiva de Reestructuración y Resolución bancaria consagra el paradigma del *bail-in* o recapitalización interna, es decir, los accionistas y acreedores privados deben ser quienes absorban las pérdidas en la resolución. Sin entrar en excesivo detalle, la Directiva establece los siguientes elementos.

- Accionistas y acreedores deben asumir los costes de la resolución (*bail-in*). Para garantizar que esta opción es viable las entidades financieras deben mantener un mínimo de pasivos cuyo bail-in se considere especialmente factible y creíble.

- Se crea un Fondo de Resolución en cada estado miembro financiado con contribuciones del sector financiero. Este fondo puede asumir costes de la resolución (absorción de pérdidas y/o recapitalización) siempre que se haya hecho antes *bail-in* de un mínimo de un 8% del total de pasivos de la entidad y que esa intervención esté justificada por razones de estabilidad financiera. La aportación máxima del Fondo de Resolución será de un 5% del total de pasivos.

- Excepcionalmente, podría recurrirse al uso de dinero público, pero siempre que se hayan respetado los pasos anteriores (de *bail-in* mínimo del 8% y uso del fondo de resolución de un 5%) y que se haya aplicado *bail-in* al total de la deuda

Crisis bancarias: de la resolución a la resolubilidad

Antonio Carrascosa Morales, director general del FROB
Mario Delgado, responsable de Cooperación Internacional del FROB

senior. Queda claro que el rescate público es una última opción y dirigida solo a la protección de depósitos.

- La prelación de pasivos (orden en que sufren pérdidas) se modifica. Tras los accionistas, instrumentos híbridos y deuda subordinada, se sitúan pari passu la deuda senior, los pasivos por derivados y los depósitos de grandes empresas (parte no cubierta). Posteriormente, se da preferencia a los depósitos de pymes y personas físicas. Finalmente los depósitos cubiertos tienen super-preferencia (y además nunca sufrirán pérdidas porque en su caso las absorbería el FGD).

- Para la ejecución de la resolución cada país debe contar con una autoridad de resolución nombrada expresamente y dotada con poderes administrativos suficientes para operar e imponer a la entidad en problemas las medidas de resolución necesarias.

- Finalmente, un pilar muy importante de la Directiva es la importancia dada a la fase preventiva o preparatoria de la resolución. Cada entidad debe contar con un plan de resolución que describa cómo se ejecutaría su resolución en caso de que sea necesaria y, además, ese plan debe concluir con el requerimiento a la entidad de que elimine los obstáculos a la resolubilidad que se hayan detectado.

El MUR es el pilar de resolución de la Unión Bancaria, complemento necesario del mecanismo único de supervisión, aplicable a la zona euro (y a los países que quieran adherirse). El MUR consiste en:

- Creación de una autoridad única de resolución, la JUR, que centraliza los poderes de resolución para las entidades de mayor relevancia sistémica (tanto los poderes en la fase preventiva o preparatoria, como los de ejecución de resoluciones efectivas).

- Creación del FUR, dotado con contribuciones del sector y que, durante los 8 primeros años, estará dividido en compartimentos por países. Esos compartimentos se irán mutualizando gradualmente durante 8 años hasta llegar al final de periodo a ser un fondo completamente único y mutualizado.

- Las decisiones de la JUR deberán ser validadas, en 24 horas, por la Comisión Europea y, para ciertas decisiones (fundamentalmente desviaciones en el uso del FUR) por el Consejo Europeo.

Crisis bancarias: de la resolución a la resolubilidad

Antonio Carrascosa Morales, director general del FROB
Mario Delgado, responsable de Cooperación Internacional del FROB

- La resolución de una entidad puede activarla el BCE –que será lo normal- o bien la JUR –con preaviso de 3 días al BCE-.

3. El trabajo en la resolubilidad

El trabajo en la resolubilidad debe servir para garantizar que el nuevo paradigma de recapitalización interna sea factible. Para ello debe incluir un riguroso análisis de la resolubilidad de la entidad. En caso de entidades transfronterizas el trabajo preparatorio de la resolución supondrá la creación de mecanismos de cooperación y coordinación entre autoridades.

La Directiva establece que todas las entidades deberán contar con planes de resolución. No obstante prevé dos excepciones para entidades de relevancia sistémica menor: se permiten obligaciones simplificadas e incluso exenciones –cuando se prevea que una determinada entidad sería liquidada por el procedimiento ordinario y no mediante resolución-. El plan de resolución se realiza por la autoridad de resolución.

3.1 Los planes de resolución

Los planes de resolución deben tratar 8 aspectos básicos (aunque la lista no es exhaustiva y podrá ampliarse caso a caso).

1. Resumen del plan de resolución, incluyendo una descripción detallada de la entidad o grupo.

2. Descripción general de la estrategia de resolución, incluyendo los procedimientos de toma de decisiones. Pueden recogerse consideraciones sobre estrategias alternativas (de hecho, uno de los debates actuales es si debe exigirse que la entidad sea “resoluble” conforme a varias estrategias distintas, lo cual puede ser excesivamente gravoso).

3. Gestión de información. Debe detallarse la información que es necesario tener continuamente disponible para poder realizar con éxito una eventual resolución (por ejemplo, la necesaria para realizar una valoración de la entidad).

4. Gestión de la continuidad operativa, para garantizar que las funciones críticas continúan prestándose durante la resolución. No en vano, es el hecho de que las entidades financieras realizan funciones críticas lo que justifica que las entidades financieras tengan un procedimiento especial de liquidación, la resolución. La razón de que estas entidades no se liquiden de forma ordinaria es que su salida abrupta del mercado podría provocar desestabilización financiera. Las funciones

Antonio Carrascosa Morales, director general del FROB
Mario Delgado, responsable de Cooperación Internacional del FROB

críticas tradicionales de la banca son la provisión de crédito, captación de depósitos, gestión de cobros y pagos, y también otras como gestión de activos o actividades de banca de inversión. El plan de resolución deberá identificar las funciones críticas de cada entidad que deben ser preservadas por la resolución. También deben recogerse los servicios internos necesarios para el funcionamiento del grupo y cómo garantizar que continuarán siendo provistos tras la resolución.

5. Financiación de la resolución. Al hablar del requerimiento de pasivos cuyo bail-in es especialmente factible (MREL) detallaremos este punto.

6. Plan de comunicación con los principales agentes relacionados: autoridades, mercado y público en general. Una comunicación adecuada y a tiempo puede ser clave en frenar el potencial contagio.

7. Análisis de resolubilidad. El análisis de resolubilidad culmina el plan de resolución, garantiza la calidad de la estrategia de resolución e identifica los obstáculos a la resolubildad que deben ser eliminados. Se realiza en varias etapas. La autoridad de resolución deberá valorar, en primer lugar, si la liquidación es una opción creíble y factible. Solo si concluye que no es así, deberá preparar una estrategia de resolución.

   Sobre este punto cabe señalar que las autoridades de resolución deberían ser muy prudentes a la hora de considerar que una entidad sería liquidable en caso de resolución. En tiempos de estabilidad puede sobreestimarse la factibilidad de una liquidación, pero cuando la crisis se materializa la experiencia demuestra que prácticamente ninguna entidad se pone efectivamente en liquidación. Por lo tanto, será más prudente que la autoridad de resolución se prepare para la resolución (por supuesto, no debe confundirse resolución con rescate; ya se ha señalado que en el nuevo paradigma la resolución implica la atribución interna de los costes).

   Si se descarta la liquidación, se analizará cuál es la estrategia adecuada de resolución. A continuación la autoridad de resolución deberá valorar la factibilidad de la estrategia de resolución. Finalmente el plan analiza la credibilidad de la estrategia de resolución.

8. El plan recogerá también las respuestas de la entidad a la valoración de resolubilidad.

Crisis bancarias: de la resolución a la resolubilidad

Antonio Carrascosa Morales, director general del FROB
Mario Delgado, responsable de Cooperación Internacional del FROB

3.2 Eliminación de obstáculos a la resolubilidad.
Este es uno de los poderes más relevantes del nuevo modelo pues permite, por razones de resolubilidad, afectar a la estructura de entidades sanas. Dada la magnitud de esta facultad, el primer y obvio condicionante es la necesidad de proporcionalidad: las medidas propuestas deben ser adecuadas, necesarias y proporcionadas a la gravedad del obstáculo que pretende subsanarse. Destacamos algunas de las medidas que pueden imponerse:

1. Limitar exposiciones de riesgos individuales y agregadas, cuando se justifique porque la estrategia de resolución implica la separación de entidades del grupo.

2. Exigir el cese de algunas actividades, por ejemplo para evitar actividades especialmente complejas o arriesgadas que puedan contaminar al conjunto de la entidad. Por la misma razón, puede restringirse el lanzamiento de nuevas actividades

3. Imponer cambios en la estructura legal u operativa. Para el caso de grupos puede plantearse la exigencia de crear una Holding Company no operativa, en cuyo activo tan solo consten las participaciones en las filiales.

3.3 Pasivos cuyo "*bail-in*" es especialmente factible (MREL).
Para que el *bail-in* sea factible debe haber pasivos a los que aplicárselo. Asimismo, para que sea creíble, esos pasivos, o al menos la mayoría de ellos deben ser pasivos cuyo *bail-in* no esté relacionado con funciones críticas o sea pernicioso en términos de estabilidad financiera. Por ello, se exige que, tras los requerimientos ordinarios de capital haya un "colchón" de pasivos para los que el *bail-in* sea especialmente factible. Estos pasivos son básicamente la deuda senior a más de uno año o pasivos más subordinados. A este colchón se la llama "requerimiento mínimo de pasivos elegibles" (MREL según sus siglas en inglés). Éste es el mismo concepto que el Financial Stability Board (FSB) va a requerir para las entidades sistémicas a nivel global bajo el nombre de TLAC (Total Loss Absorbing Capacity).

El MREL debe fijarse por la autoridad de resolución atendiendo a las conclusiones del análisis general de resolubilidad de la entidad.

4. Conclusión
Existe un sentimiento generalizado a favor de que futuras crisis bancarias no requieran de rescates públicos. Pero este objetivo no se consigue solo estableciendo por ley el compromiso con la recapitalización

interna. Para poder garantizar que no sean necesarios rescates públicos es necesario comprometerse, durante los tiempos de estabilidad, en garantizar la resolubilidad de las entidades financieras. Solo así, conseguiremos el objetivo de que el contribuyente no sea un garante de los fracasos de empresas privadas. Esto redundará en un sector financiero más sólido, más consciente de los riesgos de la asunción excesiva de riesgos y más centrado en la provisión de crédito sostenible a la economía real.

Antonio Carrascosa Morales
Director general del FROB

Mario Delgado Alfaro
Responsable de Cooperación Internacional del FROB

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del
sector financiero en KPMG

"Las entidades de crédito se encuentran doblemente afectadas tanto en relación con el diseño de productos financieros como también en su distribución a través de sus redes comerciales y habrán de reflexionar seria y rápidamente sobre su organización, procedimientos y políticas internas".

1. Introducción

La Directiva 2004/39/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004, relativa a los mercados de instrumentos financieros[1], más conocida como "MIFID", y el Reglamento y la Directiva que la desarrollaron en el año 2006, constituyeron un punto de inflexión en materia de protección de los inversores.

No obstante, estas nuevas normas, y las disposiciones nacionales que efectuaron su transposición a cada uno de los ordenamientos internos de la Unión Europea[2], apenas habían comenzado a aplicarse cuando comenzó la grave crisis financiera internacional que sólo ahora empezamos a dejar atrás.

Tanto las prácticas de comercialización y distribución de instrumentos financieros en los años anteriores a la crisis, como, igualmente, la comercialización de instrumentos financieros complejos a través de las redes bancarias de entidades en dificultades que necesitaban su urgente recapitalización evidenciaron que, seguramente, la nueva regulación había llegado tarde y que su aplicación fue más formal que efectiva.

Estos problemas no siempre se debieron a un mal diseño de los productos, deficientes prácticas de comercialización o, como ha llegado a decirse, la mala fe de determinados ejecutivos bancarios. En no pocos casos, productos correctamente diseñados, que estaban destinados a satisfacer una necesidad financiera real, tuvieron un comportamiento distinto al previsto como consecuencia de la crisis y también (y no en menor medida) a las políticas establecidas para combatirla (por ejemplo, el mantenimiento de bajos tipos de interés durante un período de tiempo muy prolongado).

También es justo mencionar que, aunque algunas entidades pudieron cometer errores, no todas lo hicieron ni tampoco todas ellas reaccionaron del mismo modo ante los perjuicios sufridos por sus clientes. Así, mientras algunas de ellas ofrecieron a sus clientes productos y fórmulas alternativas para recuperar su inversión, al menos parcialmente, (incluso cuando se trataba de productos comercializados por entidades que habían absorbido, y no por ellas mismas), otras, bien por su propia decisión o por imperativo de las limitaciones impuestas por la normativa europea sobre ayudas de Estado (en el caso de entidades beneficiarias de ayudas públicas), no ofrecieron a sus clientes este tipo de opciones.

1. La Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que establece un marco para el rescate y la resolución de entidades de crédito y empresas de inversión, y por la que se modifican las Directivas 77/91/CEE y 82/891/CE del Consejo, las Directivas 2001/24/CE, 2004/25/CE, 2005/56/CE, 2007/36/CE y 2011/35 CE y el Reglamento (UE) nº 1093/2010, fue aprobada, igualmente, al término de la última legislatura europea y se encuentra pendiente de publicación en el Boletín Oficial de la Unión Europea al tiempo de concluir este trabajo.
2. En nuestro caso, la Ley 47/2007, de 19 de diciembre, por la que se modificó la Ley del Mercado de Valores.

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

No es de extrañar por tanto que, junto a muchos otros temas relevantes destinados a mejorar la solidez de los mercados y las instituciones financieras, también haya existido una preocupación creciente por parte de los reguladores internacionales para mejorar la protección del inversor en todo tipo de instrumentos financieros, especialmente los de carácter complejo.

Sin embargo, y como veremos, la agenda regulatoria en este ámbito ha cruzado la línea de los mercados e instrumentos financieros para adentrarse igualmente en el diseño y comercialización de productos bancarios.

A título de ejemplo, el preámbulo de la Directiva 2014/17/UE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de febrero de 2014, sobre los contratos celebrados con los consumidores para bienes inmuebles de uso residencial, dice lo siguiente: "La crisis financiera ha demostrado que el comportamiento irresponsable de los participantes en el mercado puede socavar los cimientos del sistema financiero, lo que debilita la confianza de todos los interesados, en particular los consumidores, y puede tener graves consecuencias sociales y económicas".

Aunque la idea de que los inversores gocen de niveles de protección equivalentes cuando contratan instrumentos financieros, productos bancarios o seguros pueda resultar intelectualmente atractiva, se trata de una iniciativa no exenta de dificultades puesto que, centrándonos en el ámbito de los productos bancarios, la protección del inversor ha venido tradicionalmente establecida a través de normas específicas para cada tipo de producto o servicio y no utilizando disposiciones transversales de carácter general como fue el caso de la MIFID.

En todo caso, parece que el refuerzo de la protección del cliente bancario, ya invierta en instrumentos financieros –complejos o no- o en productos bancarios, está aquí para quedarse y las entidades de crédito deberán adaptar su organización, procedimientos y políticas internas para evitar los relevantes riesgos legales asociados a todo posible incumplimiento.

El contexto actual añade retos importantes en este ámbito. De hecho, este trabajo se ha concluido en un momento en que los peores momentos de la crisis financiera internacional parecen haberse superado ya, aunque subsisten dudas sobre la sostenibilidad y robustez del crecimiento económico, especialmente en Europa (aunque, por primera desde hace años, España se haya convertido en una excepción positiva en este ámbito).

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

Coexisten en estos momentos políticas monetarias laxas que pretenden incentivar el crecimiento económico, programas de los bancos centrales orientados igualmente a facilitar el acceso al crédito a las empresas y especialmente a las pymes y una acentuada volatilidad en los mercados seguramente debida al concurso de causas diversas como las referidas dudas sobre el crecimiento económico mundial, determinados riesgos geoestratégicos, la evolución del precio de ciertas materias primas o, incluso, los mecanismos automatizados de negociación.

No es fácil en un momento como éste que los inversores puedan percibir las rentabilidades que percibieron en un pasado no tan lejano y ello podría llevarles a aceptar riesgos que en otro tiempo hubieran podido parecerles inaceptables.

Tampoco puede descartarse que algunos mercados o instrumentos financieros tengan un comportamiento distinto al previsto en un entorno tan complejo, singular y cambiante.

Los inversores se enfrentan, además, a una nueva normativa en materia de resolución bancaria que les sitúa no sólo ante nuevos instrumentos financieros (como los activos con capacidad de absorción de pérdidas) sino a un nuevo tratamiento de los acreedores como sucederá en el caso de un *Bail in*, principio derivado de las viejas reglas sobre ayudas de Estado y, en particular, del principio de *Burden Sharing*[3], que algunos inversores han sufrido ya en España en el caso de la deuda subordinada y participaciones preferentes comercializadas por algunas cajas de ahorros ya desaparecidas.

De este modo, los inversores pueden resultar "afectados" en sus derechos para contribuir a que la resolución o reestructuración de una entidad de crédito se produzca sin recurrir a ayudas públicas.

Obviamente, la posibilidad de sufrir un "sacrificio" en sus derechos o expectativas en caso de crisis de una entidad de crédito viene a añadir un riesgo adicional a la posición de los inversores, lo que debería exigir un lógico protagonismo de los inversores profesionales.

España, obligada por el MOU a introducir en nuestro ordenamiento las nuevas normas sobre resolución bancaria ya en el verano del año 2012 ha sufrido, como se ha dicho, una experiencia muy difícil en relación con el tratamiento de ciertos títulos de deuda

3. O deber de minimizar la cuantía de las ayudas públicas para minimizar su efecto distorsionador de la competencia a través de distintos instrumentos jurídicos como el sacrificio de los accionistas o la obligación de proceder a la desinversión en determinados activos, negocios o geografías

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

subordinada y participaciones preferentes, lo que provocó la aprobación de una legislación específica para la protección de los inversores minoristas titulares de estos instrumentos financieros irregularmente comercializados: el Real Decreto-ley 6/2013, de 22 de marzo, de protección a los titulares de determinados productos de ahorro e inversión y otras medidas de carácter financiero.

En definitiva, nos encontramos en un momento particularmente complejo desde el punto de vista económico y financiero, en el que pueden estar incubándose riesgos derivados de inversiones realizadas a la búsqueda de rentabilidades que a día de hoy no pueden encontrarse en productos bancarios e instrumentos financieros más "tradicionales" o "conservadores".

Todo ello incide, de nuevo, en la preocupación de los reguladores por poner en pie normas que puedan evitar que vuelvan a producirse situaciones como las que hemos conocido en los últimos años.

A ello responde, sin duda, la revisión de la MIFID a través de unas nuevas iniciativas conocidas como MIFID 2, que integran un Reglamento (MIFIR) y una Directiva, a la que se hará alusión posterior, y también las iniciativas internacionales relacionadas con el nuevo concepto de "gobernanza del producto" (*product governance*, en su denominación inglesa original) que obliga a las entidades financieras a introducir controles adecuados desde el diseño de nuevos productos e instrumentos financieros hasta las prácticas de comercialización a clientes e inversores.

Hasta hace no mucho tiempo, se había producido un mayor avance en este ámbito en materia de mercados e instrumentos financieros, mereciendo particular mención las iniciativas de la Financial Services Authority en el Reino Unido[4], la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA)[5] o la propia Comisión Nacional del Mercado de Valores en España.

Sin embargo, poco a poco se van produciendo iniciativas similares en el ámbito bancario y, en particular, debe reseñarse la publicación de un documento sometido a consulta por parte de la Autoridad Bancaria Europea el pasado 10 de noviembre de 2014, con el título de *Draft Guidelines on product oversight and governance[6] arrangements for retail*

4. (Finalised) Guidance on Retail Product Development and Governance-Structured Product Review", Financial Services Authority, marzo 2012.
5. Structured Retail Products, good practices for product governance arrangements. Autoridad Europea de Valores y Mercados. Referencia 2014/332. 27 de marzo de 2014.
6. El concepto de gobernanza se aclara con la cita de la siguiente frase: "By governance we mean systems and controls in relation to product design, product management and distribution strategies". Vid nota 2, página 4.

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

banking products[7], que inicia claramente una nueva etapa en materia de protección de los clientes bancarios.

Las entidades de crédito se enfrentan así a un entorno complejo, en el que sus clientes pueden demandarles productos e instrumentos financieros que entrañen un mayor riesgo al de otros más tradicionales y deben extremar su cuidado en el diseño y prácticas de comercialización de tales productos. Una mera estrategia de cumplimiento normativo formal no bastará para evitar los graves problemas legales que, en el pasado reciente, han debido afrontar las entidades financieras en todo el mundo como consecuencia de prácticas que, en su momento, parecían irreprochables desde un punto de vista regulatorio.

2. La protección del inversor en el marco de la normativa sobre mercados e instrumentos financieros

Rodriguez Fernandez de Castro[8] ha recordado oportunamente la coincidencia entre el inicio de la crisis financiera internacional (20072008) y la entrada en vigor de la Directiva 2004/39/CE, sobre mercados de instrumentos financieros, la ya mencionada "MIFID", y de sus instrumentos regulatorios de desarrollo, la Directiva 2006/73/CE[9] y el Reglamento 1287/2006 de la Comisión[10].

No parece intelectualmente posible atribuir a la MIFID responsabilidad alguna en los problemas de comercialización de instrumentos financieros que se han puesto de manifiesto durante la crisis ni tampoco parece fácil realizar un juicio objetivo sobre su aplicación, dada su coincidencia con el inicio de aquélla.

Sin embargo, la Comisión Europea no lo ha entendido así, considerando que la crisis financiera había puesto de manifiesto debilidades importantes en dicha regulación e iniciando un proceso de reforma que concluyó con la aprobación del paquete normativo conocido como "MIFID II".

El preámbulo de la nueva Directiva resulta, en este sentido, muy revelador, cuando dice: "La crisis financiera ha dejado al descubierto algunos puntos débiles en el funcionamiento y la transparencia de los merca-

7. El documento completo puede consultarse en la página web de la Autoridad Bancaria Europea: www.eba.europa.eu con la referencia EBA/CP/2014/37

8. Rodriguez Fernández de Castro, P. "La reforma de la MIFID: protección del inversor". Observatorio sobre la reforma de los mercados financieros europeos (2012). Fundación de Estudios Financieros. Pág. 165.

9. Directiva 2006/73/CE de la Comisión, de 10 de agosto de 2006, por la que se aplica la Directiva 2004/39/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo en lo relativo a los requisitos organizativos y las condiciones de funcionamiento de las empresas de inversión, y términos definidos a efectos de dicha Directiva.

10. Reglamento (CE) nº 1287/2006 de la Comisión, de 10 de agosto de 2006, por el que se aplica la Directiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo relativo a las obligaciones de las empresas de inversión de llevar un registro, la información sobre las operaciones, la transparencia del mercado, la admisión a negociación de instrumentos financieros, y términos definidos a efectos de dicha Directiva.

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

dos financieros. La evolución de los mercados financieros ha dejado clara la necesidad de fortalecer el marco regulador de los mercados de instrumentos financieros, también cuando la negociación tiene lugar en mercados extrabursátiles, con el fin de aumentar la transparencia, mejorar la protección de los inversores, reforzar la confianza, abordar los ámbitos no regulados y garantizar que se den a los supervisores las competencias necesarias para desarrollar sus cometidos".

La normativa MIFID II está compuesta por una Directiva[11] y un Reglamento[12] (conocido como "MIFIR").

Las modificaciones fundamentales que introdujo la nueva regulación sobre el originario "bloque MIFID" fueron las siguientes:

a. Una ampliación del ámbito objetivo de aplicación de la nueva Directiva, pasando a incluir algunos instrumentos que, como los depósitos estructurados, habían quedado aparentemente al margen de la regulación original.

b. Una ampliación del ámbito de protección deparado a los inversores minoristas, incluyendo a otros inversores que, hasta el momento, no se habían hecho acreedores de ese mismo nivel de protección.

c. La mejora del régimen para la comercialización de instrumentos financieros a clientes por parte de la misma entidad emisora.

d. La aclaración del régimen aplicable a los casos en que la entidad que distribuye los instrumentos financieros actúa por cuenta de la empresa emisora.

e. La reformulación del concepto de "sólo ejecución".

f. La reforma del régimen aplicable al asesoramiento, que constituirá uno de los caballos de batalla de la nueva regulación en la distinción entre "asesoramiento independiente" y otros supuestos de asesoramiento (¿no independiente?).

g. El refuerzo de la información precontractual y contractual a suministrar al inversor.

h. La nueva regulación de los "incentivos" que podría tener consecuencias importantes para el

11. Directiva 2014/65/UE, del Parlamento Europeo y del consejo, de 15 de mayo de 2014, relativa a los mercados de instrumentos financieros y por la que se modifican la Directiva 2002/92/CE y la Directiva 2011/61/UE (DOCE de 12 Junio de 2014).
12. Reglamento (UE) nº 600/2014, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014, relativo a los mercados de instrumentos financieros y por el que se modifica el Reglamento (UE) nº 648/2012 (DOCE de 12 de junio de 2014).

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

modelo de negocio actualmente vigente en numerosos grupos financieros.

i. Los nuevos requerimientos organizativos para las entidades, especialmente en lo relativo a las funciones de cumplimiento, gestión de riesgos y auditoría interna.

j. La ampliación de las funciones encomendadas al área de cumplimiento en cuanto al control de la adecuación de los productos a los clientes a los que van dirigidos desde el momento de su diseño y "fabricación" y no sólo en el momento de su distribución.

No puede dejar de mencionarse otra característica fundamental de la nueva regulación, compartida, en este caso, por la evolución de la normativa bancaria más reciente a la que se hará referencia posterior, y que se refiere a la creciente involucración de los órganos de gobierno de las entidades y, en particular, de sus consejos de administración, en la gestión del riesgo en general y por extensión en la adecuada formación de esa nueva "gobernanza de productos financieros".

En este sentido, el artículo 9 de la MIFID II, al regular la figura del "órgano de dirección", indica que "los Estados miembros velarán porque el órgano de dirección de la empresa de servicios de inversión defina, vigile y responda por la aplicación de un sistema de gobierno que garantice una gestión eficaz y prudente de una organización –que incluya el reparto de funciones en dicha empresa y la prevención de conflictos de intereses-, promoviendo la integridad del mercado y el interés de los clientes".

De forma más específica, el mismo precepto añade que "dicho sistema deberá también garantizar que el órgano de dirección defina, apruebe y supervise:

a. La organización de la empresa para la prestación de servicios y actividades de inversión y servicios auxiliares, incluidos los conocimientos, competencias y experiencia exigidos al personal, los recursos y procedimientos y las disposiciones aplicables a la prestación de los servicios o la realización de las actividades de la empresa, atendiendo a la naturaleza, escala y complejidad de sus actividades y a todos los requisitos que ha de cumplir;

b. La estrategia relativa a los servicios, actividades, productos y operaciones que ofrece, en función del nivel de tolerancia al riesgo de la empresa y de las características y necesidades de los

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

clientes de la misma a los que se ofrecen o prestan aquellos, incluida la realización de pruebas de resistencia adecuadas, cuando proceda;

c. Una política de remuneraciones de las personas involucradas en la prestación de servicios a clientes orientada a incentivar una conducta empresarial responsable, un trato justo de los clientes y la evitación de conflictos de interés en las relaciones con los mismos".

Como vemos, la estrategia general de las entidades prestadoras de servicios de inversión y, por extensión, de las entidades de crédito cuando presten servicios de inversión, deben ser fijadas al más alto nivel como parte de su estrategia global de gestión prudente del riesgo, dotando a la entidad de los medios organizativos y de los procesos adecuados para construir una gobernanza adecuada de los productos de inversión ofrecidos a los clientes, especialmente en el caso de los productos complejos.

En ese marco, resulta particularmente importante el diseño y la fabricación de los nuevos productos, aspecto que se aborda dentro de la categoría de clientes pertinente y que la estrategia de distribución de los instrumentos financieros sea compatible con el mercado destinatario definido.

El Consejo de IOSCO, siguiendo una línea semejante, publicó el pasado 21 de enero de 2014 un informe sobre los requisitos de idoneidad (*suitability*) para la distribución de productos financieros complejos[13] en el que se establecen una serie de principios para la distribución por parte de los intermediarios financieros de productos financieros tanto a inversores minoristas como no minoristas.

También la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA), ha contribuido de forma relevante a esta nueva estrategia, a través, en este caso, de un documento dedicado a las prácticas de las entidades de servicios de inversión para la venta de productos complejos en relación con la normativa MIFID[14].

Este documento intima a entidades, mercados y supervisores a velar por la estricta aplicación de las normas MIFID para la comercialización de productos complejos entre inversores minoristas.

A ese documento inicial de la ESMA, le siguió otro no menos relevante a los fines de este trabajo y que se refería a las buenas prácticas para el diseño, emisión y comercialización de productos es-

13. www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD394.pdf
14. MIFID practices for firms selling complex products. ESMA/2014/146. 7 de Febrero de 2014

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

tructurados, al que ya nos hemos referido anteriormente[15].

Como no podía ser de otro modo, especialmente por la reciente experiencia española a este respecto, nuestra Comisión Nacional de Valores (CNMV) ha publicado una Comunicación que parte de esos mismos principios y anticipa los criterios que aplicará como supervisor en cuanto a las prácticas que deben seguir las empresas de servicios de inversión para la comercialización de productos financieros complejos[16].

De este modo, la Comisión se adhiere a la posición adoptada por ESMA y anticipa a las entidades supervisadas que desarrollará su labor supervisora teniendo en cuenta la opinión de ESMA.

A la espera de la transposición al derecho español de la MIFID II y de su entrada en vigor junto con las disposiciones contenidas en el Reglamento "MIFIR" parece clara la intención de la CNMV de anticipar en lo posible la aplicación efectiva de los nuevos instrumentos de protección del inversor minorista.

15. Vid nota 3
16. Comunicación de la CNMV sobre comercialización de instrumentos financieros complejos. Dirección General de Entidades. 10 de abril de 2014.

En definitiva, a la espera del proceso de transposición de las normas de la MIFID II, las entidades deberán ir adaptando desde ahora mismo su organización interna, procedimientos y políticas internas relacionadas con el diseño y la comercialización de productos de un modo coherente con estas nuevas corrientes regulatorias si no quieren verse expuestos a la acción de los supervisores o a un considerable riesgo legal en este ámbito.

3. El paulatino proceso de extensión de los mecanismos de protección del inversor en la normativa sobre mercados de valores al ámbito bancario. Novedades recientes.

La Comisión Europea ha manifestado desde hace ya tiempo su preocupación por la falta de estandarización entre los instrumentos de protección de los inversores en los distintos ámbitos de la regulación financiera y el riesgo de arbitraje regulatorio en ese ámbito, especialmente en el caso de entidades que como las entidades de crédito tenían la posibilidad de optar por la comercialización de unos u otros productos a través de sus redes de oficinas.

El primer paso en ese sentido se produjo en relación con los productos que, de algún modo, tenían un carácter híbrido a caballo entre los "instrumentos financieros" sometidos a la normativa sobre mercado de

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

valores, los productos bancarios y los seguros, como sucedía en el caso de los llamados productos "preempaquetados" sujetos a la normativa europea conocida por sus siglas en inglés como "PRIIPs", objeto de un Reglamento todavía en tramitación al tiempo de concluir este trabajo[17].

En esta normativa se evidencia la tendencia a superar los "silos regulatorios" anteriormente existentes para la protección del inversor, avanzando en la progresiva armonización de los requerimientos regulatorios en ese ámbito.

El sustrato intelectual de esa tendencia es sencillo: no sería aceptable que productos similares desde el punto de vista de su sentido económico tuvieran una regulación tan diferente, especialmente en cuanto a los mecanismos de información y protección del inversor, que dieran lugar a situaciones de arbitraje regulatorio o, lo que sería aún peor, incentivasen la comercialización de los productos o instrumentos financieros sujetos a una normativa más débil.

No obstante, y como ya se ha anticipado, esta tendencia armonizadora, sin duda bienintencionada y genéricamente positiva, debe reconocer y partir de las diferencias entre unos y otros productos e instrumentos financieros y, sobre todo, en la existencia de instrumentos singulares de protección adecuados para cada caso específico.

Sin duda, uno de los productos que singulariza a las entidades de crédito y hace necesaria la imposición de una exigente regulación de su solvencia, como es el depósito, está sujeto a instrumentos peculiares de protección sujetos a un alto grado de armonización en Europa de la mano de la también recientemente aprobada Directiva 2014/49/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014, relativa a los sistemas de garantía de depósitos.

El preámbulo de esa Directiva dice expresamente que "la función principal de los sistemas de garantía de depósitos consiste en proteger a los depositantes frente a las consecuencias de la insolvencia de una entidad de crédito. Los sistemas de garantía de depósitos deben poder garantizar esta protección de diferentes maneras. Deben utilizarse principalmente para rembolsar a los depositantes con arreglo a la presente Directiva (función de reembolso). Los sistemas de garantía de depósitos deben apoyar también la financiación de la resolución de entidades de crédito con arreglo a la Directiva 2014/59/UE, del Parlamento Europeo y del Consejo".

17. El texto del Reglamento fue objeto de acuerdo definitivo entre los Estados el 10 de noviembre de 2014.

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

No es un caso excepcional. Tradicionalmente en Europa la protección de los consumidores o clientes de productos y servicios estrictamente bancarios ha partido de una regulación específicamente establecida para cada uno de ellos, como evidencia la lista de las normas que nuestro ordenamiento dedica a la protección del cliente bancario[18].

Esta tendencia de proporcionar protección específica al cliente bancario para cada tipología de producto o servicio se ha mantenido en las iniciativas más recientes, como ha sucedido en nuestro caso con la Ley 1/2013, de 14 de mayo, de medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios, reestructuración de deuda y alquiler social o la reciente normativa europea en materia de protección para los consumidores que hubieran celebrado contratos de crédito para la adquisición de bienes inmuebles de uso residencial[19].

Sin embargo, y como hemos anticipado, parece estar surgiendo en el ámbito específicamente bancario una nueva tendencia regulatoria, paralela a la ya comentada respecto de los instrumentos financieros y que, como ella, tiene su origen común en un documento común de las tres nuevas autoridades financieras referido a la vigilancia y gobierno de los procesos de diseño y comercialización de productos financieros[20].

Esta nueva tendencia acaba de reflejarse en el previamente citado[21] documento sometido a consulta públi-

18. Siguiendo el mismo orden que el apartado de la página web del Banco de España dedicado a la regulación bancaria podemos citar las siguientes disposiciones: Ley 2/1994, de 30 de marzo. Subrogación y Modificación de Préstamos Hipotecarios, Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación, Real Decreto-Ley 6/2000, de 23 de junio, de Medidas Urgentes de Intensificación de la Competencia en Mercados de Bienes y Servicios, Circular nº 4/2002, de 25 de junio, del Banco de España. Entidades de crédito. Estadísticas de los tipos de interés que se aplican a los depósitos y a los créditos frente a los hogares y las sociedades no financieras, Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, Orden ECO/734/2004, de 11 de marzo, sobre los departamentos y servicios de atención al cliente y el defensor del cliente de las entidades financieras, Circular nº 2/2005, de 25 de febrero, del Banco de España, sobre ficheros automatizados con datos de carácter personal gestionados por el Banco de España, Anejo I, Ley 22/2007, de 11 de julio, sobre comercialización a distancia de servicios financieros destinados a los consumidores, Ley 41/2007, de 7 de diciembre, por la que se modifica la Ley 2/1981, de 25 de marzo, Ley 2/2009, de 31 de marzo, por la que se regula la contratación con los consumidores de préstamos o créditos hipotecarios y de servicios de intermediación para la celebración de contratos de préstamo o crédito, Ley 16/2009, de 13 de noviembre, de servicios de pago, Circular 1/2010, de 27 de enero, del Banco de España, a entidades de crédito, sobre estadísticas de los tipos de interés que se aplican a los depósitos y a los créditos frente a los hogares y las sociedades no financieras, Real Decreto 712/2010, de 28 de mayo, de régimen jurídico de los servicios de pago y de las entidades de pago, Orden EHA/1608/2010, de 14 de junio, sobre transparencia de las condiciones y requisitos de información aplicables a los servicios de pago, Orden EHA/1718/2010, de 11 de junio, de regulación y control de la publicidad de los servicios y productos bancarios, Circular 6/2010, de 28 de septiembre, del Banco de España, a entidades de crédito y entidades de pago, sobre publicidad de los servicios y productos bancarios, Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. Arts. 29, 31 y DT 5ª, Ley 16/2011, de 24 de junio, de contratos de crédito al consumo, Orden EHA/2899/2011, de 28 de octubre, de transparencia y protección del cliente de servicios bancarios, Real Decreto-ley 6/2012, de 9 de marzo, de medidas urgentes de protección de deudores hipotecarios sin recursos, Circular 5/2012, de 27 de junio, del Banco de España, a entidades de crédito y proveedores de servicios de pago, sobre transparencia de los servicios bancarios y responsabilidad en la concesión de préstamos, Orden ECC/2502/2012, de 16 de noviembre, por la que se regula el procedimiento de presentación de reclamaciones ante los servicios de reclamaciones del Banco de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Ley 1/2013, de 14 de mayo, de medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios, reestructuración de deuda y alquiler social, Real Decreto-ley 6/2013, de 22 de marzo, de protección a los titulares de determinados productos de ahorro e inversión y otras medidas de carácter financiero, Resolución de 10 de abril de 2014, de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, por la que se publica la lista de entidades que han comunicado su adhesión al Código de Buenas Prácticas de medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios, reestructuración de deuda y alquiler social; y la lista de entidades que han comunicado su adhesión voluntaria al Código de Buenas Prácticas para la reestructuración viable de las deudas con garantía hipotecaria.

19. Directiva 2014/17/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de febrero de 2014, sobre los contratos de crédito celebrados con los consumidores para bienes inmuebles de uso residencial y por la que se modifican las Directivas 2008/48/CE y 2013/36/UE y el Reglamento (UE) nº 1093/2010, publicada en DOUE de 28 de febrero de 2014(L60/34) y en el BOE del mismo día.

20. Joint Position on Manufaturer´s Product Oversight and Governance Processes, 28 November 2013, (www.eba.europa.eu/-/eba-eiopa-and-esma-publish-joint-position-on-product-oversight-and-governance-processes)

21. Vid nota 4. Puede consultarse en la página web de EBA citada en la página anterior bajo la referencia: EBA/CP/2014/37

Los efectos regulatorios en la venta de productos financieros a los particulares: novedades recientes

Francisco Uría Fernández
Socio responsable del sector financiero en KPMG

ca por la Autoridad Bancaria Europea el pasado 10 de noviembre de 2014 con el significativo título de *Draft Guidelines on product oversight and governance arrangements for retail banking products.*

Junto con el desarrollo de guías específicas en materia de hipotecas, préstamos personales, tarjetas de débito y crédito, productos de ahorro, servicios de pagos o cuentas corrientes[22], la Autoridad Bancaria Europea considera imprescindible tanto por razones de protección al consumidor como también (y ello nos parece particularmente relevante) por razones prudenciales[23], el establecimiento de cambios estructurales relacionados con la vigilancia y el gobierno de los procesos de diseño y comercialización de productos financieros, incluidos los bancarios.

Esos cambios no afectan solamente a la organización y los procedimientos internos de las entidades en las áreas de cumplimiento normativo o de control interno, sino que llegan mucho más allá implicando a los órganos de administración y dirección en ese rol fundamental de vigilancia o de auténtico "gobierno de los productos". El objetivo de esa nueva organización y funciones sería el de tratar de evitar problemas como los que se han conocido en esta crisis a propósito de los productos e instrumentos financieros diseñados o comercializados por las entidades financieras.

La propuesta se refiere a todas y cada una de las fases de la vida de un producto financiero desde su diseño, la definición de su mercado objetivo, la determinación de los canales de distribución y las pruebas de estrés y el seguimiento al que deberían estar sujetos los nuevos productos incluidas, en su caso, las acciones de remediación que fueran necesarias.

Las entidades de crédito se encuentran, en consecuencia, doblemente afectadas tanto en relación con el diseño de productos financieros como también en su distribución a través de sus redes comerciales y habrán de reflexionar seria y rápidamente sobre su organización, procedimientos y políticas internas en cuanto al diseño y la comercialización de todo tipo de productos y servicios financieros, ya sea en el ámbito estrictamente bancario como en el de los instrumentos y mercados financieros.

Conclusión

Tradicionalmente, la normativa bancaria ha configurado los estándares de protección al cliente a través de

22. El proceso de elaboración de dichas guías y los comentarios y observaciones recibidos desde algunos Estados se describen en las páginas 7 y 8 del documento citado en la nota anterior.
23. A las que no se encuentra ajeno el coste global de las multas y litigios derivados de malas prácticas en el diseño y la comercialización de productos.

disposiciones específicas referidas a productos, instrumentos y servicios concretos.

Sin embargo, y de forma paralela a la evolución que ha venido sufriendo la regulación y la actividad de los supervisores en el ámbito de los mercados de valores se está produciendo un claro cambio de tendencia en la normativa bancaria en virtud de la cual todas las entidades de crédito habrán de revisar su organización, procedimientos y políticas internas, tanto en lo relativo al diseño como a la distribución de productos e instrumentos financieros, al objeto de garantizar un nivel adecuado de control sobre los nuevos productos e instrumentos que pudieran ofrecerse a los clientes.

No se trata solamente de robustecer la protección al consumidor (que obviamente también) sino de complementar la supervisión prudencial de las entidades con aspectos más relacionados con su conducta y que pueden terminar afectando de forma significativa a su estabilidad.

Aunque todavía queda algún tiempo hasta que todas estas nuevas disposiciones y prácticas supervisoras sean una realidad, las entidades de crédito no deberían perder tiempo a la hora de organizarse para esta nueva etapa, llena de exigencias. Si bien ello conllevará costes de todo tipo no debe olvidarse que, al mismo tiempo, un adecuado cumplimiento de estas nuevas prácticas, más allá de la mera adaptación formal, podría conllevar ahorros significativos en materia de responsabilidades frente a supervisores y clientes y facilitar un posicionamiento más adecuado frente a estos últimos con lo que podría tratarse de una inversión finalmente rentable.

Francisco Uría
Socio responsable del sector financiero en KPMG

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza,
Presidente de Analistas Financieros Internacionales (Afi)
Ángel Berges Lobera,
Consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares,
Socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez,
Consultor del área de Banca y Seguros de Afi

"Si bien podríamos pensar que el mayor volumen se traduce en ventajas competitivas significativas y estables, no observamos para el sector bancario español en aquellas variables financieras más relevantes [...] que se produzcan diferencias significativas entre nuestras entidades más pequeñas y aquellas más grandes".

Economías de escala en banca: teoría y evidencias

La teoría bancaria tradicional argumenta que el principal beneficio del tamaño en banca está relacionado con la existencia de economías de escala y de alcance. Las primeras permiten reducir los costes operativos unitarios a medida que aumenta el tamaño, mientras que las economías de alcance se refieren a la mayor posibilidad para las grandes entidades de desarrollar una mayor gama de actividades diversas, manteniendo una escala significativa de cada actividad de forma individual.

Frente a esas afirmaciones, los primeros estudios empíricos sobre economías de escala en banca concluyeron que éstas se encuentran presentes sólo de forma limitada y que se alcanzan con niveles relativamente bajos de activos. Berger et al (1993) pusieron de manifiesto que la curva de costes medios tiene una forma de «U» relativamente aplanada, en la que las entidades de tamaño medio son ligeramente más eficientes que las pequeñas o las grandes. En esta misma línea, posteriormente los estudios de Allen Berger y Loretta Mester[1] mostraron que las economías de escala se agotaban en niveles moderados de activos, en torno a los 10.000 millones de dólares.

Compensando las economías de escala a partir de cierto tamaño, los estudios también han tratado de identificar la influencia de la distorsión derivada del concepto «demasiado grande para caer» (*too big to fail*). Las grandes entidades, percibidas por los mercados como más protegidas que el resto, disfrutarían de una ventaja en la captación de financiación ajena, lo que se traduciría en menores costes financieros.

Andrew Haldane[2] trató de estimar este subsidio implícito demostrando que se encuentra presente en la mayoría de economías de escala que se observan en los grandes bancos. Para evaluar su impacto, trató de eliminar este subsidio incrementando el coste de financiación de estos grandes bancos por el extra al que tendrían que hacer frente si no tuviesen las garantías implícitas, llegando a la conclusión de que, tras este ajuste, las economías de escala desaparecían por completo.

Sin embargo, no hay consenso sobre este punto. En un estudio más reciente, Loretta Mester y Josph Hughes[3] concluyen que las economías de esca-

1. Allen N. Berger y Loretta J. Mester, «Inside the Black Box: What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions?»Journal of Banking and Finance, 21 de julio de 1997, págs. 895–947.

2. Andrew G. Haldane, Bank of England, «On Being the Right Size», discurso en el Institute of Economic Affairs' 22nd Annual Series, The 2012 Beesley Lectures en el Institute of Directors, Pall Mall, 25 de octubre de 2012.
3. Loretta J. Mester y Joseph P. Hughes, «Who Said Large Banks Don't Experience Scale Economies? Evidence from a Risk-Return-Driven Cost Function», Journal of Financial Intermediation, 22, octubre de 2013, págs. 559-585.

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

la existen, incluso teniendo en cuenta el subsidio implícito en las entidades «demasiado grandes para caer». Llegan a tales conclusiones usando modelos de producción más flexibles, que permiten a los responsables diseñar el modelo de negocio bancario más apropiado para una combinación óptima de riesgo/rentabilidad, en lugar de utilizar la pura función de producción que trataría de alcanzar los mínimos costes.

Sus resultados indican que las economías de escala hoy son el resultado de ventajas tecnológicas, tales como la diversificación y la distribución de los costes de información y de otros costes que no aumentan proporcionalmente con el tamaño.

En consecuencia, la búsqueda de economías de escala significativas derivada de los factores tecnológicos así como de las ventajas en costes financieros por ser «demasiado grande para caer», parece haber sido un inductor importante de la reciente preocupación por ganar tamaño de las entidades de crédito. Sin embargo, anticipando el futuro, y teniendo en cuenta los nuevos recargos de capital en periodo transitorio para las entidades sistémicas, parece que las ventajas por ser «demasiado grande para caer» desaparecerán prácticamente, por lo que el único argumento para pretender ganancias de tamaño dependerá de las economías de escala relacionadas con la función de producción así como de la presencia de economías de alcance.

Esto podría ser especialmente relevante ante un nuevo paradigma bancario, en el que la gestión del cliente descansará mucho más en la banca relacional y en las capacidades de procesar información del cliente, interna y externa a la entidad, e incorporarla a dicha relación.

Relaciones entre tamaño y otras variables financieras en el sistema bancario español

A modo de contraste con la evidencia internacional, hemos llevado a cabo un ejercicio de análisis sobre potenciales economías de escala en el sistema bancario español, relacionando el tamaño con las principales variable financieras (costes y rentabilidad, sobre todo) más indicativas de economías de escala y/o de alcance.

Con datos a diciembre de 2013 no encontramos relaciones claras que nos permitan concluir que el tamaño favorece ventajas competitivas en el sector bancario español.

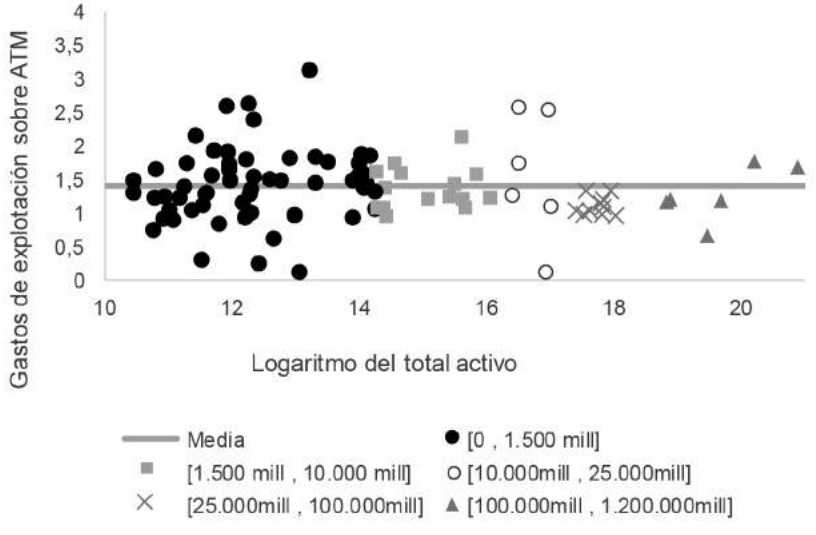
Para identificar si el tamaño favorece dichas ventajas hemos distribuido las entidades españolas exis-

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

tentes a dicha fecha, integradas o no en otros grupos, en cinco horquillas por volumen de activos. Los dos primeros grupos, entidades por debajo de 10.000 millones de euros, incluyen a todas las cooperativas de crédito salvo a Cajamar (en el cuarto grupo) y a Laboral Kutxa (en el tercero). Por otro lado, como hemos puesto de manifiesto en anteriores artículos para esta publicación, hemos utilizado

Gastos de explotación sobre ATM frente a total activo[I]



Fuente: Afi a partir de AEB, CECA y UNACC.
I: para facilitar la comparación para representar el activo utilizamos el logaritmo del activo total.

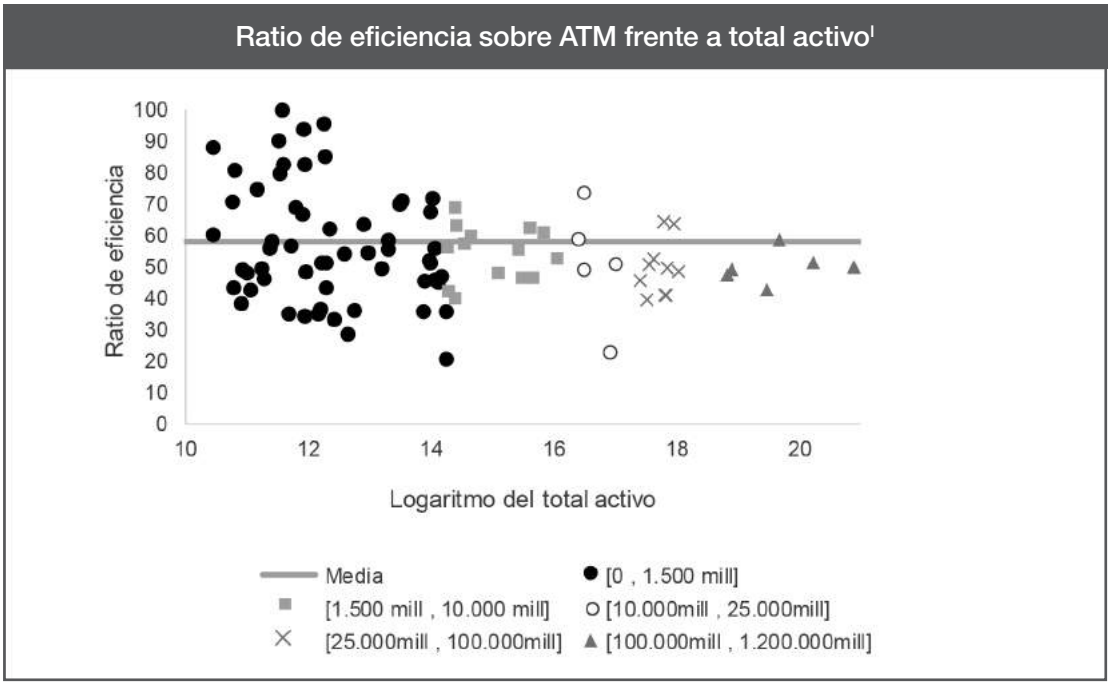
¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

la referencia de 10.000 millones de euros de manera similar a como la utiliza la Reserva Federal estadounidense (FED), que agrupa bajo el concepto de banca de la comunidad (*community banking*) a todos los bancos bajo su supervisión por debajo de 10.000 millones de dólares[4].

4. Dentro del concepto de "community banking" deberían estar las cooperativas estadounidenses no obstante, el regulador y supervisor de las "credit unions" (cooperativas de crédito) no es la FED sino la NCUA (National Credit Union Administration).

Ratio de eficiencia sobre ATM frente a total activo[I]



Fuente: Afi a partir de AEB, CECA y UNACC.
I: para facilitar la comparación para representar el activo utilizamos el logaritmo del activo total.

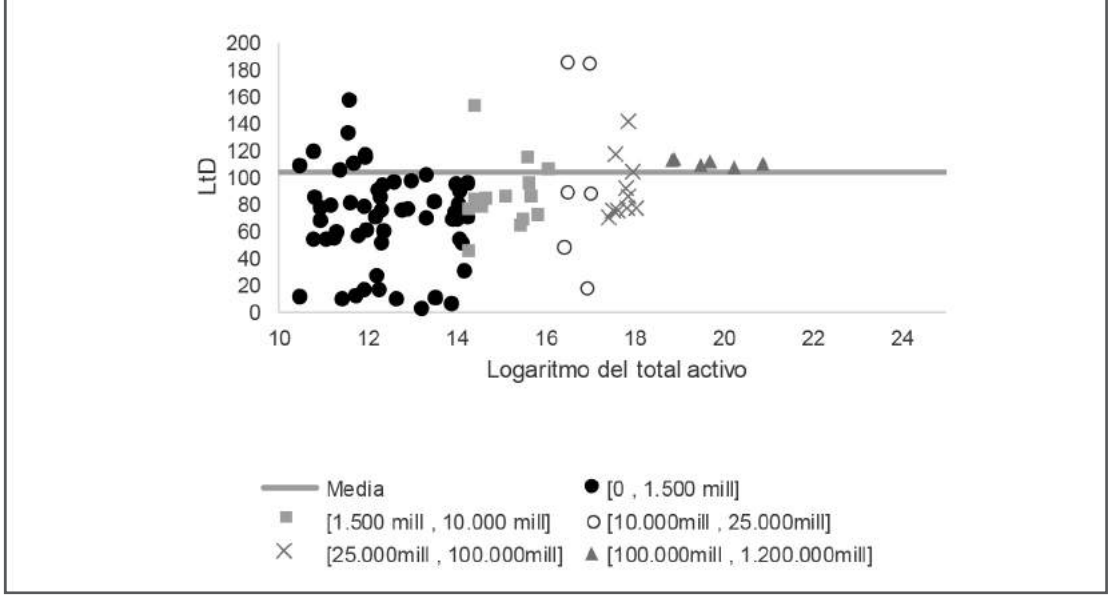
¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

Respecto a la presencia de economías escala, y como se puede observar en los dos gráficos siguientes, el volumen de gastos de explotación o el ratio de eficiencia en el sector bancario español es independiente del volumen de activo.

Si bien la presencia de economías de escala es una de las posibles interpretaciones de los bene-

Liquidez estructural[II] frente a total activo[I]



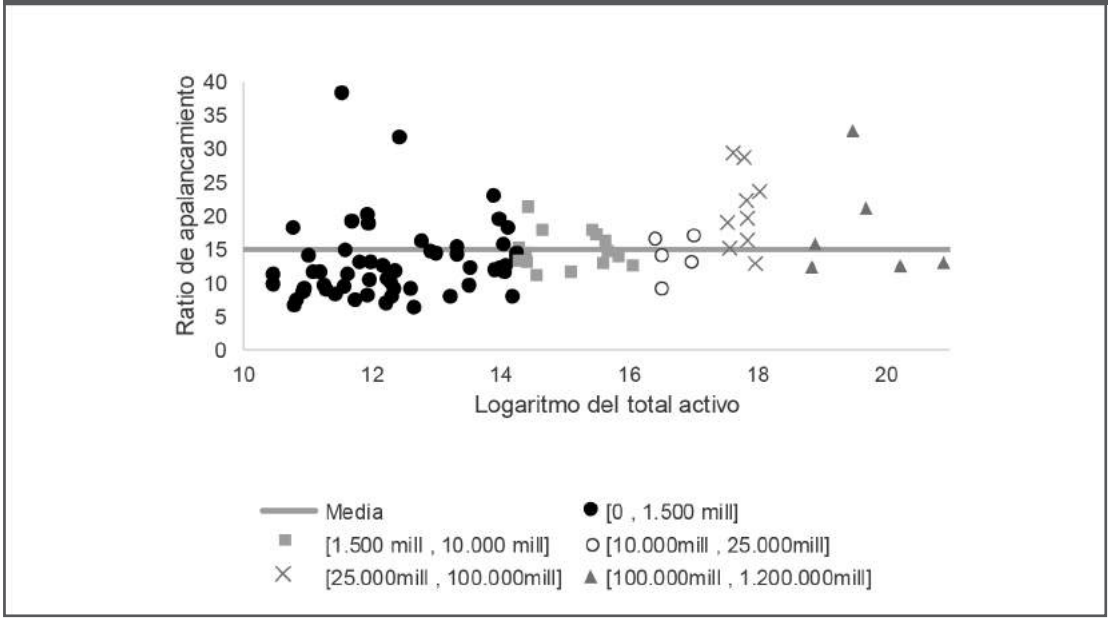
Fuente: Afi a partir de AEB, CECA y UNACC.
I: para facilitar la comparación para representar el activo utilizamos el logaritmo del activo total.
II: por ratio de liquidez estructural (LTD) entendemos la relación entre préstamos ("loan") y depósitos ("deposits").

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

ficios del tamaño, para evaluar la presencia de ventajas competitivas asociadas al mismo también hemos evaluado la relación del tamaño con tres ratios adicionales que consideramos medidas esenciales de competitividad de una entidad de crédito: la liquidez estructural, el apalancamiento y la rentabilidad sobre los recursos propios.

Apalancamiento[III] frente a total activo[I]



Fuente: Afi a partir de AEB, CECA y UNACC.
I: para facilitar la comparación para representar el activo utilizamos el logaritmo del activo total.
III: por apalancamiento entendemos el cociente entre el patrimonio neto y el activo total.

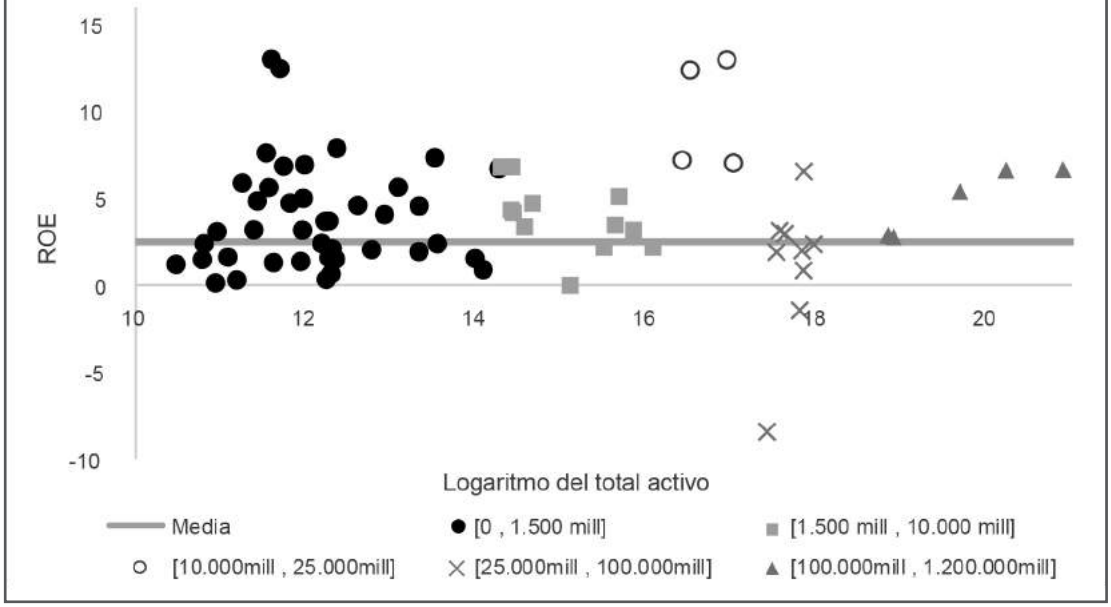
¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

A diferencia de lo observado en los gráficos anteriores, las entidades incluidas en los grupos más pequeños por volumen presentan un ratio de liquidez estructural (LTD) en general más favorable que entidades más grandes.

En el caso del apalancamiento, es decir de volumen de recursos propios por cada euro de activo de la

ROE[IV] frente a total activo[I]

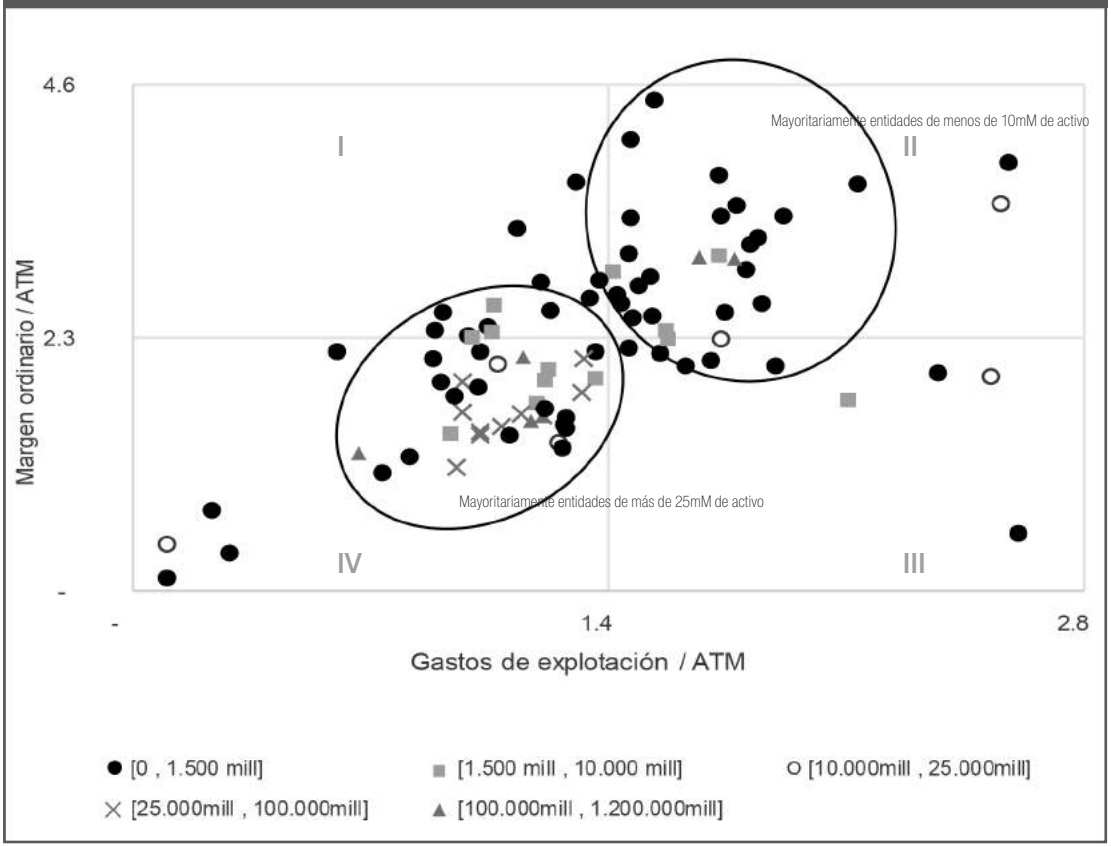


Fuente: Afi a partir de AEB, CECA y UNACC.
I: para facilitar la comparación para representar el activo utilizamos el logaritmo del activo total.
IV: por ROE entendemos el cociente entre el resultado después de impuestos y el volumen de recursos propios sin coste explícito, fundamentalmente capital y reservas.

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

Rentabilidad bruta antes del riesgo[V] frente a modelo productivo[VI]



Fuente: Afi a partir de AEB, CECA y UNACC.
V: por rentabilidad bruta antes del riesgo entendemos el margen ordinario, medido como la suma de margen de intereses y comisiones, sobre el volumen de negocio, medido como el activo total medio.
VI: por modelo productivo entendemos los gastos de explotación, medidos comola suma de gastos de personal, otros gastos de administración y amortizaciones, sobre el volumen de negocio, medido como el activo total medio.

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

entidad, se presentan igualmente niveles similares independientemente del volumen de activo, aunque por el tamaño de la muestra se puede observar que hay más entidades pequeñas con mejores ratios de apalancamiento que entidades grandes o muy grandes.

De la misma forma, en el caso de la rentabilidad sobre los recursos propios no parece existir relación significativa con el tamaño, medido por el volumen de activo. Es cierto que, aunque este año no es el peor de la serie reciente, el ejercicio de 2013 todavía no puede considerarse "de crucero", y en la rentabilidad de dicho año siguen influyendo aspectos como el nivel de saneamientos, los resultados por operaciones financieras y los resultados extraordinarios, presentes de forma desigual entre las entidades.

Finalmente, si ponemos en relación la rentabilidad bruta y sus consecuencias sobre el modelo productivo de la entidad, podemos observar en el gráfico siguiente que la mayor parte de nuestras entidades se ganan la vida antes de incorporar el coste del riesgo ya que se sitúan bastante por encima de la diagonal en la que se iguala margen y gastos de explotación.

Las entidades que integran el sector bancario español se sitúan fundamentalmente en los cuadrantes[5] II y IV, incluso un grupo suficientemente significativo se encuentra en el cuadrante I. En el cuadrante II, integrado fundamentalmente por las entidades más pequeñas (volumen de activo inferior a 10.000 millones de euros), se sitúan aquellas cuya rentabilidad bruta es mayor, reflejando una estrategia de especialización o diferenciación en los que la franquicia local tiene mucho valor; en línea con esta estrategia un modelo productivo más costoso. En el cuadrante IV por su parte, en el que se encuentran fundamentalmente las entidades más grandes (volumen de activo mayor a 25.000 millones de euros), se sitúan aquellas entidades cuyo modelo productivo es más ligero, reflejando una estrategia de liderazgo en costes; en línea con este modelo una rentabilidad bruta a la que se traslada es mayor eficiencia operativa.

En conclusión, si bien podríamos pensar que el mayor volumen se traduce en ventajas competitivas significativas y estables, no observamos para el sector bancario español en aquellas variables financieras más relevantes para una entidad de crédito (eficiencia, liquidez, apalancamiento y rentabili-

5. Los cuatro cuadrantes se han construido a partir de las medias del sector: 2,3% de margen ordinario sobre ATM y 1,4% de gastos de explotación sobre ATM. Por ejemplo, las entidades en el cuadrante I presentarían una rentabilidad bruta superior a la media del sector bancario español, mientras que unos gastos de explotación sobre ATM inferiores a la media. En el cuadrante III esta relación sería la inversa, menor rentabilidad bruta que la media del sector y unos gastos de explotación superiores.

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

dad) que se produzcan diferencias significativas entre nuestras entidades más pequeñas y aquellas más grandes. A partir de los resultados anteriores, podríamos concluir que en el actual modelo de negocio el tamaño no importa, y que aquellos procesos de integración cuyo argumento principal fuera mejorar la competitividad de las entidades participantes por el mero crecimiento no se justifica a la luz de los datos analizados.

El tamaño ante un nuevo enfoque de negocio y de relación con el cliente

La relación entre tamaño y eficiencia o rentabilidad en banca debe ser objeto de un replanteamiento ante un nuevo enfoque de negocio y de relación con el cliente, acelerado por las nuevas tecnologías, y su generalización en las relaciones de los clientes con las entidades financieras, dando lugar al nuevo concepto de *digital banking.*

En este sentido, hay que reconocer que la tecnología ya ha transformado muchas industrias y así entendemos que va a pasar con la industria bancaria, exponiéndola a una competencia mucho más intensa, no solo procedente de las entidades establecidas sino de los nuevos entrantes tanto del propio sector como de fuera del sector bancario (Google, Amazon, Alibaba, Apple…) en un claro movimiento de convergencia industrial.

Entendemos que la tecnología va a cambiar la competencia en banca al menos de dos maneras: habrá más flexibilidad por parte de los clientes para moverse de una entidad a otra, reduciéndose por tanto la lealtad del cliente; la erosión de la lealtad del cliente aumentará el valor de la información «cuantitativa y objetivable» sobre los clientes, en detrimento de la información «cualitativa solo a disposición del gestor», en la que se basó tradicionalmente la banca relacional.

La movilidad de los clientes tiene mucho que ver con la fidelidad y la fidelidad del cliente hacia su entidad, y hay que reconocer que, en el caso de las entidades financieras, esta se encuentra actualmente lejos de su mejor momento. De acuerdo a TNS Global[6], las entidades financieras se encuentran actualmente en sus niveles más bajos de satisfacción y lealtad del cliente, solo por encima de los servicios públicos pero claramente por debajo de industrias como las operadoras móviles, o los supermercados, que son las que se encuentran en la parte más alta del ranking de lealtad del cliente.

6. TNS Global, «Stopping the Itch to Switch—Why Retail Banking Can't Bank on Customer Loyalty», 2013, http://www.tnsglobal.com/other-news/stopping-itch-switch-why-retail-banking-can't-bank-customer-loyalty-part-2.

¿El tamaño importa para hacer banca? El mito de las economías de escala

Emilio Ontiveros Baeza, presidente de Afi
Ángel Berges Lobera, consejero delegado de Afi
Esteban Sánchez Pajares, socio del área de Banca y Seguros de Afi
Pablo Jiménez Sánchez, consultor del área de Banca y Seguros de Afi

La satisfacción y la lealtad del cliente hacia las entidades de crédito son incluso peores entre la población joven (desde los 18 a los 34 años de edad): casi tres de cada cuatro clientes bancarios en dicha franja de edades piensan que no hay diferencia alguna entre las entidades. Y este nicho es más propenso a cambiar de entidad que el cliente bancario medio. De hecho, de acuerdo al mismo estudio, la propensión al cambio es mucho mayor que el abandono real debido tanto a las barreras de salida como al poder del mercado bancario.

En tal entorno, una alteración crucial en la competencia bancaria podría venir de los esfuerzos por facilitar la migración de proveedor bancario. Algunos países, como Australia, Estados Unidos o Reino Unido han empezado a introducir cambios en esta dirección, imponiendo requisitos a las entidades para facilitar más información a los clientes.

Una generalización de las facilidades para cambiar de entidad reduciría la permanencia de los clientes, facilitándoles a otras entidades o a operadores fuera de la industria, captar clientes insatisfechos. Entre estos operadores, el sector de distribución minorista supone la amenaza más inmediata para las entidades tradicionales. La venta al por menor se encuentra entre las industrias con mayor lealtad y satisfacción del cliente y que mejor ha resistido los envites de la recesión, convirtiendo a esta industria en un candidato especialmente apto para beneficiarse de la disminución de la lealtad del cliente bancario.

Algunos de los distribuidores minoristas más grandes y más reconocidos ya están compitiendo en servicios financieros al por menor, tales como tarjetas de crédito y préstamos, y se mueven progresivamente hacia la apertura de cuentas corrientes, tal y como han anunciado que harán por ejemplo Marks & Spencer y Tesco.

Los distribuidores minoristas tradicionales no son la única amenaza. Está también la posibilidad de nuevas entidades con inversiones mínimas en infraestructura y estructuras de coste mucho más flexibles. El británico Metro Bank, lanzado en el 2010, es un claro ejemplo en este sentido. Manejando una plataforma tecnológica (suministrada por Temenos) con una suscripción mensual basada en el número de clientes del negocio, Metro Bank pudo obtener una licencia, instalarse y abrir un pequeño número de sucursales y llevar a cabo servicios bancarios básicos con condiciones extremadamente favorables para los clientes y con una estructura de costes muy ligera y flexible. Un ejemplo bastante similar es Aldermore, también operado sobre una plataforma tecnológica

alquilada y bajo una provisión de producto híbrida (propia y de marca blanca), enfocada sobre todo a pymes, especialmente comercios. Estos son solo dos ejemplos de un modelo que se espera que crezca en todas partes.

Como escribió recientemente el presidente del BBVA, Francisco González[7]: "estos nuevos participantes no cargan con el legado histórico de la banca: sistemas obsoletos y costosas redes de distribución. Por ahora, la mayoría de ellos (PayPal, Square, iZettle, Dwolla, SumUp) son considerados jugadores de nicho. Sin embargo, se expandirán o buscarán alianzas y, con casi toda seguridad, algunos de los grandes nombres del mundo digital, con marcas sólidas y millones o miles de millones de usuarios, entrarán en la contienda".

Para las entidades establecidas, esto representa una amenaza, pero también una oportunidad única de usar herramientas de comunicación digital, gracias a la significativa ventaja que tienen a su disposición, principalmente información sobre transacciones de clientes y hábitos de consumo. Combinando estos datos con información personalizada obtenida de otras fuentes como los medios sociales ("big data"), tienen la oportunidad de proveer un servicio valioso a los clientes cuanto están realizando transacciones. En muy poco tiempo, casi todos las entidades establecidas serán capaces de proveer publicidad a medida y ofertas a los clientes a través del móvil. Y usar esa gran cantidad de información lo que permitirá a los bancos valorar apropiadamente el porcentaje del gasto del cliente, analizar el riesgo... Estas capacidades surgirán y serán de mucha más ayuda a las entidades más grandes: cuantos más datos, mejor.

Probablemente en este nuevo modelo de banca digital, sí podría ser mucho más relevante el tamaño o los acuerdos entre entidades para explotar los beneficios de este nuevo paradigma.

Emilio Ontiveros Baeza
Presidente de Afi

Ángel Berges Lobera
Consejero delegado de Afi

Esteban Sánchez Pajares
Socio del área de Banca y Seguros de Afi

Pablo Jiménez Sánchez
Consultor del área de Banca y Seguros de Afi

7. Francisco González, «Banks Need to Take on Amazon and Google or Die», Financial Times, 12 de marzo de 2013.

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

"Es preciso que las entidades desarrollen plataformas digitales avanzadas que refuercen la banca on-line, la banca móvil y la presencia en las redes sociales y se integren dentro de una verdadera multicanalidad".

El sistema financiero español tendrá que afrontar un nuevo entorno financiero, tras la gran crisis económico-financiera internacional, surgida después del estallido de la burbuja financiera en el año 2008. En este nuevo mercado las condiciones no serán tan benignas como lo eran antes de la crisis. Podemos resumir los principales cambios del entorno financiero en:

1. La economía española no va a volver a crecer a las elevadas tasas de principios de siglo, sino a unos niveles más coherentes con una economía madura, en torno al 1,5-2% anual.

2. Los mercados financieros no volverán a ofrecer una liquidez tan abundante y barata.

3. Existirán cambios de comportamiento de los diferentes agentes implicados: los reguladores-supervisores incrementarán su presión sobre el sistema bancario y los clientes tendrán un comportamiento más en línea con un mercado maduro, donde los particulares no seguirán aumentando su endeudamiento a ritmos tan elevados y las empresas optarán por vías de financiación alternativas.

4. En el marco de integración que proporcionará la Unión Bancaria, todos los agentes tendrán un cariz más internacional.

5. El imparable avance tecnológico ya está provocando un cambio radical en la manera en que las entidades financieras operan y se relacionan con sus clientes.

6. A medio plazo la banca tenderá a ser más minorista, bien por iniciativa propia de las entidades bien como resultado de una regulación mayor con el objetivo de una separación total de las actividades mayoristas y minoristas: Volcker 2010, Vickers 2011; en Europa el Informe Liikanen (2012), así como la normativa de Basilea III.

En el siguiente gráfico -ver página siguiente- podemos observar cómo estos cambios que se están produciendo en la actualidad están definiendo el eje de los nuevos modelos de negocio bancario.

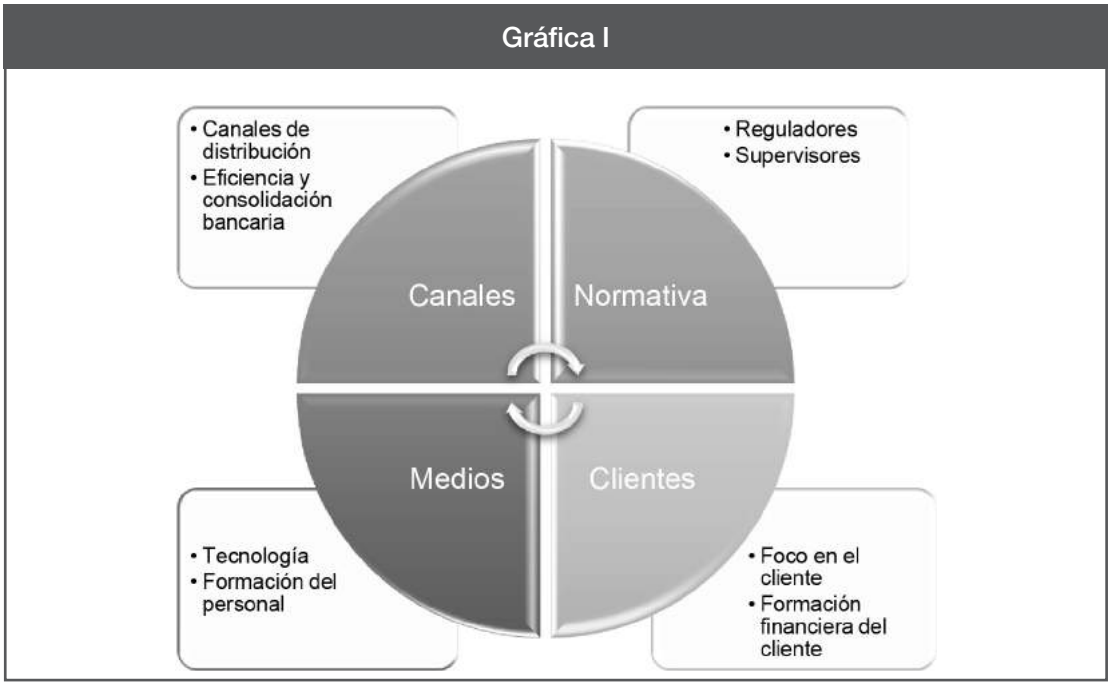
La crisis económico-financiera nos ha puesto delante del espejo y nos ha demostrado que es preciso cambiar la manera de gestionar las entidades. Asimismo, ha puesto de relieve profundas deficiencias en la regulación financiera y ha dejado al descubierto años y años de prácticas irregulares en el mundo bancario. Así, los gobiernos y, sobre todo, los reguladores de todos los países y sectores (fundamentalmente el financiero), han respondido de manera diferente a los acontecimientos que hemos vivido.

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

A nivel internacional, ya en junio de 2012 los jefes de Estado de la Unión Europea decidieron promover la creación de un supervisor bancario único, con el objetivo de mejorar la calidad de la supervisión en la zona euro, promover la integración de los mercados y romper el vínculo negativo que se había creado entre la confianza en las entidades bancarias y las dudas sobre la sostenibilidad de la deuda pública. El Mecanismo de Supervisión Único (MUS) constituye el primer paso hacia la "Unión Bancaria". En el marco del MUS, el Banco de España actuará bajo el principio de cooperación leal con

Gráfica I



El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

el Banco Central Europeo (BCE) y le prestará la asistencia necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Actualmente, la regulación financiera está siendo sometida a una revisión en profundidad, bajo las directrices del G-20 y de su brazo técnico, el Consejo de Estabilidad Financiera (sus siglas en inglés son FSB). Se están incrementando los requerimientos del regulador e impulsando una profunda modificación del marco regulatorio internacional, con los siguientes objetivos:

- Reducir la probabilidad de nuevas crisis en el futuro aumentando la seguridad y solvencia de los bancos y mitigando el contagio entre entidades y el riesgo sistémico (este tipo de riesgo afecta a todo el sistema financiero, dado que el incumplimiento de un participante arroja una cadena de incumplimientos, repercutiendo en la estabilidad de todo el mercado).

- En caso de producirse una crisis, minimizar el coste para el contribuyente.

A raíz de esta revisión de la regulación financiera, han surgido una serie de regulaciones a nivel internacional entre las que podríamos destacar la regulación de Basilea III (con sus mayores requerimientos de capital, en cuanto a niveles y calidad del mismo), Dodd-Frank en Estados Unidos (implica una profunda reforma financiera), o MiFID/MiFID II (que constituye el modelo de protección al inversor y cliente de sí mismo y de la entidad financiera).

Dado que en España partíamos de una posición de menor madurez en materia de gestión de riesgos, en nuestro país se ha reaccionado ante la crisis tratando de equipararse a los reguladores más aventajados en este campo, como pueden ser los países anglosajones o Alemania. Entre las principales novedades de los reguladores en España podemos encontrar el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas de 2011 o la Ley de Economía Sostenible en el año 2011 (se reforzaba la obligación de SCIIF).

Pero es sobre todo a partir del año 2012 cuando los bancos españoles han ido realizando un gran esfuerzo de saneamiento, reestructuración y recapitalización que les ha situado en una posición mucho más favorable para encarar la nueva etapa que significa el Mecanismo Único de Supervisión (MUS).

Con la entrada en vigor de la Unión Bancaria, el Banco Central Europeo (BCE), como nuevo supervisor único y apoyado por los supervisores nacionales (en-

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

tre ellos, el Banco de España), necesitará recopilar una gran cantidad de datos de las entidades financieras para el adecuado desempeño de su labor, que representará un gran reto para la nueva supervisión. La necesidad de contar con una información homogénea de toda la banca europea conllevará la inevitable modificación de las diferentes legislaciones nacionales con el objetivo de unificar la información a presentar al supervisor. Para lograr dicho objetivo, tres de las circulares del Banco de España se verán modificadas: la de normas de información financiera, la de estadísticas de los intereses de los depósitos y créditos de empresas y particulares, y la que regula la información sobre la Central de Información de Riesgos. Estas modificaciones permitirán, por un lado, incorporar los nuevos requerimientos de información estadística y supervisora que el Banco de España debe facilitar al BCE (Banco Central Europeo), y por otro, avanzar en la homogeneización en la elaboración, terminología, definiciones, periodicidad y formatos de los datos a presentar.

Como consecuencia de esta ampliación de requerimientos se verá incrementado considerablemente el volumen de datos a almacenar, tratar y reportar por las entidades que, además, deberán asegurar una coherencia entre los distintos tipos de reportes a realizar ya que los cruces y cuadres de información formarán parte de la actividad de validación del supervisor. Las entidades financieras, por tanto, deberán realizar modificaciones en sus procesos de generación de información para adaptarse a los nuevos requerimientos y plazos exigidos por el regulador. El nuevo panorama regulador es, sin duda, cada vez más exigente, y no sólo en cuanto a la información a reportar.

Asimismo, a los cambios regulatorios que se están encontrando las entidades en el sector financiero, hay que añadir un cambio en las tendencias y comportamientos de los consumidores. Este hecho está provocando que deban adaptarse y cambiar su foco de atención, y pasar de preocuparse por los productos a preocuparse por el cliente. Estas nuevas tendencias, que están directamente relacionadas con la crisis, pueden categorizarse según el motivo que origina esta nueva corriente y que están directamente ligadas con la crisis, como puede ser la globalización, el marco regulatorio y la gestión de riesgos. Otras tendencias están ligadas al nuevo entorno emergente (el cambio demográfico y el cambio de conducta del consumidor) y, por último, otras tienen que ver con la propia evolución del negocio de la banca: la innovación y la tecnología.

En base a estos cambios en las tendencias y comportamientos de los consumidores, las entidades fi-

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

nancieras deberán adaptar su cartera de productos a los cambios demográficos que se están produciendo en la sociedad. En general, los países emergentes tienen poblaciones jóvenes con un poder adquisitivo creciente, lo que les hace consumir productos financieros como depósitos, préstamos o medios de pago. Los países desarrollados, sin embargo, invitan a centrarse en productos de ahorro a largo plazo y ligados a la jubilación. No obstante, en España el ahorro de los clientes tradicionalmente ha ido destinado a la compra de viviendas, en detrimento de los productos de ahorro a largo plazo. Esta tendencia ha cambiado tras la crisis del sector inmobiliario y los ajustes que se están realizando en las prestaciones de jubilación que han provocado un cambio en los flujos de ahorro de los españoles.

Existen muchos factores que influyen en el cambio de comportamiento por parte de los clientes, pero, sin lugar a duda, la irrupción de la era digital ha sido el verdadero catalizador del cambio. La era digital ha producido que el sector financiero haya tenido que adaptar sus procesos, servicios y el modelo de negocio a las nuevas tendencias provocando que, en los últimos tiempos, el cliente haya pasado de ser un actor pasivo a tomar las riendas de la relación con las entidades. Los principales cambios que podemos observar son:

- Un incremento por parte de los clientes de las expectativas que les pueden ofrecer las entidades financieras, ya que los contenidos y posibilidades de interacción en otros sectores ajenos al financiero son mucho más personalizados y están acostumbrándose a esta personalización.

- Los clientes están más y mejor informados gracias al fácil acceso a los datos, a la investigación y a las opiniones de los expertos.

- Debido al alto nivel de exigencia y el gran volumen de información que manejan, así como las múltiples oportunidades que tienen a su alcance, son más propensos a cambios de entidades. La comparación y la compra online son ahora prácticas extendidas y sencillas, lo que les permite tener diversas opciones.

- El cliente espera que se le escuche. Los productos o servicios deben diseñarse contando con su participación.

- Mayor nivel de transparencia por parte de las entidades en todas las tipologías de productos que ofrecen.

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

Por ello, es preciso que las entidades desarrollen plataformas digitales avanzadas que refuercen la banca on-line, la banca móvil y la presencia en las redes sociales y se integren dentro de una verdadera multicanalidad, gestionando los datos de los clientes que les permitan conocer y anticiparse a las tendencias, predilecciones, necesidades, etc. como para poder ofrecer el producto o servicio adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado.

Gráfica II



El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

El nuevo entorno financiero que resulta de la combinación de los distintos cambios regulatorios producidos a raíz de la crisis económico-financiera, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, y de los cambios de hábitos en el consumidor, ha provocado un incremento de los riesgos clásicos de las entidades financieras, como pueden ser los riesgos de crédito o de mercado, y ha hecho emerger otros nuevos, como son el regulatorio, el macroeconómico, el reputacional, el de conducta, el riesgo de ciberseguridad, etc; que van a requerir una mayor especialización por parte del personal supervisor de cada entidad.

En el gráfico adjunto podemos observar los riesgos más destacados dentro del sector financiero:

Dentro de los categorizados como riesgos clásicos en el sector financiero, nos podemos encontrar con:

a. **Riesgo de Mercado:** Es el riesgo asociado a las fluctuaciones de los precios de determinadas variables financieras, distinguiendo, por un lado, el riesgo de tipo de interés (consecuencia de la volatilidad de los tipos de interés) y, por otro lado, el riesgo de cambio (consecuencia de la volatilidad del mercado de divisas).

b. **Riesgo de Crédito:** El riesgo de crédito es consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no asuma sus obligaciones o como consecuencia de posibles rebajas en las calificaciones crediticias por parte de las agencias de rating, lo que altera el diferencial de crédito en los mercados.

c. **Riesgo de Liquidez:** Se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de activos valiosos y de tener la voluntad de vender, y a la falta de profundidad de mercado entendida como la ausencia de suficientes posiciones compradoras y vendedoras para cada nivel de precio.

d. **Riesgo Operativo:** Se entiende como la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, incluyéndose el riesgo legal.

Asimismo, tal y como hemos comentado anteriormente, tanto el cambio del entorno regulatorio como los cambios en los hábitos del consumidor y del negocio financiero en general han hecho surgir nuevos

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

riesgos que hasta la fecha pasaban prácticamente desapercibidos. Son los llamados riesgos emergentes, tales como:

e. Riesgos Macroeconómicos: Son aquellos riesgos completamente exógenos a las entidades, pero que inciden cada vez más en su cuenta de resultados. Además, en el contexto actual, las variables macroeconómicas cambian más rápido y están más interconectadas.

f. Riesgo Reputacional: Puede definirse como la posibilidad de pérdidas derivada de una percepción y opinión negativa de los principales stakeholders o grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, y sociedad) sobre la organización. Para cualquier Entidad, es prioritaria su gestión mediante sistemas de identificación, evaluación y control de los diferentes eventos que puedan afectar negativamente a la imagen y valor de la empresa. La clave de mitigación está en la identificación temprana, la valoración y la gestión permanente de aquellos aspectos que pueden ser focos de amenaza para la reputación de la entidad.

g. Riesgo de Conducta: Se deriva de las decisiones de negocio que se toman y las conductas que se muestran en cada etapa del ciclo del producto y que pueden causar un perjuicio o un mal resultado para los clientes. La importancia de este riesgo está incrementando exponencialmente, hasta el punto que el Banco de España, en junio de 2014, anunció la creación de una nueva División de Supervisión de Conducta de Mercado y Reclamaciones. Esta División surge como respuesta natural de reguladores y supervisores ante las malas prácticas realizadas durante la crisis por buena parte del sector financiero con sus clientes, al estar más centrados en vender sus productos que en satisfacer las necesidades de éstos. Para poder cumplir con los requisitos actuales y futuros en materia de riesgo de conducta, las entidades necesitarán:

- Un adecuado impulso por parte de la Alta Dirección para implementar el cambio cultural mencionado (“tone at the top”o “commitment at the top”).
- Incorporar el riesgo de conducta al marco corporativo de gestión de riesgos y alinearlo con el apetito de riesgo de la entidad.
- Controles y sistemas cada vez más robustos.
- Empleados con conocimientos y habilidades adecuadas, así como con buen juicio profesional.

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

Este riesgo, en unos momentos como los actuales con unos tipos de interés de los productos de pasivo tradicionales bajos, un mercado de valores volátil y un mercado inmobiliario sin mayores atractivos, sigue siendo elevado, pese a las recientes malas experiencias vividas en el sector, si se conjunta el interés de los clientes minoristas en obtener mayores rentabilidades por sus ahorros y la necesidad de las entidades y de sus gestores de retener a los clientes y de ofrecerles productos con mayores rentabilidades y mayores márgenes, normalmente a expensas de incurrir en un mayor nivel de riesgo, no siempre conocido y adecuado para el cliente.

h. Riesgos de Ciberseguridad: cada vez son más relevantes debido al creciente uso por parte de los clientes, de canales distintos a los de la oficina tradicional, como por ejemplo internet o los dispositivos móviles. La aprobación el pasado 13 de marzo de 2014 de la propuesta de Directiva NIS supone el primer intento serio de la Union Europea para hacer frente al reto de la ciberseguridad. Su aprobación, prevista para finales de 2014 o principios de 2015, supondrá una serie de obligaciones muy relevantes, tanto para los Estados miembros como para los principales agentes económicos. El objetivo de dicha Directiva es obligar a los Estados miembros a estar más preparados en cuanto a la garantía de seguridad de sus redes y de la información contenida en estas. En España, la aprobación de la nueva Estrategia de Seguridad Nacional y la Estrategia de Ciberseguridad Nacional en el año 2013 han supuesto un avance en este ámbito de la seguridad en el ciberespacio, dentro de un entorno global.

Este riesgo incrementa también por la importante gestión de información de las entidades necesaria para el conocimiento real de sus clientes y del mercado, de su operativa, tendencias, conductas, necesidades, etc. para adaptar su oferta de productos y servicios, pero que puede convertir en mucho más relevante cualquier fallo o debilidad en la seguridad de la información por el volumen de información que puede verse afectada y su nivel de criticidad, tanto para las entidades como para los clientes.

i. Riesgos Regulatorios: Los requerimientos de solvencia (requerimientos de la entidad sobre la calidad y planificación del capital e inversión), la regulación contable aplicable, así como la necesidad de cumplimiento en las diversas normativas aplicables al sector (MiFID, Prevención de blanqueo de capitales y financiación del terro-

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

rismo, FATCA, Protección de datos personales, Código penal, Abuso de mercado, Conflicto de intereses, Operaciones vinculadas, Código de conducta y Mercado de valores, etc.) y el riesgo legal, económico, reputacional y de negocio que su incumplimiento puede suponer, son unos de los factores y tipologías de riesgos que más preocupan en la actualidad al sector financiero.

La reputación del sector financiero, como hemos podido comprobar, ha quedado gravemente dañada por el impacto de la crisis económico-financiera, generando una latente pérdida de confianza entre inversores, debida, en gran parte, a las malas prácticas comerciales y a los rescates bancarios necesarios a nivel mundial. En este contexto, la sociedad está demandando a las instituciones financieras más responsabilidad, mejor gobernanza y una mayor transparencia, donde integren en su gestión, de manera transversal, los principios de la responsabilidad social y la transparencia, y que sean impulsados desde la alta dirección, para poder recuperar su confianza en los bancos.

Los nuevos riesgos detallados anteriormente requieren, inevitablemente, de nuevos modelos de gestión de los mismos por parte de las entidades. El responsable de la gestión de riesgos debe asesorar al negocio en todos aquellos aspectos relevantes que puedan suponer un riesgo para la consecución de los objetivos de negocio, tanto en el día a día como en el diseño y planificación estratégica u otros proyectos críticos para la compañía. Para ello, los principales cambios que deberán producirse en las entidades para mejorar sus sistemas de gestión de riesgos serán:

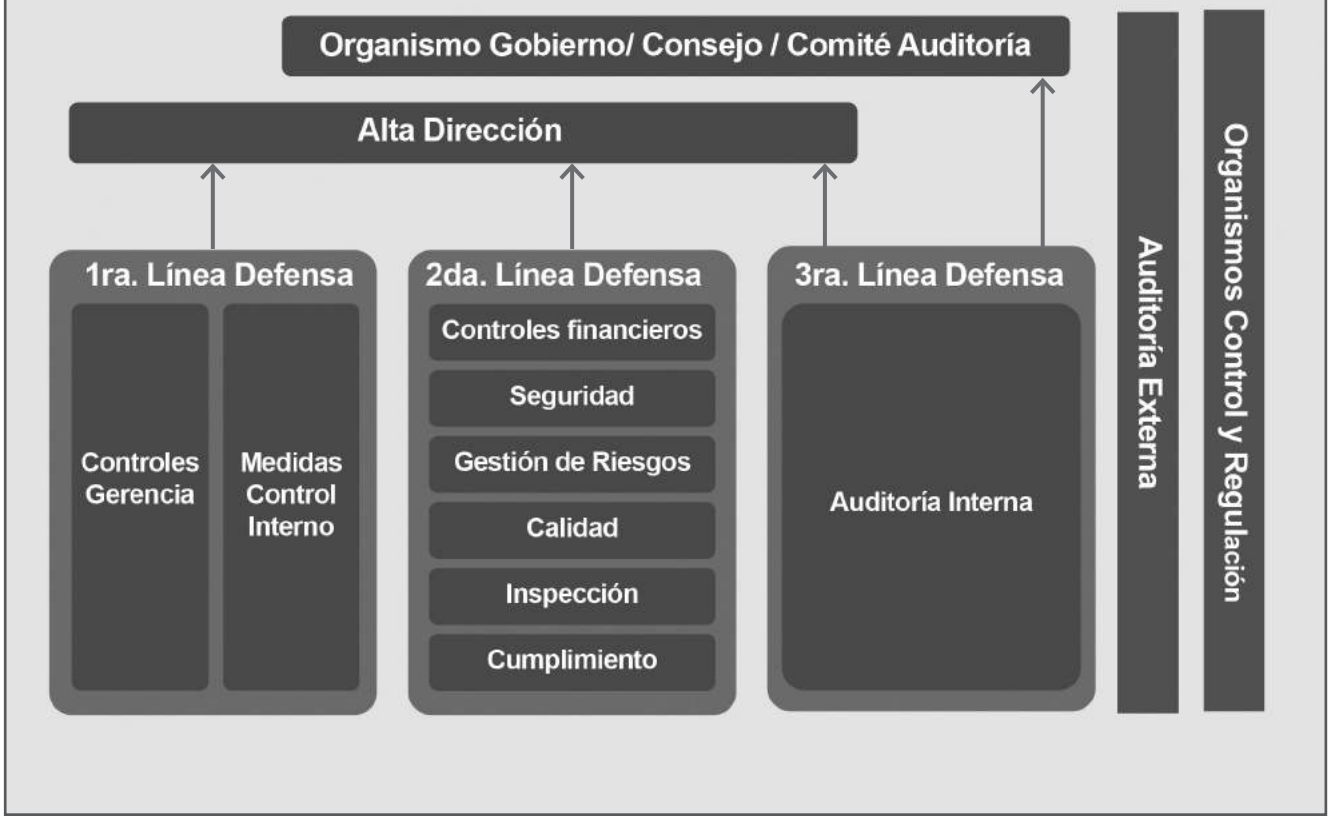
- Crear una cultura de concienciación sobre los riesgos, convirtiendo la gestión de riesgos en una prioridad en todos los niveles de la entidad.
- Mejorar los procesos para identificar y monitorizar los riesgos de forma continua, incluyendo aquellos no tradicionales.
- Realizar más auditorias no financieras para asegurarse de que se están abordando las amenazas emergentes.
- Integrar la gestión de riesgos en la estrategia de negocio, asegurándose de que el riesgo es un factor en todas las decisiones críticas de una compañía.

Para poder recuperar la confianza entre los clientes e inversores en Europa, la Comisión Europea, el

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

Esquema de tres líneas de defensa



El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

ESMA (European Securities and Markets Authority) y el Banco Central Europeo siguen tejiendo los hilos para conseguir una estructura financiera sin fisuras basada en una gestión integral según Governance, Risk y Compliance (GRC). En este nuevo contexto, el modelo de las tres líneas de defensa adquiere cada vez una mayor importancia. En este modelo, creado por el European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), se hace una distinción entre los tres grupos (o líneas) que participan en la gestión de los riesgos: las áreas que son propietarias y gestoras de los riesgos, las áreas que monitorizan los riesgos y, por último, las áreas que proporcionan un aseguramiento independiente. Se puede observar la estructura del modelo en el siguiente esquema:

Asimismo, tras este nuevo enfoque y con el elevado incremento que están teniendo los riesgos regulatorios, cabe destacar la figura del Compliance Officer o responsable de Cumplimiento, que se está erigiendo en una pieza clave e indiscutible para ofrecer asesoramiento con un enfoque basado en el riesgo, a fin de desarrollar los procedimientos de control adecuados para garantizar el cumplimiento normativo y convertirse en salvaguarda de la reputación corporativa. A estas tareas se une el rol como interlocutor directo de supervisores y reguladores. Por todo ello, los integrantes de los departamentos de Cumplimiento Normativo necesitarán estudiar, analizar e interpretar correctamente el tsunami normativo que está entrando en vigor y que impactará en los procesos y procedimientos de control de las entidades financieras.

Por otra parte, la crisis financiera puso de manifiesto las limitaciones y deficiencias existentes en el gobierno corporativo de no pocas entidades de crédito que, en alguna medida, pudieron facilitar la asunción excesiva de riesgos. Específicamente, se constató que la composición del consejo, su organización y funcionamiento, su relación con las funciones relacionadas con la gestión del riesgo y su control e, incluso, el modo en que administradores y directivos eran retribuidos, podían alterar el perfil de riesgo de una entidad de crédito.

Estas limitaciones, particularmente evidentes en el caso de un buen número de cajas de ahorros (hoy desaparecidas), cuyos órganos de gobierno no velaron por una gestión más prudente del riesgo, han provocado una respuesta decidida de la regulación financiera internacional, manifestada en los comunicados sucesivos del G-20, los acuerdos de Basilea III, y los estándares de gobierno corporativo de las entidades de crédito, sucesivamente publicados por el Comité

El concepto de riesgo en el nuevo entorno financiero

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

de Supervisión Bancaria de Basilea y finalmente plasmados en el paquete CRD IV que ha incorporado al derecho europeo esos acuerdos internacionales.

Como culminación a este proceso, se ha aprobado la nueva Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las entidades de crédito (LOSS), que dedica a esta cuestión un capítulo titulado "gobierno corporativo y política de remuneraciones". La esencia de esta normativa es convertir al Consejo de Administración del banco en "responsable" (en todas las acepciones, positivas y negativas, del término) de la existencia de "un sistema de gobierno corporativo que garantice una gestión sana y prudente de la entidad, y que incluya el adecuado reparto de funciones en la organización y prevención de conflictos de interés". Para ello, la ley obliga a los bancos a establecer canales eficaces de información al Consejo de Administración sobre las políticas de gestión de riesgos de la entidad y todos los riesgos a los que ésta se enfrenta. Para poder llevar a cabo de forma eficiente este cometido, el consejo necesitará:

- Una composición adecuada para cumplir con estas funciones, en términos de formación.

- La gestión de riesgos deberá ser realmente eficaz, encomendada a una unidad u órgano específico, independiente de las funciones operativas y que tenga la autoridad, rango y recursos suficientes, así como el oportuno acceso al Consejo de Administración.

- El Consejo de Administración deberá estar preparado para una exposición más directa frente al supervisor bancario, con el que será cada vez más habitual la interacción directa y no a través de líneas ejecutivas.

En la circular 1/2014 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ya se establece una estructura de control basada en tres pilares: Cumplimiento Normativo, Gestión de Riesgos y Auditoría Interna, aplicable a las entidades que prestan servicios de inversión.

En el futuro próximo será importante para las entidades una focalización no solo al CÓMO se gestionan y controlan los riesgos, sino también y de forma muy importante al QUÉ riesgos deben controlarse, ya que la experiencia nos ha demostrado que una focalización adecuada y anticipación, si cabe, a los riesgos que deben gestionarse y controlarse en todo momento en base a la evolución de los negocios, mercados, productos y clientes son básicos para cubrir y minimizar aquellos

riesgos que realmente pueden afectar de forma negativa a la consecución de los objetivos de las entidades financieras.

Enric Doménech Rey
Socio de BDO Risk Advisory Services

Impacto de la regulación sobre la banca cooperativa

Hervé Guider
Director general de la
Asociación Europea de Banca Cooperativa (EACB)

"La banca cooperativa es un actor clave y un activo dentro de la diversidad de la industria bancaria. La diversidad fomenta la estabilidad y la competitividad, lo cual es, in fine, algo positivo para el conjunto de actores económicos tales como inversores, ahorradores y prestatarios".

La crisis financiera ha cambiado profundamente el marco regulatorio en el que opera la banca cooperativa en Europa. A estos cambios hay que añadir el nacimiento, el pasado 4 de noviembre, de la Unión bancaria, que supuso la puesta en funcionamiento de un mecanismo de supervisión y un sistema de resolución únicos. De esta manera, la banca europea está a partir de ahora sometida al siguiente tríptico: un marco regulatorio único, un supervisor único, un mecanismo de resolución único. Este nuevo marco, que también afecta a la banca cooperativa, se ve completado por recomendaciones sobre la forma de llevar a cabo el negocio con prescripciones en materia de gobernanza. Por último, la banca minorista se ve también confrontada a las nuevas exigencias en materia de venta de productos financieros. De esta manera, ¿podemos considerar que la banca cooperativa deberá adaptarse a estas nuevas exigencias, o bien verse obligada a modificar su modelo de negocio hacia formas de organización integradas o consolidadas?

Una regulación compleja e inhibitoria

Europa ha decidido adoptar el Acuerdo de Basilea (Basilea III) y transponer, a través de una Regulación y de una Directiva, el conjunto de recomendaciones en materia prudencial dirigidas inicialmente a los bancos activos a nivel internacional y a menudo considerados como sistémicos, teniendo en cuenta su tamaño y perfil de riesgo. Ahora bien, los 7.000 bancos presentes en Europa están obligados, desde enero de este año, a estar en conformidad con Basilea III, especialmente en lo que respecta el nivel de capital, la calidad de este capital y, en unos meses, también tendrán que respetar una nueva ratio de liquidez. De no haber sido por los esfuerzos llevados a cabo por la EACB para explicar y convencer a las autoridades europeas, es muy probable que las especificidades de la banca cooperativa hubiesen sido ignoradas por el legislador. Lo mismo atañe a la consideración de las partes sociales como núcleo principal del capital (*Core Tier 1 Capital*). Del mismo modo, esperamos el mismo éxito en lo que respecta a la definición de las ratios de liquidez y de apalancamiento. Si bien podemos estar satisfechos, debemos ser conscientes de los efectos para la banca cooperativa.

En primer lugar, a los bancos cooperativos no les queda otra elección que ser competitivos en su gestión y eficaces en el control de riesgos. El medio más seguro y menos costoso es la obtención de un nivel suficiente de beneficios, que serán destinados a las reservas para consolidar los fondos propios. La proporción entre beneficio y riesgo es contraria a los ideales cooperativos, según los cuales el beneficio es un medio y no un objetivo, y la política de riesgos

Impacto de la regulación sobre la banca cooperativa

Hervé Guider
Director general de la EACB

a menudo muy conservadora. La toma de riesgos para obtener una alta rentabilidad no es una opción. De este modo, la banca cooperativa se ve obligada a llevar una gestión muy rigurosa para reducir los costes en un contexto de descenso del margen de intermediación. Ello supone un reto para un gran número de bancos cooperativos que cuentan con una red de más de 60.000 sucursales.

¿La competitividad, que es una condición *sine qua non,* debe perseguirse en detrimento de la proximidad y, de manera más amplia, de la presencia física en las regiones? Las organizaciones internacionales (FMI) y los reguladores desatienden muy a menudo este parámetro en sus análisis de una situación bancaria concreta. Los bancos cooperativos, que son bancos privados, son actores clave en la ordenación territorial. Los cambios regulatorios pueden cuestionar esta participación.

La complejidad de la regulación implica un aumento considerable del coste de la conformidad (*compliance cost*) para un banco de tamaño medio. El coste de la conformidad es un coste fijo que se traduce, por ejemplo, en la contratación de un experto en un banco local. Se trata de una inversión a menudo onerosa, que sin embargo no conlleva la expectativa de una ganancia como sería en el caso de la contratación de un agente comercial para desarrollar el negocio. Del mismo modo, la respuesta a las exigencias cuantitativas y cualitativas de los supervisores en el ejercicio de su supervisión, como en el caso de las pruebas de resistencia (*stress tests*), obligan a invertir en programas de contabilidad cada vez más sofisticados y a crear bases de datos cada vez más detalladas. Todo ello conlleva un gran aumento del coste del tratamiento de la información, y ello sin ninguna mejora en la calidad del servicio a la clientela.

Por último, también las condiciones de venta de productos financieros se encuentran en transformación. Los empleados comerciales se ven sometidos a nuevas obligaciones en materia de formación. ¿Qué ocurre si los empleados de un banco local no disponen de las cualificaciones exigidas por el legislador para vender un crédito inmobiliario o un seguro? ¿Es necesario reducir la oferta comercial y no responder así a la demanda de la clientela y de los miembros?

El efecto acumulado de la regulación en un contexto de deflación y depresión económica es un factor inhibitorio y penalizador. La regulación tiene un impacto sobre el modelo de negocio que va más allá de la manera de financiar la economía. El debate sobre la titularización ilustra esta tendencia a recurrir a la financiación a través del mercado antes que una financia-

Impacto de la regulación sobre la banca cooperativa

Hervé Guider
Director general de la EACB

ción asegurada por la banca minorista, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas. ¿Hemos de sorprendernos ante algunos que consideran que en Europa hay demasiados bancos, es decir, demasiados bancos pequeños y medianos? ¿Es razonable fomentar e incitar la consolidación de la industria bancaria europea a través de la regulación? ¿Es deseable reducir el número de bancos, de los cuáles la mitad son bancos cooperativos?

Conservar la diversidad y las especificidades del modelo de intermediación cooperativo

Toda empresa está sometida a los riesgos del mercado y las malas elecciones estratégicas la pondrán en dificultades o, en un caso extremo, incluso en liquidación. El estatuto cooperativo no inmuniza contra los errores, pero puede limitar su aparición y limitar sus consecuencias. ¿Por qué y cómo?

En primer lugar, ¡la banca cooperativa pertenece a sus clientes! La parte social es un título de propiedad que otorga un derecho de voto según el principio «una persona, un voto». De ello se deriva un mecanismo de gobernanza original con un control de la gestión por parte de los miembros elegidos. Ello es un seguro contra la mala gestión. Además, esta gobernanza democrática evita cualquier conflicto de intereses que podrían darse en otras empresas constituidas como sociedades anónimas. En un banco cooperativo, ningún miembro posee una minoría de bloqueo o un poder mayoritario en función del capital que posea.

El derecho cooperativo deja poco margen de maniobra en lo que respecta a la distribución de resultados. Una gran parte de los beneficios después de impuestos conseguidos por la banca cooperativa se transfiere directamente a las reservas. Tan sólo una pequeña parte se destina a la remuneración del capital a través de la distribución de un dividendo que, en muchos países, está limitado. Esta acumulación de los beneficios en las reservas permite la constitución casi mecánica de las reservas de capital (*capital buffers*), que son útiles para la absorción de choques y necesaria para reforzar la solvencia de banco.

La estrecha relación miembro-cliente favorece una relación de confianza y de estabilidad en la banca cooperativa. En efecto, el *bank run* o retirada masiva de activos del banco puede en teoría producirse como en cualquier otro banco. Sin embargo, según las estadísticas el miembro-cliente del banco cooperativo es fiel y está involucrado en su banco. De ello se deriva una financiación estable o *funding*, limitándose así el riesgo de falta de liquidez que algunos bancos experimentaron tras la caída de Lehman Brothers.

Impacto de la regulación sobre la banca cooperativa

Hervé Guider
Director general de la EACB

Esta estabilidad garantiza, además, una política de distribución de créditos estable y duradera. Esto es un punto fuerte para las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, algunas redes cooperativas han puesto en marcha mecanismos para la gestión de la falta de liquidez entre los bancos locales y el órgano central de la red cooperativa. Esta organización, que es reconocida por el legislador europeo, permite reducir la dependencia del mercado interbancario. Ello refuerza la liquidez de la red y actúa como estabilizador en caso de crisis de liquidez en el mercado.

La solidez de los grupos bancarios cooperativos se asienta también sobre los sistemas de protección institucional. Un ejemplo es el sistema establecido en Alemania, que permite hacer frente a todas las dificultades financieras de una entidad recurriendo a un fondo de ayuda o de protección alimentado por el conjunto de entidades afiliadas. Este sistema está reconocido en la legislación (Art. 113(7) de la CRR). Otro tipo de organización es aquel en el que los bancos cooperativos locales o regionales tienen una relación filial-madre con el órgano central, que tiene un alto nivel de control. Si bien los bancos locales y regionales conservan la propiedad y el control político de la institución central, estos han transmitido ciertos poderes de control al establecimiento central para garantizar la supervisión. Esta organización se encuentra tipificada en la regulación europea (Art . 113 dela CRR). Este es el modelo que aplican Crédit Agricole, Crédit Mutuel y BPCE (Francia) y Credito Agricola (Portugal). Por último, otro modelo con un alto nivel de integración es el definido en el Art. 10 de la CRR, al que suele referirse como «modelo Rabobank». Al mismo tiempo que conserva la estructura de base que acabamos de describir, diferentes mecanismos aseguran un nivel de integración económica que permite considerar a la institución central y a los bancos locales y regionales como un único banco. Por ello, el supervisor se centra únicamente en el nivel consolidado.

La banca cooperativa es un actor clave y un activo dentro de la diversidad de la industria bancaria. La diversidad fomenta la estabilidad y la competitividad, lo cual es, *in fine*, algo positivo para el conjunto de actores económicos tales como inversores, ahorradores y prestatarios.

La hoja de ruta de la banca cooperativa

Con motivo de la puesta en marcha de una nueva Comisión europea y de un nuevo Parlamento europeo, la EACB publicó una hoja de ruta con diez puntos sobre las expectativas de la banca cooperativa en materia de regulación:

Impacto de la regulación sobre la banca cooperativa

Hervé Guider
Director general de la EACB

- La estricta alineación del marco regulatorio de la UE con el conjunto de recomendaciones decididas por el Comité de Basilea sin tener en cuenta las especificidades de la banca minorista y tomando como referencia un enfoque único (*one-size-fits-all*) no es posible.

- Las reformas y la nueva regulación deberían incluir más medidas transitorias bien diseñadas, de tal modo que se minimicen los efectos sobre la economía real y los usuarios finales, tales como pymes y consumidores.

- La adopción de reglas rígidas y estándares técnicos vinculantes en relación con el principio de la «máxima armonización» no es óptima. La banca cooperativa prefiere un enfoque pragmático con una flexibilidad adecuada para alojar la diversidad de la industria bancaria.

- La creciente complejidad del actual paisaje regulatorio y la acumulación de nueva legislación conducen a costes de puesta en marcha y conformidad que resultan desproporcionados para la pequeña y mediana banca cooperativa. Estos costes han de tener en cuenta el tamaño de las instituciones y sus recursos humanos e informáticos.

- En el marco de las pruebas de resistencia y la puesta en marcha de Mecanismo Único de Supervisión, la exigencia de requisitos contables más detallados y frecuentes debería realizarse una vez que se haya demostrado que (1) la información requerida no puede generarse bajo el marco actual y (2) los beneficios de exigir dichos requisitos son mayores que los costes asociados.

- Para la mayoría de los grupos bancarios cooperativos, nuevas restricciones a la circulación de capitales y liquidez entre el órgano central y las entidades afiliadas a nivel local y regional podrían tener un gran impacto en las estructuras existentes.

- La banca cooperativa debe mantener la ventaja de su sólido y fuerte Mecanismo de Protección Institucional en el contexto del Mecanismo Único de Resolución.

- La protección del consumidor es un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes – la banca minorista y el consumidor. La sobrecarga de información y un comportamiento excesivamente burocrático deberían ser la excepción que confirma la regla.

- Centrarse demasiado en *pricing* no responde a los valores que la banca cooperativa puede ofrecer a los consumidores, tales como proximidad, educación y un enfoque individualizado y personalizado.

- La banca cooperativa no pide ser exenta de disposiciones, sino que sus especificidades sean plenamente reconocidas en la legislación, de acuerdo con el Art. 48 del Tratado.

Conclusión

La contribución de la banca cooperativa a la estabilidad del sistema bancario está comprobada. La necesidad de preservar la diversidad de los modelos de banca y el reconocimiento del modelo cooperativo como pilar de dicha diversidad son evidentes. La confianza que 60 millones de miembros y 200 millones de clientes ponen en la banca cooperativa a través de Europa es un hecho. El servicio por delante del beneficio es una respuesta a las necesidades y a las expectativas de los ciudadanos europeos.

Los reguladores y los legisladores no deberían cuestionar la realidad de la banca cooperativa , y a ellos les pido que sigan las recomendaciones que el 1 de mayo de 2014 hizo la nueva presidenta de la Reserva Federal estadounidense, Jean Yellen : "Creo que un sistema financiero saludable se asienta en instituciones de diferente tamaño que realizan una variedad de funciones y que responden a diferentes necesidades. Un asunto recurrente es la preocupación con la carga regulatoria. La crisis financiera ha impulsado cambios significantes a la regulación, y la Reserva Federal, que entiende esta preocupación, aspira a reducir la carga regulatoria para todas las instituciones. Al mismo tiempo, estamos tomando un nuevo enfoque sobre cómo supervisar los bancos locales, de manera que esta supervisión sea más inteligente, más ágil y más efectiva. Por ello sabemos que un enfoque único (*one-size-fits-all*) no es apropiado para la supervisión. En estos últimos años, hemos adoptado una serie de acciones para personalizar los objetivos de la supervisión al tamaño y a la complejidad de las organizaciones bancarias que supervisamos".

Hervé Guider
Director general de la EACB

Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?

Pedro García Romera
Presidente de la
Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Unacc)

"El elogio debilita. No podemos dejarnos llevar por la autocomplacencia del trabajo bien hecho, [...] sobre todo, en un momento tan cambiante como el actual, con una regulación muy exigente y con un mercado cada día más global que permite la entrada de nuevos competidores".

Esencia. Del latín essentia, que a su vez proviene del infinitivo ser, existir. En un momento en el que todo el mundo se plantea el modelo de negocio de las entidades de crédito y en el que se han desarrollado sofisticados análisis sobre hacia dónde tiene que tender el sector financiero, me pregunto, ¿cuál es la esencia del modelo?

Si algo ha dejado claro esta crisis es que el modelo de negocio que hacían algunas entidades de crédito no era la esencia, ya que crecieron rápidamente durante los años del boom, con escasez de capital de alta calidad, con alto riesgo, exceso de apalancamiento, poca diversificación y elevada dependencia de la financiación mayorista. Esta expansión, muy jugosa en los años previos a la crisis, fue favorecida por una tendencia a la desregulación, que descansaba principalmente en modelos de autoevaluación del riesgo.

Es evidente que esta situación no funcionó y ha sido la causante de los excesos de la crisis y de la creación de una parte del sector financiero sin control. La consecuencia directa ha sido un cambio radical en la nueva regulación, que ha buscado dar un giro de 180 grados a esta realidad. Así, han nacido normativas tan exigentes como Basilea III, la nueva Unión Bancaria -basada en tres pilares: Mecanismo Único de Supervisión, Mecanismo Único de Resolución y Fondo de Garantía de Depósitos- y las propuestas de separación entre la banca de inversión y la minorista -como se proponía en la Glass-Steagall, ley Volcker, Vickers o Liikanen-, entre otras muchas novedades legislativas tanto internacionales como nacionales.

Este tsunami regulatorio ha tenido un impacto importante en todos los ámbitos de las entidades de crédito, pero, especialmente, en la solvencia, apalancamiento, liquidez, gobernanza y modelo de negocio, un modelo que tiende al *back to basic* –volver a lo básico, lo tradicional, a la esencia-.

Pero, ¿dónde está la esencia para hacer una banca de calidad y sin excesos? Como decía Paul Krugman, profesor de Economía de Princeton y premio Nobel de Economía en 2008, "para que el negocio bancario sea un éxito tiene que ser aburrido". Y es a ese aburrimiento a lo que tenderá el sector en los próximos años.

El secreto de hacer una banca aburrida reside en volver al origen de lo que es una entidad de crédito: dar crédito y captar depósitos. No obstante, dados los excesos del pasado muchas entidades necesitan llevar a cabo ahora una serie de transformaciones como la reducción de la sobrecapacidad de las entidades -cerrando oficinas y reduciendo personal-, la desinversión de las participaciones industriales, el descenso de la

Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?

Pedro García Romera
Presidente de la Unacc

alta dependencia al mercado mayorista y la rebaja del endeudamiento.

Sin embargo, son cuatro estrategias que la banca cooperativa no necesita implementar, porque si existe un modelo de negocio con esencia y aburrido, ese es el de las cooperativas de crédito, que lo llevan realizando durante más de 100 años. Denostada por algunos, la crisis ha demostrado que la banca cooperativa es clave para mantener la estabilidad del sistema financiero.

En España existen 63 cooperativas de crédito con casi 19.000 empleados, que en conjunto atesoran un activo de más de 132.000 millones de euros. Al margen de las particularidades de cada entidad, es el único modelo de negocio que no ha necesitado dinero público durante toda la crisis, lo que demuestra que su forma de trabajar es un ejemplo de éxito.

Aunque este modelo de negocio es conocido por muchos, resulta importante reivindicar su posición dentro del sistema financiero, ya que no ha sido el causante de la crisis y ha sido el único que no ha costado dinero al contribuyente. Además, ha demostrado no sólo una gran dosis de solidaridad -como ocurrió con la cesión del Fondo de Garantía de Depósitos de las cooperativas de crédito al resto del sistema-, sino también que es un ejemplo de amortiguación de la crisis. Por eso, ahora que está de moda hablar del cambio del modelo de negocio de las entidades es importante conocer cuáles son los pilares de este sector, ya que muchos de ellos se están convirtiendo en ejemplos a seguir por el resto de la banca. En la actualidad, existen cuatro cimientos importantes en este modelo:

1. Gestión de una banca tradicional.
Lejos de los productos sofisticados, del boom inmobiliario y de una alta dependencia del mercado mayorista, estas entidades de crédito han centrado su día a día en dar crédito y captar depósitos. Aunque este modelo de negocio ofrecía unas rentabilidades inferiores a las del resto en los años precrisis, ahora ha demostrado que era un buen ejemplo. De hecho, es hacia donde se dirige la regulación, ya que en muchas regiones las cooperativas de crédito son una fuente de crédito fiable y segura para las pequeñas y medianas empresas y para los hogares. De hecho, este sector tiene otorgados más de 84.000 millones de euros en créditos a familias, autónomos, pymes y cooperativas en España, lo que supone más del 8% del PIB español.

Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?

Pedro García Romera
Presidente de la Unacc

A diferencia de otras entidades, las cooperativas de crédito han realizado un modelo de negocio centrado en originar sus productos para mantener (OTH, *originate to hold*), en vez de originar para distribuir (OTD, *originate to distribute*), y el tiempo ha demostrado que el modelo OTD desincentiva la vigilancia y seguimiento de los prestamistas sobre los préstamos concedidos, dado que mediante la titulización, los riesgos inherentes de estos productos son transferidos al resto del sistema financiero.

2. Prudencia en el control de riesgo.

Una de las principales características de la nueva regulación es que la banca tenga un mayor control del riesgo que asume, una realidad que no es nueva para las cooperativas de crédito. En primer lugar, porque dado su modelo de negocio de mantener los préstamos en el balance, las cooperativas de crédito tienen un conocimiento profundo de cada préstamo concedido, lo que les hace ser conscientes del nivel de riesgo que asumen en todo momento.

Esta prudencia se puede ver en el ratio de cobertura de crédito sobre de depósitos (más conocido por las siglas LTD, del inglés *Loan-To-Deposit*). En la actualidad es el sector de las entidades de crédito que mejor ratio tiene de todo el sistema financiero: es del 97,67% frente al 122,93% de los bancos y al 106,96% de las cajas de ahorro. El LTD mide la liquidez de un banco a través de la relación entre los fondos de los que dispone en sus depósitos con respecto al volumen de créditos concedidos. En los últimos años se ha buscado reducir este ratio hasta cuotas cercanas a 100%, ya que un ratio elevado implicaría que la entidad tendría muchas dificultades para responder a una demanda masiva de dinero.

3. Acumulación de capital.

A diferencia de otras entidades excesivamente apalancadas, nuestro sector se ha caracterizado por una importante acumulación de capital, que contribuye a su longevidad y que ha demostrado su utilidad en tiempos de crisis, porque incrementa su resistencia. Tal y como recoge la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas, tienen la obligación de aportar parte de sus beneficios al Fondo de Reserva Obligatorio, que está destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa. De esta forma, las cooperativas de crédito dejan a un lado los objetivos a corto plazo y proyectan su estrategia con una visión más a largo plazo del negocio, lo que le permite mantener relaciones duraderas con sus clientes.

Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?

Pedro García Romera
Presidente de la Unacc

Aunque las cooperativas de crédito son sociedades de capital variable, los cambios en dicho capital son menos frecuentes que en otro tipo de entidades que operan bajo otras formas societarias como, por ejemplo, las sociedades anónimas. Esta mayor estabilidad les permite mantener políticas de negocio más estables que contribuyen a minimizar los riesgos totales del sistema financiero.

De hecho, mientras el resto del sector financiero ha reducido su volumen de activos en casi un 10% entre 2008-2013, el sector de las cooperativas de crédito lo ha incrementado en un 19%, pasando de los 113.000 millones de euros de 2008 a los 135.000 millones de euros con los que cerró 2013 –en la actualidad se encuentra en los 132.000 millones-.

4. Creación de valor para la sociedad.
En un momento en el que se está incrementando la exclusión financiera de las personas más desfavorecidas de nuestro país -se estima que un 7% de la población ya está en riesgo de exclusión en España-, las cooperativas de crédito se sitúan como las entidades que más aportan a la sociedad en la que operan. La clave de esta realidad reside en que este modelo de negocio no busca la maximización del beneficio sino generar riqueza y prosperidad en la sociedad. El sector ha tenido un beneficio en los nueve primeros meses de 424 millones de euros, un 44% más que en el mismo periodo del año anterior. Un beneficio que también se revierte en la sociedad a través de la inversión que realizan las cooperativas de crédito en el Fondo de Educación y Promoción (FEP), cuya misión es devolver parte de los beneficios de su actividad a la sociedad a través de diversos canales: promoviendo la formación de socios y trabajadores, difundiendo y promocionando el cooperativismo, fomentando las relaciones intercooperativas y realizando acciones encaminadas a la conservación de su entorno económico-social y medioambiental, entre otras iniciativas.

En la medida en que la banca cooperativa es una colaboradora local imprescindible, se convierte en parte del entorno económico y social de sus clientes ofreciendo servicios financieros y tomando iniciativas con el objetivo de mejorar dicho entorno. Por esta razón, la banca cooperativa desempeña un papel clave en el desarrollo de los territorios en los que se asienta.

Reconocimiento global
Estos cuatro pilares –gestión de una banca tradicio-

Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?

Pedro García Romera
Presidente de la Unacc

nal, prudencia en el control de riesgo, acumulación de capital y creación de valor para la sociedad- han permitido que a lo largo de estos años este modelo de negocio sea valorado y potenciado desde distintos ámbitos. A escala internacional, el propio Fondo Monetario Internacional, el Parlamento Europeo o el Comité Económico y Social Europeo han llegado a reconocer el papel esencial que desempeñan las cooperativas en la economía europea, en especial en tiempos de crisis, al combinar la rentabilidad con la solidaridad, lo que permite crear puestos de trabajo de calidad, reforzar la cohesión social, económica y regional y generar riqueza en la economía.

Pero lo más importante es que este sector ha tenido el reconocimiento y apoyo del cliente y socio durante todos estos años. En un momento en el que la reputación de las entidades de crédito se encuentra bajo mínimos, las cooperativas de crédito han sido espectadoras del apoyo de sus socios, que son su razón de ser. Un ejemplo de este respaldo se puede ver en el importante incremento del número de socios que hemos tenido en el último lustro, en el que hemos pasado de tener 2 millones en 2008 a 2,7 millones en 2013. Pero esta no ha sido la única muestra de confianza. Mientras en el resto del sector se ha producido un descenso de los depósitos, nuestros clientes han apostado más que nunca por este sector, confiando sus ahorros en las cooperativas de crédito. En la actualidad tenemos una cartera de depósitos superior a los 95.000 millones de euros, un nivel nunca visto desde que existen datos. Esto supone tener una cuota de mercado del 7% y si se analiza a escala regional, hay más de 10 provincias en las que rebasamos el 20%.

El elogio debilita

Pero como hay que saber en cualquier profesión o sector, el elogio debilita. No podemos dejarnos llevar por la autocomplacencia del trabajo bien hecho, ya que eso nos llevaría a morir de éxito, sobre todo, en un momento tan cambiante como el actual, con una regulación muy exigente y con un mercado cada día más global que permite la entrada de nuevos competidores. Por ello, desde las cooperativas de crédito tenemos que ser conscientes de que existe una serie de retos en los que tenemos que trabajar para poder seguir haciendo una gran banca de verdad. De hecho, considero que tenemos 3 importantes desafíos por delante:

1. Nueva regulación.

   Nos enfrentamos a un entorno regulatorio más complejo -se han puesto en marcha más de 30 proyectos de reforma regulatoria sobre el sector financiero- al que las cooperativas de crédito tienen que adaptarse. Basilea III, la Mifid II o la propia

Las cooperativas de crédito, ¿un modelo con esencia o la esencia del modelo?

Pedro García Romera
Presidente de la Unacc

Unión Bancaria son algunos de los ejemplos de toda la vorágine legislativa de los últimos años. Las iniciativas regulatorias tienden a endurecer las condiciones de capital, a exigir más transparencia y mayores niveles de protección del consumidor.

Sin embargo, desde la Patronal tenemos que luchar porque todo este tsunami regulatorio preserve el modelo de negocio cooperativo y no dificulte la capacidad de respuesta de los bancos cooperativos a las necesidades de la sociedad. Las cooperativas de crédito han actuado como un amortiguador durante la crisis financiera, de ahí la importancia de que se respete la diversidad del ecosistema financiero en la legislación.

El concepto de proporcionalidad debe ser básico en toda legislación. La proporcionalidad no debe ser entendida como una forma de abrir la puerta al arbitraje regulatorio o de creación de vacíos legales, sino como un modo que les permita aliviar algunos de los requerimientos, que supondrían un gran lastre en sus recursos y que podrían mermar la posibilidad para continuar y crecer en su negocio.

2. Revolución tecnológica.

Estamos viviendo una revolución tecnológica sin precedentes. Los progresos tecnológicos han cambiado los hábitos de comunicación y de consumo de los usuarios de banca, la mayoría de ellos motivados por la irrupción de Internet que facilita colaboración, conectividad, información y accesibilidad. Una auténtica transformación que impacta de lleno en el sector financiero.

El usuario cada día utiliza más las nuevas tecnologías en su vida diaria y el sector financiero no puede quedarse atrás. Utilizar mecanismos de pago online, gestionar las finanzas personales automáticamente a través del móvil, utilizar el *smartphone* como monedero o emplear monedas virtuales son modos de proceder habituales para muchos ciudadanos y a los cuales las cooperativas de crédito tienen no sólo que adaptarse, sino que adelantarse.

Ante esta situación, el sector está obligado a ser más competitivo. La incorporación con rapidez de las innovaciones tecnológicas que le permitan ampliar su mercado y mejorar su productividad, reduciendo costes y permitiendo un diseño y una eficiencia más efectiva que las redes de sucursales, serán las claves del éxito. Hay que tener en cuenta que las entidades están operando con sistemas heredados que, en muchos casos, son

complejos y de difícil interconexión, algo que complica enormemente los nuevos proyectos.

La buena noticia es que las cooperativas de crédito contamos con un conocimiento profundo de las necesidades del cliente –nuestro propio *big data*-, gracias a la relación a largo plazo con el usuario, que incluso pasa de generación en generación, que otro tipo de banca no puede obtener. Sin embargo, el reto al que nos enfrentamos es transformar esa información en conocimiento y utilizar este conocimiento para ofrecer a los clientes lo que desean.

3. Nuevos competidores

En la actualidad han surgido nuevos competidores, no sólo tecnológicos, sino también financieros, que ofrecen una serie de productos a empresas y particulares, que están teniendo gran aceptación. Conscientes de las ventajas que aporta este tipo de financiación a la sociedad, el sector de cooperativas de crédito tiene que buscar la máxima eficiencia para seguir compitiendo en este entorno.

No obstante, los reguladores tienen que ser conscientes de que están surgiendo una serie de "entidades" fuera de la vigilancia de los supervisores, tanto nacional como internacional, que pueden suponer un riesgo sistémico para la sociedad. Es necesario que desde las instituciones competentes se busque una igualdad en la legislación y que este tipo de entidades compitan en las mismas condiciones con las entidades de crédito, es decir, que exista una homogeneización de las obligaciones de protección de los consumidores, control del riesgo y buena gobernanza.

Para concluir me gustaría recalcar que la banca cooperativa tiene su propia esencia. Su negocio es la esencia del modelo de hacer banca. Una esencia que pasó desapercibida en los años de *vino y rosas* para el mundo financiero, pero que con el paso del tiempo ha demostrado que perdura, que tiene consistencia. Una consistencia que ahora se intenta implementar en otros modelos de negocio y que en las propias cooperativas de crédito está en su forma de ser.

El mundo cambia. Los clientes cambian. Pero la clave está en saber hacer banca. Y nosotros conocemos la esencia. Mostremos el alma de la banca.

Pedro García Romera
Presidente de la Unacc

Impact de la réglementation sur les banques coopératives

Hervé Guider
General manager of the European Association of Co-operative Banks (EACB)[1]

"La banque coopérative est un acteur clé et actif de la diversité de l'industrie bancaire. La diversité contribue à la stabilité et à la concurrence ce qui in fine est positif pour l'ensemble des acteurs économiques à savoir les investisseurs, les déposants et les emprunteurs".

La crise financière a profondément modifié le cadre réglementaire dans lequel évolue les banques coopératives en Europe. A ces changements est venu s'ajouter la naissance de l'Union Bancaire le 4 novembre dernier avec la mise en place d'un mécanisme de supervision unique et un système de résolution unique. Ainsi les banques européennes sont-elles dorénavant soumises à la triptyque suivante: un seul cadre réglementaire – un seul superviseur – un seul mécanisme de résolution. Ce nouveau cadre qui s'impose aux banques coopératives est complété par des recommandations dans la manière de conduire les affaires avec de nouvelles prescriptions en matière de gouvernance. Enfin, les banques de détail sont aussi confrontées à de nouvelles dispositions contraignantes en matière de vente de produits financiers. Faut-il alors simplement parler d'adaptation des banques coopératives à ces nouvelles contraintes ou seront-elles contraintes de faire évoluer leur business model vers des types d'organisation intégrées ou consolidés?

Une réglementation complexe et inhibante

L'Europe a pris le parti de reprendre l'Accord de Bales (Bales III) et de le transposer par une réglementation [2] et par une directive un ensemble de recommandations d'ordre prudentielle qui s'adressent au départ à des banques ayant une activité internationale et souvent identifiés comme des banques systémiques compte tenu de leur taille et de leur profil de risques. Or, les 7.000 banques que comptent l'Europe sont depuis janvier de cette année contraintes de se conformer à Bales III notamment en matière de niveau de capital, de qualité de ce capital et dans quelques mois seront tenues de respecter un nouveau ration de liquidité. Sans un travail d'explication et de conviction l'EACB mené auprès des autorités européennes, il est fort probable que les spécificités des banques coopératives eurent été ignorées par le législateur. Il en est ainsi de la reconnaissance des parts sociales comme noyau dur du capital (CoreTier 1 capital) . De même, il est à espérer le même succès lors de la définition du ratio de liquidité et du ration de levier [3]. C'est une satisfaction mais pour autant cela ne doit pas masquer les effets en aval sur les banques coopératives.

Tout d'abord, les banques coopératives n'ont d'autres choix que celui d'être performantes dans leur gestion et efficace dans la maitrise des risques. Le plus sûr moyen et le moins couteux est de dégager un niveau de profit suffisant qui sera affecté en réserve pour consolider les fonds propres. La relation profit/risque est contraire aux valeurs coopératives où le profit est

1. Texto originar del artículo enviado por Herve Guider.
2. Capital requirement Regulation and Capital Requirement Directive IV.
3. LiquidityCoverage Ratio et Leverage Ratio.

Impact de la réglementation sur les banques coopératives

Hervé Guider
General manager of the EACB

un moyen et non un objectif et la politique de risques est souvent très conservatrice. Prendre des risque pour dégager de haut niveaux de rentabilité n'est pas une option. Ainsi, la banque coopérative est-elle amenée à une gestion très rigoureuse pour réduire ses coûts dans un contexte de baisse de sa marge d'intermédiation[4]. C'est un défi pour bon nombre de banques coopératives qui s'appuient sur un réseau de plus de 60.000 agences. La performance qui est une condition sine qua non doit-elle se faire au détriment de la proximité et plus largement d'une présence physique dans les régions? Trop souvent, les organisations internationales (FMI) et les régulateurs négligent ce paramètre dans leur analyse de la situation bancaire d'un type donné. Les banques coopératives qui sont des banques privées- sont des acteurs clés de l'aménagement du territoire. Cette participation est susceptible d'être remise en cause par les changements réglementaires.

La complexité de la réglementation augmente considérablement le coût de la conformité (compliance cost) pour une banque de taille moyenne. Le coût de la conformité est un coût fixe qui se traduit par exemple par l'embauche d'un expert dans la banque locale. C'est un investissement souvent onéreux mais sans espérance de gain comme peut l'être le recrutement d'un agent commercial qui viendra développer l'activité. De même, la réponse aux exigences quantitatives et qualitatives des superviseurs dans l'exercice de la surveillance comme la fréquence des tests de résistance (stess test) contraint à investir dans des outils de reporting de plus en plus sophistiqués, à constituer des bases de données de plus en plus détaillées. Cela fait exploser les coûts de traitement de l'information et cela sans aucune amélioration dans la qualité du service apporté aux clients.

Enfin, les conditions de vente de produits financiers sont elles aussi en mutation. Le personnel commercial est soumis à de nouvelles obligations en matière de formation. Que se passe-t-il si le personnel de la banque locale ne dispose pas des qualifications exigées par le législateur pour vendre un crédit immobilier ou un produit d'assurance. Faut-il réduire l'offre commercialedonc ne pas répondre à la demande de la clientèle et des membres?

L'effet cumulatif de la réglementation dans un contexte de déflation et d'atonie de l'activité économique est un facteur inhibant et pénalisant. La réglementation impacte le business model et au-delà le mode de financement de l'économie. Le débat sur la titrisation illustre cette tendance à recourir à un financement par le marché plutôt qu'un financement assuré par les

4. Différence entre les intérêts perçus sur les crédits et le coût de la ressource transformée en crédit

Impact de la réglementation sur les banques coopératives

Hervé Guider
General manager of the EACB

banques de détail notamment le financement des petites et moyennes entreprises. Faut-il dès lors s'étonner que certains estiment que l'Europe compte trop de banques, c'est-à-dire trop de petites et moyennes banques? Est-il raisonnable d'encourager, d'inciter par la réglementation à une consolidation dans l'industrie bancaire en Europe. Une réduction du nombre de banques- dont la moitié sont des banques coopératives[5] - est elle souhaitable?

Préserver la diversité et les spécificités du modèle d'intermédiation coopératif

Toute entreprise estsoumise aux aléas du marché et de mauvais choix stratégiques la mettront en difficulté voire en liquidation dans le cas extrême. Le statut coopératif n'immunise pas contre les erreurs mais il peut en limiter la survenance et en limiter les conséquences. Pourquoi et comment?

En premier lieu, la banque coopérative appartient à ses clients ! La part sociale est un titre de propriété qui confère un droit de vote selon le principe « une personne- une voix ». Il en résulte un mécanisme de gouvernance original avec un contrôle du management par les membres élus. C'est une assurance contre les errements. De plus cette gouvernance démocratique évite tout conflit d'intérêts comme cela peut se trouver dans d'autres entreprises constituées sous formes de société anonyme. Dans une banque coopérative, aucun membre ne dispose de minorité de blocage ou de pouvoirs majoritaires en fonction du capital détenu.

Conformément au droit coopératif, la distribution des résultats est très encadrée. Une grande partie des bénéfices après impôts dégagés par la banque coopératives remonte directement en réserves. Seulement une faible partie est affectée à la rémunération du capital par le versement d'une dividende qui dans bon nombre de pays est limité. Cette accumulation des profits en réserve permet la constitution quasi mécanique de coussins de capital (capital buffer) utiles pour absorber les chocs et nécessaire pour renforcer la solvabilité de la banque.

Le lien étroit membre/client induit une relation de confiance et de stabilité dans la banque coopérative. En effet, le bank-run ou le retrait massif des avoirs auprès de la banque est en théorie possible comme pour toute banque. Cependant, statiquement, le membre/client de la banque coopérative est fidèle et engagé auprès de sa banque. Il s'en suit une stabilité du financement ou funding , limitant ainsi le risque d'illiquidité comme certaines banques l'ont connu après la débâcle de LehmanBrothers. De plus cette stabilité garan-

5. Il existe 4.100 banques coopératives sur un total de 6.000 banques dans la zone euro

Impact de la réglementation sur les banques coopératives

Hervé Guider
General manager of the EACB

tit aussi une politique de distribution des crédits elle aussi stable et pérenne. C'est un atout pour les Petites et Moyennes entreprises. Par ailleurs, certains réseaux coopératifs ont mis en place des mécanismes de gestion de la liquidité entre les banques locale et l'organe central du réseau coopératif. Cette organisation- reconnue par le régulateur européen- permet de réduire la dépendance vis-à-vis du marché interbancaire. Cela vient renforcer la liquidité du réseau et agit comme stabilisateur en cas de crise de la liquidité sur el marché.

La solidité des groupes bancaires coopératifs reposent aussi sur des systèmes de protection institutionnel ou. C'est par exemple le système instauré en Allemagne qui permet de faire face à toutes difficultés financière d'une entité par appel à un fonds de secours ou fonds de protection alimenté par l'ensemble des établissements affiliés. Ce système est reconnu par le législateur (Art. 113,7, de la CRR).Un second type d'organisation est celui où les banques coopératives locales ou régionales et l'organe central sont liées par une relation mère-filiale avec a un niveau élevé de contrôle de l'institution centrale. Alors que les banques locales et régionales restent propriétaires et disposer du contrôle politique de l'institution centrale, ils ont néanmoins mandaté un certain nombre de pouvoirs de contrôle à cet établissement central afin d'assurer la surveillance. Cette organisation est codifiée à dans la réglementation européenne (Art. 113 &6). Ce modèle est appliqué par exemple par le Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Credito Agricola (PT), BPCE (FR). Enfin, le modèle avec le plus haut degré d'intégration est celui décrit à l'Art. 10 de la CRR, communément appelé le « Rabobank-modèle ». on. Tout en conservant la structure de base décrite ci-dessus, différentes mécanismes assurent un niveau d'intégration économique qui permet de traiter l'institution centrale et les banques locales et régionales, comme s'ils étaient une seule banque. Dès lors le superviseur se concentre uniquement sur le niveau consolidé. Pour pouvoir utiliser cette disposition, les conditions suivantes doivent être remplies.

La banque coopérative est un acteur clé et actif de la diversité de l'industrie bancaire. La diversité contribue à la stabilité et à la concurrence ce qui in fine est positif pour l'ensemble des acteurs économiques à savoir les investisseurs, les déposants et les emprunteurs.

La Roadmap des banques coopératives

A l'occasion de la mise en place d'une nouvelle Commission Européenne et d'un nouveau Parlement Européen , l'EACB a publié un Roadmap en 10 points sur les attentes des banques coopératives en matière de réglementation qui stipule que;

Impact de la réglementation sur les banques coopératives

Hervé Guider
General manager of the EACB

- The strict alignment of the EU regulatory framework on the set of recommendations decided by the Basel Committee without consideration given to the specificities of the retail banks and referring to the "one size fits all" as compass reach an impasse;

- Reforms and new regulation should be phased-in more carefully and well calibrated to mitigate the effects on the real economy, and end users such as SME's and consumers;

- The adoption of rigid rules and binding technical standards according to the "maximum harmonization principle" is not optimal. Cooperative banks express a strong preference for a pragmatic approach with adequate flexibility to accommodate the diversity of the banking industry;

- The growing complexity of the current regulatory landscape and the accumulation of new legislation lead to disproportionate implementation and compliance costs for small and medium size cooperative banks. These cost shall remain manageable according to the size of the institutions and their human and IT resources;

- In the context of stress test and the implementation of the Single Supervision Mecanism (SSM) imposing more detailed and more frequent reporting requirements should only be done once a determination has been made that (1) the information required could not be generated from existing reporting requirements, and (2) the benefits of imposing these requirements far outweigh the costs;

- For most cooperative banking groups, any new binding constrains on the movement of capital and liquidity, between the apex body and affiliated local/ regional banks in order to appropriately manage capital, liquidity and risk at the group level could have significant impact on existing structures;

- Cooperative banks shall keep the benefit of their solid and strong Institutional Protection Scheme in the context of the Single Resolution Mechanism.

- The consumer protection is a mix of "rights and duties" for both parties – the retail bank and the consumer. The overload of information and the "ticking box behavior" should not be the rule but the exception;

- Focusing too much on pricing does not any justice to the other values that co-operative banking

can offer to customers, such as proximity, education, a tailored made and individualized approach;

- Cooperative banks do not call for any exemption but a full recognition of their specificities in the legislation in compliance with art 48 of the Treaty.

En conclusion

La contribution des banques coopératives à la stabilité du système bancaire est prouvée. La nécessite de préserver la diversité des modelés de banque et la reconnaissance du model coopératif comme pilier de cette diversité est une évidence. La confiance mise dans les banques coopératives travers les 60 millions de membres et les 200 millions de clients à travers l'Europe est attestée. Le service avant le profit est une réponse aux besoins et aux attentes des citoyens européens

Cette une réalité des banques coopératives qui ne saurait être remise en cause par les régulateurs et le superviseurs que j'appelle à suivre les recommandations de la nouvelle présidente américaine du Fed – Jan Yellen- on 1 May 2014: « I believe a healthyfinancial system relies on institutions of different sizes performing a variety of functions and servingdifferentneeds. One theme that has come through loud and clear is concern about regulatory burden. The financial crisis has prompted significant changes to regulation, so the Federal Reserve understands this concern and strives to minimize regulatory burden for all institutions. At the same time, we are taking a fresh look at how we supervise community banks and possible ways that supervision can be smarter, more nimble, and more effective. In that regard, we know that a one-size-fits-all approach to supervision is often not appropriate. In recent years, we have taken a number of actions to tailor supervisory expectations to the size and complexity of the banking organizations we supervise."

Hervé Guider
General manager of the EACB

Colaboradores

Berges Lobera, Ángel
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Doctor en Finanzas (PhD) en Purdue University-Indiana (USA), becado por la Fundación Fulbright. Socio fundador de Afi, de la que es actualmente consejero delegado. Miembro, en representación de España, del Securities and Markets Stakeholders Group, órgano consultivo de la Autoridad Europea de Mercados de Valores (European Securities Markets Authority, ESMA), desde mayo 2011. Miembro del Comité Técnico del índice Ibex desde 1990 a 1997. Consejero de Adolfo Domínguez, S.A. desde 1997 hasta la actualidad. Además, compatibiliza su vida profesional en el mundo financiero con la académica, ya que es catedrático de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad Autónoma de Madrid. Ha publicado doce libros y más de setenta artículos en revistas nacionales y extranjeras, sobre diferentes aspectos de los mercados financieros. Ha sido presidente de la European Finance Association, primer español en dicho cargo.

Carrascosa Morales, Antonio
Perteneciente al Cuerpo de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado, Antonio Carrascosa es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y máster en Administración Pública por la Universidad de Harvard. En el ámbito público, antes de su nombramiento como director general del FROB, ha sido director general de Política Monetaria del Ministerio de Economía y Hacienda (2012) y director general de entidades de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2005-2007). Con anterioridad ocupó el cargo de subdirector general para asuntos del Sistema Financiero Internacional del Ministerio de Economía (2003-2004). También ha sido consejero jefe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio y subdirector general del Tesoro en el Ministerio de Economía. En el sector privado ha director de Cumplimiento Regulatorio en PwC, dando apoyo al centro del sector financiero de PwC/IE Business School en sus análisis de regulación financiera. Antonio Carrascosa ha sido consejero, representando al Estado, de AENA, ICEX, Expansión Exterior, Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, Caja Postal y Consorcio de Compensación de Seguros. Además de profesor asociado de Teoría Económica de la UNED, ha publicado numerosos artículos en revistas y prensa especializada sobre regulación financiera, sistema financiero español, economía japonesa e inversión internacional. Asimismo, ha impartido muchas charlas y seminarios.

Delgado Alfaro, Mario
Licenciado en Derecho y en Administración de Empresas por ICADE. Pertenece al cuerpo de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado. Antes de incorporarse al FROB desarrolló su actividad profesional en el Ministerio de Economía y Competitividad, donde fue director de Gabinete del secretario de Estado de Economía entre julio 2009 y diciembre 2012. Previamente había sido subdirector general para el Sistema Financiero Internacional, a cargo de la gestión de la deuda externa que España ostenta como acreedor y de las relaciones con el FMI. En el FROB es responsable de coordinación internacional, representando al FROB en los foros internacionales encargados de regulación de la resolución bancaria (UE, FSB, EBA). Ha escrito numerosos artículos sobre regulación de resolución bancaria y el nuevo modelo europeo.

Domenech Rey, Enric
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y postgrado del IESE, Universidad de Navarra. Es auditor, censor jurado de Cuentas miembro del Registro Oficial de Auditores de Cuentas, miembro del Instituto de Auditores Internos de España y certified in Risk Management Assurance. En la actualidad, Enric Domenech es socio de BDO, responsable del área de Gestión de Riesgos y Asesoramiento de Negocios. Inició su carrera profesional en el año 1984 y su tra-

yectoria ha estado siempre vinculada a grupos multinacionales y entidades financieras, donde ha dirigido proyectos de auditoría y consultoría en el ámbito de la gestión de riesgos, control interno, auditoría interna y cumplimiento normativo. Especialista en los sectores financiero, industrial y alimentario, habiendo dirigido proyectos en las principales entidades financieras y corporaciones del país. En el ámbito del cumplimiento normativo ha dirigido proyectos de prevención de blanqueo de capitales, adaptación y revisión de MiFID, prevención de riesgos penales y de Ley de Protección de Datos en las principales entidades financieras de España. Además, es miembro y participa periódicamente como ponente en sesiones y conferencias en instituciones profesionales como el Instituto de Auditores Internos de España, el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España y la Confederación Española de Cajas de Ahorros, así imparte cursos en varias universidades sobre finanzas, contabilidad, auditoría interna y gestión de riesgos.

García Romera, Pedro
Licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza y abogado del Estado. Representa a Caja Rural de Burgos, Fuentepelayo, Segovia y Castelldans, entidad que ostenta la presidencia del Consejo Rector de la Unacc. Ha prestado servicios en las abogacías del Estado de Ceuta, Algeciras, Cádiz y Burgos, siendo en esta última el abogado del Estado Jefe de 1973 a 1992. Además, ha sido presidente de la Asociación española de Cajas Rurales desde 2003 hasta 2010. En la actualidad, es el presidente de Caja Rural de Burgos, Fuentepelayo, Segovia y Castelldans, presidente de la Fundación Caja Rural de Burgos y consejero del Banco Cooperativo Español.

Guider, Hervé
Director general de la Secretaría General de la Asociación Europea de Banca Cooperativa (EACB) desde 2001. Licenciado en Finanzas y Economía, comenzó su carrera en un banco regional antes de trasladarse a la Asociación Nacional de Crédit Agricole en París a cargo del área de Asuntos Europeos. Se unió a la EACB en 1995 como secretario general adjunto y ha participado en diferentes comités de las instituciones europeas relacionadas con la introducción del euro. Es miembro de varias organizaciones europeas como el Consejo Europeo de Pagos, el COGEPS (Grupo de contacto para la estrategia de pagos en la zona euro) y el Comité Europeo de la Industria Bancaria, del Comité de Nombramiento y Gobernanza y del Consejo de Supervisión del Grupo Consultivo Europeo en materia de Información Financiera (EFRAG). En 2009, fue co-autor de un libro titulado La Banca Cooperativa en Europa. En 2010 publicó La banca minorista, que contiene una contribución.

Jiménez Sánchez, Pablo
Licenciado en Ciencias Económicas y Ciencias Matemáticas por la Universidad de Alicante y máster en Finanzas cuantitativas por la Escuela de Finanzas Aplicadas. Desde su incorporación a Afi ha participado en el desarrollo de planes estratégicos, en proyectos relacionados con la presupuestación anual y la gestión de activos y pasivos de entidades de crédito. Asimismo también ha desempeñado tareas de valoración de instrumentos financieros y ha llevado a cabo varios proyectos de análisis y modelización del riesgo de crédito, de mercado y de tipos de interés así como estrategias de cobertura para determinadas entidades de crédito españolas.

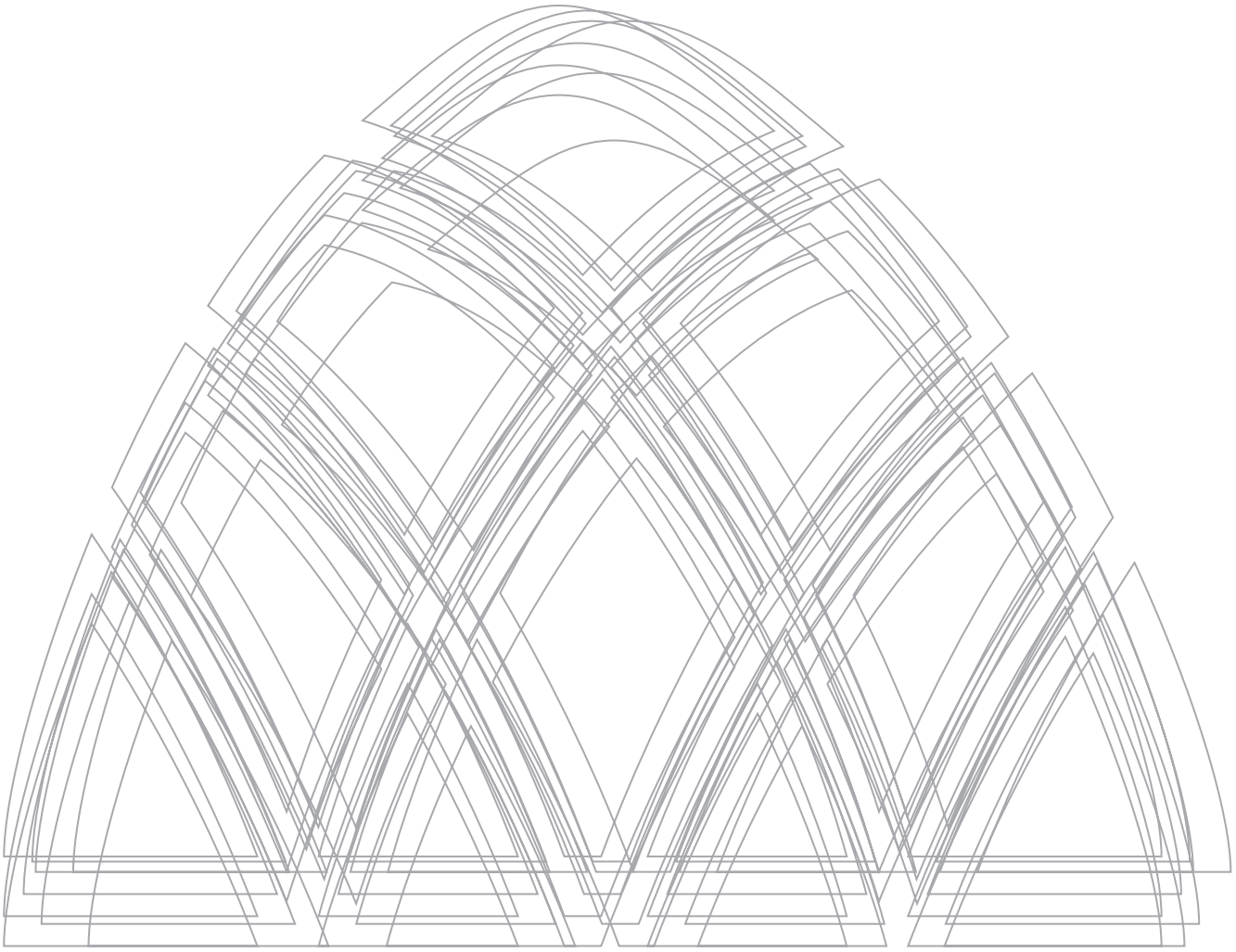
Ontiveros Baeza, Emilio
Catedrático de Economía de la Empresa en la Universidad Autónoma de Madrid -de la que fue vicerrector durante cuatro años- y autor de varios libros, y numerosos artículos, sobre economía y finanzas. Fundador y presidente de Analistas Financieros Internacionales (Afi) -es un grupo de consultores que engloba a la Escuela de Finanzas Aplicadas, Tecnología Información y Finanzas S. A., Consultores de las Administraciones Públicas S. A. y AFInet Global-. Trabajó durante más de seis años en empresas industriales antes de iniciar su carrera universitaria. Dirige la

revista Economistas, del Colegio de Madrid, y forma parte de diversos consejos de redacción de publicaciones especializadas. Sus últimos libros: *Global Turning Points. Understanding the Challenges for Business in the 21st Century* (Emilio Ontiveros y Mauro Guillén) Cambridge University Press. septiembre 2012 , *Una nueva época. Los grandes retos del siglo XXI* (Emilio Ontiveros y Mauro Guillén) Galaxia Gutenberg, octubre 2012, *El rescate* (Emilio Ontiveros e Ignacio Escolar) Editorial Aguilar, 2013, *El ahorrador inteligente* (Emilio Ontiveros y David Cano) Editorial Espasa, 2014 y *A new era in Banking. Landscape after the battle.* (Ángel Berges, Mauro Guillén, Juan Pedro Moreno y Emilio Ontiveros). Editorial Bibliomotion, 2014. En julio 2004 obtiene el IX Premio Círculo Empresarios de investigación económica. Nombrado con fecha 22 febrero 2005 por el Ministro de Industria, presidente, desde febrero de 2005, de la Ponencia sobre convergencia con UE en Sociedad de la Información. En julio-agosto de 2005 ha sido *fellow* del Real del Real Colegio Complutense, en la Universidad de Harvard, como miembro del Grupo de Investigación Avanzada en Economía Internacional. Es miembro de la Comisión Asesora para la Sociedad de la Información y Comunicación del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, del Consejo Asesor para la Administración Electrónica y del Consejo Asesor de Innovación del Parque Científico de Madrid (Univ. Autónoma de Madrid). Nombrado por el Alcalde de Madrid miembro del Consejo Director de la Ciudad de Madrid en diciembre de 2006. Es miembro del Consejo Asesor de la Fundación CYD. El 29 de noviembre de 2007 recibe el Premio de Mi Cartera de Inversión al Fomento de la Cultura Económica y Financiera. Ha sido visiting scholar en julio y agosto de 2008 en Wharton School – Universidad de Pennsylvania.

Sánches Pajares, Esteban
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid (U.A.M.) y máster en Mercados Financieros por el Centro Carlos V de esa misma universidad. Economista colegiado en Madrid y socio de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, acumula más de 23 años de experiencia en el ámbito de la gestión bancaria. En la actualidad es socio de Analistas Financieros Internacionales desde 2002 y actualmente es el director del área de Banca y Seguros, desde donde ha participado intensamente en el proceso de reestructuración del sector bancario español. Igualmente tiene una profunda experiencia fuera de España en proyectos para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial. Es especialista en banca cooperativa y *community banking*. Antes de incorporarse a Afi, trabajó durante siete años en Barclays España y tres años en Arthur Andersen. Es consejero de Afi Escuela de Finanzas Aplicadas, miembro de su Comité Académico y codirector del Master de Banca y Finanzas. Compagina su actividad profesional y docente con artículos de investigación, libros y colaboraciones en prensa, en temas bancarios y financieros.

Uría Fernández, Francisco
Licencia en Derecho, Abogado del Estado en excelencia y Colegiado ejerciente en el Colegio de Abogados de Madrid. En la actualidad, es responsable del Sector Financiero en KPMG. Francisco Uría posee una amplia experiencia en regulación financiera, específicamente en materias relacionadas con el sector bancario, mercado de capitales y asegurador. También es un reconocido especialista en derecho de la competencia, campo en el que ha realizado varias publicaciones. Desde KPMG dirige el equipo que realiza tareas de asesoramiento financiero y regulatorio en materias relacionadas con instituciones financieras con carácter general. Cuenta con experiencia en el asesoramiento en procedimientos de integración de entidades de crédito, regulación bancaria, asesoramiento en materia de contratación bancaria y de seguros, así como en el asesoramiento en materia del mercado de capitales. En cuanto a su carrera, como abogado del Estado ocupó destinos en la Secretaría de Estado de Economía, la Agencia

Estatal de Administración Tributaria y la Abogacía General del Estado. Asimismo, ha ocupado puestos como secretario general técnico del Ministerio de Fomento (1999-2000), secretario general técnico del Ministerio de Hacienda (2000-2002), subsecretario de Hacienda (2002-2004), vicesecretario general y jefe de la Asesoría Jurídica de la Asociación Española de Banca (AEB) (2004–2010). También ha sido presidente del Comité Jurídico de la AEB, presidente del Comité Fiscal de la AEB, miembro del Comité Jurídico de la Federación Bancaria Europea y miembro del Comité Fiscal de la Federación Bancaria Europea (2005- 2010). Ha sido consejero, entre otras, de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), de AENA y del (extinto) GIF. También ha sido copresidente de la Comisión Intergubernamental Hispano Financiera para la Concesión del tramo ferroviario internacional de alta velocidad (AVE) entre Figueras (Gerona) y Perpiñán (Francia). Ha participado en la Task Force de la OCDE en materia de buen gobierno corporativo (1999), en el Fiscal Compliance Expert Group (FISCO) de la Comisión Europea y, del Grupo de Expertos formado por la Comisión Europea denominado "CESAME 2 Sub- Group on Fiscal Issues". Además, ha colaborado en la publicación de numerosos artículos y libros del sector financiero, destacando su papel como coordinador del libro Régimen jurídico de los mercados de valores y de las Instituciones de Inversión Colectiva (La Ley 2007). También es autor, junto con Aristóbulo de Juan e Iñigo de Barrón, del libro Anatomía de una crisis.



www.unacc.com

Unión Nacional de Cooperativas de Crédito • Alcalá 55 28014 MADRID • T +34 917 819 418

unacc