



Universidad Pontificia Comillas (ICADE) | Grado en
Administración y Dirección de Empresas [ADE], con Mención
Internacional, (E-4)

Perspectivas de consolidación bancaria en Europa

Trabajo fin de grado

Autor/a: David Ramírez Segura
Director/a: Enrique Soldevila Manrique

Perspectivas de consolidación bancaria en Europa

Índice

Resumen y palabras clave	3
1. Situación actual de la banca europea y perspectivas a futuro.....	4
Consolidación	6
1.1 Evolución histórica y situación actual de la rentabilidad de la banca europea.....	7
1.1.1 Evolución de la rentabilidad	7
1.1.2 Análisis breve de la situación del sector bancario de la Unión Europea e individual de los países de Europa:.....	10
1.2 Palancas para mejorar la rentabilidad	25
1.2.1 Optimización de costes:.....	25
1.2.2 Operaciones de consolidación bancaria:	26
1.3 Perspectivas a futuro de la rentabilidad de la banca europea	27
2. Case study de operaciones recientes de M&A de bancos en España	29
3. Perspectivas a futuro de consolidación bancaria en Europa	32
3.1. Impedimentos para operaciones de consolidación bancaria en Europa	32
3.2 Consolidación bancaria transfronteriza:	34
4. Conclusión	36
Bibliografía	37

Resumen y palabras clave

Resumen

En esta tesina se plantea ver en qué dirección pueden moverse los bancos europeos en el futuro. En los últimos años la actividad de fusiones y adquisiciones en el sector bancario ha sido reducida, tanto en número de operaciones como en volumen. Pero los datos macro de los bancos han mejorado significativamente. En este documento se analizan las características de los bancos y las tendencias del sector. Después de estos análisis, se exponen las conclusiones, las cuales se resumen a continuación:

- La baja rentabilidad de los bancos en Europa continúa siendo preocupante, pero es cierto que los bancos han mejorado sus balances, y se encuentran en una mejor situación de cara a afrontar desarrollos negativos, como la actual crisis provocada por el Covid-19.
- Los bancos han de estar preparados para soportar un mayor uso de la infraestructura digital y para hacer frente a la competencia de las emergentes FinTech.
- La consolidación bancaria en Europa es de vital importancia para que el sector sea más eficiente, y se necesitan hacer una serie de cambios para facilitar este proceso, como por ejemplo la consecución de la unión bancaria y la unión de los mercados de capital.
- A futuro vemos mayor posibilidad de consolidación doméstica en España, Reino Unido, Alemania e Italia. donde hay oportunidades para la reducción de costes gracias a las sinergias.

Palabras clave:

Bancos, consolidación, CET1, FinTech, crisis financiera, rentabilidad, costes, F&A, eficiencia, institución financiera, sucursal bancaria

Abstract and key words

Abstract

The objective of this dissertation is to ascertain the future tendencies for the European banking sector. In the last few years, we have seen reduced activity in European banks mergers and acquisitions, both in number and in volume. But the macro fundamentals of banks have improved significantly. In this documents the banks' characteristics and the sector's future trends are analyzed. After these analyses, conclusions extracted from them are exposed, which are summarized below:

- The low profitability of banks in Europe continues to be a concern, but it is true that banks have improved their balance sheets, and are in a better position to face negative developments, such as the current crisis caused by the Covid-19.
- Banks must be prepared to support increased use of digital infrastructure and to face competition from emerging FinTech companies.
- Banking consolidation in Europe is of vital importance to make the sector more efficient, and a number of changes need to be made to facilitate this process, such as the achievement of banking union and capital markets union.
- In the future, we see greater potential for domestic consolidation in Spain, the United Kingdom, Germany and Italy, where there are opportunities for cost reduction through synergies.

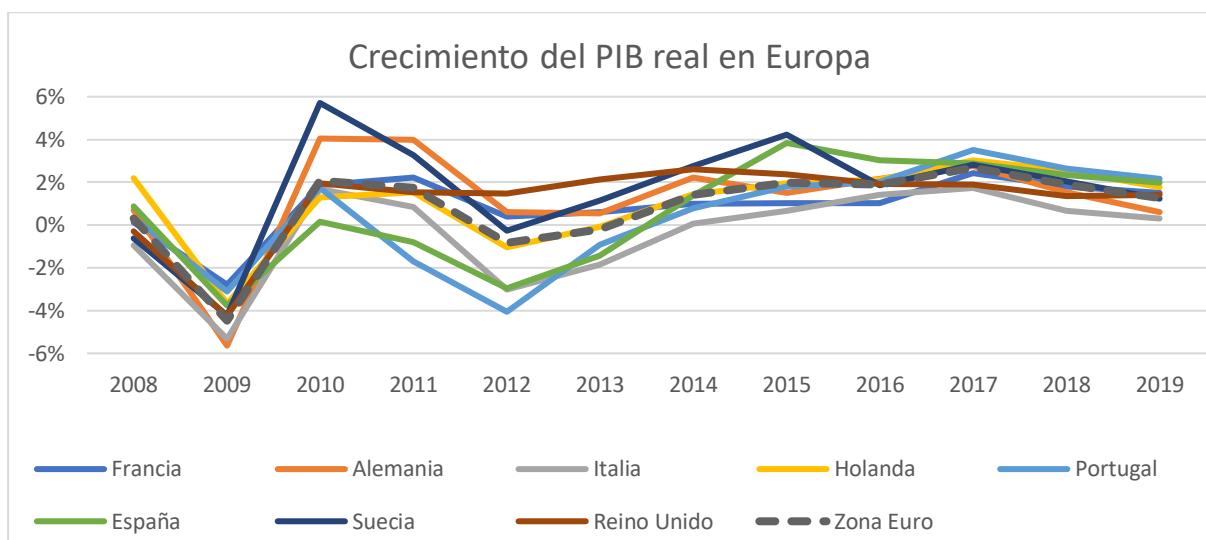
Key words:

Banks, consolidation, CET1, FinTech, financial crisis, profitability, costs, M&A, efficiency, financial institution, bank branch

1. Situación actual de la banca europea y perspectivas a futuro

Desde la crisis financiera de 2008 y la crisis de deuda soberana de 2012-13, la banca europea ha tenido como objetivo el sanear sus balances y mejorar los ratios de capital (debido a mayores requisitos regulatorios). Estos mayores requisitos de capital, junto con un impacto en su negocio derivado de un crecimiento débil del PIB (Producto Interior Bruto) y tipos de interés muy bajos, han tenido un impacto altamente negativo en la rentabilidad de los bancos, el cual han intentado mitigar enfocando su modelo de negocio hacia áreas más rentables.

El crecimiento del PIB real ha sido bastante moderado en los principales países europeos desde el comienzo de la crisis global financiera (GFC de ahora en adelante, por sus siglas en inglés) hasta 2014, siendo de en torno al +1-2%.



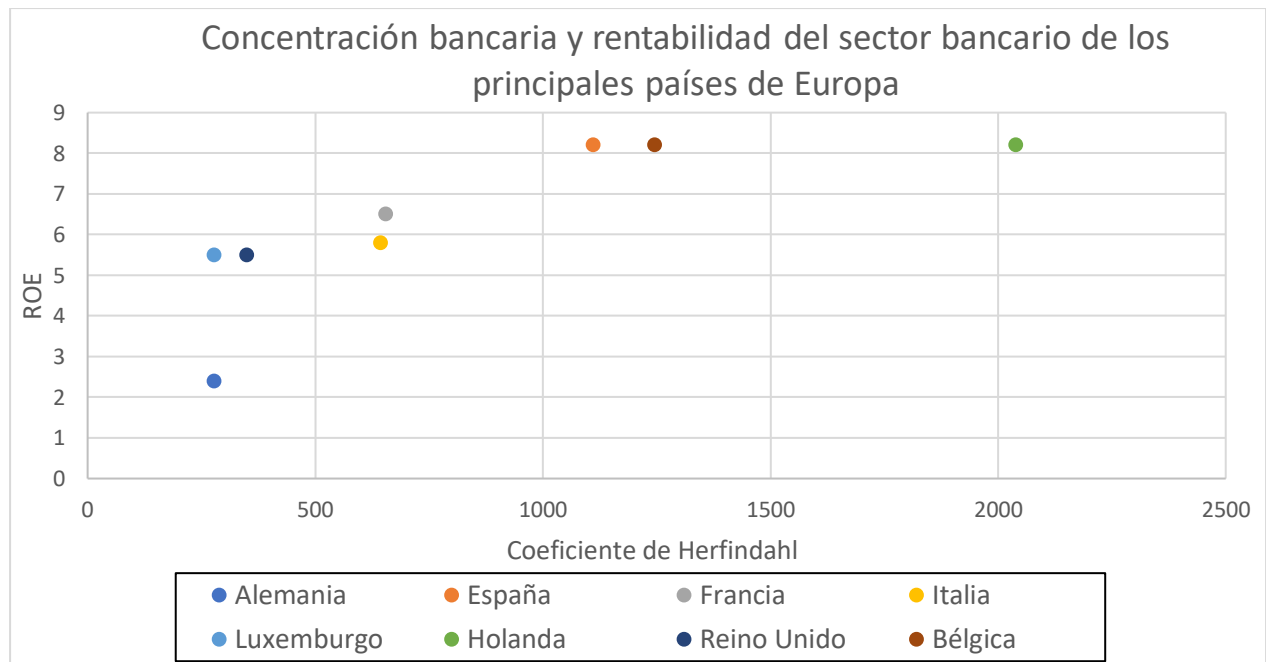
Fuente: OECD

Estos factores estructurales se unen a un estricto marco regulatorio, que requiere mayores gastos de *compliance*, impactando en la rentabilidad de los bancos. Los bancos de menor tamaño sufren más con este tipo de gastos, dado que cuentan con menores economías de escala y generalmente tienen una menor diversificación de sus actividades. La rentabilidad sobre recursos propios de la banca europea (*RoE, Return on Equity*), ha sido de ~6% en los últimos años, no llegando en algunos casos a cubrir el coste de capital, que está en torno al ~10%.

Los bancos europeos generalmente son menos eficientes que en otras áreas geográficas, debido, entre otros, tanto al impacto de tipos de interés bajos en los ingresos, como a los elevados costes de cumplimiento de los requerimientos de capital. Uno de los ratios que se emplean para medir la eficiencia del capital de los bancos es el ratio "*cost to income*", que se calcula como los costes operativos de los bancos dividido por los ingresos totales. En Europa, hay países que son muy ineficientes en este aspecto, como son por ejemplo Alemania,

que tiene un ratio “*cost to income*” de casi un 90%, y también otros países como Reino Unido, Italia, Portugal o Austria, con un ratio “*cost to income*” de entre el 70% y el 80%.¹

Existe una correlación entre el nivel de concentración bancaria y la eficiencia del sector en cada país. Cuanto más concentrado está el sector bancario en una determinada jurisdicción, suele ser más eficiente. Para medir el nivel de consolidación del sector bancario, una de las métricas que se utilizan es el coeficiente de Herfindahl, que tiene valores que van desde 0 a 10.000 y que mide la concentración económica de un sector. Un valor elevado indica alta concentración en el sector, y un valor bajo indica que el sector se encuentra fragmentado.



Fuente: BCE

Los bancos que pertenecen a mercados más concentrados como Holanda, o Noruega, tienen menores incentivos para fusionarse o adquirir otras entidades domésticas, pero han de estar pendientes de oportunidades que puedan surgir en el extranjero para poder crecer más mediante operaciones transfronterizas.

Para poder revertir la situación de baja rentabilidad, los bancos han de diseñar una estrategia que les permita mejorar la rentabilidad y poder crecer en tamaño, entre las cuales se pueden implementar:

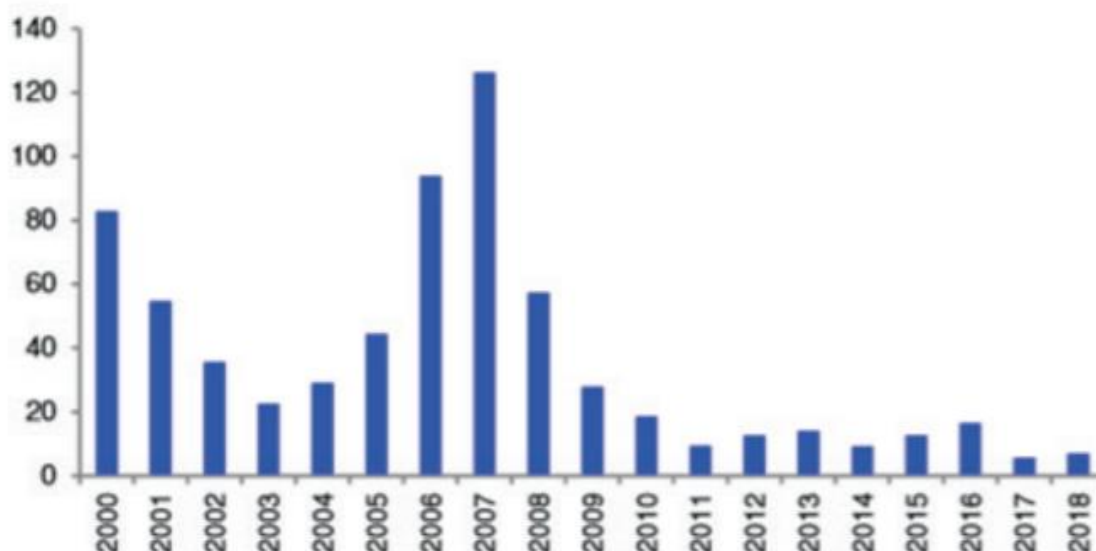
- La desinversión en aquellas partes de su negocio que no sean o bien claves para la compañía, o que no sean rentables. Entre estas actividades se comprenden aquellas en las que la entidad no tiene una ventaja competitiva o el tamaño suficiente para que sea rentable, por lo que pueden subcontratar o delegar estas actividades a otras empresas especializadas.
- La toma de medidas internas para mejorar la eficiencia y para crecer de manera orgánica.
- Operaciones de consolidación.

¹ Fuente: BCE

Consolidación

Una de las formas de mejorar la rentabilidad de los bancos es mediante operaciones de F&A. Sin embargo, desde la crisis financiera de 2008, en el sector bancario europeo no ha habido mucha actividad de este tipo (salvo en casos aislados de algunos países, como por ejemplo España). El nivel de consolidación bancaria en Europa ha sido relativamente menor que en EE. UU., y como resultado, está más fragmentado.

F&A en el sector bancario europeo por valor (miles de millones de dólares)



Fuente: Deutsche Bank y Dealogic²

Hay una serie de condiciones que contribuyen a que la cantidad de operaciones de F&A en Europa sea menor que en Estados Unidos, entre las cuales se encuentran:

- La existencia de mercados más heterogéneos en Europa en los que hay diferencias entre los países en factores como la legislación que dificultan las F&A transfronterizas, así como ausencia de un marco regulatorio y fiscal común a nivel europeo, también llamado la Unión Bancaria Europea.
- Nuevas regulaciones implementadas a partir del estallido de la crisis estaban encaminadas a evitar cualquier situación de que haya un banco que es demasiado grande como para dejarlo colapsar (*"too big to fail"*), dificultando en algunos casos las operaciones entre los bancos más grandes.
- También influye el hecho de que operar en varias jurisdicciones supone riesgos debido a los obstáculos regulatorios y a las estrictas reglamentaciones de *compliance*. Esto empuja a los bancos a focalizarse en menos jurisdicciones, simplificando la complejidad de sus operaciones.

² Martín Boer y Andrés Portilla, Institute of International Finance (IIF), *Consolidation of the European Banking Industry: obstacles and policies* (2019), https://www.ieaf.es/images/Publicaciones-FEF/THE-EURO-IN-2020/10_CONSOLIDATION_OF_THE_EUROPEAN_BANKING_INDUSTRY.pdf, consultado en junio de 2020

- El retraso en el ciclo económico de la economía europea y de las decisiones en cuanto a los tipos de interés respecto a los de los Estados Unidos.³

Otro factor importante que motiva las operaciones de F&A es la adquisición de tecnología o la expansión de sus servicios digitales. Las FinTech han ganado en importancia en los últimos años, y para no quedarse atrás en cuanto a tecnología, una opción para los bancos es adquirirlas. A la hora de efectuar una fusión o adquisición, la infraestructura informática de la entidad objetivo se mira muy de cerca, ya que ésta puede ser inadecuada, o que no tenga la capacidad de ser aplicada con mayor escala a la mayor amplitud de operaciones del banco. Una estructura informática deficiente puede ser un importante detractor para F&A en ciertos casos.

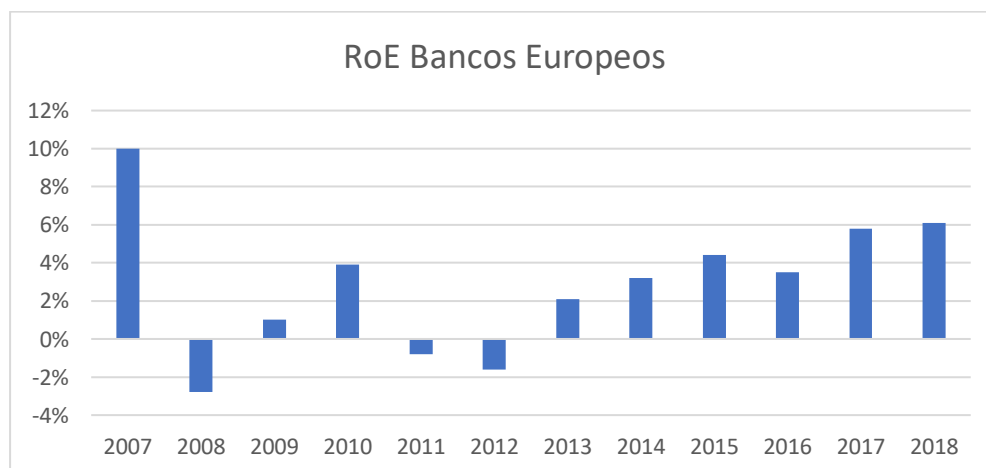
Las FinTech suelen ofrecer servicios financieros innovadores, y pueden ser objetivos atractivos para los bancos, tanto mediante *joint ventures* como mediante adquisiciones. Sin embargo, la tendencia al alza de los últimos años de estas startups y compañías innovadoras ha hecho que muchas de estas FinTechs prometedoras hayan levantado mucho capital y que sean relativamente caras desde el punto de vista de una adquisición.

Otro factor de conflicto a la hora de adquirir una FinTech es la certeza de que esa inversión vaya a generar rentabilidad y también los posibles conflictos culturales en la integración de una FinTech en un banco tradicional, ya que suelen ser más emprendedoras y a veces no son vistas como adecuadas para la estricta regulación de los grandes bancos.⁴

1.1 Evolución histórica y situación actual de la rentabilidad de la banca europea

1.1.1 Evolución de la rentabilidad

La rentabilidad de la banca europea, como por ejemplo RoTE (*Return on Tangible Equity*, retorno sobre valor contable tangible), que actualmente está en el ~6% de media, no llega al coste de capital de los bancos (~10%).



³ Deloitte, *M&A Benefits for the banking sector consolidation* (2018), pg.5, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/banking-and-securities/articles/mergers-acquisition-benefits-banking-sector.html>, accedido en mayo de 2020.

⁴ Deloitte, *M&A Benefits for the banking sector consolidation* (2018), pg.5, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/banking-and-securities/articles/mergers-acquisition-benefits-banking-sector.html>, accedido en mayo de 2020.

Fuente: Federación Bancaria Europea. Incluye bancos de la Unión Europea-28

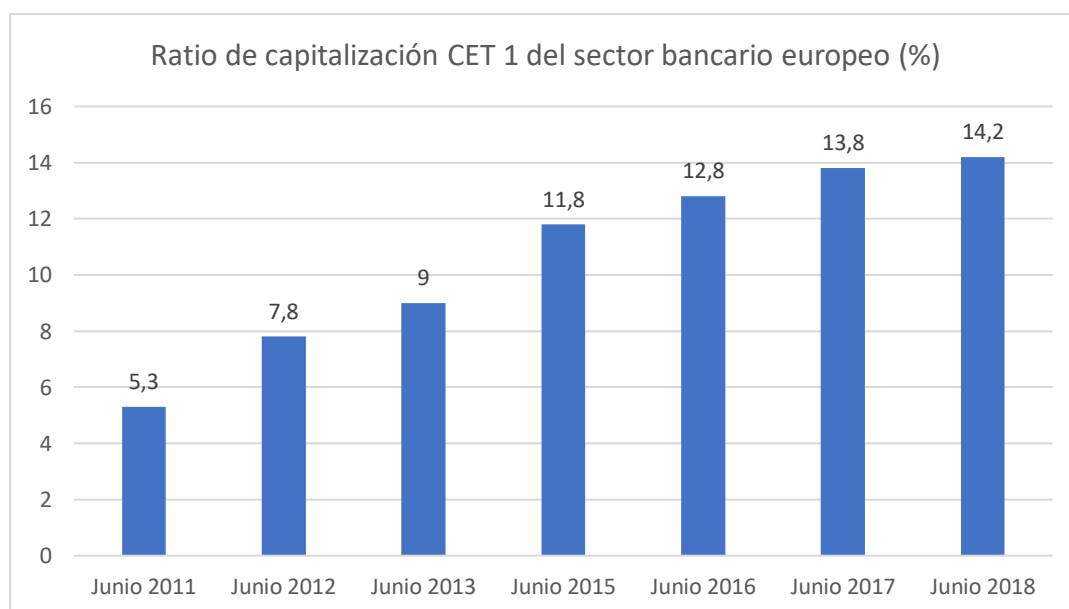
Dicha rentabilidad se ha visto reducida en los últimos años debido a los siguientes motivos:

Numerador: Los beneficios de la banca europea se han visto impactados por los tipos de interés bajos, y el impacto en costes ligados a regulación / *compliance* y a la necesidad de actualizar su infraestructura informática / desarrollar servicios de banca digital.

Denominador: La banca europea ha ido aumentando su nivel de capital significativamente desde 2008, debido a mayores exigencias regulatorias. El ratio de capital de mayor calidad (*Common Equity Tier 1* o CET1) se ha visto incrementado del 6% en 2008 a 14% en la actualidad, y a día de hoy, el sector bancario europeo se percibe como más sólido que en el pasado.

Los bancos europeos han continuado a mejorar su estructura de capital, fortaleciendo sus balances. Desde la crisis financiera del 2008 los bancos han aumentado de manera significativa su nivel de capital, haciendo que estos sean más robustos y que estén más preparados para hacer frente a eventos negativos, como por ejemplo la crisis del Covid-19.

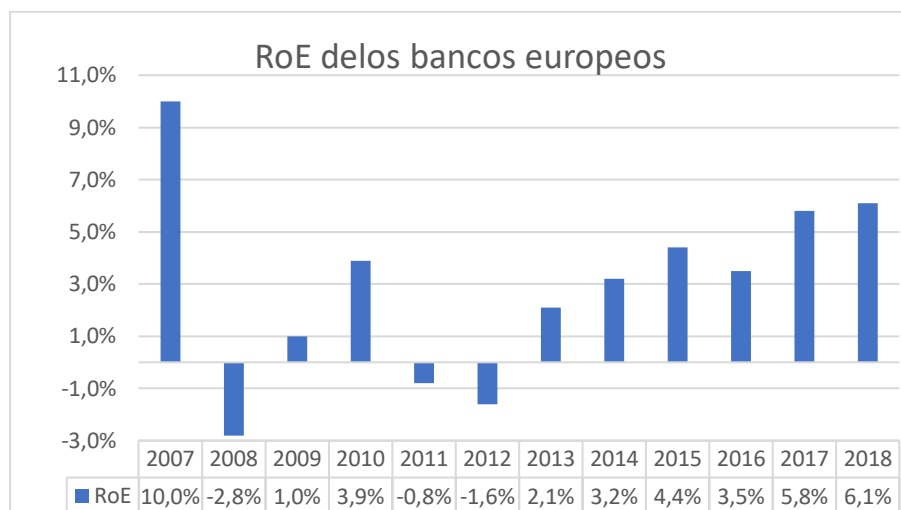
A efectos de la GFC se estableció la regulación de Basilea III, que establece, entre otros, los requisitos de capital y liquidez para los bancos, con el objetivo de aumentar su capacidad para resistir posibles riesgos futuros, mediante una serie de requisitos mínimos y de buffers o “colchones”. Uno de los ratios más significativos para medir el nivel de capitalización de un banco es el CET 1 ratio, que abarca el capital de más alta calidad, y que tiene mayor capacidad de absorción de pérdidas.



Fuente: EBF Facts and figures Banking in Europe 2019

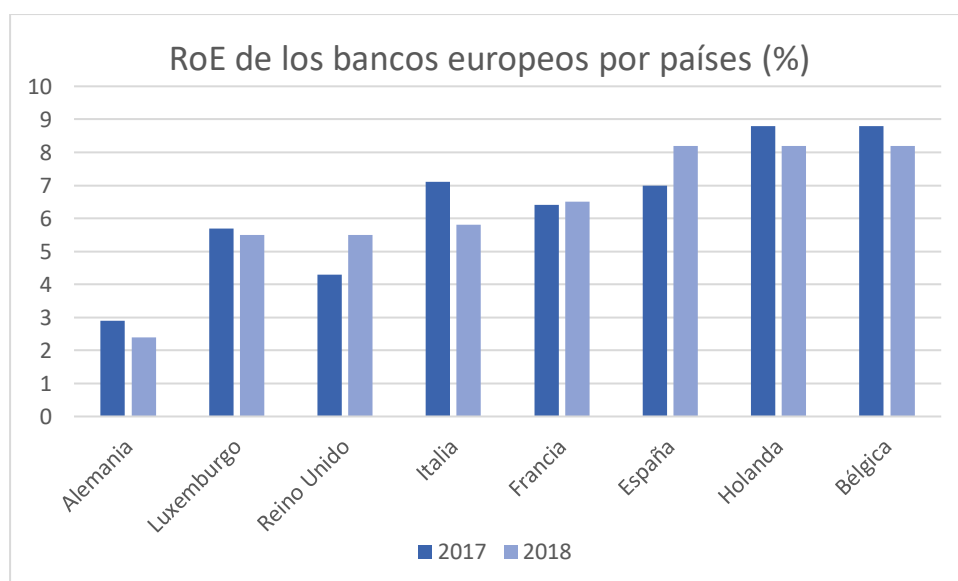
Los bancos tendrán que estar preparados para adoptar en 2027 las nuevas reglamentaciones establecidas por Basilea IV, las cuales traerán consigo revisiones de los marcos de riesgo crediticio, de mercado, y operacional, entre otros.

La situación actual de tipos de interés muy bajos hace que sea muy difícil para los bancos ser rentables. Para medir la rentabilidad uno de los parámetros que se usan es el *Return on Equity* (RoE). El RoE de los bancos en Europa lleva varios años en recuperación desde la crisis financiera. En el año 2018 fue de un 6,1%, en aumento respecto al 5,8% de 2017 y lo que supone el nivel más alto desde 2007, aunque sigue estando muy lejos de los niveles alcanzados antes de la crisis, de alrededor del 10%.



Fuente: BCE

Cuando se tiene en cuenta el RoE de los diferentes países, todos los países menos Grecia (-0.3%) tuvieron retornos positivos, llegando a registrar países como Hungría (14.6%), Rumanía (13.6%), o República Checa (13.3%) los mayores retornos. Entre las economías más grandes de la Unión Europea, son notables las mejorías del RoE en España, y Reino Unido, creciendo el RoE en ambos de sus sectores bancarios en un 1,2% en el 2018.

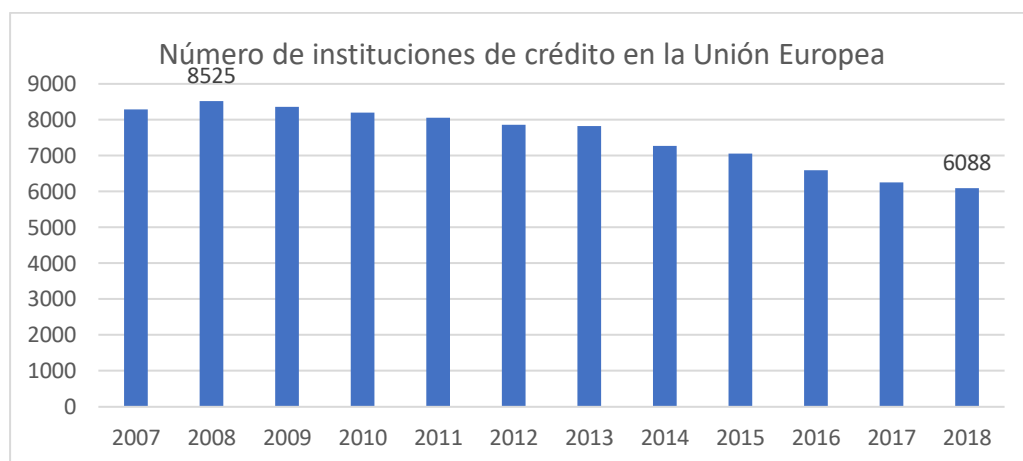


Fuente: BCE y FBE

1.1.2 Análisis breve de la situación del sector bancario de la Unión Europea e individual de los países de Europa:

a) Unión Europea

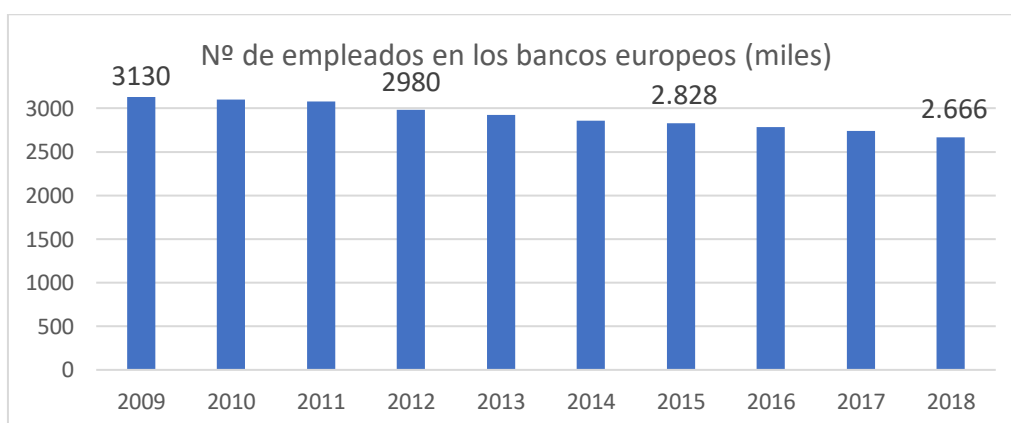
El número de instituciones de crédito en la Unión Europea se ha ido reduciendo desde el año 2008, habiéndose reducido la cifra desde 8.525 instituciones en 2008 hasta 6.088 entidades en 2018, lo que supone una reducción del 29% en ese periodo.



Fuente: datos del BCE y FBE

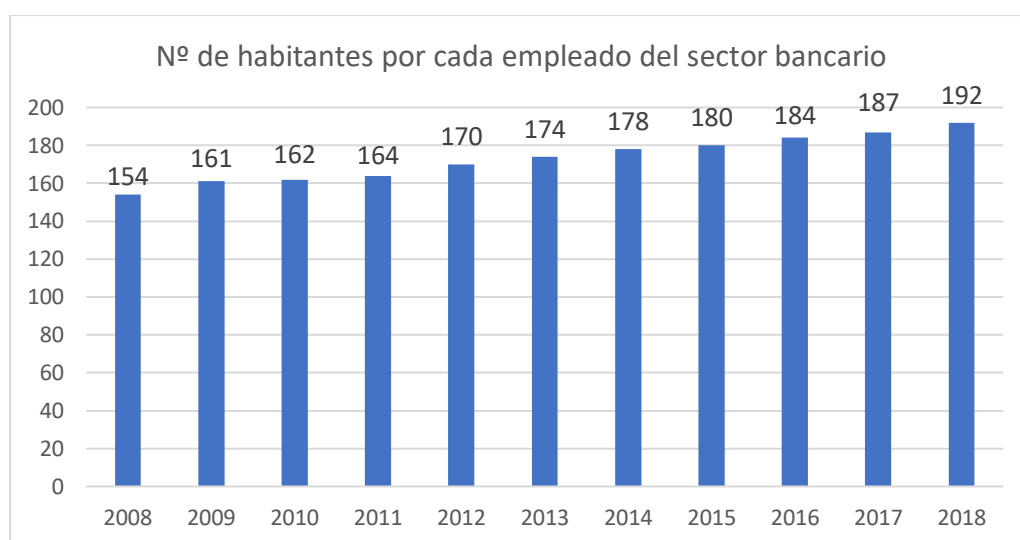
Esta consolidación en el sector bancario europeo continúa reduciendo la sobrecapacidad en el sector e intentan aumentar la rentabilidad. Este proceso de consolidación implica también una reducción en el número de sucursales de los bancos. El número de sucursales en el sector bancario en la Unión Europea bajó hasta 174.000 a finales de 2018, habiendo bajado desde las 183.000 del año anterior y continuando también esa tendencia a la baja. 2018 ha sido el año en que más se ha reducido este número desde que se empezó a reducir en 2008.

Del mismo modo, el número de empleados del sector bancario europeo viene teniendo una trayectoria descendente desde la crisis, produciéndose una reducción del número de empleados del 15% desde 2009. En el año 2018 se redujo en 72.000 empleados con respecto al año anterior, y además en 2018 se registró el menor número de empleados desde que empezaron los registros a nivel europeo en 1997. Los países de Europa con mayor número de empleados son Alemania, Francia y Reino Unido, seguidos por Italia y España.



Fuente: EBF Banking-in-Europe-Facts-and-Figures.

Esta contracción tanto en el número de instituciones y sucursales como del número de empleados hace que el número de habitantes por cada empleado del sector bancario haya ido en aumento. La media de habitantes por empleado de bancos en la Unión Europea ha ido aumentando cada año desde la GFC. Desde el 2008 esta media ha aumentado en un 25%. Dentro de la Unión Europea hay contrastes muy grandes entre naciones, por ejemplo, el país con el mayor número, Rumanía, tenía en 2018 363 habitantes por cada empleado de banco, mientras que Luxemburgo, el país con el menor número, tenía tan solo 23.



Fuente: BCE y FBE

En cuanto al número de habitantes por cada sucursal bancaria en la Unión Europea, la media se sitúa en torno a los 5.000, siendo los países de los extremos precisamente España, con el menor número de habitantes por sucursal, con tan solo 1.783, y en el otro extremo Estonia, con 14.500.⁵

b) España:

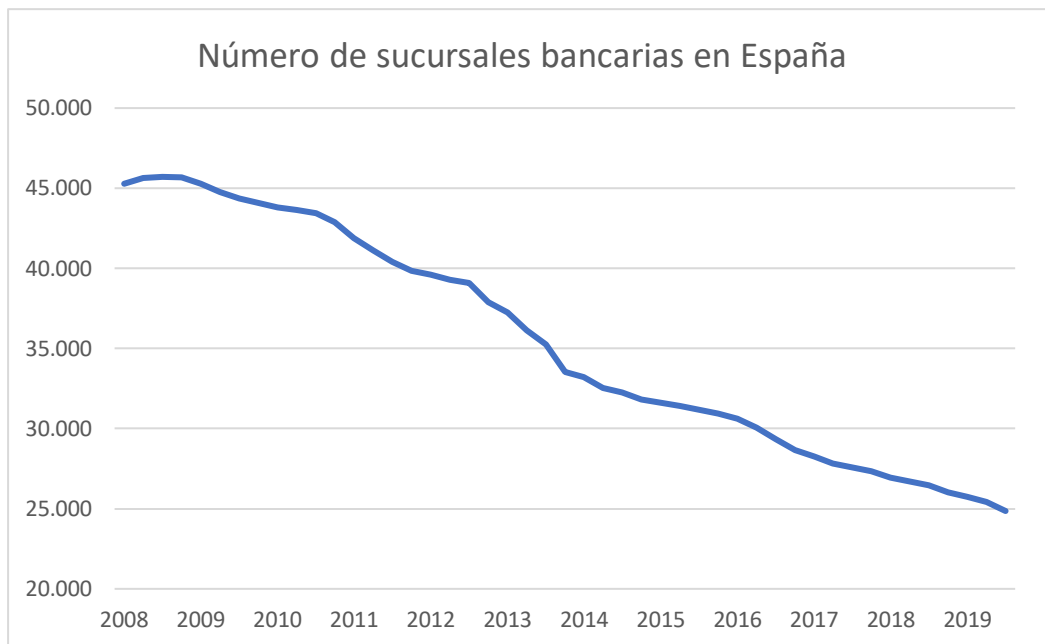
Después de haber tenido un mayor crecimiento en los últimos años, la economía española tuvo un menor crecimiento en 2019, de un 2% comparado con un 2,4% en el año anterior. A pesar de que la economía española no está aislada de eventos externos, el dinamismo de la demanda interior mitiga la reducción del crecimiento externo. Las estimaciones del FMI prevén una caída del PIB español de un 8% en 2020 como consecuencia de la crisis del Covid-19, y un inicio de la recuperación para el año siguiente, creciendo un 4,3% en 2021. España ha tenido en los últimos años un periodo de incertidumbre política, que ha hecho que el crecimiento y las inversiones sean menores.

En 2018 en el sector bancario español había 12 grupos bancarios, los cuales representaban el 90% de toda la industria, los cuales contaban con 52 bancos privados y 62 bancos cooperativos. Los tipos de interés bajos y la estagnación de los préstamos a particulares y a PYMES de los últimos años continuaron en 2018, poniendo bajo presión la rentabilidad.

Como en todos los sectores bancarios en Europa, en España el número de sucursales bancarias se ha reducido significativamente en los últimos años. Desde los máximos

⁵ Fuente: BCE y FBE

alcanzados en 2008 con 45.707 sucursales, en 2019 el número de sucursales bancarias se ha reducido en un 46% hasta llegar a las 24.855.



Fuente: BCE

En 2019 los 6 mayores bancos de España (Santander, BBVA, Caixabank, Bankia, Sabadell y Bankia), redujeron en 1.884 su número de sucursales, pasando de 16.447 en 2018 a 14.563, suponiendo una reducción del 11,45%. También redujeron su número de empleados en un 4,13%, reduciendo 5.489 empleados hasta llegar a 127.532 en 2019. Este proceso está motivado mayoritariamente por el ahorro de costes y la migración hacia unos servicios de banca más digitales, y en este caso también está motivado por ajustes del proceso de integración de Banco Popular por parte de Santander.

En los últimos años los bancos españoles han hecho un esfuerzo por mejorar sus balances, fortaleciendo sus ratios de liquidez y de capital a un ritmo que es incluso más alto que las que exigen el BCE y las reformas de Basilea III. El nivel de capitalización CET 1 *fully loaded* en el último trimestre de 2019 era del 11,9%, el cual todavía sitúa al sector bancario español como el que menor ratio tiene de Europa, lejos de la media de la Unión Europea del 14,8% y también del nivel de Italia, que con un 13,2% tiene el segundo peor nivel de capitalización CET1. La rentabilidad de los bancos en España tenía una tendencia al alza en los últimos años. Fue aumentando desde un 7.05% en 2017 a un 8.37% en 2018 y a un 8,6% en 2019, teniendo también a cierre de 2019 un ratio de eficiencia del 52,7%. Del mismo modo, el ratio de préstamos dudosos (o NPLs por sus siglas en inglés) continúa a la baja, pasando de un 4.53% en 2017 a un 3.74% en 2018, y a un 3,44% en 2019.

Para poder cumplir con las imposiciones que se han impuesto a los bancos, se autorizó a las autoridades regulatorias de España el uso de instrumentos nuevos como límites a la concentración sectorial, y límites o condiciones a los préstamos. Adicionalmente, en marzo de 2019 se creó la Autoridad Macro Prudencial Consejo de Estabilidad Financiera, con el objetivo de identificar, prevenir y mitigar cualquier riesgo sistémico que afecte al sector

financiero, y también de dar recomendaciones y advertir sobre cualquiera de estos riesgos que haya identificado y que puedan afectar a la estabilidad financiera del país.

Los bancos españoles continúan adaptando sus infraestructuras para poder incorporar los pagos y transacciones digitales. Un ejemplo muy importante en el contexto de pagos es el sistema de pagos *peer-to-peer* (P2P) llamado Bizum, que tiene un funcionamiento muy sencillo que permite obtener el IBAN de sus usuarios directamente a través de sus números de teléfono. Además, los bancos han introducido los procesos SCT Inst, que permiten a los clientes de España realizar pagos de una manera instantánea. Estos suponen un 10% de las transacciones *SEPA Credit Transfer* (SCT), que son pagos electrónicos que permiten la transferencia de euros sin necesidad de efectivo entre cuentas basadas en la zona SEPA, que abarca todos los países de la Unión Europea y otros países como Islandia, Suiza, Mónaco, Liechtenstein, Noruega, San Marino y Andorra.⁶

En 2019 la Asociación Española de la Banca lanzó en colaboración con otras asociaciones financieras el Centro Financiero para la sostenibilidad en España (Finresp), con el objetivo de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles establecidos por las Naciones Unidas, mediante ayudas a las PYMES para que para que estas puedan hacer frente a los nuevos requerimientos de transición energética y cambio climático.⁷ 2018 fue un año de consolidación para las emisiones de bonos verdes en España, haciendo que sea el cuarto mercado para este tipo de bonos por volumen (5.800 millones), por detrás de Estados Unidos, Francia y China.⁸

c) Alemania:

El crecimiento de la economía alemana ha perdido tracción desde el verano de 2018, y desde ese periodo ha entrado en una fase de débil crecimiento del PIB, creciendo solo un 0,6% en 2019. La ralentización de la economía global y el alto nivel de incertidumbre debido a los conflictos comerciales han perjudicado a la industria alemana, la cual depende profundamente del comercio global y de las cadenas de producción internacionales. Debido a las consecuencias económicas de la pandemia del Covid-19, está previsto que en 2020 el PIB caiga un -7%, y que se produzca un repunte en 2021 del 5,2%.⁹

El nivel de capitalización CET1 *fully loaded* de los bancos alemanes fue del 14,5% a finales de 2019, lo que sitúa al sector bancario alemán cerca de la media de la Unión Europea (14,8%). El sector bancario alemán cerró 2019 con un ratio de NPLs de tan solo 1,3%, uno de los niveles más bajos, aunque sin embargo el sector bancario alemán tiene el segundo peor ratio de eficiencia de Europa, con un ratio “*cost to income*” de 84,4%. En 2018 los bancos de Alemania tuvieron un ROE de un 2,4%.¹⁰

⁶ Información del European Payments Council, <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/what-we-do/sepa-credit-transfer>, accedido en abril de 2020

⁷ Información de la Finresp, <https://www.finresp.es/es/secciones/1936730/Presentacion.html>, accedido en abril de 2020

⁸ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

⁹ FMI, *World Economic Outlook* (Abril 2020), https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/EU/EURO/EUQ, accedido en mayo de 2020

¹⁰ BCE y FBE

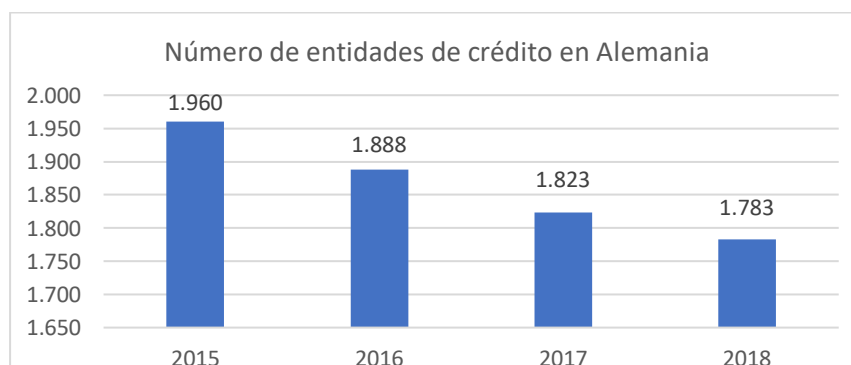
El sistema bancario de Alemania tiene 3 principales áreas: los bancos comerciales, los bancos del sector público, y los bancos cooperativos, los cuales se distinguen por su estructura legal de propiedad.

1. Los bancos comerciales privados suponen el segmento mayor por volumen de activos del sistema bancario (alrededor del 40%). Compiten tanto entre ellos como con los bancos de otros sectores de la industria. Los bancos privados juegan un papel crucial en las exportaciones alemanas, participando en la inmensa mayoría de las exportaciones.
2. Las cajas de ahorros (*Sparkassen*), de los cuales hay alrededor de 385, los cuales están normalmente organizados como corporaciones públicas que cuentan con los gobiernos locales como propietarios/garantes. Su modelo de negocio es el mismo que los bancos comerciales, pero solo operan en los territorios de esos gobiernos locales, y este enfoque regional hace que no compitan entre ellos.
3. Los *Landesbanken*, los cuales fueron inicialmente creados para actuar como bancos centrales para los bancos de ahorros, pero que en los últimos años han estado cada vez más involucrados en la banca mayorista, banca de inversión, y actividades internacionales, compitiendo de esta forma con los bancos comerciales. Actualmente hay 6 *Landesbanken*, que son propiedad de los estados federales y de las asociaciones regionales de las cajas de ahorros.

El DekaBank actúa como gestor central de los activos del Grupo Financiero de las Cajas de Ahorros, representando el 26% de los activos totales de los bancos. A finales de 2018 tuvo lugar la primera privatización de un *Landesbank*: HSH Nordbank AG (pasando a llamarse Hamburg Commercial Bank AG) fue adquirido por un consorcio de inversores privados.

Hay alrededor de 875 bancos cooperativos y un banco central cooperativo (DZ Bank AG). Este segmento del sector bancario supone la mitad del número total de instituciones y en cambio solo el 18% de los activos totales del sector. Los bancos cooperativos son propiedad de sus miembros, que normalmente son a la vez sus depositarios y sus prestatarios. Al igual que las cajas de ahorros, los bancos cooperativos son regionales.¹¹

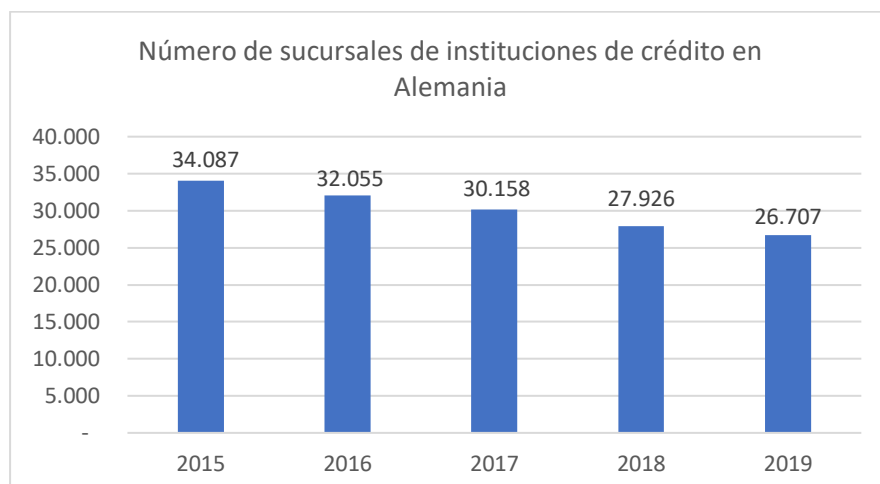
El número de bancos que hay en Alemania se ha reducido notablemente en los últimos años, y en un 52% desde 1995. La reducción del número de entidades de crédito se está ralentizando: en el transcurso 2018, el número total de instituciones de crédito se redujo en 40 a 1.783, correspondiendo a un descenso del 2,2% comparado con un descenso del 3,4% en 2017, y del 3,7% en 2016.



Fuente: BCE

¹¹ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

El número de sucursales de entidades de crédito también se ha reducido considerablemente en los últimos años, produciéndose una reducción del 22% desde 2015, una tendencia que está prevista que continúe en los próximos años.



Fuente: BCE

En el caso de las operaciones de consolidación en el sector privado, se han visto motivadas por consideraciones de negocio tomadas por las propias entidades, mientras que en los sectores de las cajas de ahorro y los bancos cooperativos, estas operaciones han estado provocadas más por factores de presión de las entidades regulatorias y otros factores externos.¹²

d) Francia:

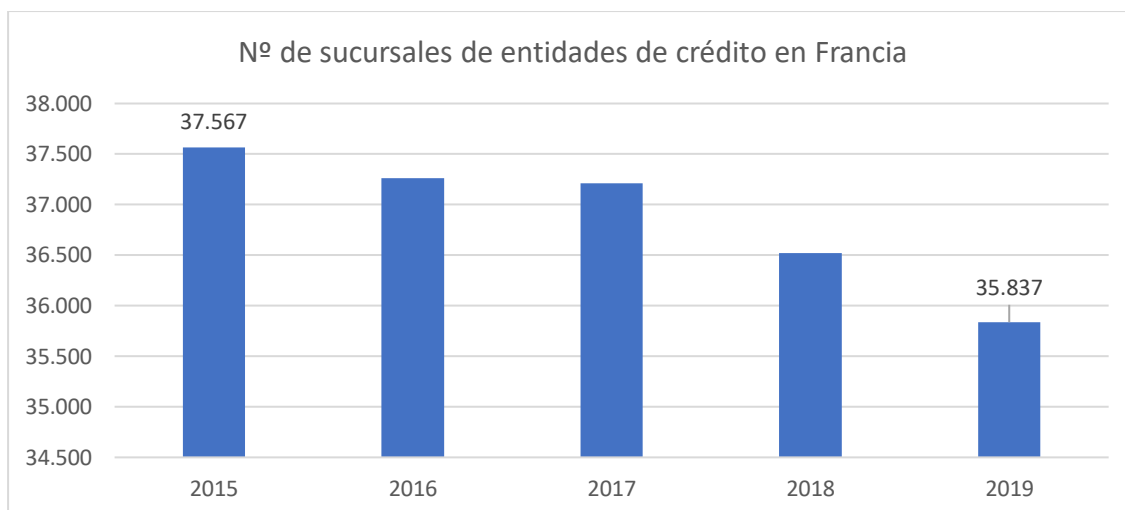
En el año 2017 registro un alto crecimiento del PIB francés (2,3%), pero factores temporales como las huelgas de transporte a principios de 2018 y protestas sociales a finales de año hicieron que fuera menor en 2018 (1,7%) y en 2019 (1,3%), y se espera que caiga en el futuro, sobre todo exacerbado por la crisis del Covid-19, siendo las estimaciones del -7,2% para 2020, con una recuperación al año siguiente del 4,5%.¹³

El sector bancario tiene una importancia capital en la economía francesa. En enero de 2019 la industria contaba con unas 340 entidades. Cuatro de entre ellos son considerados como parte de los 8 *Global Systemically Important Banks* (G-SIBs) de la Eurozona. Al final de 2018 en el sector trabajaban más de 362.800 personas, habiéndose reducido en un 1% respecto al año anterior.

El número de sucursales se ha ido reduciendo en los últimos años, con una caída del 5% desde 2015, con caídas más pronunciadas en los últimos 2 años, con una reducción del 2% cada año tanto en 2018 como en 2019.

¹² Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

¹³ FMI, *World Economic Outlook* (Abril 2020), https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/EU/EURO/EUQ, accedido en mayo de 2020



Fuente: BCE

Los resultados de la evaluación de la calidad de los activos y de los test de estrés llevados a cabo por la *European Banking Authority* (EBA), demostraron que los bancos franceses tienen un alto nivel de capitalización, con un nivel agregado de capital *Common Equity Tier 1* (CET 1) del 13,6% en 2018, y del 14,6% a finales de 2019. El modelo de préstamos francés es a su vez muy sólido, con un nivel de NPLs en el sector bancario francés bajo comparado con Europa, de un 2,5%, habiéndose reducido un 0,3% respecto al año anterior. La eficiencia del sector es relativamente baja, con un “*cost-to-income*” ratio del 71,2%, y en 2018 tuvieron un ROE del 6,5%.¹⁴

En Francia el crédito es uno de los principales estimulantes de crecimiento económico. La financiación por parte de los bancos para el desarrollo de negocios y para particulares es muy dinámico, y los préstamos se posicionaron en abril de 2019 en 2,458 miles de millones de euros, un aumento del 6,2% con respecto al año anterior, creciendo a un ritmo mayor que en la Zona Euro. El sector bancario en Francia proporciona una facilidad en el acceso a crédito: el 95% de las solicitudes de préstamos de inversión de las PYMEs fueron aceptados en el primer cuatrimestre de 2019. Sus bancos también financian activamente a los particulares. Los préstamos a los hogares en abril de 2019 crecieron un 6,3% interanualmente.¹⁵

Los bancos se han posicionado como líderes en el medio de las FinTech, invirtiendo mucho y fomentando la innovación, y además el sector financiero francés es uno de los mercados líderes para bonos y financiación “verdes”. En septiembre de 2019, la Federación francesa de la Banca (FBF por sus siglas en francés) aprobó oficialmente los Principios para una banca responsable, los cuales refuerzan las políticas proactivas ya implementadas por los bancos franceses en apoyo a la transición energética. Además, los bancos franceses están aumentando su apoyo a los proyectos climáticos a gran escala (parques eólicos, plantas de energía solar, etc, y están desarrollando una gama de soluciones innovadoras para financiar los proyectos ecológicos de sus clientes (para particulares, empresas, autoridades locales y gobiernos).¹⁶

¹⁴ BCE y FBE

¹⁵ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

¹⁶ Federación Bancaria Francesa, (2019) <http://www.fbf.fr/en/press-room/press-releases/banks-&-climate-%E2%80%93-french-banks-are-spearheading-green-and-responsible-finance>, accedido en abril de 2020

e) Italia:

Después de registrar en 2017 el mayor crecimiento en casi una década (aunque solo del 1,6%), en 2018 se ralentizó hasta el 0,8%, y aunque los indicadores señalaban una ligera recuperación a principios de 2019, el crecimiento en ese año fue de solo un 0,3%. A efectos de la crisis del Covid-19, el FMI estima que Italia sea una de las economías más afectadas, siendo la previsión para 2020 de una caída del 9,1%, con una recuperación del 4,8% para 2021.¹⁷

El sector bancario es uno de los sectores más importantes de la economía italiana. Diez años después de la crisis financiera el sector se está transformando: el riesgo de crédito está en descenso, el nivel de capitalización está creciendo, se están produciendo procesos de reestructuración y de consolidación, y la rentabilidad se está recuperando. La rentabilidad de los bancos italianos está por debajo de su coste de capital, pero, como es el caso de la mayoría de los otros bancos europeos, está mejorando. La mejora se debe mayoritariamente a una reducción en las provisiones para pérdidas en los préstamos y a las reducciones en costes operativos.

Con anterioridad a la actual crisis, el nivel de préstamos dudosos se estaba reduciendo, aunque el ratio de NPLs de los bancos de Italia sigue siendo excesivamente elevado; un 6,7% comparado con la media de Europa de un 2,7%. La calidad de los activos está mejorando, los niveles de flujos de nuevos NPLs llevan reduciéndose desde 2014, y se encuentra en un 1,4% del total de los préstamos, por debajo de la media pre-crisis. La reducción de flujos de entrada de NPLs y el aumento en las ventas de estos ha provocado una reducción considerable del ratio de NPL de los bancos italianos, pasando de un 16,2% en 2015 a un 6,7% a finales de 2019, medido en términos brutos, y de un 10% a un 4,3% en términos netos. Esta tendencia se esperaba que se mantuviese, al menos hasta la irrupción de la crisis del Covid-19. Como consecuencia, el ratio de cobertura para NPLs ha mejorado, pasando de un 50,4% en 2016 a un 52,7% a finales de 2018.

La eficiencia de los bancos italianos está prácticamente al mismo nivel que la media de Europa, con un ratio “*cost to income*” del 64,8%, y en 2018 tuvieron una media de ROE del 5,8%.¹⁸ Los niveles de capitalización de los bancos italianos han mejorado sustancialmente, hasta situarse muy por encima del objetivo prudencial mínimo. Los niveles del ratio CET 1 *fully loaded* se encontraban en un 13,2% a finales de 2019¹⁹. Es un aumento muy importante sobre todo si se compara con los niveles de 2007, cuando el ratio se situaba en un 7,1%.

La consolidación y reestructuración del sector bancario italiano sigue avanzando, parcialmente motivado por los cambios en la regulación y por el cambio a la banca digital. En los últimos años el número de bancos se ha reducido, y el número de grupos de holdings de bancos y bancos independientes en Italia es de 113, habiéndose producido una reducción consistente del número de sucursales en los últimos años, con una reducción del 28% desde 2015.

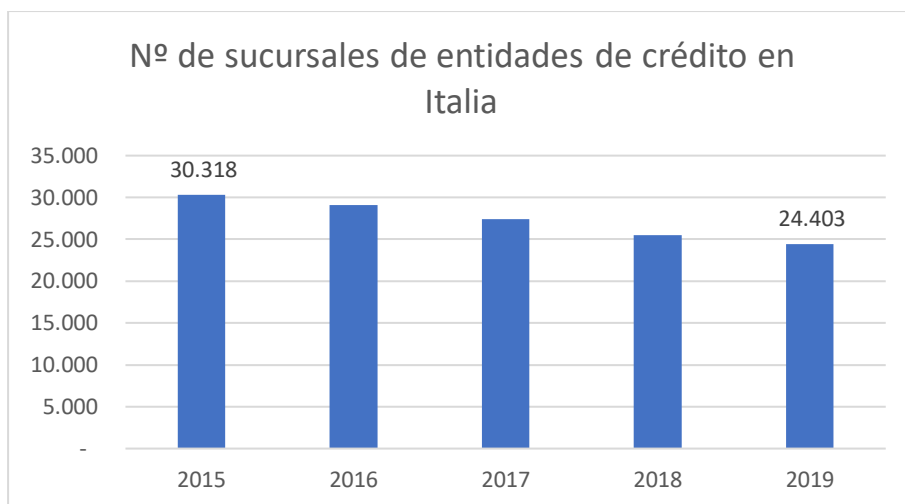
¹⁷ FMI, *World Economic Outlook* (Abril 2020),

https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/EU/EURO/EUQ, accedido en mayo de 2020

¹⁸ BCE y FBE

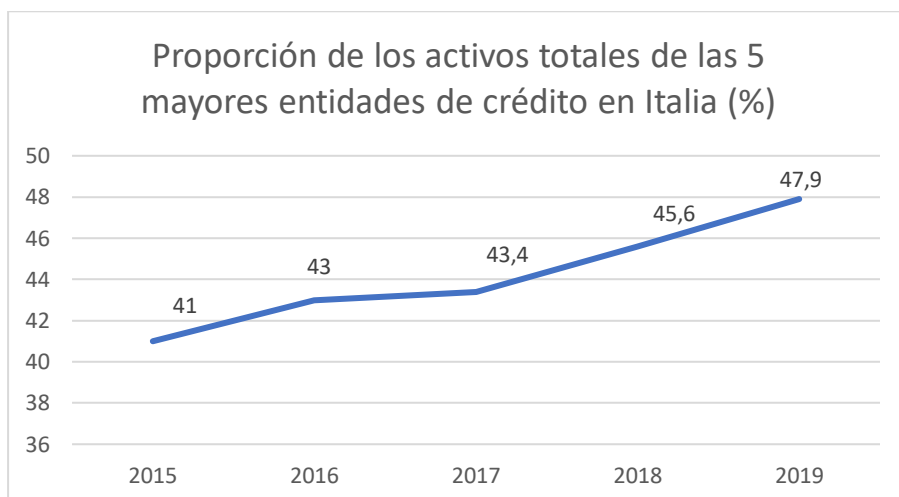
¹⁹ Autoridad Bancaria Europea ABE, 2020 – EU Wide Transparency Exercise (2020),

https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2020/powerbi/tr20_visualisation_page.html, accedido en mayo de 2020



Fuente: BCE

Sin embargo, el sector bancario italiano continúa altamente fragmentado. Aunque como indica el gráfico inferior, la proporción de los activos de las 5 mayores entidades de crédito ha ido creciendo en los últimos años (señalando una mayor cuota de mercado), todavía hay mayor margen para operaciones de consolidación bancaria.



Fuente: BCE

Los bancos juegan un importante papel en la financiación del sector privado y de los hogares. La financiación al sector privado ha experimentado un crecimiento desde 2016. Los préstamos a hogares también han tenido un crecimiento robusto, creciendo sobre todo por las condiciones favorables del mercado de inmobiliario, que se apoya en la mejora del índice de confianza de los consumidores italianos, los tipos de interés bajos, de los precios más bajos de las viviendas.

La banca italiana está pasando al medio digital, experimentando este un fuerte crecimiento en los últimos 5 años. Los bancos italianos están invirtiendo en un gran número de proyectos en el sector FinTech. Estos proyectos buscan innovar en el área de pagos, de seguridad, de plataformas de inversión y de préstamos y en la digitalización de servicios tradicionales.²⁰

²⁰ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

f) Reino Unido:

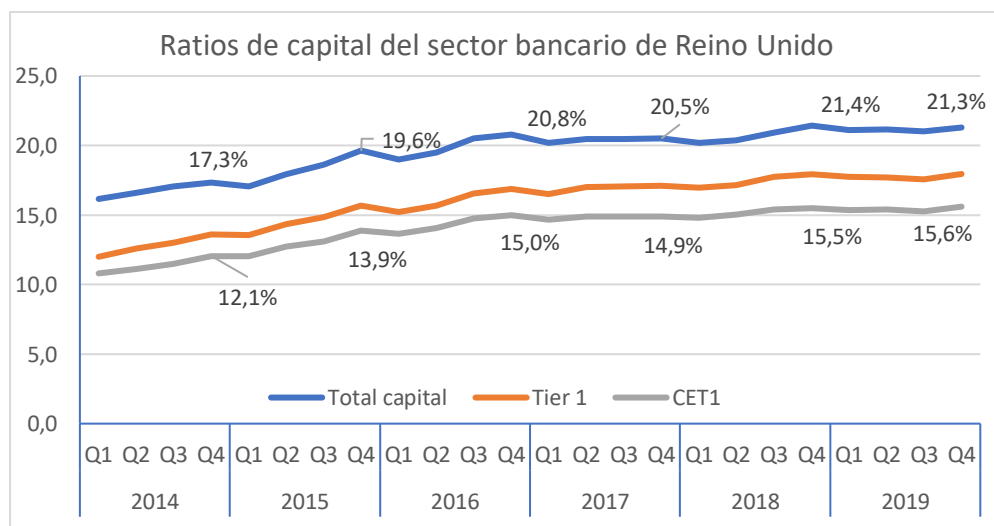
El crecimiento económico en el Reino Unido sufrió una frenada a finales de 2018 haciendo que el crecimiento del PIB para ese año fuera de un 1,3%, el menor crecimiento registrado desde 2011. Esta reducción fue causada entre otros por una menor inversión por parte de las empresas y un aumento del déficit comercial. En 2019 el crecimiento fue del 1,4%, y según estimaciones del FMI está previsto que caiga en 2020 un -6,5%, y que recupere un 4% en 2021.

El tipo de interés de los bancos fue subido desde 0,5% a 0,75% en agosto del 2018, y permaneció así hasta la irrupción de la crisis del Covid-19, cuando en marzo del 2020 fue reducido primero a 0,25% y unos días más tarde hasta el 0,1% actual.²¹ El nivel de *Quantitative Easing* estático ha aumentado en los últimos años, después del Brexit, pasando a 435 miles de millones de libras en agosto 2016 y en marzo fue anunciado que la compra de bonos sería de 645 miles de millones. Recientemente, en junio ha sido anunciado que se aumenta el nivel de compra de bonos a 745 miles de millones²².

Con anterioridad a las crisis del Covid-19 la tasa de desempleo llevaba años reduciéndose de manera continuada, desde los máximos que alcanzó a finales del 2011 cuando llegó alrededor del 8,5%, hasta niveles inferiores al 4% a principios de 2020.

La rentabilidad del sector bancario del Reino Unido fue del 5,5% en 2018, habiendo mejorado un 1,2% con respecto al año anterior, y el nivel de NPLs se mantuvo en niveles bajos, con un ratio de NPL de un 1,3%. En términos de eficiencia, el sector bancario de Reino Unido tiene un ratio "*cost to income*" de 61,4%, más eficiente que la media de la Unión Europea del 64%.²³

La capitalización de los bancos continuaba mejorando hasta antes de la crisis del Covid-19, siendo el ratio de capital CET1 de 15,6% en el último trimestre de 2019.



Fuente: Bank of England: Banking sector regulatory capital - 2019 Q4

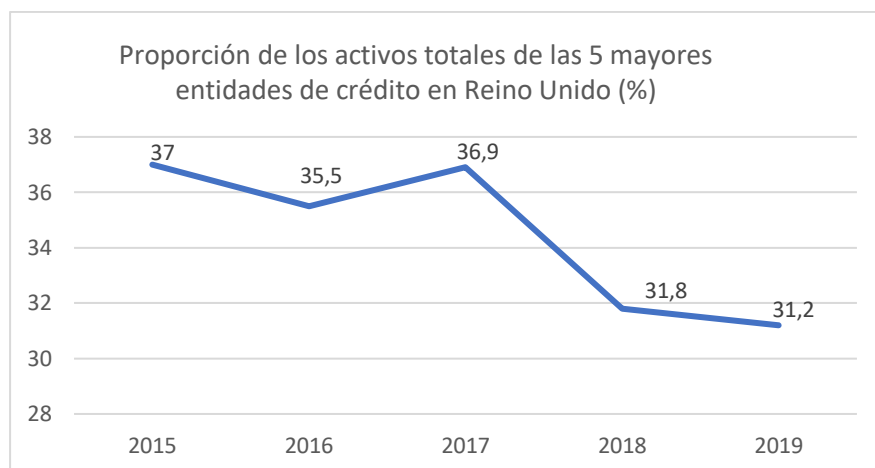
²¹ Fuente: Banco de Inglaterra

²² Bank of England, What is quantitative easing? (2020), <https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy/quantitative-easing>, accedido en junio de 2020.

²³ Autoridad Bancaria Europea ABE, 2020 – EU Wide Transparency Exercise (2020), https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2020/powerbi/tr20_visualisation_page.html, accedido en mayo de 2020

El incremento de la importancia de la banca digital ha hecho que haya una consolidación de las sucursales tradicionales, hasta llegar a las 8.525 en 2019. Desde 2012, el número de sucursales bancarias se ha reducido en un 25% (2.830 sucursales menos). En total hay unas 360 MFIs (*monetary financial institutions*) en el Reino Unido, las cuales representan 9 billones de euros en activos, haciendo a su sector bancario el más grande de Europa y el cuarto más grande del mundo.²⁴

Sin embargo, el sector bancario de Reino Unido está muy fragmentado. Por ejemplo, la proporción de activos de las 5 mayores entidades de crédito era solo del 31,2% en 2019, que es una de las proporciones más bajas de Europa, igualada con Alemania, y esta proporción ha ido descendiendo en los últimos años:



Fuente: BCE

Avances en la banca digital y otros desarrollos como el *Open Banking*, el cual facilita el intercambio de información sobre clientes (con su consentimiento) entre bancos y también el pago de transferencias entre cuentas sin que haya la necesidad de un intermediario, hacen que el mercado sea accesible a más entrantes y que se fomente la competición.

El Reino Unido es un líder global en el área de las FinTech, que cuenta con el apoyo de un fuerte acceso a los mercados de capital, la gran atracción que supone para mano de obra cualificada, y un gran apoyo del marco regulatorio. Esta posición de Londres como centro de las FinTech de Europa fue que en 2018 este sector recibió 1.700 millones de libras, lo que supone una cantidad mayor a la alcanzada por la suma de todo el resto de Europa.²⁵

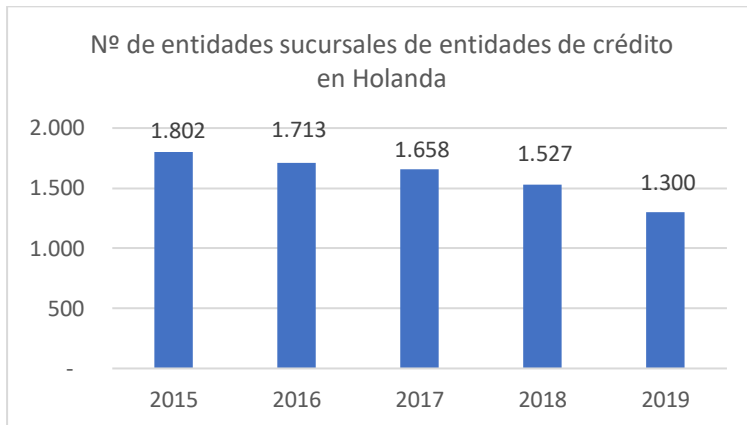
g) Holanda:

La economía de Holanda se caracteriza por un alto grado de internacionalización e interconexión con la economía internacional. Las recientes evoluciones de disminución del crecimiento económico mundial, el Brexit y el proteccionismo han frenado su crecimiento. El crecimiento de su PIB se ha ralentizado desde un 2,6% en 2018 hasta un 1,8% en 2019, siendo las estimaciones del FMI de una caída del -7,5% en 2020 una recuperación relativamente baja en 2021 de un 3%.

²⁴ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

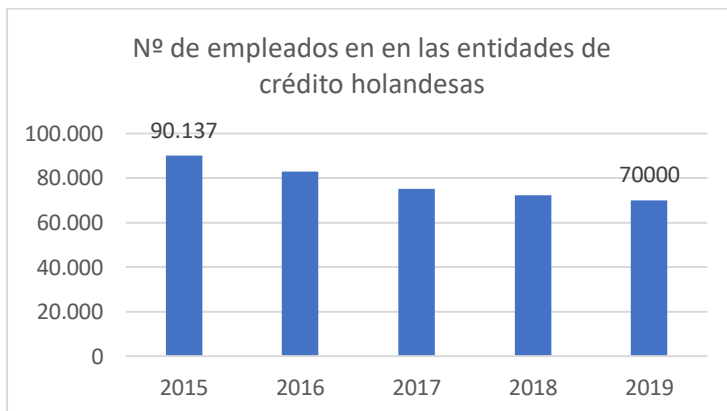
²⁵ John Wright y Eugenia Armaas, *Tech Disruption In Retail Banking: U.K. Banks Embrace The Tech Race* (2019), <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/191114-tech-disruption-in-retail-banking-u-k-banks-embrace-the-tech-race-11231579>, accedido en abril de 2020

El sector bancario holandés significa una contribución relativamente pequeña para el PIB, y en los últimos años se ha producido una reducción de balances en el sector. Sus activos comparados con el PIB han caído considerablemente desde un 530% del PIB en 2007 a un 315% en 2018. El sector bancario holandés tiene un alto nivel de concentración, y los 5 mayores bancos de Holanda contabilizan el 84,7% de todos los activos del sector. El número de sucursales de entidades de crédito se ha visto reducido considerablemente en los últimos años, disminuyendo en un 28% desde 2015. ²⁶



Fuente: BCE

La digitalización del sector y otros programas de reducción de costes han hecho que en los últimos años haya habido una reducción del número de empleados de este sector. En 2018 el sector empleaba a 70.000 personas en Holanda, lo que supone una reducción del 22% desde el año 2015.



Fuente: BCE

Los bancos holandeses contaron a finales de 2019 con un nivel de capitalización bastante alto, con una media de ratio de capitalización CET1 *fully loaded* del 16,5%. Desde la crisis financiera del 2008, su nivel de capitalización CET 1 prácticamente se ha triplicado.

La reducción de costes y la digitalización están fomentando la rentabilidad, que queda reflejado por un ROE del 8,2% en 2018, y un ratio “*cost to income*” del 58%, por lo que los bancos holandeses tienen una mayor eficiencia que la media de la Unión Europea. El

²⁶ BCE

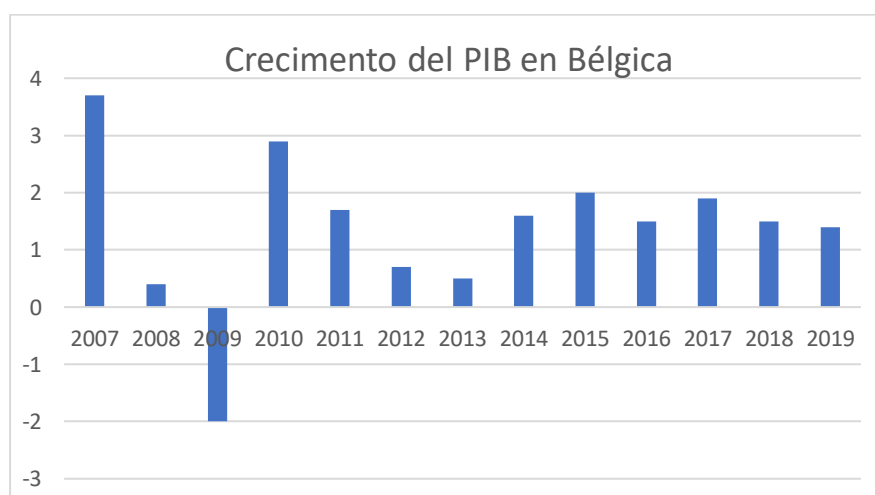
porcentaje de NPLs es bajo, el nivel de los bancos en Holanda es de un 2%, lo que lo convierte en uno de los más bajos de Europa.²⁷

El sector bancario holandés es relativamente competitivo, y los bancos holandeses juegan un papel principal en la financiación de compañías, especialmente PYMES. La demanda de créditos en los últimos años ha descendido, haciendo que los préstamos pendientes se reduzcan. Los criterios para otorgar un crédito se fueron relajando en 2018, haciendo que 8 de cada 10 solicitudes de crédito sean aceptadas.

Los bancos holandeses están apoyando activamente la transición a una economía más sostenible, mediante iniciativas como el desarrollo de herramientas para analizar el impacto medioambiental de las entidades a las que financian, y el establecimiento de objetivos cuantificables de reducción de impacto climático.²⁸

h) Bélgica:

Bélgica posee una economía muy abierta al mercado europeo, por lo que ha estado muy expuesta a la deceleración de la economía europea, haciendo que en 2019 creciera su PIB en tan solo un 1.4%, su valor más bajo desde 2013. Las previsiones del FMI estiman que el PIB belga caerá un -6,9% en todo el año en 2020 y recuperará un 4,6% en 2021.



Fuente: OECD

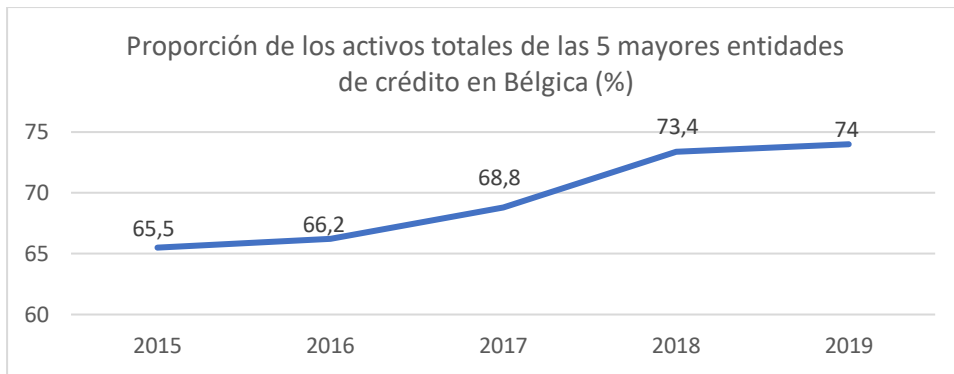
La tasa de desempleo venía descendiendo varios años, hasta la crisis actual, desde los máximos de 2014 del 8.5% hasta un 5.4% de 2019.

El sector bancario belga tiene 5 entidades líderes; BNP Paribas Fortis, KBC, Belfius, ING Bélgica, y Argenta los cuales contabilizaban a finales de 2019 un balance combinado equivalente al 74% de todo el sector. Este valor ha ido aumentando en los últimos años, indicando un mayor grado de consolidación en el sector.²⁹

²⁷ Autoridad Bancaria Europea ABE, 2020 – EU Wide Transparency Exercise (2020), https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2020/powerbi/tr20_visualisation_page.html, accedido en mayo de 2020

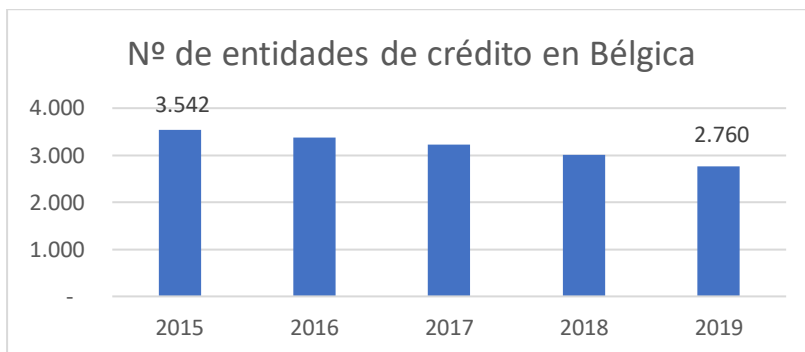
²⁸ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

²⁹ Fuente: BCE



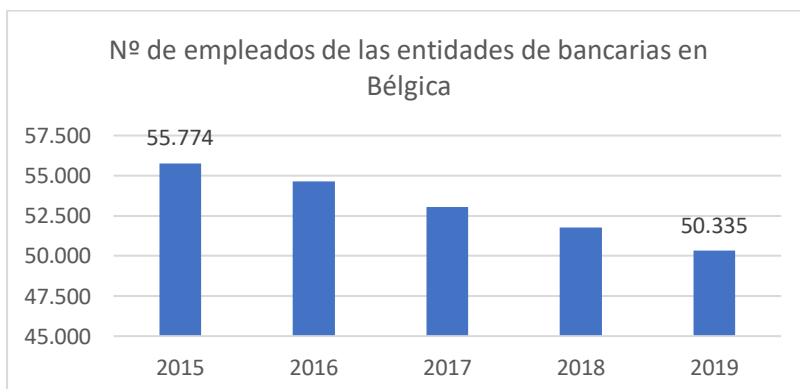
Fuente: BCE

La banca digital tiene un alto grado de aceptación en Bélgica, con más de 12,9 millones de usuarios, por lo que los bancos están reestructurando sus operaciones. El número de sucursales de entidades de crédito se ha reducido significativamente desde la crisis financiera, y desde el 2015 el total se ha reducido en un 22%.



Fuente: BCE

El sector bancario en Bélgica empleaba a unos 50.000 empleados en 2019, y el número se viene reduciendo desde la crisis financiera. Desde el 2015 se ha reducido en un 10%.



Fuente: BCE

Desde la crisis del 2008 el sector bancario belga ha hecho un esfuerzo por mejorar y hacer más robustos sus balances, mediante, entre otras cosas, una reducción del apalancamiento. Prueba de esto es la mejora de su eficiencia: su ratio de "cost to income" ha pasado de un 72,1% en 2012 a un 66,8% en 2018, lo que supone una significativa mejora en la eficiencia de costes del sector, aunque sigue siendo menor que la media de la Unión Europea, del 64%.

La rentabilidad media del sector (ROE) fue de un 8,2% en 2018, y la capitalización media de los bancos de Bélgica es muy alta, con un ratio de capitalización CET 1 *fully loaded* del 19,4%. Del mismo modo, el nivel de préstamos dudosos es muy bajo, con un ratio de NPLs del 1,8%.³⁰ Las FinTech están ganando protagonismo, y los principales bancos en Bélgica están tomando medidas, como las iniciativas Start It, de KBC, y Fin Tech Valley, de ING.³¹

i) Luxemburgo:

El crecimiento del PIB en Luxemburgo fue del 3,1% en 2018, y en 2019 el crecimiento se ralentizó hasta un 2,3%. Para el 2020 se espera que caiga un -4,9%, produciéndose una recuperación casi total al año siguiente recuperando un 4,8%. Su sector bancario es el principal motor de la economía, aportando un tercio del PIB, un 11% del empleo y el 21% de los ingresos fiscales de Luxemburgo. Este sector tiene una mayoría de entidades internacionales, viniendo más de un tercio de sus 136 entidades bancarias de fuera de la Unión Europea. Operar en Luxemburgo permite a estos bancos operar con un ‘pasaporte’ europeo para poder proveer servicios financieros en Europa, en particular para banca privada y a empresas y para gestión de activos.³²

El sector bancario de Luxemburgo tiene una muy baja concentración. Las 5 mayores entidades de crédito cuentan con solo un 27,7% de los activos totales, el porcentaje más bajo de la Unión Europea. El número tanto de entidades de crédito como de sucursales se ha mantenido en un nivel constante en los últimos años.³³ Los bancos de Luxemburgo tienen uno de los niveles más altos de capitalización, con un ratio de capitalización CET1 *fully loaded* del 19,3%, muy por encima de los mínimos, y bastante por encima de la media de la Unión Europea, del 14,8%. En cuanto a préstamos dudosos, el sector bancario de Luxemburgo tiene un ratio de NPLs muy bajo, de un 1,5%, aunque la eficiencia es muy baja comparada con otros países, con un ratio “*cost to income*” del 88,2%³⁴.

Los préstamos aumentaron en un 6.7% con respecto al año pasado, y los depósitos se mantiene estables. Por lo general, la proporción depósitos-prestamos es alta y asegura que las entidades de crédito tengan una alta estabilidad y liquidez. La estabilidad del sistema financiero de Luxemburgo ha animado a muchos bancos a instalar allí sus centros de operaciones en Europa, entre los cuales se incluyen los 7 mayores bancos de China.

Luxemburgo tiene un largo historial en la banca privada internacional, gestión de patrimonio, y de finanzas corporativas para levantar capital. Están aprovechando esta posición y sus atributos particulares (como por ejemplo la importancia que tienen la banca online y los pagos digitales, sobre todo entre los jóvenes, ya que entre los usuarios de 25 a 34 años tienen un ratio de utilización de la banca online del 96%) para adquirir una posición de líder en el mercado de las FinTech y en las finanzas sostenibles.³⁵

³⁰ Autoridad Bancaria Europea ABE, 2020 – EU Wide Transparency Exercise (2020), https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2020/powerbi/tr20_visualisation_page.html, accedido en mayo de 2020

³¹ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

³² Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

³³ BCE

³⁴ Bancaria Europea ABE, 2020 – EU Wide Transparency Exercise (2020), https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2020/powerbi/tr20_visualisation_page.html, accedido en mayo de 2020

³⁵ Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

1.2 Palancas para mejorar la rentabilidad

Los bancos europeos tienen 2 palancas principales para incrementar la rentabilidad de la banca europea: reducción de costes y operaciones de F&A.

1.2.1 Optimización de costes:

La banca europea ha ido optimizando costes, sin embargo, suele tener un impacto leve en la rentabilidad, o aquellos programas de reducción más agresiva (por ejemplo, UniCredit en 2016), suelen tener un impacto negativo en capital debido a costes de reestructuración.

Entre las medidas que pueden tomar los bancos para reducir costes y optimizar la estructura operacional, está el proceso de traslado de las redes de sucursales físicas a una banca digital, lo cual permite a los bancos reducir costes de una manera permanente. La capacidad para reducir costes de este modo es especialmente importante en aquellos países que tienen una red densa de sucursales bancarias. Los bancos nórdicos en particular se han beneficiado de la banca digital para reducir sus costes, aprovechándose del alto nivel de utilización de servicios de banca digitales por parte de sus ciudadanos.

Una adopción lenta o tardía de un modelo de negocio bancario digital puede provocar una baja rentabilidad persistente. La velocidad con la que se adoptan estas medidas de negocio varía entre países en Europa, siendo los países nórdicos y el Benelux los que mayores progresos han realizado en términos de optimización de sucursales y que cuentan con poblaciones con clientes que están más acostumbrados a utilizar la banca online y telefónica.³⁶

Como se muestra en el gráfico inferior, los países nórdicos están más preparados para esta transformación hacia una banca más digital y tienen una red más optimizada de sucursales. En el eje de abscisas (X) se muestra el porcentaje de usuarios de servicios banca online, y en el eje de ordenadas (Y) el número de sucursales por cada 100.000 habitantes.



Fuente: BCE, Eurostat y la Comisión Europea

³⁶ Andersson, M. A., Kok, C. K., Mirza, H. M., Móré, C. M., & Mosthaf, J. M. (2018). *How can euro area banks reach sustainable profitability in the future?*, BCE, https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201811_1.en.html#toc5, accedido en abril de 2020

Más allá del ahorro de costes en el medio-largo plazo, el hecho de tomar la delantera en la banca digital podría significar para los bancos que la asuma una ganancia de ingresos debido a un aumento de su cuota de mercado.

También son un factor importante a la hora de reducir costes los factores más estructurales, como pueden ser las leyes laborales, el nivel de protección que tengan los empleados de cara a una reducción de plantilla. La sustitución de sucursales tradicionales por canales de distribución digitales puede tener unos costes significativos de indemnización de empleados, de reestructuración, y gastos de funcionamiento, como pueden ser gastos de ciber seguridad.³⁷

Los servicios de banca digital permiten a los clientes tener un acceso a las ofertas de los distintos bancos online, pudiendo elegir con mayor facilidad que nunca los servicios comparando precios y productos. De este modo, se empuja a los bancos a ser más eficientes y transparentes, beneficiando a los consumidores, pero también puede tener un efecto negativo para los bancos, los cuales tienen menores márgenes y una menor rentabilidad.

1.2.2 Operaciones de consolidación bancaria:

En los últimos años, también ha habido consolidación en algunos países, por ejemplo, en España e Italia (gracias a la posibilidad de generar sinergias de costes y aprovechar economías de escala). Las operaciones de consolidación bancaria han sido mayormente domésticas, gracias a la mayor posibilidad de reducir el número de sucursales y de personal.

Las operaciones de consolidación bancaria pueden ayudar a reducir costes mejorando la eficiencia de los bancos gracias a las sinergias de costes y al aprovechamiento de economías de escala. Las operaciones de F&A domésticas se aprovechan sobre todo de las sinergias de costes, buscando racionalizar las redes de sucursales que se solapan, mientras que las transfronterizas tienen un objetivo más enfocado a la oportunidad de expandirse en otros mercados.

Hay oportunidades para operaciones de F&A domésticas que pueden aportar ahorros de costes mediante economías de escala (menores costes administrativos y optimización de sucursales), sobre todo en mercados menos concentrados, como Alemania. La mejora en los indicadores de los bancos debería favorecer la actividad de F&A.

Muchos bancos deberán reforzar su capacidad para generar ingresos, mediante el ajuste de sus modelos de negocio y estrategias. Deberán ajustar sus estrategias sobre todo debido a la creciente competencia de los intermediarios financieros no bancarios (como las FinTech).³⁸

Una vía importante para lograr una mejor diversificación de sus ingresos, sobre todo para aquellos bancos que dependen mucho de los ingresos netos por intereses, podría ser impulsar las actividades que reportan comisiones. Las tendencias recientes sugieren que, desde la crisis financiera, se ha producido un cambio gradual en la estructura de ingresos de

³⁷ Y ³⁷ Andersson, M. A., Kok, C. K., Mirza, H. M., Móre, C. M., & Mosthaf, J. M. (2018). *How can euro area banks reach sustainable profitability in the future?*, BCE, https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201811_1.en.html#toc5, accedido en abril de 2020

los bancos europeos hacia ingresos no vinculados a los intereses, incluidos los ingresos netos por comisiones y honorarios (*net fee and commission income*, NFCI).

Los NFCI suelen generarse a partir de actividades no incluidas en el balance, y que por lo tanto no suelen emplear cantidades significativas de capital, lo cual se traduce en un mayor ROE (mayor que, por ejemplo, los ingresos netos de intereses, o *net interest income* NII en inglés).

Sin embargo, la medida en la que los bancos pueden diversificarse para obtener más ingresos por concepto de comisiones depende de su modelo de negocio. Algunos bancos se orientan hacia las actividades generadoras de comisiones (como las actividades de custodia, gestión de activos y banca de inversión). En estos casos, un mayor aumento de su NFCI podría incluso reducir su nivel de diversificación de ingresos. Sin embargo, otros bancos cuyos modelos de negocio (por ejemplo, prestamistas especializados y prestamistas comerciales/mayoristas) dependen predominantemente del *net interest income* podrían beneficiarse del aumento de la participación del NFCI en sus ingresos totales.

Adicionalmente, los bancos podrían mejorar sus problemas en cuanto a ingresos mediante un aumento de la diversificación geográfica de sus actividades, después de la regresión de los mercados extranjeros provocada por la crisis financiera. Como parte del proceso de desapalancamiento de los bancos, muchos de ellos han reducido su exposición a los mercados extranjeros, siendo muchos de ellos presionados por las autoridades regulatorias, siendo a veces una de las condiciones para recibir paquetes de rescate, en particular para aquellos bancos que recibieron ayudas y tuvieron que seguir las reglas de ayuda a estados de la Unión Europea. Debido a esta regresión, los bancos de otras regiones han podido expandir sus operaciones internacionales, provocando una pérdida significativa de la cuota de mercado de bancos de Europa.³⁹

1.3 Perspectivas a futuro de la rentabilidad de la banca europea

Ya desde antes de la crisis del Covid-19 el BCE anunció que como parte de su programa de *Quantitative Easing* la reducción del tipo de interés de depósito en 10 puntos básicos a -50, haciendo que la rentabilidad de la banca europea se viera impactada.

Como respuesta ante la crisis, el BCE ha anunciado una serie de medidas ayudan a preservar el flujo de crédito a los hogares y las empresas. Entre estas medidas está la de suavizar aún más las condiciones de sus operaciones de refinanciación a más largo plazo (el programa TLTRO III). En primer lugar, reduciendo el tipo de interés en 25 puntos básicos adicionales desde junio de 2020 hasta junio de 2021. Teniendo en cuenta los niveles actuales de los principales tipos de interés oficiales, la tasa de entrada durante este período de tiempo será ahora del -0,5%, mientras que la tasa para los bancos que cumplan con su punto de referencia de préstamos puede ser tan baja como el -1,0%.⁴⁰

Los bancos han entrado en la crisis del Covid-19 en un estado mucho mejor que lo hicieron en la crisis financiera global (GFC por sus siglas en inglés). Los bancos tienen una mayor

³⁹ Y ³⁹ BCE, *How can euro area banks reach sustainable profitability in the future?* (2018), https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201811_1.en.html#toc5, accedido en abril de 2020

cobertura de liquidez y también mejores provisiones de capital, por ejemplo, el nivel de capitalización CET1 de los bancos era en el último trimestre de 2019 del 15%, por encima de los requerimientos, comparado con un 9% en 2009.

Sin embargo, a pesar de que los bancos han hecho un gran esfuerzo en mejorar la calidad de sus activos, el ratio de NPLs, aunque en algunos países ha mejorado significativamente desde la crisis, en otros países todavía se encuentra en niveles muy elevados, incluso más altos que antes de la GFC.

Desde antes de la crisis del Covid-19, los bancos han tenido niveles de rentabilidad muy bajos, que en algunos casos no llegan a generar más que su *Cost of Equity*. En el último trimestre de 2019 la media del ROE de los bancos europeos era de solo un 5,9%, que se queda bastante detrás de la media de Estados Unidos de un 9,5%⁴¹. Los niveles bajos de tipos de interés ahora todo parece indicar que van a persistir incluso más de lo previsto, para poder facilitar el acceso a crédito a todos los sectores de la economía para que puedan sobrevivir a la reducción en la actividad económica, van a provocar que los bancos continúen con márgenes de interés muy bajos.

Los préstamos son la principal fuente de ingresos para los bancos, y la pandemia del Covid-19 ha afectado tanto a la cantidad de créditos como a su tipo. Los préstamos hipotecarios prácticamente han tenido que parar temporalmente, mientras que los préstamos a instituciones no-financieras están en aumento, impulsadas en parte por los programas de créditos garantizados por las entidades públicas. Para poder hacer frente a este aumento en el volumen de préstamos, los bancos necesitarán mayores fondos de los bancos centrales, por lo que el Banco Central Europeo ha relajado los requerimientos de colateral.

Adicionalmente, los bancos van a tener que posponer sus planes de pasar los costes que suponen los tipos de interés negativos a los depósitos de las instituciones no-financieras y de los particulares, ya que pasar ese coste dada la situación actual podría tener consecuencias muy severas en la reputación de la entidad. Estos daños reputacionales también se podrían dar en el caso de que los bancos continúen con sus planes de reducción de personal, ya que la crisis actual ha afectado mucho al mercado laboral, haciendo que el cerrar sucursales o reducir personal en la situación actual pueda acarrear mayores daños reputacionales.⁴²

El confinamiento y las medidas de distanciamiento social ha empujado a un mayor número de clientes a utilizar los servicios digitales del banco, y los bancos ahora tienen más incentivos que nunca para reducir su presencia física en forma de sucursales y expandir sus operaciones de banca digital, facilitando en el futuro la reducción de personal y de sucursales.

⁴¹ BCE, *Financial Stability Review*, (2015),

https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart201505_02.en.pdf, accedido en abril de 2020

⁴² ABE, *Thematic note - Preliminary analysis of impact of COVID-19 on EU banks* (2020),

https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20Assessment%20Reports/2020/Thematic%20notes/883986/Thematic%20note%20-%20Preliminary%20analysis%20of%20impact%20of%20COVID-19%20on%20EU%20banks%20%E2%80%93%20May%202020.pdf,

accedido en junio de 2020

2. Case study de operaciones recientes de M&A de bancos en España

En esta sección analizamos principales operaciones de consolidación de bancos en España (tanto domésticas como transfronterizas). El foco principal del análisis será en los impactos financieros, estructura de la operación y consideraciones cualitativas.

2.1 Santander – Popular

El 7 de junio de 2017 el Banco Santander, S.A. anunció la adquisición del 100% del capital social de Banco Popular Español, S.A. por 1 euro. La operación convirtió a Banco Santander en la mayor entidad bancaria de España en cuota de mercado en créditos y depósitos, con 17 millones de clientes. La entidad resultante tiene una cuota de mercado en créditos del 19,5% y del 24,8% en PYMES, un sector clave.

En el momento de la adquisición se esperaba que se realizara una ampliación de capital de 7000 millones de Euros para cubrir el capital y las provisiones requeridas para reforzar el balance de Popular, y que la operación tuviera un impacto neutro en el ratio de capital CET 1 de Santander. También tenía el objetivo de impactar positivamente el BPA en alrededor de +2% en 2019 y de +3% en 2020, y que la operación generara un ROIC de alrededor de 13.5% en 2020. La operación esperaba sinergias de costes cercanas a los 500 millones de Euros anuales a partir de 2020.⁴³

2.2 Sabadell – TSB

El 8 de julio de 2015 Banco Sabadell anunció que había acordado la adquisición del 100% del banco inglés TSB Banking Group, Plc. En el momento de la adquisición TSB era el sexto banco de Reino Unido, con activos iguales a 34.000 millones de euros, y una red de 631 sucursales en Inglaterra y Escocia, 8.600 empleados y 4,6 millones de clientes.

La transacción se acordó en un total de 1.700 millones de libras (aproximadamente 2.350 millones de euros). La oferta de Sabadell tenía un precio de 340 peniques por acción (aproximadamente 4,7 euros por acción), lo que significa una prima del 29% sobre el precio por acción anterior al anuncio de la operación. Como parte de la operación, Banco Sabadell aprobó una ampliación de capital de 1.600 millones de euros.⁴⁴

2.3 Bankia – BMN

El 27 de junio de 2017 Bankia anunció la adquisición de Banco Mare Nostrum BMN, ofreciendo la emisión de 206 millones de nuevas acciones ordinarias de Bankia a cambio del 100% del capital social de BMN. El montante total de la operación, considerando el precio por acción de Bankia el 23 de junio de 4,011 euros por acción, equivale a 825 millones de euros.

⁴³ Banco Santander, *Nota de prensa de la adquisición de Banco Popular* (Junio de 2017), <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/hechos-relevantes-c-n-m-v/2017/06/HR-2017-06-07-Banco%20Santander%20comunica%20la%20adquisici%C3%B3n%20del%20100%20del%20capital%20social%20de%20Banco%20Popular%20Espa%C3%B1ol,%20S.A.-es.pdf>, accedido en mayo de 2020

⁴⁴ Banco Sabadell, *Presentación de la oferta por TSB* (Marzo de 2015) <https://prensa.bancsabadell.com/en/News/2015/03/presentation-in-london-and-barcelona-of-the-takeover-bid-for-the-british-bank-tsb>, accedido en mayo de 2020

Las sinergias de costes fueron estimadas en unos 155 millones de euros antes de impuestos de costes recurrentes a partir del año 3, y se estimó una acreción del BPA positiva desde el año 1 y del 16% en 2020, y un ROIC del 12%.

La adquisición significó que Bankia reforzó su posición como cuarto banco en España tanto en el total de activos, como en el nivel de préstamos a clientes y en cuanto a depósitos.⁴⁵

2.4 BBVA – Garanti

El 2 de noviembre de 2010 BBVA anunció la adquisición de una participación del 24,9% en el mayor banco de Turquía, Turkiye Garanti Bankasi. La transacción fue valorada en 4,2 miles de millones de euros, 8 liras turcas por acción, lo que significa un 10% de descuento sobre el último precio cotizado antes del acuerdo. En este acuerdo, BBVA también llegó a un acuerdo con Dogus Group, el accionista de referencia de Garanti (controlaba también un 24,9%) para dirigir conjuntamente el banco. Para financiar la adquisición, BBVA implementó una ampliación de capital de 5.000 millones de euros.⁴⁶

En octubre de 2015 BBVA anunció el acuerdo de adquirir un 14,89% adicional de Garanti, por un total de 5.481 millones de liras turcas (1.854 millones de euros), pagando 8,765 liras por acción, y convirtiéndose en el mayor accionista del banco con una participación del 39,9%.⁴⁷

Finalmente, en febrero de 2017 se anunció que BBVA aumentaría su participación en Garanti en un 9,95%, hasta llegar a un 49,85%. La adquisición se cerró por un total de 3.320 millones de liras turcas (859 millones de euros). Garanti es el mayor banco de Turquía por capitalización bursátil (más de 9.800 millones de euros). El banco tenía 23.700 empleados, 1.131 sucursales y 5.125 cajeros automáticos. En el momento de la adquisición era el segundo mayor banco de Turquía por volumen de depósitos y créditos, con cuotas de mercado de 11,5% y 11,8% respectivamente, y era el líder del mercado en hipotecas, préstamos para automóviles y tarjetas de crédito, contando con 14,7 millones de clientes.⁴⁸

2.5. Popular – Pastor

En octubre de 2011 Banco Popular y Banco Pastor llegaron a un acuerdo por el cual Banco Pastor pagaría 1360 millones de euros. La operación fue aprobada por la CMNV, aprobando la OPA de Popular, y con la que se hicieron con acciones representativas del 96,35% del capital social de Banco Pastor. Para financiar la oferta, se aprobó una ampliación de capital

⁴⁵ Notas de prensa de Bankia, *Merger with Banco Mare Nostrum* (Junio de 2017) <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20170626/bankia-y-bmn/presentacion-a-analistas-del-acuerdo-de-fusion-bankia-bmn-eng.pdf>, accedido en mayo de 2020

⁴⁶ Notas de prensa de BBVA, *BBVA to acquire a 24.9% stake in Garanti, Turkey's leading bank* (Noviembre de 2010) <https://www.bbva.com/en/bbva-to-acquire-a-24-9-stake-in-garanti-turkeys-leading-bank/>, accedido en mayo de 2020

⁴⁷ Notas de prensa de BBVA, *BBVA acquires 14.89% of Garanti from Dogus, strengthening growth profile* (octubre de 2015), <https://www.bbva.com/en/bbva-acquires-14-89-of-garanti-from-dogus-strengthening-growth-profile/>, accedido en mayo de 2020

⁴⁸ Notas de prensa de BBVA, *BBVA Raises Stake in Garanti to 49.85%* (Febrero de 2017) <https://www.bbva.com/en/bbva-raises-stake-garanti-49-85/>, accedido en mayo de 2020

de 1.347 millones de euros, y se esperaban unas sinergias anuales de 147 millones de euros a partir del tercer año.

La operación convertía a Popular en uno de los 6 grupos bancarios más grandes de España, con 161.000 millones de euros en activos.⁴⁹

2.6 CaixaBank-Banca Cívica

En marzo de 2012 CaixaBank anunció el acuerdo para la adquisición de Banca Cívica, una operación que la convertía en la mayor entidad financiera de España por volumen de activos. En el acuerdo se ofrecieron 5 acciones de CaixaBank por cada 8 de Banca Cívica, otorgando a Banca Cívica una valoración de 1,97 euros por acción, lo cual supone un descuento del 11% sobre el valor que cotizaba el último día antes del acuerdo. De este modo, en la operación de valoró a banca Cívica con un valor de 1.000 millones de euros.

La operación convertía a CaixaBank en la entidad bancaria más grande de España, con un volumen de activos de unos 340.000 millones de euros. Se esperaba que la operación generara unos ahorros de costes de 540 millones de euros en 2014.⁵⁰

2.7 CaixaBank – Barclays

El 31 de agosto de 2014 CaixaBank anunció un acuerdo con Barclays Bank para adquirir Barclays Bank SAU, el cual engloba las áreas de banca minorista, gestión de patrimonio y banca corporativa del banco británico en España. El acuerdo excluye el negocio de banca de inversión español de Barclays y BarclayCard, que Barclays Bank PLC continúa operando en España.

Como resultado, CaixaBank consolidó su posición como uno de los líderes en el mercado bancario español, aumentando su clientela en aproximadamente 550.000, así como 262 sucursales y 2.400 empleados. El precio de adquisición sería el ajustado al *net asset value* de Barclays Bank SAU al final del año, por lo que el 2 de enero de 2015 se cerró en unos 820 millones de euros.

En el momento del acuerdo, Barclays Bank SAU tenía activos de 21.600 millones de euros, préstamos netos por valor de 18.400 millones de euros, depósitos de clientes de 9.900 millones de euros y activos bajo gestión de 4.900 millones de euros.⁵¹

⁴⁹ CMNV

⁵⁰ CaixaBank, Documentos de la fusión entre CaixaBank y Banca Cívica, https://www.caixabank.com/informacionparaaccionistaseinversores/informaciongeneral/documentacionfusio ncaixabankybanca Civica_en.html, accedido en mayo de 2020

⁵¹ CaixaBank, *CaixaBank finalises purchase of Barclays Bank SAU and adds 550,000 new customers to group* (enero de 2015), https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-finalises-purchase-of-barclays-bank-sau-and-adds-550-000-new-customers-to-group--1775-c-21404--_en.html?id=21404, accedido en mayo de 2020

3. Perspectivas a futuro de consolidación bancaria en Europa

Como hemos comentado en la primera sección, la rentabilidad de la banca europea es menor que su coste de capital, y uno de los mecanismos que tienen los bancos para mejorar su rentabilidad es mediante la consolidación. Viendo la concentración bancaria actual, hay mayores posibilidades de optimización de sucursales bancarias en España, Portugal e Italia. Asimismo, hay mayores probabilidades de consolidación bancaria doméstica en España, Italia y Reino Unido, debido a ser mercados más fragmentados.

3.1. Impedimentos para operaciones de consolidación bancaria en Europa

A día de hoy, hay varios impedimentos de consolidación bancaria en Europa, como por ejemplo altos requisitos regulatorios, incertidumbre política, ralentización de la economía en Europa, complejidad de integración de una entidad bancaria, y la ausencia de un fondo de garantía de depósitos a nivel europeo.

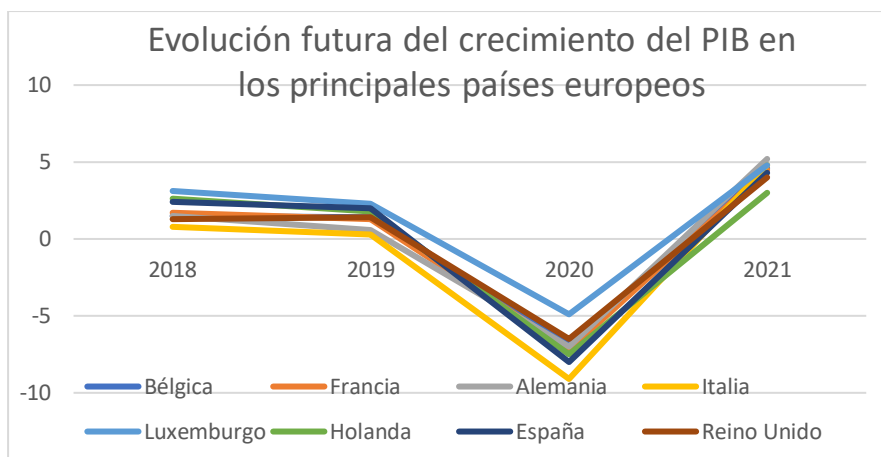
3.1.1 Altos requisitos regulatorios: el requisito de capital de un banco depende del tamaño del balance del banco (entre otras medidas), y por lo general, el requisito de capital de una entidad bancaria fusionada tiende a ser mayor que el de las dos entidades por separado. Las regulaciones de Basilea III establecen una serie de buffers o colchones de capital además de los requerimientos mínimos, entre los cuales está el *Global systemically important institutions (G-SIIs) buffer*, o el *other systemically important institutions (O-SIIs) buffer*, que tienen por objeto aumentar la resistencia de los bancos. Sin embargo, es probable que los mayores requisitos de capital asociados a la política limiten la concesión de préstamos⁵². Estos “colchones” obligan a entidades que tienen cierto tamaño y que tienen una importancia clave en el sistema financiero internacional o de un país a cumplir requisitos adicionales de capital CET 1 como reserva⁵³. Cuanto mayor sea un banco, mayor va a ser su importancia dentro de un sistema financiero, por lo que mayor será este buffer de capital.

El objetivo de estas reservas es proteger al sistema financiero doméstico o internacional, ya que estas instituciones tienen un peso muy importante en estos sectores, y por ejemplo el colapso de una de estas instituciones tendría efectos devastadores para sus sistemas financieros.

3.1.2 Incertidumbre política y económica: Actualmente hay incertidumbre política en Europa, derivada del Brexit en Reino Unido, y también por la tensión política debido a los aranceles entre EE. UU. y China. Asimismo, estamos experimentando una ralentización de la economía en Europa, en parte a raíz de la incertidumbre política.

⁵² Cappelletti, G. C., Aurea Ponte, A. P., Varraso, P. V., Budrys, Z. B., & Peeters, J. P. (2019). Impact of higher capital buffers on banks' lending and risk-taking: evidence from the euro area experiments, BCE, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2292~77deb8b18f.en.pdf?bdeeddeb2191e8c0c42ec77c3b3ea50c>, accedido en abril de 2020

⁵³ Consejo Europeo del riesgo Sistemático



Fuente: IMF World Economic Outlook (April 2020)

A la ralentización de la economía en Europa, que ya se venía observando en una bajada en el crecimiento de los países de Europa en 2018 y 2019, se han unido los efectos económicos devastadores de la pandemia del Covid-19. Esto ha provocado que, por ejemplo, las previsiones de crecimiento para el 2020 sean de crecimiento negativo para todos los países de Europa, entre los cuales el país más afectado es Italia, con una contracción del PIB prevista del 9,1%. La previsión para España es de una caída del 8%.

Según las estimaciones del FMI, todas las economías de Europa volverán a crecer en 2021, rebotando de los efectos negativos de la pandemia, y recobrando una parte significativa del retroceso de 2020, pero eso sí, necesitando más de un año para volver a los niveles de antes de la crisis.

3.1.3 Valoración en niveles bajos: La valoración de la banca en Europa en general está a niveles menores que en el pasado, debido a la baja rentabilidad. Estas bajas valoraciones son un reflejo de la dificultad que tienen los bancos para generar su coste de capital, a la cual se añaden los recientes recortes en los dividendos. La mayoría de los bancos tenían valoraciones que estaban a niveles de crisis, con enormes spreads entre el precio de mercado y el valor contable, cotizando los bancos de media a un *price-to-book* del 0,4.

3.1.4 Incertidumbre regulatoria: La banca europea se verá impactada por la finalización de Basilea 3 (también denominada Basilea 4). Esta regulación estaba prevista que entrara en vigor en 2022, pero que fue aplazada en marzo de 2020 a 2023, para ayudar a los bancos a centrarse en la respuesta a las repercusiones financieras del Covid-19, y también para ampliar el plazo que estos tendrán para adoptar un nuevo modelo de riesgo y que comuniquen informes más claros de sus ratios de liquidez y financiación. Según la EBA, tendrá un impacto de alrededor de 200bp en el capital de los bancos europeos, aumentando los requerimientos de capital, según la cual, los bancos más grandes de la Unión Europea necesitarán 135.000 millones para cumplir con esta normativa.⁵⁴

⁵⁴ ABE, *EBA Basel assessment sees impact driven by large banks* (Julio de 2019), <https://eba.europa.eu/eba-basel-assessment-sees-impact-driven-by-large-banks>, accedido en abril de 2020

3.1.5 Complejidad de integración de una entidad bancaria: La infraestructura informática de los bancos europeos suele ser compleja, y a la hora de integrar dos entidades en una, puede haber complicaciones.

Para que una operación de F&A sea exitosa, es necesario que haya una correcta integración de la estructura informática. El objetivo principal de un programa de integración informática es hacerlo lo más fluido posible para que los clientes no se vean perjudicados y no sufran inconvenientes en sus operaciones del día a día con el banco.

Una integración fallida puede tener un efecto negativo en los clientes, así como en los informes reglamentarios y de regulación, lo que lleva a la confusión y a un daño potencialmente irreparable en la reputación de un banco. Estos riesgos se pueden minimizar y mitigar mediante la planificación anticipada y procesos de *due diligence* para que la transición tenga la menor cantidad de sobresaltos posible.⁵⁵

3.1.6 Ausencia de fondo de garantía de depósitos a nivel europeo: Esto es un impedimento mayormente para fusiones bancarias transfronterizas. Las reformas europeas posteriores a la crisis se han centrado en medidas "micro", como el apuntalamiento de las instituciones financieras, la garantía de su solvencia y su sólida supervisión, y la resolución para hacerles frente en una crisis. Sin embargo, las medidas "macro" para hacer frente a los problemas que afectan a todo el sector financiero siguen siendo difíciles de implantar. Los NPLs son un ejemplo, y hasta que no se encuentre una solución para ellos la Unión Bancaria no podrá implementarse del todo.⁵⁶

Se necesita hacer más progreso hacia la consecución de la unión bancaria, y la unión de los mercados de capitales, además de sortear los todavía existentes obstáculos tanto regulatorios como de supervisión. Son ejemplos la armonización de las leyes de insolvencia y los regímenes fiscales, pero sobre todo es importante el establecimiento de un fondo europeo de garantía de depósitos, que implicaría la eliminación de las opciones y discrepancias nacionales de cada país. Estas medidas serán necesarias para facilitar operaciones de F&A de una mayor envergadura en el sector bancario europeo.

3.2 Consolidación bancaria transfronteriza:

Desde la GFC la cantidad de operaciones de F&A transfronterizas en Europa ha sido relativamente baja, especialmente si se compara con el número de operaciones domésticas. La crisis financiera global unido a los cambios regulatorios y la mayor exigencia en los requisitos de capital ha provocado en los últimos años unas importantes pérdidas de crédito, y como resultado se ha producido una "desglobalización" financiera, en la que los bancos se

⁵⁵ Cognizant, *Bank Mergers and the Critical Role of Systems Integration* (2014), <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/bank-mergers-and-the-critical-role-of-systems-integration-codex1000.pdf>, accedido en mayo de 2020

⁵⁶ Lamandini, Marco and Lusignani, Giuseppe y Ramos, David, (Diciembre de 2017) *Does Europe Have What it Takes to Finish the Banking Union? Non-Performing Loans (NPLs) and Their Hard Choices, Non-Choices and Evolving Choices*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3091944, accedido en mayo de 2020

han retirado considerablemente de la banca transfronteriza, especialmente en la Unión Europea.⁵⁷

Los bancos de la zona euro y el resto de la Unión Europea han reducido sus créditos bancarios transfronterizos en torno a un 25% desde la crisis financiera mundial, impulsados por una reducción brusca y sostenida de los créditos intracomunitarios, que constituyen el 60% del total de los créditos transfronterizos de la Unión Europea, y también han reducido sus préstamos transfronterizos en alrededor del 40%.⁵⁸

La reducción de los obstáculos a la integración bancaria transfronteriza es una de las prioridades para la consecución del mercado único de servicios financieros y para potenciar el crecimiento económico de la zona del euro.⁵⁹ La baja rentabilidad de los bancos provoca una acumulación de capital más lenta, lo que limita la capacidad de apalancamiento de los bancos, unido a una reglamentación más estricta, empuja a los bancos a reducir sus riesgos, y a tener menores incentivos para arriesgarse en operaciones transfronterizas.

Las operaciones de F&A transfronterizas pueden mejorar la estabilidad financiera de los bancos mediante la diversificación del riesgo. Los bancos que tienen ingresos procedentes de distintas jurisdicciones tienen menor riesgo de ver afectada la totalidad de sus fuentes de ingresos porque el país en el que opera esté en crisis o haya tenido un contratiempo, y también reducen la volatilidad de sus ingresos. Otros beneficios de la integración financiera pueden derivarse del aumento de la competencia y de la mayor estabilidad de los sistemas bancarios. Por ejemplo, los bancos extranjeros que entran en los mercados menos maduros tienden a introducir prácticas de gestión de riesgos más sofisticadas, aceleran el proceso de privatización de los bancos estatales y contribuyen a una resolución más rápida de los préstamos improductivos (NPLs)

⁵⁷ BCE, *Financial Stability Review* (2017), https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart201711_02.en.pdf, accedido en mayo de 2020.

⁵⁸ Emter, L. E., Schmitz, M. S., & Tirpák, M. T. (2018). *Cross-border banking in the EU since the crisis: what is driving the great retrenchment?*, BCE, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2130.en.pdf?78e19edfa90c63da12986751621a6340>, accedido en mayo de 2020

⁵⁹ BCE, *Cross-Border Bank Mergers & Acquisitions and Institutional Investors* (2008), https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/pp67-80_mb200810en.pdf?fc95dd8a43b24cb2e8f3870f89d81021, accedido en mayo de 2020

4. Conclusión

La persistente baja rentabilidad de los bancos en Europa continúa siendo una de las principales preocupaciones en cuanto a la estabilidad financiera, ya que limita su capacidad para acumular reservas para hacer frente a posibles perturbaciones negativas. Si bien es cierto que ciertos factores cíclicos han ayudado a mejorar la rentabilidad de los bancos en los últimos años, todavía se tiene que hacer un mayor esfuerzo en cuanto a mejorar los problemas estructurales, ya que el progreso que se ha hecho, aunque significativamente positivo, todavía no es suficiente.

La reducción de costes y la mejora de la eficiencia son medidas necesarias, y la transformación del sector hacia una banca más digital puede ser una estrategia importante y que suponga un ahorro permanente de costes para los bancos. Actualmente, y desde los últimos meses, los bancos, empujados por la crisis de la pandemia Covid-19, han compatibilizado con éxito que sus empleados puedan trabajar remotamente fuera de las oficinas físicas. Esto ha permitido que los bancos puedan continuar prestando servicios.

El hecho de tener que realizar las operaciones a distancia para los clientes puede ser una gran oportunidad para que pasen de utilizar los medios tradicionales a utilizar los canales digitales, siendo para muchos este medio digital el único punto de contacto con el banco. Este cambio en la manera en la que interactúan los clientes con los bancos podría facilitar la continuación de los planes de reducción de personal y cierre de sucursales que los bancos llevan implantando desde los últimos años. Los bancos han de estar preparados para soportar un mayor uso de la infraestructura digital y para hacer frente a la competencia de las emergentes FinTech.

También cabe mencionar que ha habido ciertos bancos que han tenido una rentabilidad relativamente elevada, a pesar de las condiciones macroeconómicas difíciles, y aunque no todos los bancos pueden replicar las medidas tomadas por los bancos más rentables (por ejemplo, no todos los bancos pueden aumentar su cuota de mercado a la vez), pero sí se pueden implementar mejoras en su eficiencia de costes y una mayor diversificación de sus fuentes de ingresos a través del sistema bancario europeo, haciendo que el sector sea más competitivo tanto con respecto a otros competidores como en términos absolutos.

Dado que la consolidación bancaria en Europa es de vital importancia para que el sector sea más eficiente, se necesitan hacer una serie de cambios para facilitar este proceso, entre los cuales están un mayor progreso en la consecución de la unión bancaria y la unión de los mercados de capital. El Mercado Único se encuentra en realidad fragmentado entre países: hay diferencias entre los marcos regulatorios de cada país, las cuales limitan la capacidad de aprovechamiento de las economías de escala de bancos que operen en varios países. Para poder superar estos obstáculos se deben tomar medidas, como por ejemplo la adopción de un fondo europeo de garantía de depósitos, o la armonización de las leyes de insolvencia y fiscales. Estos pasos son necesarios para que surjan entidades bancarias paneuropeas eficientes y rentables.

A futuro vemos mayor posibilidad de consolidación doméstica en España, Reino Unido, Alemania e Italia. En estos sectores hay oportunidades para la reducción de costes de las entidades resultantes gracias a las sinergias, y en mercados como el de Reino Unido cuentan con una población que está muy preparada para utilizar los servicios de banca digital.

Bibliografía

ABE, *EBA Basel assessment sees impact driven by large banks* (julio de 2019), <https://eba.europa.eu/eba-basel-assessment-sees-impact-driven-by-large-banks>, accedido en abril de 2020

ABE, *Thematic note - Preliminary analysis of impact of COVID-19 on EU banks* (2020), https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20Assessment%20Reports/2020/Thematic%20notes/883986/Thematic%20note%20-%20Preliminary%20analysis%20of%20impact%20of%20COVID-19%20on%20EU%20banks%20%E2%80%93%20May%202020.pdf, accedido en junio de 2020

Andersson, M. A., Kok, C. K., Mirza, H. M., Mór , C. M., & Mosthaf, J. M. (2018). *How can euro area banks reach sustainable profitability in the future?*, BCE, https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201811_1.en.html#toc5, accedido en abril de 2020

BCE, *How can euro area banks reach sustainable profitability in the future?* (2018), https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201811_1.en.html#toc5, accedido en abril de 2020

Autoridad Bancaria Europea ABE, 2020 – EU Wide Transparency Exercise (2020), https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2020/powerbi/tr20_visualisation_page.html, accedido en mayo de 2020

Banco Sabadell, *Presentación de la oferta por TSB* (Marzo de 2015) <https://prensa.bancsabadell.com/en/News/2015/03/presentation-in-london-and-barcelona-of-the-takeover-bid-for-the-british-bank-tsb>, accedido en mayo de 2020

Banco Santander, *Nota de prensa de la adquisición de Banco Popular* (Junio de 2017), <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/hechos-relevantes-c-n-m-v-2017/06/HR-2017-06-07-Banco%20Santander%20comunica%20la%20adquisici n%20del%20100%20del%20capital%20social%20de%20Banco%20Popular%20Espa n%20S.A.-es.pdf>, accedido en mayo de 2020

Bank of England, *What is quantitative easing?* (2020), <https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy/quantitative-easing>, accedido en junio de 2020

BCE, *Cross-Border Bank Mergers & Acquisitions and Institutional Investors* (2008), https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/pp67-80_mb200810en.pdf?fc95dd8a43b24cb2e8f3870f89d81021, accedido en mayo de 2020

BCE, *Financial Stability Review* (2017), https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart201711_02.en.pdf, accedido en mayo de 2020

BCE, *Financial Stability Review*, (2015), https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart201505_02.en.pdf, accedido en abril de 2020

Caixabank, *CaixaBank finalises purchase of Barclays Bank SAU and adds 550,000 new customers to group* (enero de 2015), <https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-finalises-purchase-of-barclays-bank-sau-and-adds-550-000-new-customers-to-group--1775-c-21404--en.html?id=21404>, accedido en mayo de 2020

Caixabank, *Documentos de la fusión entre Caixabank y Banca Cívica*, https://www.caixabank.com/informacionparaaccionistainversores/informaciongeneral/documentacionfusioancaixabankybancaconvica_en.html, accedido en mayo de 2020

Cappelletti, G. C., Aurea Ponte, A. P., Varraso, P. V., Budrys, Z. B., & Peeters, J. P. (2019). *Impact of higher capital buffers on banks' lending and risk-taking: evidence from the euro area experiments*, BCE,

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2292~77deb8b18f.en.pdf?bdeeddeb2191e8c0c42ec77c3b3ea50c>, accedido en abril de 2020

Cognizant, *Bank Mergers and the Critical Role of Systems Integration* (2014), <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/bank-mergers-and-the-critical-role-of-systems-integration-codex1000.pdf>, accedido en mayo de 2020

Damyanova, V. D., & Ali, Z. A. (2020). European bank M&A hits lowest level since 2009. S&P Global Market Intelligence. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/european-bank-m-a-hits-lowest-level-since-2009-56848967>, accedido en abril de 2020.

Deloitte, *M&A Benefits for the banking sector consolidation* (2018), pg.5, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/banking-and-securities/articles/mergers-acquisition-benefits-banking-sector.html>, accedido en mayo de 2020

Emter, L. E., Schmitz, M. S., & Tirpák, M. T. (2018). *Cross-border banking in the EU since the crisis: what is driving the great retrenchment?*, BCE, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2130.en.pdf?78e19edfa90c63da12986751621a6340>, accedido en mayo de 2020

Federación Bancaria Europea (FBE), *Banking in Europe: The 2019 Facts & Figures* (2019), <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>, accedido en mayo de 2020

Federación Bancaria Francesa, (2019) <http://www.fbf.fr/en/press-room/press-releases/banks-&-climate-%E2%80%93-french-banks-are-spearheading-green-and-responsible-finance>, accedido en abril de 2020

FMI, *World Economic Outlook* (Abril 2020), https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/EU/EURO/EUQ, accedido en mayo de 2020

Información de la Finresp, <https://www.finresp.es/es/secciones/1936730/Presentacion.html>, accedido en abril de 2020

Información del European Payments Council, <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/what-we-do/sepacredit-transfer>, accedido en abril de 2020

John Wright y Eugenia Armaas, *Tech Disruption In Retail Banking: U.K. Banks Embrace The Tech Race* (2019), <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/191114-tech-disruption-in-retail-banking-u-k-banks-embrace-the-tech-race-11231579>, accedido en abril de 2020

Lamandini, Marco and Lusignani, Giuseppe y Ramos, David, (Diciembre de 2017) *Does Europe Have What it Takes to Finish the Banking Union? Non-Performing Loans (NPLs) and Their Hard Choices, Non-Choices and Evolving Choices*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3091944, accedido en mayo de 2020

Martín Boer y Andrés Portilla, Institute of International Finance (IIF), *Consolidation of the European Banking Industry: obstacles and policies* (2019), https://www.ieaf.es/images/Publicaciones-FEF/THE-EURO-IN-2020/10_CONSOLIDATION_OF_THE_EUROPEAN_BANKING_INDUSTRY.pdf, consultado en junio de 2020

Notas de prensa de Bankia, *Merger with Banco Mare Nostrum* (Junio de 2017) <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20170626/bankia-y-bmn/presentacion-a-analistas-del-acuerdo-de-fusion-bankia-bmn-eng.pdf>, accedido en mayo de 2020

Notas de prensa de BBVA, *BBVA acquires 14.89% of Garanti from Dogus, strengthening growth profile* (octubre de 2015), <https://www.bbva.com/en/bbva-acquires-14-89-of-garanti-from-dogus-strengthening-growth-profile/>, accedido en mayo de 2020

Notas de prensa de BBVA, *BBVA Raises Stake in Garanti to 49.85%* (febrero de 2017) <https://www.bbva.com/en/bbva-raises-stake-garanti-49-85/>, accedido en mayo de 2020

Notas de prensa de BBVA, *BBVA to acquire a 24.9% stake in Garanti, Turkey's leading bank* (Noviembre de 2010) <https://www.bbva.com/en/bbva-to-acquire-a-24-9-stake-in-garanti-turkeys-leading-bank/>, accedido en mayo de 2020

