



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**EL IMPACTO DE LA GEOPOLÍTICA  
EN LA ESTRATEGIA  
INTERNACIONAL DE LA BANCA  
DE LA REGIÓN DACH (2022-2024):  
LOS CASOS DE DEUTSCHE BANK,  
UBS Y RAIFFEISEN BANK  
INTERNATIONAL (RBI)**

Autor: Aaron Moises Moya Martínez  
Director: Laura Fernández Méndez

MADRID | Marzo 2026

## **RESUMEN:**

Durante los últimos años, la economía internacional ha estado marcada por un aumento significativo de tensiones geopolíticas. Entre ellas, destacan la guerra entre Rusia y Ucrania, la imposición de sanciones económicas por parte de la Unión Europea, la escalada de inestabilidad en Medio Oriente y la creciente competencia estratégica y tecnológica entre Estados Unidos y China. Estos factores han profundizado la fragmentación del sistema financiero internacional. En este contexto, el riesgo geopolítico se ha convertido en un factor cada vez más relevante para las entidades financieras con presencia internacional.

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo analizar el impacto de la geopolítica en la estrategia internacional de la banca de la región DACH (Alemania, Austria y Suiza) durante el periodo 2022-2024. Para ello, se estudian tres entidades representativas con modelos de negocio diferentes: Deutsche Bank, UBS y Raiffeisen Bank International. A través de un análisis comparativo basado en informes anuales de las entidades, documentos regulatorios, estadísticas internacionales y literatura académica especializada, el trabajo examina la relación entre el riesgo geopolítico, los procesos de internacionalización bancaria y la exposición de las entidades financieras a distintos mercados. Asimismo, se analizan los principales canales por los que las tensiones geopolíticas pueden afectar al sistema financiero y el papel de la regulación y de los bancos centrales en la estabilidad bancaria en la actualidad.

## **PALABRAS CLAVE:**

Riesgo geopolítico, banca internacional, internacionalización bancaria, región DACH, estabilidad financiera, estrategia bancaria, regulación financiera.

## **ABSTRACT:**

In recent years, the international economy has been influenced by a significant increase in geopolitical tensions. Among the most relevant developments are the war between Russia and Ukraine, the imposition of economic sanctions by the European Union, the escalation of instability in the Middle East, and the growing strategic and technological competition between the United States and China. These factors have deepened the fragmentation of the international financial system. In this context, geopolitical risk has become an increasingly relevant factor for financial institutions with international operations.

This Bachelor's Thesis aims to analyse the impact of geopolitics on the international strategy of banks in the DACH region (Germany, Austria and Switzerland) during the period 2022–2024. To this end, three representative institutions with different business models are examined: Deutsche Bank, UBS and Raiffeisen Bank International. Through a comparative analysis based on corporate annual reports, regulatory documents, international statistics and specialised academic literature, the study explores the relationship between geopolitical risk, banking internationalisation processes and the exposure of financial institutions to different markets. It also analyses the main channels through which geopolitical tensions may affect the financial system, as well as the role of regulation and central banks in maintaining banking stability today.

**KEYWORDS:**

Geopolitical risk, international banking, banking internationalization, DACH region, financial stability, banking strategy, financial regulation.

## ÍNDICE

1.	Introducción.....	5
1.1.	Relevancia de la banca DACH dentro de la banca europea .....	6
1.2.	Justificación del tema y objetivos.....	7
2.	Marco teórico.....	8
2.1.	Concepto de riesgo geopolítico.....	9
2.2.	Canales de transmisión del sistema financiero.....	10
2.3.	Internacionalización y expansión bancaria .....	11
2.4.	Función de los bancos centrales como reguladores de la política monetaria .....	12
3.	Metodología y marco comparativo .....	13
3.1.	Contexto del sistema bancario en la zona DACH: Alemania, Austria y Suiza. .	14
3.2.	Selección de los casos de estudio: Deutsche Bank, UBS y Raiffeisen Bank International .....	16
3.3.	Descripción del enfoque comparativo: modelo de negocio, internacionalización, riesgos geopolíticos .....	18
3.4.	Fuentes de datos y métodos de análisis .....	19
4.	Análisis de los casos .....	20
4.1.	Deutsche Bank: “Global Hausbank”, inversión global y regulaciones .....	20
4.2.	UBS: reciente adquisición de Credit Suisse y banca patrimonial .....	23
4.3.	Raiffeisen Bank International: conflicto entre Rusia y Ucrania y presencia en Europa del Este. ....	25
5.	Resultados y discusión.....	27
5.1.	Impacto del riesgo geopolítico en las estrategias de internacionalización de los bancos de la zona DACH .....	29
5.2.	Principales diferencias y semejanzas entre los tres modelos.....	30
5.3.	Resiliencia, diversificación y adaptación a contextos inestables.....	31
6.	Conclusiones.....	31
6.1.	Principales hallazgos.....	32
6.2.	Futuros retos e implicaciones para la banca europea.....	33
6.3.	Líneas futuras de investigación (digitalización) .....	34
7.	Bibliografía .....	38

## 1. Introducción

Durante los últimos años, más concretamente los de 2022 a 2024, se ha producido una serie de tensiones geopolíticas, como la guerra entre Rusia y Ucrania y la utilización de sanciones económicas por parte de la Unión Europea (UE), que han alterado el marco en el que operan las entidades bancarias europeas (ECB, 2023). De igual manera, la creciente inflación y el endurecimiento de la política monetaria por parte del Banco Central Europeo (BCE) han afectado también a las condiciones de financiación y a la percepción del riesgo por parte de los inversores en los mercados financieros (ECB, 2024).

Dentro de este contexto, cabe mencionar que el riesgo geopolítico puede ocasionar grandes impactos en el sector financiero. En primer lugar, puede afectar a factores macroeconómicos y presiones inflacionarias, alterando, de igual manera, al riesgo de crédito y de mercado (ECB, 2024). Asimismo, puede tener también un gran impacto en el riesgo de financiación ya que puede afectar a la volatilidad de los activos bancarios, pudiendo provocar disrupciones en los flujos de capital y en los mercados globales (ECB, 2024). Además, puede alterar el riesgo operacional de los bancos mediante sanciones financieras, especialmente, cuando los bancos cuentan con negocio en mercados de alto riesgo (ECB, 2024).

Por ello, este Trabajo de Fin de Grado se centra en el impacto de la geopolítica en la estrategia internacional de la banca de la región DACH (Alemania, Austria y Suiza) entre 2022 y 2024. Para ello, se realiza un análisis profundo de tres casos comparados: Deutsche Bank (Alemania), Raiffeisen Bank International (RBI) (Austria) y UBS (Suiza).

La literatura académica reciente ha puesto de manifiesto que la geopolítica y, más concretamente, el riesgo geopolítico pueden influir en gran medida en la actividad económica y financiera. Caldara e Iacoviello (2022) definen este riesgo como la materialización o amenaza de conflictos internacionales capaces de alterar las expectativas de los agentes económicos. Asimismo, diversos estudios han mostrado que incrementos en el riesgo geopolítico reducen la inversión (Wang et al., 2023), deterioran la estabilidad bancaria medida a través de una reducción del Z-score<sup>1</sup> (Phan et al., 2022) y disminuyen los flujos de inversión extranjera directa (Thakkar & Ayub, 2022).

---

<sup>1</sup>  $Z - score = \frac{ROA + \frac{Equity}{Assets}}{\sigma ROA}$

Al mismo tiempo, la literatura sobre internacionalización bancaria sostiene que la expansión internacional puede actuar como mecanismo de diversificación, pero también como fuente adicional de vulnerabilidad ante shocks externos. Berger et al. (2013) subrayan que los bancos con mayor actividad internacional presentan, en determinados contextos, mayores niveles de riesgo, mientras que Lemus et al. (2021) muestran que la internacionalización altera los canales tradicionales de transmisión monetaria.

De esta manera, si el factor geopolítico tiene la capacidad de fragmentar el sistema financiero internacional y la internacionalización bancaria incrementa la exposición al riesgo, ¿cómo interactúan ambos fenómenos en la estrategia de las entidades financieras? A partir de este debate académico, el presente trabajo plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué impacto ha tenido la geopolítica en las estrategias internacionales de las entidades bancarias de la zona DACH y, de qué manera se han visto afectados sus modelos de negocio?

### **1.1. Relevancia de la banca DACH dentro de la banca europea**

La región DACH tiene un gran protagonismo en el sistema bancario europeo, representando cerca de un tercio del PIB de la UE y concentrando a algunas de las entidades financieras más relevantes del continente (Alves et al., 2024). Además, la región concentra bancos de importancia sistémica global, cuya dimensión, interconexión y complejidad implican que eventuales problemas de solvencia podrían generar efectos significativos sobre la estabilidad financiera internacional (Basel Committee on Banking Supervision, 2018). Este es el caso de Deutsche Bank y UBS, identificadas como instituciones sistémicas globales (FSB, 2023).

Asimismo, la relevancia de la región DACH se explica por el papel que desempeñan sus bancos en la intermediación financiera internacional. BIS (2019) muestra que las entidades con presencia internacional actúan como canales de transmisión de shocks financieros entre distintas jurisdicciones. En este contexto, la actividad exterior de los bancos de la región DACH, especialmente su exposición a Europa Central, Oriental y Sudoriental (CESEE), en el caso de Austria (Federal Ministry of Finance, s. f.) y su peso global en servicios financieros, en el caso de Suiza (IMF, 2025), refuerza la importancia de analizar esta región para comprender la estabilidad del sistema bancario europeo.

## **1.2. Justificación del tema y objetivos**

El periodo comprendido entre los años 2022 y 2024 concentra una gran cantidad de shocks, como la guerra entre Rusia y Ucrania, las sanciones por parte de la UE, la inflación mundial y tensiones y cambios en las cadenas de suministro (ECB, 2023). Por ello, estudiar la banca de la región DACH en este contexto es particularmente útil para observar y analizar tres respuestas estratégicas distintas en un mismo espacio financiero y geográfico.

La justificación teórica se apoya en la literatura académica que demuestra que el riesgo geopolítico altera la estabilidad bancaria y la actividad internacional. Phan et al. (2022) muestran que las tensiones geopolíticas deterioran la estabilidad bancaria, reflejada en un menor Z-score, y Thakkar y Ayub (2022) analizan que estas son capaces de reducir los flujos de inversión extranjera directa. Complementariamente, la literatura sobre internacionalización bancaria indica que operar en múltiples jurisdicciones expone a los bancos a asumir mayores riesgos. Asimismo, estos se intensifican en periodos de tensión internacional (Berger et al., 2013).

En cuanto al contexto macrofinanciero durante estos años, BIS (2024) señala la persistencia de diversas vulnerabilidades financieras, destacando el impacto del endurecimiento monetario sobre los balances de hogares y empresas, así como focos de riesgo en sectores como el sector inmobiliario comercial. Estos factores pueden afectar al funcionamiento del sistema financiero en un entorno internacional marcado por una gran incertidumbre (IMF, 2023).

La selección de los casos de Deutsche Bank, UBS y RBI se justifica por su gran peso que tienen para la economía de sus países y por la disponibilidad de fuentes primarias comparables, como informes anuales, reportes regulatorios y publicaciones de organizaciones internacionales. En el caso de Deutsche Bank, especialmente, su informe anual del 2023 proporciona una base detallada sobre su modelo de negocio, exposición, riesgos y gobernanza. Ello resulta muy útil para comprender y analizar su estrategia global de los últimos años (Deutsche Bank, 2024). De la misma manera, en el caso de UBS, se puede apreciar el impacto de un gran shock institucional en la reconfiguración de prioridades estratégicas. Concretamente, su informe anual del año 2023 dedica un apartado específico a la adquisición e integración de Credit Suisse y a la lógica de sinergias, capital y estructura legal (UBS, 2024). Por último, en el caso de RBI, su

informe anual del año 2023 del grupo permite analizar su estrategia y los distintos condicionantes relacionados con Rusia, lo que incluye, principalmente, restricciones a los flujos de capital (provocados por sanciones de la UE) (RBI, 2024).

### **Objetivo general y objetivos específicos**

El objetivo general de este trabajo es analizar cómo el riesgo geopolítico, especialmente, la invasión de Rusia a Ucrania producida en el año 2022, ha afectado a la estrategia, expansión y gestión financiera de los principales bancos de Alemania, Suiza y Austria: Deutsche Bank, UBS y RBI, entre los años 2022 y 2024.

En cuanto a los objetivos específicos, cabe enumerar cinco:

1. Analizar e identificar los principales eventos geopolíticos disruptivos que han afectado al sistema bancario en Europa (guerra entre Rusia y Ucrania, sanciones a Rusia, etc.)
2. Analizar los canales de transmisión del riesgo geopolítico sobre la banca europea.
3. Evaluar cómo Deutsche Bank, UBS y RBI modificaron y adaptaron sus correspondientes estrategias internacionales a través de cambios en sus inversiones, reestructuraciones y modificaciones en su enfoque bancario.
4. Comparar y analizar la regulación de sus correspondientes bancos nacionales: Bundesbank (Alemania), Österreichische Nationalbank (Austria) y Schweizerische Nationalbank (Suiza), y evaluar su influencia en la estabilidad bancaria y financiera.
5. Establecer conclusiones sobre el funcionamiento de la banca de la zona DACH en un entorno con grandes riesgos geopolíticos.

### **2. Marco teórico**

La finalidad del marco teórico del presente trabajo es la de establecer fundamentos conceptuales que permitan analizar el impacto del riesgo geopolítico sobre la estrategia internacional de la banca en la región DACH. Para ello, se describen cuatro conceptos clave, que están altamente interrelacionados: el concepto de riesgo geopolítico, los canales de transmisión del sistema financiero, los procesos de internacionalización y expansión bancaria y, por último, la función de los bancos centrales como reguladores de la política monetaria.

## **2.1. Concepto de riesgo geopolítico**

El riesgo geopolítico se ha convertido en un elemento central del análisis económico contemporáneo, especialmente en un contexto internacional caracterizado por una creciente fragmentación del orden global (IMF, 2023).

Desde una perspectiva académica, Caldara e Iacoviello (2022) ofrecen una definición ampliamente aceptada del riesgo geopolítico (GPR): la materialización de eventos como guerras o amenazas, y la existencia de tensiones latentes y amenazas que afectan a las expectativas de los agentes económicos. Esta definición es especialmente relevante ya que integra tanto eventos materializados como amenazas percibidas. De esta manera, pone de manifiesto que la geopolítica no opera únicamente a través de hechos consumados, sino también mediante expectativas e incertidumbre sobre escenarios futuros.

A partir de esta base, Wang et al. (2023) sostienen que el incremento del riesgo geopolítico genera mayores niveles de incertidumbre que, a su vez, aumentan el valor de esperar antes de invertir, lo que lleva a las empresas a retrasar o reducir sus decisiones de inversión. En particular, muestran que un incremento significativo del riesgo geopolítico puede provocar caídas relevantes en la inversión corporativa, especialmente en aquellas empresas cuyas inversiones son más difíciles de revertir.

Por otra parte, en el ámbito bancario, el aumento en el GPR perjudica la estabilidad de las entidades. Phan et al. (2022) muestran que un aumento en el riesgo geopolítico provoca una reducción en el Z-score, una medida de estabilidad bancaria. Esto, a su vez, provoca una mayor volatilidad en los resultados bancarios, y un empeoramiento en su calidad crediticia.

De igual manera, el GPR tiende a reducir también la globalización económica. La evidencia empírica muestra que aumentos en el GPR tienden a reducir los flujos de inversión extranjera directa, además de disminuir el comercio internacional, afectando tanto la intensidad como la dirección de los intercambios entre países. Estos resultados evidencian que la geopolítica es un elemento capaz de reconfigurar flujos transfronterizos y condicionar la globalización económica (Thakkar y Ayub, 2022).

Asimismo, el GPR presenta una dimensión estructural, puesto que no se trata de un fenómeno aislado, sino de un factor que interactúa con otros riesgos, como los económicos, energéticos y políticos. Fuentes (2025) destaca que acontecimientos como

la creciente rivalidad entre grandes potencias, la crisis energética y la proliferación de amenazas híbridas han consolidado la geopolítica como un factor de gran importancia para el entorno económico europeo, condicionando las decisiones estratégicas de los Estados y de los agentes económicos.

Por ello, el riesgo geopolítico debe analizarse como un elemento clave en el contexto económico actual. Su correcta comprensión es fundamental para analizar cómo los distintos actores de la esfera internacional, y en este caso, las entidades financieras, operan y toman decisiones estratégicas en este entorno geopolítico.

## **2.2. Canales de transmisión del sistema financiero**

Los canales de transmisión del sistema financiero explican cómo los shocks que afectan al sector financiero pueden propagarse hacia la economía real, y viceversa, pudiendo intensificar ciclos económicos y generar riesgos sistémicos. Asimismo, estos canales son clave para analizar el diseño de políticas macroprudenciales eficaces, capaces de garantizar una estabilidad financiera (Basel Committee on Banking Supervision, 2011).

Basel Committee on Banking Supervision (2011) identifica tres canales principales de transmisión entre el sector financiero y la economía real. En primer lugar, el canal del balance de los prestatarios explica cómo problemas, como, por ejemplo, la asimetría de información de los bancos a la hora de analizar la situación financiera de empresas y hogares puede afectar al acceso a financiación bancaria. En segundo lugar, el canal del balance bancario se refiere a factores como la pérdida de valor de los activos bancarios o la caída del capital, que pueden reducir su capacidad para conceder créditos. Por último, el canal de la liquidez destaca el papel de la estructura de financiación de los bancos, que puede llegar a provocar ventas forzadas o tensiones de liquidez si se dan shocks de solvencia. Estos mecanismos operan de forma interrelacionada y se refuerzan mutuamente, especialmente en contextos de fragilidad financiera.

De la misma manera, Hall (2001) subraya que las perturbaciones financieras pueden transmitirse a las entidades a través de dos canales. En primer lugar, en el canal del crédito bancario, los shocks que afectan al balance de los bancos, como las pérdidas de capital, pueden restringir la oferta de crédito y encarecer el acceso a financiación para los prestatarios. En segundo lugar, el canal del balance subraya que la situación financiera de los prestatarios puede influir en la financiación bancaria y llegar a provocar caídas en el gasto total de la economía.

Por último, la creciente interconexión entre entidades financieras y sectores no bancarios a través de vínculos directos e indirectos puede intensificar la propagación del riesgo entre distintos segmentos del sistema financiero (Alonso y Stupariu, 2019). En este contexto, los sistemas de pago, de compensación y liquidación son muy relevantes ya que garantizan el correcto funcionamiento de las transacciones financieras y, por consiguiente, pueden evitar efectos contagio causados por fallos operativos (Banco de España, s. f.).

### **2.3. Internacionalización y expansión bancaria**

La internacionalización bancaria puede entenderse como la extensión de la actividad del banco más allá de su mercado doméstico. En este sentido, una referencia habitual para medir dicha internacionalización es el volumen de activos y pasivos de las entidades bancarias en el exterior (Sist, 2018).

Desde la literatura académica, Mulder y Westerhuis (2015) subrayan que las razones para expandirse pueden distinguirse entre motivos defensivos y ofensivos. Por un lado, el enfoque “follow-the-client” (defensivo) sostiene que los bancos acompañan a sus clientes al exterior para no perderlos frente a entidades del país de destino. En este caso, la ventaja clave es la información que el banco ya posee a raíz de la relación previa con sus clientes. Por otro lado, el motivo “market-seeking” (ofensivo) plantea una expansión orientada a buscar nuevas oportunidades de inversión, tendiendo, por ejemplo, a expandirse a grandes centros financieros donde se concentra la innovación. Este enfoque es particularmente importante cuando se desea crear un mayor valor para el accionista.

En cuanto a los procesos de internacionalización bancaria, Sist (2018) explica que la expansión puede producirse a través de distintos modos de entrada que, a su vez, conllevan distintos niveles de control, recursos y riesgo. Por un lado, las modalidades de alta implicación se refieren a aquellas en las que el banco muestra un mayor compromiso en términos de recursos y riesgos, generalmente, a través de la creación de filiales o sucursales. Por otro lado, las modalidades de baja implicación exigen un menor grado de compromiso y de recursos. Entre ellas, se encuentran la banca corresponsal, las oficinas de representación o las franquicias. Estas opciones se caracterizan porque el control es compartido y, tanto el riesgo como la inversión son menores. Al estar poco involucrado, el banco ofrece una menor variedad de servicios.

Asimismo, la internacionalización bancaria puede conllevar asumir mayores riesgos. Concretamente, Berger et al. (2013) subrayan que los bancos estadounidenses con actividad internacional comercial poseen un “Z-score” menor que los bancos con actividad puramente doméstica, siendo dominante la hipótesis de riesgo de mercado sobre la de diversificación, y el efecto se intensifica en periodos de crisis.

Por otra parte, Lemus et al. (2021) explican que la internacionalización puede tener una gran influencia en los canales tradicionales de transmisión de la política monetaria. Aquellos bancos que cuentan con mayor actividad comercial en el exterior tienden a depender en mayor grado de financiación extranjera y, por consiguiente, el impacto de las variaciones en los tipos de interés domésticos sobre su oferta de crédito puede verse disminuido.

De esta manera, la internacionalización y expansión del sector bancario constituyen unos procesos estructurales que combinan oportunidades de expansión hacia nuevos países y nuevas oportunidades de negocio. No obstante, implican también nuevos riesgos regulatorios, sistémicos y geopolíticos provenientes de los países en los que se produzca la actividad comercial exterior.

#### **2.4. Función de los bancos centrales como reguladores de la política monetaria**

La política monetaria se puede definir como el conjunto de decisiones adoptadas por el banco central con el objetivo de influir sobre las condiciones monetarias y, por tanto, sobre la inflación y la actividad económica de un país (European Union, s. f.). Los bancos centrales utilizan instrumentos como los tipos de interés oficiales, las operaciones de mercado abierto o los requisitos de reservas para mantener bajo control la liquidez del sistema monetario y, de esta manera, poder orientar los precios hacia un determinado objetivo (IMF, 2023). En este contexto, el establecimiento de objetivos y metas en materia inflacionaria favorece considerablemente la fijación de expectativas por parte de los agentes económicos, además de que refuerza la credibilidad institucional (Carstens, 2025).

De igual manera, un rasgo característico de los bancos centrales modernos es su grado de autonomía. La independencia operativa de estas entidades permite que las decisiones de política monetaria se adopten a partir de criterios técnicos y económicos, reduciendo el riesgo de influencia de otros agentes. Aquellos bancos centrales con mayor autonomía

logran mejores resultados en términos de control de la inflación y estabilidad macroeconómica. Cabe destacar que dicha independencia debe estar respaldada por mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que legitimen su actuación ante la sociedad (Carstens, 2025).

Además del control de la inflación y de los precios, los bancos centrales desempeñan funciones regulatorias adicionales. Entre ellas destacan la supervisión hacia los bancos comerciales, proveer liquidez al sistema financiero en situaciones de tensión y el papel de prestamista de última instancia. Asimismo, tienen la responsabilidad de garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas de pago, compensación y liquidación, siendo esta responsabilidad de gran relevancia para evitar riesgos de contagio financiero y asegurar la estabilidad del sistema en su conjunto (Volcker, 1990).

Los últimos años han estado marcados por una crisis financiera global (2008) y una pandemia producida por el COVID-19, en los que se ha manifestado la necesidad de que los marcos de política monetaria sean flexibles y adaptables a entornos que se encuentran en cambio constante (IMF, 2023). Según Carstens (2025), si bien es cierto que los regímenes de objetivos de inflación han demostrado eficacia, deben incorporar mecanismos capaces de reaccionar tanto ante riesgos que puedan suponer periodos de deflación elevada como ante aquellos que puedan causar una gran inflación, lo que protegería aún más la credibilidad y la estabilidad financiera.

Los bancos centrales, por tanto, son las principales autoridades monetarias de los países encargadas de controlar la inflación, y de preservar la estabilidad económica y financiera supervisando a bancos comerciales, asegurando liquidez y siendo el prestamista de última instancia, lo que resulta esencial para el funcionamiento del sistema bancario en su conjunto y para una confianza elevada de las empresas y hogares en una economía.

### **3. Metodología y marco comparativo**

El presente trabajo presenta un análisis cualitativo dentro de un marco comparativo. En primer lugar, se analizan las decisiones estratégicas, comunicaciones corporativas y el posicionamiento institucional de las tres entidades seleccionadas. Asimismo, se utilizan indicadores sobre exposición internacional, estructura de activos y evolución de resultados. El objetivo de este análisis es el de contrastar las noticias y decisiones estratégicas con datos financieros.

La selección de Deutsche Bank, UBS y RBI permite analizar tres modelos bancarios diferenciados dentro de una misma región geográfica (región DACH). De esta manera, se puede observar cómo impacta la geopolítica según el grado de internacionalización, el tipo de negocio predominante del banco y la exposición a determinados países, lo que facilita la identificación de patrones estructurales en los bancos dentro de un contexto con tensiones internacionales.

Por último, las fuentes empleadas para el trabajo son informes anuales, reportes regulatorios y estadísticas internacionales de distintas entidades financieras y organizaciones internacionales. Estas permiten medir la actividad internacional y la importancia estratégica de determinadas regiones dentro del balance de las entidades. Asimismo, se emplea literatura académica especializada desarrollada en el marco teórico.

### **3.1. Contexto del sistema bancario en la zona DACH: Alemania, Austria y Suiza.**

La región DACH agrupa a los países germanoparlantes de Europa: Alemania, Austria y Suiza. Estos países representan economías abiertas, altamente diversificadas e internacionalizadas (Alves et al., 2024) que, a su vez, están altamente expuestas a shocks exógenos (Haddad et al. 2012). A pesar de tener claras similitudes entre los tres, la región no es homogénea, pues Alemania y Austria forman parte de la UE, mientras que Suiza no forma parte de ella (European Union, s. f.). No obstante, tiene un acuerdo de libre comercio con la UE (European Union, s. f.), y cuenta con una independencia monetaria y financiera, dada por el “Schweizerische Nationalbank” (Banco Nacional Suizo, SNB) y la “Eidgenössische Finanzmarktaufsich” (Autoridad Suiza Supervisora del Mercado Financiero, FINMA) (SNB, s. f.; FINMA, s. f.).

En primer lugar, el sistema bancario de Alemania está caracterizado por tres grandes pilares “drei Säulen Model”: bancos comerciales privados, bancos del sector público, que comprenden, fundamentalmente, las denominadas “Sparkassen” (cajas de ahorro), “Landesbanken” (bancos estatales) y “Dekabank” (la gestora de activos de las cajas de ahorro), y, por último, bancos cooperativos, que se basan en el principio de ayuda mutua. La combinación de distintos actores con distinto funcionamiento provoca implicaciones relevantes para el sistema bancario alemán, el crédito y la competencia. (Le Grusse y Saravia, 2024).

Asimismo, según el Deutsche Bundesbank (2024), se ha visto un ligero decrecimiento en las entidades de crédito en el país, pasando de 1403 en 2023 a 1368 en 2024. Este proceso de concentración se refleja también en la evolución de la red física: si bien las entidades mantienen una presencia territorial importante, las sucursales han continuado reduciéndose. En 2024, por ejemplo, el número de sucursales de las cajas, incluyendo Landesbanken, se redujo en 178 unidades con respecto a 2023, llegando a 6926. De igual manera, el sector cooperativo también redujo su número de filiales domésticas en 2024: 6402 (186 menos que en 2023). Por último, la red del sector privado también se vio disminuida en 21 filiales, siendo esta de 722 en 2024 (Deutsche Bundesbank, 2024). En cuanto al componente internacional, Deutsche Bundesbank (2024) indica que el número de filiales extranjeras de los bancos alemanes también tuvo una tendencia decreciente, aunque de manera menos acentuada que en términos domésticos, pasando de 76 en 2023 a 73 en 2024.

En segundo lugar, Suiza representa el país con más diferencias con respecto a Alemania y Austria, pues, a pesar de pertenecer a la región DACH, mantiene su independencia monetaria a través del SNB, el FINMA, y una moneda que controla, el franco suizo (SNB, s. f.). Asimismo, el evento más relevante de la economía suiza dentro del periodo 2022-2024 fue la adquisición de Credit Suisse por parte de UBS en marzo de 2023 (Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, 2024). Tuvo importantes implicaciones para la regulación, la competencia y la economía del país, además de contar con la intervención de agentes externos como el SNB y el gobierno del país. De igual manera, el SNB (2025) anunció que la rentabilidad dentro de la banca suiza mejoró en el año 2024, haciendo hincapié en UBS, pues este banco ya cumple con los requisitos de capital aplicables a 2030. Por otra parte, el SNB (2025) hace una diferenciación entre UBS (un banco con orientación internacional) y otros bancos del país, como Zürcher Kantonalbank o el grupo Raiffeisen, que tienen un enfoque mayoritariamente local.

Asimismo, el SNB (2025) sostiene que tras la crisis que sufrió Credit Suisse, es necesario continuar reforzando la regulación bancaria en Suiza para alcanzar una mayor estabilidad financiera en el país. En la línea con “Too-Big-To-Fail Regulierung”, el Consejo Federal ha propuesto una serie de medidas, con el objetivo de prevenir estas crisis y reducir las debilidades del sistema bancario suizo. Por otra parte, Financial Stability Board (FSB) remarcó que, a pesar del progreso de estas medidas, se debería reforzar la implementación

de estas medidas para los G-SIBs (Global Systemically Important Banks) en Suiza (FSB, 2024).

Por último, la banca en Austria se trata de un sistema de banca universal, que, por tanto, ofrece simultáneamente servicios de banca comercial y de banca de inversión a sus clientes, y que presenta similitudes a otros modelos europeos. No obstante, la principal diferenciación entre estos es que Austria cuenta con una gran presencia en CESEE. La estructura bancaria austriaca es escalonada, en la que las cajas de ahorro y los “Volksbanken” tienen dos niveles, mientras que en los Raiffeisen hay tres niveles (Federal Ministry of Finance, s. f.).

En cuanto a los ratios financieros, según el informe 47 de sostenibilidad financiera del Österreichische Nationalbank (OeNB) (OeNB, 2024), el año 2023 fue un año de beneficio récord, con un ratio CET1<sup>2</sup> de 17,5% (que compara el capital de primera calidad (principalmente, acciones ordinarias y ganancias retenidas) con los activos ponderados por riesgo (ECB, 2021)). No obstante, el informe indica también que la calidad crediticia empeoró, pues los préstamos de dudoso cobro (NPLs) ascendieron a 2,6%, con respecto al 2% que se llevaba manteniendo desde 2021 (OeNB, 2024).

En el 2024, el OeNB anunció una gran rentabilidad y capitalización en el sector, así como un crecimiento en el total de activos de los bancos del país, alcanzando 1.243 billones de euros en el primer semestre. Además, debido a la retención de beneficios, el ratio CET1 aumentó hasta el 17,7%. Por otra parte, se destacó que los grandes bancos austriacos mejoraron su capitalización con respecto a sus competidores del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) (OeNB, 2024).

### **3.2. Selección de los casos de estudio: Deutsche Bank, UBS y Raiffeisen Bank International**

El objetivo de la selección de los casos de estudio es el de analizar de qué manera impacta el riesgo geopolítico en entidades bancarias con modelos de negocio y grados de internacionalización diferentes dentro de la región DACH. La elección de Deutsche Bank (banca de inversión global), UBS (banca patrimonial) y RBI (banca universal con fuerte exposición regional) permite comparar tres estructuras bancarias distintas dentro de un mismo contexto geopolítico. A raíz de esta comparación, se puede analizar si la respuesta

---

<sup>2</sup> Ratio CET1:  $\frac{\text{Capital CET1}}{\text{Activos ponderados por riesgo (RWA)}}$

estratégica ante tensiones geopolíticas por parte de estas tres entidades financieras depende del modelo de negocio, de la regulación nacional o del nivel de internacionalización de cada una de ellas.

Por un lado, Deutsche Bank es un banco con amplios activos financieros y una presencia extensa en banca de inversión y mercados globales. Asimismo, cuenta con una red de ingresos proveniente de diversas regiones en las que el banco tiene presencia (Deutsche Bank, 2025). De igual manera, su estrategia Global Hausbank le permite ser un banco internacional capaz de solventar las necesidades (tanto nacionales como internacionales) de sus clientes (Deutsche Bank, s. f.). En este caso, la geopolítica afecta a los riesgos internacionales que el banco pueda tener y al impacto que pueda causar la regulación de algunos países.

Por otro lado, el modelo bancario suizo se centra más en la gestión de activos y banca patrimonial (UBS, s. f.). Asimismo, su caso de estudio es muy relevante principalmente por la adquisición de Credit Suisse, por parte de UBS en el 2023. El órgano supervisor del mercado financiero suizo (FINMA) aseguró que, con esta transacción, se buscaba garantizar la estabilidad de los clientes y del mercado financiero (FINMA, 2023). Asimismo, el Departamento Federal de Finanzas (EFD) explica que el Gobierno de Suiza estableció una serie de medidas el día 19 de marzo de 2023, con el objetivo de proteger a la economía del país y disminuir posibles daños económicos que se pudieran sufrir (EFD, 2024). Además, en el mismo documento donde UBS anuncia esta transacción, se establece también que, debido a la urgencia que la situación representaba, esta se realizó sin la aprobación de los accionistas de Credit Suisse (UBS, 2023).

Por último, en cuanto al caso de Austria, más concretamente, el caso de RBI, se analiza el impacto de la geopolítica en la estrategia internacional de la entidad financiera, especialmente, por la guerra entre Rusia y Ucrania y las sanciones de la UE a Rusia, ya que el banco austriaco cuenta con operativa en Rusia y Bielorrusia. En abril de 2024, RBI lanzó un comunicado anunciando que el BCE exigiría la aceleración de la desinversión en Rusia por parte del banco (RBI, 2024). Asimismo, en la sede parlamentaria europea, la presidenta del Consejo de Supervisión del BCE mencionó que, en el caso de aquellos bancos que seguían manteniendo operativa en Rusia, existían riesgos reputacionales y legales (Committee on Economic and Monetary Affairs, 2025).

### **3.3. Descripción del enfoque comparativo: modelo de negocio, internacionalización, riesgos geopolíticos**

El análisis comparativo se basa en tres dimensiones fundamentales para el caso de estudio: modelo de negocio, internacionalización y exposición a riesgos geopolíticos. Estas variables permiten estudiar de qué manera la estrategia y organización de cada banco afectan a su capacidad de adaptación ante un entorno caracterizado por tensiones internacionales, cambios regulatorios y fragmentación financiera (IMF, 2023).

En primer lugar, el modelo de negocio constituye un elemento diferenciador clave. La estrategia internacional de Deutsche Bank (Global Hausbank) está orientada a combinar sus cuatro divisiones: banca privada, gestión de activos, banca corporativa y banca de inversión para (especialmente a partir de estas dos últimas) proporcionar soluciones transfronterizas a clientes institucionales y corporativos que cuentan con presencia internacional (Deutsche Bank, s. f.; Deutsche Bank, 2025). Asimismo, la integración de sus cuatro divisiones implica una elevada exposición a mercados internacionales y, por tanto, a posibles riesgos regulatorios y geopolíticos que puedan ser causados por sanciones y tensiones comerciales.

En segundo lugar, UBS presenta un modelo fuertemente centrado en la gestión patrimonial y la captación de activos. Concretamente, el 60 % de sus ingresos provienen de actividades relacionadas con la gestión de patrimonio y activos (UBS, 2025). Además, la integración de Credit Suisse, ha servido a la entidad para reforzar aún más su posición como mayor gestor patrimonial global, ampliando su actividad comercial en América y Asia-Pacífico. Al mismo tiempo, desempeña un papel fundamental en el sistema financiero suizo (UBS, s. f.). Por tanto, UBS conlleva una exposición distinta al riesgo geopolítico, siendo esta más vinculada a la estabilidad de los mercados financieros internacionales y a la confianza de inversores globales.

En el caso de RBI, el modelo combina banca comercial y banca de inversión con una fuerte presencia en CESEE (RBI, 2024). La estrategia del grupo se orienta en consolidar su posición en mercados clave de la región, al tiempo que gestiona activamente los riesgos derivados de su exposición internacional. De igual manera, la dirección ha reconocido que los acontecimientos geopolíticos durante los últimos años, especialmente la guerra en Ucrania y sus respectivas sanciones, han tenido un impacto significativo en los resultados financieros y en la estructura operativa del grupo (RBI, 2024). Por esta razón,

el caso de RBI es muy relevante para analizar la interacción entre geopolítica y estrategia internacional.

### **3.4. Fuentes de datos y métodos de análisis**

El análisis del presente trabajo se basa en una combinación de fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, se utilizan fuentes primarias corporativas, en este caso, los informes anuales de los tres casos de estudio: Deutsche Bank, UBS y RBI, que permiten examinar la evolución de sus modelos de negocio, la estructura de activos y la exposición internacional al riesgo. Estas fuentes proporcionan información cuantitativa relevante sobre ingresos por segmento, ratios financieros y estrategias de adaptación ante el entorno geopolítico.

En segundo lugar, se emplean estadísticas internacionales y publicaciones institucionales para contextualizar los datos de los bancos dentro de un marco económico más amplio. Concretamente, las estadísticas del BIS permiten analizar la actividad transfronteriza y la exposición internacional de las entidades (BIS, 2019). De igual manera, los informes del FMI permiten estudiar la fragmentación financiera global y las entidades sistémicas (IMF, 2023). Por último, mediante los reportes del FSB se puede evaluar la relevancia sistémica de determinadas entidades en el entorno financiero global (FSB, 2023).

La metodología se apoya también en la literatura académica presentada en el marco teórico, que incluye trabajos sobre riesgo geopolítico, canales de transmisión financiera, internacionalización bancaria y el papel de los bancos centrales en materia de regulación. Entre ellos destacan las contribuciones de Caldara e Iacoviello (2022) sobre medición del riesgo geopolítico, los modelos de transmisión financiera recogidos por Hall (2001) y Basel Committee (2011), así como los estudios sobre expansión bancaria de Berger et al. (2013) y Sist (2018), que proporcionan la base conceptual para interpretar las respuestas estratégicas de Deutsche Bank, UBS y RBI.

Por último, se utilizan variables financieras y estratégicas que permiten evaluar el impacto del riesgo geopolítico en la estructura internacional de las tres entidades analizadas. En concreto, se analizan indicadores de solvencia como el ratio CET1, la evolución de los activos ponderados por riesgo (RWA), variables de rentabilidad, el volumen total de activos, la exposición directa a Rusia tras el inicio del conflicto y la distribución geográfica de los ingresos.

#### **4. Análisis de los casos**

A partir del marco teórico anteriormente expuesto, el objetivo es examinar cómo el riesgo geopolítico, capaz de afectar simultáneamente al riesgo de crédito, de mercado, operativo y de financiación (ECB, 2024) y, más concretamente, la guerra entre Rusia y Ucrania, ha condicionado la estrategia internacional de cada uno de los bancos entre los años 2022 y 2024.

El análisis está fundamentado en tres modelos bancarios estructurales distintos dentro de una misma región (DACH). A partir de estos tres análisis, se puede evaluar la respuesta de estas tres entidades ante shocks financieros y presiones regulatorias en función del modelo de negocio e internacionalización y exposición regional de cada uno de ellos.

##### **4.1. Deutsche Bank: “Global Hausbank”, inversión global y regulaciones**

La guerra entre Rusia y Ucrania supuso uno de los principales shocks geopolíticos que afectaron en gran medida a la estrategia internacional de Deutsche Bank entre los años 2022 y 2024. Como mencionó el CEO Christian Sewing en el informe anual del año 2023, la guerra en Ucrania y el conflicto entre Israel y Hamás representaron acontecimientos complejos y problemáticos para los clientes del banco (Deutsche Bank, 2024). En línea con lo expuesto en el marco teórico, el aumento en el riesgo geopolítico puede provocar una menor estabilidad bancaria (Phan et al., 2022). En el caso de una entidad con presencia global como Deutsche Bank, este conflicto afectó directamente a su estrategia internacional.

Cabe destacar la reorganización estratégica por parte de la entidad anunciada en julio de 2019, lo que supuso una modificación estructural en su estructura operativa y en su percepción del riesgo. El banco reconfiguró profundamente su modelo de negocio, con el fin de concentrarse en sus áreas de mayor rentabilidad y reducir la complejidad de su balance. Concretamente, esta reorganización supuso la salida por parte del banco de la división de renta variable, la reducción en un 40% de activos ponderados por riesgo y un enfoque reforzado en determinados segmentos de banca corporativa, banca de inversión, banca privada y gestión de activos (Deutsche Bank, 2019). De esta manera, esta reestructuración sentó las bases de su actual estrategia Global Hausbank, y facilitó el acompañamiento a los clientes corporativos del banco en sus operaciones transfronterizas (Deutsche Bank, 2023).

Desde el punto de vista de la exposición directa, Deutsche Bank contaba con presencia limitada en Rusia y una baja exposición crediticia en comparación con otros países de Europa (representando, en diciembre de 2021, antes del estallido de la guerra, 806 millones de euros en Rusia, en relación con 341.429 millones de euros totales en Europa) (Deutsche Bank, 2022). A pesar de ello, la guerra alteró significativamente el entorno macrofinanciero y la estrategia global de la entidad. El informe anual del año 2023 señala que el conflicto provocó una volatilidad elevada en los mercados globales financieros, incrementando la incertidumbre y afectando significativamente a la economía europea (Deutsche Bank, 2023). Este contexto incide directamente en el canal del crédito bancario, pues al aumentar la incertidumbre, los bancos tienden a disminuir la oferta de financiación y endurecer sus condiciones, lo que eleva el coste del capital y amplifica las tensiones financieras (Hall, 2001).

De igual manera, el BCE ha identificado el riesgo geopolítico como uno de los factores principales a supervisar, señalando que las entidades financieras han de reforzar sus marcos de control interno en escenarios de fragmentación financiera (ECB, 2024). En este sentido, Deutsche Bank intensificó sus mecanismos de cumplimiento normativo y de control de riesgos no financieros, especialmente en materia de sanciones y prevención de blanqueo de capitales (Deutsche Bank, 2024).

Además, la guerra expuso también la vulnerabilidad de las cadenas financieras globales y la creciente fragmentación del sistema financiero internacional, siendo esta una posible consecuencia de las tensiones geopolíticas producidas durante los últimos años (IMF, 2023). En este contexto, para Deutsche Bank, y su característico modelo Global Hausbank, basado en soluciones transfronterizas de financiación, y cobertura de riesgos para sus clientes, la fragmentación financiera representa un gran desafío. Las diferencias regulatorias existentes entre países, la restricción de flujos de capital hacia algunas regiones y el aumento de controles sobre transacciones internacionales tienen la capacidad de afectar a la eficiencia operativa de su modelo.

Desde un punto de vista financiero, la respuesta por parte del banco fue reforzar su posición de capital y liquidez. En 2024, Deutsche Bank mantuvo un ratio CET1 del 13,8%, reflejando una estrategia prudente de gestión de capital (Deutsche Bank, 2025). Esta respuesta se dio en línea con las recomendaciones del BIS sobre la necesidad de resiliencia bancaria en contextos de volatilidad sistémica (BIS, 2024).

Además del impacto financiero, la guerra también incrementó el riesgo reputacional para las entidades con operativa internacional, por la necesidad de asegurar el cumplimiento estricto de sanciones y evitar relaciones comerciales con regiones restringidas comercialmente. La evidencia de esto último se puede apreciar en la drástica reducción por parte de Deutsche Bank de su exposición crediticia a Rusia después de la guerra, pasando de 806 millones de euros en diciembre de 2021 a 102 millones en diciembre de 2024 (Deutsche Bank, 2025). Además, el banco destacó en sus informes anuales el refuerzo de sus sistemas de control y el incremento de recursos destinados a funciones de riesgo y cumplimiento.

Por otra parte, la supervisión bancaria de Alemania se articula en el marco del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), por el que el BCE ejerce la supervisión directa sobre las entidades financieras de la zona euro y desarrolla el proceso anual de supervisión (SREP) (ECB, 2023). En este contexto, el banco central alemán, el Deutsche Bundesbank, coopera estrechamente en las tareas de supervisión, participando en el seguimiento continuo de riesgos y en la aplicación operativa de las decisiones supervisoras a nivel nacional (Deutsche Bundesbank, 2023). Por su parte, Deutsche Bundesbank destaca la solidez agregada del sistema bancario alemán, aunque advierte también sobre la exposición a riesgos derivados del entorno macrofinanciero y del mercado inmobiliario comercial (Deutsche Bundesbank, 2024). Esto implica que Deutsche Bank se encuentra sometido a una supervisión directa europea complementada con la participación activa del banco central nacional, reforzando así el marco de estabilidad financiera.

En conclusión, el caso de Deutsche Bank representa cómo un shock geopolítico puede afectar de manera multidimensional a una entidad financiera global. La guerra entre Rusia y Ucrania no solo generó una gran volatilidad financiera y económica, sino que reforzó también la necesidad de gestionar de manera prudente el capital, el control normativo y la resiliencia operativa. La respuesta estratégica del banco se basó en un gran fortalecimiento de capital, un refuerzo de su cumplimiento normativo y un mantenimiento de un modelo internacional diversificado. Además, redujo drásticamente su exposición crediticia en Rusia. Mediante esta respuesta, el banco pudo adaptar su modelo Global Hausbank en este entorno internacional.

#### **4.2. UBS: reciente adquisición de Credit Suisse y banca patrimonial**

El modelo de negocio de UBS representa una configuración estructuralmente distinta a la de Deutsche Bank y RBI, pues el banco suizo está estructuralmente orientado a la gestión de patrimonio de sus clientes y a la captación de activos a escala global (UBS, s. f.). Su informe anual del año 2024 informa que aproximadamente el 60% de sus ingresos provienen de actividades de captación y gestión de activos, por lo que el riesgo que asume la entidad está especialmente vinculado a la estabilidad de los mercados financieros, la confianza de los clientes y la evolución de los flujos internacionales de capital (UBS, 2025).

En el año 2022, UBS destacó que la guerra en Ucrania produjo una volatilidad elevada en los mercados financieros, una mayor inflación global por la disrupción en las cadenas de suministro, y un endurecimiento de las políticas monetarias en las principales economías desarrolladas. Por tanto, este acontecimiento y sus consecuencias derivadas supusieron un gran impacto tanto para los mercados de renta variable como para los de renta fija, lo que redujo el valor de los activos bajo gestión y alteró las decisiones de inversión de los clientes (UBS, 2023). Desde el punto de vista del marco teórico, el conflicto operó como un desencadenante de inestabilidad geopolítica, aumentando el riesgo geopolítico y, produciendo, por consiguiente, mayor inestabilidad bancaria (Phan et al., 2022).

Dentro de este contexto, UBS vivió uno de los episodios más importantes en su historia en marzo de 2023, cuando, con el respaldo de las autoridades suizas, adquirió Credit Suisse, en un contexto de emergencia financiera (EFD, 2024). La operación permitió estabilizar una situación considerada crítica para el sistema financiero suizo y reforzar aún más la posición de UBS como banco sistémico global, especialmente en la gestión de activos (UBS, 2025). Además, la integración de Credit Suisse se produjo en un entorno financiero caracterizado por una gran volatilidad de mercado, pérdida de confianza en los inversores y endurecimiento monetario, lo que contribuyó a intensificar las debilidades del modelo de Credit Suisse, y, por tanto, precipitó la intervención (UBS, 2024).

Desde el punto de vista estratégico, la adquisición supuso para UBS una mayor diversificación geográfica y el refuerzo de su liderazgo en banca patrimonial global y en el mercado suizo (UBS, 2025). No obstante, la transacción implicó también un aumento significativo de los requerimientos de capital y un mayor cumplimiento. Asimismo, en el

informe anual del 2024 se menciona que la entidad financiera mantuvo ratios de capital (CET1) superiores a los mínimos regulatorios (14,8% en 2024) y que la fortaleza del balance representó un factor fundamental para el correcto funcionamiento de su estrategia global tras la adquisición de Credit Suisse (UBS, 2025).

De igual manera, UBS redujo de forma muy significativa su exposición a Rusia tras el inicio del conflicto. El recorte afectó, principalmente, a posiciones en la financiación comercial, cuentas de efectivo y cuentas nostro. Concretamente, pasó de 634 millones en el año 2021 a 98 millones en 2022 (UBS, 2023).

De esta manera, la respuesta estratégica por parte de UBS al conflicto y a este entorno geopolítico se fundamentó, en primer lugar, en llevar a cabo una integración progresiva y disciplinada de Credit Suisse, reduciendo activos no estratégicos y llevando una liberación de capital para seguir manteniendo ratios financieros como el CET1. En segundo lugar, reforzó su posicionamiento como el mayor gestor patrimonial global, consolidando su liderazgo en Estados Unidos y Asia-Pacífico. En tercer lugar, no asumió excesivo riesgo a la hora de llevar a cabo su operativa comercial, destacando la diferencia estructural entre su modelo actual y el que llevó a Credit Suisse al colapso (UBS, 2025). Por último, redujo de manera significativa su exposición a Rusia tras el estallido del conflicto (UBS, 2023).

Por tanto, se puede apreciar que UBS se vio involucrado en una reconfiguración estructural del sistema financiero suizo a la vez que lidiaba con importantes shocks geopolíticos como la guerra entre Rusia y Ucrania. En este sentido, la geopolítica tuvo un gran impacto en sus métricas financieras, y, además, alteró el equilibrio competitivo nacional y reforzó su papel como entidad sistémica clave en Europa y en el mundo.

En este caso, la regulación bancaria en Suiza, al no pertenecer a la UE, tiene una configuración estrictamente nacional, en la que la supervisión del mercado financiero corresponde a la FINMA (FINMA, 2023), mientras que el SNB desempeña un papel central en el análisis de estabilidad financiera y en la evaluación de riesgos sistémicos (SNB, 2023). Tras las tensiones registradas en 2023 (especialmente, tras la absorción de Credit Suisse por UBS), FINMA reforzó las exigencias prudenciales a las entidades de importancia sistémica, subrayando la necesidad de mantener niveles elevados de capital y liquidez (FINMA, 2023). Por su parte, el SNB advirtió en su informe de estabilidad financiera sobre la exposición a riesgos derivados del entorno internacional y del mercado

inmobiliario nacional, destacando la importancia de preservar colchones de capital suficientes (SNB, 2024). La regulación, por tanto, concentra las funciones supervisoras en autoridades nacionales diferenciadas, lo que sitúa a UBS bajo un marco regulatorio interno que, aunque esté en línea con los estándares internacionales, no depende del BCE, como en el caso de Austria y Alemania.

El caso de estudio de UBS explica que el riesgo geopolítico puede manifestarse a través de efectos indirectos sobre la estabilidad financiera, la confianza del mercado y la estructura financiera de un país. La adquisición de Credit Suisse ejemplifica, a su vez, que las entidades sistémicas deben adaptar su estrategia internacional y su estructura de capital en el contexto internacional actual.

#### **4.3. Raiffeisen Bank International: conflicto entre Rusia y Ucrania y presencia en Europa del Este.**

Por último, Raiffeisen Bank International (RBI) representa el caso con mayor exposición directa al riesgo geopolítico causado por el conflicto entre Rusia y Ucrania. A diferencia de Deutsche Bank, cuyo impacto fue principalmente macrofinanciero, o de UBS, donde el shock fue especialmente sistémico e institucional, RBI contaba con una gran presencia estructural en Rusia y en otros países de CESEE. Concretamente, sus activos totales en el año 2021 en Rusia eran de 18,7 billones de euros, y, en Bielorrusia, de 2,07 billones de euros. Juntos representaban más del 10% de los activos totales del grupo bancario en ese año (192,1 billones de euros) (RBI, 2021). Por ello, la entidad se vio muy afectada por las tensiones geopolíticas desde el año 2022 (RBI, 2023).

El inicio de la guerra produjo un contexto con incertidumbre elevada, condicionando directamente la actividad comercial del banco en Rusia y la percepción de riesgo del grupo. Por ello, la entidad tuvo que reforzar provisiones y revisar su exposición (RBI, 2023). Asimismo, en los ejercicios económicos posteriores al estallido de la guerra (2023 y 2024), el peso de Rusia continuó condicionando los resultados del banco, lo que obligó a la entidad a considerar tanto el desempeño total del grupo, como el resultado excluyendo a Rusia y Bielorrusia (RBI, 2024; RBI, 2025).

Desde el punto de vista regulatorio y reputacional, la presión supervisora aumentó progresivamente. El CEO del grupo Johan Strobl declaró en la entrevista para el informe anual del año 2023 que la entidad había disminuido sus préstamos comerciales en Rusia en un 70% desde el estallido de la guerra. Asimismo, mencionó que la operativa comercial

en el país se reduciría aún más a lo largo del 2025, al hilo de los requisitos regulatorios del BCE (RBI, 2024).

Por otra parte, el contexto geopolítico contribuyó a un proceso de fragmentación financiera regional, como señala el FMI (IMF, 2023). La presencia de RBI en países pertenecientes a CESEE, implicó la necesidad de evaluar riesgos diferenciados por país, además de anticipar posibles efectos contagio en estos países (RBI, 2024). De esta forma, se puede apreciar que el modelo característico de internacionalización regional del grupo RBI pasó a convertirse, a partir del estallido de la guerra, en un factor de vulnerabilidad estratégica (sobre todo por las sanciones impuestas por el BCE concernientes a las restricciones de las actividades comerciales en Rusia).

La respuesta estratégica de RBI se basó, en primer lugar, en una reducción progresiva del negocio en Rusia. Como se ha mencionado anteriormente, el CEO de la entidad señaló que el volumen de préstamos en Rusia se redujo de manera significativa desde el inicio del conflicto y se adoptaron medidas para disminuir depósitos y actividades operativas, en línea con los requisitos impuestos por el BCE. Asimismo, el CEO también confirmó la venta de la filial de RBI en Bielorrusia (Priorbank). El objetivo de esta transacción fue la de reducir el riesgo político y la complejidad del grupo, además de que no se preveía ningún cambio en un futuro cercano en la situación geopolítica actual de Bielorrusia (RBI, 2025). Esta respuesta se dio en línea con el marco teórico planteado por Thakkar & Ayub (2022), en el que el aumento del GPR provoca una reducción de los flujos de inversión extranjera directa, provocando, de esta manera, una reducción en el comercio internacional (en este caso, en Rusia y Bielorrusia).

Asimismo, la reacción de RBI ante el conflicto también se basó en un refuerzo de la solidez de capital y en una gestión más conservadora de los riesgos de la entidad. Se puede apreciar en el ratio CET1 del grupo en el año 2024 (17,1%), que sobrepasó claramente los requerimientos regulatorios y reflejó el compromiso del grupo bancario con una gran solidez y calidad en su capital (RBI, 2025). Además, esta conducta complementó con un control más estricto de provisiones y del riesgo país, sobre todo en aquellos países sujetos a sanciones internacionales (Rusia y Bielorrusia).

Por último, el grupo se concentró también en los mercados de CESEE dentro de la UE. RBI enfatizó la consolidación del negocio en mercados estratégicos y más estables, reforzando la digitalización y la eficiencia operativa (RBI, 2025). Por tanto, se produjo

una desinversión en Rusia y Bielorrusia y, al mismo tiempo, un mayor foco en aquellos mercados de CESEE con mayor rentabilidad y menor riesgo geopolítico (RBI, 2025).

En el caso de Austria, como en Alemania, la estabilidad financiera se articula en el marco del MUS, donde el BCE ejerce la supervisión directa sobre las entidades significativas (ECB, 2023), mientras que el OeNB participa a nivel nacional en la supervisión prudencial y en el seguimiento de los riesgos para la estabilidad financiera (OeNB, 2024). En este contexto, el sistema bancario austriaco ha reforzado su posición de capital, alcanzando un ratio CET1 del 17,6 % en 2023. Esto representa una estrategia orientada a consolidar la resiliencia frente a riesgos geopolíticos y regionales (OeNB, 2024). Asimismo, se han aplicado instrumentos para reducir las vulnerabilidades en el mercado inmobiliario y reforzar la capacidad del sistema bancario para absorber posibles pérdidas en un entorno de mayor incertidumbre (OeNB, 2024). Teniendo en consideración la exposición de RBI en CESEE, este marco regulatorio ha buscado anticipar posibles efectos de contagio mediante mayores colchones de capital y mayor prudencia en la concesión de crédito.

En el estudio del caso de RBI se puede apreciar cómo el riesgo geopolítico puede transformarse en un riesgo estructural, en este caso, por una entidad que contaba con una fuerte exposición regional tanto en Rusia como en Bielorrusia. Por ello, la guerra entre Rusia y Ucrania afectó al grupo en términos financieros (por su pérdida de beneficios y desinversión en Rusia y Bielorrusia), y, además, forzó al banco a redefinir su estrategia internacional y a replantear sus decisiones de inversión y desinversión en diferentes jurisdicciones. En comparación con UBS y Deutsche Bank, RBI representa el ejemplo más significativo de que la internacionalización y expansión bancaria en ciertas regiones pueden aumentar la vulnerabilidad de las entidades financieras ante shocks geopolíticos, especialmente cuando su presencia se da en países de elevado riesgo geopolítico.

## **5. Resultados y discusión**

El análisis comparado de Deutsche Bank, UBS y RBI trae consigo una serie de resultados relevantes para entender la influencia y relación entre el riesgo geopolítico y la internacionalización bancaria en la región DACH entre los años 2022 a 2024.

Los tres casos estudiados reflejan que el impacto de la guerra entre Rusia y Ucrania ha variado en función del modelo de negocio, del grado de diversificación geográfica y del

tipo de exposición internacional de cada entidad. Siguiendo este hilo, los siguientes apartados describen los principales efectos observados, las diferencias y semejanzas estructurales entre los modelos y la capacidad de resiliencia y adaptación mostrada por cada banco durante este periodo. Asimismo, se adjunta una tabla para observar los principales hallazgos del análisis, junto con las similitudes y diferencias entre los casos.

<b>Variable</b>	<b>Deutsche Bank</b>	<b>UBS</b>	<b>RBI</b>
<b>Grado de internacionalización y exposición geopolítica</b>	Su presencia elevada en múltiples jurisdicciones y su baja exposición en Rusia redujeron el impacto directo del conflicto, aunque no evitaron efectos indirectos.	Su diversificación internacional redujo la exposición operativa directa, pero la mantuvo expuesta a tensiones sistémicas.	Su mayor concentración en CESEE y su presencia previa en Rusia y Bielorrusia incrementaron su vulnerabilidad directa.
<b>Modelo de negocio</b>	Su modelo Global Hausbank y la alta interconexión entre las cuatro divisiones del banco conllevaron un impacto principalmente indirecto.	Su modelo centrado en gestión patrimonial global se vinculó a un impacto indirecto y sistémico.	Su modelo de banca universal con fuerte presencia en CESEE produjo un impacto directo sobre la operativa y la estrategia internacional.
<b>Impacto del conflicto</b>	Impacto macrofinanciero, causado por la volatilidad de los mercados globales.	Impacto sistémico indirecto, reduciendo la confianza de los inversores globales.	Impacto directo por la alta exposición de su operativa bancaria en Rusia y Bielorrusia.
<b>Respuesta estratégica</b>	Refuerzo de capital, reducción de exposición a Rusia y fortalecimiento del cumplimiento normativo.	Reducción de exposición en Rusia, integración de Credit Suisse y consolidación del liderazgo en gestión patrimonial.	Reducción progresiva del negocio en Rusia y mayor foco en mercados de CESEE con menor riesgo.
<b>Capacidad de resiliencia (CET1, 2024)</b>	13,8%	14,8%	17,1%

### **5.1. Impacto del riesgo geopolítico en las estrategias de internacionalización de los bancos de la zona DACH**

El análisis comparado de los tres casos anteriormente expuestos refleja que el impacto del conflicto entre Rusia y Ucrania ha variado en función del modelo de negocio y del grado de exposición geográfica e internacionalización de cada entidad, siendo esta una variable determinante.

En primer lugar, el impacto de la guerra en Deutsche Bank fue principalmente indirecto. Su exposición directa a Rusia antes del conflicto era reducida en comparación con otras entidades europeas, lo que redujo el efecto inmediato sobre su balance (Deutsche Bank, 2024). Sin embargo, la volatilidad producida por el conflicto en los mercados financieros y energéticos y el endurecimiento de las condiciones monetarias sí que afectaron al entorno operativo de su estrategia Global Hausbank (Deutsche Bank, 2025). Por tanto, el riesgo geopolítico afectó a la entidad a través de canales macrofinancieros y regulatorios, más que mediante pérdidas operativas directas.

En segundo lugar, en el caso de UBS, el impacto adoptó una dimensión sistémica. Aunque el impacto directo del conflicto en la entidad fue reducido, el entorno de incertidumbre financiera causado por la guerra contribuyó a un deterioro de la confianza que propulsó la adquisición de Credit Suisse en marzo de 2023 (UBS, 2024). En este caso de estudio, el riesgo geopolítico fue un factor desestabilizador para el entorno financiero europeo, culminando el colapso de Credit Suisse.

Por último, RBI representa el caso de estudio del trabajo que sufrió en mayor medida un impacto directo en su operativa y estrategia internacional debido a la presencia comercial significativa que poseía en Rusia antes del conflicto (RBI, 2024). Además, las consecuencias derivadas del conflicto (sanciones internacionales, restricciones regulatorias y presión supervisora) le obligaron a reducir su exposición regional y reforzar su gestión del riesgo por jurisdicciones (RBI, 2025).

Por tanto, se puede determinar que el riesgo geopolítico ha intensificado vulnerabilidades que ya existían. A partir de estos tres casos, se explica el impacto del riesgo geopolítico en la internacionalización de estas tres entidades: en modelos que están globalmente diversificados como Deutsche Bank y UBS, el impacto se da de forma indirecta, mientras que, en modelos especialmente expuestos a jurisdicciones con alto riesgo geopolítico, como RBI, el impacto se da de forma directa en su estrategia y operativa internacional.

## 5.2. Principales diferencias y semejanzas entre los tres modelos

Los tres casos de estudio presentan, por un lado, diferencias significativas y, por otro lado, elementos comunes en la forma en la que los bancos de la región DACH han afrontado el riesgo geopolítico entre los años 2022 y 2024. Factores como el grado de exposición geográfica, el tipo de impacto y la respuesta estratégica representan realidades distintas para cada uno de estos casos.

Una de las principales diferencias entre los modelos es el grado de exposición internacional. Mientras que Deutsche Bank y UBS cuentan con un modelo global ampliamente diversificado, con ingresos procedentes de múltiples regiones (Deutsche Bank bajo su estrategia Global Hausbank y UBS centrado en la gestión patrimonial global (Deutsche Bank, 2025; UBS, 2025), RBI estaba principalmente expuesto a los países de CESEE, entre ellos, y, hasta el inicio del conflicto, Rusia y Bielorrusia (RBI, 2024).

Otra gran diferencia, como se ha mencionado anteriormente, es el tipo de impacto que el conflicto representó para cada entidad. En el caso de Deutsche Bank, el impacto fue principalmente macrofinanciero y regulatorio, causado por la volatilidad de los mercados y el endurecimiento de las sanciones internacionales (ECB, 2024). Por otro lado, el impacto para UBS adoptó una dimensión sistémica, reflejado en la adquisición de Credit Suisse (tras el deterioro en la confianza de los inversores globales) y el aumento de su relevancia como entidad sistémica global (FSB, 2023). En cambio, en RBI el impacto se dio de forma directa en su operativa global por su alta exposición a las jurisdicciones que se vieron afectadas por las sanciones internacionales (RBI, 2025).

La respuesta estratégica de los bancos en cuestión refleja también ciertas diferencias. Mientras que Deutsche Bank reforzó la calidad de su capital y su compromiso con el cumplimiento normativo (Deutsche Bank, 2025), UBS se centró en la integración disciplinada de Credit Suisse y la consolidación de su liderazgo en banca patrimonial (UBS, 2025). La respuesta de RBI se centró en una reducción progresiva de su exposición a Rusia y un mayor foco hacia mercados de CESEE con menor riesgo geopolítico (RBI, 2025).

Por otro lado, una de las grandes semejanzas de los casos de estudio es que las tres entidades reforzaron ratios de capital (CET1) y llevaron una gestión más prudente del riesgo, en línea con las prioridades supervisoras del BCE (ECB, 2024). Además, las tres entidades hacen hincapié en sus informes anuales en el impacto que ha tenido la guerra

en su entorno operativo, provocando mayores riesgos geopolíticos y mayor volatilidad en los mercados globales (Deutsche Bank, 2025; UBS, 2025; RBI, 2025). Por último, en cuanto a la respuesta estratégica, los tres bancos llevaron a cabo una reducción drástica de su exposición y operativa en Rusia.

### **5.3. Resiliencia, diversificación y adaptación a contextos inestables**

Además, el análisis de estos tres casos permite evaluar la resiliencia bancaria del entorno actual. Según Piero Cipollone (2025), fortalecer la resiliencia del sistema financiero implica garantizar que las entidades preserven su función esencial incluso en escenarios donde se den shocks geopolíticos o con incertidumbre elevada. Tras la crisis financiera del año 2008, el capital, la liquidez y la gobernanza interna constituyen los pilares de absorción de shocks para el sistema bancario (Basel Committee on Banking Supervision, 2011).

Entre los años 2022 y 2024, las tres entidades analizadas mostraron una mejora considerable en la calidad de su capital, manteniendo su ratio CET1 a un nivel elevado (Deutsche Bank, 2025; UBS, 2025; RBI, 2025). Estas acciones respondieron también a un marco supervisor más exigente, en línea con el acuerdo de Basilea III y con las prioridades del BCE (ECB, 2024).

Asimismo, la diversificación tuvo un papel fundamental en la capacidad de afrontar los shocks geopolíticos. En Deutsche Bank y UBS, la diversificación global por regiones y divisiones de negocio redujo el impacto directo de la guerra (Deutsche Bank, 2025; UBS, 2025), mientras que la gran exposición regional de RBI a los países de CESEE se convirtió en una debilidad estratégica, especialmente cuando se produjeron las sanciones internacionales a Rusia (RBI, 2024).

Por último, las tres entidades llevaron a cabo una adaptación estratégica al contexto en función de sus necesidades y estrategia. El entorno geopolítico sirvió también para acelerar las transformaciones estructurales que ya habían iniciado tras la crisis del 2008, contribuyendo a un modelo bancario con mayor calidad en su capital y sometido a una mayor supervisión (Council of the European Union, 2024).

## **6. Conclusiones**

A lo largo del trabajo se ha analizado el impacto del riesgo geopolítico en la estrategia internacional de la banca de la región DACH entre los años 2022 y 2024, tomando como referencia los casos de Deutsche Bank, UBS y Raiffeisen Bank International. Mediante

una comparación entre los tres casos, basada en el marco teórico expuesto en el trabajo, se ha constatado que el impacto del conflicto entre Rusia y Ucrania ha dependido considerablemente del modelo de negocio, del grado de internacionalización bancaria y de la exposición regional hacia determinadas jurisdicciones.

En los siguientes apartados, se sintetizan los principales hallazgos del análisis, se describen los retos estructurales que ha de afrontar la banca en Europa en un entorno de elevada incertidumbre y se plantean líneas futuras de investigación vinculadas a la digitalización y al papel de la Inteligencia Artificial (IA) dentro del sector financiero.

### **6.1. Principales hallazgos**

A partir del análisis realizado en este trabajo, se puede confirmar que el riesgo geopolítico representa una variable estratégica de gran importancia para los bancos europeos, entre ellos, para las entidades financieras de la región DACH. Aparte de los impactos financieros directos que ha causado el conflicto entre Rusia y Ucrania en estas entidades, también ha puesto de manifiesto que el aumento del riesgo geopolítico provoca una menor estabilidad financiera, causando una mayor volatilidad en los resultados bancarios, y un empeoramiento en su calidad crediticia (Phan et al., 2022). Esto no implica necesariamente una reducción de la internacionalización y expansión bancaria, sino una gestión más prudente de su riesgo estratégico y una redefinición de sus límites.

Uno de los principales hallazgos es que la internacionalización y una presencia diversificada de los bancos en diferentes países del mundo puede contribuir a la resiliencia bancaria. Como señalan Lemus et al. (2021), la expansión internacional de los bancos puede debilitar la eficacia del canal del préstamo bancario y, por consiguiente, puede disminuir la sensibilidad de los bancos a shocks externos. Esto se puede ver reflejado en el caso de Deutsche Bank, en el que su diversificación global permitió amortiguar el impacto regional del conflicto, manteniendo eficazmente su estrategia internacional Global Hausbank. También se ve reflejado en el caso de UBS, pues reforzó su carácter sistémico tras la integración con Credit Suisse, y el principal impacto que sufrió de la guerra fue por la volatilidad causada en los mercados globales a raíz del conflicto. En cambio, la gran exposición de RBI hacia los países de CESEE, entre ellos Rusia y Bielorrusia, demostró que la concentración geográfica puede intensificar vulnerabilidades, especialmente, cuando el shock afecta directamente a estas jurisdicciones.

Por otra parte, el estudio de los casos permite también confirmar que el riesgo geopolítico ha endurecido tendencias regulatorias que ya se venían dando tras la crisis del 2008. Las exigencias de capital reforzadas bajo el marco de Basilea III por parte del Consejo de la Unión Europea (Council of the European Union, 2024) junto con la identificación de instituciones de importancia sistémica global del FSB (FSB, 2023) han podido amortiguar la propagación de tensiones. Por ello, la resiliencia bancaria en Europa no se basa únicamente en estrategias individuales de las entidades, sino también en un sistema financiero más sólido.

Factores como la diversificación, capitalización y mayor supervisión por parte del BCE contribuyeron a una mejor capacidad de absorber shocks por parte de las entidades, mientras que las exposiciones regionales concentradas en jurisdicciones con elevado riesgo geopolítico actuaron como debilidades estratégicas. Por ello, para que la internacionalización y expansión bancaria pueda ser más prudente, se tendría que dar en aquellos países con mayor estabilidad geopolítica.

Por último, en cuanto a las regulaciones de los tres países, el análisis confirma que la supervisión condiciona de forma relevante la estabilidad financiera de la banca DACH. En Alemania y Austria, el MUS sitúa a las entidades financieras bajo supervisión directa del BCE (ECB, 2023) con la participación operativa de los bancos centrales nacionales, reforzando así la prudencia y acumulación de capital (Deutsche Bundesbank, 2023; OeNB, 2024). Por otro lado, el modelo suizo concentra la supervisión en distintas autoridades nacionales, con el FINMA en los mercados financieros (FINMA, 2023) y el SNB en la evaluación sistémica, configurando, de esta manera, un marco regulatorio autónomo (SNB, 2023). Aunque los tres sistemas han mostrado capacidad de absorción ante shocks geopolíticos, el episodio de 2023 en Suiza evidenció que la estabilidad depende de ratios de capital, de la solidez institucional y de los mecanismos de gestión de crisis.

## **6.2. Futuros retos e implicaciones para la banca europea**

A partir de este entorno internacional actual, la banca en Europa ha de afrontar retos a medio y largo plazo. Según las prioridades supervisoras del MUS para 2026–2028, las entidades financieras deberán reforzar su capacidad para afrontar riesgos derivados de shocks geopolíticos, y, a medio y largo plazo, reforzar su gestión de riesgos digitales,

especialmente concernientes a la IA. Esto implica solidez financiera, combinada con resiliencia operativa y adaptación tecnológica (ECB, 2025).

De igual manera, Arnal et al. (2025) subrayan que la banca europea opera en un entorno caracterizado por una mayor carga regulatoria relativa frente a otras jurisdicciones y que la competitividad representa uno de sus principales retos. Por ello, recalca la necesidad de reforzar una unión bancaria más integrada, lo que, además, contribuiría a una mayor solidez en los mercados de capitales europeos.

Asimismo, el gobernador del Banco de España, José Luis Escrivá (2025), señala que Europa presenta un déficit estructural de inversión privada, siendo esta un 12,3% del PIB de la Eurozona, lo que exige simplificar la regulación bancaria y mantener una mayor coordinación en los programas de inversión pública.

De esta manera, la regulación bancaria ha de encontrar un equilibrio entre estabilidad y eficiencia. Por un lado, las reformas del Acuerdo de Basilea III han fortalecido significativamente la solvencia del sistema bancario en Europa (Council of the European Union, 2024). Por otro lado, en línea con lo mencionado anteriormente por el Gobernador del Banco de España, existe también la necesidad de simplificar marcos regulatorios en Europa, lo que contribuiría a fortalecer el Mercado Único (Escrivá, 2025).

El futuro de la banca en Europa va a depender de su capacidad para combinar resiliencia ante shocks externos, garantizar calidad en su balance y adaptarse exitosamente a los nuevos avances tecnológicos como la IA. De esta forma, para afrontar el riesgo geopolítico, se ha de fortalecer la autonomía estratégica en Europa y la competitividad de su sector financiero.

### **6.3. Líneas futuras de investigación (digitalización)**

Una de las líneas futuras de investigación que ofrece este trabajo para la banca en la región DACH y, en Europa en su conjunto, es la digitalización, y su impacto en la resiliencia y estrategia internacional de las entidades financieras. El BCE (2025) se refiere a los riesgos digitales y tecnológicos, incluyendo la adopción de la IA, como uno de los principales desafíos para el sistema bancario europeo en los próximos años.

La digitalización tiene la capacidad de alterar la forma en la que los bancos gestionan el riesgo, en la captación de sus clientes y en la forma en la que operan en la esfera internacional. El BIS (2024) destaca que la IA puede afectar al funcionamiento del

sistema financiero, y más concretamente de los bancos centrales, pudiendo, por un lado, identificar patrones para predecir ciertas actividades económicas, pero, por otro lado, podría intensificar el riesgo cibernético. Por ello, futuras investigaciones podrían analizar si la digitalización y, más concretamente, la IA, refuerza la resiliencia bancaria o, por el contrario, introduce nuevas vulnerabilidades estratégicas.

Asimismo, la digitalización bancaria reduce la necesidad de presencia física y podría alterar la expansión bancaria mediante filiales o sucursales. Concretamente, en los casos de estudio, Deutsche Bank, UBS y RBI han mencionado en sus informes anuales la inversión en digitalización que han llevado como parte de su estrategia (Deutsche Bank, 2025; UBS, 2025; RBI, 2025).

Por ello, la digitalización y su impacto en el sistema financiero puede ser un tema relevante para analizar en futuras investigaciones. En un entorno caracterizado por un riesgo geopolítico elevado, junto con una creciente fragmentación financiera (IMF, 2023), será clave evaluar el rol de la digitalización para la sostenibilidad del modelo bancario en Europa a medio y largo plazo.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Aaron Moises Moya Martínez, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales (E-6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “El impacto de la geopolítica en la estrategia internacional de la banca de la región DACH (2022-2024): los casos de Deutsche Bank, UBS Y Raiffeisen Bank International (RBI)”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.

6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24/03/2026

Firma: \_\_\_\_\_ Aaron Moises Moya Martínez \_\_\_\_\_

## 7. Bibliografía

- Alonso, J., & Stupariu, P. (2019). *Financial system interconnectedness*. *Financial Stability Review*, (37), 183–201. Banco de España. [https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/19/noviembre/Financial\\_system\\_interconnectedness.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/19/noviembre/Financial_system_interconnectedness.pdf)
- Alves, N., Behringer, Altendorfer, K., S., Dudka, M., Hunziker, S., y Vanini, U., (2024). *Financial Resilience in the DACH Region: ERM Report 2024*. Institute of Financial Services Zug IFZ; Lucerne School of Business. [https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/h/1-mediemitteilungen-und-news/2024/w/hslu-studie-erm-report-2024.pdf?sc\\_lang=de-ch](https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/h/1-mediemitteilungen-und-news/2024/w/hslu-studie-erm-report-2024.pdf?sc_lang=de-ch)
- Arnal, J., Zalba, P. & Gurrea, C. (2025). *Embedding financial competitiveness as a regulatory objective to boost Europe's productivity*. CEPS; Deloitte; ECRI. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/es/es/docs/industries/government-public-services/2025/Deloitte-CEPS-ECRI-Financial-sector%20competitiveness-EU.pdf>
- Banco de España. (s. f.). *El papel de los bancos centrales en los sistemas de pago, liquidación y compensación de valores*. Banco de España. <https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/sistemas-pago/sistemas-liquidacion-compensacion-valores/papel-bancos-centrales/>
- Bank for International Settlements. (2019). *Guide to the BIS international banking statistics*. BIS. <https://www.bis.org/statistics/bankstatsguide.pdf>
- Bank for International Settlements. (2024). *Annual Economic Report 2024*. BIS. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *The transmission channels between the financial and real sectors: A critical survey of the literature* (Working Paper No. 18). Bank for International Settlements. [https://www.bis.org/publ/bcbs\\_wp18.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs_wp18.pdf)
- Basel Committee on Banking Supervision. (2018). *Global systemically important banks: revised assessment methodology and the higher loss absorbency requirement*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d445.pdf>

- Berger, A. N., El Ghouli, S., Guedhami, O., & Roman, R. (2013). *Bank internationalization and risk taking*. [Unpublished manuscript]. [https://www.efmaefm.org/0efmameetings/efma%20annual%20meetings/2013-Reading/papers/EFMA2013\\_0584\\_fullpaper.pdf](https://www.efmaefm.org/0efmameetings/efma%20annual%20meetings/2013-Reading/papers/EFMA2013_0584_fullpaper.pdf)
- Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194–1225. . <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
- Carstens, A. (2025, February 4). *Monetary policy frameworks: Lessons learned and challenges ahead* [Speech]. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/speeches/sp250204.pdf>
- Cipollone, P. (2025, September 17). *What resilience takes: strengthening the financial system in an era of heightened risk* [Speech]. European Central Bank. [https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2025/html/ecb.sp250917\\_2~279de8d776.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2025/html/ecb.sp250917_2~279de8d776.en.html)
- Committee on Economic and Monetary Affairs. (2025, March 27). *Public hearing with Claudia Buch, Chair of the Supervisory Board of the European Central Bank (Transcript of the hearing)*. [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/annex/ssm.sp250327\\_transcript.cs.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/annex/ssm.sp250327_transcript.cs.pdf)
- Council of the European Union. (2024). *Basel III: New capital rules for banks*. Council of the European Union. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/basel-iii/>
- Deutsche Bank. (s. f.). *Strategy*. Deutsche Bank. [https://www.db.com/who-we-are/strategy/index?language\\_id=1](https://www.db.com/who-we-are/strategy/index?language_id=1)
- Deutsche Bank. (2019, July 7). *Deutsche Bank outlines significant strategic transformation and restructuring plans*. Deutsche Bank. [https://www.db.com/news/detail/20190707-deutsche-bank-outlines-significant-strategic-transformation-and-restructuring-plans?language\\_id=1](https://www.db.com/news/detail/20190707-deutsche-bank-outlines-significant-strategic-transformation-and-restructuring-plans?language_id=1)
- Deutsche Bank. (2023). *Annual report 2022*. Deutsche Bank. <https://investor-relations.db.com/files/documents/annual-reports/2023/Annual-Report-2022.pdf>
- Deutsche Bank. (2024). *Annual report 2023*. Deutsche Bank. <https://investor-relations.db.com/files/documents/annual-reports/2024/Annual-Report-2023.pdf>

- Deutsche Bank. (2025). *Annual report 2024*. Deutsche Bank. <https://investor-relations.db.com/files/documents/other-presentations-and-events/2024/Annual-Report-2024.pdf>
- Deutsche Bank. (2025). *Global network*. Deutsche Bank. <https://country.db.com/>
- Deutsche Bank. (2025, November 17). Scaling the Global Hausbank: Deutsche Bank launches new phase of growth and value creation. [https://www.db.com/news/detail/20251117-scaling-the-global-hausbank-deutsche-bank-launches-new-phase-of-growth-and-value-creation?language\\_id=1](https://www.db.com/news/detail/20251117-scaling-the-global-hausbank-deutsche-bank-launches-new-phase-of-growth-and-value-creation?language_id=1)
- Deutsche Bundesbank. (2023). *Annual Report 2023*. Deutsche Bundesbank. <https://publikationen.bundesbank.de/caas/v1/media/925134/referenceDoc/555f0ba37c3c5b90421ef94f2aa0d754>
- Deutsche Bundesbank. (2024). *Bank office report 2024 Development of the bank office network in 2024*. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/972392/8343fc1234209e2e6309aa7b87f46214/472B63F073F071307366337C94F8C870/bankstellenbericht-2024-data.pdf>
- Escrivá, J. L. (2025, 14 de marzo). *Desafíos y oportunidades para el futuro financiero de Europa* [Discurso]. Encuentro Bancario AEB/Fundación Rafael del Pino, Madrid, España. <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/IIPP-2025-03-14-escriva-es-or.pdf>
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) (s. f.). *Alles zur FINMA*. FINMA. <https://www.finma.ch/de/finma/alles-zur-finma/>
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA). (2023). *Annual Report 2023*. FINMA. [https://www.finma.ch/en/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/geschaeftsbericht/20240320\\_finma\\_jb2023.pdf](https://www.finma.ch/en/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/geschaeftsbericht/20240320_finma_jb2023.pdf)
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. (2023, March 19). *FINMA genehmigt Zusammenschluss von UBS und Credit Suisse* [Medienmitteilung] <https://www.finma.ch/de/news/2023/03/20230319-mm-cs-ubs/>.

- Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD). (2024, December 20). *Übernahme der Credit Suisse durch die UBS*. EFD. <https://www.efd.admin.ch/de/credit-suisse>
- European Central Bank. (2021). *What are internal models?* European Central Bank. [https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/banking-supervision-explained/html/internal\\_models.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/banking-supervision-explained/html/internal_models.en.html)
- European Central Bank. (2023). *Economic Bulletin, Issue 2/2023*. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202302.en.html>
- European Central Bank. (2024). *Annual Report 2023*. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annrep/ecb.ar2023~d033c21ac2.en.pdf>
- European Central Bank. (2024). *Annual report on supervisory activities 2023*. European Central Bank. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/other-publications/annual-report/html/ssm.ar2023~2def923d71.en.html>
- European Central Bank (2024). *Addressing the impact of geopolitical risk*. European Central Bank. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/geopolitical-risk.en.html>
- European Central Bank. (2024). *Supervisory priorities 2025–27*. European Central Bank. [https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisory\\_priorities202412~6f69ad032f.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisory_priorities202412~6f69ad032f.en.html)
- European Central Bank. (2025). *Supervisory priorities 2026-2028*. European Central Bank. [https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisory\\_priorities202511.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisory_priorities202511.en.html)
- European Union. (s. f.). *EU countries*. European Union. [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries_en)
- European Union. (s. f.). *EU-Switzerland trade agreement (Resumen de contenido legal)*. European Union. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu-switzerland-trade-agreement.html>

- European Union. (s. f.). *Monetary policy*. EUR-Lex: Access to the European Union Law. European Union. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/monetary-policy.html>
- Federal Ministry of Finance. (s. f.). *Structure of the Austrian financial sector*. Federal Ministry of Finance. <https://www.bmf.gv.at/en/topics/financial-sector/structure-of-the-austrian-financial-sector.html>
- Financial Stability Board. (2023, November 27). *2023 list of Global Systemically Important Banks (G-SIBs)*. Financial Stability Board. <https://www.fsb.org/uploads/P271123.pdf>
- Financial Stability Board. (2024, February 29). *Peer Review of Switzerland: Report*. Financial Stability Board. <https://www.fsb.org/uploads/P290224.pdf>
- Fuentes, D. (2025). Europa: una revisión de riesgos geopolíticos, económicos, sociales y climáticos. En *Panorama Estratégico 2025* (Cap. 4, pp. 101-130). Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. [https://www.defensa.gob.es/documents/2073105/2519658/PE2025\\_Capitulo4.pdf](https://www.defensa.gob.es/documents/2073105/2519658/PE2025_Capitulo4.pdf)
- Haddad, M., Lim, J. J., Pancaro, C., & Saborowski, C. (2012). *Trade openness reduces growth volatility when countries are well diversified* (Working Paper Series No. 1491). European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1491.pdf>
- Hall, S. (2001). *Credit channel effects the monetary transmission mechanism*. Bank of England Quarterly Bulletin, 41(4), 442–448. <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/quarterly-bulletin/2001/credit-channel-effects-in-the-monetary-transmission-mechanism.pdf>
- International Monetary Fund. (2023). *Geopolitics and financial fragmentation: Implications for macro-financial stability* (Global Financial Stability Report, April 2023, Chapter 3 Executive Summary). <https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2023/april/english/ch3.pdf>
- International Monetary Fund. (2023). *Política monetaria y actividad de los bancos centrales*. [Ficha técnica].

<https://www.imf.org/es/about/factsheets/sheets/2023/monetary-policy-and-central-banking>

International Monetary Fund. (2025). *Switzerland: Financial System Stability Assessment* (IMF Country Report No. 25/266). <https://doi.org/10.5089/9798229026727.002>

Le Grusse, L. & Saravia, F., (2024). Germany. En *Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2024 - 2023 banking statistics* (pp. 38-39). European Banking Federation. <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2025/05/EBF-Banking-in-Europe-Facts-Figures-2024-2023-banking-statistics-December-2024.pdf>

Lemus, J. S., Morales, P., Osorio, D. & Sarmiento Paipilla, M. (2021). *The internationalization of domestic banks and the credit channel of monetary policy* (EBC Discussion Paper No. 2021-003). European Banking Center, Tilburg University. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/the-internationalization-of-domestic-banks-and-the-credit-channel/>

Mulder & Westerhuis (2015) *The determinants of bank internationalisation in times of financial globalisation: evidence from the world's largest banks, 1980–2007*. *Business History*, 57(8), 122–155. <http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2014.977874>

Österreichische Nationalbank. (2024). *Financial Stability Report 47*. OeNB. <https://www.oenb.at/Publikationen/Finanzmarkt/Finanzmarktstabilitaetsbericht/2024/financial-stability-report-47/html-version.html>

Österreichische Nationalbank. (2024). *Financial Stability Report 48*. OeNB. <https://www.oenb.at/Publikationen/Finanzmarkt/Finanzmarktstabilitaetsbericht/2024/financial-stability-report-48/html-version.html>

Phan, D. H. B., Tran, V. T., & Iyke, B. N. (2021). Geopolitical risk and bank stability. *Finance Research Letters*, 46, 102453. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102453>

Raiffeisen Bank International AG. (s. f.). *About us*. Raiffeisen Bank International AG <https://www.rbinternational.com/en/raiffeisen/rbi-group/about-us.html>

Raiffeisen Bank International AG. (2021). *Annual Report 2021*. Raiffeisen Bank International AG.

<https://www.rbinternational.com/content/dam/rbi/ho/investors/results-reports/annual-reports/rbi/2021%20Annual%20Report.pdf.coredownload.pdf>

Raiffeisen Bank International AG. (2023). *Annual Report 2022*. Raiffeisen Bank International AG.

<https://www.rbinternational.com/content/dam/rbi/ho/investors/results-reports/annual-report/Annual%20Report%2002%202023.pdf.coredownload.pdf>

Raiffeisen Bank International AG. (2024). *Annual Report 2023*. Raiffeisen Bank International AG.

<https://www.rbinternational.com/content/dam/rbi/ho/investors/results-reports/annual-reports/rbi/2024-02-22-2023-Annual-Report-RBI.pdf.coredownload.pdf>

Raiffeisen Bank International AG. (2024, April 18). *EZB\_Reduzierung\_RU* [Ad-hoc-Mitteilung]. Raiffeisen Bank International AG.

[https://www.rbinternational.com/de/investoren/news/ad-hoc-mitteilungen/EZB\\_Reduzierung\\_RU.html](https://www.rbinternational.com/de/investoren/news/ad-hoc-mitteilungen/EZB_Reduzierung_RU.html)

Raiffeisen Bank International AG. (2025). *Annual report 2024*. Raiffeisen Bank International AG.

<https://www.rbinternational.com/content/dam/rbi/ho/investors/results-reports/annual-reports/rbi/2025-02-25%202024-RBI%20Annual%20Report.pdf.coredownload.pdf>

Schweizerische Nationalbank. (s. f.). *Die geldpolitische Strategie der SNB*. SNB.

<https://www.snb.ch/de/the-snb/mandates-goals/monetary-policy/strategy>

Schweizerische Nationalbank. (2024). *Annual Report 2023*. SNB.

[https://www.snb.ch/public/asset/en/www-snb-ch/publications/communication/annual-report/annrep\\_2023\\_komplett/publications0\\_en/annrep\\_2023\\_komplett.en.pdf](https://www.snb.ch/public/asset/en/www-snb-ch/publications/communication/annual-report/annrep_2023_komplett/publications0_en/annrep_2023_komplett.en.pdf)

Schweizerische Nationalbank. (2025). *Annual Report 2024*. SNB.

[https://www.snb.ch/public/asset/en/www-snb-ch/publications/communication/annual-report/annrep\\_2024\\_komplett/publications0\\_en/annrep\\_2024\\_komplett.en.pdf](https://www.snb.ch/public/asset/en/www-snb-ch/publications/communication/annual-report/annrep_2024_komplett/publications0_en/annrep_2024_komplett.en.pdf)

- Schweizische Nationalbank. (2025). *Bericht zur Finanzstabilität 2025*. SNB. <https://www.snb.ch/de/particular/landing-pages/fsb-2025>
- Sist, F. (2018). *Why and How: The Internationalization of the Banking Sector*. In: *Internationalization of Banks* (1-16). Palgrave Pivot, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-78277-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78277-5_1)
- Thakkar, N., & Ayub, K. A. (2022). *Geopolitical risk and globalization*. *The Journal of Applied Business and Economics*, 24(3), 140-150. <https://doi.org/10.33423/jabe.v24i3.5194>
- UBS Group AG. (s. f.). *What we do*. UBS Group AG. <https://www.ubs.com/global/en/our-firm/what-we-do.html>
- UBS Group AG. (2023, March 19). *UBS plant Akquisition von Credit Suisse*. UBS Group AG. <https://www.ubs.com/global/de/media/display-page-ndp/de-20230319-tree.html>
- UBS Group AG. (2023). *Annual report 2022*. UBS Group AG. <https://www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/annual-report/2022/full-report-ubs-group-ag-and-ubs-ag-consolidated-2022-en.pdf>
- UBS Group AG. (2024). *Annual report 2023*. UBS Group AG. <https://www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/annual-report/2023/files/annual-report-ubs-group-2023.pdf>
- UBS Group AG. (2025). *Annual report 2024*. UBS Group AG. <https://www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/annual-report/2024/annual-report-ubs-group-2024.pdf>
- Volcker, P. A. (1990). *The role of central banks* [Speech]. Federal Reserve Bank of Kansas City. [https://www.kansascityfed.org/Jackson%20Hole/documents/6824/Volcker\\_JH90.pdf](https://www.kansascityfed.org/Jackson%20Hole/documents/6824/Volcker_JH90.pdf)
- Wang, X., Wu, Y., & Xu, W. (2024). *Geopolitical Risk and Investment*. *Journal Of Money Credit And Banking*, 56(8), 2023-2059. <https://doi.org/10.1111/jmcb.13110>