

ECONOMISTAS

MADRID

COLEGIO DE

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID
CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS



BANCA: TRANSFORMACIÓN
Y COMPETITIVIDAD Nº 190

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

Nº 190 / Noviembre 2025

Consejo de Redacción

Amelia Pérez Zabaleta (directora)

Esther García (secretaria)

Fernando Becker

Juan Ramón Cuadrado

Juan José Durán

José M^a Espí

Gregorio Izquierdo

Ana M^a López

Rafael Pampillón

José M^a Rotellar*Consejo Asesor*

Pascual Fernández

Juan Iranzo

Manuel Lagares

Gerardo Ortega

Redacción y administración

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

(+34) 91 559 46 02

revista.economistas@cemad.es

www.cemad.es

Diseño de portada

Pedro Viejo

Impresión

Grupo Raiz Dismark, S.L.

Depósito Legal

M-13.155-1983

ISSN 0212-4386

Colegio de
Economistas
de Madrid

No está permitida la reproducción total o parcial de esta revista, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. Los artículos expresan la opinión de los autores.

5 Editorial

En portada

Coordinador:

José María Espí

- 12 Más allá de la estabilidad: construir un mercado interno bancario competitivo e integrado en la Unión Europea

Maria Luís Albuquerque

- 15 Perspectivas para el sector bancario europeo

José Manuel Campa

- 23 Diez años de la Unión Bancaria

Margarita Delgado

- 35 Diez años del Mecanismo Único de Resolución

Álvaro López Barceló, Amalia Cordero Martínez y Julia Gayo González

- 50 Sesenta años de Bankinter: una historia de diferenciación

Gloria Ortiz

- 61 La banca que impulsa el futuro de las pymes

José Manuel Candela

- 70 En un mundo que evoluciona, la UE requiere reglas que la impulsen al desafío de transformación estratégica.

El modelo del Santander

Bárbara Navarro y Juan Cerruti

- 80 El proyecto del euro digital: por qué es necesario

Juan Ayuso, José Manuel Marqués y Ana Fernández

- 89 Inteligencia artificial en banca: mucho más allá de la digitalización

Santiago Carbó Valverde

- 100 El gobierno corporativo en la regulación y la supervisión bancarias: claves de evolución reciente

Francisco Uría Fernández

- 112 Gestión de riesgos en la era de la incertidumbre. Gestionando la oportunidad

Remedios Ruiz Maciá

- 123 El talento en banca: lo que RR.HH. no puede ignorar hoy
Guido Stein y Lucía Zelaya
-
- 135 La relevancia del tamaño en el negocio bancario
Olga Gouveia y Virginia Marcos
-
- 147 Simplificación regulatoria y supervisora en Europa
Mariano Lasarte
-
- 156 Reflexiones sobre la complejidad regulatoria en la Unión Europea y su impacto en la competitividad bancaria
Christian Castro, Laura de Rivera y Fanny Solano
-
- 167 Finanzas sostenibles en España: entre la regulación, la competitividad y el impacto
Juan Carlos Delrieu
-
- 179 Fintech & WealthTech: transformando la banca minorista y la gestión de patrimonios
Gabriela Orille
-
- 189 Alejandra Kindelán: *Tenemos 20 supervisores y reguladores sin que haya alguien con una visión completa*
Salvador Arancibia
-

194 **Crónicas**

- 194 El Colegio de Economistas de Madrid
Esther García
-

199 **Libros y revistas**

- 199 El triunfo del dinero. Una historia financiera del mundo
Niall Ferguson
por José Antonio Negrín de la Peña
-
- 200 The future of european competitiveness.
Part a: Acompetitiveness strategy for europe.
Part b: In-depth analysis and recommendations
Mario Draghi
por Jesús Domínguez
-
- 202 Retos y futuro del sistema bancario
Francisco del Olmo García y Rubén Yserte (coords.)
por José Antonio Negrín de la Peña
-
- 204 Inclusive Finance. How Fintech and innovation can transform financial inclusion
Alessandro Hatami y Meaghan Johnson
por Jesús Domínguez
-



PRESENTACIÓN

Este número monográfico de *Economistas* se ocupa de la banca y sus desafíos actuales: *transformación y competitividad*.

El tema de la banca *no es nuevo*. De forma recurrente y con una atención constante a lo largo del tiempo, es objeto de análisis, debates, seguimiento y preocupación por parte de todos los agentes sociales interesados en su actividad y sus efectos. Una actuación que se ha intensificado aún más a partir de la crisis financiera 2007-2008.

Pero aunque no es nuevo, el tema de la banca es de *rabiosa actualidad*. La IA dice que *rabiosa actualidad* se refiere a algo que tiene la máxima relevancia en el momento presente y que es intenso, de gran interés y, en ocasiones, polémico. Esa descripción encaja bastante bien con la realidad actual sobre la banca y sus desafíos.

En efecto, este tema está hoy en el centro del análisis y del debate en diferentes ámbitos de la sociedad, no solo el financiero y económico, también en el social y político, y tanto a escala nacional como internacional.

En este contexto, la banca, en términos generales, y la banca en la Unión Europea, en particular, se enfrenta a nuevos y complejos desafíos. La innovación tecnológica ha provocado una verdadera disrupción en el funcionamiento de su actividad. No se trata de un mero ajuste temporal producido por una perturbación tecnológica. Se trata de una *transformación radical* en la forma de hacer las cosas. Por lo tanto, un escenario más complejo y cambiante, donde la incertidumbre, como subraya uno de los autores, está presente como factor crítico en la definición de las estrategias de las entidades.

Se habla de *un nuevo orden financiero*, tanto a escala nacional como internacional. Nuevos jugadores, nuevos productos, nuevos usuarios con perfiles de comportamiento distintos a los tradicionales, nuevos riesgos y nuevas formas de operar en los mercados financieros en todo tipo de negocios y de geografías.

Por su parte, la Unión Europea se enfrenta a una crisis de crecimiento económico. Los informes de Letta y Draghi, como indican algunas de las colaboraciones incluidas, evidencian la importante brecha tecnológica y competitiva con países como Estados Unidos y China. Para romper esa barrera hay que llevar a cabo un esfuerzo ingente para movilizar los recursos financieros necesarios y aplicarlos a las inversiones productivas que generan una dinámica de crecimiento robusto y sostenido. Y en ese proceso, la transformación y competitividad de la banca desempeñan un papel decisivo.

Como es conocido y recuerda la comisaria de la Unión Europea, contamos hoy con un sistema bancario sólido, relevante y estable gracias a las medidas adoptadas por los supervisores a raíz de la crisis 2007-2008 y a la buena respuesta de las propias entidades

para su mejor aplicación. Pero eso ya no basta para hacer frente a ese desafío de crecimiento y progreso. Hay que profundizar y completar la Unión bancaria y abordar la reforma de los mercados financieros para que sean más eficientes en su papel de asignar los recursos disponibles. Las entidades bancarias tienen que incorporarse a ese proceso con el objetivo ineludible de mejorar su competitividad en ese nuevo escenario financiero y de esta forma contribuir decisivamente al mayor crecimiento y al mayor progreso social en beneficio de los ciudadanos de la Unión.

Por estas razones y alguna más, *transformación y competitividad* de la banca aparecen como los dos vectores del desafío importante y complejo que tiene la banca en estos momentos.

En este contexto, el presente número monográfico de *Economistas* ofrece un conjunto de aportaciones de profesionales de reconocido prestigio, tanto en el ámbito nacional como internacional, que cuentan con un conocimiento y experiencia directa y muy relevante en la supervisión, gestión y asesoramiento de las entidades bancarias. Un total de dieciocho colaboraciones firmadas por veintisiete profesionales que se inician con la intervención de la Comisaria de Servicios Financieros de la UE, a modo de introducción en el tema, y se cierra con la entrevista a Alejandra Kindelán, presidenta de la AEB.

Su contenido se estructura en tres grandes bloques. El primero, con un enfoque básicamente institucional y supranacional, está formado por los artículos, como indicamos, de María Luís Albuquerque (comisaria de Servicios Financieros y Unión de Ahorros e Inversiones de la UE), de José Manuel Campa (presidente de la Autoridad Bancaria Europea), de Margarita Delgado (ex-subgobernadora del Banco de España) y de Álvaro López Barceló (presidente del FROB) junto con Amalia Cordero y Julia Gayo, profesionales de dicha institución.

La aportación de la comisaria proporciona un marco de referencia muy valioso para comprender bien los retos actuales en el sistema financiero de la Unión. Completar y profundizar la Unión Bancaria y superar los obstáculos actuales para su desarrollo como la fragmentación, la falta de tamaño para competir a escala supranacional, la complejidad regulatoria y el retraso tecnológico, son temas irrenunciables como parte de las reformas económicas necesarias para que la Unión Europea no se quede atrás en comparación con otros países.

José Manuel Campa, presidente de la Autoridad Bancaria Europea, analiza la evolución positiva reciente del sector bancario europeo y subraya la necesidad de adaptarse para mantener su relevancia y competitividad. Destaca las prioridades estratégicas para el marco regulatorio en los próximos años y los retos estructurales a los que el sector debe hacer frente, como la finalización de la Unión Bancaria Europea, la competencia de las *fintech* y *bigtech* y el apoyo a la transición hacia una economía sostenible.

Margarita Delgado, ex-subgobernadora del Banco de España, describe el proceso de creación y desarrollo de la Unión Bancaria, explicando los factores que impulsaron su

creación, los debates que la acompañaron y las decisiones clave que marcaron su diseño inicial. Describe su evolución hasta la fecha, analiza las piezas que faltan y la posibilidad de una eventual finalización y concluye que la Unión Bancaria, aún incompleta, es un ejemplo de cómo las crisis pueden actuar como catalizadores de integración en el proyecto europeo.

Por último, el artículo de Álvaro López, presidente del FROB, y de sus colaboradoras Amalia Cordero y Julia Gayo, con motivo del décimo aniversario del Mecanismo Único de Resolución (MUR), explica su evolución, logros y desafíos. La creación del MUR proporcionó un nuevo y sólido marco institucional en la Unión Europea para la gestión de las crisis bancarias que ha permitido garantizar la estabilidad y el correcto funcionamiento del sistema financiero a lo largo de estos años. Entre los retos pendientes destacan la necesidad de culminar la Unión Bancaria y reforzar la liquidez en resolución, así como la simplificación normativa y de los procedimientos, a fin de lograr un sistema financiero europeo más resiliente y competitivo.

El segundo bloque de artículos recoge el enfoque de entidades bancarias sobre su experiencia y visión estratégica para llevar a cabo ese proceso de transformación y fortalecer su competitividad.

Se inicia con la aportación de Gloria Ortiz, consejera delegada de Bankinter, que explica la trayectoria de la entidad con motivo de cumplir su sesenta aniversario. A lo largo de su historia, Bankinter ha desarrollado un modelo diferenciado de transformación y competitividad en un entorno marcado por la fuerte competencia, la consolidación constante, la presión regulatoria y la transformación digital y describe los factores clave que han determinado ese proceso: la diferenciación, la innovación y la anticipación, junto con el apoyo del equipo humano.

José M. Candela, director general adjunto del Banco Sabadell, pone el énfasis en describir un modelo de banca basado en la relación con las pymes. Considera que la banca española atraviesa un momento decisivo y se enfrenta a un nuevo escenario en el que confluyen transformaciones profundas, digitalización, transición ecológica y competencia creciente de actores no bancarios. Todo esto constituye un paisaje donde la banca debe redefinir su papel. Y en esa redefinición considera que la relación con las pequeñas y medianas empresas aparece como un eje ineludible.

Bárbara Navarro (directora de Research, Public Policy and Institutional Relations) y Juan Cerruti (Chief Economist), del Grupo Santander, exponen el caso del Santander como ejemplo de institución financiera global que busca adaptarse con agilidad a un entorno cambiante, donde la digitalización, la eficacia y la escala (tamaño) ya no son ventajas competitivas sino condiciones básicas para participar con éxito en un mercado global en rápida transformación.

Explican la profunda transformación que lleva a cabo el Santander para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno: clientes más digitales, competidores más eficientes e

inversores que exigen escalabilidad y retorno. Una transformación no sólo tecnológica sino también cultural y organizativa.

Este proceso se analiza en el contexto más amplio de la transformación de la Unión Europea para reforzar su competitividad, autonomía estratégica y sostenibilidad económica. Subrayan la importancia de la Unión del Ahorro y de la Inversión como factor crítico, no solo para canalizar mejor el ahorro hacia instrumentos y productos de inversión rentable sino, también y de modo especial, para sentar las bases a fin de que Europa genere y retenga innovación y desarrollo tecnológico. Y eso requiere una estructura financiera adecuada para facilitar y acompañar ese crecimiento. Señalan los obstáculos para lograrlo y plantean propuestas para potenciar la competitividad.

El tercer bloque de aportaciones está formado por nueve artículos y una entrevista. Tratan distintos factores que afectan a ese proceso de transformación y de mejora de la competitividad en las entidades bancarias. Unos en el ámbito interno y otros de carácter externo.

El euro digital y sus implicaciones para la banca es el tema abordado por Juan Ayuso, director general del Banco de España, y sus colaboradores José Manuel Marqués y Ana Fernández. Como destacan los autores, este proyecto es una de las iniciativas más complejas y ambiciosas desde la introducción del euro y requiere no solo la iniciativa del Eurosistema sino también la participación activa de la industria, los legisladores y todos los usuarios para alcanzar el diseño más eficaz y eficiente. En su contenido se abordan con detalle sus motivaciones y características, su encaje en el Eurosistema de pagos europeo y los principales retos que plantea.

Santiago Carbó, catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Valencia, se ocupa de los efectos de la inteligencia artificial en la banca que considera como uno de los pilares de su proceso de transformación. El estudio combina literatura académica, ejemplos internacionales y marcos regulatorios como el GDPR y el AI Act, concluyendo que la IA ofrece a la banca una oportunidad única para consolidarse como un sector más innovador, resiliente e inclusivo. Pero su éxito dependerá de la gobernanza de los datos, la solidez de la regulación y la capacidad de generar confianza en la sociedad.

Francisco Uría, director general del Instituto Español de Banca y Finanzas en CUNEF Universidad, aborda la importancia del gobierno corporativo de las entidades bancarias, estrechamente vinculado a la calidad de su gestión del riesgo. Después de la crisis 2007-2008, los reguladores y supervisores prestan cada vez mayor atención a este tema y se ha convertido en uno de los pilares del proceso de evaluación supervisora que realiza anualmente el BCE.

El artículo describe la evolución de este proceso durante los últimos años y sus rasgos más actuales, tratando de predecir algunas tendencias de futuro. Analiza los cambios que se han producido en la normativa a lo largo de los últimos años, el panorama actual del

gobierno corporativo de las entidades de crédito y los ámbitos en los que se ha centrado la acción de los supervisores bancarios, tanto en Europa como, especialmente, en España. Concluye que el resultado ha sido una mejora sustancial en la calidad de la gobernanza de los bancos a lo que se añade el cambio operado en las propias entidades, lo que se ha traducido en una cultura de la gestión del riesgo mucho más saludable.

Remedios Ruiz, ex-vicepresidenta ejecutiva de Riesgos en el Grupo Santander ofrece, bajo el título «Gestión de riesgos en la era de la incertidumbre», una visión amplia y estimulante sobre los nuevos riesgos en las entidades bancarias y cómo gestionarlos de forma estratégica. Describe el proceso ineludible de transformación desde los modelos clásicos de gestión de riesgos hacia una concepción más abierta: la gestión de la incertidumbre. El artículo recoge reflexiones relevantes sobre la relación entre tecnología y humanidad, el papel transformador de la incertidumbre como motor de innovación y el nuevo perfil del gestor de riesgos.

La importancia del tamaño en las entidades bancarias es el tema tratado por Olga Gouveia y Virginia Marcos, del BBVA. El tamaño no es un fin en sí mismo, sino un factor relevante tanto para la rentabilidad y competitividad del sector como para la fortaleza de Europa y la estabilidad financiera, especialmente en la actual disrupción tecnológica y geoestratégica.

Presentan una revisión de la literatura que evidencia que el tamaño en la banca favorece las economías de escala y alcance, facilita la diversificación geográfica y de producto, fortalece la estabilidad financiera en un contexto donde los riesgos sistémicos se han minimizado por la estricta regulación y favorece la viabilidad de las inversiones tecnológicas de gran calado necesarias para lograr la eficiencia, rentabilidad y resiliencia de las entidades, es decir, su competitividad.

El artículo del profesor Guido Stein, profesor del IESE Business School, y de su colaboradora Lucía Zelaya, bajo el título «El talento en banca hoy», examina la profunda transformación del sector bancario español en relación con la gestión del talento humano. Más allá de la digitalización y la eficiencia operativa, el texto subraya la necesidad de una transformación humana centrada en la cultura organizacional, el liderazgo ético y la inclusión. Y esto supone nuevos y complejos desafíos para la gestión de Recursos Humanos y del talento en las entidades bancarias. Concluye que el futuro de la banca dependerá de su capacidad para integrar la tecnología con la humanidad, situando a Recursos Humanos como sector estratégico del cambio y la sostenibilidad organizacional.

Mariano Lasarte, socio de KPMG y profesor de CUNEF Universidad, se ocupa del tema de la simplificación normativa y de sus efectos en la banca. Presenta un análisis detallado y riguroso de las causas de su complejidad y duplicidades actuales, diferenciando entre simplificación regulatoria y simplificación supervisora. Asimismo, ofrece propuestas de medidas concretas para su solución. Subraya que ese proceso abierto de simplificación

puede ser de gran ayuda para cerrar la brecha de crecimiento de la Unión Europea con sus competidores y mantener el estado del bienestar.

El artículo de Christian Castro (director de Public Affairs), Laura de Rivera (Directora de la Asesoría Jurídica) y de Fanny Solano (directora de Asesoría Jurídica de regulación, banca privada y gobierno de productos), de CaixaBank, trata el tema de la complejidad regulatoria de la Unión Europea y su impacto en la competitividad bancaria. Describe los efectos que tiene esa proliferación normativa en términos de mayor carga operativa, aumento de costes de cumplimiento e incertidumbre jurídica para las entidades. Presenta propuestas para avanzar hacia una simplificación normativa y supervisora, racionalizar los mandatos de los organismos europeos y mejorar la interoperabilidad de los sistemas de información. Subraya también la necesidad de completar la Unión Bancaria, modernizar el marco de la titulización y eliminar barreras internas en el mercado único.

El artículo de Juan Carlos Delrieu, responsable de la Oficina ASG del Banco de España, se ocupa de las finanzas sostenibles en España. Proporciona una visión sistemática del proceso de transición registrado sobre el papel y el significado de la sostenibilidad en el sistema financiero, de forma que los factores de la sostenibilidad ya están integrados en la estrategia y gobernanza financiera. Señala que persisten todavía desafíos importantes pero son, precisamente, oportunidades de mejora. La sostenibilidad financiera, concluye, se ha convertido en un factor de competitividad y en un componente esencial del valor corporativo en las entidades.

Gabriela Orille plantea el gran tema disruptivo que se vive en el modelo conocido de finanzas en lo que afecta a la transformación de la banca minorista y la gestión de patrimonios. Describe con datos que estamos en una nueva era, donde surgen nuevas plataformas tecnológicas, neobancos y *fintechs* que redefinen la experiencia bancaria de modo instantáneo, personalizado y global. Considera que este proceso no es una simple digitalización. Es un cambio estructural sobre cómo entendemos la confianza, la intermediación financiera y la propiedad del dinero. El verdadero desafío no está en actualizar sistemas o en digitalizar. A su juicio, está en reinventar la forma en que las entidades entiendan ese proceso de cambio. Es un desafío tecnológico y cultural. La autora deja planteadas preguntas estimulantes e inquietantes sobre el nuevo orden financiero al que nos enfrentamos.

Este número de la revista se cierra con la entrevista que Salvador Arancibia, adjunto a la dirección de *Expansión*, realiza a Alejandra Kindelán, presidenta de la AEB. Aborda importantes temas de actualidad para las entidades bancarias: desde el exceso de regulación con un marco regulatorio muy complejo y la existencia de numerosas supervisiones, pasando por la exigencia de capital como instrumento básico de requerimientos al sector, subrayando los efectos que eso tiene sobre su capacidad potencial en el futuro para facilitar los recursos financieros necesarios que apoyen el crecimiento económico que necesita la Unión Europea. Se refiere también al proyecto del euro digital, la reputación social

del sector y el desarrollo de su sensibilidad social, así como a la presencia de los nuevos jugadores y la importancia de fijar reglas claras en términos de competitividad. Por último, resalta el valor de la educación financiera.

En resumen, un conjunto de aportaciones a cargo de profesionales de distintos ámbitos vinculados a la supervisión, gestión o asesoramiento de las entidades bancarias que buscan contribuir de forma constructiva al debate sobre el estado actual del sector bancario. Como dicen muchos de los autores, con referencias y propuestas que pueden contribuir a impulsar las reformas necesarias para fortalecer el sistema financiero europeo mediante su transformación y competitividad.

José María Espí

MÁS ALLÁ DE LA ESTABILIDAD: CONSTRUIR UN MERCADO INTERNO BANCARIO COMPETITIVO E INTEGRADO EN LA UNIÓN EUROPEA

Maria Luís Albuquerque

Comisaria de Servicios Financieros y Unión de Ahorros e Inversiones. Comisión Europea

Maria Luís Albuquerque es la comisaria europea de Servicios Financieros y Unión de Ahorros e Inversiones. Es una economista y política portuguesa con gran experiencia, conocida en particular por su papel como ministra de Finanzas en Portugal de 2013 a 2015.

Durante su mandato, desempeñó un papel fundamental en la gestión de la crisis financiera del país. Antes de su cargo como ministra de Finanzas, Albuquerque ocupó varios cargos clave en el sector público, entre ellos como responsable de la Agencia de Gestión de la Tesorería y de la Deuda Pública de Portugal. Tras abandonar la política, continuó su carrera en el sector privado, poniendo su experiencia en finanzas y política económica al servicio de organizaciones internacionales y desempeñando funciones de asesoría. Su experiencia profesional refleja un profundo conocimiento de gestión fiscal, reforma económica y los sistemas financieros europeos.

A lo largo de la última década, la Unión Europea ha creado uno de los marcos prudenciales más sólidos del mundo para la banca. El marco bancario de la UE implementa los estándares internacionales acordados a nivel global tras la gran crisis financiera reflejando las lecciones aprendidas en relación con el mantenimiento de la estabilidad financiera. El Reglamento sobre requisitos de capital (RRC) y la Directiva sobre requisitos de capital (DCR) establecen normas prudenciales en materia de capital y liquidez; la Directiva sobre reestructuración y resolución bancarias (DRRB) establece un marco para gestionar las crisis bancarias sin recurrir al dinero de los contribuyentes. Además de este conjunto único de normas para toda Europa, hemos establecido un marco específico para los Estados miembros que han adoptado el euro: la unión bancaria. Esta última se centra en una supervisión bancaria común, articulada en torno al Banco Central Europeo (BCE), y el Mecanismo Único de Resolución (MUR), que ha creado un régimen de resolución integral. *En conjunto, estas reformas han transformado el sector bancario europeo en uno de los más sólidos a nivel mundial.* Los bancos europeos están en la actualidad mejor capitalizados, son más resistentes y más estables que antes de la crisis financiera mundial. Este marco se ha puesto a prueba en la práctica —a través de la pandemia del covid-19 y la crisis de los precios de la energía tras la invasión de Ucrania por parte de Rusia— y ha dado buenos resultados: no se ha producido ninguna inestabilidad sistémica y los bancos han actuado como amortiguadores en lugar de amplificadores. Desde 2023, los bancos europeos también han comenzado a mostrar signos de rentabilidad, lo que demuestra que la estabilidad financiera y la rentabilidad son objetivos que pueden perseguirse al mismo tiempo.

Sin embargo, se puede hacer más. Persisten obstáculos fundamentales para la competitividad de Europa, como la insuficiencia de inversiones, la fragmentación de los mercados y la falta de escala. La Brújula de la Competitividad, publicada en enero de 2025, también subrayó que una financiación eficiente es esencial para promover la innovación, impulsar las transiciones ecológica y digital y reforzar la resiliencia de Europa. Esto deja claro que, siendo la estabilidad financiera innegociable, *el marco financiero de Europa debe también servir a objetivos económicos más amplios que trasciendan la mera estabilidad.* Un sistema financiero estable pero fragmentado, insuficientemente

integrado y poco competitivo no puede proporcionar la escala de financiación que Europa necesita. La economía de la UE sigue dependiendo en gran medida de la intermediación bancaria, pero sus bancos son más pequeños y menos rentables que sus competidores mundiales, y se enfrentan a obstáculos que les impiden operar plenamente a través de las fronteras. Al mismo tiempo, Europa sigue sin aprovechar suficientemente sus considerables ahorros privados para la inversión productiva interna.

La Comunicación sobre la Unión de Ahorros e Inversiones (UAI), revela que los hogares europeos poseen más de diez trillones de euros en depósitos bancarios, gran parte de los cuales, además de perder poder adquisitivo en un contexto de inflación, permanecen en cuentas de bajo rendimiento o se invierten fuera de la Unión. Mientras tanto, las empresas europeas, en particular las pymes y las empresas innovadoras en expansión, siguen teniendo dificultades para acceder a la financiación a largo plazo necesaria para su crecimiento. *Este desequilibrio entre el ahorro abundante y la inversión insuficiente es uno de los principales retos para la competitividad de Europa.* La Brújula de la Competitividad identifica la financiación eficiente como un facilitador horizontal que sustenta la capacidad de Europa para innovar, descarbonizar y reforzar su seguridad. Los bancos europeos, que siguen siendo la fuente dominante de financiación empresarial en la UE y proporcionan la mayor parte del crédito a las empresas no financieras, deberían desempeñar un papel central a la hora de canalizar el gran volumen de ahorro de Europa hacia inversiones productivas. Sin embargo, son menos capaces de competir en los mercados mayoristas mundiales que sus homólogos internacionales. Como resultado, persiste la paradoja: la UE ha construido un sistema bancario que es robusto, pero no lo suficientemente competitivo, integrado o ágil a la hora de integrar la innovación u otras prioridades políticas. Por lo tanto, es esencial completar y mejorar la unión bancaria, no solo para salvaguardar la estabilidad, sino también para establecer las bases financieras de la estrategia de competitividad más amplia de Europa.

En la Comunicación sobre la UAI, la Comisión anunció dos iniciativas estrechamente relacionadas con el papel de los bancos en el impulso de la renovación de los mercados europeos.

El pasado mes de junio de 2025, la Comisión adoptó *un paquete de medidas para simplificar el marco de titulización de la UE*. Las medidas propuestas tienen por objeto facilitar la actividad de titulización en Europa, sin dejar de salvaguardar la estabilidad financiera. Un marco de titulización más sólido y sencillo puede contribuir a canalizar más inversiones hacia la economía real, lo que favorecerá el crecimiento económico, la innovación y la creación de empleo en toda la Unión.

Además, la Comunicación de la UAI anticipó que la Comisión presentará un informe exhaustivo *sobre el estado del sistema bancario en el mercado único en 2026*. Este informe evaluará las barreras que aún fragmentan el sector y ayudará a determinar el camino a seguir. Sin embargo, los cuatro retos estructurales ya indican la dirección de las acciones futuras.

El primer reto es la *complejidad*. La regulación prudencial en la UE se ha vuelto densa y compleja. Las sucesivas revisiones del RRC/DCR, la DRRB/RMUR, los colchones macroprudenciales y las orientaciones de supervisión interactúan de formas que no siempre resultan del todo coherentes. Esto reduce la eficiencia y desvía recursos de la innovación y la concesión de préstamos. Considerar la ruta de la simplificación parece indispensable. Sin embargo, es importante señalar que la simplificación no significa desregulación; la estabilidad debe seguir siendo innegociable. Lo que se necesita es un marco más coherente y proporcionado que elimine los solapamientos y las incoherencias, al tiempo que mantenga unas garantías sólidas. Todos deben adoptar una mentalidad de simplificación.

El segundo reto es la *fragmentación*. A pesar de la introducción del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), los elementos fundamentales del marco bancario, como el seguro de depósitos, la legislación en materia de insolvencia, la fiscalidad y determinados aspectos de la gestión de crisis, siguen gestionándose a nivel nacional.

Esto perpetúa el sesgo del país de origen, aumenta los costes de financiación y disuade la consolidación transfronteriza. Por lo tanto, sigue siendo fundamental completar la unión bancaria, incluida la introducción de un sistema europeo de garantía de depósitos (SEGD), un paso necesario que debería seguir a la reciente reforma del marco de gestión de crisis y garantía de depósitos (CDMI). Ambas medidas son necesarias para crear un sector bancario verdaderamente europeo.

El tercer reto es *la competitividad*. En comparación con sus homólogos de otras jurisdicciones, los bancos de la UE siguen siendo más pequeños y, a menudo, menos rentables. La fragmentación les impide alcanzar economías de escala, y las reticencias nacionales a permitir fusiones nacionales y transfronterizas ha impedido hasta ahora la aparición de auténticos líderes europeos. Al mismo tiempo, la Comisión ha dejado claro que la consolidación debe fomentar la competencia a escala de la UE, en lugar de reducirla a nivel nacional. Si los reguladores competentes aprueban una operación, las autoridades públicas a nivel nacional no pueden ejercer poderes discrecionales de manera proteccionista sobre las decisiones empresariales. Tales prácticas son incompatibles con el derecho de la UE, perjudiciales para los consumidores y para la economía.

El cuarto reto es *la innovación y la digitalización*. Los bancos ya no son los únicos actores que configuran la intermediación financiera. Las *fintech*, las *bigtech* y los nuevos tipos de conglomerados financieros son cada vez más activos y ofrecen servicios de pago, préstamos y otros servicios bancarios, que a menudo se integran en plataformas digitales. Si bien estos nuevos actores aportan eficiencia, opciones para los clientes y nuevas tecnologías, también están transformando la estructura de los mercados financieros. Los propios bancos están realizando importantes inversiones en digitalización y asociaciones, al tiempo que siguen siendo la columna vertebral de la estabilidad financiera. La tarea de Europa es garantizar que el régimen del mercado interno bancario apoye a los bancos en su competencia e innovación, al tiempo que se mantiene al día con los nuevos actores del mercado cuyas actividades no encajan perfectamente en las categorías tradicionales. Por lo tanto, la Comisión examinará cómo los bancos pueden financiar la innovación y adoptar herramientas digitales, así como la evolución del papel de los nuevos actores configura el ecosistema financiero en general.

Estos cuatro retos —la complejidad, la fragmentación, la competitividad y la innovación— dejan claro que Europa no puede permitirse el lujo de dormirse en los laureles en materia de estabilidad. *Si bien la UE ha creado uno de los sistemas bancarios más sólidos del mundo, esa estabilidad por sí misma no garantiza la prosperidad. Lo que se necesita ahora es un mercado interno bancario más sencillo, plenamente integrado, competitivo a escala mundial y abierto a la innovación.*

La tarea que tenemos por delante es clara. *Europa debe completar su mercado interno bancario, eliminar la complejidad innecesaria y facilitar la consolidación y la innovación. Esto también significa adoptar la digitalización y supervisar la aparición de nuevos participantes en el mercado para garantizar que compitan de forma leal y contribuyan a un ecosistema financiero sólido. Si lo conseguimos, los bancos europeos salvaguardarán la estabilidad y potenciarán la competitividad, la resiliencia y el liderazgo tecnológico. Sin embargo, si fracasamos, Europa corre el riesgo de convertirse en una zona estable pero estancada. El momento de actuar es ahora.*

PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR BANCARIO EUROPEO

José Manuel Campa

Presidente. Autoridad Bancaria Europea

RESUMEN

El sector bancario europeo ha demostrado una notable capacidad de resiliencia en un entorno marcado por la incertidumbre geopolítica y la aceleración de la transformación digital. Este artículo analiza la evolución positiva reciente de indicadores clave del sector bancario como rentabilidad, solvencia y liquidez, y desde una perspectiva más de largo plazo. El artículo destaca las prioridades estratégicas para el marco regulatorio en los próximos años, centradas en la eficiencia regulatoria, la supervisión de los avances tecnológicos y la sostenibilidad. A pesar de los avances, persisten retos estructurales como la finalización de la implementación de Basilea III, la fragmentación del mercado único y la necesidad de terminar la unión bancaria, la competencia de *fintech* y *bigtech* y la gestión de los riesgos derivados de la transición hacia una economía baja en carbono. El sector parte de una posición sólida, pero debe adaptarse para mantener su relevancia y competitividad futura.

PALABRAS CLAVE

Unión Bancaria, Regulación financiera, Sector bancario, Riesgos.

ABSTRACT

*In a context defined by geopolitical uncertainty and accelerated digital transformation, the European banking sector has shown remarkable resilience. This article examines the positive recent evolution of key sectoral indicators such as profitability, solvency, and liquidity, and provides a longer-term perspective. The article highlights the regulatory strategic priorities focused on regulatory efficiency, the impact of the technological transformation, and sustainability. Despite progress, structural challenges remain, including the implementation of the final phase of Basel III, tackling the fragmentation of the single market, including the finalization of the banking union, competition from *fintech* and *bigtech*, and managing the risks arising from the transition to a low-carbon economy. The sector starts from a strong position but must adapt to preserve its future competitiveness.*

KEY WORDS

Banking Union, Financial regulation, Banking sector, Risks.

1. Introducción

En el actual entorno económico global, marcado por la incertidumbre geopolítica, su impacto en la inflación, el crecimiento y la evolución de los tipos de interés, así como por los posibles riesgos derivados de un empeoramiento en las tensiones políticas, el sector bancario europeo ha mostrado su capacidad de resiliencia. Si adicionalmente consideramos las tendencias de cambio estructural que implican para el sector financiero la aceleración de la transformación digital, el sector bancario europeo se enfrenta a una serie de desafíos y oportunidades que redefinen su papel en la economía. La estabilidad financiera, la rentabilidad sostenible, la adaptación a los retos tecnológicos y a nuevos competidores, y la capacidad de continuar proveyendo financiación de forma eficiente a las

necesidades de crecimiento de la economía europea se han convertido en pilares fundamentales para garantizar la resiliencia del sistema bancario en la Unión Europea.

Este artículo tiene como objetivo analizar tres dimensiones estratégicas que configuran el presente y el futuro del sector bancario europeo. En primer lugar, se examina la situación actual de las entidades bancarias europeas en términos de rentabilidad, solvencia, capital y liquidez, y su evolución en la última década para proveer una perspectiva en el comportamiento del sector. En segundo lugar, se abordan las prioridades establecidas por la Autoridad Bancaria Europea (ABE) para los años 2025 y 2026, en el marco de una supervisión prudencial más exigente y orientada a la sostenibilidad. Finalmente, se identifican los principales

retos estructurales y coyunturales a los que se enfrenta el sector bancario europeo, incluyendo la implementación de nuevas normativas, la presión competitiva y la transición hacia modelos de negocio más digitales y responsables.

A través de este análisis, se busca ofrecer una visión integral y crítica del estado del sistema bancario europeo, así como de sus perspectivas de evolución en un contexto de creciente complejidad.

2. Situación del sector bancario europeo: rentabilidad, solvencia, capital y liquidez

Durante el año 2025, el sector bancario europeo ha mostrado una evolución positiva en sus principales indicadores financieros, reflejando una mayor capacidad de resistencia frente a un entorno económico complejo y cambiante. La evolución del sector en términos de rentabilidad, solvencia, capital, morosidad y liquidez ha sido buena y los datos recientes permiten trazar un panorama alentador, aunque no exento de riesgos estructurales y coyunturales. Esta evolución debe entenderse en el contexto de una trayectoria marcada por tres grandes momentos históricos: la salida de la crisis financiera global y de la deuda soberana en la zona euro, entre 2008 y 2012; el reforzamiento del sector durante la década siguiente, y la recuperación post pandemia del covid-19 en 2020-2021 con la normalización de tipos de interés hasta el presente.

2.1. Rentabilidad (1)

La rentabilidad sobre recursos propios (RoE) de las entidades bancarias europeas se ha situado en torno al 10,7% en el segundo trimestre de 2025, lo que representa una mejora sustancial respecto al mismo periodo del año anterior. Este incremento se atribuye a una mayor eficiencia operativa, una reducción de costes estructurales y un mantenimiento de los márgenes financieros, impulsada en los últimos años por la normalización de los tipos de interés y una mayor actividad crediticia. El buen comportamiento de la economía, especialmente en términos de empleo, y de los mercados financieros, a pesar de la alta volatilidad geopolítica, han contribuido a esta rentabilidad del sector bancario.

Esta buena rentabilidad contrasta con un periodo histórico de rentabilidades bajas. Entre 2010 y 2012, el RoE se mantuvo en niveles bajos, en torno al 3-5%, como consecuencia de la crisis de deuda soberana, la exposición a activos tóxicos y la necesidad de saneamiento de los balances. Las entidades enfrentaron un entorno de elevada incertidumbre, con restricciones de liquidez y presión regulatoria creciente.

El largo periodo de bajos tipos de interés que siguió también contribuyó a que el sector no pudiera recuperar ratios de rentabilidad por encima de las estimaciones del coste de capital durante la década siguiente. En 2020 el RoE cayó hasta el 2,1%, reflejando el impacto negativo de la recesión económica en plena crisis sanitaria y el aumento de provisiones por riesgo de crédito. En 2021 el indicador apenas alcanzó el 3,5%, debido a la persistencia de tipos de interés bajos.

Durante los últimos cuatro años hemos visto mejoras sostenidas apoyadas en la recuperación económica, la normalización de la política monetaria y las subidas de tipos de interés. La mejora observada en 2025, reflejada también en las mejoras en los múltiples de capitalización bursátil del sector, apuntan que el sector ha logrado recuperar su capacidad de generar beneficios de forma sostenible, aunque persisten desafíos relacionados con la presión competitiva, la transformación digital y las incertidumbres macroeconómicas.

2.2. Solvencia

La ratio de capital de nivel 1 (CET1) ha alcanzado el 16,3% en el segundo trimestre de 2025, lo que indica una posición sólida en términos de capitalización y capacidad de absorción de pérdidas. Este nivel de solvencia refleja unos márgenes amplios con respecto de los requerimientos regulatorios y anticipa una transición ordenada para el paquete bancario de implementación final de los requerimientos de Basilea III. La implementación de la reforma no solo implica un incremento de la cantidad de capital sino también de la calidad del mismo dada la mejora en la definición de sus componentes en la nueva regulación.

El volumen de capital regulatorio disponible ha aumentado de forma sostenida, en parte gracias a la retención

de beneficios, la emisión de instrumentos híbridos y la mejora en la calidad de los activos. Las entidades han reforzado sus colchones de capital para hacer frente a posibles escenarios adversos, incluyendo tensiones geopolíticas, volatilidad en los mercados financieros y deterioro de la calidad crediticia.

En perspectiva histórica, los ratios de solvencia se han incrementado de forma muy significativa, partiendo del entorno del 9-10% después de la crisis financiera global. La banca europea en la última década ha incrementado su capital en un 44% mientras que los activos totales se incrementaron en un 24%. La implementación progresiva de Basilea III a partir de 2013 marcó un punto de inflexión, obligando a las entidades a reforzar sus niveles de capital y la calidad del mismo. Los requerimientos de capital en el sector durante este periodo se incrementaron en un 78%.

En los últimos años, a pesar de momentos muy adversos (como el covid o la invasión Rusa de Ucrania), los bancos han logrado mantener ratios CET1 superiores al 14%, en gran parte gracias a las medidas excepcionales de política monetaria y fiscal y a la suspensión temporal de dividendos.

2.3. *Liquidez*

En 2025 la posición de liquidez se ha consolidado como uno de los pilares de la estabilidad financiera, gracias a una gestión más prudente, una mayor diversificación de fuentes de financiación y una menor dependencia del mercado interbancario.

La ratio de cobertura de liquidez (LCR) se ha situado en 161,6%, superando ampliamente el umbral mínimo exigido por la normativa europea. Esta holgura permite a los bancos afrontar con mayor tranquilidad la normalización de las políticas monetarias y eventuales episodios de estrés en los mercados, como salidas masivas de depósitos o restricciones en el acceso a financiación mayorista.

2.4. *Mora o morosidad*

La tasa promedio de morosidad en la banca europea ha mejorado y se ha mantenido en niveles bajos de

alrededor del 2% en los últimos años, reflejando una recuperación económica y fortalecimiento en la calidad de los activos crediticios. La última década hemos visto una mejora sostenida en los ratios de morosidad derivados de dos fenómenos. Por un lado, aquellos bancos que mantenían ratios de morosidad muy altos derivados del legado de la crisis financiera han podido ir liquidando gran cantidad de esos activos mediante ventas ordenadas en el mercado. Por otro lado, las mejoras de gestión de riesgo del sector han evitado que se produzcan nuevos incrementos significativos de activos no productivos.

No obstante, persisten ciertos riesgos derivados de factores externos como tensiones geopolíticas o cambios macroeconómicos que podrían impactar la calidad crediticia en el futuro próximo. De hecho durante los últimos cuatro años se ha producido un incremento significativo del número de préstamos bancarios en Stage 2 dentro de la normativa de IFRS9, por lo que el sector continúa vigilando activamente esta variable (2).

2.5. *Tests de stress*

La Autoridad Bancaria Europea realizó en la primera mitad de este año el ejercicio de *stress test* de los principales bancos de la UE. Este ejercicio mostró que, como resultado de la buena situación del sector en términos de solvencia y rentabilidad, los bancos europeos cuentan con una sólida capacidad para resistir un escenario de desaceleración económica severa durante el horizonte temporal de tres años considerado en el ejercicio (2025-2027) y continuar financiando adecuadamente a la economía (3).

Según el ejercicio, que incluyó a 64 grandes bancos de la UE (cubriendo alrededor del 75% de los activos bancarios totales de la región), los bancos sufrirían pérdidas sustanciales en el escenario adverso, estimadas en 547 mil millones de euros. A pesar de este impacto, la ratio CET1 promedio se mantendría en niveles resilientes, descendiendo hasta aproximadamente un 12% al final del periodo, lo que aún representa una posición sólida, por encima de los requerimientos regulatorios y superior a ejercicios anteriores.

Los resultados cuantitativos indican que la principal fuente de pérdidas serían los riesgos crediticios, seguidos

por los riesgos de mercado y operacionales. Más allá del impacto cuantitativo, el ejercicio aporta información cualitativa relevante. En particular, la necesidad de que las entidades mejoren la granularidad y calidad de sus modelos de riesgo crediticio para captar mejores choques específicos a los distintos sectores económicos. También resaltan la importancia de reforzar los mecanismos para identificar y gestionar posibles riesgos en el entorno geopolítico actual, de ciberseguridad y resiliencia operativa.

3. Prioridades de la Autoridad Bancaria Europea para 2025 y 2026

La Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha establecido un conjunto de prioridades estratégicas para los años 2025 y 2026 dentro de un contexto de una creciente incertidumbre en el entorno geopolítico, retos tecnológicos y de transformación estructural del sistema financiero europeo (4). Estas prioridades responden a la necesidad de reforzar la estabilidad financiera, mejorar la eficiencia supervisora y adaptar el marco regulatorio a los desafíos emergentes, especialmente aquellos relacionados con la digitalización, los criptoactivos y la sostenibilidad. La evolución de estas prioridades refleja un cambio profundo respecto a los objetivos iniciales de la EBA en la década pasada, cuando su enfoque estaba centrado en la construcción de un marco regulador común para dar respuesta a las debilidades mostradas durante la crisis financiera global y a la integración de regulación y supervisión bancaria en la UE.

El trabajo de la EBA durante los próximos dos años se enmarcará en un objetivo más amplio de reforzar la simplicidad y la eficiencia del marco regulatorio y de supervisión para los bancos y las entidades financieras de la UE, en estrecha colaboración con las partes interesadas pertinentes, tanto de la UE como de terceros países. Para obtener este objetivo, la EBA inició una evaluación exhaustiva de sus actividades internas durante el año 2025 para valorar su funcionamiento interno y decidió implementar 21 acciones para mejorar su eficiencia. Estas acciones se agrupan dentro de cuatro áreas: la forma en que se desarrollan las normativas de segundo nivel, el marco de reporting regulatorio, el

funcionamiento interno de la actividad de la EBA, y la forma en que el marco regulatorio/supervisor está siendo aplicado para realizar una evaluación holística de su eficiencia. El Programa de Trabajo para el año 2026 incluye acciones específicas en cada una de las cuatro áreas objeto de revisión (5).

Dentro del programa de trabajo para 2026, una de las principales líneas de actuación es continuista y consiste en el desarrollo de un marco reglamentario único para el mercado bancario europeo. Este esfuerzo busca armonizar las normas aplicables en los distintos Estados miembros, reduciendo la fragmentación regulatoria y promoviendo una supervisión más coherente y eficaz. Esta iniciativa se inscribe en la continuidad del *Single Rulebook* promovido por la EBA desde su fundación en 2011, cuando la prioridad era establecer normas mínimas comunes tras la crisis de deuda soberana. La implementación del paquete bancario en Europa (CRR3/CRD VI) y de toda la normativa de segundo nivel continuará siendo una prioridad durante los próximos dos años.

Una segunda prioridad será reforzar las capacidades analíticas mediante el uso de herramientas avanzadas de evaluación de riesgos, así como avanzar en construir y simplificar al mismo tiempo el marco de reporting regulatorio. Esto incluye la incorporación de nuevas tecnologías y el uso más intensivo de modelos predictivos, de análisis de datos masivos, y mejoras en las metodologías de carácter prospectivo. El objetivo es anticipar posibles vulnerabilidades sistémicas y mejorar la capacidad de respuesta ante eventos disruptivos, como ciberataques, crisis geopolíticas o cambios abruptos en el entorno económico.

En contraste, hace una década, el foco estaba en el desarrollo de pruebas de resistencia (*stress tests*) y en la mejora de la transparencia de los balances bancarios, con el fin de restaurar la confianza del mercado tras la crisis financiera global. El reto a futuro es la adaptación de estas metodologías prospectivas como el análisis de escenarios, las pruebas de resistencia y las mejoras en modelos existentes para hacer frente a los riesgos más apremiantes en los próximos años. Estas metodologías deben ayudarnos a conseguir una mejor evaluación y análisis de los posibles riesgos derivados de las tensiones

geopolíticas, el cambio climático, y la creciente complejidad e interconexiones entre el mundo bancario y las actividades financieras realizadas por entidades no bancarias (criptoactivos, crédito privado e intermediación financiera no bancaria).

La mejora de la calidad y gobernanza de los datos financieros constituye también una prioridad estratégica. La EBA pretende fortalecer la infraestructura de datos del sistema bancario europeo, facilitando el intercambio de información entre autoridades supervisoras y promoviendo la trazabilidad, accesibilidad y fiabilidad de los datos utilizados en los procesos de supervisión. Esta iniciativa se alinea con los objetivos de la Unión Europea en materia de digitalización y gobernanza de datos. En los primeros años de actividad de la EBA la recopilación de datos estaba muy fragmentada y dependía de los sistemas nacionales, lo que dificultaba la supervisión transfronteriza y la detección temprana de riesgos sistémicos. Esta línea de trabajo también se encuentra enmarcada dentro de los esfuerzos más amplios de simplificar y mejorar la eficiencia en el funcionamiento del marco regulatorio, disminuyendo las cargas que su cumplimiento pueda imponer en las empresas supervisadas.

Un tercer eje prioritario es la supervisión de la innovación tecnológica y de los criptoactivos, en línea con la entrada en vigor del Reglamento MiCAR y del marco DORA (6), que responsabilizan a la EBA con la supervisión directa de las emisoras de criptomonedas significativas en la Unión Europea y de aquellos proveedores a empresas financieras que se consideren críticos pues participan de forma esencial en la provisión de servicios críticos para la estabilidad financiera europea. De forma más genérica, la EBA se propone vigilar de forma activa los nuevos modelos de negocio digitales, evaluando los riesgos operativos, de ciberseguridad y de gobernanza que puedan derivarse de la adopción de tecnologías emergentes. Esta supervisión busca garantizar que la innovación financiera se desarrolle dentro de un entorno seguro, transparente y conforme a los principios prudenciales. La implementación de las nuevas normativas de MiCAR y DORA en la UE supone un paso muy importante en el establecimiento de un marco normativo para el desarrollo ordenado de esas tecnologías en la UE.

Finalmente, la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo sigue siendo un componente esencial de la agenda de la EBA. La autoridad continuará desarrollando estándares comunes para la identificación de operaciones sospechosas, la supervisión de la conducta de las entidades y la coordinación con otras instituciones europeas en la prevención del crimen financiero. Aunque esta prioridad ha estado presente en la actividad de la EBA desde sus inicios y desde 2021 la EBA venía teniendo la responsabilidad exclusiva de liderar, coordinar y monitorizar la implantación de estas políticas en toda la UE, desde 2026 estas responsabilidades serán transferidas a la nueva Autoridad Europea para la Prevención del Blanqueo de Capitales.

En los últimos años los esfuerzos se han centrado en mejorar la cooperación entre autoridades nacionales y en establecer directrices básicas para la prevención del lavado de dinero, en un entorno aún marcado por la falta de integración institucional. Durante 2025 la EBA ha fortalecido la supervisión prudencial de estos riesgos con un enfoque más proactivo y tecnológico, incorporando inteligencia artificial y análisis de patrones para detectar actividades ilícitas con mayor precisión.

4. Retos del sector bancario europeo

A pesar de los avances en materia de estabilidad financiera y de la mejora de los indicadores clave del sector, el sistema bancario europeo continúa enfrentando una serie de retos estructurales y coyunturales que condicionan su evolución. Estos desafíos exigen una respuesta estratégica por parte de las entidades financieras, así como una supervisión ágil y adaptativa por parte de las autoridades competentes.

Uno de los principales retos es la implementación final del marco regulatorio de Basilea III, cuya entrada en vigor progresiva a partir de 2025 implica una revisión sustancial de los modelos internos de riesgo y una mayor exigencia en la asignación de capital. Las entidades deberán adaptar sus sistemas de medición de riesgo crediticio, operacional y de mercado, lo que podría afectar su rentabilidad y requerir ajustes en sus estructuras de balance. La coordinación internacional en la implementación de esta regulación ha llevado a la UE a posponer por dos años (hasta enero de 2027)

la implementación de la parte de la normativa que trata los riesgos de mercado. Es importante que se produzca una implementación coordinada a nivel global de la normativa para asegurarse que se mantiene la integración de los mercados globales dentro de un marco normativo que no lleve a desventajas competitivas en ninguna jurisdicción.

El entorno de tipos de interés representa otro desafío relevante para el sector. Aunque la normalización monetaria ha favorecido los márgenes financieros en los últimos años, la creciente volatilidad de los tipos y la posibilidad de un nuevo ciclo de relajación monetaria por parte del Banco Central Europeo podrían presionar nuevamente la rentabilidad del sector. Esta incertidumbre obliga a las entidades a reforzar sus estrategias de gestión de activos y pasivos, así como a diversificar sus fuentes de ingresos. Al mismo tiempo la digitalización y la entrada de nuevos competidores hacen que la volatilidad de los depósitos en las entidades bancarias, la sensibilidad de los mismos a la evolución de tipos de interés sea más alta. Las entidades deben ser prudentes en su gestión de liquidez y en la evolución de la misma así como en la modelización del riesgo de tipo de interés en sus balances.

La transición hacia una economía baja en carbono plantea también retos significativos. Los bancos europeos deben evaluar y gestionar su exposición a sectores intensivos en emisiones, incorporar criterios ambientales, de riesgo físico y de transición en sus decisiones crediticias y adaptar sus modelos de riesgo climático. La presión regulatoria en materia de sostenibilidad, junto con la creciente demanda de transparencia por parte de inversores y clientes, exige una transformación profunda de los modelos de negocio tradicionales. El proceso de simplificación de la normativa europea en los requerimientos de información en esta área va a suponer un reto adicional para las entidades bancarias en la medida en que su acceso a información potencialmente relevante para la modelización de dichos riesgos se encuentre limitada.

Asimismo, el proceso de consolidación del sector continúa siendo una cuestión pendiente. La fragmentación del mercado bancario europeo, con una elevada presencia de entidades de tamaño medio y pequeño, limita las

economías de escala y la competitividad frente a actores globales. Aunque se han producido algunas operaciones de consolidación en los últimos años, estas continúan siendo fundamentalmente de carácter doméstico dentro de un Estado miembro. Persisten barreras regulatorias y culturales que dificultan una integración más profunda del sistema bancario europeo que debemos de eliminar para conseguir explotar las potencialidades que ofrece un verdadero mercado único europeo.

Al mismo tiempo, observamos que la integración financiera y el potencial del Mercado Único para los servicios bancarios y financieros aún tienen mucha capacidad de integración. El mercado bancario de la UE sigue fragmentado (7). Las exposiciones transfronterizas mantenidas por bancos de la UE en otros Estados miembros no han aumentado en la última década y se mantienen en los mismos niveles que hace veinte años. Lo mismo puede decirse de otros indicadores de integración financiera en la UE, incluso en la zona del euro y después de la creación del Mecanismo Único de Supervisión. La integración se ha estancado. Debemos tomar el momento actual como una oportunidad para infundir a nuestro marco normativo más reglas efectivas. Eficaz no solo en términos de claridad y proporcionalidad, sino también en lograr nuestros objetivos: estabilidad financiera dentro de un mercado único verdaderamente integrado. Debemos completar la Unión Bancaria y el proyecto de Unión de Mercados de Capitales.

Otro reto de creciente relevancia para el sector bancario europeo es la intensificación de los riesgos geopolíticos. La inestabilidad en regiones clave, los conflictos armados prolongados, las tensiones comerciales entre bloques económicos y el aumento de medidas proteccionistas han generado un entorno de incertidumbre que afecta directamente a los mercados financieros. Estos factores pueden provocar volatilidad en los tipos de cambio, alteraciones en las cadenas de suministro y fluctuaciones en la confianza de los inversores. Además, las sanciones internacionales y las restricciones regulatorias derivadas de conflictos geopolíticos pueden impactar la operativa de entidades con exposición internacional. En este contexto, los bancos europeos deben reforzar sus sistemas de análisis de riesgo país, diversificar sus carteras y adoptar estrategias prudentes para mitigar el impacto

de posibles disrupciones externas. En este contexto geopolítico la posibilidad de que se produzcan riesgos o ataques cibernéticos que afecten a la capacidad de operar de las entidades, o incluso a su propia solvencia, también se incrementa.

Por último, la aceleración de la digitalización y la aparición de nuevos competidores tecnológicos –como las *fintech* y las *bigtech*– obligan a los bancos tradicionales a reinventarse. La inversión en innovación, ciberseguridad para fomentar la resiliencia operativa y la transformación estructural y experiencia del cliente se ha convertido en una prioridad estratégica, pero también representa una carga financiera significativa, especialmente para las entidades con menor capacidad tecnológica. Al mismo tiempo la competencia por parte de las empresas tecnológicas continúa. Según la información disponible, once de trece grupos tecnológicos (*bigtech*) tenían subsidiarias financieras operando en la UE, principalmente en los segmentos de pagos, emisión de dinero electrónico e intermediación de seguros (8).

En conjunto, estos retos configuran un escenario exigente pero también lleno de oportunidades para aquellas entidades que logren anticiparse, adaptarse y transformar sus modelos operativos con visión de largo plazo.

Ante este entorno marcado por la volatilidad económica, la presión regulatoria y la aceleración tecnológica, los bancos europeos han adoptado una serie de estrategias para reforzar su resiliencia y competitividad. Estas medidas buscan no solo mitigar los riesgos identificados, sino también transformar los modelos operativos hacia estructuras más ágiles, seguras y sostenibles.

Una de las principales líneas de actuación es la inversión en tecnología de gestión de riesgos. Según un estudio publicado en abril de 2025 por FT Longitude y SAS, el 75% de las entidades financieras europeas ha incrementado su inversión en tecnología de riesgos, con el objetivo de mejorar la detección temprana de amenazas, automatizar procesos de cumplimiento y fortalecer la ciberseguridad. Esta tendencia responde también a la necesidad de adaptarse a un marco regulatorio más exigente, como el Reglamento DORA, y como se ha indicado anteriormente, a la creciente exposición a riesgos operativos y geopolíticos.

En el ámbito de la digitalización, los bancos están destinando cantidades significativas a la modernización de sus infraestructuras tecnológicas. Se estima que la inversión anual en transformación digital por parte de las principales entidades europeas supera los 60.000 millones de euros, incluyendo proyectos de inteligencia artificial, computación en la nube, automatización de procesos y mejora de la experiencia del cliente. Esta apuesta busca no solo optimizar la eficiencia operativa, sino también competir con nuevos actores del ecosistema financiero, como las *fintech* y las *bigtech*, que han ganado terreno en segmentos clave como pagos, préstamos y gestión patrimonial.

El reto de la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías no suponen un reto solo para las entidades financieras. Los supervisores a su vez podrían beneficiarse de forma diferencial del uso de estas tecnologías en sus labores de supervisión. Sin embargo, el uso de estas tecnologías por las autoridades supervisoras se encuentra aún en una fase incipiente (9).

5. Conclusiones

Los retos de los próximos años del sector bancario europeo son multifacéticos. En primer plano, la Unión Bancaria Europea debe completarse para facilitar una mayor interconexión financiera dentro de la UE y la profundización del mercado único. Esta profundización del mercado único debe realizarse en un contexto de mantenimiento de la resiliencia del sector para garantizar estabilidad financiera y proteger a los depositantes. El sector cuenta con una situación de partida favorable para afrontar estos retos.

En primer lugar, la solvencia del sector se encuentra en niveles robustos, producto de las reformas estructurales y esfuerzos de recapitalización que tomaron impulso desde la crisis financiera de 2007-2008 y se profundizaron tras la pandemia del covid-19. Las entidades financieras europeas cuentan con ratios de recursos propios, como el CET1, que han mejorado consistentemente, y que en la actualidad se encuentran por encima del 15% en promedio, garantizando así una base sólida para absorber posibles pérdidas crediticias. Los tests de estrés de la EBA publicados recientemente muestran que el sector en un escenario

macroeconómico especialmente adverso se encuentra en condiciones de absorber las pérdidas crediticias que dicho escenario implicaría y mantener una capitalización suficiente para seguir proporcionando crédito adecuadamente a la economía.

En cuanto a la liquidez, los bancos europeos mantienen ratios holgados que aseguran la capacidad para responder a retiradas masivas o cambios súbitos en las condiciones financieras, atribuido a una gestión prudente. Adicionalmente, existen en todos los países de la UE fondos de garantía, depósitos prefinanciados, tras años de ajustes, hasta las exigencias regulatorias. Esta fortaleza en liquidez de los bancos ha actuado como un amortiguador importante durante las turbulencias financieras recientes, como la crisis bancaria de marzo de 2023, donde la banca europea mostró una alta resistencia, o las tensiones geopolíticas.

La rentabilidad del sector ha mostrado una recuperación sostenida especialmente a partir de la recuperación de los márgenes de interés, en un contexto de aumento gradual de los tipos de interés desde los mínimos históricos y negativos. El margen de intereses representa hoy la principal fuente del resultado neto bancario en Europa, compensando el efecto de mayores costes de riesgo o los incrementos de provisiones ante un posible deterioro crediticio.

Sin embargo, el entorno de tipos bajos y la competencia creciente, tanto de *fintech* como de nuevas formas de intermediación financiera, continúan presionando a la baja los niveles sostenibles de rentabilidad para todo el sector. Además, la transición digital acelerada impone una transformación profunda en los modelos de negocio, operativos y de atención al cliente, con una presión creciente para innovar y mejorar eficiencia, a la vez que preservar la confianza del cliente tradicional.

Finalmente, la banca europea tiene un rol preponderante en apoyar la transición hacia una economía sostenible, lo que implica ajustar sus portafolios y procesos según criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), impulsando la financiación verde y responsable que será clave para el futuro económico y ambiental de la región. Para afrontar estos retos el sector debe continuar en la línea de mejorar su eficiencia, mantener su solvencia y perseverar en su transformación operativa hacia el futuro.

NOTAS

- (1) Para más información ver <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/banking-sector-eu-continues-show-resilience-capital-liquidity-and-profitability-geopolitical-events>.
- (2) Ver *Risk Assessment Report*—June 2025 | European Banking Authority.
- (3) Ver <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-results-its-2025-eu-wide-stress-test>.
- (4) Ver <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-10/b9fe2713-117b-440f-aae0-bdcb8832c3e0/EBA%20Work%20programme%202026.pdf>.
- (5) Ver *Report on the efficiency of the regulatory and supervisory framework.pdf*.
- (6) Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCAR) y Digital Operational Resilience Act (DORA).
- (7) Estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) sugieren que estas barreras dentro del mercado único podrían ser equivalentes a un arancel de aproximadamente un 44%, en promedio, para el comercio de bienes, y a un arancel del 110% para el comercio de servicios.
- (8) Ver Joint ESA factsheet on BigTechs providing direct financial services in the EU, <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-10/860310f3-2c06-4795-9244-8eaa624696dc/EFIF%20factsheet%20on%20BigTechs.pdf>.
- (9) Ver <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-08/2ed3b67d-880b-428d-8282-15689f65b12f/Report%20on%20the%20use%20of%20AMLCFT%20SupTech%20tools.pdf>.

DIEZ AÑOS DE LA UNIÓN BANCARIA

Margarita Delgado

Exsubgobernadora. Banco de España (2018-2024)

RESUMEN

La crisis financiera global de 2008 y la posterior crisis de deuda soberana en la eurozona, marcaron un punto de inflexión en la arquitectura institucional de la Unión Europea. Estas crisis no solo pusieron en evidencia las debilidades estructurales del sistema financiero europeo, sino que también revelaron la necesidad urgente de una respuesta coordinada y supranacional para preservar la estabilidad económica y financiera. En este contexto, surgió el proyecto de la Unión Bancaria como una de las iniciativas más ambiciosas de integración desde la creación del euro y que ha sido considerado como un ejemplo de éxito a pesar de que no haya sido posible su completitud.

La Unión Bancaria no fue concebida como un simple ajuste técnico, sino como una transformación profunda del modo en que se supervisan, gestionan y, en caso necesario, se resuelven las crisis bancarias en Europa. Su objetivo principal era romper el vínculo entre los bancos y los Estados soberanos —el llamado *círculo vicioso soberano-bancario*— que había amplificado la fragilidad del sistema durante los años más duros de la crisis.

En este capítulo se repasa la génesis de la Unión Bancaria, se describe su evolución hasta la fecha, se analizan las piezas que faltan y la posibilidad de una eventual finalización. La decisión de otorgar al Banco Central Europeo (BCE) un mandato de supervisión bancaria fue fundamental para poner fin en 2012 a la peor de las fases de la crisis de la eurozona. En opinión de la autora, este hecho —por sí solo— aportó beneficios incalculables a Europa, así como al sistema financiero mundial.

Exploraremos de manera general los orígenes, económicos e institucionales, de la Unión Bancaria, analizando los factores que impulsaron su creación, los debates que la acompañaron y las decisiones clave que marcaron su diseño inicial. Comprender este proceso es esencial para valorar no solo el alcance de la reforma, sino también los desafíos que aún persisten en la construcción de una verdadera unión bancaria europea.

PALABRAS CLAVE

Unión Bancaria, Gran crisis financiera, Regulación, Supervisión, Resolución, Resiliencia del sector bancario.

ABSTRACT

The global financial crisis of 2008 and the subsequent sovereign debt crisis in the eurozone marked a turning point in the institutional architecture of the European Union. These crises not only exposed the structural weaknesses of the European financial system but also revealed the urgent need for a coordinated and supranational response to preserve economic and financial stability. In this context, the Banking Union project emerged as one of the most ambitious integration initiatives since the creation of the euro, and it has been considered a success story despite its incomplete implementation.

The Banking Union was not conceived as a mere technical adjustment, but as a profound transformation in the way banking crises in Europe are supervised, managed, and, if necessary, resolved. Its main objective was to break the link between banks and sovereign states—the so-called sovereign-bank vicious circle—which had amplified the system's fragility during the most severe years of the crisis.

This chapter reviews the genesis of the Banking Union, describes its evolution to date, analyzes the missing components, and considers the possibility of its eventual completion. The decision to grant the European Central Bank (ECB) a banking supervision mandate was crucial in ending the worst phase of the eurozone crisis in 2012. In the author's opinion, this decision alone brought immeasurable benefits to Europe as well as to the global financial system.

We will broadly explore the economic and institutional origins of the Banking Union, analyzing the factors that drove its creation, the debates that accompanied it, and the key decisions that shaped its initial design. Understanding this process is essential to assess not only the scope of the reform but also the challenges that still remain in building a true European Banking Union.

KEY WORDS

Banking Union, Global financial crisis, Regulation, Supervision, Resolution, Resilience of the banking sector.

1. El origen del proyecto de la Unión Bancaria

La creación de la Unión Bancaria debe entenderse en el contexto de las crisis que afectaron a Europa a partir de 2008, pero en mi opinión habría que ponerlo en perspectiva, es decir, dentro del más largo proceso de creación de la Unión Europea y Monetaria (UEM).

La idea de la necesidad de integrar el sistema financiero europeo ha venido sobrevolando desde la primera directiva bancaria en 1977 (Council Directive 77/780/EEC de 12 diciembre de 1977). El Comité de Basilea (Concordato de Basilea de 1975) ha venido estableciendo los estándares de capital, siendo el acuerdo para la finalización de Basilea III en 2017 el más reciente. En este largo proceso se atribuye a Tommaso Padoa-Schioppa el primer impulso claro (1) para la creación de una supervisión integrada y única. Así, pueden identificarse tres etapas para el fortalecimiento de la UEM:

La primera etapa (2) comenzó el 1 de julio de 1990 y consistió en la eliminación de las restricciones internas a la libre circulación de bienes, personas, servicios y capitales.

El Tratado de la Unión Europea (TUE) se firmó en Maastricht el 7 de febrero de 1992 y entró en vigor el 1 de noviembre de 1993. El nuevo tratado contenía el Protocolo sobre los Estatutos del Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) y del BCE y el Protocolo sobre los Estatutos del Instituto Monetario Europeo.

La segunda fase comenzó con la creación del Instituto Monetario Europeo (IME), precursor del BCE, el 1 de enero de 1994 y encargado de los preparativos técnicos para introducir la moneda única, una mayor disciplina presupuestaria y mejorar la convergencia de las políticas económicas y monetarias de los Estados miembros de la UE.

Así, en junio de 1997, el Consejo Europeo aprobó el *Pacto de Estabilidad y Crecimiento*, destinado a garantizar la disciplina fiscal. En mayo de 1998, el Consejo de la UE decidió la lista de países que cumplieran las condiciones necesarias para adoptar el euro como moneda: Bélgica, Alemania, Irlanda, España, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Austria, Portugal y Finlandia. El BCE fue creado el 1 de junio de 1998.

La tercera fase comenzó el 1 de enero de 1999 con la fijación irrevocable de los tipos de cambio de las monedas de los once Estados miembros que participaron inicialmente en la UEM y con la adopción del euro como moneda única. A partir de esa fecha, el Consejo de Gobierno del BCE asumió la responsabilidad de gestionar la política monetaria única de la eurozona. El 1 de enero de 2001, Grecia se incorporó a la zona del euro. El euro se completó el 1 de enero de 2002, cuando se pusieron en circulación los billetes y monedas. La introducción del euro supuso un antes y un después en la integración financiera europea.

Ya en junio de 2012 (3), el informe de los Cuatro Presidentes (4) sobre el futuro de la UEM, incluía la necesidad de un esquema integrado para el sector financiero, las bases tanto para un marco presupuestario europeo como para una política económica común, así como la necesidad de garantizar la legitimidad democrática y la rendición de cuentas en el proceso de toma de decisiones en el seno de la UEM.

En él, Herman van Rompuy presentó un plan para la reforma de la eurozona, que proporcionaba un importante punto de referencia para las discusiones posteriores, con una combinación de cuatro aspectos interrelacionados:

La unión bancaria («un marco financiero integrado [que] eleva la responsabilidad de la supervisión al nivel europeo, y proporciona mecanismos comunes para resolver los bancos y garantizar los depósitos de los clientes»); *Unión Fiscal* («un marco presupuestario integrado [que implica] medidas proporcionales hacia la emisión de deuda común [y] diferentes formas de solidaridad»); *Unión Económica* («un marco integrado de política económica [para] promover el crecimiento sostenible, el empleo y la competitividad»); y la *unión política* («garantizar la necesaria legitimidad democrática y la rendición de cuentas de la toma de decisiones en el seno de la UEM, sobre la base del ejercicio conjunto de la soberanía para las políticas comunes y la solidaridad») (5).

De hecho, no parece casualidad que el primero de esos cuatro bloques de medidas supusiera establecer un marco financiero integrado para garantizar la estabilidad financiera, en particular en la zona del euro, y minimizar el coste de las quiebras bancarias para los ciudadanos

europesos. Este marco elevaría la responsabilidad de la supervisión al nivel europeo y establecería mecanismos comunes para resolver los bancos y garantizar los depósitos de los clientes. A su vez, reconocía no solo la importancia *del single rulebook sino también de la supervisión única, de la creación de un fondo de garantía de depósitos común y el establecimiento de un marco integrado de resolución.*

La Gran Crisis Financiera, originada (6) en los mercados hipotecarios de Estados Unidos, se propagó rápidamente a los sistemas financieros europeos, *reveló vulnerabilidades estructurales en los bancos, una supervisión fragmentada y una regulación inadecuada.* A partir de 2009-2010, los acontecimientos se transformaron en una crisis de la eurozona. La crisis de la eurozona alcanzó su punto álgido entre el verano de 2011 y el verano de 2012, con secuelas posteriores comparativamente limitadas en Chipre en 2013 y en Grecia en 2015, y que prácticamente se daría por terminada a mediados de 2017.

La crisis de deuda soberana, que puso en jaque la estabilidad de varios Estados miembros, evidenció el fuerte vínculo entre la salud de los bancos y la solvencia de los gobiernos nacionales, una relación que se volvió insostenible durante la crisis financiera y de deuda que azotó a Europa entre 2008 y 2012.

En países como Irlanda, Grecia, España y Portugal, los gobiernos se vieron obligados a rescatar (7) a sus sistemas bancarios, lo que incrementó significativamente su deuda pública (8). Este fenómeno generó un círculo vicioso: los bancos debilitados requerían apoyo estatal, mientras que los Estados, al endeudarse para rescatarlos, se volvían más vulnerables a los ataques especulativos, lo que a su vez ahondaba la fragilidad bancaria. Este bucle soberano-bancario acabó de dar un empujón al proyecto de la Unión Bancaria.

El proyecto de la Unión Bancaria se estructuró en torno a tres pilares fundamentales:

- Su *primer pilar*, Mecanismo Único de Supervisión (MUS)/Single Supervisory Mechanism (SSM, por sus siglas en inglés), entró en funcionamiento en noviembre de 2014 y colocó a los bancos más importantes de la zona euro bajo la supervisión directa del BCE,

elevando y armonizando los estándares de supervisión y abordando de manera proactiva los riesgos emergentes reduciendo la probabilidad y costes de crisis bancarias.

- El *segundo pilar*, el Mecanismo Único de Resolución (MUR)/Single Resolution Mechanism, (SRM): establecido en 2015, este mecanismo permite gestionar de forma ordenada la quiebra de bancos, minimizando el coste para los contribuyentes al asegurarse que existen fondos de la industria para cubrir pérdidas.

- El Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS, European Deposit Insurance Scheme): Aunque aún no se ha implementado, *este tercer pilar* buscaría asegurar que los depósitos estén protegidos de manera uniforme en toda la eurozona, independientemente del país en el que se encuentren.

No conviene olvidar el papel de la *regulación*, ya que la Unión Bancaria se apoya en una base sólida de normas y reglamentos con varios componentes clave. Cabe citar, la libertad de establecimiento, que permite a los bancos establecer sucursales o filiales en cualquier país de la UE; el pasaporte, que permite a los bancos autorizados en un país de la UE operar en toda la UE; y el código normativo único (*Single Rule book*), que proporciona un marco regulador unificado que deben seguir todas las instituciones financieras de la UE.

Juntos, estos componentes crean un marco jurídico coherente para las operaciones bancarias dentro de la UE sobre todo en ámbitos cruciales para la estabilidad financiera, como son los requisitos de capital y la identificación de los préstamos dudosos.

2. Las claves de la supervisión bancaria europea. Logros alcanzados y retos que debe afrontar la supervisión del futuro

El *Mecanismo Único de Supervisión (MUS o SSM)*, creado en 2014 como parte del proyecto de la Unión Bancaria, ha transformado profundamente la supervisión bancaria en la zona euro. Bajo el paraguas del BCE, el MUS ha centralizado la supervisión directa de las entidades financieras más significativas y la indirecta de las menos significativas, con el objetivo de garantizar la estabilidad financiera, mejorar la transparencia y prevenir futuras crisis bancarias.

A lo largo de los más de diez años desde su creación, el MUS ha desempeñado un papel fundamental en el panorama financiero europeo e internacional, proporcionando estabilidad y claridad al sistema financiero de la zona euro.

Cada día, 1.600 profesionales de la Supervisión Bancaria del BCE y aproximadamente 5.200 supervisores de toda Europa, cifra que incluye empleados de las Autoridades Nacionales Competentes (ANCs), trabajan en las tareas conjuntas dedicadas a la supervisión.

El BCE supervisa (9) directamente a 113 entidades significativas en Europa e indirectamente, 1.851 menos significativas que están supervisadas a nivel nacional. Dichos bancos dan empleo a más de dos millones de personas y gestionan más de 32.500 miles de millones de euros en activos, lo que supone más del 210% del PIB de la eurozona.

Desde su nacimiento y durante el proceso de construcción (10) subyacían una serie de objetivos:

- Una supervisión que adoptara las mejores prácticas llegando a ser un *state of the art* a nivel internacional.
- Una supervisión que dispusiera y aplicara un enfoque común y homogéneo, valorando los riesgos de manera consistente.
- Una supervisión que equilibrara el terreno de juego, aplicando las mismas reglas con una (relativa) proporcionalidad.
- Una supervisión basada tanto en los riesgos asumidos como en los previstos, aplicada con flexibilidad dependiendo de la situación real y de los riesgos proyectados.
- Una supervisión que no solo pusiera el foco en los riesgos más tradicionales (crédito, mercado y operacional) sino que analizara y valorara la adecuada gestión de riesgos, los controles internos, la sostenibilidad de los modelos de negocio y la calidad del gobierno corporativo.
- Una supervisión con capacidad de decisión que toma medidas cuando los bancos muestran deficiencias y vulnerabilidades.

En suma, una supervisión más eficiente y homogénea que asegurara la estabilidad financiera y redujera la frecuencia e intensidad de las crisis financieras.

2.1. Evolución de las entidades significativas, algunos datos

El nacimiento del MUS se produjo en 2014, cuando todavía teníamos en la retina las consecuencias de la crisis financiera global. En estos diez años el nuevo supervisor se ha tenido que enfrentar a múltiples desafíos, como la lentitud para mejorar la calidad de los activos en algunos países o bancos, la crisis económica generada por la pandemia, la guerra de Ucrania con sus implicaciones económicas o las crisis bancarias de marzo de 2023, en las que el sector financiero europeo ha demostrado ser extremadamente resiliente y capaz de adaptarse a circunstancias adversas.

Sin duda, además de la mejora de las condiciones macroeconómicas y económicas, del apoyo monetario y fiscal (11) y el buen trabajo realizado por las instituciones, una supervisión sólida también ha dado sus frutos.

En estos más de diez años (12), el total activo de bancos supervisados directamente por el BCE en las entidades significativas europeas ha pasado de 21.500 a 27.700 miles de millones de euros correspondientes a 114 grupos bancarios. Bajo la supervisión del Consejo de Supervisión (*Supervisory Board*), en estos más de diez años, se han realizado miles de inspecciones y revisiones de modelos internos, se han determinado unas 65.000 deficiencias (*findings*) que han dado lugar a más de 62.000 medidas y recomendaciones.

En este viaje, la positiva evolución de los indicadores relevantes ha sido clave. La *solvencia y la rentabilidad* han mejorado significativamente, con ratios de capital CET1 del 15,9% en diciembre de 2024 frente al 13,5% en diciembre de 2015. Si nos centramos en las grandes economías (13), las ratios CET1 al cierre del 2024 oscilan entre el 17% de Alemania y el 12,9% de España (14), siendo esta la ratio más baja de toda la eurozona.

Por su parte la *rentabilidad* (*ROE o Return on Equity*) ha pasado del 4,4 al 9.5% en dicho período. En esta recuperación de la rentabilidad ha jugado un papel fundamental la evolución del margen de intereses apoyada

por los tipos de interés (15). En diciembre de 2024 el margen de intereses se situó en el 1,60%, frente al 1,54% en diciembre de 2015. La ratio de eficiencia (*cost to income ratio*) también ha mejorado (del 63 al 55%), con reconocidos esfuerzos de racionalización de redes, empleados y digitalización. Los beneficios se han multiplicado casi por tres, desde 61.000 a 179.000 millones de euros.

La calidad de los activos ha mejorado sustancialmente. Así, la tasa de morosidad se situó en 2024 en el 1,9% (o 357.000 millones) desde un 7% en el cuarto trimestre de 2015 (unos 990.000 millones de euros) con el coste del riesgo en mínimos (0,47%). Este descenso de aproximadamente dos tercios ha supuesto un gran esfuerzo, pero ha sido fundamental para reforzar la resistencia del sistema en su conjunto y reducir riesgos, especialmente en los bancos de países (16) que aún tenían tasas de morosidad elevadas.

La *liquidez* de las entidades también ha mostrado avances importantes. La ratio LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) se situó en el 158% desde el 136% en 2016, muy por encima del mínimo regulatorio del 100%. Todos los países se encuentran con una situación muy holgada, existiendo una cierta variabilidad entre los grandes. Francia, con un LCR de 142,8%, es el país con la menor ratio. La media en España se situó en diciembre de 2024 en 167,8%. El sistema cuenta todavía con un elevado nivel de liquidez a pesar de la paulatina reducción del balance del Banco Central Europeo y de la devolución de las TLTRO (17).

En suma, el sistema bancario ha *atravesado con éxito diferentes shocks* y se ha mostrado resiliente (covid, la invasión de Ucrania, la subida de los precios de la energía, la inflación, el endurecimiento de la política monetaria, la caída de varios bancos regionales en EE.UU. y Credit Suisse).

2.2. Marco de supervisión

Tras estos diez años se puede afirmar que el marco global de supervisión microprudencial está completo, lo que se ha traducido en una protección de la eurozona frente a la inestabilidad financiera. La estabilidad financiera se ha conseguido fundamentalmente *a través*

de diversos elementos que interactúan entre sí de manera complementaria:

- i) una reforma regulatoria profunda con el fortalecimiento del marco (18) de capital y liquidez;
- ii) el reforzamiento del marco supervisor microprudencial;
- iii) el comportamiento de los actores que aún tienen en la memoria los estragos de la gran crisis financiera; y
- iv) todo ello fomentado por una mejora de la situación económica y de la cooperación internacional (19) sobre todo en momentos de crisis.

Si nos centramos en la supervisión europea, esta ha sido eficaz, ha actuado como reductor de riesgos y ello en comparación tanto con el régimen anterior de supervisión nacional como en comparación con sus homólogos internacionales, en particular Estados Unidos, donde se observaron graves lagunas en la supervisión bancaria en la crisis de los bancos regionales de marzo de 2023 (20).

En este proceso hubo una serie de hitos que forjaron el marco de supervisión actual:

- En primer lugar, en 2014 se llevó a cabo un *Comprehensive Assessment* de las carteras bancarias que consistía en una revisión de activos (*Asset Quality Review*) y un *stress test* antes de la incorporación de los bancos a la supervisión del MUS. Este proceso, que de manera masiva se efectuó en 2014, supuso la recapitalización posterior de algunos bancos y aseguró un mínimo de comparabilidad de los balances bancarios. Por ejemplo, Monte di Paschi de Siena, National Bank of Greece, Eurobank Ergasias, Alpha bank y Piraeus Bank (21) fueron recapitalizados después de la puesta en marcha del SSM.
- Diseño y actualización continua del manual de supervisión.
- Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora, PRES (SREP por sus siglas en inglés) y requerimientos de Pilar 2 (22).
- Pruebas de esfuerzo, que se realizan cada dos años con metodología de la Autoridad Bancaria Europea (ABE o

EBA, por sus siglas en inglés), que son un instrumento para evaluar si los riesgos hacia el futuro están adecuadamente cubiertos con capital.

- El esfuerzo de reducción de préstamos impagados. La guía de NPLs (23) (préstamos morosos) que solicitaba estrategias claras de reducción de activos improductivos. Esta acción se complementó con un requerimiento *específico* de P2R para aquellas carteras impagadas más antiguas aún no cubiertas por provisiones en su totalidad.

- Una revisión y homogeneización de criterios en los modelos internos para el cálculo de los requerimientos de capital, a través del denominado ejercicio TRIM (*Targeted Review of Internal Models*).

- Amplio alcance de las inspecciones in situ. No solo aspectos más tradicionales como riesgo de crédito, sino también otras áreas: Modelos de negocio, gobernanza, riesgo tecnológico, riesgo operacional y más recientemente riesgos climáticos.

- Revisiones temáticas de gobernanza y de agregación de datos y reporte de riesgos (RDARR, *Risk Data Aggregation and Risk Reporting*).

- El estallido de la pandemia en 2020 supuso un gran reto. El sector bancario tuvo que gestionar todas las implicaciones relacionadas con la pandemia y el confinamiento y la consiguiente paralización de sectores económicos, lo que introdujo una gran incertidumbre. Igualmente, los supervisores tuvieron que adaptarse rápidamente y, de manera flexible, a las necesidades del sistema financiero y de la economía real, reforzando el enfoque supervisor basado en el riesgo.

- El Supervisory Board, con su presidente como fundamental impulsor, Andrea Enria (24), promovió un cambio de organización y de paradigma con la creación de una segunda línea de defensa dentro del SSM y con medidas para simplificar y agilizar los procedimientos supervisores. Además, demostró que la organización era capaz de reaccionar de manera ágil ante situaciones imprevistas como el covid 19 en colaboración con las autoridades internacionales y europeas, que de manera conjunta tomaron medidas para paliar los efectos del confinamiento en la economía real y financiera.

En todo este proceso se ha demostrado que el SREP es más que una herramienta para la supervisión microprudencial y, por ende, para la estabilidad financiera en Europa. Se ha convertido en el proceso continuado que vertebra la estrategia supervisora y la relación y el diálogo con la industria. Ahora bien, necesita evolucionar para enfrentarse a los desafíos y riesgos del complejo entorno actual. En abril de 2023 se publicó el informe (25) de un grupo de expertos con una revisión de la efectividad y eficiencia del SREP tras los primeros diez años del MUS.

Dicha revisión confirmó que dispone de una metodología supervisora bien definida y articulada, se aplica sistemáticamente a todas las entidades gracias a los controles internos del BCE, que incluye una sólida segunda línea de defensa, quizás, única. Por último, se está desarrollando progresivamente una cultura común de supervisión con la adopción de las mejores prácticas de los supervisores nacionales.

No obstante, el éxito alcanzado no asegura el futuro (26) y debe adaptarse para que la supervisión continúe siendo efectiva. Ello podría lograrse *aumentando la sensibilidad al riesgo de las acciones de supervisión; simplificando y racionalizando los procesos; estableciendo de manera más eficiente las prioridades; aplicando el juicio supervisor que complemente la evaluación cuantitativa de los riesgos e incrementando el uso y relevancia de las medidas cualitativas, reduciendo el predominio de las medidas de capital*.

En suma, se recomienda una transformación hacia un proceso más ágil, transparente y centrado en los riesgos más relevantes para reducir la carga administrativa y técnica del SREP con el objeto de focalizar el análisis en los riesgos más relevantes para cada entidad.

A la vez ha de mejorarse la comunicación y transparencia con los bancos supervisados. En el fondo, todo ello supondría adaptar la intensidad de la supervisión al tamaño y perfil de riesgo de cada banco, para lo que los supervisores deben también aplicar una cultura de riesgos coherente con el objetivo (*Multi Year Approach y Risk Tolerance Framework*) (27).

No puedo finalizar este apartado sin mencionar la incorporación en el marco del SREP de los *riesgos*

emergentes de una forma sistemática y coherente (por ejemplo, los riesgos climáticos, tecnológicos y geopolíticos).

Partiendo de la premisa expuesta por su presidenta (28) de que la simplificación no se ha de traducir en una relajación de los estándares, se pretende que la reforma del proceso SREP permita la toma de decisiones más rápidas y basadas en riesgos, reduciendo complejidad en la aprobación de modelos internos y en las pruebas de resistencia, haciéndolas más manejables y menos costosas para las entidades. Igualmente, se está revisando la información a enviar con el objetivo de eliminar redundancias, aumentar la proporcionalidad y mejorar la calidad de datos.

En conclusión, el SSM ha cumplido con creces su objetivo inicial de reforzar la supervisión bancaria en Europa. Ha mejorado la estabilidad, la transparencia y la confianza en el sistema financiero. Sin embargo, para mantener su relevancia y eficacia, debe adaptarse a un entorno cambiante, simplificando su marco, mejorando la proporcionalidad y avanzando hacia una supervisión más digital, integrada y centrada en el riesgo.

3. Marco de resolución de crisis.

¿Trabajo aún no finalizado en Europa?

Una de las reformas políticas más relevantes que surgieron de la Gran Crisis Financiera fue la creación de un nuevo marco de resolución bancaria. Bajo el lema *evitar la percepción de bancos demasiado grandes para caer (too big to fail)*, el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) estableció nuevas normas destinadas a reducir el impacto de las quiebras bancarias sistémicas.

Así, la comunidad internacional puso en marcha un marco de resolución diseñado para proporcionar alternativas creíbles al rescate de bancos en quiebra, incluyendo poderes y herramientas, una adecuada arquitectura institucional y acuerdos de cooperación. Desde 2008 se han logrado enormes avances en la gestión de crisis que incluyen el propio establecimiento del FSB, hasta el acuerdo sobre los atributos clave (*key attributes*) (29) que se han implementado en un elevado número de jurisdicciones.

Este marco, que conlleva la construcción de una Capacidad de Absorción de Pérdidas (LAC, *Loss Absorption Capacity*), permite internalizar el coste de la resolución para que las pérdidas sean absorbidas por los accionistas y acreedores, como lo estarían en liquidación, y a la vez mantener las funciones críticas de un banco en quiebra para que pueda continuar operando sin recurrir a dinero público.

El estándar de Capacidad Total de Absorción de Pérdidas (TLAC) diseñado por el FSB complementa el marco de resolución y tiene como objetivo garantizar que los bancos más importantes del mundo, las Global Systemic International Banks (G-SIB), tengan suficiente disponibilidad de LAC que permita a las autoridades ejecutar su estrategia de resolución. El estándar FSB requiere que los G-SIB mantengan un TLAC de al menos el 18% de los activos ponderados por riesgo o el 6,75% del apalancamiento total (el que sea mayor).

La decisión fue exigir requerimientos de TLAC solo a las G-SIBs por su naturaleza *cross-border* y por el hecho de que son suficientemente comparables como para tener un enfoque único y coordinado internacionalmente (30). Sin embargo, estos no son los únicos bancos que serían sistémicos en una quiebra. Las quiebras de bancos regionales de EE.UU. de 2023 mostraron (31) que los riesgos sistémicos pueden derivarse de la quiebra de bancos que son mucho más pequeños y menos internacionales que las G-SIB.

En Europa, la creación del MUR encargado de mejorar las normas de *resolubilidad* de los bancos significativos, garantizó un enfoque coherente de la prevención y gestión de crisis para los bancos más grandes de la Unión Bancaria, pero a la vez hizo más dura la exigencia de LAC. Ahora bien, la dificultad de acceso a los mercados de deuda y el elevado coste de emitir instrumentos para absorción de pérdidas, que tienen los bancos medianos y pequeños, han demostrado que existe margen para mejorar la regulación de la gestión de crisis en este aspecto.

La reforma denominada CMDI (*Crisis Management and Deposit Insurance framework* o Marco de Gestión de Crisis Bancarias y Garantía de Depósitos), sobre la que se alcanzó un acuerdo político en junio de 2025, contribuirá a buen seguro a avanzar en esta línea.

3.1. *El Mecanismo Único de Resolución*

Desde enero de 2016, el MUR tiene poderes de resolución para controlar el impacto de las quiebras bancarias en el contribuyente y en la economía. El MUR opera en el mismo perímetro que el MUS e incluye una Junta Única de Resolución (JUR), creada a principios de 2015, y un Fondo Único de Resolución (FUR).

- El MUR tiene la facultad de determinar el tipo de estrategia y herramienta de resolución para cada banco y determina, junto con las autoridades nacionales de resolución en el ámbito de las entidades menos significativas, los requerimientos mínimos de fondos propios y pasivos elegibles (MREL) que deben mantener las entidades.

- El alcance de aplicación es más amplio. Las entidades bajo el ámbito del MUR son las 114 significativas a las que se unen tres menos significativas (32), además, de las 1.860 (33) menos significativas que presentan plan de resolución –si bien para algunas de ellas la estrategia es la liquidación (34)–.

- También está a cargo del FUR, que se nutre de contribuciones de los bancos de los Estados miembros participantes que funcionan como una red de seguridad para apoyar la ejecución de las herramientas de resolución en caso necesario.

Cualquier esquema de resolución para que resulte creíble *debe contar con fondos suficientes y movilizables en caso de crisis*. Esa financiación puede provenir de una variedad de fuentes. En Europa, además de la LAC en el balance de los bancos, se incluye la posibilidad de usar el Fondo de Resolución, el Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE) y los fondos de garantía de depósitos (FGD).

En concreto,

- La principal fuente de fondos es la capacidad de absorción de pérdidas en cada banco a través del MREL constituido.

- El FUR es la segunda línea de defensa. Este recurso solo se puede utilizar en una resolución después de que los accionistas y acreedores de un banco asuman previamente las pérdidas. Además, se exige absorber las

pérdidas de al menos el 8% de los pasivos y fondos propios del banco en quiebra de manera previa, y no hay flexibilidad para anular este requisito.

- Actualmente existen dificultades para que los FGD nacionales participen en la resolución de la banca mediana. La exigencia de aplicar la prueba de menor coste (35) (*least cost test*) es una restricción, dada la super-preferencia de los depósitos cubiertos por los FGD en Europa.

- Por último, la regulación no permite como regla general que los Estados miembros participen con financiación en el proceso de resolución, lo que deja muy limitada esta palanca.

Los problemas reales para movilizar estos fondos han provocado que se impulse una reforma en la UE, la ya mencionada CMDI. Esta trata de paliar la no existencia de un fondo de garantía de depósitos común (EDIS) y hacer eficiente el marco legal existente para gestionar la insolvencia y resolución de bancos. El objetivo es mejorar la gestión de las crisis bancarias, extender el ámbito de aplicación de la resolución a bancos pequeños y medianos y reducir la necesidad de financiación de los contribuyentes para rescatar bancos en dificultades, asegurando la estabilidad financiera.

La revisión del marco de gestión de crisis y garantía de depósitos (CMDI) en Europa está en marcha (36). Este proyecto es una oportunidad única para abordar las deficiencias del panorama regulatorio actual.

- En primer lugar, debe facilitarse el uso de los FGD para apoyar las estrategias de transferencia (tanto en la resolución como en la liquidación), incluso mediante la denominada prueba de menor coste ampliada y reforzada.

- En segundo lugar, debe permitirse a los FGD cubrir el déficit de financiación de manera eficiente y sencilla, con el fin de permitir el acceso a los recursos del FUR en caso necesario. Actualmente el FUR solo interviene cuando aproximadamente un 8% del balance total ha sufrido pérdidas o contribuido a la recapitalización.

El papel más amplio de los FGD en la resolución y liquidación puede suscitar preocupación por la adecuación de sus recursos y el consiguiente aumento de los costes

para el sistema bancario en caso de recapitalización. A este respecto, cabría señalar que las intervenciones más allá del pago suelen minimizar el coste de las crisis bancarias para todas las partes interesadas implicadas, incluido posiblemente el propio FGD. Además, un uso más amplio de los fondos del FGD mejoraría los resultados positivos antes mencionados (en términos de confianza pública y estabilidad financiera) y, en consecuencia, podría conducir a una reducción de los costes de financiación de los bancos.

Aumentar la participación de los FGD sería aún más importante con vistas a completar la unión bancaria mediante el establecimiento del Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS). La creación de un Fondo Europeo con el poder de apoyar la gestión de las quiebras bancarias marcaría la transición de una red europea de FGD nacionales a un mecanismo integrado y europeo para proteger a los depositantes. De hecho, en un sistema de base amplia donde las responsabilidades de supervisión y resolución están centralizadas, el seguro de depositantes también debe mutualizarse.

Otro aspecto relevante de mejora es la provisión de liquidez (37) en resolución, ya que el tamaño del FUR (unos 80.000 millones de euros) puede no ser suficiente para abordar crisis de liquidez de entidades de gran tamaño o de varias entidades medianas que afronten una crisis de manera simultánea.

Ahora bien, a pesar de todos los avances, en el ámbito de la gestión y solución de crisis, el progreso hacia un marco europeo más coherente se ha parado y sigue siendo insuficiente. En mi opinión, la principal razón se refiere a la reticencia a establecer un sistema europeo de garantía de depósitos. Pero realmente lo que se trasluce son las grandes diferencias entre países y sistemas bancarios en términos de los *trade-offs* entre rescatar a los bancos en dificultades con dinero público o imponer una distribución de la carga financiera al sector privado.

4. Conclusiones

La creación de la Unión Bancaria no estuvo exenta de tensiones políticas. Algunos países mostraron reticencias a mutualizar riesgos sin una mayor disciplina fiscal por parte de los Estados miembros. Las diferencias entre

el norte y el sur de Europa en cuanto a la gestión de riesgos y la solidaridad financiera marcaron el ritmo de las negociaciones.

A pesar de estos desafíos, el consenso general fue que una unión monetaria sin una unión bancaria era estructuralmente inestable. La Unión Bancaria se convirtió así en un paso decisivo hacia una mayor integración europea.

Su creación representa un avance significativo en la gobernanza económica de la eurozona y un intento de garantizar la estabilidad financiera a largo plazo.

El camino recorrido en estos últimos diez años no ha sido fácil y hay que reconocer que el sector bancario europeo ha demostrado resiliencia ante las perturbaciones exógenas vividas recientemente, desde la crisis del covid-19, a las tensiones económicas provocadas por los cuellos de botella, la inflación alimentada por los incrementos en los precios de la energía como consecuencia de la guerra en Ucrania o las diversas crisis bancarias vividas en 2023, por poner algunos ejemplos. Esto es sin duda fruto de ese esfuerzo realizado para fortalecer la solvencia, la gobernanza y también, los modelos de negocio adaptados al cambiante escenario de tipos de interés.

Hay que recordar que el MUS se creó en unos momentos muy complicados en los que todavía se sentían con fuerza las consecuencias de la Gran Crisis Financiera, en los que la deuda soberana de algunos países estaba en entredicho y parte del sistema bancario atravesaba momentos críticos.

La incertidumbre macroeconómica y geopolítica exige que los bancos sean ágiles y proactivos en la gestión de riesgos emergentes. Muchas malas decisiones crediticias se toman en épocas de crecimiento económico. Por tanto, es crucial que los bancos mantengan marcos de concesión de crédito prudentes incluso cuando el entorno parece favorable.

Cabría recordar aquí aspectos fundamentales en la concesión de préstamos: evaluación rigurosa del prestatario; gobernanza interna y cultura de riesgo; alineación con el apetito de riesgo y uso de análisis prospectivos; actualización de valor de las garantías; política de precios coherente con el riesgo; gestión temprana de prestatarios en dificultades; segmentación granular y uso de la

tecnología para detectar alertas tempranas. La memoria institucional de las crisis pasadas y las lecciones extraídas deben guiar las decisiones actuales.

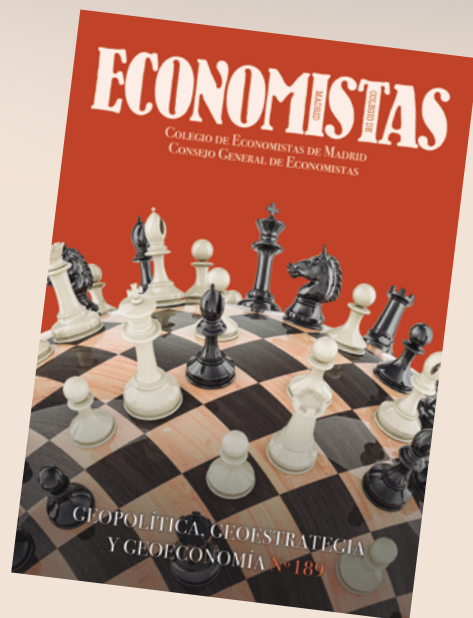
La Unión Bancaria es el proyecto de la Unión Europea y nació con el objetivo de disponer de una política integral sobre el sector bancario en la eurozona. Tras décadas de debates y decisiones trascendentales tomadas en 2012, la Unión Bancaria se hizo realidad en 2014, cuando el BCE asumió la autoridad como supervisor bancario y un año más tarde con la creación del MUR como segundo pilar. Por lo tanto, en 2024 se cumplió el décimo aniversario de la supervisión bancaria europea, sin duda, el inicial y principal logro de la Unión Bancaria.

Aunque aún incompleta por la ausencia del tercer pilar, un Sistema Europeo de Garantía de Depósitos, la Unión Bancaria es un ejemplo de cómo las crisis pueden actuar como catalizadores de integración en el proyecto europeo. Confiamos en que no sea necesaria otra crisis para finalizarla.

NOTAS

- (1) En 1982, como director general de Asuntos económicos y financieros en la Comisión Europea, y en relación con el sistema financiero declaró, *en la medida en que, por lo tanto, existe una necesidad de control y supervisión, se plantea la cuestión de determinar el nivel adecuado en el que deben ejercerse y, a este respecto, existen argumentos sólidos para operarlos a nivel comunitario.*
- (2) Ver Nicolas Véron, 2024, *Europe's banking Union at ten: Unfinished yet transformative.*
- (3) En abril de 2012 Mario Draghi se hacía ya eco de esta necesidad *Ensuring a well-functioning EMU [Economic and Monetary Union] implies strengthening banking supervision and resolution at European level* (Draghi, 2012).
- (4) El 26 de junio de 2012, el informe titulado *Hacia una auténtica Unión Económica y Monetaria*, elaborado por el presidente del Consejo Europeo (Herman Van Rompuy) junto con los presidentes del BCE, la Comisión Europea y el Eurogrupo, propuso una hoja de ruta para la creación de una supervisión bancaria común, un mecanismo de resolución de crisis bancarias y un sistema común de garantía de depósitos.
- (5) Resolución del Parlamento Europeo titulada «Hacia una auténtica unión económica y monetaria», aprobada el 20 de noviembre de 2012.
- (6) Siendo la quiebra de Lehman Brothers, el 15 de septiembre de 2008, la fecha que ha quedado como el origen de la GFC.
- (7) En España, el Banco de España estimó que a diciembre de 2018 el coste de las ayudas fue de 42,5 mil millones de euros canalizadas a través del FROB y de 23.100 millones por parte del Fondo de Garantía de Depósitos financiado por el sistema bancario, www.bde.es.
- (8) La deuda pública en España pasó del 36,3% PIB en 2007 al 101% en 2016, en Irlanda del 23,9% en 2007 al 118,7% en 2012, y en Grecia del 104,6% en 2007 a 182,7% en 2014.
- (9) A 31 de enero de 2025 Supervisory banking Statistics ECB.
- (10) El MUS entró en funcionamiento el 1 de noviembre de 2014. Previamente, el 1 de marzo de 2014 éramos quince empleados incluyendo tanto a su presidenta como vicepresidenta. Danièle Nouy fue la primera presidenta y bajo su liderazgo en menos de un año el mecanismo se puso en funcionamiento, en colaboración con las ANC.
- (11) Me refiero a las políticas fiscales utilizadas durante la pandemia y la crisis inflacionista que se pueden caracterizar en general por ser focalizadas, tomadas en el momento adecuado y transitorias (*targeted, timely and transitory*).
- (12) Desde el 4T de 2015, primer año de supervisión completa del SSM.
- (13) Alemania, Francia, Italia, BCE. España y Holanda.
- (14) Es relevante matizar que esta diferencia se explica por mayores densidades de APR de la banca española y por el modelo de negocio predominante que permite que tengan una mayor resiliencia en los ejercicios regulares de *stress test*.
- (15) La primera subida de tipos se produjo en septiembre de 2023 pasando el DFR (*deposit facility rate*) de -0,5 al 0%.
- (16) Grecia, Chipre, Italia, Irlanda, Portugal y España.
- (17) TLTRO *Targeted Long Term Refinancing Operations*, Instrumentos de política monetaria del BCE.
- (18) La finalización de Basilea III, acordada en diciembre de 2017, ha sido finalmente traspuesta en Europa mediante el denominado «paquete bancario», publicado en junio de 2024. Este paquete incluye:
 1. CRR 3 Reglamento (UE) n.º 575/2013 modificado): recoge los cambios derivados de la implementación del acuerdo de Basilea III.
 2. CRD VI (Directiva 2013/36 modificada): incorpora algunos cambios relacionados con Basilea, pero se centra sobre todo en reforzar la capacidad de supervisión.CRR 3 entró en vigor el 1 de enero de 2025, aunque algunos elementos, como el nuevo marco de riesgo de mercado (FRTB), se han retrasado hasta enero de 2026. Ver Memoria de Supervisión 2024 del Banco de España.
- (19) Cabe citar la creación y funcionamiento de estructuras de coordinación a nivel global (G20, FSB) que han permitido respuestas globales a problemas globales. Así, el apoyo de las políticas fiscales de los Estados miembros y la instrumentación de la política monetaria durante la crisis del covid 19. Igualmente, incluiría la coordinación internacional durante las crisis de los bancos americanos y suizo en marzo de 2023.

- (20) Y no solo, tal como indica el informe de la FED (<https://www.federalreserve.gov/publications/2023-annual-performance-report.htm>). La raíz fundamental fue un mal diseño de modelo de negocio con una gobernanza y control de riesgos deficientes y una supervisión ineficaz.
- (21) En el caso de los bancos griegos en 2015, la recapitalización utilizó instrumentos de capital y CoCos emitidos por el Hellenic Financial Stability Fund (HFSF) con financiación del MEDE. En MPS el Estado italiano inyectó 6.500 millones de euros.
- (22) Requerimientos de capital por riesgos no cubiertos en Pilar 1-SREP es el *Supervisory Review and Evaluation Process* (Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora). Es un procedimiento que utilizan las autoridades supervisoras (como el BCE en el Mecanismo Único de Supervisión) para evaluar:
1. La viabilidad del modelo de negocio.
 2. La gobernanza interna y gestión de riesgos.
 3. El capital necesario para cubrir riesgos no cubiertos por Pilar 1.
 4. La liquidez.
- (23) https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.en.pdf; addendum de 2018. https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.npl_addendum_201803.en.pdf?36d2658d93d833ada5bc5e0f05bb4c6c
- (24) Presidente del SSM desde el 1 enero de 2019 al 1 de enero de 2024.
- (25) Wise Person Group Report, https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/annex/ssm.pr230417_annex.en.pdf.
- (26) F. Restoy, *What got you here won't get you there, ECB supervisory newsletter*.
- (27) Multi Year Approach, planificación plurianual de los trabajos a incluir en el seguimiento continuado para la evaluación de los riesgos que dota de flexibilidad para priorizar y planificar dónde profundizar; *Risk Tolerance Framework*, herramienta supervisora que, en función de las prioridades supervisoras y el riesgo idiosincrásico de cada banco, permite priorizar y focalizar en los riesgos más relevantes de cada entidad.
- (28) Discurso de Claudia Buch Hearing of the Committee on Economic and Monetary Affairs of the European Parliament.
- (29) FSB Key attributes, <https://www.fsb.org/uploads/P250424-3.pdf>.
- (30) F. Restoy, speech Financial Stability Institute, at the EFDI 2025 Annual International DGS Conference, 6 Junio 2025.
- (31) M. Gruenberg, «Remarks by Martin J Gruenberg, Chairman of the FDIC, on the resolution of large regional banks – lessons learned», August 2023 and FSB, 2023 Bank Failures-reliminary lessons learnt for resolution, Octubre 2023. If SVB and Signature Bank had had additional LAC which could have protected uninsured deposits from losses.
- (32) Fundamentalmente por criterios de actividad transfronteriza tasados en la normativa de Resolución.
- (33) Datos de 2024. El MUR ejerce una función de *oversight* sobre los planes de las LSI para garantizar homogeneidad y una calidad adecuada.
- (34) Se propone la liquidación cuando se estima que su inviabilidad no acarrearía efectos negativos significativos para la economía o la estabilidad financiera y por tanto se considera que no tienen interés público.
- (35) En caso de quiebra de un banco, la prueba requiere comparar el coste de la resolución con el pago, por parte del FGD a los depositantes, de sus depósitos cubiertos. Este test compara los costes de medidas preventivas o alternativas con el coste de liquidación (pago de depósitos).
- (36) 25 de junio de 2025: *Bank resolution; Council and Parliament strike deal to strengthen the EU crisis management framework*.
- (37) Varios discursos de Dominique Laboureix, presidente del Mecanismo Único de Resolución.



189 GEOPOLÍTICA, GEOESTRATEGIA Y GEOECONOMÍA

188 España 2024. Un balance

187 UE 2024-2029: un período clave en reformas económicas

186 El sector transporte

185 España 2023. Un balance

184 ODS 12: producción y consumo sostenible. El papel de la economía circular

183 Pasado, presente y futuro de la contabilidad

182 De profesión: Economista

181 España 2022. Un balance

180 XX Aniversario del euro

179 Economía de la conducta. Una visión actual

178 Una reforma fiscal para la competitividad

177 España 2021. Un balance

176 Economía, energía y sostenibilidad

175 Información no financiera o de sostenibilidad: presente y futuro

174 Reestructuración del sistema productivo español: reflexiones y retos en el panorama pospandemia

172-173 España 2020. Un balance

171 Retos actuales del sector agrario español

170 Actividad empresarial en la pandemia de la covid-19

169 Hacia una nueva movilidad en las ciudades

167-168 España 2019. Un balance

166 El sector exterior de la economía española en 2020

165 Globalización 4.0

164 La liberalización del transporte ferroviario de pasajeros

162-163 España 2018. Un balance

Información, venta y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid | Flora, 1 - 28013 Madrid

Tel. (+34) 91 559 46 02 | revista.economistas@cemad.es | www.cemad.es



DIEZ AÑOS DEL MECANISMO ÚNICO DE RESOLUCIÓN

Álvaro López Barceló

Presidente. FROB

Amalia Cordero Martínez

Jefa del Departamento de Resolución I. FROB

Julia Gayo González

Departamento de Resolución I. FROB

RESUMEN

En el décimo aniversario del Mecanismo Único de Resolución (MUR) es momento de reflexionar sobre su evolución, logros y desafíos. Desde su creación, el MUR ha transformado la gestión de crisis bancarias en Europa, sustituyendo el modelo de rescate externo (*bail-out*) por el de rescate interno (*bail-in*), y consolidando un marco normativo e institucional robusto. Los casos de Banco Popular y Sberbank, junto con las crisis recientes fuera de la Unión Europea, han aportado lecciones clave para el futuro. Entre los retos pendientes destaca la necesidad de culminar la Unión Bancaria y reforzar la liquidez en resolución, así como la simplificación normativa y de los procedimientos, a fin de lograr un sistema financiero europeo más resiliente y competitivo.

PALABRAS CLAVE

Gestión de crisis financieras, Resolución bancaria, Unión Bancaria, Mecanismo Único de Resolución (MUR), Junta Única de Resolución (JUR), CMDI (Crisis Management and Deposit Insurance).

ABSTRACT

On the tenth anniversary of the Single Resolution Mechanism (SRM), it is time to reflect on its progress, achievements and challenges. Since its inception, the SRM has transformed the management of banking crises in Europe, moving from bail-out to bail-in, and consolidating a robust regulatory and institutional framework. Cases like Banco Popular and Sberbank, along with recent crises outside the European Union, have provided key lessons for the future. Outstanding challenges include the need to complete the Banking Union and strengthen liquidity in resolution, as well as regulatory and procedural simplification, in order to achieve a more resilient and competitive financial system in Europe.

KEY WORDS

Financial crisis management, Bank resolution, Banking Union, Single Resolution Mechanism (SRM), Single Resolution Board (SRB), CMDI (Crisis Management and Deposit Insurance).

1. Introducción

La creación del Mecanismo Único de Resolución (MUR) en 2015 marcó un hito en el desarrollo de la arquitectura financiera de la Unión Europea. Nació como respuesta a las debilidades reveladas por la crisis financiera de 2008, que obligó a varios Estados miembros a movilizar ingentes recursos públicos con el fin de mantener la estabilidad del sistema bancario y de la economía en su conjunto.

El MUR se configuró así como el segundo pilar de la Unión Bancaria –junto al Mecanismo Único de Supervisión (MUS)– con el objetivo de garantizar una

resolución eficaz y ordenada de las entidades que entren en crisis cuando esté en juego el interés público. Su finalidad es proteger a los contribuyentes evitando el uso de fondos públicos, salvaguardar la estabilidad financiera y minimizar el impacto sobre la economía real, aplicando un enfoque uniforme en todos los Estados miembros de la Unión.

Su estructura combina una coordinación centralizada y una ejecución descentralizada. La Junta Única de Resolución (JUR) actúa como autoridad de resolución a nivel europeo para las entidades significativas y grupos transfronterizos, mientras que las autoridades nacionales de resolución (ANR) implementan las decisiones

de resolución de la JUR para estas entidades. Como complemento, las ANR son responsables directas del resto de entidades menos significativas y de las empresas de servicios de inversión. Esta arquitectura tiene como objetivo dar una respuesta eficaz y jurídicamente sólida ante crisis bancarias en la eurozona o en el ámbito doméstico, superando la fragmentación entre Estados miembros y reforzando la confianza en el sistema financiero común.

En España el marco institucional se articula en torno a tres autoridades: el FROB, como autoridad ejecutiva, y el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que ejercen funciones preventivas sobre las entidades de crédito y las empresas de servicios de inversión, respectivamente.

Uno de los cambios introducidos por este nuevo marco fue el paso del modelo de rescate externo (*bail-out*), en el que los Estados y por tanto los contribuyentes asumían las pérdidas, al modelo de rescate interno (*bail-in*), que establece que accionistas y acreedores de las entidades financieras soporten las pérdidas sin recurrir a apoyo público. Este principio, recogido en la Directiva de Recuperación y Resolución Bancaria (BRRD) (1), representa un cambio de paradigma en la gestión de crisis bancarias, reduce el riesgo moral, refuerza la disciplina de mercado y establece un reparto más justo de las cargas en situaciones de crisis.

Complementando este enfoque, se creó el Fondo Único de Resolución (FUR), concebido como un instrumento para apoyar la aplicación de medidas de resolución. El FUR se nutre de las contribuciones ex ante de las entidades de crédito de los Estados miembros participantes y está gestionado de forma centralizada por la JUR.

En resumen, el MUR desempeña un papel esencial en la consolidación de un mercado financiero europeo más integrado, competitivo y resiliente. Ofrece un marco común para actuar con rapidez y eficacia ante la inviabilidad de entidades financieras, reduciendo la fragmentación del mercado y tratando de garantizar condiciones de competencia equitativas entre entidades de distintos Estados miembros, fortaleciendo la cohesión y la estabilidad de la eurozona.

2. Diez años del MUR: logros, desafíos y lecciones

A lo largo de estos años se han logrado avances significativos, por parte de las propias entidades financieras, así como del lado de las autoridades de resolución. La implementación progresiva del marco normativo ha ido acompañada de un esfuerzo sostenido en términos de planificación, desarrollo de capacidades y mejora de la operacionalización. Además, la aparición de las primeras crisis bancarias en el ámbito de aplicación del MUR sirvió para poner a prueba los instrumentos disponibles, validar los procedimientos y ha permitido extraer valiosas lecciones prácticas que han puesto de relieve áreas prioritarias de mejora, marcando una hoja de ruta para los próximos años.

2.1. Logros institucionales desde 2015: consolidación de la JUR, dotación del FUR y madurez de los planes de resolución

Desde su creación, la Junta Única de Resolución ha pasado de ser un organismo de nueva constitución a una autoridad plenamente operativa. En colaboración con las ANR, ha trabajado intensamente en la planificación de la resolución. Se han elaborado planes de resolución para cada banco, se ha desarrollado un colchón de absorción de pérdidas específico por entidad (requerimiento mínimo de fondos propios y pasivos admisibles o MREL por sus siglas en inglés) y se han desarrollado marcos metodológicos comunes para todas las autoridades y entidades.

Este proceso se ha desarrollado de forma progresiva. En 2015 se elaboraron los primeros planes de resolución transitorios para un número limitado de entidades. Hoy, más de cien bancos cuentan con planes de resolución completos, que se actualizan anualmente.

Además, la JUR mantiene una colaboración estrecha con las ANR para garantizar una aplicación coherente de las normas de resolución y hace seguimiento de los planes de resolución de las entidades menos significativas, elaborados por las autoridades nacionales. Estos planes también han incrementado su número de forma sostenida en los últimos años, alcanzando en 2024 una cobertura completa.

Cuadro 1**Evolución de los planes de resolución aprobados por la JUR**

2015	• Primeros <i>planes de resolución transitorios</i> para un número reducido de entidades. • Contenido limitado, sin incluir requerimientos de fondos propios y pasivos elegibles (MREL). • 36 planes.
2016	• Incremento en número de planes, más estructurados. • Necesidad de enriquecer en contenido con nuevas políticas y metodologías. • 92 planes.
2017	• Los planes incluyen contenido de nuevas políticas (funciones esenciales, MREL, acceso a infraestructuras financieras de mercado (FMI) y continuidad operativa). • <i>Primeros objetivos vinculantes de MREL</i> para determinados grupos bancarios. • 106 planes.
2018	• <i>Cobertura casi total</i> casi todos los bancos cuentan con planes de resolución. • Políticas de la JUR más numerosas y completas. • 109 planes.
2019	• Año transitorio, con vistas a implementar cambios legislativos del paquete bancario en 2020. • 106 planes.
2020	• Inicio del <i>ciclo de planificación anual de 12 meses</i> (comienza en abril); tiene en cuenta el nuevo paquete bancario. • Publicación de Expectations for Banks (EfB), guía para que los bancos desarrollen capacidades que demuestren su resolubilidad antes de 2023. • 105 planes.
2021	• El ciclo de planificación de la resolución de 12 meses se consolida como práctica estándar. • 102 planes.
2022	• Continuación del ciclo anual. • 101 planes.
2023	• <i>Finaliza el plazo transitorio</i> para que las entidades cumplan con EfB y los objetivos de MREL. • 95 planes.
2024	• Lanzamiento de la nueva estrategia de la JUR (<i>Visión 2028</i>). • Comienzan trabajos de simplificación para hacer planes más operativos y centrar esfuerzos en testeos. • 102 planes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los *Informes Anuales de la JUR*.

Por otro lado, el FUR ha alcanzado su capacidad plena –cubriendo al menos el 1% del importe total de los depósitos garantizados de las entidades del MUR– y cuenta hoy con 80.000 millones de euros de recursos financieros disponibles para afrontar futuras crisis bancarias. El objetivo se alcanzó tras un período de constitución de ocho años (2016-2023) (2) durante el cual las entidades sujetas al MUR realizaron contribuciones.

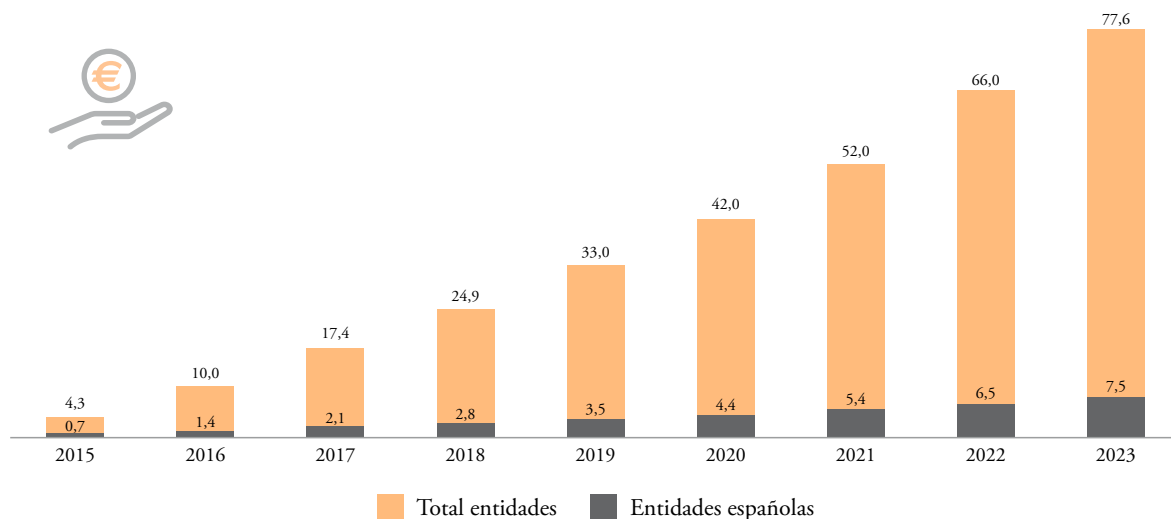
2.2. Avances en la resolubilidad de las entidades

Por su parte, las entidades financieras han registrado importantes avances en materia de resolubilidad –su capacidad de afrontar una crisis y potencial resolución de manera ordenada–.

Por un lado, han construido progresivamente sus colchones de MREL, reforzando así su capacidad de absorción de pérdidas y recapitalización en caso de resolución.

Gráfico 1

Evolución de las contribuciones al FUR



En 2023 el FUR alcanzó su nivel objetivo (1% del importe de los depósitos garantizados mantenidos en la Unión Bancaria).

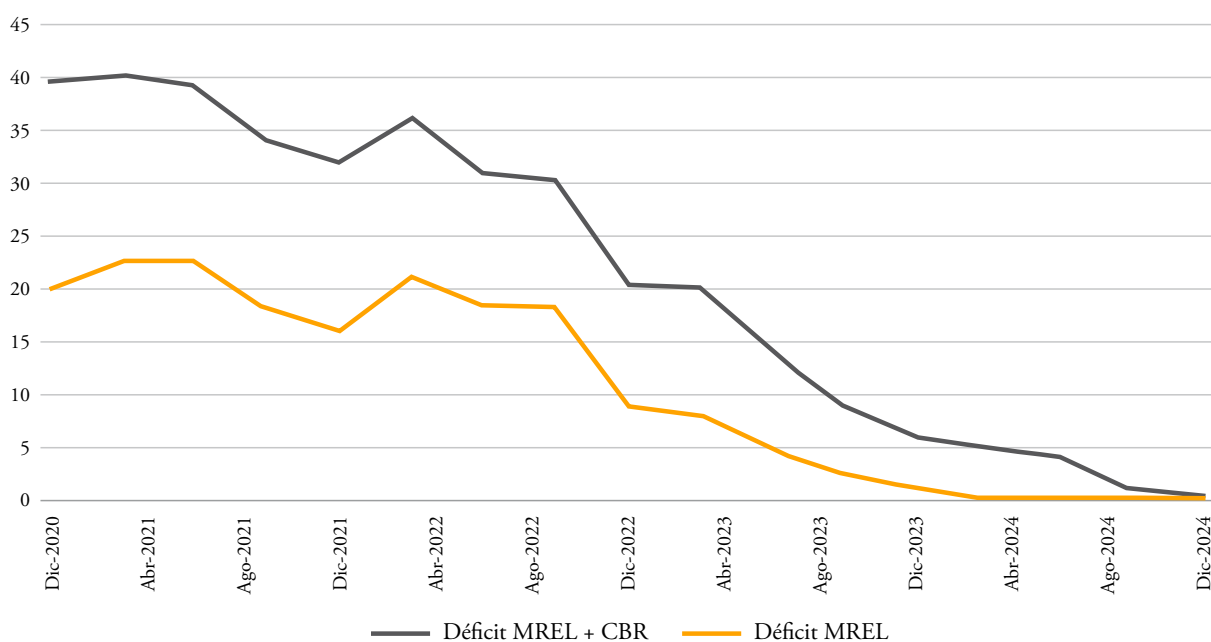
Las entidades españolas han aportado un total de 7.500 millones de euros, que se añaden a lo recaudado por otras autoridades nacionales de resolución europeas.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2

Déficit de MREL

Datos en miles de millones de euros



Fuente: Elaboración propia a partir de MREL Dashboard (3) Q4 2024 de la JUR.

Al cierre del período transitorio, con carácter general el 1 de enero de 2024, todas las entidades bajo el ámbito de la JUR habían cumplido con sus requerimientos de MREL, salvo tres bancos que aún disponen de un plazo extendido para alcanzarlos.

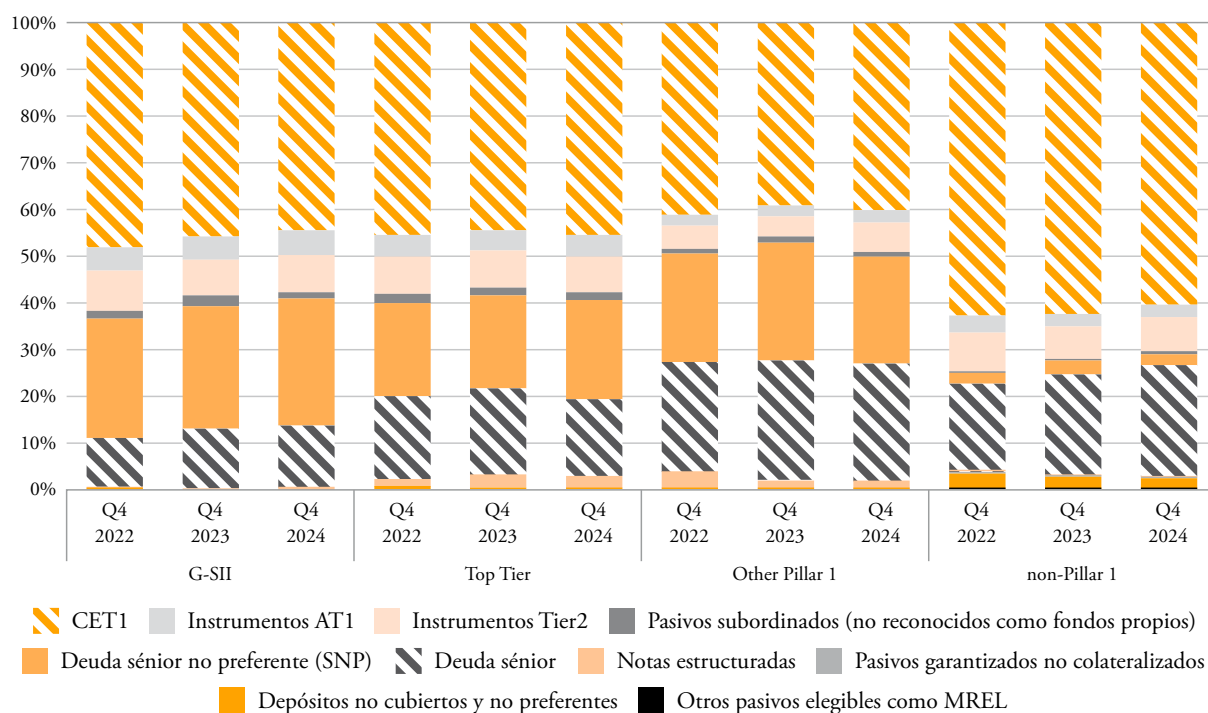
Estos requerimientos de MREL para cada entidad han ido cambiando gradualmente, pero de manera estructural, el balance y la financiación de los principales bancos en la Unión Bancaria a medida que las entidades han acudido a los mercados financieros para emitir nuevos pasivos que computen a efectos del requerimiento de MREL. Dicha transformación se ha concentrado en los bancos de mayor tamaño, pero se ha observado asimismo un aumento gradual de dichas emisiones por bancos medianos que acceden a los mercados de deuda. Según indican Ibáñez, Kruse, Pollos, Serena y Tarí (4), entre octubre de 2018 y octubre de 2023, los bancos grandes concentraron el 81% del volumen emitido de instrumentos de MREL y el 77% del número de emisiones. No obstante, los

bancos europeos medianos –con balances entre 30.000 y 100.000 millones de euros– han logrado acceder al mercado de forma progresiva, pasando de diecisiete emisores en 2018 a más de treinta en años posteriores. Esta tendencia también se ha reflejado en España: en 2023, seis entidades medianas contaban con instrumentos emitidos, frente a dos en 2018.

Cabe destacar que la composición de los instrumentos elegibles difiere según el tipo de entidad. En línea con lo ya señalado, mientras los bancos grandes presentan estructuras más diversificadas, las entidades medianas tienden a cumplir los requisitos de MREL principalmente con capital e instrumentos de deuda sénior. Esta situación plantea interrogantes sobre los recursos potencialmente disponibles en caso de resolución, ya que el capital puede haberse reducido (o incluso agotado) cuando llega el momento de la resolución y la deuda sénior podría dificultar la implementación operativa del *bail-in*, donde es clave una absorción de pérdidas escalonada.

Gráfico 3

Composición de pasivos elegibles para MREL por categoría de entidad



Fuente: MREL Dashboard Q4 2024 (5) de la JUR.

Paralelamente, las entidades han reforzado su gobernanza interna, con una mayor implicación de los órganos de administración en la planificación de la resolución y gestión de crisis. En el plano operativo, las entidades han trabajado activamente para alinearse con las prioridades de la JUR, elaborando manuales operativos (*playbooks*), realizando simulacros y mejorando los sistemas de información en escenarios de estrés. Destacan los manuales de recapitalización interna (*bail-in playbooks*), que detallan los pasos operativos para ejecutar esta herramienta en caso de resolución, los informes de separabilidad, identificando perímetros transferibles que podrían facilitar la venta de la entidad o partes del negocio, así como todo el trabajo para garantizar una suficiente liquidez de la entidad en caso de resolución al ser un factor determinante tanto para el éxito de la resolución como para garantizar la continuidad operativa de la entidad en fases posteriores, preservar la confianza del mercado y evitar interrupciones en el sistema financiero.

En conjunto, estos avances reflejan una evolución hacia una mayor preparación y una integración progresiva de la resolubilidad en la estrategia empresarial y en la cultura de gestión del riesgo de las entidades.

2.3. Coordinación transfronteriza y cooperación internacional

La naturaleza global del sistema financiero y la presencia de grandes grupos bancarios con operaciones en múltiples jurisdicciones hacen imprescindible una respuesta coordinada en situaciones de crisis. En este contexto, tanto la JUR como las autoridades nacionales de resolución han trabajado en los últimos años para establecer canales de comunicación y marcos de colaboración con otras autoridades de resolución. Los Colegios de Resolución y los Grupos de Gestión de Crisis (CMG) son el foro para coordinar y alinear enfoques de planificación y ejecución de resolución para entidades transfronterizas, así como para establecer relaciones y contactos. Además, la JUR ha suscrito memorandos de entendimiento (MoUs) con distintas autoridades tanto dentro como fuera de la Unión Europea, para facilitar el intercambio de información, la planificación coordinada y la ejecución de resoluciones en contextos complejos (6).

La participación activa en foros globales como el Financial Stability Board (FSB), así como en la Autoridad Bancaria Europea (EBA por sus siglas en inglés), entre otros, ha contribuido también a la convergencia de estándares y buenas prácticas.

2.4. Casos prácticos de resolución y lecciones aprendidas: Banco Popular (2017), Sberbank Europe (2022)

Los casos de resolución bancaria constituyen hitos clave en esta primera década de funcionamiento del MUR, que han servido para testar el marco europeo. Tanto la resolución de Banco Popular en 2017 –la primera bajo el paraguas del MUR– como la más reciente de Sberbank Europe en 2022, comparten un elemento común: la aplicación de la herramienta de venta de negocio como vía de resolución. Ambos episodios, aunque distintos en su origen y circunstancias, lograron preservar la estabilidad financiera, garantizar la continuidad de funciones críticas y evitar el uso de recursos públicos.

La resolución de Banco Popular, en un escenario marcado por la retirada masiva de depósitos, representó el primer desafío operativo del MUR y contribuyó a sentar precedentes clave en cuanto a rapidez de ejecución, coordinación institucional y efectividad del marco europeo. Cinco años más tarde, Sberbank Europe se enfrentó a una crisis de liquidez en el contexto de la invasión rusa de Ucrania. La respuesta fue igualmente ágil: las filiales en Croacia y Eslovenia de la entidad fueron vendidas a bancos locales, mientras que la matriz en Austria fue liquidada por las autoridades nacionales, demostrando la flexibilidad del marco europeo en escenarios internacionales complejos.

Ambos casos, que fueron un éxito en cuanto al cumplimiento de los objetivos de resolución, permitieron extraer valiosas lecciones aprendidas y visibilizaron retos pendientes de resolver. Uno de los retos más destacados es la necesidad crítica de contar con liquidez suficiente en resolución. La venta de la entidad, con un comprador que aporta liquidez inmediata, fue decisiva en Popular y Sberbank. Sin embargo, su éxito depende de la existencia de un comprador solvente, algo que escapa al control directo de las autoridades de resolución.

En el plano institucional, la coordinación entre autoridades se reveló como un factor determinante en ambos episodios, especialmente relevante en contextos de crisis aceleradas. Asimismo, la implicación temprana de los equipos de comunicación resultó clave para anticipar la gestión reputacional y adaptar los mensajes a la evolución de los acontecimientos.

Es importante no olvidar, por otro lado, que la aplicación del marco de resolución, claramente exitosa como se ha puesto de manifiesto más arriba, ha sido escasa. Desde la puesta en marcha del marco de resolución, las crisis de Banco Popular y Sberbank no han sido las únicas crisis bancarias que se han producido en la Unión Bancaria, pero la mayor parte de estas crisis se han solucionado fuera del marco de resolución, mediante la aplicación de medidas a nivel nacional, que han implicado normalmente la utilización de recursos públicos. Precisamente la constatación de esta circunstancia ha sido determinante para la presentación del paquete legislativo para la reforma del marco de gestión de crisis y garantía de depósitos (CMDI por sus siglas en inglés) de la Comisión Europea que se tratará en una sección posterior.

2.5. Otras crisis recientes

Más allá del ámbito de la Unión Europea, 2023 trajo consigo nuevas crisis bancarias en Estados Unidos y Suiza, que pusieron a prueba otros marcos de resolución. En EE.UU. tres entidades –Silicon Valley Bank (SVB), Signature Bank y First Republic Bank– fueron intervenidas. En los dos primeros casos se recurrió a la solución de bancos puente y a la *excepción por riesgo sistémico* (7) a fin de garantizar todos los depósitos, incluidos los no asegurados, para preservar la confianza y evitar el contagio. En First Republic, la FDIC optó por la venta de todos sus depósitos y gran parte de sus activos. En todos ellos, la Reserva Federal (FED) actuó como proveedor de liquidez. Estas actuaciones subrayan la importancia de contar con mecanismos de liquidez robustos ante salidas masivas de depósitos.

En paralelo, la crisis de Credit Suisse –entidad sistémica global que arrastraba problemas reputacionales y de gobernanza– se agravó tras las turbulencias en EE.UU. provocando una fuga de depósitos. La

respuesta suiza incluyó la amortización total de los instrumentos AT1, medida que facilitó la venta urgente del banco. Esta actuación, adoptada al margen del marco formal de resolución, generó controversia por el tratamiento de los AT1, amortizados sin agotar previamente el capital. La JUR aclaró que, en su ámbito de actuación, se respetaría en todo caso el orden de prelación entre acreedores.

Las crisis de 2023 revelaron áreas que requieren atención. Se evidenció que bancos no clasificados como G-SIB (8) pueden tener impacto sistémico, especialmente si dependen de depósitos no asegurados. También se demostró que la venta de la entidad como herramienta de resolución puede ser útil no solo para entidades de menor tamaño, sino también para grandes bancos, incluidos bancos sistémicos, en determinadas circunstancias. Esto refuerza la importancia de contar con opcionalidad a través de un conjunto amplio de herramientas de resolución aplicables de forma individual o combinada según la naturaleza de la crisis.

Además, estas experiencias recientes han subrayado la necesidad de adaptar los marcos de resolución a un entorno donde la información –y desinformación– se propaga instantáneamente por redes sociales y los pagos inmediatos aceleran las retiradas de depósitos. En este contexto, disponer de mecanismos efectivos de respaldo de liquidez ágiles y flexibles es esencial.

Por último, aunque la pandemia del covid-19 no provocó la quiebra de ninguna entidad en Europa, supuso una prueba de estrés sin precedentes. La rápida actuación de bancos centrales y autoridades fiscales evitó una crisis de solvencia, pero reafirmó la importancia de disponer de marcos de resolución sólidos y coordinados para afrontar escenarios complejos e inesperados.

3. Retos para el futuro: resiliencia y competitividad

En términos generales, la última década ha constituido un importante banco de pruebas tanto para el MUR como para los marcos de resolución a nivel internacional. Las distintas crisis experimentadas han servido para contrastar la resiliencia del sistema financiero y han resaltado la importancia de la anticipación, la

coordinación y una comunicación efectiva, elementos esenciales para mantener la confianza y asegurar la estabilidad del sistema financiero.

No obstante, más allá de hacer balance de los logros alcanzados, resulta prioritario proyectar la mirada hacia el futuro, identificando los retos aún pendientes y anticipando los desafíos emergentes. Aunque en estos diez años se han logrado avances significativos en la preparación y ejecución de la resolución bancaria en Europa, aún queda camino por recorrer. La próxima etapa exige consolidar lo conseguido y, al mismo tiempo, avanzar hacia un marco más ágil y operativo, capaz de responder a las exigencias de un entorno económico y financiero en constante transformación.

En particular, se hace cada vez más evidente que la UE se encuentra en una encrucijada, en la que asegurar la seguridad económica y, en última instancia, el éxito de nuestro modelo económico y social exige mejorar su competitividad y garantizar su resiliencia y autonomía estratégica en un entorno geopolítico cada vez más complejo. Un sistema financiero y bancario estable, competitivo y eficiente en la canalización de fondos hacia la economía real es una condición necesaria a estos efectos.

Por ello, es necesario avanzar con determinación en dos vías paralelas pero interconectadas: por un lado, el MUR debe continuar con la implementación de su nueva estrategia *Visión 2028* y contribuir, en un ámbito más amplio, a los esfuerzos actualmente en marcha en la UE para simplificar el marco; por otro lado, es necesario seguir reforzando el marco de gestión de crisis y completar la Unión Bancaria para lograr un mercado bancario verdaderamente integrado y resiliente.

3.1. *Simplificación y operacionalización de la resolución: Visión 2028 y otras iniciativas*

La JUR, junto con las ANR que forman parte del MUR, ha llevado a cabo una revisión de su estrategia que se materializa en la iniciativa *SRM Visión 2028*, publicada a principios de 2024. Esta hoja de ruta marca un cambio de enfoque, al trasladar el foco principal desde la planificación, que se simplifica, hacia una operacionalización efectiva, orientada a garantizar una capacidad de actuación rápida, coordinada y eficaz ante situaciones de crisis.

Para ello, se prevé una reducción progresiva de la carga de trabajo asociada a la elaboración de planes de resolución, que ya han alcanzado un grado de madurez suficiente tras múltiples iteraciones, y en futuras actualizaciones serán más concisos, reduciendo la carga documental y priorizando los elementos clave. Esto permitirá reorientar los esfuerzos hacia otras actividades con gran valor añadido, como la realización de simulacros, ejercicios de testeo e inspecciones in situ, que permitan evaluar las capacidades operativas de las entidades y autoridades, validar procedimientos y mejorar la coordinación institucional. Estos ejercicios ofrecen una oportunidad única para identificar posibles dificultades y detectar áreas de mejora y extraer lecciones prácticas que orienten la toma de decisiones en escenarios reales de resolución.

En paralelo, la transparencia se consolida como uno de los principios rectores de esta nueva etapa. En este sentido, se continuarán desarrollando materiales –como políticas, directrices y documentos especializados– que faciliten la aplicación práctica de las estrategias de resolución, promoviendo una interacción más estructurada con la industria. Ya en 2025 se han llevado a cabo varias consultas públicas centradas en aspectos técnicos clave del marco de resolución, como la valoración (9), la separabilidad (10), los testeos (11) y la autoevaluación de resolubilidad (12). Estas iniciativas reflejan el compromiso del MUR por fomentar un diálogo abierto con las entidades, con el fin de reforzar la confianza y predictibilidad del marco de resolución, y de facilitar que las entidades comprendan mejor las expectativas regulatorias.

Los cambios introducidos por *Visión 2028* resultan plenamente coherentes con los esfuerzos actuales, de carácter más amplio, para avanzar en propuestas de simplificación del marco regulador y operativo europeo.

Cabe destacar, en este sentido, que la Comisión Europea ha lanzado una iniciativa de simplificación regulatoria (13) en el conjunto de la economía con el objetivo de reducir la carga administrativa, facilitar el cumplimiento normativo, mejorar la competitividad y promover la innovación, la resiliencia y la sostenibilidad como pilares fundamentales del crecimiento económico.

Esta apuesta por la simplificación responde a una necesidad estructural: la complejidad legislativa en Europa ha sido identificada como un obstáculo para la

competitividad. Informes recientes, como los de Mario Draghi y Enrico Letta, han puesto de relieve que la fragmentación normativa y los costes desproporcionados de cumplimiento –estimados en 150.000 millones de euros anuales– están lastrando el desarrollo empresarial y ampliando la brecha económica entre Europa y algunas jurisdicciones importantes como EE.UU.

La Autoridad Bancaria Europea (EBA por sus siglas en inglés) participa también activamente en el esfuerzo simplificador en lo referido al sector bancario (14). Sus iniciativas (15) a este respecto se focalizan en la simplificación de los requerimientos de información, la interrelación entre los distintos requerimientos de capital y liquidez (*stacking order*) y en la contribución de la institución al informe sobre el sector bancario y su competitividad previsto por la Comisión Europea para 2026. Este nuevo impulso del trabajo de la EBA se complementa con el trabajo ya en marcha de la institución en materia de proporcionalidad y eficiencia regulatoria.

Entre los trabajos de la EBA para la simplificación con incidencia en la resolución destaca la revisión técnica del marco regulador aplicable a los planes de resolución y resolubilidad. Esta iniciativa persigue una racionalización del contenido de los planes, con el objetivo de eliminar duplicidades y reforzar su utilidad práctica, reorientando su estructura hacia una mayor operacionalización de la resolución. En particular, se busca dotar a los planes de una estructura más clara y flexible, que facilite tanto la labor de las autoridades como la preparación de las entidades, incrementando su opcionalidad y adaptabilidad a distintos escenarios de crisis.

Además, sobre la base del informe sobre *stacking order* y colchones de capital publicado en 2024, que analiza la interacción entre los distintos requerimientos regulatorios –microprudenciales, macroprudenciales y de resolución–, incluyendo el MREL y su interacción con los requisitos de solvencia, así como posibles solapamientos y redundancias, la EBA está trabajando en posibles propuestas concretas con el objetivo de contribuir a los esfuerzos generalizados dirigidos a la simplificación y mejora de la eficiencia del marco regulatorio.

En cuanto al MREL, tanto el mantenimiento de la metodología de calibración actual, como cualquier potencial modificación, presenta ventajas e inconvenientes que

conviene valorar con especial cuidado dada la relevancia de este requerimiento para la correcta ejecución de una resolución sin el uso de fondos públicos.

A juicio del FROB, para ser verdaderamente efectivo en resolución, el MREL tiene que cumplirse con instrumentos de *alta calidad*, entendiendo como tales los instrumentos subordinados y, siempre que las características de las entidades lo permitan, que una parte se cubra con instrumentos distintos de CET1, dado que este último podría haberse erosionado previamente en situaciones de insolvencia.

Por último, la claridad y coherencia de las reglas no solo facilitan la preparación de las entidades, sino que también refuerzan la capacidad de actuación de las autoridades en escenarios de crisis.

En definitiva, como en otros ámbitos de la regulación financiera, existe un claro margen de mejora y debemos lograr una racionalización de las exigencias, reducir la complejidad y mejorar la transparencia en lo que se refiere al ámbito de la resolución. Al mismo tiempo, esta agenda debe ser compatible con la preservación de los objetivos últimos de la regulación, especialmente aquellos vinculados a la estabilidad financiera, y debe actuarse con la cautela que exige nuestra historia financiera reciente. La estabilidad financiera es también una condición necesaria para la competitividad del propio sector y del conjunto de la economía.

3.2. *La Unión Bancaria y el marco de resolución, esenciales para reforzar la resiliencia financiera y la competitividad de la UE*

Si bien una aplicación eficaz y eficiente del marco de resolución –en la que tienen un papel protagonista la JUR, la EBA y las ANR– es esencial para el buen funcionamiento del sistema bancario, no debemos perder de vista el marco, más amplio, de política financiera en el que se integra. Por tanto, resulta oportuno referirse a algunos retos pendientes en el ámbito normativo, por su importancia para el adecuado funcionamiento del mecanismo europeo de gestión de crisis y, por extensión, de la Unión Bancaria.

Así, la Comisión publicó el 19 de marzo de 2025 su Comunicación sobre la Unión Europea de Ahorros e

Inversiones (ESIU o *European Savings and Investments Union* por sus siglas en inglés), que expone un conjunto integrado de medidas en relación con el sector bancario, los mercados de capitales y la inversión minorista. Por primera vez, aborda el sector financiero como un todo, centrándose en su finalidad última de canalizar fondos a la economía real y proporcionar alternativas de ahorro a los inversores.

La Comunicación dedica una sección a la competitividad e integración del sector bancario, en la que condensa varias ideas clave para el futuro de la Unión Bancaria:

- En primer lugar, la Comunicación invita a los legisladores a alcanzar con rapidez un acuerdo sobre el marco de gestión de crisis y garantía de depósitos (CMDI por sus siglas en inglés) y desgrana iniciativas futuras en el ámbito de la regulación bancaria, tales como la publicación en 2026 de un informe sobre la situación del sector bancario y su competitividad, o el relanzamiento del sistema europeo de garantía de depósitos (EDIS por sus siglas en inglés).
- En segundo lugar, muestra su compromiso ante las posibles desventajas competitivas de las entidades europeas en el ámbito internacional, abriendo la puerta a retrasos en la entrada en vigor, por ejemplo, de determinadas normas que endurecen los requerimientos regulatorios para acompañarla a la de otras jurisdicciones.
- Subraya, por último, su voluntad de monitorizar y actuar con firmeza ante cuestiones que generen riesgos para la estabilidad financiera, el mercado interior o la competitividad.

Como señala la Comisión en su comunicación, una Unión Bancaria completa requiere que sus tres pilares estén activados y funcionen con eficacia. Sin los tres –Mecanismo Único de Supervisión (MUS), Mecanismo Único de Resolución (MUR) y Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS)– es difícil que veamos un mercado bancario europeo realmente integrado.

La prioridad es por tanto perfeccionar y completar el segundo y tercer pilar de la Unión Bancaria –el MUR y el EDIS–. Ambos pilares son complementarios, están dirigidos a hacer frente a las crisis bancarias e integran

la red de seguridad dirigida a preservar la estabilidad financiera. Debemos asegurar que su configuración es adecuada para hacer frente a los nuevos riesgos emergentes susceptibles de generar crisis bancarias: ciberseguridad, mayor velocidad en el movimiento de los depósitos asociada a internet y las redes sociales, riesgos geopolíticos y necesidad de que el marco sea adecuado para todo tipo de entidades, independientemente de su tamaño.

Es una buena noticia, en este sentido, el acuerdo político alcanzado el pasado 25 de junio entre los legisladores sobre el Marco de Gestión de Crisis y Garantía de Depósitos (CMDI). A falta de los textos finales que resulten del trabajo técnico pendiente para concretar el acuerdo político logrado, cabe destacar los siguientes puntos:

- Armonización del *Least Cost Test* o prueba del menor coste para el uso de los fondos de garantía de depósitos para medidas distintas del pago de depósitos garantizados en un escenario de insolvencia. Según el acuerdo político alcanzado, el uso de los fondos de garantía de depósitos no deberá superar el importe de los depósitos garantizados en el balance del banco en resolución. A falta de conocer los detalles, supone un avance en cuanto a simplicidad, certidumbre y facilidad de uso de los fondos de garantía de depósitos, así como en lo que se refiere a asimilar a efectos del *Least Cost Test* los distintos usos de los fondos de garantía (uso en resolución, medidas preventivas y medidas alternativas).
- *Bridge the Gap*: una de las principales novedades de la propuesta de la Comisión era la posibilidad de utilización de los Fondos de Garantía de Depósitos para alcanzar el 8% de *bail-in* del total de pasivos y fondos propios (TLOF por sus siglas en inglés) requerido para acceder al uso del FUR cuando en el momento de la resolución no hay suficientes pasivos susceptibles de amortización o conversión antes de llegar a los depósitos. El mandato general adoptado por el Consejo introducía numerosas salvaguardas adicionales a la propuesta original, mientras que la posición del Parlamento se mantenía más próxima a la propuesta de la Comisión. De la configuración final de estas salvaguardas depende que este uso sea operativamente posible.

– Evaluación del interés público. Un procedimiento de resolución solo puede iniciarse si se considera que existe un interés público que lo justifique. El acuerdo ha recogido, en línea con las posiciones previamente expresadas por Parlamento y Consejo, una extensión moderada de los criterios que determinan una evaluación del interés público positiva, pero permitiendo que la liquidación siga siendo una opción para gestionar los bancos en dificultades, en particular los bancos pequeños y medianos. Se introduce la necesidad de evaluar las posibles perturbaciones para la economía real no solo en el ámbito nacional, como hasta ahora, sino regional, lo que podría ampliar el ámbito de aplicación de la resolución en el caso de bancos pequeños y medianos.

– Jerarquía de los derechos de crédito. El texto acordado mantiene la actual preferencia concursal a los depósitos garantizados y sitúa en un segundo nivel a los depósitos no garantizados de hogares y pymes. Se aparta, por tanto, de la propuesta original de la Comisión, que establecía un mismo rango concursal para todos los depósitos, tal y como reclamaban un número relevante de Estados miembros.

Parece, por tanto, que, pese a que las posiciones adoptadas por Parlamento y Consejo rebajaban la ambición de la propuesta inicial de la Comisión, el resultado del acuerdo es positivo en relación con el objetivo inicial: mejorar la aplicabilidad del actual marco de resolución a las entidades medianas y pequeñas, facilitando su acceso a los fondos de la industria –fondos de garantía de depósitos y fondos de resolución, incluyendo el Fondo Único de Resolución– para financiar su resolución y salida del mercado, manteniendo el MREL como primera línea de defensa.

Cabe señalar, en relación con el resultado de la negociación de CMDI, que teniendo en cuenta la extensión solo moderada del ámbito de la resolución bancaria a las entidades medianas y pequeñas, conviene contar con un sistema de liquidación concursal adaptado a las características de las entidades de crédito, como ya recomendaba el Fondo Monetario Internacional en su análisis del marco europeo de resolución en 2018 y en su más reciente análisis del sistema financiero español de 2024, favoreciendo aquellas herramientas que permitan una gestión más eficiente de las crisis.

En segundo lugar, es necesario abordar de manera decidida el problema de la liquidez en resolución. El FUR ha alcanzado su nivel objetivo y cuenta en la actualidad con 80.000 millones que pueden utilizarse para atajar problemas de solvencia, pero también de liquidez. Y está previsto que estos 80.000 millones puedan complementarse con otros 68.000 millones procedentes del mecanismo común de respaldo financiero –*common backstop*– cuando este mecanismo haya sido ratificado por todos los Estados miembros y esté finalmente operativo. No obstante, incluso la suma de ambos mecanismos puede ser insuficiente para crisis de una cierta dimensión, más aún en un entorno en el que la rapidez en la fuga de depósitos exige una actuación rápida, decidida y suficiente para tranquilizar al mercado y evitar el contagio. El caso de Credit Suisse, en el que las autoridades suizas pusieron a disposición de la entidad, a través de distintas vías, 200.000 millones de francos suizos, es un claro ejemplo de estas necesidades.

Solo los Bancos Centrales tienen suficiente potencia de fuego para estos episodios, pero deberá discutirse el juego de garantías (su alcance y condiciones) con las que conceder esa liquidez. En cualquier caso, si se establecen garantías, es importante que se otorguen a nivel de la Unión y no de cada Estado miembro, para evitar reeditar el vínculo soberano-bancario y la fragmentación en caso de crisis.

Por último, como bien señala la Comisión Europea en su Comunicación sobre la ESIU, es necesario asimismo retomar el Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS por sus siglas en inglés), y su objetivo final ha de ser una mutualización de la cobertura de los depósitos que evite el vínculo soberano-bancario, aunque su puesta en marcha tendrá que ser gradual y, en fases intermedias, el sistema pueda basarse en la provisión de liquidez entre los distintos Sistemas de Garantía de Depósitos nacionales.

La dimensión internacional también cobra relevancia. Más allá de las diferencias entre jurisdicciones en la aplicación de requisitos como TLAC y MREL, la ejecución de resoluciones transfronterizas plantea importantes desafíos operativos. Además de la necesidad de coordinar con distintos mercados y agentes, las legislaciones locales pueden imponer requisitos adicionales,

como autorizaciones judiciales o procedimientos específicos de su normativa de valores, como la exigencia de publicación de folletos, que podrían dificultar o incluso impedir la aplicación efectiva de herramientas como la recapitalización interna. En escenarios de crisis se requiere de una actuación rápida y sincronizada, lo que otorga especial relevancia a la coordinación internacional.

Por último, no pueden ignorarse los nuevos desafíos emergentes, como los riesgos derivados de la ciberseguridad y las tensiones geopolíticas. Estos factores exigen una adaptación continua del marco de resolución y una vigilancia reforzada para preservar la estabilidad financiera en un entorno cada vez más complejo.

4. Conclusión

En estos diez años hemos construido entre todos, desde el sector público y el privado, a nivel nacional y a nivel europeo, un marco sólido de gestión de crisis que resulta esencial para garantizar la estabilidad y el correcto funcionamiento del sistema financiero. El balance de los diez años del MUR es innegablemente positivo, pero debemos culminar lo iniciado.

Estamos en mitad del río, y debemos seguir avanzando con determinación y compromiso en el perfeccionamiento del marco de resolución y su implementación, tanto a través de la agenda de simplificación normativa y la nueva estrategia Visión 2028, como mediante los desarrollos legislativos necesarios para alcanzar una Unión Bancaria plena. La adopción y aplicación del paquete de CMDI, la creación del EDIS y la adopción de soluciones eficaces a las necesidades crecientes de liquidez en las crisis bancarias son fundamentales para incrementar la resiliencia y competitividad del sector bancario y, por extensión, del conjunto de la economía.

NOTAS

- (1) Directiva 2014/59/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014, por la que se establece un marco para la recuperación y la resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión, y por la que se modifican la Directiva 82/891/CEE del Consejo, y las Directivas 2001/24/CE, 2002/47/CE, 2004/25/CE, 2005/56/CE, 2007/36/CEE, 2011/35/UE, 2012/30/UE y 2013/36/UE, y los Reglamentos (UE) núm. 1093/2010 y (UE) núm. 648/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo.
- (2) En 2015 se recaudaron contribuciones ex ante, antes del inicio formal del período de mutualización del FUR que comenzó en 2016. Estas contribuciones se deducen de forma lineal en los ejercicios posteriores a razón de 1/8 por año, desde 2016 hasta 2023. Es decir, cada entidad ve deducida una octava parte de su contribución en 2015 en cada ejercicio posterior.
- (3) La JUR publica trimestralmente un panel de control de MREL con los datos que le comunican las entidades que entran en su ámbito de competencia. La primera sección se centra en la evolución de los objetivos del MREL para las entidades de resolución y las entidades que no son de resolución, el volumen y los déficits. La segunda sección incluye una visión general de las emisiones brutas de instrumentos MREL durante el trimestre objeto del informe, incluyendo la evolución reciente del coste de la financiación.
- (4) Véase Ibáñez, L.; Kruse, M.; Pollos, M.; Serena, J. M. y Tarí, M (2024), «El sector bancario del área del euro ante los requerimientos MREL: ¿un reto para los bancos medianos?», *Revista de Estabilidad Financiera*, núm. 46.
- (5) Ver composición de MREL por tipo de entidad en el *MREL Dashboard Q4.2024* de la JUR. La agrupación de entidades distingue entre bancos de importancia sistémica global (G-SIB), bancos con activos totales superiores a 100.000 millones de euros (*Top tier*), bancos con un tamaño inferior pero que se consideran susceptibles de generar riesgo sistémico en caso de quiebra (*Otros bancos pilar 1*) y otras entidades que no pertenecen a las categorías anteriores.
- (6) Para más información, véase la información que publica la JUR en su página web, disponible en www.srb.europa.eu/en/content/cooperation.
- (7) Medida extraordinaria, prevista en la legislación estadounidense, que permite garantizar todos los depósitos bancarios, incluidos aquellos no asegurados, cuando se considera que su pérdida podría poner en peligro la estabilidad financiera. Esta excepción se aplicó en Silicon Valley Bank y Signature Bank, ante el temor de que una retirada masiva de depósitos no asegurados pudiera desencadenar una crisis bancaria más amplia. La FDIC garantizó todos los depósitos, estimando un coste de 16,3 mil millones de dólares. Ver más información en *Bank Failures: The FDIC's Systemic Risk Exception*.
- (8) Los bancos de importancia sistémica global o G-SIB por sus siglas en inglés –*Global Systemically Important Bank*– son entidades cuya quiebra podría causar un impacto significativo en el sistema financiero global debido a su tamaño, complejidad e interconexión. El FSB, en consulta con el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) y las autoridades nacionales, identifica anualmente una lista de las entidades consideradas como G-SIB. La última lista publicada puede consultarse en la página web del FSB: 2024 List of Global Systemically Important Banks (G-SIBs).

- (9) La consulta pública para recoger las opiniones del sector sobre *Expectations on Valuation Capabilities* (EoVC) finalizó el 2 de julio de 2025. El documento recoge las expectativas de la JUR en materia de valoración, entre ellas la capacidad de las entidades de disponer de sistemas de información capaces de generar datos completos y actualizados para realizar una valoración en resolución; para ello deberán contar con repositorios permanentes con los datos necesarios.
- (10) La consulta pública sobre separabilidad finaliza el 22 de octubre de 2025. Su objetivo es recoger comentarios sobre la guía actualizada *Operational guidance for Banks on separability and transferability* con un enfoque reforzado en la operacionalización de las herramientas de transferencia.
- (11) La consulta pública sobre la *Operational Guidance on Resolvability Testing for Banks* tiene como objetivo establecer un marco armonizado para que los bancos evalúen su capacidad de resolución mediante pruebas estructuradas y periódicas. El plazo de consulta finalizó el 7 de mayo de 2025.
- (12) La consulta sobre la nueva guía operativa para la autoevaluación de la resolubilidad –*Operational guidance for Banks on resolvability self-assessment*– finalizó el 7 de febrero de 2025. Esta revisión se ha llevado a cabo una vez finalizado el período de implementación de las *Expectations for Banks*, y tiene como objetivo facilitar la evaluación de resolubilidad de las entidades y ofrecer mayor claridad sobre las expectativas de la JUR.
- (13) La Comunicación *A Competitiveness Compass for the EU* –Una Brújula para la Competitividad de la Unión Europea–, publicada a finales de enero y muy directamente inspirada por el Informe Draghi, subraya la importancia de la simplificación como elemento para mejorar la competitividad. Es relevante también a este respecto la Comunicación de la Comisión *Una Europa más sencilla y rápida: Comunicación sobre la aplicación y la simplificación*, publicada el 11 de febrero, que establece medidas simplificadoras como la evaluación de los distintos bloques normativos para detectar duplicidades o contradicciones y prevé, por ejemplo, la elaboración de evaluaciones de impacto para aquellos ITS o RTS que lo requieran por su importancia o efectos, muy en línea con las demandas de la industria financiera.
- (14) José Manuel Campa, presidente de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), en su artículo para la revista *EUROFI* de abril de 2025, subraya, en relación con el actual esfuerzo simplificador, que el objetivo debe ser la proporcionalidad y la eficiencia regulatoria –mejorando la certidumbre, simplicidad y comparabilidad de las normas– y en ningún caso la desregulación. Pone en valor asimismo la labor de la EBA en relación con la proporcionalidad y la integración de los requerimientos de información a las entidades por parte de las distintas autoridades, señalando que el objetivo último sería crear un punto centralizado de recepción de información, que sirviese a todas las autoridades para compartir información.

- (15) Ver, para más información, el discurso de José Manuel Campa en el encuentro de alto nivel de los supervisores europeos de 2 de junio de 2025.

BIBLIOGRAFÍA

- Autoridad Bancaria Europea (2024), *Stacking orders and capital buffers*. Disponible en: <https://eba.europa.eu/sites/default/files/2024-07/3f548b65-873a-4f0d-ab5a-094cd18dee33/Report%20on%20stacking%20orders%20and%20capital%20buffers.pdf>.
- Campa, J. M (2025), *Financial stability and regulatory efficiency at the core of the EBA's mission*, EUROFI Magazine, edición de abril de 2025. Disponible en: <https://www.eurofi.net/wp-content/uploads/2025/04/priorities-for-the-eu-banking-sector-eurofi-views-magazine-warsaw-april-2025.pdf>.
- Campa, J. M (2025), Efficiency and effectiveness of EU financial regulation. Discurso pronunciado el 2 de junio en la reunión de alto nivel de supervisores europeos. Disponible en: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-06/f0129d86-1428-48c1-8ed0-b9620f3157f4/JM%20Campa%20keynote%20speech%20at%20BCBS-BSCEE-FSI%20high-level%20meeting%20for%20European%20Supervisors%20.pdf>.
- Comisión Europea (2023), *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2014/59/EU as regards early intervention measures, conditions for resolution and financing of resolution action*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023PC0227>
- Comisión Europea (2023), *Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Regulation (EU) No 806/2014 as regards early intervention measures, conditions for resolution and funding of resolution action*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023PC0226>.
- Comisión Europea (2023) *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2014/49/EU as regards the scope of deposit protection, use of deposit guarantee schemes funds, cross-border cooperation, and transparency*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023PC0228>.
- Comisión Europea (2023), *COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT IMPACT ASSESSMENT REPORT Accompanying the Proposals for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND COUNCIL amending Directive 2014/59/EU as regards early intervention measures, conditions for resolution and financing of resolution action REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND COUNCIL amending Regulation (EU) 806/2014 as regards early intervention measures, conditions for resolution and financing of resolution action DIRECTIVE OF THE EUROPEAN*

- PARLIAMENT AND COUNCIL amending Directive 2014/49/EU as regards the scope of deposit protection, use of deposit guarantee schemes funds, cross-border cooperation, and transparency. Disponible aquí: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023SC0225>
- Comisión Europea (2025), *A Competitiveness Compass for the EU*. Disponible en: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/competitiveness-compass_en.
- Comisión Europea (2025), *A simpler and faster Europe: Communication on implementation and simplification*. Disponible en: https://commission.europa.eu/document/download/8556fc33-48a3-4a96-94e8-8ecacef1ea18_en?filename=250201_Simplification_Communication_en.pdf.
- Comisión Europea (2025), *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions: Savings and Investments Union A Strategy to Foster Citizens' Wealth and Economic Competitiveness in the EU (COM/2025/124 final)*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0124>.
- Consejo de la Unión Europea (2024), *Council mandate for negotiations for a directive on early intervention measures, conditions for resolution and financing of resolution action*. Disponible en: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11140-2024-INIT/en/pdf/>.
- Consejo de la Unión Europea (2024), *Council mandate for negotiations for a regulation on early intervention measures, conditions for resolution and funding of resolution action*. Disponible en: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11146-2024-INIT/en/pdf/>.
- Consejo de la Unión Europea (2024), *Council mandate for negotiations on the scope of deposit protection, use of deposit guarantee schemes funds, cross-border cooperation, and transparency*. Disponible en: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11141-2024-INIT/en/pdf/>.
- Draghi, M. (2024), *The future of European competitiveness*. Disponible en: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059.
- Financial Stability Board (FSB) (2015), *TLAC Term Sheet*. Disponible en: <https://www.fsb.org/uploads/TLAC-Principles-and-Term-Sheet-for-publication-final.pdf>
- Financial Stability Board (FSB) (2024), *Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions (revised version 2024)*. Disponible en: <https://www.fsb.org/uploads/P250424-3.pdf>.
- Fondo Monetario Internacional (2018), *Euro Area Policies: Financial Sector Assessment Program-Technical Note-Bank Resolution and Crisis Management*. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/07/19/Euro-Area-Policies-Financial-Sector-Assessment-Program-Technical-Note-Bank-Resolution-and-46106>.
- Fondo Monetario Internacional (2018), *Spain: Financial Sector Assessment Program-Technical Note on Financial Safety Net and Crisis Management*. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/08/01/Spain-Financial-Sector-Assessment-Program-Technical-Note-on-Financial-Safety-Net-and-Crisis-552838>.
- Ibáñez, L.; Kruse, M.; Pollos, M.; Serena, J. M. y Tarí, M (2024), «El sector bancario del área del euro ante los requerimientos MREL: ¿un reto para los bancos medianos?», *Revista de Estabilidad Financiera*, núm. 46. Banco de España. Disponible en: https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/24/0_REF46_Primavera2024.pdf.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2024). *Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities (MREL)*. Disponible en: <https://www.srb.europa.eu/en/content/srb-mrel-policy>
- Junta Única de Resolución (JUR) (2020), *Expectations for Banks*. Disponible en: <https://www.srb.europa.eu/en/content/expectations-banks>.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2022), *Operational guidance on bail-in implementation*. Disponible en: https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/22-06-15%20SRB%20Operational%20guidance%20on%20bail-in%20playbooks%20final_0.pdf.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2021), *Operational guidance on bail-in for international debt securities*. Disponible en: <https://www.srb.europa.eu/en/content/guidance-bail-international-debt-securities>.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2024), *Minimum Bail-in Data Template (MBDT)*. Disponible en: [2024-11-05_Minimum-Bail-in-Data-Template-\(MBDT\)-guidance.pdf](https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2024-11-05_Minimum-Bail-in-Data-Template-(MBDT)-guidance.pdf).
- Junta Única de Resolución (JUR) (2021), *Operational guidance for Banks on separability for transfer tools*. Disponible en: <https://www.srb.europa.eu/en/content/operational-guidance-banks-separability-transfer-tools>.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2024), *MREL Dashboard Q4 2024*. Disponible en: https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2025-06-10_MREL-Dashboard-Q4-2024.pdf.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2024), *SRM Vision 2028*. Disponible en: https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/SRM%20Vision%202028%20strategy_FINAL.pdf.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2025), *Expectations on Valuation Capabilities (EoVC)*. Documento para consulta pública disponible en: https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2025-04-01_Expectations-on-Valuation-Capabilities.pdf.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2025), *Operational guidance for Banks on separability and transferability*. Disponible en: https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2025-08-13_Operational-guidance-for-banks-on-Separability-and-Transferability-of-Transfer-Tools.pdf.
- Junta Única de Resolución (JUR) (2025). *Operational Guidance on Resolvability Testing for Banks*. Documento disponible en: <https://www.srb.europa.eu/system/files/media/>

document/2025-03-17_Operational-guidance-on-Resolvability-Testing-for-Banks.pdf.

Junta Única de Resolución (JUR) (2025). *Operational guidance for banks on resolvability self-assessment*. Disponible en: https://www.srb.europa.eu/system/files/media/document/2025-08-07_Operational-Guidance-for-Banks-on-Resolvability-Self-Assessment.pdf.

Letta, E. (2024), *Much more than a market*. Disponible en: <https://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf>.

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2014), *Directiva 2014/59/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014, por la que se establece un marco para la recuperación y la resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión, y por la que se modifican la Directiva 82/891/CEE del Consejo, y las Directivas 2001/24/CE, 2002/47/CE, 2004/25/CE, 2005/56/CE, 2007/36/CE, 2011/35/UE, 2012/30/UE y 2013/36/UE, y los Reglamentos (UE) núm. 1093/2010 y (UE) núm. 648/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo*. Disponible en: EUR-Lex-02014L0059-20250117-EN-EUR-Lex

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2014), *Directiva (UE) 2024/1174 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de abril de 2024, por la que se modifican la Directiva 2014/59/UE y el Reglamento (UE) núm. 806/2014 en lo que*

respecta a determinados aspectos del requisito mínimo de fondos propios y pasivos admisibles. Disponible en: EUR-Lex-<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1174/oj/eng>

Parlamento Europeo (2024), *Legislative resolution of 24 April 2024 on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) No 806/2014 as regards early intervention measures, conditions for resolution and funding of resolution action, first reading, 2023/0111(COD)*. Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0326_EN.html.

Parlamento Europeo (2024), *Legislative resolution of 24 April 2024 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2014/59/EU as regards early intervention measures, conditions for resolution and financing of resolution action, first reading, 2023/0112(COD)*. Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0327_EN.html.

Parlamento Europeo (2024), *Legislative resolution of 24 April 2024 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2014/49/EU as regards the scope of deposit protection, use of deposit guarantee schemes funds, cross-border cooperation, and transparency, first reading, 2023/0115(COD)*. Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0328_EN.html.

SESENTA AÑOS DE BANKINTER: UNA HISTORIA DE DIFERENCIACIÓN

Gloria Ortiz

Consejera delegada. Bankinter

RESUMEN

En un entorno financiero que ha estado siempre marcado por la fuerte competencia, la consolidación constante, la presión regulatoria y la transformación digital, Bankinter ha logrado posicionarse como una de las principales entidades del sistema financiero español.

Desde su fundación en junio de 1965, de la que recientemente se han cumplido sesenta años, Bankinter ha consolidado una historia de éxito basada en una tenaz supervivencia, una constante innovación, adaptación al cambio y anticipación al mercado en la detección de oportunidades, solidez financiera, diversificación inteligente y una estrategia independiente de rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

Toda una serie de variables que han hecho posible la permanencia del banco a lo largo de estas seis décadas y que confluyen en un modelo único de tozudo afán por la *diferenciación*.

En las siguientes líneas analizaremos las variables sobre las que se asienta esa estrategia que ha permitido a Bankinter construir una propuesta de valor única en el panorama financiero español y mantener una cultura propia centrada en la aportación de valor al accionista y al cliente.

PALABRAS CLAVE

Bankinter, Sesenta aniversario, Diferenciación, Innovación, Independencia, Omnicanalidad, Tecnología, Inteligencia artificial, Internet, Productos y servicios financieros, Experiencia de cliente, Meritocracia, Flexibilidad.

ABSTRACT

In a financial environment historically marked by intense competition, ongoing consolidation, regulatory pressure, and digital transformation, Bankinter has successfully positioned itself as one of the leading institutions in the Spanish financial system.

Since its founding in June 1965 –whose 60th anniversary was recently celebrated– Bankinter has built a successful track record based on tenacious resilience, continuous innovation, adaptability to change, market foresight in identifying opportunities, financial strength, intelligent diversification, and an independent strategy focused on long-term profitability and growth.

These factors have enabled the bank's continuity over six decades and converge in a unique model driven by a persistent pursuit of differentiation.

In the following sections, we will analyze the variables that underpin this strategy, which has allowed Bankinter to build a distinctive value proposition within the Spanish financial landscape and maintain a culture centered on delivering value to shareholders and customers.

KEY WORDS

Bankinter, 60th anniversary, Differentiation, Innovation, Independence, Omnichannel approach, Technology, Artificial Intelligence, Internet, Financial products and services, Customer experience, Meritocracy, Flexibility.

1. Vocación por ser diferentes

María Dolores Dancausa (presidenta de Bankinter): Nunca hemos hecho una banca al modo tradicional y, si lo hubiéramos intentado, dudo mucho que fuésemos lo que hoy somos. Trabajamos con la misma materia prima que nuestros competidores, pero sabemos darle ese toque de diferencia, esa mayor aportación de innovación, ese mayor rigor a lo que hacemos y a cómo lo hacemos. Por ello, nuestras iniciativas, nuestras ideas, nuestras tareas las llevamos a cabo... pensando diferente (1).

Todas las ventajas competitivas de Bankinter confluyen en su diferenciación, que conforma desde sus orígenes la principal vocación del banco.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y saturado, la diferenciación se ha convertido en una estrategia clave para destacar y generar valor. Esta necesidad atañe por supuesto a todos los ámbitos empresariales y a todo tipo de proyectos profesionales e incluso personales, pero es especialmente crucial en el sector financiero, donde los productos y servicios

tienden a ser percibidos como homogéneos por los consumidores. No en vano, muchos de estos productos o servicios son en sí mismos fácilmente copiables y replicables, pero no lo son tanto ni la cultura ni el modelo estratégico sobre el que todos ellos se asientan y se desarrollan.

La diferenciación no la da un determinado servicio ni un único producto, ni responde a un solo atributivo. Tiene relación con las múltiples facetas de un *todo* que pueden estar relacionadas con la calidad de servicio al cliente, con la innovación, la tecnología, la marca o incluso con el compromiso social y ambiental, pero que necesariamente deben ser tomadas y observadas desde una perspectiva global.

1.1. *El origen de la diferenciación*

Bankinter empezó a operar el 4 de junio de 1965 de la mano de sus dos socios fundadores: Banco de Santander y Bank of America, y amparado por la entrada en vigor, en noviembre de 1962, de un decreto-ley que permitía la creación de bancos industriales y de negocio y que, paralelamente a Bankinter, impulsó la creación de otras entidades como el Banco de Levante, el Comercial de Talavera, el de Burgos, el de Alicante o el Industrial de Cataluña, por poner unos cuantos ejemplos de los más de veinte bancos que nacieron en aquellos años. Todos ellos, por cierto, a excepción de Bankinter, hoy desaparecidos o absorbidos por otros más grandes.

La voluntad de los dos socios de mantener a Bankinter como entidad independiente resultó sin duda fundamental y ha acabado marcando, en una larga carrera de sesenta años, la tozuda identidad corporativa del banco. Pero también jugó un papel determinante el hecho de que lograra encontrar su propio lugar en el ecosistema bancario español gracias a un afán por ser diferente, a la búsqueda constante de la excelencia, el espíritu innovador y la capacidad de anticipación a las necesidades de los clientes.

Solo mediante una estrategia de diferenciación y de perseverancia en la idea de que otro tipo de banca era posible en España, una entidad como Bankinter, recién nacida, sin apenas oficinas ni clientes, hubiera podido sobrevivir en un mercado donde competían

más de un centenar de bancos, algunos de ellos muy potentes y con una larga y, en algunos casos, casi centenaria trayectoria.

2. *La innovación*

Pedro Guerrero (presidente de Bankinter entre 2007 y 2024): La innovación impregna todas las áreas de Bankinter, es parte esencial de nuestro ADN, hasta el punto de que si no fuera por ella no habríamos llegado adonde ahora estamos (2).

La innovación ha sido desde siempre algo consustancial a Bankinter. Es quizá la forma más efectiva que tienen las empresas de competir en un mundo cada vez más igual y más globalizado. Y eso es algo que tenemos muy asumido desde nuestros orígenes y que está embebido en el racional de la estrategia del banco y en la forma de ser y de actuar de nuestros profesionales. Muchas veces hemos repetido en Bankinter la máxima de que *innovar antes que los demás es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo*. Y a esa máxima nos aferramos.

Además, en estos tiempos en los que se unen tanto las palabras innovación y tecnología, nosotros rompemos esa conexión y siempre hemos visto la innovación como algo que va mucho más allá de la tecnología. Y esa mentalidad abierta es fundamental para implantar un uso de la tecnología pragmático, que consiga impacto y cree valor para clientes y accionistas.

Por ello, siempre que hemos referido la importancia de la Innovación hemos tratado de no ponerle apellidos, ni condicionantes, hemos preferido hablar de Innovación a secas y también en mayúsculas. Nunca hemos querido hablar solo de innovación tecnológica o digital, ni de acotar su foco a un espacio de negocio o a una actividad determinada. Ni siquiera hablamos de *innovación financiera*, por mucho que esa sea nuestra actividad, como banco que somos, sino que preferimos una mirada mucho más global.

Si para innovar en nuestra actividad tuviéramos que pensar como financieros y restringir nuestra mirada, de forma exclusiva, a los productos y servicios financieros, quizá no habiéramos llegado a innovar de verdad. Como mucho, a mejorar, a corregir, a adaptar.

La innovación que hemos seguido en el banco a lo largo de la historia ha tenido siempre un punto de disrupción más que de mera evolución, un giro de guión, una mirada provocadora que se atreve a realizar las cosas de otra manera, rompiendo esquemas y moldes, anticipándose a los demás, marcando tendencias... En definitiva, y volviendo a lo mismo, *siendo diferentes* en la forma de interpretar y de construir el entorno que nos rodea.

2.1. Innovación en productos y servicios

Jaime Botín (fundador de Bankinter y presidente entre 1986 y 2002): Con el modelo de negocio tradicional va a ser difícil sobrevivir en los mercados del siglo XXI. Hay que hacer algo distinto (3).

Tras su nacimiento, Bankinter tuvo un crecimiento vertiginoso. Si en 1965 captó depósitos de clientes por importe de 220 millones de pesetas, solo cinco años después la cifra prácticamente se había multiplicado por doce, hasta alcanzar los 2.750 millones. El aumento del saldo crediticio fue todavía mayor, pues al cierre de su primer ejercicio era de 68 millones de pesetas y en 1970 superaba de largo los 7.000 millones.

Para estar en condiciones de prestar ese dinero, se lanzó un producto que contribuyó a elevar notablemente los recursos ajenos: los *bonos de caja*, que se comercializaban a través de las sucursales del Santander, porque Bankinter solo contaba con dos oficinas: Madrid y Barcelona. En el primer lustro hubo siete emisiones, ninguna de las cuales se tardó en colocar más de quince días.

En 1970 también comenzó la andadura de otro producto emblemático: los *certificados de depósito*, que habían visto la luz por vez primera en Estados Unidos a principios de los sesenta. Se trataba de un producto negociable que podía ser convertido en efectivo antes de su vencimiento endosándose a una persona o entidad. Tras su lanzamiento, los depósitos de cliente pasaron de 2.750 millones de pesetas en 1970 a 8.388 millones en 1972.

Ese mismo año la entidad empezó a cotizar en bolsa. Dos años después, y de nuevo ante un cambio de legislación que equiparó la banca industrial con la comercial, esa independencia empezó a tomar forma con la comercialización de nuevos productos, captación de

clientes de todo tipo y, tras la liberación de la apertura de oficinas, la expansión territorial de la red.

En 1984 Bankinter ya contaba con 140 oficinas y más de 200.000 clientes particulares, aunque el 70% de los beneficios provenían aún de la banca de empresas. Era necesario, de cara a impulsar el crecimiento, que el cambio de la *cultura industrial* a la *comercial* calara en la organización. Sin embargo, el banco adolecía de dos de las variables para conseguir ese cambio de estrategia: los productos necesarios y las herramientas de gestión de banca comercial.

Bankinter fue capaz de convertir esa desventaja en lo que, a partir de ese momento, fue su principal valor: unos productos financieros diferenciales y siempre a la última de lo que demandaba el cliente y unas herramientas de gestión apoyadas en la mejor tecnología.

Uno de los primeros ejemplos de esa estrategia tuvo lugar en 1987, con la liberalización en la remuneración de los depósitos. Bankinter fue la primera entidad en lanzar una cuenta de alta rentabilidad, el *Depósito especial*, con el que dobló su balance en dos años, momento a partir del cual, y tras la llegada de estrategias similares de algunos competidores, el banco decidió cambiar de táctica.

En 1992 Bankinter fue igualmente pionero en el lanzamiento de los *fondos de inversión*, aprovechando asimismo un cambio regulatorio, captando una enorme cuota en un breve plazo.

En 1994, y también tras un cambio en la regulación de los créditos hipotecarios, Bankinter impulsó decididamente la comercialización de este producto. En poco tiempo, la *hipoteca* pasó de ser un producto casi inexistente a una de las referencias de la entidad, logrando multiplicar su balance por tres en siete años y convirtiéndose en uno de los bancos más activos del mercado. Desde entonces, Bankinter ha seguido innovando y generando un producto hipotecario de calidad y a la medida de las necesidades del cliente.

Este fue el caso, por ejemplo, de la *Hipoteca Sin más*, en julio de 2011, la primera del mercado con la única garantía de la vivienda, es decir, asumiendo la *dación en pago* sin añadir mayores costes ni comisiones y

dando respuesta a una reclamación social mayoritaria en aquellos momentos de crisis económica, financiera e inmobiliaria.

O el caso, más reciente, en 2023, de la *Hipoteca Dual*, que conjuga en un solo producto las ventajas de la hipoteca fija y de la variable y en el que, a diferencia de una hipoteca mixta, los dos tipos de interés conviven a lo largo de la vida del préstamo.

En el ámbito de la inversión es destacable el lanzamiento en 1999 del *Bróker Bankinter*, el primero que surgió a través de internet y que, poco después, tuvo también su traslación al móvil; o ejemplos más recientes como *Bankinter Roboadvisor*, antes Popcoin, el primer gestor digital lanzado por un banco en España en 2018; o en 2021, *Capital Advisor*, el primer asesor de inversiones 100% digital del mercado español.

Sin olvidar la *Inversión alternativa*, un negocio que la entidad opera a través de Bankinter Investment desde 2016 y que se ha convertido en el principal referente en el mercado ibérico, con una cartera de activos bajo gestión de 8.000 millones de euros.

En definitiva, ejemplos todos ellos de cómo el banco ha sabido anticiparse al mercado y a las necesidades de los clientes, buscar nuevos nichos de negocio, aprovechar cambios regulatorios o surgimiento de nuevas tecnologías, para ir incrementando cuota de mercado con un crecimiento rentable del negocio.

2.2. Innovación en canales de relación

Jaime Botín (presidente de Bankinter entre 1986-2002): Queremos ser el banco que transforme los procesos de distribución de productos y servicios financieros, convirtiéndonos, como ya lo hemos sido en otras ocasiones, en el ejemplo a seguir por el resto de la industria bancaria. Si somos capaces de conseguir este propósito, Bankinter podrá convertirse en uno de los grandes bancos europeos, no solo por su tamaño sino por sus resultados y la creación de valor para sus accionistas (4).

Como he expuesto anteriormente, a comienzos de la década de 1970, Bankinter contaba únicamente con dos oficinas, en Madrid y Barcelona, y en ocasiones como el de la comercialización de los bonos de caja

en aquellos años, que ofrecían una rentabilidad neta del 5,75% anual, se llevó a cabo a través de la red de Banco Santander.

Por esa época, España contaba con aproximadamente 18.000 oficinas bancarias propiedad de los más de cien bancos que operaban en nuestro país en un entorno de fuerte competencia, donde las grandes entidades acaparaban una parte importante del pastel.

Escalar puestos en ese ranking y aumentar cuota de mercado con la velocidad que ambicionaba Bankinter hubiera sido enormemente costoso y prolongado desde una estrategia pura de expansión de la red. Aunque Bankinter hizo un esfuerzo a ese respecto y en 1984 ya contaba con 140 oficinas, lo cual era un salto importante, seguía siendo una gota de agua en un océano de más de 32.000 oficinas bancarias que existían ese año en todo el territorio nacional.

Hacerse un hueco en ese brutal entramado comercial de dura competencia hubiera sido imposible utilizando unas armas o una estrategia similar de expansión.

Por ello, Bankinter tuvo claro que, al igual que en la estrategia de productos, ser diferente también en la estrategia de relación y de distribución era una cuestión crítica. Y los canales a distancia fueron la llave para alcanzar ese objetivo.

2.2.1. Banca Telefónica

En este sentido, la *Banca Telefónica* fue uno de los primeros puntales en los que se sustentó esa estrategia. Uno de los secretos de su éxito es que no se ideó como un mero servicio de atención al cliente, como los que ya empezaban a proliferar en otros negocios y/o sectores, sino como un verdadero canal de distribución para los productos de Bankinter. Así, solo un año después de su nacimiento, que fue en 1992, ya copaba el 58% del total de las transferencias realizadas entre particulares y el 28% de las órdenes de bolsa tramitadas a través del banco. Un hito indudable fue el lanzamiento en 1993 del *Depósito Telefónico*, que permitió captar cuantiosos fondos y miles de clientes de zonas geográficas donde la entidad no tenía oficinas, a cambio de una interesante rentabilidad.

2.2.2. Llegada de internet

Pero la verdadera implosión de la multicanalidad a favor del crecimiento y la expansión del banco tuvo lugar con la llegada de internet. Así, en 1996 fue capaz de habilitar un espacio web desde el que ofrecer información sobre productos y servicios del banco a cualquier persona, en cualquier lugar y a cualquier hora.

Un año después, los clientes podían acceder a sus posiciones en el banco en tiempo real a través de internet, así como realizar operaciones financieras con sus cuentas, incluida la compraventa *online* de valores en bolsa. En 1999 ya se canalizaban a través de internet más del 15% del total de las transacciones del banco y más del 35% de las operaciones.

Al año siguiente, Bankinter lanzó el primer comparador de productos financieros a través de internet, que analizaba de forma actualizada las diferentes ofertas existentes en el mercado; así como el primer agregador financiero que permitía integrar y visualizar desde la web de Bankinter, todas las cuentas que el cliente tuviera en otras entidades. Dos claros ejemplos de innovación en los que Bankinter se adelantó al mercado y a partir de cuyas ideas se han generado décadas después negocios muy rentables.

2.2.3. Banca móvil

El nacimiento de la movilidad abrió un abanico inmenso de posibilidades. No solo permitía realizar transacciones financieras *online* en tiempo real, sino que ello suponía la máxima ubicuidad al poder disponer de un banco en el bolsillo de cada cliente.

La primera experiencia en este ámbito data del año 2000, cuando se puso en marcha un sistema de alertas que informaban al cliente de determinadas operaciones financieras, por ejemplo, los pagos efectuados con su tarjeta.

El siguiente paso, en 2003, fue permitir que se pudieran realizar sencillas operaciones con SMS, contestando de una forma binaria a la propuesta que remitía Bankinter.

La comercialización en 2004 de los teléfonos con conexión a internet permitió habilitar otro proyecto en el que el banco venía trabajando: el primer bróker *online* en el móvil.

Todas estas experiencias culminaron en 2005 con una iniciativa pionera en el mundo: el lanzamiento del *Banco en el móvil*, que ya entonces permitía al cliente consultar su extracto integral y realizar diversas operaciones de forma más sencilla que desde un ordenador. Solo tres años después, un 5% del total de las transacciones se efectuaban a través del *Banco en el móvil* y 160.000 clientes habían recurrido a alguna de sus aplicaciones.

2.3. Innovación en redes de clientes

Más allá de los canales de distribución, a través de los cuales los clientes operan e interactúan con el banco, especialmente los canales a distancia, en todos los cuales Bankinter fue pionero en su creación, la entidad apostó paralelamente por nuevas redes de captación y ubicación de sus clientes: novedosas estructuras internas que organizan la actividad comercial y operativa.

Así, superando las capacidades de la tradicional red de oficinas, con la que Bankinter no podía competir contra los grandes gigantes del mercado, la entidad decidió impulsar el crecimiento mediante un novedoso modelo colaborativo de *redes con socios*, que nace de una visión clara: construir una banca diferenciada, innovadora y eficiente basada en la colaboración y la especialización, mucho más personalizada y cercana al cliente.

Un sistema soportado en tres premisas fundamentales: Innovación estructural, buscando modelos de relación más ágiles y personalizados; Eficiencia operativa, para reducir costes fijos y aumentar la capilaridad comercial; y cómo no, de nuevo, Diferenciación competitiva, siendo pioneros en la implantación de este modelo, lo que refuerza su carácter exclusivo.

Este modelo de *redes con socios*, que ha permitido al banco impulsar su crecimiento, llegar a clientes selectos y tener presencia en múltiples rincones de la geografía nacional donde no alcanzaba la red de oficinas, se articula a través de la *Red de Agentes* y de la *Banca Partner*.

2.3.1. Red de Agentes

La creación de la Red de Agentes de Bankinter en 1992 es, sin duda, uno de los hitos más innovadores que ha tenido lugar a lo largo de nuestros 60 años de historia.

Esta Red nació como una apuesta estratégica de Bankinter para potenciar su crecimiento desde un modelo basado en la asociación y la compartición de márgenes entre el banco y sus socios, profesionales cualificados ligados al mundo financiero y del asesoramiento. Como en tantas otras cosas, Bankinter fue también pionero en un modelo de negocio que nos permitió tener presencia en zonas geográficas a las que no alcanzaba nuestra red y, sobre todo, captar clientes de un determinado perfil y con unas necesidades a las que pocas entidades como Bankinter estábamos en disposición de satisfacer.

Y es que la creación de esa Red hubiera sido imposible sin el paralelo surgimiento de los canales operativos a distancia del banco y el bagaje tecnológico global en el que todo ello se apoyaba. Estoy hablando de nuestra banca electrónica, y sobre todo, de la implantación de banca telefónica e internet, así como de la extranet de agentes. Estas capacidades, de las que adolecían otras entidades, incrementó aún más la propuesta de valor de la Red de Agentes y dotó a sus clientes de capacidad para operar y acceder a sus cuentas de forma autónoma y sin necesidad de desplazarse a una oficina.

Pronto tuvimos claro que la mayor aportación de valor de nuestra Red de Agentes debía provenir del negocio de clientes de altos patrimonios, pues ellos son los que, en mayor medida, pueden aprovechar todo el valor que atesora el potencial asesor, la cercanía, el conocimiento y el alto grado de confianza proporcionado por nuestros socios.

La Red de Agentes, focalizada hoy en esa tipología de clientes de altos patrimonios, está compuesta por unos 350 profesionales que gestionan un balance de más de 23.000 millones de euros y supone hoy un puntal decisivo en nuestro negocio de Banca Patrimonial y, en consecuencia, también para el banco.

2.3.2. *Banca Partner*

Por aquellos mismos años, Bankinter puso en marcha otro original y diferencial modelo de hacer banca basado en la colaboración entre nuestra entidad y un cliente empresa, a través del cual acercábamos productos y servicios financieros a medida a sus empleados y directivos mediante la creación de oficinas virtuales. Estas oficinas

son centros contables con las mismas características, a efectos del Banco de España, que cualquier sucursal bancaria, pero obviamente sin la estructura física de estas.

Esta red fue denominada en su origen *Banca Virtual*, pues era precisamente ese concepto de *virtualidad* –entendido como exento de la presencia física que conllevaba por aquel entonces la actividad bancaria–, lo que le otorgaba gran valor al modelo. El otro valor añadido que incorporaba es el de ser capaz de desplegar puentes de entendimiento y de negocio entre el banco y la empresa más allá de lo puramente financiero y por los que ambas partes podían obtener un beneficio a múltiples niveles.

Este modelo, hoy plenamente consolidado bajo el nombre de *Banca Partner*, permite a los empleados de las empresas asociadas acceder a financiación, inversión y ahorro con ventajas exclusivas. Además, Bankinter comparte con ellos parte de los beneficios generados por su actividad financiera (28 millones de euros distribuidos en 2024), que se abonan anualmente en sus cuentas personales de forma transparente y personalizada.

La idea, que como muchas otras fue pionera en España y no ha sido replicada por otros competidores, ha evolucionado hasta incluir hoy cerca de 280 empresas socias y más de 48.000 clientes, con una cartera crediticia que supera los 3.300 millones de euros y un volumen de ahorro e inversión que alcanza los 14.200 millones de euros.

En definitiva, el banco que es Bankinter en 2025 no se entendería sin la creación progresiva de una serie de canales y redes alternativos a la tradicional red de oficinas que han permitido al banco expandir su actividad por toda la geografía española y alcanzar a múltiples segmentos de clientes con una velocidad y una eficiencia que hubieran sido imposibles de otra manera, acostumbrando además a los clientes, de una forma natural y paulatina, a la utilización de cuantas tecnologías iban surgiendo, sin saltos bruscos que generen distorsiones y que hubieran dificultado su adaptación.

2.4. *La innovación tecnológica*

Jaime Botín (fundador de Bankinter y presidente entre 1986 y 2002): Bankinter ha desarrollado tecnologías de gestión integrada que nos deben permitir aprovechar, con

ventaja sobre nuestros competidores, el nuevo entorno de comunicaciones e información, de manera que en los próximos tiempos nos convirtamos en el auténtico banco del siglo XXI que muchos, supongo, querrán ser pero que muy pocos podrán, con realismo, optar a ser. Y aquí debo decir que aquel que lo consiga, rompiendo con los moldes tradicionales y consolidando una nueva y más eficiente manera de hacer banca, dejará pronto atrás a los demás (5).

En los últimos treinta años, el sector bancario ha vivido una revolución silenciosa pero profunda, impulsada por la inversión constante en tecnología. Desde la informatización de procesos en los años noventa, hasta la actual migración a la nube, los bancos han apostado por la innovación como vía para mejorar su eficiencia, adaptarse a los cambios regulatorios y ofrecer una experiencia más personalizada a sus clientes.

Las inversiones tecnológicas no son simplemente una ventaja competitiva en el sector bancario; son una necesidad imperativa para adaptarse al cambio y asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La llegada de internet marcó el primer gran hito, obligando a las entidades a replicar sus servicios en el entorno digital. Le siguió la explosión del uso de dispositivos móviles, que transformó la relación con los clientes y dio paso a una banca más ágil y cercana, ámbitos en los que Bankinter, como hemos visto en apartados anteriores, ha sido un claro ejemplo de anticipación.

En la última década, la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, el *big data* y el *blockchain* han redefinido la operativa bancaria, permitiendo automatizar procesos, anticipar necesidades y gestionar riesgos con mayor precisión.

Bankinter ha sido pionero en el estudio y la aplicación de cuantas innovaciones tecnológicas han ido surgiendo y resultaran interesantes, poniéndolas a disposición de los clientes, de la eficiencia y la mejora operativa, sin saltos antinaturales que dificultaran su adopción por parte de todos.

La inversión tecnológica ha sido clave para el desarrollo de nuevos modelos de negocio en Bankinter, tanto en la habilitación de los nuevos canales de relación antes comentados, que requirieron una inversión significativa en infraestructura, desarrollo de software, formación y

adaptación de procesos, hasta la implantación de los nuevos servicios como los *roboadvisors* o plataformas de inversión 100% digitales como Capital Advisor, o su transformación mediante IA y analítica avanzada junto a Google Cloud.

Esta transformación no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que ha sentado las bases para una banca más inteligente, segura y centrada en el cliente.

En definitiva, la tecnología en Bankinter no ha sido solo un área de soporte sino más bien un motor estratégico de crecimiento. Su impacto se refleja en todos los ámbitos: desde la eficiencia interna o la rentabilidad del banco, hasta la fidelización del cliente, pasando por la capacidad de adaptación ante escenarios económicos complejos.

2.5. Innovación en la gestión de personas

El carácter diferencial de Bankinter no hubiera sido posible sin una gestión, también diferencial, de su actividad de gestión de personas, que parte de la premisa de que el capital humano, las personas que forman parte del banco, son el principal activo de la compañía.

Esta estrategia innovadora y diferencial, plasmada en múltiples iniciativas aplicadas en la entidad desde hace décadas, ha configurado una plantilla con una estructura, unas capacidades, unas formas de trabajar, de afrontar y de entender el negocio, una cohesión interna, una identificación con la marca y una alineación con la misión, la visión y los valores de la entidad que es claramente distinta a la del resto de entidades bancarias.

Empezando por el equilibrio entre el porcentaje de hombres y mujeres dentro de la plantilla, que se mantiene desde hace décadas en el 50%, y que asciende a una presencia de consejeras del 63%, siempre por encima de todas las recomendaciones de buen gobierno. Y continuando por la estrategia formativa y una gestión del talento que son palanca de crecimiento de la compañía y de sus profesionales; una rotación interna que permite una mayor flexibilidad organizativa, que ofrece a los profesionales una visión global del negocio y propicia la meritocracia y la promoción; una comunicación interna que apuesta por la transparencia, la información compartida y la transmisión del conocimiento; o muchas otras iniciativas que fomentan la motivación, que sirven para

retener y atraer talento y que, en definitiva, constituyen una fuerza muy poderosa para la entidad.

3. La omnicanalidad

En un artículo, como este, sobre el carácter diferencial de Bankinter como ventaja estratégica competitiva, no podía faltar un apartado sobre la omnicanalidad, que es sin duda el modelo estratégico que mejor define y ha definido la trayectoria y la forma de hacer del banco en los últimos treinta y cinco años.

Ser omnicanal no es simplemente estar presente en múltiples canales. Es integrar todos ellos –presencial, telefónico, digital, móvil...– de forma que el cliente pueda iniciar una operación en uno y continuarla o terminarla en otro. Es ofrecer una experiencia coherente, contextual y personalizada, independientemente del punto de contacto. Esta estrategia, centrada en el cliente, facilita que cada interacción, sin importar el canal elegido, se construya y apoye sobre las anteriores, generando una relación más profunda y continua entre los clientes y el banco. La clave está en la integración de datos en tiempo real y en la coordinación entre canales, lo que permite ofrecer una experiencia personalizada, eficiente y sin fricciones.

Considero una vez más que Bankinter ha sido pionero y claramente diferencial en la implantación de esta estrategia, que se remonta al lanzamiento de nuestra banca telefónica y que continúa hasta la actual integración de la inteligencia artificial generativa en todos los procesos clave, y sin excluir en ningún momento la cercanía humana de la actividad presencial.

La omnicanalidad no es simplemente una cuestión de tecnología, sino de visión estratégica centrada en el cliente. Implica rediseñar procesos, capacitar equipos, adaptar infraestructuras y, sobre todo, entender que cada punto de contacto es una oportunidad para fortalecer la relación con el cliente.

En este sentido, Bankinter ha entendido que la omnicanalidad no es un destino, sino un camino continuo de evolución. Su apuesta por integrar canales físicos y digitales, combinando cercanía humana con eficiencia tecnológica, ha permitido construir una propuesta de valor diferencial, adaptada a las nuevas formas de consumir servicios financieros.

Así, en un entorno donde la experiencia del usuario es tan importante como la rentabilidad, Bankinter ha entendido que ofrecer una interacción fluida, coherente y personalizada en todos los canales es clave para fidelizar, crecer y diferenciarse.

En las siguientes secciones, exploraremos cómo esta apuesta ha transformado la relación con los clientes, optimizado los procesos internos y consolidado una propuesta de valor diferencial en el sector bancario.

3.1. Beneficios de la omnicanalidad

La implementación de una estrategia omnicanal no solo ha transformado la forma en que Bankinter se relaciona con sus clientes, sino que ha generado beneficios tangibles en múltiples dimensiones del negocio.

3.1.1. Mejora de la experiencia del cliente

Gracias a esta integración los clientes pueden interactuar con el banco de forma continua, sin interrupciones ni repeticiones innecesarias, lo que se traduce en una mayor comodidad y autonomía en la operativa. Ha propiciado también una reducción de tiempos de espera y resolución más ágil de las consultas, así como una sensación de cercanía en lo que se refiere al cliente y de mayor conocimiento de este por parte del banco, al reconocer su historial y preferencias.

3.1.2. Optimización de recursos operativos

La redistribución de tareas entre los diferentes canales ha permitido a Bankinter mejorar su eficiencia operativa, contribuyendo a una mejor utilización del talento interno y a una mayor rentabilidad por cliente atendido.

Así, las operaciones de bajo valor añadido –como consultas de saldos, transferencias o gestiones administrativas–, o la operativa de inversión más habitual (bolsa, suscripción/reembolso de fondos, etc.) se canalizan hacia las plataformas digitales en un formato de autoconsumo, liberando al personal de la red de oficinas para centrarse en otro tipo de actividades como el asesoramiento financiero personalizado, la comercialización

de productos complejos o la captación y fidelización de clientes de alto valor.

3.1.3. *Mayor éxito comercial*

La omnicanalidad nos ha permitido mejorar la vinculación comercial de los clientes y las tasas de conversión. Por ejemplo: ofreciendo productos y servicios en el momento y canal adecuados y acotando mejor el target de las campañas comerciales. Además, al sentirse comprendido y percibir una mejor calidad de servicio, el cliente tiende a ampliar su relación con el banco, incrementando su nivel de vinculación.

3.1.4. *Capacidad de adaptación*

La estrategia omnicanal ha dotado a Bankinter de una mayor resiliencia y flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes. Un ejemplo claro fue la *pandemia del covid*, donde imperó, tanto para clientes como para empleados, la exigencia de operar en remoto, lo cual fue posible gracias a la experiencia adquirida por unos clientes tradicionalmente habituados al uso de la banca digital, como a unos sistemas robustos y muy rodados que fueron capaces de soportar, de un día para otro, el notable y prolongado incremento tanto de la operativa *online* de los clientes como del trabajo en remoto de la práctica totalidad de la plantilla, sin apenas incidencias y sin deterioro de la calidad de servicio.

Por aportar unos datos que escenifican las ventajas de esa capacidad de *trasvase* entre canales que se consigue gracias a una sólida implantación de la omnicanalidad cabe señalar que Bankinter fue capaz, en las primeras semanas del confinamiento, de mantener su actividad comercial gracias a la operativa *online* pese a haber cerrado el 50% de nuestra red física. Solo en el primer mes del confinamiento, el uso de la app se incrementó en un 300%, creció un 70% el número de usuarios del *online* y la captación digital de clientes aumentó un 21% hasta suponer un 92% del total.

3.1.5. *Mejora de la imagen de marca*

La omnicanalidad ha sido clave para Bankinter para diferenciarse en un mercado altamente competitivo,

para obtener un reconocimiento de los clientes por la coherencia y calidad de la propuesta de valor y para posicionar al banco como un referente sólido en sus capacidades globales de relación, tanto las digitales como las presenciales, motivos todos ellos que han servido para mejorar la imagen de marca de la entidad en España y otros países en los que hemos crecido (*Portugal, Luxemburgo e Irlanda*).

Como resumen, la consolidación en el tiempo de una estrategia omnicanalidad nos ha permitido: responder con agilidad a cambios regulatorios, tecnológicos o situacionales, como los comentados, adaptarse a nuevas demandas del cliente sin necesidad de rediseños estructurales y escalar servicios y procesos de forma eficiente.

3.2. *Una omnicanalidad en constante evolución*

La estrategia omnicanal de Bankinter no es un punto estático al que se accede y en el que se permanece para desarrollar alrededor suyo una estrategia, sino una estación de partida desde la que evolucionar para seguir ofreciendo al cliente una experiencia mejor, más personalizada y eficiente.

Dentro de esa estrategia deberemos seguir trabajando para ofrecer experiencias aún más personalizadas, capaces de anticipar necesidades y de adaptar en tiempo real nuestra cartera de productos y servicios.

Debemos ser también capaces de integrar, igual que se ha venido haciendo hasta ahora, los nuevos canales y redes que vayan surgiendo, sin limitarse a gestionar los tradicionales: WhatsApp, asistentes de voz, chatbots avanzados, etc.

Y, por supuesto, conseguir medir la eficacia de los diferentes canales de contacto (para cada producto, cliente y acción comercial), así como reforzar la ciberseguridad en todos los puntos de contacto, manteniendo la confianza como eje central de la relación.

4. El punto de inflexión de la IA

No quisiera terminar este artículo sin dedicarle un último apartado a la que considero una tecnología claramente disruptiva en todos los aspectos, por supuesto

también en el financiero, como es la inteligencia artificial, que está llamada a transformar la forma en que desarrollamos nuestra actividad y que, en ese sentido, puede ser un eslabón más para seguir ampliando y perfeccionando ese círculo virtuoso que estamos componiendo en nuestra estrategia omnicanal y en nuestra dinámica de diferenciación.

En Bankinter, la IA no es una moda sino una apuesta estructural, como anteriormente lo fueron otras tendencias y otras tecnologías igualmente disruptivas.

Llevamos años utilizando herramientas ligadas a la IA aplicadas tanto a la experiencia de cliente, como en procesos internos en los que se demuestra su ahorro de tiempo. Es un foco estratégico que nos está permitiendo mejorar la productividad, agilizar procesos operativos y comerciales, reforzar la relación con los clientes y, por qué no, crear también nuevos modelos de negocio.

Nuestra manera de afrontar la estrategia en la IA y de aprovechar las oportunidades que propicia sigue dos premisas fundamentales que han caracterizado siempre la forma de actuar de Bankinter.

La primera: *ser muy selectivos en nuestras inversiones* y no dejarnos llevar por la euforia ni por la moda. Seguiremos incorporando herramientas de IA, pero siempre priorizando el retorno de la inversión en términos de eficiencia y de mejora del servicio al cliente. La IA está suponiendo una revolución, pero es precisamente en esta fase de eclosión cuando hay que imprimir más racionalidad en su integración.

Y la segunda tiene que ver con *lo ético*. Es esencial que apliquemos todos estos avances con un enfoque ético, estableciendo políticas y controles que aseguren no solo el cumplimiento de la legalidad, sino que preserven los principios éticos sobre los que se sustenta nuestra cultura: aplicando máxima responsabilidad, poniendo el foco en las personas y respetando los derechos de nuestros clientes, accionistas y empleados.

No quisiera terminar este punto sin alertar sobre la necesidad de encontrar un equilibrio en la hiperregulación. Europa corre el riesgo de quedarse atrás en la carrera global por la inteligencia artificial si no encuentra un equilibrio más ágil entre regulación y desarrollo. Mientras Estados Unidos avanza con marcos más

flexibles que favorecen la innovación, aquí enfrentamos normativas que, aunque bienintencionadas, pueden frenar el ritmo de adopción tecnológica y limitar nuestra competitividad.

4.1. *Frentes de actuación en IA*

En la parte de la IA generativa, somos uno de los bancos más activos dentro del sector. Siempre, por supuesto, tomando la IA como medio para alcanzar nuestros objetivos de negocio, eficiencia de procesos y calidad de servicio al cliente externo e interno, y no como un fin en sí mismo (innovación pragmática, como me refería al comienzo del artículo). En ese sentido, destacaría cuatro frentes en los que estamos trabajando en el banco.

4.1.1. *Productividad de los empleados*

Hemos desarrollado *chatbots* y herramientas con el objetivo de que los empleados tengan medios para hacer con mayor facilidad y rapidez ciertas tareas del día a día que ocupan una parte muy importante de su tiempo. Asimismo, nos estamos volcando en dar una formación continua a los empleados enfocada al pragmatismo y a la puesta en marcha de proyectos concretos.

4.1.2. *Optimización de procesos*

Trabajamos con el objetivo de que estos procesos sean más ágiles y eficientes. Un ejemplo es el tratamiento de documentos, correos y generación de informes específicos para riesgos, así como informes de uso comercial para banca de empresas.

4.1.3. *Transformación de la relación con clientes*

Con la IA generativa buscamos también facilitar la interacción del cliente con el banco proporcionando nuevas formas de comunicación o visualización de información. Una muestra es la aplicación del lenguaje natural en la gestión de los recibos desde la web de clientes particulares o la información enriquecida en el buscador de fondos para dotar al cliente de la mayor agilidad y facilidad a la hora de relacionarse con el banco.

4.1.4. Ingeniería de software

Con el fin de acelerar algunas fases del desarrollo de programas de software, hemos habilitado herramientas específicas de productividad para los programadores para conseguir reducir los tiempos de ingeniería de software.

5. A modo de conclusión

En las anteriores líneas hemos leído cómo la diferenciación, la innovación y la anticipación han marcado el devenir de Bankinter a lo largo de sus sesenta años de historia.

Hemos visto que Bankinter es un banco diferente al resto y con una marcada personalidad, que nos la da el hecho de habernos mantenido como una entidad independiente, que no es la suma de entidades con desiguales formas de ser y de entender el negocio.

La diferenciación y la independencia han sido nuestra manera de competir en un sector donde existían entidades mucho más grandes que la nuestra, con mayores redes de oficinas y de empleados y, por tanto, con mucho mayor músculo comercial. La tecnología, la innovación, la capacidad para hacer las cosas antes y mejor que los demás, sorprendiendo a nuestros clientes y estando por encima de sus expectativas, siempre han sido fórmulas en las que nos hemos apoyado para hacer crecer nuestro negocio.

Y sin olvidar, por supuesto, a nuestros profesionales, sin cuyo compromiso en el proyecto colectivo nada de esto hubiera sido posible. Una plantilla que tiene al cliente en el centro de todo lo que hace y que es capaz de trabajar en equipo con rigor, pero también con generosidad y empatía, cuestiones todas ellas que suman al carácter diferencial de Bankinter.

Los valores del banco: Agilidad, Entusiasmo, Integridad y Originalidad, definen nuestro estilo y nuestra forma de actuar. Unos valores que los empleados comparten en una visión muy alineada con la dirección y con nuestros accionistas de referencia, los cuales siempre han creído y confiado en este proyecto con una mirada puesta a largo plazo.

Esa mirada a largo plazo, que busca un crecimiento rentable a partir del negocio recurrente, con inversiones muy selectivas y eficientes, es también una señal de identidad que tengo intención de mantener y que hará de Bankinter en un futuro si no el banco más grande sí el banco mejor y el más admirado.

NOTAS

- (1) 1965-2015. *Un repaso a nuestra historia*. Bankinter 2015.
- (2) 1965-2015. *Un repaso a nuestra historia*. Bankinter 2015.
- (3) *Discurso ante la Junta de Accionistas de 1999*.
- (4) *Discurso ante la Junta de Accionistas de 1999*.
- (5) *Discurso ante la Junta de Accionistas de 1995*.

LA BANCA QUE IMPULSA EL FUTURO DE LAS PYMES

José Manuel Candela

Director general adjunto y director territorial centro. Banco Sabadell

RESUMEN

La banca española afronta un punto de inflexión: digitalización, transición ecológica y competencia no bancaria obligan a redefinir su relación con las pymes, columna vertebral de la economía. El banco ya no puede ser solo intermediario; debe actuar como socio estratégico y de confianza, con conocimiento sectorial y cercanía humana. El caso de Banco Sabadell ilustra este enfoque: especialización, procesos digitales, red territorial o alianzas *fintech*. La colaboración público-privada (ICO, fondos europeos) y la ética del dato refuerzan la confianza. Para 2030, el valor diferencial estará en el acompañamiento, la analítica útil y la formación que impulsen escalado e internacionalización. Reputación, coherencia y talento serán los motores de una banca que construye futuro con las pymes.

PALABRAS CLAVE

Banca española, Pymes, Banco Sabadell, Digitalización, Sostenibilidad, Financiación verde, Especialización sectorial, Experiencia cliente, Comercio exterior, ICO, Fondos europeos, Colaboración público-privada, *Fintech*, Analítica de datos; Ética y ciberseguridad, Educación financiera, Internacionalización, Reputación, 2030.

ABSTRACT

Spanish banking is facing a turning point: digitization, the green transition, and non-bank competitors require a new, deeper partnership with SMEs—the backbone of the economy. Banks can no longer be an intermediary and must move from lenders to strategic and trusted partner with sector expertise and human proximity. Banco Sabadell exemplifies this model: specialization, streamlined digital processes, strong local presence, a sophisticated financing toolkit (leasing, guarantees, trade finance, green lending...), and fintech partnerships. Public-private collaboration (ICO schemes, EU funds) and data ethics strengthen trust. By 2030, differentiation will come from genuine accompaniment, actionable analytics, and training that enable scaling and internationalization. Reputation, coherence, and talent will power a banking proposition that helps SMEs grow—and, with them, the country's resilience.

KEY WORDS

Spanish banking, SMEs, Banco Sabadell, Digitization, Sustainability, Green finance, Sector specialization, Customer experience, Trade finance, ICO guarantees, EU funds, Public-private collaboration, Fintech, Data analytics, Ethics and cybersecurity, Financial education, Internationalization, Reputation, Business scaling, 2030.

1. Un momento decisivo para la banca y la pyme

La banca española atraviesa un momento decisivo. Tras más de una década marcada por los efectos de la crisis financiera, por un entorno de tipos de interés extraordinariamente bajos y por un proceso de consolidación que ha reducido de manera drástica el número de entidades, el sector se enfrenta a un nuevo escenario en el que confluyen transformaciones profundas.

La digitalización acelerada, la transición ecológica y la competencia creciente de actores no bancarios —*fintech*, *bigtech* o fondos alternativos— configuran un paisaje donde la banca debe redefinir su papel. En esa redefinición, la relación con las pequeñas y medianas empresas aparece como un eje ineludible: la pyme no

es solo cliente, es la columna vertebral de la economía española, y su futuro está íntimamente ligado al del sistema financiero.

España es, esencialmente, un país de pymes. Representan más del 99% del tejido empresarial y concentran alrededor de dos tercios del empleo privado. Su capilaridad territorial garantiza actividad en cada región, en cada ciudad mediana y en cada barrio de las grandes ciudades. Esa presencia atomizada les otorga una capacidad única de adaptación a la demanda, pero al mismo tiempo limita su acceso a economías de escala, a innovación tecnológica y a fuentes diversificadas de financiación. En comparación con otras economías europeas, la empresa española media es más pequeña, depende en mayor medida de la financiación bancaria

y afronta mayores dificultades para internacionalizarse. Esta estructura condiciona de manera directa la productividad del país y, por tanto, su competitividad a largo plazo.

2. De intermediario a socio estratégico

En este contexto, el papel de la banca no puede limitarse a ser un mero intermediario que transforma depósitos en crédito. La pyme necesita un socio financiero que comprenda sus ciclos de caja, que entienda los riesgos de su sector, que pueda anticipar tensiones y que le ofrezca instrumentos adecuados para cada fase de crecimiento. Se trata de una relación de acompañamiento y de confianza, donde el banco se convierte en asesor, en facilitador y en aliado estratégico. Y aquí, Banco Sabadell constituye un ejemplo singular: desde su fundación en 1881 por un grupo de comerciantes textiles catalanes, la entidad nació con la vocación de servir al tejido empresarial. Esa impronta ha pervivido durante más de 140 años y hoy sigue siendo uno de los rasgos distintivos de su estrategia. No se trata de un lema de marketing, sino de una orientación estructural: la mitad de su cartera crediticia está vinculada a pymes y empresas, lo que lo sitúa como una de las entidades con mayor especialización en este segmento.

Comprender para financiar mejor es la primera clave. No todas las pymes son iguales, ni en tamaño, ni en riesgos, ni en necesidades. Una bodega familiar del Penedès, una empresa de software en Málaga, una empresa de servicios de Madrid, un taller de componentes de automoción en Valladolid o una cooperativa agroalimentaria en Murcia presentan realidades radicalmente distintas. Para un banco, tratarlas con plantillas estandarizadas conduce a errores de evaluación y a frustración en la relación comercial.

La especialización sectorial se convierte en condición imprescindible: disponer de equipos formados en las dinámicas de cada cadena de valor, en los márgenes habituales de cada actividad, en los plazos de retorno y en las dependencias críticas. Banco Sabadell, consciente de ello, ha desarrollado unidades específicas con conocimiento profundo de determinados sectores estratégicos —industria, turismo, agricultura, servicios tecnológicos— y ha invertido en metodologías de análisis que

incorporan variables propias de cada ámbito productivo. Este enfoque permite afinar el riesgo, pero sobre todo aporta valor a la empresa: el gestor no se limita a tramitar un crédito, sino que puede opinar, orientar y detectar oportunidades.

3. La experiencia cliente como prioridad

El foco en el cliente pyme va más allá de un eslogan. Significa reorganizar la oferta en torno a problemas reales y no en función de productos estandarizados. Una pyme necesita financiar su circulante, renovar maquinaria, protegerse frente a la volatilidad de divisas o digitalizar su facturación, y espera que su banco se lo facilite de manera ágil y clara. Aquí emerge una de las grandes tensiones históricas: la fricción documental y los plazos de respuesta. Para una empresa pequeña, cada día cuenta: un retraso en la concesión de un crédito puede significar la pérdida de un pedido, la imposibilidad de aprovechar una oportunidad de inversión o incluso una crisis de liquidez. La digitalización bancaria tiene, por tanto, un sentido concreto: reducir esa fricción. Banco Sabadell ha avanzado en procesos de decisión de crédito más ágiles, como la incorporación de la herramienta *Transact SM* de Experian, que permite integrar varias fases del flujo de evaluación de solicitudes. Además, su línea de préstamos *online* y su marca *Sabadell Digital* reflejan un compromiso claro con la digitalización del servicio y la automatización. Todo ello se traduce en tiempo liberado para la empresa, que puede dedicarlo a lo esencial: producir, vender, innovar.

Ahora bien, la digitalización no puede ser sinónimo de distancia. La reducción de oficinas y la automatización han generado en parte de la sociedad la percepción de una banca fría, distante, más interesada en la eficiencia que en la relación. Para la pyme, sin embargo, la cercanía sigue siendo un factor clave.

El empresario necesita interlocutores estables, gestores que no cambien cada pocos meses, acompañamiento en momentos estratégicos: una ampliación de capital, una sucesión familiar, una inversión relevante o la apertura a un nuevo mercado. Desde nuestra identidad combinamos la inversión digital con una red territorial fuerte, especialmente en comunidades con

alta densidad empresarial como Cataluña, Comunidad Valenciana, Baleares o Murcia. Esa combinación le permite atender con proximidad sin renunciar a la agilidad de la tecnología. En palabras de muchos de sus clientes, lo relevante no es elegir entre oficina o aplicación, sino poder contar con ambas según la necesidad del momento.

4. Una paleta de financiación más sofisticada

La financiación de pymes en España ha estado históricamente dominada por pólizas de crédito y préstamos a medio plazo. Sin embargo, los desafíos actuales exigen una paleta más amplia y sofisticada. *Leasing* y *renting* para modernizar equipamiento, préstamos vinculados a objetivos de sostenibilidad, líneas de avales que faciliten el acceso a concursos internacionales, *factoring* y *confirming* digitales que optimicen la tesorería.

Sabadell ha desarrollado un catálogo variado en este sentido, consciente de que la diversidad de instrumentos aumenta la probabilidad de que cada empresa encuentre la fórmula adecuada.

5. La colaboración público-privada como multiplicador

A todo lo anterior se suma la necesidad de un marco regulatorio que permita conjugar prudencia financiera con apoyo a la economía real. La exigencia en capital y liquidez es comprensible tras la crisis financiera, pero debe calibrarse para no estrangular la financiación a las pymes. Aquí los instrumentos público-privados resultan fundamentales: programas de avales, titulización de carteras de préstamos a pymes, fondos europeos para digitalización y transición ecológica canalizados a través de la banca comercial. Durante la pandemia, los esquemas de avales coordinados entre el ICO y las entidades financieras demostraron su eficacia para sostener la liquidez empresarial en el momento más crítico. Banco Sabadell fue uno de los actores más activos en esta iniciativa, canalizando miles de millones de euros hacia empresas que, sin ese respaldo, habrían afrontado un cierre inminente. Esa experiencia constituye una prueba de que la colaboración público-privada, bien diseñada, multiplica el impacto y preserva el tejido productivo.

La confianza es el hilo conductor de toda esta relación. Para una pyme, confiar en su banco significa creer que no será abandonada en un momento de dificultad, que las condiciones serán transparentes y que el interlocutor estará disponible cuando más se necesite. Esa confianza no se decreta, se gana día a día con coherencia y con hechos. Banco Sabadell ha hecho de esa confianza una seña de identidad: no en vano, una parte relevante de sus clientes empresariales mantiene relación con la entidad durante décadas, incluso a través de generaciones. La fidelidad en el segmento pyme es fruto de un acompañamiento que trasciende la operación puntual y que se proyecta en el tiempo.

6. Cultura y orientación a largo plazo

La transformación de la relación entre banca y pymes no se limita a los productos financieros ni a la proximidad territorial. También pasa por una evolución cultural profunda dentro de las propias entidades. Durante décadas, la lógica dominante en muchos bancos consistía en maximizar el volumen de contratación a corto plazo, con incentivos comerciales ligados al número de operaciones cerradas o al crecimiento trimestral de determinadas carteras. Esa orientación generaba distorsiones: gestores que priorizaban la venta sobre el acompañamiento, clientes que se sentían presionados a contratar productos que no respondían a necesidades reales, equipos de riesgo enfrentados a los comerciales como si defendieran trincheras opuestas. El resultado era una relación marcada por la desconfianza, por la rotación constante de interlocutores y por una sensación de instrumentalización mutua.

Esa cultura, en gran medida, ha ido quedando atrás. La crisis financiera de 2008 actuó como un punto de inflexión. Los excesos previos mostraron que el corto plazo podía ser rentable en apariencia, pero insostenible en el tiempo. La morosidad disparada, las quiebras empresariales y el colapso reputacional del sector obligaron a repensar incentivos y estructuras. Desde entonces, entidades como Banco Sabadell han hecho un esfuerzo consciente por alinear sus métricas internas con la sostenibilidad de la relación cliente. Hoy se premia más la fidelidad, la calidad del servicio y la permanencia que el simple volumen contratado.

El gestor bancario no es solo un vendedor: es un asesor que debe entender el negocio del cliente, anticipar sus necesidades y construir una relación duradera.

7. Innovación y *fintech* como aliadas

La innovación se ha convertido en otra pieza esencial de esta transformación. Frente a la tentación de querer desarrollar internamente cada herramienta tecnológica, la banca ha descubierto el valor de las alianzas con *fintech* y *startups* especializadas. Estas aportan agilidad, creatividad y soluciones concretas que pueden integrarse en la oferta bancaria sin necesidad de reinventar la rueda. Banco Sabadell ha sido pionero en este campo con iniciativas como BStartup, un programa lanzado en 2013 para apoyar a emprendedores y jóvenes empresas tecnológicas. A través de BStartup, la entidad no solo ofrece financiación, sino también asesoramiento, acceso a redes de contactos y, en algunos casos, inversión de capital en fases iniciales. Este enfoque demuestra una visión distinta: la de un banco que no se limita a prestar, sino que se implica en el ecosistema innovador, consciente de que esas *startups* pueden convertirse en las pymes de alto crecimiento del mañana.

La colaboración con *fintech* no se reduce al apoyo a emprendedores. También implica la integración de soluciones tecnológicas en la propia operativa bancaria. Herramientas de agregación de cuentas, sistemas de *scoring* alternativo basados en datos no financieros, plataformas de pagos instantáneos o sistemas avanzados de verificación de identidad son ejemplos de cómo la banca puede mejorar su propuesta de valor a través de socios externos. Para la pyme, esto se traduce en procesos más rápidos, en acceso a información consolidada y en servicios que antes estaban reservados a grandes corporaciones. El reto, como siempre, está en evitar la fragmentación y la confusión: demasiadas aplicaciones inconexas pueden saturar al empresario. La clave está en la coherencia, en la integración y en la utilidad real.

8. Digitalización con rostro humano

La digitalización, sin embargo, no sustituye la necesidad de confianza humana. El empresario necesita saber

que, más allá de la app, hay una persona que entiende su historia y su proyecto. El equilibrio entre lo digital y lo presencial se convierte en un arte. Sabadell ha buscado ese balance manteniendo una red de oficinas en zonas empresariales y reforzando el papel del gestor como acompañante. En este modelo, el cliente puede iniciar una operación en la plataforma digital, resolver dudas por teléfono o chat, y en caso necesario reunirse cara a cara con su gestor de confianza. Esta multicanalidad coherente permite combinar eficiencia interna con proximidad emocional, un binomio especialmente valorado por las pymes.

El reto es mantener esa coherencia en un entorno donde los cierres de oficinas y la reducción de personal han sido inevitables para mejorar la eficiencia. La clave está en demostrar que la digitalización no significa abandono, sino integración. Para muchas pymes, la posibilidad de conectar su banca con su propio sistema de gestión (ERP, contabilidad, facturación) supone un salto de eficiencia. La conciliación automática, las alertas de tesorería y la capacidad de prever necesidades financieras son herramientas que aportan valor inmediato. Cuando estas funcionalidades se combinan con la cercanía de un gestor que entiende la estrategia empresarial, la experiencia del cliente alcanza un nivel superior.

9. Escalado empresarial, internacionalización y acompañamiento exterior

Uno de los puntos débiles de la economía española es el reducido número de empresas que logran crecer hasta convertirse en medianas o grandes. El escalado requiere financiación, sí, pero también estructuras de gestión más sólidas, apertura a socios estratégicos y, en muchos casos, operaciones corporativas. La banca puede acompañar ese proceso ofreciendo capital paciente, asesoramiento y contactos de valor. Sabadell, con su experiencia en operaciones empresariales, ha participado en procesos de crecimiento que van más allá del crédito, ayudando a estructurar adquisiciones o a encontrar socios adecuados.

Donde más se aprecia la necesidad de acompañamiento es en la internacionalización, que constituye otro de los grandes retos y es una pieza clave para las

empresas. En muchos casos, este acompañamiento ha marcado la diferencia entre una aventura aislada o una estrategia sostenida.

Para una pyme, dar el salto al exterior no es trivial: exportar, abrir filiales o establecer alianzas en el extranjero exige mucho más que financiación. Implica comprender normativas locales, gestionar riesgos cambiarios, garantizar cobros y establecer relaciones con proveedores y distribuidores fiables. Para muchas pymes, estas barreras resultan insalvables sin un socio financiero que conozca el terreno.

La banca puede actuar como un puente que facilite el tránsito, y en este terreno Banco Sabadell, ha desarrollado una red internacional, con oficinas propias y corresponsales en países clave, y se ha centrado en sus capacidades con productos de comercio exterior —desde financiación de exportaciones, créditos documentarios hasta coberturas de riesgo cambiario— que han permitido a numerosas pymes ampliar fronteras.

Para una pyme que se plantea vender en México o en Estados Unidos, contar con un banco que le facilite la apertura de cuentas, las garantías y los mecanismos de cobro es un factor decisivo. El ejemplo de pequeñas empresas textiles que, con apoyo de Sabadell, han consolidado ventas regulares en Latinoamérica es ilustrativo de cómo la banca puede ser catalizadora del crecimiento exterior.

Sabadell ha construido reputación en este ámbito porque su vocación empresarial original se ha proyectado en su estrategia internacional, situándolo como puente natural entre España y mercados con afinidades económicas y culturales.

10. Transición ecológica y sostenibilidad como obligación estratégica

La transición ecológica hacia un modelo productivo sostenible ya no es opcional y añade otra capa de complejidad. La regulación europea, cadenas de valor más exigentes y consumidores más conscientes, están empujando a las empresas a invertir en eficiencia energética, en reducción de emisiones, economía circular y en modelos productivos más sostenibles. Para una gran compañía, esa transformación puede abordarse

con departamentos especializados y acceso a financiación diversificada; para una pyme, supone un desafío considerable. La banca puede desempeñar aquí un papel decisivo, no solo proporcionando crédito, sino también asesorando en la identificación de inversiones con retorno y ayudando a medir los resultados.

La presión regulatoria y social obliga a las empresas a reducir emisiones, a mejorar la eficiencia energética y a adoptar prácticas más sostenibles. Para muchas pymes, este proceso se percibe como un coste añadido, cuando en realidad puede ser una inversión con retorno.

Sabadell ha lanzado líneas específicas de financiación verde, que premian al cumplimiento de objetivos de sostenibilidad, con mejores condiciones. Estas líneas están dirigidas a pymes que acrediten avances medibles en sostenibilidad —reducciones de consumo energético o emisiones—, líneas de financiación para la instalación de energías renovables o para la renovación de flotas hacia modelos eléctricos o híbridos. Se trata de una apuesta que combina negocio y propósito: la pyme ahorra costes futuros, el banco gestiona mejor el riesgo y la sociedad se beneficia de un tejido productivo más alineado con los objetivos climáticos.

Estos instrumentos no solo apoyan a la empresa en su transición, sino que la ayudan a posicionarse mejor en cadenas de valor donde la sostenibilidad se convierte en criterio de selección de proveedores. En sectores como la automoción o la distribución, no ser sostenible significa quedar fuera del mercado; el banco que ayuda a sus clientes a adaptarse está, en realidad, garantizando su supervivencia.

La clave está en evitar el *greenwashing*. La banca no puede limitarse a etiquetar como *verde* cualquier producto. Debe trabajar con métricas claras, verificables y proporcionadas al tamaño de la empresa. Sabadell ha reforzado sus sistemas de evaluación para asegurar que las financiaciones verdes cumplen criterios objetivos, lo que fortalece la credibilidad de la oferta y la confianza de las pymes que deciden embarcarse en proyectos sostenibles.

De esta forma, el banco contribuye a que la sostenibilidad no sea un eslogan vacío, sino un camino real de mejora para el tejido productivo.

11. Ética de los datos y confianza digital

La ética en el uso de datos constituye otro elemento decisivo en la construcción de confianza. Las pymes entregan a su banco información sensible sobre ventas, proveedores, clientes y flujos de caja. El uso de esos datos para generar valor añadido –anticipar necesidades, detectar tensiones, proponer eficiencias– requiere un marco de transparencia y de consentimiento claro. Desde el banco, se explica a los clientes qué información se utiliza, con qué finalidad y qué beneficio obtiene la empresa a cambio. La confianza digital se fortalece también con una ciberseguridad robusta, con protocolos de detección de fraude y con canales de comunicación inmediatos ante incidencias. En un entorno donde los ciberataques son cada vez más frecuentes, la pyme valora tanto la rapidez de respuesta como la claridad en la comunicación.

Más allá de los instrumentos concretos, lo que marca la diferencia es la visión estratégica. España arrastra una debilidad estructural: pocas empresas logran escalar y convertirse en medianas o grandes compañías con proyección internacional. Muchas pymes se mantienen en tamaños reducidos, lo que limita su productividad y su competitividad. La banca puede actuar como motor de escalado, ofreciendo capital paciente, apoyando procesos de profesionalización –consejos asesores, planificación financiera, controles internos– y acompañando operaciones de integración o de adquisiciones. Sabadell ha participado en operaciones de crecimiento inorgánico de empresas medianas, aportando tanto financiación como asesoramiento en la estructuración de la operación. Esta función de *facilitador de escala* es crucial si se quiere transformar la estructura empresarial del país.

La profesionalización de la gestión es un paso fundamental. La pyme familiar necesita evolucionar hacia estructuras más robustas que permitan crecer sin perder control. El banco, en este sentido, puede recomendar buenas prácticas, ofrecer contactos de asesores y apoyar en procesos de sucesión. La visión de largo plazo es indispensable para que las empresas sobrevivan más allá de la generación fundadora. Sabadell, en su papel de socio financiero, ha impulsado programas de apoyo a la sucesión empresarial, consciente de que

muchas compañías mueren en ese tránsito si no cuentan con acompañamiento.

12. Fondos europeos: un cauce de oportunidades

La aprobación de los fondos europeos *Next Generation* supuso un momento de euforia y, al mismo tiempo, de incertidumbre. Por primera vez, la Unión Europea ponía sobre la mesa una cantidad ingente de recursos destinados a modernizar la economía, digitalizarla y hacerla más sostenible. En España, las expectativas fueron inmediatas: desde grandes multinacionales hasta pequeñas cooperativas vieron en esos fondos la posibilidad de financiar inversiones que, de otra manera, serían inalcanzables. Pero la realidad mostró pronto una paradoja: los recursos existían, el interés también, pero el acceso resultaba mucho más complejo de lo que se imaginaba.

Las pymes se encontraron con convocatorias farragosas, plazos ajustados y un lenguaje administrativo que requería expertos en gestión de ayudas. Muchas carecían de personal preparado para esa tarea. En ese terreno árido, la banca se convirtió en un intermediario necesario, no solo para canalizar crédito, sino para traducir normativas en oportunidades. Banco Sabadell entendió rápido ese papel. Creó equipos especializados que asesoran a los clientes en la identificación de las convocatorias más adecuadas, acompañan en la preparación de la documentación y ayudan a dar forma a proyectos con posibilidades reales de financiación. El valor no está solo en prestar dinero, sino en allanar el camino hacia una ayuda pública que puede transformar la competitividad de la empresa.

Lo relevante es que este acompañamiento evita que los fondos se concentren únicamente en grandes corporaciones con departamentos jurídicos y financieros potentes. Al abrir la puerta a pymes y medianas empresas, se democratiza el acceso y se multiplica el impacto económico y social. Porque cada pyme que consigue instalar una planta fotovoltaica, digitalizar su gestión o lanzar un producto innovador gracias a los fondos europeos genera empleo, paga impuestos y crea valor en su territorio.

13. El banco como socio público-privado

No se trata de un papel nuevo. La historia reciente demuestra que la colaboración entre sector financiero y administración es esencial en momentos de crisis. Durante la pandemia, como ya indicamos, los avales del ICO canalizados a través de entidades bancarias sostuvieron la liquidez de miles de empresas. Sabadell fue uno de los bancos más activos en esa tarea: concedió operaciones avaladas que permitieron a negocios de hostelería, comercio y transporte sobrevivir al cierre temporal de su actividad. Esa experiencia mostró que, cuando se alinean incentivos y se trabaja con agilidad, la banca puede actuar como un multiplicador de la política pública.

Otro ejemplo reciente: la DANA que azotó la Comunidad Valenciana hace apenas un año. Esta catástrofe natural puso de nuevo a prueba la capacidad de reacción de las instituciones y del sector privado.

En este contexto, Banco Sabadell activó un paquete de medidas específicas para mitigar el impacto económico sobre empresas y particulares. Entre ellas destacó una línea de crédito de 100 millones de euros a disposición de la Generalitat Valenciana, además de una ampliación de 15 millones en los avales de la SGR, lo que permitió agilizar la concesión de liquidez en las zonas más afectadas. Paralelamente, la entidad habilitó centros de atención con más de una veintena de especialistas para gestionar incidencias y tramitar siniestros de forma directa, y abrió una cuenta solidaria en la que igualaba cada donación ciudadana, con un compromiso mínimo de 500.000 euros. Estas medidas muestran cómo, más allá de su función financiera habitual, el banco puede desempeñar un papel relevante en la reconstrucción tras catástrofes naturales, actuando como complemento operativo de las administraciones públicas y contribuyendo a que la ayuda llegue con mayor rapidez y eficacia.

De cara al futuro, esta lógica será aún más necesaria. La transición ecológica y la digitalización exigirán inversiones masivas que ni el sector privado ni el público pueden asumir en solitario. Harán falta instrumentos de coinversión, garantías compartidas y esquemas de riesgo repartido. En todos ellos, la banca desempeña un rol natural: conoce a las empresas, puede evaluar riesgos

y está en posición de movilizar capital rápidamente. Sabadell, con su orientación empresarial histórica, tiene mucho que aportar en ese engranaje.

14. Reputación, coherencia y confianza

La reputación no se construye con campañas publicitarias, sino con la suma de experiencias cotidianas. Cada crédito aprobado o denegado, cada interacción presencial o digital, cada contrato firmado deja una huella en la relación entre empresa y banco. Si la pyme percibe coherencia entre lo que se le promete y lo que recibe, la confianza crece. Si, en cambio, detecta contradicciones o una atención impersonal, la relación se deteriora con rapidez.

Sabadell ha sabido mantener una identidad vinculada al mundo empresarial desde su fundación en 1881. Ese origen marcadamente ligado a comerciantes y empresarios textiles ha dejado una huella cultural que todavía se percibe: la entidad sigue destinando buena parte de su cartera de crédito a empresas y pymes. Esa orientación coherente explica que muchas compañías mantengan su relación durante décadas, a veces incluso a través de varias generaciones familiares. El banco no está exento de errores, pero la disposición a reconocerlos y corregirlos es parte de lo que alimenta la fidelidad.

La reputación, además, no solo influye en la relación con los clientes. También determina la capacidad de atraer talento. Un banco percibido como coherente y comprometido tiene más facilidad para reclutar y retener profesionales cualificados, algo decisivo en un sector donde el conocimiento especializado es cada vez más escaso. En un entorno competitivo, esa confianza interna y externa se convierte en uno de los activos más valiosos.

15. Mirando hacia 2030

El horizonte de 2030 plantea un escenario muy distinto al actual. Es previsible que el número de entidades financieras se reduzca todavía más por la concentración y que los productos básicos se conviertan en *commodities* accesibles en segundos y a bajo coste. En ese mundo, la diferencia no estará en un préstamo estándar, sino en el valor añadido que cada banco aporte. Para una pyme,

la elección no se basará únicamente en el precio, sino en el grado de acompañamiento real, la anticipación de necesidades y la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas.

Banco Sabadell ha expresado públicamente su estrategia de consolidarse como socio financiero de referencia para las empresas. Esa apuesta se refleja en inversiones tecnológicas, en la formación continua de sus equipos y en el diseño de productos adaptados a los retos emergentes. La presión, sin embargo, será enorme: *fintech* ágiles, grandes tecnológicas con recursos financieros y una regulación cada vez más exigente pondrán a prueba la consistencia de esa estrategia. Solo aquellas entidades capaces de combinar rentabilidad con utilidad real sobrevivirán con solidez.

16. Datos e inteligencia al servicio de la pyme

Cada operación bancaria genera información. Analizarla en tiempo real permite anticipar tensiones de liquidez, recomendar alternativas de financiación o sugerir mejoras en la gestión de tesorería. El uso inteligente del dato no es un lujo, es una herramienta decisiva para mejorar la competitividad. Para las pymes, que a menudo no cuentan con departamentos financieros sofisticados, disponer de alertas tempranas y recomendaciones claras puede marcar la diferencia entre aprovechar una oportunidad o sufrir un problema de caja.

En este aspecto, desde Sabadell se ha invertido en sistemas de analítica avanzada y en inteligencia artificial con el propósito de transformar los datos en conocimiento útil. Lo relevante no es acumular información, sino devolverla al cliente en forma de valor tangible. Si gracias al banco una pyme reduce papeleo, anticipa problemas y toma decisiones con más seguridad, la relación gana sentido. Eso sí, todo ello debe hacerse en un marco ético y transparente: explicar qué datos se usan, para qué y qué obtiene el cliente a cambio es condición indispensable para consolidar la confianza digital.

17. Educación financiera, formación especializada y confianza

La relación entre banca y pyme también tiene una dimensión educativa. La asimetría de información y

la educación financiera siguen siendo un reto; reducir esta brecha no es solo una cuestión de responsabilidad social, sino también de eficiencia en la relación. Clientes más formados entienden mejor los contratos, planifican con más criterio y gestionan mejor el riesgo. Saber leer un balance, calcular el coste real de la financiación o comprender una cobertura de divisa no debería estar reservado a unos pocos.

Banco Sabadell ha desarrollado programas de formación financiera en colaboración con asociaciones empresariales y cámaras de comercio, para mejorar la cultura financiera de sus clientes empresariales, donde se analizan casos reales de empresas de sectores como la automoción, la hostelería, la agricultura o la tecnología, con módulos prácticos sobre gestión de tesorería, planificación fiscal o acceso a instrumentos de financiación alternativos. Para Sabadell, invertir en este conocimiento no es un coste adicional, sino un activo que mejora la calidad del crédito, reduce la morosidad, fortalece la confianza y la satisfacción del cliente.

Pero la formación, por sí sola, no sustituye la importancia de la relación personal. La figura del gestor especializado, estable y conocedor del negocio del cliente sigue siendo insustituible, por ello, en la formación interna, los gestores especializados en pymes reciben capacitación continua no solo en productos financieros, sino en dinámicas sectoriales, en riesgos específicos y en habilidades consultivas. El objetivo es que puedan hablar el lenguaje del empresario, comprender sus problemas y proponer soluciones viables.

Estos programas aportan credibilidad y permiten que el gestor entienda, por ejemplo, por qué una bodega necesita ciclos de financiación ligados a la vendimia o por qué una empresa de software puede necesitar inversión intensiva en fases de desarrollo sin ingresos inmediatos o los plazos de un proyecto de construcción o la dependencia de un proveedor clave en el sector logístico transmite confianza.

Una pyme valora que alguien entienda su trayectoria y se implique en los momentos críticos. En un entorno cada vez más digitalizado, esa combinación de tecnología y cercanía humana es lo que genera confianza a largo plazo.

La estrategia hacia las pymes no se sostiene sin equipos preparados y motivados. Los incentivos deben premiar la calidad de la relación y no solo el volumen de operaciones. La formación continua en sectores productivos, en riesgos y en habilidades de asesoramiento debe ser parte del ADN de las áreas comerciales. Sabadell, consciente de la importancia del talento, ha invertido en la capacitación de sus gestores y en la estabilidad de los equipos, convencido de que el asesoramiento de calidad no se improvisa. El banco que logre atraer y retener a los mejores profesionales dispondrá de una ventaja competitiva difícil de imitar.

18. Una banca integrada en la vida empresarial

La frontera entre banco y empresa se difumina. Cada vez es más habitual que las pymes gestionen cobros, pagos y tesorería desde sus propios sistemas ERP, en conexión directa con el banco. En el futuro, esta integración será total: la empresa operará con su banco sin salir de su propio software, con procesos automáticos y recomendaciones personalizadas. En ese escenario, la banca será casi invisible, pero imprescindible.

El reto de Sabadell será mantener su identidad de entidad cercana mientras profundiza en esa integración

tecnológica. La capacidad de combinar innovación digital con atención humana será la clave para seguir siendo relevante. La banca que logre equilibrar ambos planos se consolidará como un socio indispensable.

España necesita que su sistema financiero asuma con ambición su papel de palanca del tejido productivo. Rentabilidad y responsabilidad no son excluyentes; al contrario, se refuerzan cuando la banca acompaña de manera inteligente a las empresas. Una pyme que recibe apoyo financiero, asesoramiento especializado y acompañamiento en procesos de internacionalización o sostenibilidad es una empresa más sólida, competitiva y generadora de empleo. Y un país con más pymes sólidas es también un país más resiliente.

Banco Sabadell, con más de 140 años de historia vinculada al mundo empresarial, ha demostrado que es posible diferenciarse situando a las pymes en el centro de la estrategia. El desafío será mantener esa coherencia en un entorno cambiante, seguir invirtiendo en innovación y consolidar la confianza de clientes y sociedad. Ser imprescindible no es una etiqueta, es una conducta. Y la banca española, si decide poner su talento y su capital al servicio de las pymes, habrá elegido el mejor negocio posible: construir futuro junto a quienes lo trabajan cada día.

EN UN MUNDO QUE EVOLUCIONA, LA UE REQUIERE REGLAS QUE LA IMPULSEN AL DESAFÍO DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA. EL MODELO DEL SANTANDER

Bárbara Navarro

Responsable de Servicio de Estudios, Public Policy y Relaciones Institucionales. Grupo Santander

Juan Cerruti

Economista jefe. Grupo Santander

RESUMEN

El artículo analiza el proceso de transformación de la Unión Europea para reforzar su competitividad, autonomía estratégica y sostenibilidad económica en un contexto global dominado por tensiones geopolíticas, disrupciones tecnológicas y fragmentación regulatoria. Se expone el papel fundamental del marco regulatorio y los principales ejes de actuación comunitaria: simplificación normativa, integración del mercado único y el impulso de la Unión del Ahorro y la Inversión. Asimismo, se aborda el papel de la supervisión financiera en este nuevo ciclo, destacando la necesidad de un enfoque más estratégico, y se presenta la evolución del modelo operativo de Banco Santander como ejemplo de adaptación desde el sector privado.

PALABRAS CLAVE

Competitividad europea, Regulación inteligente, Autonomía estratégica, Integración del mercado único, Unión del Ahorro y la Inversión (SIU), Unión Bancaria, Supervisión financiera, Productividad y crecimiento.

ABSTRACT

This article analyzes the European Union's transformation process aimed at strengthening its competitiveness, strategic autonomy, and economic sustainability in a global context marked by geopolitical tensions, technological disruption, and regulatory fragmentation. It highlights the fundamental role of the regulatory framework and the main axes of EU policy action: regulatory simplification, single market integration, and the promotion of the Savings and Investment Union. It also examines the evolving role of financial supervision in this new cycle, emphasizing the need for a more strategic approach, and presents the transformation of Banco Santander's operating model as an example of private sector adaptation.

KEY WORDS

European competitiveness, Smart regulation, Strategic autonomy, Single market integration, Savings and Investment Union (SIU), Banking Union, Financial supervision, Productivity and growth.

1. El contexto actual: que todo cambie para que Europa siga siendo Europa

Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie, esta frase, una de las más citadas de la famosa obra de Giuseppe Tomasi di Lampedusa *El Gatopardo* encierra, como suele ocurrir con los grandes clásicos, una realidad perfectamente aplicable al contexto empresarial y económico actual, en el que la transformación constante y las mejoras de productividad son imprescindibles para permanecer competitivo. En la Unión Europea (UE) ha tenido que ser otro italiano ilustre, Mario Draghi (1), quien haya llamado

al cambio en numerosos ámbitos (mayor integración europea en defensa, servicios financieros, innovación, escala...) para mejorar la productividad y el potencial de crecimiento económico de la región. Se trata de un reto existencial para la UE: si queremos que Europa permanezca deberá afrontar cambios. Sin afrontar esos cambios necesarios para asegurar el crecimiento económico, Europa no solo seguirá perdiendo peso global, sino que pondrá en riesgo la sostenibilidad de su modelo social que, junto con los beneficios de la integración económica, está en la base de la construcción europea. En definitiva, cambiar para preservar lo esencial.

Como ciudadanos se trata de un momento histórico de enorme interés, en el que se atisban profundos cambios tecnológicos de gran impacto económico y social que escapan a nuestra imaginación. Como economistas, sin embargo, estamos en un terreno abonado a la incertidumbre y a la generación de múltiples escenarios más o menos plausibles, que además cambian a gran velocidad. De hecho, mientras que el cambio social que narra la famosa novela italiana sucede en el transcurso de cincuenta años, a la UE se le exige una urgencia que contrasta con los tiempos y procesos habituales de la maquinaria europea, en los que el período medio entre la propuesta legislativa y la aprobación de la directiva comunitaria alcanzó los veinticinco meses (2), en el ciclo 2019-2024, a los que habría que sumar el tiempo medio de 11,9 meses (3) que se toman los Estados miembro para trasponer las directivas.

Esta urgencia en la que vive la UE se deriva en gran parte de la falta de control sobre el ritmo al que suceden los acontecimientos globales. Nos es fácil reaccionar salvaguardando el *rule of law* a la misma velocidad con que maniobran Estados Unidos o China. No es fácil adelantarse y liderar en el nuevo tablero geopolítico. Se han acortado los tiempos de respuesta para mover ficha en el nuevo tablero internacional, donde los modelos de negocio se redefinen y las fronteras regulatorias, tecnológicas y geopolíticas se difuminan.

Es sin embargo un cambio obligado como advierte Draghi en su informe. Tras una concatenación de crisis en los últimos años –la pandemia, la ruptura de cadenas de suministro, el auge de la inflación, la invasión rusa de Ucrania– el mundo ha entrado en una fase dominada por la geoconomía y por la conciencia creciente de reducir las dependencias e impulsar la autonomía estratégica y, en suma, la soberanía tecnológica, energética y financiera es una condición necesaria para la seguridad y el bienestar de los ciudadanos.

En este nuevo entorno, grandes bloques como *Estados Unidos y China* han emprendido políticas industriales ambiciosas, destinando ingentes recursos públicos para reforzar su base productiva, proteger sectores clave, y asegurar su autonomía estratégica. El *Inflation Reduction Act* en EE.UU. y el modelo de planificación centralizada chino no fueron políticas coyunturales: reflejan un cambio estructural en la forma de concebir la relación

entre Estado, el mercado y poder económico. La *guerra tarifaria* iniciada por la segunda administración Trump es una continuación de esa nueva guerra fría que se viene gestando con el auge del gigante asiático. La continuidad de los conflictos entre Rusia y Ucrania e Israel y Gaza también debe analizarse dentro del nuevo contexto geopolítico y geoeconómico.

En el caso de la UE, resulta paradójico que la debilidad inicial propiciada por la fragmentación de su mercado único sea potencialmente una fortaleza en tiempos de tanta incertidumbre y trabas al comercio internacional. Reforzar el mercado interior es una palanca de crecimiento económico y de sinergias que depende de los Estados miembros y que pese a las dificultades y los conflictos que puedan surgir con los intereses nacionales, parece una estrategia más asequible y segura que seguir confiando en un mundo regido por las reglas y la colaboración internacional.

Avanzar en esta integración va a requerir un nuevo marco regulatorio en numerosos ámbitos. Algunos abogan incluso por un cambio en la gobernanza actual de la UE, donde el derecho de veto obstaculiza numerosas reformas, pero también va a requerir un nuevo nivel de colaboración entre el sector público y el sector privado.

La Unión Europea tiene recorrido para mejorar en este sentido. La alineación de intereses entre el sector público y el privado se encuentra lejos de los dos modelos de relación sector público-empresa que están dominando la partida internacional de la competitividad: Estados Unidos con una gran alineación entre los intereses del estado y las empresas privadas y China, donde las grandes empresas están parcial o totalmente controladas por el gobierno, que también ejerce una fuerte influencia política en las demás.

Una vez introducido el contexto, en los próximos apartados analizaremos las principales medidas que está adoptando la Unión Europea en el ámbito regulatorio para avanzar en la integración del mercado único y reforzar su competitividad, con especial atención a aquellas de mayor impacto en el sector financiero y en la economía. Posteriormente y como ejemplo de adaptación al nuevo entorno desde el ámbito privado, examinaremos la evolución estratégica de Banco Santander. Cerraremos el artículo con una síntesis de las principales conclusiones.

2. La regulación como palanca de transformación y competitividad en la Unión Europea

Para adaptarse al nuevo entorno resulta alentador el giro iniciado por la Unión Europea en su nuevo ciclo político: un enfoque que prioriza una regulación más inteligente, menos burocrática y orientada a fortalecer el mercado único como palanca de crecimiento económico y competitividad empresarial. Christine Lagarde (4) ha advertido que *los mercados abiertos y las reglas multilaterales se están resquebrajando*, lo que, paradójicamente, abre una oportunidad para que Europa refuerce su autonomía estratégica y dé al euro un papel más relevante, siempre que profundice su integración económica. Y contar con una regulación que favorezca la integración del mercado e impulse la innovación y la competitividad va a resultar clave.

En este sentido, varios estudios recientes demuestran la estrecha relación entre el nivel de regulación económica y la productividad. Esto es relevante porque la productividad es el principal motor del crecimiento y desarrollo a largo plazo. En definitiva, estamos hablando de la relación entre regulación y prosperidad económica de un país. Partiendo de la base de que la regulación sería necesaria para establecer un engranaje económico y social que favorezca el desarrollo económico, se llega a la conclusión de que, a partir de cierto umbral, un nivel excesivo de regulación puede ser perjudicial para la iniciativa privada y el crecimiento económico (algo similar a lo que representa la conocida *Curva de Laffer* en materia fiscal). Un análisis reciente del Servicio de Estudios de Banco Santander que utiliza datos del Conference Board y del Banco Mundial, basado en una muestra de cuarenta países durante los últimos diez años, concluye que existe una relación entre la variación en la productividad de un país y su nivel o calidad regulatoria e institucional. Según este estudio, a partir de ciertos niveles la productividad disminuye a medida que aumenta la regulación económica.

3. La Brújula de Competitividad en la Unión Europea

La *Brújula de la Competitividad* (5), presentada por la Comisión Europea el 25 de enero de 2025, tiene como

objetivo restablecer el dinamismo de Europa e impulsar su competitividad y crecimiento económico. Inspirada en el Informe Draghi, establece tres prioridades: cerrar la brecha de innovación, descarbonizar la economía y reducir dependencias estratégicas. A ello se suman ejes transversales que atraviesan todos los sectores. Como no podía ser de otra manera, esta hoja de ruta crítica para el futuro de la UE se irá implementando a través de distintas propuestas y regulaciones que generen un nuevo marco jurídico más favorable para impulsar la competitividad. Se trata de un plan muy ambicioso, aunque por su relevancia para el sector financiero analizaremos a continuación solo algunas medidas específicas contempladas en el mismo, en concreto: la reducción de la burocracia, la reducción de obstáculos en el mercado interior y la Unión de Ahorros e Inversiones (la SIU por sus siglas en inglés). Adicionalmente analizaremos un cuarto factor que, aunque no está específicamente mencionado en la Brújula, es crítico para un sector regulado como el financiero a la hora de poder competir en igualdad de condiciones con los grandes bancos de otras geografías. Nos referimos a la supervisión financiera y en qué medida podría adaptarse al nuevo ciclo histórico en el que nos encontramos.

3.1. Reducción de la burocracia

La UE no abandona su rol de liderazgo mundial en asuntos normativos, pero entiende que este no puede ser una carga para las empresas, que imponga unos costes difíciles de asumir y de encontrar un respaldo empresarial y social. Se debe favorecer un crecimiento económico cuyos beneficios sean percibidos por todos los actores sociales y con mayor intensidad que los costes asociados al cumplimiento de los requisitos burocráticos exigidos por el entramado normativo comunitario. En este sentido, nos parece muy positivo el lanzamiento por parte de la Comisión Europea del plan *Omnibus Simplification*, cuyo objetivo es reducir al menos un 25% los requisitos informativos de sostenibilidad para todas las empresas y hasta un 35% para pymes, con el fin de reforzar su competitividad frente a EE.UU. y China, ahorrando un importe estimado de 6.000 millones de euros anuales en gastos administrativos, según estimaciones de la Comisión.

Es muy positivo que este enfoque ómnibus para la simplificación de regulaciones ya existentes se haya extendido desde el ámbito originario de la sostenibilidad hacia otros ámbitos y sectores (i.e. defensa) y se haya convertido en los últimos meses en un concepto común para numerosas autoridades y organismos europeos que han entendido que la simplificación y eficiencia regulatoria es esencial para poder competir frente a Estados Unidos o China. Reino Unido, por su parte, también ha adoptado un enfoque regulatorio en favor del crecimiento económico y la competitividad de sus empresas que ha sido bien recibido por el mercado a pesar de los retos presupuestarios a los que se viene enfrentando el gobierno laborista y que son comunes a otros Estados miembros de la UE.

Parece razonable este énfasis de la Comisión en la reducción de las cargas administrativas si tenemos en cuenta algunos datos facilitados por *Businesseurope* (6), según los cuales, más del 60% de las empresas de la UE consideran que la regulación es un obstáculo a la inversión, y el 55% de las pymes considera los obstáculos regulatorios y la carga administrativa como su mayor desafío.

El origen de esta carga administrativa se entiende fácilmente al comparar la hiperactividad regulatoria que ha vivido la UE, donde en los últimos cinco años se adoptaron 13.000 actos legislativos frente a 3.500 en EE.UU.

3.2. Eliminación de obstáculos en el mercado interior

Una inmensa actividad regulatoria que, sin embargo, ha resultado ineficaz para eliminar las barreras comerciales intracomunitarias y avanzar en la integración del mercado único. El objetivo sería contar con un único enfoque europeo de regulación y aplicación, y no con veintisiete diferentes, con el fin de que el cumplimiento sea lo más fácil posible y se favorezca la integración del mercado único europeo, un objetivo vital para asegurar un mayor crecimiento potencial en las economías de los Estados miembros y para estar mejor preparados ante posibles *shocks* económicos.

Según el Fondo Monetario Internacional (7), eliminar las barreras internas entre Estados miembros podría elevar la productividad europea en casi un 7% a largo plazo, un impulso nada desdeñable en un continente

que lucha por mantener su peso económico relativo global. El FMI también ha señalado que las actuales barreras regulatorias entre países miembros *equivalen a un arancel del 44% en manufacturas y del 110% en servicios*, lo que representa una pérdida estimada de hasta el 1% del PIB europeo potencial. Superar esta fragmentación es una tarea urgente si Europa quiere competir en igualdad de condiciones con economías de escala como Estados Unidos o China.

La comparación transatlántica es reveladora: mientras Estados Unidos opera bajo un único marco regulatorio federal, lo que permite escalar innovaciones y atraer capital riesgo doméstico, la Unión Europea sigue atrapada en una estructura normativa heterogénea que reduce su atractivo para la inversión en sectores estratégicos, cuya consecuencia más visible es la brecha de productividad persistente entre ambas regiones.

Como resultado de la fragmentación regulatoria, el Mercado Único está infradesarrollado. El número de pymes que venden a través de al menos una frontera europea se ha estancado en torno al 8% desde 2019 y el comercio intracomunitario en un valor alrededor del 20% del PIB de la UE desde 2007 (8), lo que compara con un valor de más del 70% del PIB para el comercio dentro de los Estados Unidos.

La Unión Europea cuenta con pocas empresas que operen a escala verdaderamente europea y global. Para revertir esta situación, el marco regulatorio debe facilitar la consolidación de sectores económicos y permitir que los campeones nacionales se conviertan en campeones europeos. Tal como advirtió Mario Draghi, la falta de escala representa un obstáculo clave para la competitividad de las empresas europeas frente a los gigantes estadounidenses y asiáticos. En la actualidad solo diez de las cien principales empresas tecnológicas son europeas, un porcentaje similar si miramos al ranking mundial por capitalización bursátil de las empresas de todos los sectores, que estaría dominado por compañías americanas y asiáticas. Frente a esta situación, que evidencia la falta de presencia global de las empresas europeas, varios intentos de integración paneuropea han fracasado en el pasado, ya sea por la rigidez del marco de competencia de la UE o por las barreras impuestas por las autoridades nacionales. Cabe esperar que la nueva

Comisión Europea y los Estados miembros adopten una perspectiva acorde con los desafíos actuales, entendiendo que solo con escala europea se puede alcanzar la masa crítica necesaria para ejercer influencia económica global y competir en igualdad de condiciones.

Además, un mercado único verdaderamente funcional no solo mejoraría el potencial crecimiento económico y la competitividad de nuestras empresas, también reforzaría la resiliencia sistémica de la UE. Durante la crisis financiera de 2008, Estados Unidos logró absorber mejor el impacto gracias a mecanismos de mutualización del riesgo entre sus estados. En cambio, la fragmentación europea se tradujo en respuestas asimétricas y tensiones entre países del norte y del sur. La lección es clara: una Europa más integrada es también una Europa más fuerte.

Existen ejemplos concretos de beneficios tangibles cuando se avanza en la integración del mercado. La eliminación de las tarifas de *roaming* no solo supuso un ahorro directo de unos 9.000 millones de euros para los consumidores europeos, sino que también facilitó el surgimiento de *fintechs* paneuropeas, capaces de operar en varios mercados sin costes regulatorios adicionales. La convergencia en la renta per cápita de los países del Este y de los países bálticos con respecto a la media de la UE que se sumaron en 2004, es también un ejemplo tangible de beneficio por una mayor integración del mercado.

3.3. La Unión del Ahorro y la Inversión

Quizás el eje transversal en el que confluyen muchas de las ambiciones de la brújula de competitividad europea y de las medidas comentadas anteriormente sea la *Unión del Ahorro y la Inversión* (SIU por sus siglas en inglés). Pocas veces una iniciativa europea ha reunido tantos argumentos a su favor como esta.

Relanzada por la Comisión en 2024, por lo que algunos la han descrito como un *vino viejo en botella nueva*, en alusión a sus raíces en la frustrada Unión de los Mercados de Capitales, lo cierto es que la SIU responde hoy a una lógica completamente distinta. El contexto ha cambiado y con él, la naturaleza del proyecto: ya no se trata solo de facilitar la integración financiera, sino

de garantizar que Europa tenga los recursos y los instrumentos necesarios para sostener su autonomía estratégica en un mundo marcado por la rivalidad geopolítica.

El punto de partida es claro. Europa necesita movilizar entre 750.000 y 800.000 millones de euros adicionales cada año en inversión, según el Informe Draghi, si quiere cumplir sus objetivos de transición ecológica, digitalización, rearme y competitividad global. A ello se suma una paradoja estructural: los hogares europeos disponen de más de 33 billones de euros en ahorro, que aumentan en más de 1,3 billones anuales, pero una parte significativa de ese capital no se transforma en inversión productiva dentro de la UE. Buena parte permanece atrapada en depósitos bancarios o se canaliza hacia mercados más líquidos y profundos fuera de Europa, en particular hacia Estados Unidos.

La causa de esta desconexión es bien conocida: la fragmentación de los mercados de capitales europeos. A pesar de décadas de integración, menos del 4% (9) de las transacciones de valores en la UE son transfronterizas, y las diferencias regulatorias, fiscales y legales siguen actuando como una barrera invisible pero poderosa. Según el FMI, estas fricciones restringen el acceso de las empresas europeas —en especial *startups* y *scale-ups*— al capital necesario para crecer y competir. Por tanto, la SIU no solo apunta a modernizar el sistema financiero europeo: también busca reducir las desigualdades en el acceso a la financiación y fomentar una asignación más eficiente de los recursos a escala continental.

Los retos, sin embargo, son de calado. El 70% (10) del ahorro minorista europeo permanece en depósitos bancarios. Solo el 30% se canaliza hacia instrumentos de mercado de capitales, que ofrecen mayor potencial de rentabilidad a largo plazo. La SIU propone revertir esa dinámica mediante un paquete de veinte propuestas legislativas que abarcan desde la creación de cuentas de inversión paneuropeas, hasta el fomento del capital riesgo, revitalizar el mercado de titulizaciones, o el impulsar los planes complementarios de pensiones. También contempla avanzar hacia una supervisión única efectiva, que garantice condiciones equitativas para todos los operadores financieros en la Unión y fomentar la consolidación del sector financiero.

Irónicamente, el clima geopolítico puede jugar a favor. Las políticas proteccionistas de EE.UU. bajo la Administración Trump, y su impacto en la economía y en la evolución del dólar tanto en su cotización como en su papel como moneda reserva internacional, ha llevado a muchos inversores a buscar alternativas entre las que la UE se ha convertido en un valor en alza, apoyado en iniciativas como la SIU, que también ha retomado debates ya existentes, sobre la oportunidad de fortalecer el papel internacional del euro o avanzar en la emisión de activos comunes europeos para financiar bienes y necesidades europeas. Christine Lagarde lo ha expresado claramente: sin más activos seguros y líquidos denominados en euros, el euro difícilmente podrá competir como moneda global. Aunque la deuda pública europea es más sostenible que la estadounidense (89% del PIB frente al 124%), la UE apenas cuenta con bonos soberanos AA que cubran el 50% de su PIB, frente a más del 100% en EE.UU. (11).

Así, la SIU no es solo una iniciativa financiera. Es una apuesta política por el futuro económico europeo. Bajo la ambición transformadora de la SIU subyacen debates mucho más profundos que la mera canalización de ahorro: cuestiones estructurales que afectan al propio diseño institucional de la Unión y a su modelo económico de futuro. En particular, resulta imposible hablar de integración de los mercados de capitales sin abordar –y completar– la Unión Bancaria, una asignatura aún pendiente más de una década después de la crisis del euro.

Una de las consecuencias más evidentes es la persistencia del *círculo vicioso* entre deuda soberana y bancos (Sovereign–Bank Doom Loop), que debilita la capacidad de respuesta financiera de los Estados miembros en momentos de estrés financiero, constituyendo una vulnerabilidad estructural para todo el sistema. Otra consecuencia evidente es la ausencia de grandes bancos paneuropeos que puedan competir con los grandes bancos americanos y chinos.

La propia presidenta del BCE, Christine Lagarde, advierte que sin una verdadera integración bancaria –con entidades que operen a escala europea, y no nacional– la SIU no podrá alcanzar todo su potencial. Por eso, la SIU incorpora un llamamiento claro a avanzar

en la reforma del marco de gestión de crisis bancarias y seguros de depósitos, como paso previo hacia la tan postergada creación de un Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS). En última instancia, solo con una unión bancaria completa podrá romperse la fragmentación financiera y generarse un entorno más equitativo, competitivo y resiliente para las entidades europeas.

La realidad actual es que el mercado bancario europeo sigue fragmentado y, a pesar de los avances regulatorios, las grandes entidades financieras siguen operando mayoritariamente dentro de sus fronteras. Casos como el de Unicredit, que ha centrado sus movimientos de consolidación dentro de Italia y Alemania, son ilustrativos de las dificultades con las que se encuentran las fusiones bancarias en la UE. El enfoque actual puede ofrecer estabilidad a corto plazo, pero limita la escala y la ambición paneuropea, lo que termina penalizando la competitividad frente a grandes potencias como EE.UU. o China.

Las implicaciones van más allá del sector financiero. La falta de integración en los mercados de capitales tiene consecuencias directas sobre la capacidad de Europa para innovar y escalar sus empresas tecnológicas. El resultado es evidente, el continente carece de plataformas digitales dominantes, no lidera en inteligencia artificial y su ecosistema de *venture capital* es muy inferior al estadounidense (12). Incluso cuando una *startup* europea logra despegar, el entorno fragmentado en el que opera la empuja a buscar liquidez y financiación en mercados extranjeros, con muchas de ellas optando por cotizar en Nueva York o Londres.

Este círculo vicioso –poco capital riesgo, mercados fragmentados, dificultad para escalar, fuga de talento y capital– no podrá romperse sin un mercado único de capitales verdaderamente operativo. La SIU, en ese sentido, no solo busca canalizar el ahorro hacia instrumentos más rentables y productivos, sino también construir el terreno necesario para que Europa genere y retenga innovación. La tecnología digital, la inteligencia artificial, la transición energética o la defensa son campos que requieren inversión masiva, reglas claras y una estructura financiera que acompañe el crecimiento a escala continental. Sin cambios estructurales, Europa seguirá produciendo talento para que otros lo aprovechen.

Ahora bien, ninguno de los grandes objetivos de la SIU será posible si no se aborda con valentía el diseño institucional de la Unión Europea. El déficit de escala en los mercados, la falta de campeones industriales, la ausencia de plataformas tecnológicas líderes o la fragmentación del sistema financiero no se explican únicamente por razones económicas: responden, en última instancia, a estructuras de gobernanza que favorecen la inacción, el cortoplacismo y la defensa de intereses nacionales a expensas del interés común.

Por eso, no sorprende que desde múltiples instituciones –incluido el BCE– se haya empezado a plantear abiertamente lo que hasta hace poco era tabú: la necesidad de reformar los mecanismos de decisión europeos, en particular en aquellas áreas que resultan críticas para el funcionamiento del mercado interior y la unión económica.

La propuesta es clara: superar el veto unánime como principio de decisión en ámbitos como fiscalidad, asuntos financieros o estrategia industrial. Permitir que la mayoría cualificada –el mecanismo que rige en muchas otras áreas del Derecho europeo– sea también el que se aplique cuando están en juego los intereses estratégicos colectivos. O dicho de otro modo: que el interés de 450 millones de europeos no pueda quedar bloqueado por las reticencias de un solo Estado miembro.

Este debate, que puede parecer técnico, es en realidad profundamente político. Como muestra la propia evolución de la SIU, el futuro de Europa como actor económico relevante dependerá no solo de su capacidad de diseñar buenas políticas, sino de tomar decisiones comunes con eficacia, rapidez y ambición. Sin ese salto institucional, la mejor arquitectura financiera será insuficiente. Y el proyecto europeo, lejos de avanzar, correrá el riesgo de quedar anclado en un mar de buenas intenciones, incapaz de responder a los desafíos de una economía global cada vez más competitiva y polarizada.

3.4. *Evolución de la supervisión financiera en la UE*

Un aspecto del que se habla menos pero que es muy relevante en un sector regulado y supervisado como el bancario es el papel que juega la supervisión en la competitividad del sector.

Durante más de una década, el marco supervisor europeo ha jugado un papel central en la preservación de la estabilidad financiera. Esta base sólida ha permitido reforzar la solvencia del sistema bancario, proteger a los depositantes y mitigar riesgos sistémicos. Sin embargo, en un momento de reconfiguración geoeconómica global, en el que Europa aspira a una mayor autonomía estratégica y a cerrar la brecha de crecimiento y competitividad frente a Estados Unidos y China, cabría preguntarse si el modelo supervisor actual –concebido en un contexto post-crisis– sigue siendo el más adecuado para los retos del presente.

¿Puede la supervisión contribuir, además de proteger, a transformar y potenciar la competitividad del sector y de la economía?

Sin dejar de lado su función esencial de salvaguardar la estabilidad financiera, podría ser conveniente incorporar de manera explícita una segunda dimensión en el mandato supervisor: la de apoyar el crecimiento y la competitividad de los bancos europeos. Esto no implicaría una relajación de estándares, sino una mayor conciencia del impacto agregado que las decisiones supervisoras tienen sobre la capacidad de los bancos para financiar la economía real, invertir en innovación o competir en igualdad de condiciones a nivel internacional.

Modelos como el británico, que han incorporado este enfoque dual, podrían servir de inspiración útil para el debate europeo.

Otro aspecto relevante es la creciente proliferación de autoridades supervisoras –desde el BCE hasta la futura AMLA– que ha generado una estructura compleja, con posibles solapamientos y duplicidades. Sería razonable reflexionar sobre la conveniencia de una mayor coordinación entre organismos, así como del reconocimiento mutuo de supervisiones equivalentes, especialmente en relación con terceros países. Una arquitectura más integrada permitiría liberar recursos.

Adicionalmente, el enfoque supervisor europeo tiende hoy a aplicar criterios homogéneos a realidades heterogéneas. Cabría considerar si no sería más eficaz valorar, por ejemplo, la diversificación geográfica como un mitigador de riesgos, o ajustar las exigencias a los marcos regulatorios locales en países no europeos.

Una supervisión que reconozca las particularidades de cada modelo de negocio podría aumentar su efectividad sin comprometer la solidez del sistema.

Recalibrar el modelo supervisor en la UE es también una cuestión de eficiencia operativa para los bancos. El coste de cumplir con los crecientes requerimientos supervisores no es menor. En algunos casos, representa más del 10% del margen bruto bancario. No se trata de cuestionar la necesidad del control, sino de repensar su diseño para hacerlo más predecible, proporcional y coordinado. Planificar mejor, evitar solapamientos y centrar los esfuerzos en los riesgos realmente relevantes podrían ser pasos útiles hacia una supervisión más sostenible.

También sería saludable revisar los mecanismos de control democrático y evaluación de impacto del entramado supervisor. Evaluaciones ex post sobre la efectividad real de las prácticas supervisoras, mayor transparencia en los criterios de decisión, y una posible simplificación del mapa institucional podrían mejorar tanto la legitimidad como la eficiencia del sistema.

Si hablamos de cuestiones más técnicas, la interacción entre Pilar 1, Pilar 2 y los *buffers* macroprudenciales ha generado un ecosistema normativo difícil de navegar. Sería pertinente valorar si existe doble contabilización de riesgos o si determinadas exigencias (como las asociadas al riesgo climático o geopolítico) están justificadas desde el punto de vista de su proporcionalidad. Una mayor transparencia y simplificación podrían ayudar a fortalecer la credibilidad del marco prudencial.

La complejidad del marco regulatorio europeo también se aplica a la banca. En los últimos años ha proliferado el uso de guías supervisoras que, aunque no vinculantes jurídicamente, operan de facto como normas. Este fenómeno —en algunos casos anterior incluso al desarrollo normativo formal— plantea interrogantes desde el punto de vista de la seguridad jurídica y la coherencia institucional. Tal vez convendría rediscutir el alcance real de estas expectativas y reforzar el principio de legalidad.

Por último, podría ser útil reequilibrar el peso entre las actividades horizontales estándar y aquellas más orientadas al perfil específico de cada entidad supervisada. Un enfoque verdaderamente basado en riesgos debería

priorizar los esfuerzos donde realmente se concentran las vulnerabilidades, evitando cargar a todos los bancos por igual con exigencias indiferenciadas. En definitiva, personalizar más para supervisar mejor.

4. Respuesta empresarial: adaptación al cambio en Banco Santander

El proceso de transformación estructural que atraviesa Europa no es ajeno al sector financiero, particularmente expuesto a los efectos de la disrupción tecnológica, el aumento de la presión regulatoria y la irrupción de nuevos competidores con modelos más ágiles y estructuras de costes radicalmente distintas. La entrada de las *big tech*, *fintech* y *neobancos* ha supuesto un desafío sin precedentes para la banca tradicional, que se ha visto forzada a repensar su propuesta de valor, su arquitectura tecnológica y su modelo operativo para mantener la relevancia y la competitividad.

En este contexto, Banco Santander ha emprendido una profunda evolución estratégica para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. La necesidad de responder a clientes más digitales, a competidores más eficientes y a inversores que exigen escalabilidad y retorno, ha acelerado nuestra transformación en un modelo de banco digital con sucursales, basado en la combinación de plataformas tecnológicas globales y liderazgo local.

El plan estratégico *One Transformation*, lanzado en 2022, parte precisamente de esa visión: aprovechar nuestra presencia internacional y nuestra base de más de 170 millones de clientes para ganar escala, simplificar procesos y mejorar la experiencia del cliente. Esta transformación no ha sido solo tecnológica —aunque la implementación de nuestra plataforma propia basada en la nube, Gravity, ha sido clave— sino también cultural y organizativa, orientada a capturar eficiencias operativas y a maximizar el impacto positivo de cada interacción con el cliente.

En un entorno donde los nuevos actores operan con ratios de eficiencia muy superiores, era imprescindible buscar nuevas fronteras de eficiencia, apoyándonos en un modelo operativo común para todo el Grupo, que nos permite simplificar el catálogo de productos, acelerar los lanzamientos comerciales y reducir costes sin

comprometer la personalización y la calidad del servicio. Esta combinación de escalabilidad y cercanía es lo que permite ofrecer una experiencia de cliente más sencilla, ágil y competitiva –a precios accesibles– sin perder la capacidad de acompañar a los clientes con asesoramiento desde nuestras sucursales.

El rediseño del modelo de atención también ha sido parte de esta evolución. Con formatos como los Work Cafés, el banco ha apostado por espacios más abiertos, funcionales y centrados en el valor añadido, que responden mejor a las expectativas de los clientes y refuerzan nuestra conexión local, mientras el soporte tecnológico y la automatización se encargan de las tareas transaccionales rutinarias.

En suma, la experiencia de Banco Santander demuestra cómo una entidad bancaria europea puede adaptarse con éxito a un entorno global cambiante, apalancándose en su escala, en su talento y en su capacidad de anticipación. Esta transformación no solo busca mantener la competitividad frente a los nuevos jugadores tecnológicos, sino también contribuir a reforzar la autonomía financiera europea desde el sector privado, alineándose con los objetivos estratégicos que la UE ha identificado como prioritarios para este nuevo ciclo.

5. Conclusiones

- *Europa debe transformarse para preservar su esencia.* Solo un cambio estructural profundo permitirá a la UE mantener su peso económico global, proteger su modelo social y responder a los retos estratégicos que plantea un entorno geoeconómico incierto y fragmentado. La transformación que atraviesa la Unión Europea no es una opción, sino una condición de supervivencia económica y estratégica en un entorno global marcado por la fragmentación y la competencia sistémica. La UE ha comenzado a redefinir su arquitectura regulatoria para recuperar dinamismo, fortalecer su mercado interior y movilizar inversión hacia sectores clave.
- *La regulación como palanca de crecimiento.* La UE ha iniciado una evolución hacia un marco regulatorio más inteligente, ágil y orientado al crecimiento, capaz de reforzar el mercado único, mejorar la competitividad y movilizar la inversión productiva.

– *La Brújula de Competitividad marca una dirección clara.* Reducción de burocracia, eliminación de obstáculos en el mercado interior y activación de una Unión del Ahorro y la Inversión (SIU) como pilares clave para generar escala, resiliencia y dinamismo económico.

– *La SIU es mucho más que integración financiera.* Es una apuesta estratégica por la soberanía económica europea, que requiere completar la Unión Bancaria, desarrollar mercados de capitales profundos y favorecer la escala de las empresas europeas.

– *La supervisión financiera debe evolucionar.* Un nuevo enfoque que combine estabilidad con impulso al crecimiento, eficiencia regulatoria y una visión más estratégica del sistema financiero será esencial para garantizar la competitividad del sector bancario europeo.

– *El sector privado también se transforma.* El caso de Banco Santander ilustra cómo una institución financiera global puede adaptarse con agilidad a un entorno cambiante. La digitalización, la eficiencia y la escala ya no son ventajas competitivas, sino condiciones básicas para participar con éxito en un mercado global en rápida transformación.

– *La UE y los Estados miembros deben estar alineados y actuar con determinación.* No se trata de elegir entre cambio o continuidad, sino de entender que solo cambiando –con audacia, realismo y visión común– podrá preservar lo esencial: su prosperidad, su cohesión social y su autonomía estratégica.

NOTAS

- (1) The Future of European Competitiveness, Draghi, September 2024.
- (2) Clifford Chance report: How long is the EU legislative process? lessons for financial services from the 2019-24 commission February 2025. <https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/briefings/2025/02/how-long-is-the-eu-legislative-process-lessons-for-financial-services-from-the-2019-24-commission.pdf>.
- (3) Transposition of Single Market directives at 5 December 2024. https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/enforcement-tools/transposition_en.
- (4) Europe's «global euro» moment. <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250617-7de14a39c3.en.html>.

- (5) Brújula de Competitividad de la UE. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_25_339.
- (6) Reboot Europe - Europe's economic success, everyone's business. <https://www.buinesseurope.eu/publications/reboot-europe-europes-economic-success-everyones-business/>.
- (7) Europe's Choice: Policies for Growth and Resilience. https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/12/15/sp121624-europes-choice-policies-for-growth-and-resilience?utm_source=chatgpt.com.
- (8) Reboot Europe- Europe's economic success, everyone's business. <https://www.buinesseurope.eu/publications/reboot-europe-europes-economic-success-everyones-business/>.
- (9) TARGET2-Securities Annual Report 2023 (BCE); percentage of cross-CSD settlement transactions.
- (10) Savings and investments union: better financial opportunities for EU citizens and businesses. https://commission.europa.eu/news-and-media/news/savings-and-investments-union-better-financial-opportunities-eu-citizens-and-businesses-2025-03-19_en?utm_source=chatgpt.com.
- (11) Europe's «global euro» moment. <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2025/html/ecb.blog20250617-7de14a39c3.en.html>.
- (12) The Future of European Competitiveness, Draghi, September 2024: «La cuota global en fondos de capital riesgo (Venture Capital) de la UE es el 5%, frente al 52% en Estados Unidos y el 40% en China».

EL PROYECTO DEL EURO DIGITAL: POR QUÉ ES NECESARIO

Juan Ayuso

Director general de Operaciones, Mercados y Sistemas de Pago. Banco de España

José Manuel Marqués

Director del Departamento de Innovación Financiera e Infraestructuras de Mercado. Banco de España

Ana Fernández

Responsable de la Unidad de Nuevos Productos y Servicios. Banco de España ()*

RESUMEN

El avance de las nuevas tecnologías y la creciente digitalización están produciendo cambios significativos en el sistema financiero y de modo particular en los sistemas de pago. En períodos de cambios y transformaciones tan significativos conviene reflexionar sobre aspectos fundamentales de nuestra economía, como la confianza que proporciona el acceso de los ciudadanos al dinero de banco central y valorar si los cambios a los que nos enfrentamos pueden afectar esos pilares básicos.

El proyecto del euro digital nace de esta reflexión y trata de reforzar las características de bien público que contiene el dinero de banca central. En este sentido, al actualizar el efectivo al mundo digital se preserva la confianza en un sistema de pagos dual, que descansa en medios desarrollados por el sector privado pero convertibles en instrumentos emitidos por banco central al tiempo que se garantiza que los servicios de pago básicos sean accesibles y gratuitos para todos los ciudadanos.

Este proyecto es una de las iniciativas más complejas y ambiciosas desde la introducción de la moneda única y requiere no solo la iniciativa del Eurosistema sino también la participación activa de la industria, los legisladores y todos los usuarios para alcanzar el diseño más eficaz y eficiente. En el presente artículo se abordan con cierto detalle las motivaciones y características del euro digital, su encaje en el Eurosistema de pagos europeo y los principales retos que plantea.

PALABRAS CLAVE

Euro digital, Dinero de banco central, Eurosistema, Medios de pago, Digitalización.

ABSTRACT

The development of emerging technologies and the increasing digitalization are driving significant changes in the financial system, particularly in the payment system. In times of such profound changes and transformations, it is important to reflect on foundational aspects of our economy, such as the trust that stems from citizens' access to central bank money and to assess whether the changes we are facing could endanger these core pillars.

The digital euro project originates from this reflection and aims to reinforce the public good attributes inherent in central bank money. By updating cash to the digital world, trust in the dual payment system is preserved, i.e. a system that relies on means of payment developed by the private sector that are convertible into those issued by the central bank. Simultaneously, it ensures that basic payment services remain free and accessible to all citizens.

This project is one of the most complex and ambitious initiatives since the introduction of the single currency. Designing an effective and efficient digital euro requires not only the initiative of the Eurosystem but also the active participation of the industry, legislators, and all users. This article explores with some detail the motivations and features of the digital euro, how it fits in the European payment market, and the main challenges it presents.

KEY WORDS

Digital euro, Central bank money, Eurosystem, Means of payment, Digitalisation.

(*) Este artículo es responsabilidad exclusiva de los autores y no refleja necesariamente la opinión del Banco de España o del Eurosistema.

1. Introducción

A lo largo de los últimos años un buen número de bancos centrales ha estado debatiendo y trabajando en la posibilidad de adaptar el efectivo a la evolución de las preferencias y las necesidades de la sociedad vinculadas a la digitalización (BIS, 2025). La emisión de una versión digital del efectivo sería, en definitiva, la respuesta natural de los bancos centrales en un contexto de creciente digitalización de los pagos minoristas.

Para entender bien esta respuesta es preciso comprender primero el papel que tiene el dinero emitido por el banco central en la economía actual. Este papel va más allá de la tradicional definición del dinero como unidad de cuenta, medio de pago y depósito de valor.

En la mayoría de los países es normal contar con dos tipos de medio de pago minorista. Por un lado, el que ponen a disposición de los ciudadanos las entidades privadas y que utilizamos, por ejemplo, cuando realizamos una transferencia entre cuentas bancarias o cuando pagamos con una tarjeta de crédito. Esta versión del dinero ya es digital. Por otro lado, está el efectivo, los billetes y las monedas que pone en circulación el banco central y que, a diferencia del anterior, es un medio de pago físico, no digital.

Más allá de la distinta forma de estos medios de pago (digital versus física), la diferencia fundamental entre ambos radica en quién es el emisor. Dicho de otra forma: quién es el garante en última instancia del valor de esos medios de pago. En el caso del efectivo, el emisor es directamente el banco central, que garantiza el valor de este dinero. Contrariamente a lo que ocurre con un emisor privado, la manera en la que el banco central garantiza el valor del efectivo no es mediante la solidez de su balance sino a través de la gestión e instrumentación de la política monetaria, que es una de sus funciones principales, cuyo objetivo es, precisamente, mantener la estabilidad de los precios asegurando así el poder de compra de este medio de pago —esto es, su valor—.

En el caso del dinero comercial que emiten las entidades privadas su valor viene respaldado por otro tipo de herramientas. Así, la regulación y supervisión de esas entidades garantiza su solvencia, y la existencia de fondos de garantía de depósitos añade un elemento adicional de mitigación de los riesgos. Pero, sobre todo, es esencial la

garantía de que existe una plena convertibilidad a la par en cualquier momento con el dinero de banco central. Precisamente la posibilidad de convertir a la par un, digamos, euro en mi cuenta bancaria en un euro físico emitido por el banco central es uno de los pilares esenciales sobre los que se sustenta la confianza de la sociedad en el sistema monetario de un país. La plena convertibilidad permite que el dinero comercial que emiten las entidades privadas *importe* la solidez y la credibilidad del dinero que emite y garantiza directamente el banco central. Esta es la razón por la que algunos se han referido a este papel que desempeña el dinero de banco central con el término de ancla monetaria (Panetta, 2021). Este es el motivo por el que para los ciudadanos ambas formas de dinero han terminado siendo prácticamente indistinguibles. Es importante recordar no obstante que, históricamente, no siempre fue así (Landau, 2021).

Además de este rol esencial que permite garantizar la confianza en los medios de pago privados, el dinero de banco central tiene una dimensión adicional como bien público en tanto en cuanto disponer de mecanismos para efectuar pagos es una necesidad básica para los ciudadanos. En este sentido, la provisión de medios de pago privados puede no ser suficiente para garantizar que esta necesidad está cubierta para todos los ciudadanos y en cualquier circunstancia, especialmente si tenemos en cuenta que las economías de red inherentes a los medios de pago pueden provocar circunstancias que hagan excesivamente costoso para los ciudadanos el acceso a determinados medios de pago. En este contexto, el dinero de banca central perseguiría también garantizar el acceso a los medios de pago básicos para los ciudadanos de una forma gratuita.

Resulta evidente que en un mundo cada vez más digitalizado pueden darse circunstancias en las que la representación física del dinero de banca central pueda no satisfacer las dos funciones esenciales que acabamos de comentar. En primer término, conforme disminuye el uso del efectivo, se reducen los puntos en los que puede realizarse la conversión entre dinero privado y dinero de banca central y la posibilidad de conversión se hace más costosa. Adicionalmente, conforme aumentan las actividades que solo pueden realizarse de modo digital (como el comercio electrónico) se incrementan áreas fundamentales para los ciudadanos en las que no es

posible acceder a un medio de pago público y gratuito como el efectivo.

Junto a estos elementos de carácter más o menos universal, existen otros de carácter más específico y propios de algunas jurisdicciones que pueden incrementar adicionalmente el atractivo de una versión digital del efectivo. Retos relacionados con la inclusión financiera, problemas asociados al elevado coste de distribución del efectivo o cuestiones de carácter geoestratégico (por ejemplo, la dependencia de empresas extranjeras en la provisión de medios de pago) son algunos ejemplos (Ayuso y Conesa, 2020).

En este artículo se aborda el análisis de la versión digital del efectivo desde la perspectiva concreta de la eurozona, en la que está en marcha desde hace unos años un proyecto para que el Banco Central Europeo (BCE) esté en condiciones para emitir, cuando y si se considera necesario, un euro digital.

2. Por qué en la zona euro nos planteamos un euro digital

Como se ha comentado en la introducción, la digitalización creciente y la aparición de nuevas formas de pagos en el ámbito digital son los principales factores que afectan el papel que tradicionalmente ha venido desempeñando el dinero de banca central. Dado que estas tendencias tienen un alcance global no es de extrañar que de acuerdo con una encuesta que elabora periódicamente el BIS más del 90% de los bancos centrales estén analizando la posibilidad de emitir una moneda digital (BIS, 2025).

Sin embargo, además de estas dos tendencias que ya han sido abordadas en la introducción, también existen factores específicos con distinta importancia en cada jurisdicción. En el caso de la zona del euro, la introducción de la moneda única supuso un importante avance en la integración del mercado único. Sin embargo, no garantizaba una integración completa en los medios de pago. La creación de una zona única de pagos en euros o SEPA a partir del 2002 ha supuesto un gran avance en la integración de los pagos minoristas y a día de hoy ya es posible realizar transferencias en las mismas condiciones a cualquier país de la zona del euro. No obstante, y a pesar de todos estos avances, aún existen

áreas en las que persiste un mercado fraccionado con realidades nacionales. Así, por ejemplo, en el caso de los pagos inmediatos se introdujeron mejoras significativas en las infraestructuras europeas con la creación en 2018 del sistema de liquidación en tiempo real TIPS, pero no existe ninguna solución para los usuarios con un ámbito completamente europeo y tan solo encontramos distintas propuestas nacionales, que, en algunos casos, como en nuestro país con Bizum, han tenido un notable desarrollo a nivel local. Recientemente, se ha puesto en marcha una iniciativa (EuroPA) que busca conectar las soluciones de transferencias inmediatas domésticas para permitir a sus usuarios enviar pagos a otros países. No obstante, por el momento no está disponible en punto de venta y se limita a los usuarios de España, Andorra, Italia y Portugal, por lo que su alcance es todavía insuficiente desde una perspectiva paneuropea.

Esta realidad fragmentada no solo va en detrimento de la percepción de un mercado único europeo por parte de los ciudadanos, sino que además favorece el uso de soluciones no europeas, como las proporcionadas por las tarjetas de débito o crédito, que sí que pueden ofrecer ese alcance paneuropeo. De este modo, el mercado de pagos europeos no solo afronta un problema de competencia, dada la cuota de mercado que, en determinados segmentos, acumula un número muy reducido de empresas, sino que además concentra una elevada dependencia de compañías no europeas en una actividad crítica como los pagos.

En este sentido, el euro digital podría servir de catalizador para revertir esa situación e introducir mayor competencia facilitando la proliferación de soluciones con un alcance plenamente europeo. En esencia el euro digital no solo supone un nuevo medio de pago para realizar las transacciones básicas de los ciudadanos, sino que además introduce una plataforma sobre la que se pueden construir soluciones de valor añadido por parte de los proveedores de servicio de pago privados. Al contar con un conjunto de normas que homogenizan la distribución y acceso al euro digital, la experiencia de usuario con este medio de pago sería similar en todos los países de la zona del euro lo que haría que estas soluciones de valor añadido pudieran ser distribuidas en toda la zona del euro. De este modo, se crearía un mercado mucho más dinámico y competitivo, donde sería más

sencillo escalar la innovación y donde no serían necesarias complejas negociaciones para adaptar las características de soluciones locales a otras jurisdicciones.

Por otro lado, tal y como se ha comentado, la realidad de los mercados de pago en Europa en determinados segmentos, como los pagos en punto de venta o el comercio electrónico, se encuentra muy concentrada en proveedores no europeos y en concreto en los esquemas internacionales de tarjetas de crédito. El carácter no europeo de estas empresas añade una dimensión geoestratégica a esta concentración, agravada por la naturaleza cada vez más sistémica que tienen estas transacciones. En este sentido, el euro digital se configura no solo como un instrumento alternativo que refuerza la resiliencia operativa ante cualquier problema en los medios de pagos digitales sino que además, dado que su construcción se está basando en proveedores europeos, refuerza la soberanía europea en un aspecto esencial para la sociedad.

3. Principales características de diseño

El Eurosistema lleva varios años trabajando en la definición de las características y funcionalidades que debería adoptar un euro digital. Tras un periodo de análisis conceptual y experimentación práctica con distintas tecnologías, el Consejo de Gobierno del BCE acordó, a mediados de 2021, poner en marcha el proyecto del euro digital, dando así comienzo a la fase de investigación (BCE, 2021b) (1). Uno de los primeros hitos consistió, precisamente, en definir las principales características que debería tener esta versión digital de la moneda. El objetivo es diseñarla de manera que, como el efectivo, sea un medio de pago aceptado en toda la eurozona, ofrezca una experiencia de usuario uniforme y resulte fácilmente accesible e inclusivo. La propuesta normativa en la que están trabajando los legisladores (2), y a la que el Eurosistema está contribuyendo activamente proporcionando apoyo técnico, favorecerá la consecución de estos objetivos al regular los elementos esenciales del euro digital, dotándole, entre otras cuestiones, del carácter de moneda de curso legal.

La relevancia estratégica de este proyecto, su amplio alcance y su potencial impacto en el sistema financiero explican no solo la considerable dedicación de tiempo y

recursos, sino también el compromiso del Eurosistema por integrar a los distintos agentes del mercado desde las etapas más tempranas de su desarrollo. Esta integración se ha articulado a través de grupos de trabajo, consultas públicas, ejercicios de investigación con los usuarios... donde dichos agentes han podido contribuir a diseñar un euro digital que pueda dar respuesta a las necesidades y preferencias de los usuarios, minimizando sus posibles efectos secundarios indeseados.

Una de las primeras decisiones sobre el diseño consistió en la adopción de un modelo intermediado, de modo que los ciudadanos accederían a esta nueva forma de dinero de banco central a través de entidades supervisadas. Los proveedores de servicios de pago (entidades de crédito, de pago y de dinero electrónico) actuarían de puerta de entrada, asumiendo todas las tareas relacionadas con la apertura de cuenta (alta del cliente, procesos de *know your customer*, habilitación de un instrumento de pago...) y la gestión de la operativa (3). Dado su carácter de bien público, el acceso al euro digital estaría garantizado para todos los ciudadanos (que, además, deberían poder hacer uso de una serie de servicios básicos de forma gratuita) y para aquellos usuarios que, por la condición de curso legal del euro digital, estén obligados a aceptarlo.

Los ciudadanos podrían, por tanto, dirigirse a las entidades para disponer de euros digitales. Al ser intercambiable con otras formas de dinero, los usuarios podrían cargar su monedero tanto con efectivo como a partir de una cuenta bancaria. Además, podrían dar instrucciones a la entidad con la que hubieran contratado los servicios del euro digital para que las cargas y reintegros pudieran ejecutarse de manera automática. Para ello sería necesario vincular la cuenta de euros digitales con otra de dinero privado y definir los parámetros que deberían cumplirse para que se desencadenase el movimiento de fondos (p. ej., nivel de saldo, día del mes).

El monedero de euros digitales podría utilizarse para realizar los pagos más habituales del día a día. El Eurosistema está trabajando de manera prioritaria para dar cabida a los casos de uso que se consideran más relevantes, en concreto, pagos entre personas, en comercio físico y en comercio electrónico (4). Los ciudadanos europeos tendrían, así, una opción más para elegir a la

hora de hacer sus pagos, disfrutando de una experiencia similar a la que están habituados (con tarjeta, con móvil, utilizando un número de cuenta, un alias, tecnología sin contacto, códigos QR...) y de manera homogénea en todos los países de la eurozona. Además, al ser de curso legal, tendrían la certeza de que podrían utilizarlo en cualquier establecimiento (5).

Una característica novedosa del euro digital frente a las soluciones digitales de pago existentes es que ofrecería, incluso, la posibilidad de hacer pagos en lugares donde no haya conexión a internet. Para ello, el usuario debería disponer de un monedero *offline* con el que, previa carga de fondos, se podría transferir directamente euros digitales a otra persona o a un comercio mediante tecnologías de proximidad (p. ej., NFC o bluetooth) sin necesidad de que interviniera un intermediario.

La modalidad *offline* ofrecería, además, una capa adicional de privacidad. Los ciudadanos europeos han manifestado en numerosas ocasiones la importancia que otorgan a esta cuestión (BCE, 2021a) y, por ello, garantizar la privacidad de las operaciones es un aspecto clave del proyecto. En línea con este objetivo, los bancos centrales no tendrían visibilidad alguna del detalle de las transacciones (tanto *online* como *offline*) y, en particular, de las partes intervinientes en las mismas. Tal y como sucede hoy en día, esta información permanecería en manos de las entidades, sobre las que recaería la responsabilidad de efectuar los controles pertinentes de prevención de fraude o cumplimiento de los requerimientos de blanqueo de capitales, entre otros. En el caso de las operaciones *offline*, ni siquiera las entidades tendrían acceso a los datos de cada transacción, pudiendo conocer tan solo los saldos cuando se conectase el monedero. Evidentemente, dado el riesgo que esto supone a efectos de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, la propuesta normativa prevé el establecimiento de límites al importe de estas transacciones.

El diseño del euro digital incluye otras medidas de cautela especialmente relevantes, dados los efectos indeseados que podría tener en el sistema financiero si se produjese un desplazamiento significativo de los depósitos de las entidades hacia el euro digital. Por un lado, el Eurosistema ha acordado no remunerar los saldos en

euros digitales, reduciendo así su atractivo como vehículo de ahorro. Por otro, existiría un límite máximo a las tenencias en euros digitales que podría tener un usuario. En el caso de las empresas, se ha acordado fijar el saldo máximo en cero, de modo que todos los pagos que recibieran pasarían automáticamente a una cuenta bancaria asociada. El límite a las tenencias de usuarios individuales se determinaría en una fecha próxima a su posible emisión, a fin de tener en cuenta la situación del sistema financiero y de la economía en su conjunto en ese momento. Por el momento, el Eurosistema está trabajando en desarrollar una metodología de calibración. Dicha metodología tendrá en cuenta tanto el impacto del euro digital en la estabilidad del sistema financiero y la implementación de la política monetaria como las necesidades de pago de los usuarios.

Cabe mencionar que la existencia de un saldo máximo no significa, necesariamente, una limitación al importe de las transacciones. A fin de evitar que la experiencia de usuario se viera afectada por esta medida, el euro digital incluiría una funcionalidad, denominada *cascada*, que permitiría a los usuarios efectuar y recibir pagos de cualquier importe, siempre y cuando vinculasen su cuenta de euros digitales con una cuenta bancaria y activasen expresamente esta opción. Su funcionamiento es sencillo: si un usuario recibe un pago que le hace superar el saldo máximo, el sistema, en lugar de rechazarlo, efectúa un reintegro automático, transfiriendo el exceso de euros digitales a la cuenta bancaria vinculada (esto es, convierte los euros digitales en euros de banca comercial). La cascada también funciona en sentido opuesto (cascada inversa), de modo que, si un usuario quiere realizar un pago por un importe superior al saldo disponible, se produce una carga automática por el importe necesario, sin que exista ninguna limitación, más allá del saldo disponible en la cuenta asociada.

Por último, el euro digital también incorporaría programabilidad en su operativa. En este sentido, es importante resaltar que el concepto de programabilidad se aplica a la posibilidad de establecer condiciones sobre las transacciones que se ordenen pero nunca al euro digital en sí. Un euro digital sería siempre equivalente a un euro físico, libremente disponible por sus tenedores y válido para cualquier pago, sin condición alguna.

A fin de facilitar el desarrollo de pagos programables (6), el Eurosistema implementaría las funcionalidades necesarias. Los casos de uso en los que se está trabajando con el mercado (7) son sencillos y similares a los que existen en la actualidad (fundamentalmente, transferencias periódicas y pago de suscripciones). No obstante, la expectativa es que las entidades liderasen la innovación en este ámbito para ofrecer soluciones novedosas para sus clientes.

Estos nuevos servicios ofrecidos por las entidades, así como cualquier otro no recogido en el listado de servicios básicos gratuitos contemplado en el futuro reglamento, podrían estar sujetos a comisión. Los intermediarios podrían, asimismo, cobrar una tasa a los comercios por los servicios de adquirencia, hasta un tope que estará fijado por ley. En línea con el modelo de retribución existente en la actualidad en el ámbito de tarjetas, habrá también una tasa de intercambio (es decir, una comisión que traspasa la entidad del comercio a la entidad del consumidor) cuyo valor máximo también quedará establecido en la normativa. Por último, es importante resaltar que, atendiendo a la condición de bien público del euro digital, el Eurosistema no cobraría a las entidades los costes asociados a la liquidación de operaciones ni a la gestión del esquema. Con este conjunto de medidas se busca asegurar una compensación suficiente por los costes asociados a la distribución y aceptación del euro digital, al tiempo que se limita la carga sobre los usuarios.

4. El euro digital en el ecosistema de pagos europeo

Como puede verse en el apartado anterior, el euro digital está diseñado como un medio de pago que comparte características con el efectivo, pero que también presenta similitudes con las soluciones de pago privadas. Cabría, por tanto, preguntarse qué encaje tendría en el ecosistema de pagos y cuál es su valor diferencial. Para responder a esta pregunta, es preciso considerar dos perspectivas diferentes pero complementarias: por una parte, el modo en que contribuiría a ampliar el abanico de opciones de pago disponibles y, por otra, su potencial para facilitar la integración y promover la innovación en el mercado de pagos europeo.

En lo que se refiere a la primera cuestión, es importante señalar que el objetivo del euro digital no es reemplazar al efectivo ni competir con los medios de pago privados, sino ofrecer una alternativa más. Es decir, al igual que, a día de hoy, cuando pagamos una compra decidimos si queremos utilizar efectivo, tarjeta, bizum, un monedero electrónico..., en el futuro incluiríamos al euro digital en este rango de opciones. La introducción de este nuevo medio de pago no solo contribuiría a hacer el sistema financiero más resiliente y a fomentar la competencia, al tiempo que se mantiene el rol central que desempeñan las entidades supervisadas (Cipollone, 2025), sino que, además, permitiría a los ciudadanos seguir utilizando el dinero público en entornos digitales sin renunciar a sus características básicas: fácil de usar, gratuito para las operaciones más habituales y ampliamente aceptado en la eurozona.

En cualquier caso, la decisión de utilizar, o no, el euro digital estaría en todo momento en manos de los ciudadanos y dependería de sus necesidades y preferencias. Las circunstancias o el contexto en el que se encontrasen también podrían jugar un papel determinante y, en este sentido, la modalidad *offline* del euro digital aporta una novedad significativa al ecosistema europeo al permitir efectuar pagos digitales sin necesidad de conexión a internet. No cabe duda de que esta funcionalidad sería clave para afrontar situaciones extremas, como el apagón que sufrió España el pasado mes de abril, pero también podría contribuir a mejorar la experiencia de pago en circunstancias más habituales, como establecimientos donde la cobertura es deficiente o áreas remotas. La modalidad *offline* contribuiría, así, a garantizar que el euro digital podría ser utilizado para cualquier pago en la zona del euro, con independencia de dónde estuvieran ubicadas las partes intervinientes.

Esto forma parte de un compromiso más amplio, dirigido a asegurar que el euro digital podría ser utilizado por todos los ciudadanos, fuera cual fuera su edad, nivel de inclusión financiera o habilidades digitales. Es decir, al tratarse de un bien público, resulta fundamental que nadie quede excluido (Cipollone, 2024). Este principio ha guiado al Eurosistema a la hora de determinar, no solo sus características, sino también la forma de acceder al mismo. La propuesta normativa que ha realizado la Comisión Europea va en esta misma dirección,

imponiendo a las entidades la obligación de distribuirlo y, además, ofrecer apoyo a clientes con discapacidades y habilidades digitales limitadas. Asimismo, el borrador de norma prevé la designación de una institución en cada Estado miembro a la que podrían dirigirse aquellas personas que no desearan abrir su cuenta de euros digitales con una entidad financiera y que ofrecería el soporte necesario a través de canales físicos. El euro digital se constituiría, así, como la propuesta de un nuevo medio de pago que garantiza el acceso universal.

No obstante, como se indicaba al principio, su importancia en el ecosistema no solo reside en su valor como medio de pago, sino también en su capacidad para contribuir a la mejora del mercado en su conjunto, facilitando la innovación y la integración sobre la base de soluciones europeas.

Pese a los logros alcanzados con el fin de la migración a las transferencias y adeudos SEPA en 2014 (Gorjón y Fernández, 2014), que eliminó las diferencias entre operaciones nacionales y transfronterizas en los países de la zona (8), la fragmentación del mercado de pagos persiste en algunos ámbitos e, incluso, se ha acrecentado. Por una parte, los esfuerzos de la industria por lograr una solución de pago europea en el punto de venta (la llamada *SEPA de las tarjetas*) no se han materializado y, de hecho, la dependencia en los esquemas de tarjetas internacionales no ha hecho sino aumentar. Por otra parte, las innovaciones que han ido surgiendo a lo largo de estos años, como las soluciones basadas en pagos inmediatos, han generado nuevas fuentes de fragmentación, ya que suelen tener un alcance doméstico o, en el mejor de los casos, limitado a un número reducido de jurisdicciones.

Si bien los esfuerzos de las entidades financieras por desarrollar soluciones con alcance paneuropeo han continuado (p. ej., con iniciativas como EPI o EuroPA), las dificultades a las que se enfrentan, como la existencia de diferencias en las experiencias de usuario en soluciones preexistentes o la gobernanza interna, hacen que no resulte una tarea sencilla. El despliegue en el punto de venta, además, es particularmente complejo, dadas las elevadas inversiones que se precisan para lograr una amplia red de aceptación en comercios. Es aquí, precisamente, donde el euro digital puede erigirse como un aliado clave, ofreciendo a las soluciones privadas

los carriles sobre los que lograr alcance paneuropeo de manera más rápida.

Esto es posible gracias a la combinación de dos factores: por una parte, el euro digital fijaría una serie de estándares comunes no propietarios (9) para los principales casos de uso (pagos entre personas y en comercio físico y electrónico); por otra, al ser de curso legal, todos los terminales de punto de venta de la zona del euro deberían adaptarse para poder aceptarlo. En consecuencia, los proveedores de soluciones de pago europeos tendrían la opción de apalancarse sobre los estándares y la red de aceptación del euro digital para ofrecer sus propios servicios. Podrían, así, extender a toda la eurozona sus soluciones de pago domésticas o regionales, reforzando los esfuerzos integradores del euro digital. Al mismo tiempo, podrían desplegar nuevas soluciones logrando alcance paneuropeo desde el primer momento y a menor coste, fomentando, así, la innovación y erigiéndose no como un competidor sino como un facilitador de soluciones europeas.

Este último aspecto merece especial atención en el contexto actual, dados determinados desarrollos recientes en el mercado de pagos. Iniciativas como las *stablecoins*, el creciente papel de las *bigtech* en la provisión de servicios financieros e, incluso, la emisión de monedas digitales por parte de otros países, amenazan con profundizar nuestra dependencia de actores extranjeros y requieren una respuesta rápida y efectiva. Al proporcionar herramientas para que las entidades financieras puedan diseñar soluciones innovadoras técnicamente preparadas para ser aceptadas en toda Europa, el euro digital contribuiría a mejorar su posición competitiva, permitiéndoles responder, de forma más efectiva, a las iniciativas provenientes del exterior. De esta manera, el euro digital trata de contribuir en el avance en la consecución de los objetivos de la estrategia de pagos minoristas del Eurosistema (BCE, 2023), promoviendo el despliegue de soluciones paneuropeas y sirviendo como catalizador de la innovación.

5. Conclusión

En un contexto de transformación digital acelerada, el papel del dinero de banco central como base de la

confianza de los ciudadanos en el sistema monetario cobra una especial relevancia. Históricamente, el acceso al dinero público ha sido un derecho garantizado para ciudadanos y empresas, ofreciendo estabilidad, seguridad y gratuidad en las transacciones. Sin embargo, la creciente digitalización de los pagos y la disminución del uso del efectivo plantean desafíos que requieren respuestas innovadoras por parte de los bancos centrales. En este escenario, el euro digital emerge como una evolución natural de los billetes y monedas, adaptada a las necesidades y preferencias de la sociedad. Su objetivo no es reemplazar al efectivo, sino complementarlo, asegurando que el dinero público siga siendo accesible en un entorno cada vez más digital.

El diseño del euro digital responde a principios fundamentales: fácil de usar, gratuito para las operaciones más habituales, privacidad reforzada y acceso universal y uniforme en toda la eurozona. Estas características no solo garantizan el papel del dinero de banco central como base del sistema monetario, sino que también contribuyen al proceso de integración del mercado de pagos europeo y a preservar la autonomía estratégica de Europa frente a actores privados provenientes de terceros países.

En un contexto en el que dos tercios de las operaciones de tarjeta en la zona del euro se realizan bajo la marca de empresas extranjeras (BCE, 2025), es preciso redoblar los esfuerzos públicos y privados para desarrollar soluciones de pago que contribuyan a disminuir dicha dependencia. El euro digital sería un avance en esta dirección y sus logros se verían reforzados gracias a la iniciativa privada. Es decir, la expectativa del Eurosistema es que los proveedores de servicios de pago europeos reutilicen los estándares e infraestructura ofrecidos por el euro digital para lanzar sus propias soluciones paneuropeas. Se pretende, así, fomentar un ecosistema de pagos competitivo e innovador que, sobre la base de la colaboración público-privada, ayude a la industria financiera europea a estar mejor posicionada para responder a las presiones competitivas del exterior.

En conclusión, garantizar el acceso al dinero de banco central en formato digital no es solo una cuestión

técnica, sino una decisión estratégica. El euro digital aspira a reforzar la cohesión económica europea, mejorar la resiliencia del sistema financiero y garantizar que los pagos sigan siendo seguros, inclusivos y eficientes. El Eurosistema lleva desde 2021 trabajando en este proyecto, que actualmente se encuentra en la fase de preparación. El objetivo de esta etapa es sentar las bases para su posible emisión, definiendo las normas de funcionamiento, seleccionando proveedores tecnológicos y profundizando en algunas cuestiones de diseño. Concebida con una duración de dos años, está previsto que el próximo mes de octubre el Consejo de Gobierno del BCE llegue a un acuerdo sobre los próximos pasos. Dado que la posible emisión de un euro digital requiere la existencia de un marco legal adecuado, cualquier decisión al respecto deberá esperar a que el proceso legislativo llegue a su fin.

NOTAS

- (1) Esta fase se extendió hasta octubre de 2023, momento en el que se acordó lanzar la fase de preparación.
- (2) Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the digital euro. Para más información, véase https://finance.ec.europa.eu/publications/digital-euro-package_en
- (3) El Eurosistema, por su parte, se encargaría de operar la plataforma del euro digital.
- (4) Incluyendo pagos a la Administración Pública.
- (5) La propuesta normativa incluye algunas excepciones a la aceptación obligatoria, pero son muy limitadas (fundamentalmente, pequeñas empresas y ONGs que no acepten medios de pago comparables).
- (6) Entendidos como pagos que se ejecutan automáticamente cuando se cumple una condición predefinida (p. ej., transferencias recurrentes o pago a un comercio a la recepción del producto).
- (7) A través del Rulebook Development Group, foro con representantes de la oferta y demanda de servicios de pago encargado de redactar las reglas y procedimientos que deberían seguir los intermediarios a la hora de distribuir el euro digital (es decir, el rulebook del esquema del euro digital).
- (8) A día de hoy, la SEPA comprende un total de 41 países (los 30 países del Espacio Económico Europeo, Albania, Andorra, Ciudad del Vaticano, Moldavia, Mónaco, Montenegro, Macedonia del Norte, Reino Unido, San Marino, Serbia y Suiza).
- (9) El objetivo es reutilizar, en la medida de lo posible, los estándares existentes a fin de minimizar los costes de implantación.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayuso, J. y C. Conesa, (2020), «Una introducción al debate actual sobre la moneda digital de banco central (CBDC)», *Documentos Ocasionales*, núm. 2005, Banco de España.
- BCE (2025), *Report on card schemes and processors*.
- BCE (2023), *The Eurosystem's retail payments strategy – priorities for 2024 and beyond*.
- BCE (2021a). *Eurosystem report on the public consultation on a digital euro*.
- BCE (2021b). *Eurosystem launches digital euro project*, nota de prensa.
- BIS (2025), «Advancing in tandem—results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto», *BIS Papers*, núm. 159.
- Cipollone, P. (2025), «The role of the digital euro in digital payments and finance», *Bancaria*, núm. 2.
- Cipollone, P. (2024), «Maintaining the freedom to choose how we pay», The ECB Blog, Banco Central Europeo.
- Gorjón, S. y A. Fernández (2014), «SEPA 2.0 – Avanzando en la integración europea: la Zona Única de Pagos en Euros (SEPA) en perspectiva», *Revista de Estabilidad Financiera*, núm. 26, Banco de España.
- Landau, J.-P. (2021), «Central bank digital currencies and financial stability», *Revista de Estabilidad Financiera*, núm. 41, Banco de España.
- Panetta, F. (2021), «Central bank digital currencies: a monetary anchor for digital innovation», discurso en el Real Instituto Elcano.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN BANCA: MUCHO MÁS ALLÁ DE LA DIGITALIZACIÓN

Santiago Carbó Valverde

Catedrático de Análisis Económico. Universitat de València

RESUMEN

La inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como uno de los pilares de la transformación digital en la banca. Este artículo analiza el impacto de la IA en diferentes dimensiones: eficiencia operativa, experiencia de usuario, seguridad y gestión de riesgos, inclusión financiera, ética y regulación, así como perspectivas futuras y casos internacionales. Se destacan las oportunidades de competitividad y resiliencia, pero también los riesgos vinculados al sesgo algorítmico, la privacidad y la confianza social. El estudio combina literatura académica, ejemplos internacionales y marcos regulatorios como el GDPR y el AI Act, concluyendo que el éxito de la IA en banca dependerá de la gobernanza de los datos, la solidez de la regulación y la capacidad de generar confianza en la sociedad.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia artificial, Banca digital, Eficiencia operativa, Experiencia de usuario, Regulación financiera, Ética algorítmica, Inclusión financiera, Ciberseguridad.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) has become a cornerstone of digital transformation in banking. This article analyzes the impact of AI across various dimensions: operational efficiency, customer experience, risk management, financial inclusion, ethics and regulation, as well as future perspectives and international cases. It highlights opportunities for competitiveness and resilience, but also risks associated with algorithmic bias, privacy, and social trust. The study combines academic literature, international examples, and regulatory frameworks such as the GDPR and the AI Act, concluding that the success of AI in banking will depend on data governance, regulatory strength, and the ability to generate public trust.

KEY WORDS

Artificial Intelligence, Digital Banking, Operational efficiency, Customer experience, Financial regulation, Algorithmic ethics, Financial inclusion, Cybersecurity.

1. Introducción

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en uno de los motores más significativos de la transformación digital de la economía mundial, y el sector bancario constituye un escenario privilegiado para observar su despliegue. Tras el proceso de digitalización en todos los aspectos, una gran alfabetización de buena parte de la sociedad, que además impulsó definitivamente la pandemia del covid-19, tocan deberes mucho más exigentes, como es el desarrollo y aplicación de la IA en todos los ámbitos, incluido, los servicios financieros (Carbó y Rodríguez, 2024). A diferencia de otras revoluciones tecnológicas, la IA no se limita a la sustitución de procesos manuales por máquinas más eficientes, sino que afecta de manera integral a la forma en que las instituciones financieras conciben sus modelos de negocio, gestionan los riesgos, diseñan la relación con el cliente y cumplen con sus obligaciones regulatorias.

La banca, caracterizada históricamente por su fuerte dependencia de la información y el procesamiento de datos, encuentra en la IA una herramienta que potencia sus capacidades tradicionales y, al mismo tiempo, plantea desafíos inéditos (Agarwal y cols., 2019).

El impacto de la IA en banca se entiende mejor si se sitúa en el marco de la economía digital contemporánea. La digitalización del dinero, el crecimiento de los pagos electrónicos, el auge de las *fintech* y el fenómeno del *open banking* han generado un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y volumen. En este contexto, los algoritmos de aprendizaje automático ofrecen a las entidades la posibilidad de extraer valor de grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados. Ello se traduce en una ventaja competitiva en términos de eficiencia operativa, capacidad de personalización y resiliencia ante riesgos emergentes (Brynjolfsson y McAfee, 2014).

No obstante, la adopción de la IA no puede analizarse únicamente desde la perspectiva tecnológica o de negocio. El despliegue de algoritmos de decisión automática en ámbitos tan sensibles como la concesión de crédito, la detección de fraude o la verificación de identidad plantea dilemas éticos relacionados con el sesgo, la transparencia y la responsabilidad. Como subrayan Barocas y cols. (2019), los sistemas de IA reproducen –e incluso amplifican– las desigualdades presentes en los datos con los que son entrenados. Por ello, la confianza social en la banca digital dependerá en buena medida de la capacidad de las entidades para demostrar que sus modelos son auditables, explicables y justos.

Este trabajo analiza la relación entre la IA y la banca desde una perspectiva amplia que, de un modo discursivo, combina teoría, evidencia empírica y ejemplos internacionales. En primer lugar, se ofrece un recorrido histórico que contextualiza la evolución de la IA en las últimas décadas y su aplicación progresiva en los servicios financieros. En segundo lugar, se estudian las contribuciones de la IA a la eficiencia operativa, la experiencia de usuario y la gestión de riesgos, destacando tanto sus beneficios como sus limitaciones. Posteriormente, se examina el papel de la IA en la inclusión financiera y se analizan los dilemas éticos y regulatorios que acompañan su expansión. Finalmente, se exploran las perspectivas futuras, incluyendo su interacción con tecnologías emergentes como *blockchain*, monedas digitales de bancos centrales (CBDC) e, incluso, la computación cuántica.

La hipótesis central es que la IA representa una oportunidad estratégica para la banca, una vez acometida la digitalización casi de un modo completo. Su éxito dependerá de tres condiciones interrelacionadas: la calidad y gobernanza de los datos, la robustez de los marcos regulatorios y la capacidad de las entidades de generar confianza en los clientes y en la sociedad. Sin estos elementos, la IA corre el riesgo de convertirse en una fuente de ineficiencia, discriminación o vulnerabilidad sistémica. En cambio, si se gestiona de manera adecuada, la IA puede consolidarse como una palanca de competitividad y resiliencia en un entorno financiero global cada vez más complejo.

2. Contexto histórico y evolución de la IA en banca

La historia de la inteligencia artificial (IA) aplicada a la banca puede dividirse en varias fases que reflejan tanto la evolución tecnológica como los cambios en la industria financiera. Los primeros antecedentes se encuentran en el uso de modelos estadísticos y sistemas expertos en la segunda mitad del siglo XX. Estas herramientas permitieron a los bancos aplicar metodologías de *credit scoring* basadas en regresiones lineales y análisis discriminantes. Según Berger (2003), la adopción de tecnologías de información en estas décadas ya estaba asociada a mejoras en la eficiencia y en la capacidad de evaluar riesgos, aunque la IA como tal todavía no había alcanzado su madurez. La década de 1990 y los primeros años de 2000 estuvieron marcados por el auge de la digitalización bancaria y la expansión del comercio electrónico. Este contexto incrementó exponencialmente el volumen de datos financieros disponibles. Con ello, los bancos comenzaron a experimentar con algoritmos más sofisticados, en particular árboles de decisión y redes neuronales básicas, para identificar patrones de fraude o anomalías en las transacciones (Beccalli, 2007). Sin embargo, estos modelos aún eran limitados en capacidad de procesamiento y explicabilidad.

El verdadero punto de inflexión llegó con la combinación de *big data* y aprendizaje automático a mediados de la década de 2010. A partir de entonces, la IA se integró de manera estructural en procesos bancarios clave. Fuster y cols. (2019) documentan cómo los modelos de *machine learning* comenzaron a reemplazar al *credit scoring* tradicional, generando evaluaciones más precisas pero también introduciendo riesgos de sesgo y opacidad. En paralelo, el sector financiero adoptó *chatbots* y asistentes virtuales que mejoraron la atención al cliente y redujeron los tiempos de respuesta (Deloitte, 2020).

La evolución histórica de la IA en banca también debe entenderse desde una perspectiva regional. En Estados Unidos, la innovación ha estado liderada por grandes bancos y *fintechs* con alta inversión en I+D, respaldados por un marco regulatorio más flexible y por la disponibilidad de capital de riesgo. En Asia, especialmente en China, la adopción fue masiva y rápida, apoyada en ecosistemas digitales como Ant Financial y WeBank,

que aprovecharon la alta penetración de smartphones para escalar modelos de microcrédito basados en IA (Narula, Vasudevan y Wacek, 2021). En Europa, el enfoque ha estado más orientado a la regulación y a la protección del consumidor, lo que explica avances como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) y el AI Act, que busca garantizar un uso seguro y ético de la IA en sectores de alto riesgo como el financiero (Comisión Europea, 2021).

La historia reciente muestra que la IA en banca no es lineal ni homogénea. Más bien refleja un proceso en el que los avances tecnológicos se combinan con factores regulatorios, culturales y económicos. En América Latina, por ejemplo, la IA se ha implementado con mayor lentitud, aunque destacan casos de bancos en Brasil y México que han utilizado algoritmos para ampliar la inclusión financiera y reducir fraudes (Banco Mundial, 2020). Esta diversidad sugiere que el futuro de la IA en banca dependerá no solo de la tecnología en sí, sino también de cómo cada región articule innovación, regulación y confianza social.

3. Impacto en la eficiencia operativa

La inteligencia artificial (IA) se presenta como una herramienta que no solo permite reducir costes, sino que transforma de manera profunda la organización de procesos internos y la asignación de recursos humanos y tecnológicos. Según McKinsey & Company (2018), los bancos que adoptan de forma estratégica algoritmos de aprendizaje automático y técnicas de automatización inteligente pueden reducir entre un 20 y un 30% sus gastos operativos, al mismo tiempo que incrementan la resiliencia y la capacidad de adaptación frente a crisis financieras o sanitarias.

Uno de los ámbitos donde la IA ha generado mayores avances en eficiencia es el procesamiento de documentos y solicitudes. Las operaciones bancarias están tradicionalmente asociadas a un alto volumen de trámites, desde la apertura de cuentas hasta la concesión de créditos. Mediante técnicas de visión artificial y procesamiento de lenguaje natural, los bancos han logrado automatizar la lectura, clasificación y validación de documentos en cuestión de segundos, tareas que antes requerían horas de trabajo humano (Deloitte, 2020).

Esto no solo reduce costes administrativos, sino que disminuye errores y mejora la satisfacción del cliente al acortar los plazos de respuesta.

La automatización de procesos robóticos (RPA, por sus siglas en inglés) combinada con IA ha permitido también aumentar la eficiencia en áreas críticas como conciliaciones contables, gestión de reclamaciones y cumplimiento regulatorio. A diferencia de las automatizaciones tradicionales basadas en reglas fijas, la IA dota a los sistemas de mayor capacidad de adaptación a cambios en los datos y en los flujos de trabajo. Esto ha resultado particularmente útil en la detección de anomalías en operaciones financieras, un proceso donde los algoritmos de aprendizaje supervisado y no supervisado identifican patrones atípicos de manera mucho más precisa que los controles manuales (Fuster y cols., 2019).

La IA también contribuye a la optimización de la gestión de capital y liquidez. Algoritmos predictivos permiten anticipar necesidades de liquidez en tiempo real, ajustando la disponibilidad de fondos y reduciendo la exposición a riesgos de corto plazo. Estos sistemas, al integrarse con los modelos tradicionales de gestión financiera, ofrecen a las entidades una mayor flexibilidad para responder a escenarios adversos (Berger, 2003). La eficiencia no se limita, por tanto, a la reducción de costes directos, sino que incluye también un mejor uso de los recursos disponibles.

El impacto en la productividad del capital humano es otro de los factores clave. Como destacan Brynjolfsson y McAfee (2014), la IA libera a los empleados de tareas repetitivas y de bajo valor añadido, permitiéndoles enfocarse en actividades que requieren juicio humano, creatividad y habilidades interpersonales. En la práctica, esto se traduce en que analistas y gestores dedican menos tiempo a recopilar y limpiar datos, y más a interpretar resultados, diseñar estrategias y asesorar a clientes. De esta manera, la eficiencia se combina con un incremento en la calidad del servicio y en la motivación laboral.

La literatura también señala que la eficiencia derivada de la IA no está exenta de riesgos. Beccalli (2007) advierte que las inversiones en tecnología bancaria no siempre se traducen automáticamente en mejoras de desempeño.

La efectividad depende de la capacidad de las entidades para alinear la adopción tecnológica con sus modelos de negocio y con un marco de gobernanza adecuado. Asimismo, una excesiva automatización puede generar dependencia tecnológica y reducir la capacidad crítica de los empleados, lo que plantea la necesidad de un equilibrio entre automatización y supervisión humana (Barocas y cols., 2019).

En términos de impacto agregado, la eficiencia operativa impulsada por la IA contribuye también a la estabilidad del sistema financiero. Al mejorar la detección de riesgos, reducir los errores y aumentar la velocidad de respuesta, las entidades fortalecen su resiliencia frente a *shocks* externos. Sin embargo, la homogeneidad en el uso de algoritmos puede generar vulnerabilidades sistémicas, ya que múltiples bancos podrían reaccionar de manera similar ante determinadas señales del mercado, amplificando los efectos de una crisis (Fuster y cols., 2019). Este es un recordatorio de que la eficiencia no debe medirse únicamente en términos microeconómicos, sino también en su efecto sobre la estabilidad global.

4. La importancia de la experiencia de usuario

Elemento que ha pasado a ocupar un lugar central en la estrategia de las entidades financieras en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado. La inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como un instrumento clave para mejorar la interacción entre bancos y usuarios, tanto en la prestación de servicios como en la personalización de productos financieros. Según Deloitte (2020), la aplicación de *chatbots* y asistentes virtuales basados en procesamiento de lenguaje natural ha permitido ofrecer atención inmediata las 24 horas del día, reduciendo los tiempos de espera y aumentando los niveles de satisfacción.

Más allá de la atención directa, la IA facilita la personalización de productos y servicios financieros. A través de algoritmos de *machine learning*, los bancos pueden analizar patrones de consumo, ingresos y hábitos de gasto de los clientes para recomendar productos de ahorro, inversión o crédito ajustados a sus necesidades. Esto no solo mejora la experiencia del usuario, sino que

incrementa la rentabilidad de las entidades al fomentar la venta cruzada y la fidelización (Agarwal, Gans y Goldfarb, 2019). Sin embargo, este proceso también plantea interrogantes sobre la privacidad y el uso ético de los datos, especialmente cuando se manejan variables sensibles que podrían generar sesgos.

La IA también ha transformado la forma en que los clientes perciben la seguridad y confianza en sus operaciones. Los sistemas biométricos basados en reconocimiento facial, huellas digitales o voz permiten autenticar transacciones de forma más ágil y segura que las contraseñas tradicionales (Voigt y Von dem Bussche, 2017). Esta innovación mejora la experiencia de usuario al simplificar los procesos, aunque no está exenta de riesgos relacionados con la protección de datos biométricos y su posible uso indebido. El desafío consiste en equilibrar comodidad y seguridad, un aspecto clave para que la digitalización financiera sea aceptada socialmente.

Otro elemento fundamental es la gestión proactiva de las necesidades del cliente. Los modelos predictivos permiten a las entidades anticipar problemas financieros, como descubiertos en cuentas o retrasos en pagos y ofrecer soluciones personalizadas antes de que se conviertan en incidencias graves. Esta capacidad de anticipación refuerza la confianza del cliente y posiciona al banco como un aliado en la gestión de sus finanzas (Fuster y cols., 2019). En este sentido, la IA contribuye a cambiar la relación banco-cliente de un modelo transaccional a uno consultivo y preventivo.

No obstante, la experiencia del cliente con la IA presenta retos significativos. En primer lugar, existe el riesgo de opacidad algorítmica: muchos usuarios desconocen cómo se toman las decisiones que afectan a sus solicitudes de crédito o a las recomendaciones de productos. Barocas y cols. (2019) advierten que la falta de explicabilidad puede erosionar la confianza, especialmente cuando las decisiones tienen consecuencias económicas relevantes. En segundo lugar, una excesiva automatización puede reducir la interacción humana, elemento que sigue siendo valorado por segmentos de clientes menos familiarizados con lo digital o que requieren un trato más personalizado.

5. Seguridad y gestión de riesgos

La seguridad y la gestión de riesgos constituyen áreas críticas para el sector bancario, donde la confianza del cliente y la estabilidad del sistema financiero dependen en gran medida de la capacidad de las entidades para proteger datos y transacciones. La incorporación de inteligencia artificial (IA) ha supuesto un salto cualitativo en este ámbito, al introducir herramientas capaces de detectar anomalías en tiempo real, reforzar los mecanismos de autenticación y optimizar la evaluación de riesgos crediticios.

Uno de los principales usos de la IA en seguridad bancaria es la detección de fraudes. Los algoritmos de aprendizaje automático analizan millones de transacciones en cuestión de segundos, identificando patrones inusuales que podrían indicar intentos de fraude (Fuster y cols., 2019). Estos sistemas superan a los controles tradicionales porque aprenden de manera continua, ajustando sus parámetros a medida que emergen nuevas tácticas de los ciberdelincuentes. En consecuencia, la banca ha pasado de un enfoque reactivo —donde los fraudes se detectaban tras su ocurrencia— a uno proactivo, con capacidad preventiva.

La IA también ha revolucionado la gestión de riesgos crediticios. Mientras que los modelos tradicionales se basaban en indicadores limitados como ingresos, historial de crédito o empleo, los algoritmos actuales integran un conjunto mucho más amplio de datos, incluyendo variables de comportamiento y digitales (Berger, 2003). Esto permite a los bancos ofrecer evaluaciones más precisas y rápidas, reduciendo el riesgo de impagos sin excluir a potenciales clientes que carecen de historial financiero formal. Sin embargo, como advierten Barocas y cols. (2019), el uso de datos alternativos puede reproducir sesgos preexistentes, lo que obliga a implementar marcos de auditoría y supervisión ética.

En materia de ciberseguridad, la IA ha permitido fortalecer los sistemas de protección mediante tecnologías biométricas, como el reconocimiento facial, la huella digital o el análisis de voz. Estas herramientas, cada vez más comunes en la banca móvil, reducen la dependencia de contraseñas tradicionales, consideradas vulnerables frente a ataques de *phishing* o robo de credenciales (Voigt y Von dem Bussche, 2017). Además, los sistemas

de IA permiten identificar intentos de intrusión en redes internas, anticipando amenazas mediante el análisis de tráfico en tiempo real. El Banco Mundial (2020) destaca que estas innovaciones han contribuido a reducir considerablemente la incidencia de fraudes en servicios digitales, aunque al mismo tiempo plantean interrogantes sobre la privacidad y el uso de datos biométricos.

La resiliencia operativa de los bancos también se ve fortalecida gracias a la IA. Algoritmos predictivos permiten anticipar fallos en infraestructuras críticas, como servidores o redes de pago, reduciendo los tiempos de inactividad y garantizando la continuidad de los servicios. Según McKinsey & Company (2018), esta capacidad de predicción puede disminuir los costes asociados a interrupciones operativas hasta en un 25%. En un sector donde la confianza depende de la disponibilidad permanente, la IA se convierte en un aliado esencial para minimizar riesgos tecnológicos. No obstante, la creciente dependencia de la IA en seguridad y riesgos genera nuevas vulnerabilidades. La homogeneidad en el uso de algoritmos puede derivar en fallos sistémicos si los modelos presentan sesgos compartidos o si un ataque consigue explotar vulnerabilidades comunes. Además, los ciberdelincuentes también emplean IA para perfeccionar sus ataques, como el uso de *deepfakes* en fraudes de identidad o algoritmos que simulan patrones de comportamiento humano (Narula y cols., 2021). Esto genera una carrera tecnológica entre atacantes y defensores que exige una actualización constante de los modelos de seguridad.

6. Inclusión financiera y brecha digital

Uno de los desafíos más persistentes del sistema financiero global es la falta de acceso de millones de personas a servicios bancarios básicos. La inclusión financiera busca garantizar que hogares y pequeñas empresas dispongan de productos adecuados para ahorrar, invertir, recibir pagos y acceder al crédito. En este contexto, la inteligencia artificial (IA) ha emergido como un instrumento clave para ampliar el acceso a servicios financieros, especialmente en regiones donde la infraestructura bancaria tradicional es limitada.

La IA permite la creación de modelos de *scoring* alternativos que van más allá del historial crediticio formal.

En lugar de basarse exclusivamente en datos tradicionales como salarios o empleo, los algoritmos pueden analizar información generada por el uso de teléfonos móviles, patrones de pago de servicios, comportamiento en redes sociales o hábitos de consumo digital. Según el Banco Mundial (2020), esta innovación ha posibilitado que millones de personas en África y Asia accedan a microcréditos, pese a no tener cuentas bancarias previas. Fintechs como M-Pesa en Kenia han combinado estas técnicas con plataformas móviles para revolucionar la inclusión financiera en contextos rurales.

En India, el programa Aadhaar –un sistema de identificación biométrica masivo– ha permitido a millones de ciudadanos acceder a servicios financieros digitales, integrando IA en procesos de verificación de identidad y distribución de subsidios. Este ejemplo muestra cómo la combinación de políticas públicas y tecnologías avanzadas puede reducir barreras de acceso (Narula y cols., 2021). De manera similar, en América Latina, bancos en Brasil y México han recurrido a modelos de *machine learning* para ofrecer microcréditos a trabajadores informales, basándose en datos alternativos (McKinsey & Company, 2018). No obstante, el potencial de la IA para fomentar inclusión financiera está condicionado por la persistencia de la brecha digital. Brynjolfsson y McAfee (2014) subrayan que la digitalización genera nuevas oportunidades, pero también amplía desigualdades cuando el acceso a conectividad, dispositivos y competencias digitales no está garantizado. En muchas regiones rurales la falta de cobertura de internet o el alto coste de los dispositivos móviles limita el alcance de las soluciones basadas en IA. De este modo, los más vulnerables corren el riesgo de quedar aún más excluidos del sistema financiero.

La brecha no es solo tecnológica, sino también educativa y cultural. Muchas personas carecen de la alfabetización digital necesaria para interactuar con aplicaciones bancarias basadas en IA. Como destacan Barocas y cols. (2019), la confianza en los sistemas automatizados es menor entre usuarios con bajos niveles educativos, lo que puede generar rechazo hacia las soluciones digitales. En consecuencia, la inclusión financiera requiere no solo innovaciones tecnológicas, sino también programas de educación financiera y digital que empoderen a los ciudadanos.

Asimismo, la inclusión apoyada en IA plantea dilemas éticos. Los algoritmos de *scoring* alternativo pueden generar discriminación indirecta si utilizan variables que reflejan desigualdades estructurales, como el lugar de residencia o el tipo de dispositivo móvil. Fuster y cols. (2019) muestran que los modelos de *machine learning* en mercados de crédito tienden a replicar sesgos históricos, lo que podría afectar negativamente a minorías y grupos vulnerables. De ahí la importancia de que los sistemas sean auditables y transparentes, garantizando que la innovación no perpetúe exclusiones.

Los organismos internacionales han subrayado la necesidad de integrar la inclusión financiera con principios de protección al consumidor y privacidad de datos. El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa ofrece un marco que protege a los usuarios frente a decisiones automatizadas, lo que representa un referente para otras regiones (Voigt y Von dem Bussche, 2017). La Comisión Europea (2021), a través de la propuesta de AI Act, clasifica los sistemas de IA en banca como de *alto riesgo*, lo que implica la obligación de evaluaciones de impacto y explicabilidad. Aunque estas regulaciones están diseñadas para contextos europeos, marcan tendencias que influirán en la forma en que se diseñan políticas de inclusión financiera en el resto del mundo.

7. Ética y regulación

La adopción de inteligencia artificial (IA) en el sector bancario plantea dilemas éticos y regulatorios de gran complejidad. A diferencia de otras tecnologías, los algoritmos de IA no solo automatizan tareas, sino que toman decisiones que afectan directamente a la vida financiera de millones de personas: aprobar o rechazar un crédito, detectar operaciones sospechosas o recomendar productos de inversión. Por ello, las preocupaciones en torno al sesgo algorítmico, la transparencia, la privacidad de datos y el impacto laboral han cobrado protagonismo en la agenda de reguladores y académicos (Barocas y cols., 2019).

El sesgo en los algoritmos de IA es uno de los principales riesgos éticos en la banca. Los modelos de aprendizaje automático aprenden de los datos históricos, los cuales pueden reflejar desigualdades estructurales en el acceso al crédito. Fuster, Goldsmith-Pinkham,

Ramadorai y Walther (2019) demostraron que los modelos de *scoring* basados en *machine learning* pueden replicar patrones discriminatorios, penalizando a minorías étnicas o a colectivos con menor acceso a productos financieros formales. En Estados Unidos, se han documentado casos en los que solicitantes con perfiles similares recibían condiciones diferentes en función de variables indirectas como el código postal o el tipo de dispositivo utilizado para la solicitud (Narula y cols., 2021). Este tipo de sesgos cuestiona el principio de equidad en el sistema financiero.

Frente a ello, los expertos recomiendan adoptar mecanismos de explicabilidad y auditoría de algoritmos. Según Agarwal y cols. (2019), la confianza de los clientes dependerá en buena medida de la capacidad de las entidades para demostrar que sus sistemas de IA son justos y que sus decisiones pueden ser revisadas por supervisores humanos. La introducción de marcos de auditoría externa y la obligación de documentar los procesos de entrenamiento y validación de modelos se perfilan como herramientas indispensables para mitigar el riesgo de discriminación.

Un reto adicional es la opacidad algorítmica. Muchos modelos de aprendizaje profundo funcionan como *cajas negras*, lo que dificulta explicar por qué se ha aprobado o rechazado un préstamo. Esta falta de transparencia puede generar desconfianza entre los clientes y problemas legales para los bancos. Brynjolfsson y McAfee (2014) sostienen que la innovación tecnológica solo será sostenible si las instituciones consiguen traducir la complejidad algorítmica en términos comprensibles para los usuarios. La explicabilidad no es solo un imperativo ético, sino también un requisito normativo en varias jurisdicciones.

La gestión de datos personales es otro pilar de la discusión ética. El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea otorga a los ciudadanos el derecho a no ser objeto de decisiones exclusivamente automatizadas que tengan efectos significativos sobre ellos (Voigt y Von dem Bussche, 2017). Esto afecta directamente a la banca, donde procesos como la concesión de crédito o la detección de fraude suelen estar totalmente automatizados. Además, el GDPR exige el consentimiento explícito para el uso de

datos sensibles, lo que limita la posibilidad de emplear variables alternativas (como datos de redes sociales) sin autorización expresa.

A escala global, la preocupación por la privacidad también se refleja en iniciativas de países como Brasil y México, que han aprobado leyes inspiradas en el GDPR para proteger a los consumidores frente a abusos en el uso de datos financieros (Banco Mundial, 2020). Estas regulaciones marcan una tendencia hacia un mayor control ciudadano sobre la información personal y obligan a las entidades a reforzar sus políticas de gobernanza de datos.

La introducción masiva de IA en la banca tiene además implicaciones laborales. McKinsey & Company (2018) estima que entre un 10 y un 25% de las tareas en bancos podrían ser automatizadas en la próxima década, especialmente en áreas administrativas y de *back-office*. Esto plantea riesgos de desempleo tecnológico, pero también abre oportunidades en nuevos roles relacionados con el análisis de datos, la supervisión ética de algoritmos y la ciberseguridad. La clave estará en implementar programas de *reskilling* que permitan a los empleados adaptarse a las nuevas demandas del sector. Según Deloitte (2020), las entidades que invierten en formación continua logran integrar la IA de forma más armónica y reducir la resistencia al cambio.

La regulación de la IA en banca no es uniforme y refleja diferentes aproximaciones. En Estados Unidos, el enfoque ha sido más laxo, priorizando la innovación y la autorregulación de las entidades. En contraste, la Unión Europea ha liderado un modelo normativo más estricto. La propuesta de AI Act clasifica las aplicaciones de IA en función de su riesgo, ubicando las soluciones financieras en la categoría de *alto riesgo* y exigiendo altos estándares de explicabilidad, auditoría y documentación (Comisión Europea, 2021). Este marco convierte a Europa en un referente global en la regulación ética de la IA.

En Asia, China ha promovido un despliegue acelerado de IA en banca, especialmente en pagos digitales y *scoring* alternativo, con menor énfasis en la protección de datos. India, por su parte, combina políticas de inclusión digital con iniciativas regulatorias incipientes sobre la transparencia algorítmica (Narula y cols., 2021). Esta

diversidad de enfoques muestra que la regulación no avanza al mismo ritmo que la tecnología, lo que genera riesgos de fragmentación en el ecosistema global.

La ética y la regulación constituyen el núcleo de los desafíos que enfrenta la IA en la banca. El sesgo, la opacidad, la privacidad y el impacto laboral son riesgos que deben gestionarse con políticas claras y con la colaboración entre entidades, reguladores y sociedad civil. La regulación europea se perfila como un modelo de referencia, pero su eficacia dependerá de la capacidad de las instituciones financieras para implementar de manera efectiva los principios de transparencia y equidad. En última instancia, la legitimidad de la IA en banca no vendrá dada por sus avances tecnológicos, sino por su capacidad de generar confianza y promover un sistema financiero justo e inclusivo.

8. IA e interacción con otras tecnologías

El futuro de la inteligencia artificial (IA) en la banca estará marcado por la convergencia con otras tecnologías emergentes y por la necesidad de equilibrar innovación con responsabilidad social y regulatoria. Si bien los avances actuales en eficiencia, experiencia del cliente y seguridad ya son significativos, las transformaciones venideras prometen redefinir el ecosistema financiero de manera aún más profunda.

Uno de los desarrollos más prometedores es la incorporación de IA generativa en los servicios financieros. Esta tecnología, capaz de producir textos, imágenes o simulaciones a partir de instrucciones, se está explorando para generar informes automáticos de inversión, simular escenarios de riesgo y ofrecer asesoramiento financiero personalizado a gran escala (Brynjolfsson y McAfee, 2014). Su aplicación permitirá que cada cliente reciba recomendaciones ajustadas a su perfil único, lo que podría democratizar el acceso a servicios de asesoría tradicionalmente reservados a clientes de alto patrimonio (Agarwal y cols., 2019). No obstante, la IA generativa plantea retos vinculados a la confianza y la veracidad. Deloitte (2023) advierte que la generación de contenidos sintéticos podría facilitar el fraude o la manipulación de información financiera, lo que subraya la importancia de sistemas de verificación robustos.

La convergencia entre IA y *blockchain* representa otra línea de desarrollo crucial. Los contratos inteligentes en plataformas descentralizadas (DeFi) pueden integrarse con algoritmos de IA para automatizar la gestión de activos, préstamos y seguros, aumentando la eficiencia y reduciendo costos de intermediación (Narula, Vasudevan y Wacek, 2021). Asimismo, la IA puede mejorar la seguridad de las transacciones en *blockchain* al detectar anomalías en redes distribuidas. Desde la perspectiva bancaria, la combinación de ambas tecnologías permitirá mayor trazabilidad y transparencia en las operaciones, fortaleciendo la lucha contra el fraude y el blanqueo de capitales. Sin embargo, la tensión entre modelos descentralizados y sistemas financieros tradicionales seguirá generando debates regulatorios (Comisión Europea, 2021).

La creciente investigación y despliegue de monedas digitales de bancos centrales (CBDC) abre nuevas oportunidades para integrar IA en la política monetaria y en la infraestructura de pagos. Según el Banco de Pagos Internacionales (BIS, 2022), más de noventa países están explorando proyectos de CBDC, varios de ellos en fases piloto. La IA podría utilizarse para gestionar de manera eficiente el flujo de estas monedas digitales, detectar riesgos en tiempo real y personalizar servicios financieros asociados a ellas.

No obstante, el uso de IA en CBDC plantea interrogantes sobre privacidad y control estatal. Tal y como señala el Fondo Monetario Internacional (IMF, 2023), el equilibrio entre seguridad, eficiencia y derechos de los ciudadanos será determinante para la legitimidad de estas iniciativas.

La computación cuántica aparece en el horizonte como una tecnología disruptiva que, combinada con la IA, podría transformar la gestión de riesgos financieros. Brynjolfsson y McAfee (2014) destacan que el potencial de cálculo cuántico permitiría simular escenarios complejos con un nivel de precisión inalcanzable para los sistemas actuales. Los bancos podrían beneficiarse de esta capacidad para optimizar carteras de inversión, prever crisis sistémicas y diseñar estrategias de cobertura más sofisticadas. Sin embargo, la computación cuántica también plantea amenazas a la ciberseguridad. Los sistemas criptográficos que actualmente protegen las

transacciones financieras podrían quedar obsoletos frente a la potencia de cálculo cuántico. Esto obligará a los bancos a explorar desde ahora algoritmos de criptografía poscuántica, combinados con IA, para mantener la integridad de las operaciones (Deloitte, 2023).

Otro eje fundamental del futuro de la IA en banca será su contribución a los objetivos de sostenibilidad y finanzas verdes. Algoritmos de *machine learning* ya se están empleando para evaluar riesgos climáticos y medir el impacto ambiental de las inversiones (McKinsey & Company, 2022). La IA puede ayudar a diseñar carteras alineadas con criterios ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza), así como a garantizar la transparencia en la financiación de proyectos sostenibles. La Comisión Europea (2021) ha señalado la importancia de integrar la IA en el marco del Pacto Verde Europeo, reforzando la supervisión de inversiones para evitar el *greenwashing*. De este modo, la IA se convierte en un puente entre innovación financiera y objetivos de sostenibilidad global.

En suma, el futuro de la IA en banca estará definido por su interacción con tecnologías emergentes como la IA generativa, *blockchain*, CBDC, computación cuántica y finanzas sostenibles. Estas innovaciones ofrecen oportunidades inéditas para mejorar la eficiencia, la personalización y la transparencia, pero también plantean riesgos de seguridad, privacidad y gobernanza. El reto será integrar estos avances en un marco regulatorio robusto y socialmente responsable, asegurando que la innovación se traduzca en beneficios tangibles para clientes, entidades y sociedades en su conjunto.

9. Retos estratégicos

La implementación de la inteligencia artificial (IA) en la banca no es únicamente un desafío tecnológico, sino sobre todo estratégico y organizacional. A medida que los bancos integran algoritmos en procesos clave, se enfrentan a dilemas que van desde la gestión del talento hasta la construcción de confianza con los clientes y la coordinación con los reguladores. Estos retos definirán qué instituciones serán capaces de transformar la IA en una ventaja competitiva sostenible y cuáles quedarán rezagadas. El primer reto estratégico es la gestión de las inversiones tecnológicas. Como señaló Beccalli

(2007), la relación entre inversión en tecnologías de la información y desempeño bancario no siempre es lineal. La efectividad depende de la alineación entre las herramientas adoptadas y el modelo de negocio de la entidad. McKinsey & Company (2018) advierte que los bancos que implementan IA sin una estrategia clara corren el riesgo de generar costes elevados sin beneficios tangibles. En este sentido, la clave está en priorizar proyectos que aporten valor inmediato –como detección de fraudes o automatización documental–, al tiempo que se exploran iniciativas innovadoras de largo plazo, como la IA generativa o la computación cuántica.

Un segundo reto reside en el capital humano. La IA requiere perfiles especializados en ciencia de datos, ciberseguridad, ética algorítmica y regulación. Sin embargo, la oferta de talento es limitada y la competencia por estos perfiles es global. Brynjolfsson y McAfee (2014) señalan que la innovación tecnológica solo se materializa cuando se acompaña de la reorganización del trabajo. Los bancos deben, por tanto, invertir en programas de *reskilling* para formar a empleados en nuevas competencias y reducir la resistencia interna al cambio. Deloitte (2020) subraya que las instituciones que combinan talento interno con colaboraciones externas –universidades, *startups fintech* y centros de investigación– logran una integración más exitosa de la IA.

La confianza es un activo estratégico central. Sin ella, la adopción de IA en la banca se encontrará con barreras de aceptación por parte de los clientes. Barocas y cols. (2019) destacan que la opacidad algorítmica mina la confianza, sobre todo cuando las decisiones afectan a la vida económica de las personas. Por ello, los bancos deben garantizar transparencia, explicabilidad y canales de apelación humana en decisiones automatizadas. La Comisión Europea (2021), a través del AI Act, establece la obligación de informar a los usuarios cuando interactúan con sistemas de IA, lo que podría convertirse en un estándar global de confianza.

Otro desafío estratégico es la necesidad de colaboración interinstitucional. Los bancos no operan en aislamiento: comparten ecosistema con *fintechs*, *big techs* y reguladores. Narula y cols. (2021) señalan que los ecosistemas digitales más exitosos, como los de Asia, se basan en colaboraciones estrechas entre bancos tradicionales y

plataformas tecnológicas. En Europa, las *sandbox* regulatorias han permitido a bancos y *fintechs* experimentar con IA en entornos controlados, reduciendo riesgos y acelerando la innovación (Banco Mundial, 2020). La clave será equilibrar competencia e integración, evitando tanto la dependencia de proveedores externos como la fragmentación tecnológica.

Finalmente, la IA plantea el desafío de gestionar riesgos sistémicos. Si bien los algoritmos mejoran la detección de anomalías y optimizan carteras, la homogeneidad en el uso de modelos similares puede amplificar vulnerabilidades en situaciones de crisis. Fuster y cols. (2019) advierten que la correlación excesiva de decisiones algorítmicas puede generar reacciones en cadena en mercados financieros. Para mitigar este riesgo, los bancos deberán diversificar sus enfoques algorítmicos y mantener capacidad de intervención humana. Además, organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (IMF, 2023) recomiendan diseñar marcos de gobernanza global para coordinar el uso responsable de la IA en finanzas.

10. Conclusiones

La integración de la inteligencia artificial (IA) en la banca representa un cambio de paradigma en la forma en que las instituciones financieras conciben sus procesos, interactúan con los clientes y cumplen con sus obligaciones regulatorias. A lo largo de este artículo se han analizado los principales ámbitos de impacto: la eficiencia operativa, la experiencia de usuario, la seguridad y la gestión de riesgos, la inclusión financiera, la ética y la regulación, así como las perspectivas futuras y los retos estratégicos. Cada uno de estos apartados revela que la IA no es únicamente una herramienta tecnológica, sino un fenómeno socioeconómico con implicaciones de gran alcance.

En términos de eficiencia, los algoritmos de *machine learning* y las soluciones de automatización han permitido a los bancos reducir costes y optimizar recursos, liberando al capital humano de tareas rutinarias (McKinsey & Company, 2018). En la relación con los clientes, la IA ha mejorado la personalización y la atención en tiempo real, aunque plantea dilemas sobre la transparencia y el uso de datos personales (Barocas

y cols., 2019). En seguridad y gestión de riesgos, la IA fortalece la detección de fraudes y la ciberseguridad, pero introduce nuevas vulnerabilidades que requieren supervisión continua y gobernanza adecuada (Fuster y cols., 2019).

La IA también ha abierto oportunidades para la inclusión financiera, especialmente en países en desarrollo, gracias a modelos de *scoring* alternativo y servicios móviles (Banco Mundial, 2020). Sin embargo, la persistencia de la brecha digital y los riesgos de sesgo algorítmico muestran que la innovación tecnológica debe ir acompañada de políticas públicas y marcos regulatorios sólidos que no limiten la competitividad del sector. En este sentido, aunque la Unión Europea se ha posicionado como líder en el establecimiento de normas éticas y regulatorias, a través del GDPR y la propuesta de AI Act (Comisión Europea, 2021), el futuro igual requiere cambios en la orientación.

De cara al futuro, tecnologías emergentes como la IA generativa, el *blockchain*, las monedas digitales de bancos centrales y la computación cuántica redefinirán aún más el panorama financiero (BIS, 2022; IMF, 2023). La clave será integrar estas innovaciones en un marco que garantice no solo eficiencia y competitividad, sino también equidad, sostenibilidad y confianza social.

En definitiva, la IA ofrece a la banca una oportunidad única para consolidarse como un sector más innovador, resiliente e inclusivo. Pero su éxito dependerá de tres condiciones esenciales: la gobernanza adecuada de los datos, la existencia de regulaciones que no limiten la innovación y la capacidad de las instituciones para generar confianza en clientes y ciudadanos. Solo bajo estas premisas la IA podrá convertirse en una herramienta que refuerce la estabilidad y la legitimidad del sistema financiero global.

BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, A.; Gans, J. S. y Goldfarb, A. (2019), *The Economics of Artificial Intelligence*, University of Chicago Press.
- Banco Mundial (2020), *Digital Financial Inclusion*, Washington, DC.
- Barocas, S.; Hardt, M. y Narayanan, A. (2019), *Fairness and Machine Learning*, MIT Press.

- Beccalli, E. (2007), «Does IT Investment Improve Bank Performance?», *Journal of Banking & Finance*, 31(7), 2205-2230.
- Berger, A. N. (2003), «The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry», *Journal of Money, Credit and Banking*, 35(2), 141-176.
- BIS (2022), Central Bank Digital Currencies: User Needs and Adoption, Bank for International Settlements.
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age*, W. W. Norton & Company.
- Comisión Europea (2021), Propuesta de Reglamento por el que se establecen normas armonizadas en materia de Inteligencia artificial (AI Act), Bruselas.
- Carbó Valverde, S. y Rodríguez Fernández, F. (2024), «Inteligencia Artificial en banca: situación y perspectiva», FUNCAS.
- Deloitte (2020), *RegTech Universe: A Map of the RegTech Landscape*.
- Deloitte (2023), *Generative AI in Financial Services*. Deloitte Insights.
- Fuster, A.; Goldsmith-Pinkham, P.; Ramadorai, T. y Walther, A. (2019), «Predictably Unequal? The Effects of Machine Learning in Credit Markets», *The Journal of Finance*, 74(6), 2767-2817.
- IMF (2023), The Rise of Central Bank Digital Currencies: Opportunities and Challenges. International Monetary Fund.
- McKinsey & Company (2018), *Reskilling and Remote Working to Recover in the Next Normal*.
- McKinsey & Company (2022), *Climate Risk and Response in the Financial Sector*, McKinsey Global Institute.
- Narula, N.; Vasudevan, V. y Wacek, S. (2021), «Bitcoin and Blockchain: An Overview», *Communications of the ACM*, 64(9), 24-27.
- Voigt, P. y Von dem Bussche, A. (2017), *The EU General Data Protection Regulation (GDPR)*, Springer International Publishing.

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA REGULACIÓN Y LA SUPERVISIÓN BANCARIAS: CLAVES DE EVOLUCIÓN RECIENTE

Francisco Uría Fernández

Abogado del Estado-excedente

Director general. Instituto Español de Banca y Finanzas en CUNEF Universidad

RESUMEN

Las crisis bancarias que se han producido a lo largo de la historia se han debido a una multiplicidad de causas entre las que, con frecuencia, se han encontrado problemas que tenían que ver con el gobierno corporativo de las entidades, íntimamente ligado con la calidad de la gestión del riesgo. Estos rasgos se hicieron aún más evidentes en los episodios más recientes, como la crisis financiera global o la crisis que afectó a algunos bancos internacionales en marzo del 2023.

A partir de estos sucesos, la regulación y los supervisores bancarios han ido prestando cada vez mayor atención al gobierno interno de las entidades y, en particular, la cuestión se ha convertido en uno de los pilares del proceso de evaluación supervisora realizado anualmente por el Banco Central Europeo.

Este trabajo pretende describir la evolución de este proceso en los últimos años y sus rasgos más actuales, tratando de predecir algunas tendencias de futuro.

PALABRAS CLAVE

Entidades de crédito, Bancos, Regulación financiera, Supervisión bancaria, Gobierno corporativo, Gobierno interno, Gestión del riesgo, Crisis bancarias, Políticas de remuneración, Consejo de administración, Consejeros, Ejecutivos, Acuerdos de Basilea, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco Central Europeo, Autoridad Bancaria Europea, Banco de España, Comité de auditoría, Comité de riesgos, Comité de nombramientos, Comité de remuneraciones, Cumplimiento normativo, Proceso de revisión y evaluación supervisora.

ABSTRACT

The banking crises that have occurred throughout history have been caused by a multiplicity of factors, some structural and others cyclical, among which governance issues—specifically, the corporate governance of institutions—are frequently found, closely linked to the quality of risk management. These features became even more evident in the most recent episodes, such as the global financial crisis or the crisis that affected certain international banks in March 2023.

Following these events, banking regulation and supervisors have increasingly focused on the internal governance of institutions, and this issue has become one of the pillars of the annual supervisory review process (SREP) conducted by the European Central Bank.

This paper aims to describe the evolution of this process in recent years and its most current characteristics, seeking to predict some future trends.

KEY WORDS

Credit institutions, Banks, Financial regulation, Banking supervision, Corporate governance, Internal governance, Risk management, Banking crises, Remuneration policies, Board of directors, Directors, Executives, Basel Agreements, Basel Committee on Banking Supervision, European Central Bank, European Banking Authority, Audit committee, Risk committee, Nomination committee, Remuneration committee, Regulatory compliance, Supervisory Review and Evaluation Process (SREP).

1. Introducción

El gobierno corporativo de las entidades de crédito no fue, seguramente, la única (ni la principal) causa explicativa de la crisis financiera global que arrancó en el verano del año 2007 y se agravó sustancialmente en el otoño siguiente, pero sus deficiencias fueron señaladas

como una de las razones que contribuyeron a que pudiera producirse o que sus efectos fuesen tan graves lo que motivó una enérgica reacción de la regulación y la supervisión bancarias.

Cuando observo las crisis bancarias que, con mayor o menor distancia, he vivido en los últimos años, creo

que, con matices, y en diferentes grados, en todas las entidades que las han sufrido concurría la nota común de que en todas ellas había existido con anterioridad un gobierno corporativo insuficiente bien por la existencia de conflictos internos en el seno de la entidad, por deficiencias en la capacidad de comprensión, análisis y gestión de los riesgos a los que se enfrentaba o por un sesgo cortoplacista en la gestión, más orientada a la maximización a corto plazo de los resultados de la entidad en perjuicio de su sostenibilidad, entendida esta en los diversos sentidos de la expresión.

El régimen del gobierno corporativo de las entidades de crédito no es una materia fácil para su armonización global pues en ella concurren el derecho societario, la regulación de los mercados de valores (especialmente en el caso de las sociedades cotizadas) y la propia normativa bancaria.

Por esta razón, los pasos que se dieron a nivel global estuvieron fundamentalmente limitados a la aprobación de principios generales por parte del Consejo de Estabilidad Board (el Financial Stability Board o FSB, por sus siglas en inglés, como suele ser frecuentemente conocido).

A nivel europeo, la experiencia añadida de la crisis de deuda que se inició en el año 2010 hizo que, tanto para las sociedades cotizadas como para las entidades de crédito, se produjera un reforzamiento considerable de los requerimientos en materia de gobierno corporativo, en un sentido amplio, que comprendió nuevas obligaciones en el ámbito de las políticas de remuneración.

Desde entonces, los cambios normativos se han sucedido, afectando tanto a la legislación de sociedades, como a la regulación estrictamente bancaria, a lo que ha acompañado un fortalecimiento de la acción supervisora, particularmente evidente en el caso del Banco Central y acompañado, en nuestro caso, por la actuación del Banco de España.

Por el contrario, y aun cuando siguen manteniéndose vigentes los códigos de buen gobierno aplicables a las sociedades cotizadas y también a las emisoras de valores, no cabe duda de que si los comparamos con las normas imperativas que se han dictado en los últimos años se hará evidente que el campo reservado al principio de *cumplir o explicar* ha quedado muy limitado en relación

a requerimientos legales de obligado cumplimiento, mucho más fáciles de aplicar y de exigir por parte de los supervisores bancarios.

Aunque la crisis financiera global empiece a quedar ya muy atrás, no se trata, en absoluto, de una cuestión del pasado.

La crisis que sufrieron algunas entidades internacionales en marzo del año 2023, tanto en los Estados Unidos como en el caso de una gran entidad global con sede en Suiza, contribuyó a reforzar la atención que se prestaba a la calidad del gobierno corporativo y, singularmente, a la capacidad de las entidades para gestionar adecuadamente los riesgos, financieros y no financieros, a los que se enfrentaban.

En este trabajo trataremos de analizar someramente los cambios que se han producido en la normativa a lo largo de los últimos años, el panorama actual del gobierno corporativo de las entidades de crédito y los ámbitos en que se ha centrado la acción de los supervisores bancarios, tanto en Europa como específicamente en España.

Evidentemente, prestaremos especial atención a las normas, europeas y españolas, que regulan de forma directa esta materia, y teniendo muy en cuenta las directrices sobre gobierno interno publicadas en el año 2021 por la Autoridad Bancaria Europea (1), adoptadas como propias por el Banco de España el 25 de noviembre de 2021.

Antes de comenzar dejemos, no obstante, apuntada una reflexión, que realizó ya hace algunos años la profesora Alonso Ledesma (2), y que compartimos plenamente, cuando, a propósito de la normativa europea en materia de gobierno corporativo, señalase que *el abandono del soft law... e incluso del Derecho de sociedades y su sustitución por normas regulatorias de obligado cumplimiento no resulta del todo convincente, al menos respecto a muchas de las reglas que lo integran. Y es que, si bien esa sustitución es plenamente adecuada respecto a las que hacen referencia al control del riesgo, ya que existe una relación natural entre supervisión prudencial y asunción de riesgos por las entidades de crédito, no lo es tanto, o al menos es discutible, con relación a otros aspectos, como los que se refieren a la composición y funcionamiento de los consejos de administración. En estos casos, el sometimiento a normas de carácter regulatorio*

sancionador puede suponer una intromisión excesiva en el derecho constitucional de la libertad de empresa y, aunque estemos ante un sector regulado y, por tanto, sujeto a limitaciones de ese derecho, algunas de ellas pueden no estar totalmente justificadas y es posible, incluso, que en lugar de mejorar el gobierno de las entidades de crédito puedan resultar, en algunos casos, contraproducentes.

2. Crisis financiera global y respuesta regulatoria

La crisis financiera global puso de manifiesto numerosas deficiencias en la regulación de las entidades de crédito, el modo en que estaban supervisadas y también, y no en menor medida, la propia gestión de las entidades, de modo que se produjo un constante (y desproporcionado) aumento del riesgo sin que se adoptasen medidas adecuadas para contenerlo y gestionarlo.

Ello explica la intensa respuesta global que se produjo tanto en el ámbito de la regulación como en el de la supervisión, pero no puede olvidarse que los primeros responsables de velar por la estabilidad de las instituciones bancarias son las personas que las dirigen.

La experiencia de la crisis hizo que, además de la tradicional legislación mercantil y societaria como origen de las obligaciones que debían cumplir las entidades en materia de gobierno corporativo, que también se robusteció, se añadieran previsiones muy específicas y exigentes desde la regulación bancaria.

Una de las iniciativas más relevantes vino de la mano del Banco Internacional de Pagos de Basilea (en lo sucesivo, BIS) y de su Comité de Supervisión Bancaria (BCBS por las siglas en inglés de *Basel Committee on Banking Supervision*), que ya había elaborado unos estándares sobre gobierno corporativo de las entidades de crédito, en los años 2005-2006, realizó una reevaluación completa en el año 2010 (3) (es decir, poco después del estallido de la crisis financiera global) y procedió a reformarlos nuevamente en el año 2015 (4).

Estos principios, que partían de los previamente establecidos con carácter general para todo tipo de empresas por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (5), comenzaban con una declaración con la que no podemos estar más de acuerdo: *Effective corporate governance is critical to the*

proper functioning of the banking sector and the economy as a whole... Governance weaknesses at Banks that play a significant role in the financial system can result in the transmission of problems across the banking sector and the economy as a whole.

Podemos distinguir tres elementos fundamentales: la mejora de la calidad del gobierno corporativo de las entidades, la preocupación por la gestión prudente del riesgo y el efecto que las políticas de remuneración podrían tener sobre el apetito al riesgo, especialmente a corto plazo, por parte de las entidades.

La incorporación al derecho europeo de esta nueva sensibilidad se produjo por dos vías sucesivas.

La primera fue la aprobación de algunas *recomendaciones* (aunque más imperativas de lo que a priori pudiera pensarse) emitidas por autoridades europeas y dirigidas tanto a las sociedades cotizadas como específicamente a las entidades de crédito, cuyos contenidos influyeron, en alguna medida, en la transposición a la Unión Europea de las nuevas reglas prudenciales derivadas de los acuerdos adoptados en Basilea (acuerdos de Basilea III, en parte aún pendientes de completa transposición al derecho europeo), de modo que pasaron a añadirse un conjunto importante de reglas en materia de gobierno corporativo de las entidades. La segunda fue, obviamente, la aprobación de las normas de nivel 1, Reglamento y Directiva, que terminarían dando lugar al establecimiento de un ordenamiento imperativo en la materia.

El derecho español no tardó en hacerse eco de estos cambios, en un primer momento de forma muy limitada, a través del Real Decreto-ley 14/2013, de 29 de noviembre, de medidas urgentes para la adaptación del derecho español a la normativa de la Unión Europea, para, posteriormente, adoptarlos íntegramente a través de la nueva normativa iniciada con la Ley 10/2014, de 26 de noviembre, de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades de Crédito (LOSSEEC).

La LOSSEEC no se limitó a transponer la directiva europea en la materia, sino que fue aprovechada para realizar una imprescindible labor codificadora de la normativa bancaria anteriormente vigente, avanzando también en la armonización de las normas aplicables a las distintas tipologías de entidades de crédito.

Pero los avances no se quedaron ahí, sino que, por el contrario, se han producido cambios relevantes en las últimas décadas que han afectado a las sociedades de capital en general, a las sociedades cotizadas y por supuesto también a las entidades financieras reguladas, incluyendo los bancos que se han visto afectados por la aplicación acumulada de esta nueva normativa.

Lo más relevante, sin duda, ha sido la evolución de las propias entidades, ahora mucho más próximas en su modelo institucional tras el intenso proceso de transformación y consolidación que se ha producido en el sistema bancario español en los últimos años. Mi relación con consejeros y directivos de las entidades españolas me ha permitido ser testigo de esta profunda evolución, evidenciada, por poner tan solo un ejemplo, en la intensificación de los programas de formación de toda índole, habiéndose producido también una elevación general del nivel de preparación, experiencia y dedicación de tiempo por parte de los propios consejeros, lo que redundará en una clara mejora del gobierno corporativo de las instituciones.

3. La evolución europea

Al margen de la incorporación de los principios establecidos por el Consejo de Estabilidad Financiera y de los estándares fijados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, las sucesivas crisis sufridas por los países europeos entre el 2007 y el 2013 impulsaron un decidido cambio legislativo que no dudó en abordar la cuestión pendiente de la mejora de la calidad del gobierno corporativo de las entidades, lo que venía facilitado por el hecho de que tiempo atrás el legislador europeo ya había afrontado la doble tarea de armonizar la legislación societaria y la regulación de las entidades de crédito.

Además de los cambios legislativos y regulatorios, fue también importante el nacimiento de la Unión Bancaria Europea, con sus dos importantes pilares supervisor y de resolución bancaria, ambos profundamente conectados con la adecuada gobernanza de las entidades. No solo se trataba de que cambiase radicalmente el marco normativo aplicable sino también de que los supervisores bancarios se adentrasen en territorios que, hasta entonces, habían sido escasamente transitados.

Y es que, aunque algunos aspectos de la vida corporativa de las entidades de crédito llevaban tiempo siendo objeto de atención por parte de la legislación bancaria, como la necesaria idoneidad de las personas que ocupasen puestos como consejeros o directivos de las entidades, otros fueron muy novedosos, también por su intenso escrutinio, como todo lo relacionado con la remuneración de consejeros, directivos y empleados bancarios con capacidad para la asunción (y no asunción) de riesgos. Claramente, las últimas décadas han conocido un profundo reequilibrio entre las potestades de autoorganización que los bancos, como empresas, siempre se habían reservado, y las atribuciones de los supervisores bancarios. Ya no parece existir límite alguno a su capacidad crítica respecto del gobierno corporativo de las entidades, incluso cuando estas gozan de una excelente salud desde el punto de vista prudencial, lo que en alguna medida debería ser la prueba de que su gobierno corporativo tendría un funcionamiento más eficiente del que a veces se le reconoce.

Otro aspecto necesitado de reflexión actual es el relativo al juego del principio de proporcionalidad o, dicho de otro modo, la necesaria ponderación de los requerimientos legislativos y regulatorios a las entidades que, por tener un menor tamaño, complejidad o interconexión con el resto del sistema, plantean riesgos de estabilidad para el conjunto del sector que pueden considerarse mucho menores que los de otros actores. Aunque de vez en cuando pueda producirse algún reconocimiento puntual de la posibilidad de reducir un requerimiento particular, debe convenirse en que, al menos en los Estados cuyos bancos participan en el mecanismo único de supervisión dirigido por el Banco Central Europeo, el nivel de exigencia no se encuentra muy lejano frente al que afrontan otras entidades de mayor tamaño.

Todo esto se enmarca en el debate actual acerca de la simplificación de la regulación financiera como un medio para lograr la mejora de la competitividad europea y la capacidad de innovación de nuestras economías. Aunque el debate tienda a centrarse en estos momentos en el llamado *cierre de Basilea III* y sus efectos sobre la capacidad de prestar de las entidades, los costes derivados de la supervisión bancaria o la necesidad de *revisitar* la normativa europea sobre sostenibilidad (y no solo la de las pequeñas y medianas empresas), lo cierto

es que todo lo relacionado con el gobierno corporativo de las entidades y sus políticas de remuneración estaría igualmente necesitado de una reflexión profunda acerca de los objetivos realmente perseguidos y los efectos colaterales causados, especialmente cuando los bancos compiten crecientemente con otras entidades prestadoras de servicios financieros que no se encuentran reguladas, o, al menos, no en una proporción comparable.

En todo caso, las normas europeas a tener en cuenta son, fundamentalmente, el Reglamento (UE) nº 575/2013, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y su inseparable compañera, la Directiva 2013/36/UE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito.

A estas normas, incorporadas a nuestro ordenamiento por la legislación española a la que se aludirá en el capítulo siguiente, deben añadirse las directrices publicadas por la EBA a las que se ha hecho ya mención anterior (6) y en las que se dice textualmente que en ellas se *expone el punto de vista de la ABE sobre las prácticas de supervisión más adecuadas en el marco del Sistema Europeo de Supervisión Financiera o sobre cómo debería aplicarse el Derecho de la Unión en un determinado ámbito*. Concretamente, siguen diciendo las directrices, estas *especifican con mayor detalle los sistemas, procedimientos y mecanismos de gobierno interno que las entidades sujetas a la Directiva 2013/36/UE... deberían implementar de conformidad con el artículo 74, apartado 1, de la directiva 2013/36/UE para garantizar su gestión eficaz y prudente*.

Las directrices se proyectan sobre cuatro aspectos fundamentales:

- La estructura organizativa del gobierno interno de las entidades.
- La división interna de responsabilidades entre sus órganos.

Los procesos para identificar, gestionar, realizar un seguimiento e informar de todos los riesgos (incluidos los de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo), y

- El marco de control interno.

De su contenido destacaremos, de forma breve, dados los límites de este trabajo, las cuestiones que, a nuestro juicio, constituyen las obligaciones fundamentales de las entidades en materia de gobierno corporativo, así como aquellas notas que, tras la lectura de las directrices, deben concurrir para que la entidad se encuentre adecuadamente gestionada.

El primer aspecto es la importancia central del órgano de dirección, lo que entre nosotros conoceremos normalmente como el consejo de administración, que asume en los sistemas monistas como el nuestro (7) una dualidad de funciones, ejecutiva y no ejecutiva, que no siempre resulta bien entendida.

La función ejecutiva consiste en desarrollar las competencias propias de su función directiva, mientras que la función no ejecutiva se corresponde con sus competencias de supervisión.

A pesar de partir del reconocimiento de la diversidad de modelos de gobierno corporativo existentes en las entidades de crédito europeas y su respeto por todas ellas, la Autoridad Bancaria Europea desliza de vez en cuando opiniones que, cuando menos, suscitan dudas sobre si realmente se tiene en cuenta un modelo como el del ordenamiento español en el que el consejo es realmente un órgano no solo unitario sino también único, que solo puede tomar sus decisiones colegiadamente y cuya responsabilidad es solidaria, con independencia de la clase de consejeros (ejecutivos o no) de que se trate. Así, no resulta fácil comprender entre nosotros la frase *el órgano de dirección en su función de supervisión y en su función de dirección deberían (;plural?) interactuar de manera eficaz. Ambas funciones deberían intercambiar información suficiente para permitirles desempeñar sus respectivas funciones*.

En todo caso, las responsabilidades fundamentales del consejo de administración habrán de comprender el establecimiento, la aprobación y la supervisión de la aplicación efectiva de:

- La estrategia general de negocio y las políticas clave de la entidad, dentro del marco legal y reglamentario aplicable, teniendo en cuenta la solvencia y los intereses financieros a largo plazo de la entidad.
- La estrategia general de riesgo, el apetito de riesgo de la entidad y su marco de gestión de riesgos, así como

las medidas para garantizar que el órgano de dirección dedique tiempo suficiente a las cuestiones relacionadas con los riesgos y a la gestión de riesgos.

- Un marco de gobierno interno y de control interno adecuado y eficaz que incluya una estructura organizativa clara y funciones internas de gestión de riesgos, de cumplimiento y de auditoría independientes, que funcionen adecuadamente y que cuenten con la autoridad, el rango y los recursos suficientes para desempeñar sus cometidos adecuadamente y que garantice también el cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables en el ya mencionado contexto de la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.

- Los importes, los tipos y la distribución del capital interno y del capital regulatorio para cubrir adecuadamente los riesgos de la entidad (estrategia de capital).

- Los objetivos de gestión de la liquidez de la entidad (estrategia de liquidez).

- Una política de remuneración acorde con las normas bancarias europeas y las directrices de la propia EBA.

- Medidas que garanticen que las evaluaciones de idoneidad, individuales y en su conjunto, del órgano de dirección se lleven eficazmente, que la composición y planificación de su sucesión sean adecuadas y que desempeñe sus funciones con eficacia.

- Un proceso de selección y de evaluación de la idoneidad para los titulares de funciones clave.

- Disposiciones que garanticen el funcionamiento interno de cada comité del órgano de dirección (comités de auditoría, riesgos, nombramientos y remuneraciones en el modelo habitual de una entidad de crédito de cierto tamaño), si se ha constituido (se reconoce aquí la vigencia del principio de proporcionalidad, al que se refieren las directrices de la EBA en su comienzo), detallando las funciones, composición y cometidos de cada comité y la existencia de un flujo de información apropiado.

- Una cultura de riesgos que aborde la concienciación sobre el riesgo y la asunción de los riesgos de la entidad.

- Una cultura y unos valores corporativos que fomenten un comportamiento responsable y ético, incluido un código de conducta o un instrumento similar.

- Una política sobre conflictos de interés a nivel de la entidad, y

- Disposiciones que garanticen la integridad de los sistemas de información contable y financiera, incluidos controles financieros y operativos, y el cumplimiento de la legislación y de las normas pertinentes.

Las directrices de la EBA son enormemente detalladas y especifican los roles, competencias y obligaciones de los distintos componentes del gobierno interno de las entidades, comenzando por el presidente del consejo de administración y los comités constituidos en el seno del mismo, describiendo las competencias que deben atribuírseles cuando existan y admitiéndose, para el caso de las entidades no significativas y de la mano del mencionado principio de proporcionalidad, que puedan establecerse comités conjuntos de auditoría y riesgos o de riesgos y de nombramientos.

La función más importante del órgano de dirección de una entidad es la de asegurar el correcto funcionamiento de su *sistema de gobierno corporativo*, expresión utilizada por la regulación bancaria, lo que comprende:

a) Que la estructura organizativa de la entidad sea adecuada y transparente.

b) Que las funciones de control interno sean independientes de las líneas de negocio que controlan y que dispongan de los recursos de toda índole imprescindibles para desarrollar adecuadamente sus funciones y con la necesaria autonomía.

c) Que los canales de comunicación y la asignación de responsabilidades de una entidad, especialmente entre los titulares de las funciones clave, estén bien definidos, ser claros, coherentes y exigibles y estar debidamente documentados (el que *todos lo hagan todo* es uno de los defectos que más frecuentemente he escuchado censurar a los equipos del Banco Central Europeo cuando estaban analizando el funcionamiento interno de la gobernanza de una entidad).

A caballo entre la gestión prudente de la entidad y la preparación de una hipotética resolución bancaria se encuentra el problema de las estructuras corporativas demasiado complejas.

El consejo de administración debe ser siempre capaz de conocer y entender la estructura organizativa y jurídica de la entidad, evitando que esta se convierta en un problema para el ejercicio eficaz de sus funciones, las estructuras complejas y las actividades atípicas o no transparentes deberían siempre evitarse. La compleja tarea de resolución de la caída de Lehman Brothers quedaría para siempre en la memoria de los reguladores financieros.

Uno de los factores de evolución más intenso en las tareas de los consejos de administración en los últimos años son los que tienen que ver con la política de externalización de las entidades y, muy especialmente, todo lo relacionado con la provisión de servicios críticos en el ámbito de las TIC (8).

Esta relevante política, que debe ser aprobada, revisada y actualizada periódicamente a nivel de consejo, se encuentra íntimamente relacionada con las obligaciones que establece la normativa DORA (9) al objeto de minimizar y gestionar adecuadamente los riesgos en este ámbito, incluidos no solo los que tienen que ver con la ciberseguridad y los ciberataques, sino también los que derivan de la excesiva concentración de los proveedores de servicios en este ámbito, algo nada fácil de evitar en estos tiempos.

Esta materia se encuentra íntimamente ligada con la que abordan las directrices de la EBA en su Título VI dedicado a la *gestión de la continuidad del negocio* que parte de la exigencia a las entidades de que dispongan de un plan adecuado de gestión de la continuidad del negocio y de recuperación, lo que obviamente resulta particularmente importante cuando se trata, una vez más, de servicios críticos de TIC, que pueden haberse visto afectados o comprometidos como consecuencia de un ciberataque.

Pero el buen gobierno corporativo no es solamente organización, procedimientos y documentación (aunque todo ello sea relevante), sino que, por encima de todo, se encuentra que la entidad se dote de una sólida cultura de riesgos.

De hecho, aunque suelen hacerlo reservadamente, los supervisores reconocen, y yo estoy personalmente muy de acuerdo con esa opinión, que una de las mayores

transformaciones que se produjeron en los bancos tras la crisis financiera global tuvo lugar, precisamente, en el ámbito de la cultura de riesgos (financieros y no financieros), cuyo fortalecimiento ha sido, ciertamente, muy significativo.

Aquí la entidad debe ser absolutamente coherente. Sus valores deben reflejarse en las decisiones de sus órganos de gobierno, sin duda, o en las palabras de sus ejecutivos, pero también en las acciones cotidianas de todos y cada uno de sus empleados. La primera *línea de defensa* es tan responsable del control del cumplimiento normativo o del control de riesgos como lo son las funciones específicamente encargadas de ellos en la segunda línea. De lo contrario, la entidad no podría sobrevivir.

Esta elevada exigencia de comportamientos éticos se plasma también en la existencia de normas exigentes en materia de conflictos de interés.

No obstante, la existencia de un marco adecuado de control interno sólido y exhaustivo es uno de los requerimientos clave de la EBA para las entidades de crédito, de modo que todas estas deben contar con funciones de control interno con autoridad, rango y acceso adecuados y suficientes al órgano de dirección, para cumplir su misión, y un marco de gestión de riesgos.

Y es que, en efecto, esa exigencia de un marco de control interno general, de funcionamiento eficaz, comprende también la de que exista un marco integral de gestión de riesgos que abarque todas sus líneas de negocio y unidades internas, incluidas las funciones de control interno.

El marco de gestión de riesgos de una entidad (nos dicen las directrices) (10) *debería incluir políticas, procedimientos, límites de riesgo y controles de riesgos que aseguren una identificación, medición o evaluación, vigilancia, gestión, mitigación y notificación de los riesgos adecuadas, oportunas y continuas a nivel de líneas de negocio y de la entidad...*

Una de las novedades de las nuevas directrices ha consistido en la *importación* del concepto de la *gobernanza del producto*, inicialmente introducido en la normativa MIFID sobre mercados de valores y servicios de inversión y trasladada después a la normativa sobre mediación de seguros. Llega ahora, por fin, al ámbito estrictamente bancario, si bien no eran pocas

las entidades que ya venían aplicando los nuevos procedimientos de control para la aprobación de nuevos productos bancarios desde hacía ya tiempo, siendo plenamente conscientes de los riesgos legales y reputacionales que, con independencia de una exigencia explícita legal, podrían derivarse para la entidad en el caso de no contar con procedimientos internos lo suficientemente robustos.

Se habla así de la aceptación de una *política de aprobación de nuevos productos* que debería ponderar todas las cuestiones a abordar antes de tomar la decisión de su lanzamiento, siendo críticos los roles desempeñados por las funciones de gestión de riesgos y de cumplimiento.

Por último, y sin ánimo de extenderme mucho más, dejaré aquí constancia del reconocimiento más o menos expreso de la estructura de control basada en las llamadas *tres líneas de defensa* que distinguen entre una primera área de negocio, una segunda línea con las funciones de gestión de riesgos y de cumplimiento y una tercera línea con la importantísima función (auténtico *cierre* de seguridad del sistema de gobierno corporativo de la entidad) de auditoría interna, íntimamente conectada con la comisión de auditoría y, a través de ella, con el consejo.

El adecuado funcionamiento de estas áreas de control requiere cumplir con un doble requerimiento de autonomía (o independencia) y de suficiencia de todo tipo de medios para desarrollar adecuadamente su función.

No cabe duda de que estas normas vigentes en Europa han constituido un enorme salto adelante en la calidad del gobierno corporativo y la gestión del riesgo (de todo tipo de riesgos) en las entidades. No obstante, no es menos cierto que, en ocasiones, se aprecia en las normas, y sobre todo en las directrices de la EBA o en las comunicaciones de los supervisores, una vocación de implantar modelos de gobierno corporativo mucho más homogéneos de lo que exigen las normas, lo que obviamente no resulta fácil de conciliar con la vocación de respeto al principio de proporcionalidad, y a la diversidad de las entidades europeas, sino también a su capacidad de tomar sus propias decisiones organizativas con cierta autonomía siempre que las mismas se adecúen a la legalidad.

No ha sido solo la EBA quien ha desarrollado una actividad muy relevante en el ámbito del correcto gobierno corporativo de las entidades de crédito, sino que, como anticipábamos, se trata de una cuestión a la que también el BCE ha prestado una gran atención desde los primeros compases de sus (entonces) nuevas tareas como supervisor, convirtiendo a su análisis y evaluación, inexorablemente ligada a la gestión del crédito, en uno de los pilares de su procedimiento supervisor (SREP).

El BCE publicó hace algún tiempo un importante documento en la materia, con el título de *SSM supervisory statement on governance and risk appetite* (11), en el que fijaba el nivel de las expectativas supervisoras. Este documento se encuentra actualmente sujeto a una profunda revisión, habiéndose publicado un borrador (12) que se sometió a consulta pública en el año 2024, siendo su contenido debatido en una conferencia celebrada en septiembre del año pasado.

El documento que serviría de base para el debate, tras reconocer, como en el presente, la importancia del gobierno corporativo y la adecuada gestión del riesgo, evidenciada, una y otra vez, en las crisis bancarias recientes, añadía una nota obligada de actualidad al señalar que ello es especialmente así en un contexto en el que *los bancos afrontan dificultades (headwinds)* económicas, financieras, competitivas y geopolíticas.

El punto de partida, a juicio del BCE, no es alentador pues, a pesar del esfuerzo hasta el momento desplegado, el progreso hecho hasta la fecha por parte de las entidades no se considera suficiente, lo que las obligará a mejorar sus estándares de gobierno corporativo al tiempo que el BCE anuncia la intensificación de su escrutinio sobre las deficiencias observadas que no se hayan corregido en tiempo.

La Guía del BCE no aspira a modificar la regulación actualmente vigente (tampoco podría hacerlo) pero sí establecer las elevadas expectativas supervisoras en el ámbito que nos ocupa.

Uno de los aspectos más importantes, en línea con lo que seguidamente se dirá a propósito de las directrices de la EBA en materia de política de remuneraciones, es la conexión entre gobernanza y patrones de

comportamiento y culturales, todo ello comprendido de algún modo en el concepto de *cultura de riesgo*.

Otra de las cuestiones abordada en profundidad se refiere a la composición, competencias y funciones de los órganos de gobierno de las entidades y, en particular, del consejo, insistiendo en cuestiones tales como la diversidad, conocimiento colectivo, capacidades y experiencia que les permitan entender tanto la actividad de la entidad en su conjunto como sus principales riesgos. También se presta atención al presidente del consejo y al funcionamiento de sus comités, todo ello con una aproximación eminentemente práctica que destaca buenas prácticas observadas en las entidades supervisadas.

Como no podía ser de otro modo, otra de las cuestiones que merecen atención cuidadosa por parte del BCE (también, como veremos, en su acción supervisora) se refiere a las funciones de control y al modo en que desarrollan sus competencias las tres líneas de defensa, todo ello con una gran profundidad y evidenciando el resultado de la experiencia del BCE en estos años.

Por último, el documento elaborado por el BCE se refiere al Marco de Apetito al Riesgo, un documento que se ha convertido en una pieza clave del adecuado gobierno corporativo y gestión del riesgo de la entidad.

No profundizaremos más en nuestro análisis, tanto para no superar en exceso los límites de este trabajo como porque todavía se trata de documentos *provisoriales* pendientes de la aprobación de los definitivos, que habrían de tener en cuenta las observaciones recibidas.

El otro ámbito en el que la actividad de las autoridades europeas ha sido muy intensa en los últimos años ha sido el de las remuneraciones donde, a las normas contenidas en la normativa de nivel 1 (Reglamento y Directiva) se han añadido también desarrollos interpretativos relevantes por parte de la Autoridad Bancaria Europea, concretamente contenidos en sus directrices sobre políticas de remuneración adecuadas con arreglo a la Directiva 2013/36/UE (13).

Estas nuevas directrices fueron dictadas para acomodar las anteriormente existentes, que quedaron derogadas, a las reformas introducidas en la Directiva 2013/36/UE por parte de la Directiva (UE) 2019/878 (CRD IV), de 20 de mayo de 2019.

Las directrices formularon requerimientos generales referidos a la política de remuneración del personal de las entidades de crédito en general, y específicamente del personal conocido como *risk takers*, cuya actividad profesional tiene o puede tener incidencia en el perfil de riesgo de la entidad, si bien las entidades son libres para realizar una aplicación más amplia de las directrices al resto de su personal.

El punto de partida es que las entidades deben contar con una política de remuneración para todo su personal que, y esta es una de las principales novedades de estas directrices, debe ser imparcial en cuanto al género, de modo que el personal, con independencia de su género, deberá recibir la misma remuneración por el mismo trabajo o por un trabajo del mismo valor.

Como sabemos, las políticas de remuneración habrán de ser absolutamente coherentes con los objetivos de la estrategia de riesgo y de negocio, incluidos los relacionados con los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), la cultura y los valores corporativos, la cultura de riesgos, así como las medidas establecidas para evitar conflictos de intereses, y no alentarán la asunción de riesgos excesivos, de modo que la política de remuneración contribuya a que la entidad logre y mantenga una sólida base de capital.

Al margen de la participación final de la Junta General de Accionistas, serán el comité de remuneraciones del Consejo, y este mismo, quienes habrán de adoptar y mantener la política de remuneración de la entidad y supervisar su aplicación. El comité no actuará solo, sino que habrá de contar con la colaboración de las funciones de cumplimiento, riesgos y también, lógicamente, con la de recursos humanos.

A la hora de aplicar las directrices, las entidades deben comenzar por identificar a los miembros del personal que reúnen las características que permitan integrarlos en el denominado *colectivo identificado* por desarrollar actividades profesionales que tengan una incidencia importante en el perfil de riesgo de la entidad, combinando para ello una serie de criterios cuantitativos y cualitativos.

Muy sucintamente, pues se trata de cuestiones, a estas alturas, sobradamente conocidas, recordemos que las

normas europeas, tal y como han sido interpretadas por las directrices de la EBA, diferencian entre la remuneración fija o variable sin que exista una tercera categoría de remuneración, dedicando gran atención a adscribir a una u otra modalidad los distintos conceptos retributivos de los que pudiera beneficiarse el personal, apreciándose un avance en la definición y adscripción de unos y otros conceptos respecto de versiones anteriores de las directrices.

El principio es que, con carácter general, la remuneración variable no puede exceder de la fija, salvo que se haya concedido una excepción mediante aprobación expresa por la Junta General de Accionistas, que haya permitido elevar la remuneración variable hasta un 200% de la fija.

Lógicamente, las Directrices regulan con detalle especial las condiciones que habrá de reunir la remuneración de los consejeros y también las de los titulares y el personal de las funciones de control, a fin de salvaguardar su independencia.

La remuneración variable deberá pagarse en parte sin diferir y en parte en forma diferida, manteniendo un equilibrio adecuado entre acciones, instrumentos vinculados a las acciones y otros instrumentos admisibles, y dinero en efectivo de modo que, antes de pagar la parte diferida en efectivo o de la consolidación de instrumentos diferidos habrá de realizarse una nueva evaluación de los resultados producidos a lo largo del tiempo, practicando un ajuste, si fuera necesario. La parte diferida no podrá ser inferior al 40% salvo que el importe de la remuneración variable sea particularmente elevado, en cuyo caso se elevará al 60%.

Finalmente, las directrices recogen otros instrumentos al servicio de los objetivos perseguidos por las políticas de remuneración, que no hace mucho tiempo fueron muy novedosos entre nosotros, como las cláusulas de reducción de la remuneración (*malus*) y de recuperación de remuneraciones ya satisfechas (*clawback*).

A ello se añaden normas especiales para las entidades receptoras de ayudas públicas.

Las normas citadas tienen sobre todo relación con los efectos que el gobierno corporativo y la adecuada gestión del riesgo tienen sobre la estabilidad de las

entidades, pero la EBA se ha preocupado también por otro aspecto de las políticas de remuneración, el que incide sobre la conducta de las entidades y sus relaciones con sus clientes.

En particular, sus directrices sobre políticas y prácticas de remuneración relacionadas con la venta de productos y la prestación de servicios de banca minorista (14) se han ocupado de esta relevante cuestión, tratando de que las políticas de remuneración de las entidades de crédito:

- Tengan en cuenta los derechos e intereses de los consumidores y no incentiven que el personal de venta favorezca en su perjuicio los intereses de la entidad o los suyos propios.
- Requieran una documentación de las prácticas de remuneración efectivamente aplicadas por la entidad que esté a disposición del supervisor.
- Sean conocidas por los empleados de la entidad.
- Sean revisadas anualmente (al menos) y se modifiquen si no resultan apropiadas para lograr los fines perseguidos.

El eje central de estas directrices es que las entidades no definan políticas y prácticas de remuneración que únicamente vinculen la remuneración a un objetivo cuantitativo relativo a la oferta de productos o prestación de servicios bancarios o promuevan la oferta o la prestación de un producto específico o categoría de productos con respecto a otros, como podría ocurrir en el caso de los que fueran más rentables para las entidades o para el personal pertinente, causando un perjuicio al consumidor.

4. Normas españolas en materia de gobierno corporativo y políticas de remuneración

La incorporación a nuestro ordenamiento de las normas europeas que acaban de analizarse se produjo, en primer término, a través de la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, que dedicó una gran atención a estas materias.

Fundamentalmente, podemos distinguir tres bloques: el Capítulo IV del Título I dedicado a la idoneidad, incompatibilidades y registro de altos cargos, una normativa, como ya hemos dicho, muy tradicional en la

regulación bancaria, aunque ahora considerablemente reforzada, el Capítulo V dedicado, en su primera parte, a las normas de gobierno corporativo y su segunda parte, referida a la política de remuneraciones.

Estas normas, plenamente coherentes con las reglas europeas que acaban de analizarse, contienen algunos principios de particular significación, entre los que destacaría la exigencia de que las entidades deben contar con *una estructura organizativa clara con líneas de responsabilidad bien definidas, transparentes y coherentes, procedimientos eficaces de identificación, gestión, control y comunicación de los riesgos a los que estén expuestas o puedan estarlo*, disponer de políticas y prácticas de remuneración que sean no discriminatorias en cuanto al género y compatibles con una gestión adecuada y eficaz de riesgos y que la promuevan y garantizar, desde el consejo, *un sistema de gobierno corporativo que garantice una gestión sana y prudente de la entidad*, debiendo vigilar la aplicación del citado sistema y responder por ella.

Estas normas se completaron a través del Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, y que, como es propio de su rango, especifica las obligaciones de las entidades en el triple ámbito de la idoneidad, incompatibilidades y registro de altos cargos (artículo 29 y siguientes), incluyendo la *capacidad para ejercer un buen gobierno de la entidad*, gobierno corporativo y política de remuneraciones (artículos 36 al 42).

No agotan, sin embargo, estas normas las disposiciones que el ordenamiento español dedica a la regulación de las cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo y las políticas de remuneración pues debe recordarse que las entidades de crédito son diversas en su tipología y régimen jurídico, y deben tenerse las especialidades aplicables a las cajas de ahorros y a las cooperativas de crédito derivadas, respectivamente, de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, y de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de cooperativas de crédito, a las que deben añadirse sus respectivas normas de desarrollo.

Mi observación de la actuación supervisora del Banco Central Europeo y del Banco de España en los últimos años, me permite identificar algunas cuestiones que han centrado fundamentalmente su atención, diferenciando claramente la especificidad de las que se han planteado

con relación a las entidades de mayor tamaño de las preocupaciones evidenciadas con otras más pequeñas, especialmente cuando se trataba de tipos de entidades de crédito históricamente menos profesionalizadas.

En cuanto a las primeras, los dos debates fundamentales se han centrado, por un lado, en la larga discusión sobre la posición y las funciones de las personas que ostentan las posiciones de presidente del consejo y de consejero delegado de la entidad, los casos en que aquella ostenta funciones ejecutivas y el modo en que se componen los equilibrios y controles en el seno de la entidad y, por otro lado, y a mi juicio mucho más relevante, el funcionamiento de las distintas funciones de control, las famosas *tres líneas de defensa*, sus relaciones entre ellas, su conexión con las áreas de negocio y su capacidad para desarrollar adecuadamente sus funciones.

Las entidades más pequeñas se han enfrentado a la clara exigencia del Banco de España (su supervisor directo) de fortalecer su gobierno corporativo y su gestión del riesgo, lo que ha abierto el debate entre la necesidad de garantizar una adecuada cultura de gestión del riesgo para preservar la estabilidad de las entidades con el respeto al principio de proporcionalidad con el que, por cierto, se abren sistemáticamente todas las directrices adoptadas por la EBA en las materias que aquí estamos abordando.

Entendiendo y respetando plenamente la importancia que los supervisores bancarios atribuyen a estas cuestiones, debo hacer constar aquí mi opinión de que un enfoque más basado en los riesgos reales de las entidades, contribuiría a disminuir la intensidad de estos debates pues, en la práctica totalidad de los gastos en que he sido testigo de ellos, las presuntas debilidades de la gobernanza de las entidades o de su organización interna no se había traducido en medida alguna en un debilitamiento de su solvencia o una deficiente gestión de los riesgos a los que se enfrentaban que, al fin y al cabo, debería ser lo más importante.

5. Conclusiones

1. Una de las evidencias de las crisis bancarias de los últimos años es que, aunque pudiera no ser su causa principal o detonante último, es habitual que los problemas de estabilidad en una institución vengan precedidos por

deficiencias en su gobierno corporativo, lo que ha motivado una intensa respuesta reguladora y supervisora.

2. Aunque a nivel global se establecieron, poco tiempo después de la crisis financiera que se inició en el año 2007, principios, reglas y estándares en materia de gobierno corporativo, lo cierto es que ha sido la Unión Europea quien, a través de normas de nivel uno en primer término, y la aprobación de directrices sucesivas de la Autoridad Bancaria Europea, quien ha terminado por concretar más las reglas aplicables a las entidades de crédito para garantizar un perfecto alineamiento entre gobierno corporativo, políticas de remuneración y adecuada gestión del riesgo.

3. Esas normas se han traspuesto a nuestro ordenamiento y se encuentran ya plenamente incorporadas al mismo, junto a otras aplicables específicamente a las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

4. El panorama resultante, tras la aplicación de esas normas, la constante vigilancia de los supervisores competentes, particularmente reseñable en el caso del BCE por la importancia que su metodología supervisora atribuye al gobierno corporativo y la gestión del riesgo, ha sido una mejora sustancial en la calidad de la gobernanza de las entidades de crédito.

5. A la mejora derivada de la aplicación de esas normas y la actividad de los supervisores se añade también, con la misma importancia, el decidido cambio operado en las propias entidades tras la gran crisis que afectó hace años al sector financiero español, lo que ha derivado en una cultura de gestión del riesgo mucho más saludable que la que se tuvo en el pasado, como evidencia la magnífica robustez de las entidades de crédito españolas en el momento presente.

NOTAS

- (1) EBA/GL/2021/05.
- (2) Alonso Ledesma, C., «Precisiones de la EBA en relación con determinados aspectos del gobierno corporativo de las entidades de crédito» en la *Revista de Estabilidad Financiera del Banco de España*, número 33, páginas 9 a 33, 2017.
- (3) Basel Committee, October 2010 Principles for enhancing corporate governance. Puede consultarse en <https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>.
- (4) *Corporate governance principle for banks*. Puede consultarse en: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.
- (5) La versión actual de estos principios, publicados como *G20/Principles of Corporate Governance*. OECD. Puede consultarse en https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf.
- (6) Véase nota 1.
- (7) Y a diferencia de lo que ocurre en los modelos dualistas propios de los Estados centroeuropeos o de la Sociedad Anónima Europea en que existe un consejo con funciones ejecutivas y otro consejo, de composición muy diversa, con funciones de vigilancia o supervisión.
- (8) Tecnologías de la información y comunicación.
- (9) Digital Operational Resilience Act.
- (10) Página 40.
- (11) Puede consultarse en: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm_supervisory_statement_on_governance_and_risk_appetite_201606.en.pdf.
- (12) Draft guide on governance and risk culture-Governance and risk culture: importance for banks. Puede consultarse en https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/legal-framework/public-consultations/pdf/ssm.pubcon202407_draftguide.en.pdf.
- (13) EBA/GL/2021/04, de 2 de julio de 2021. Igualmente adoptadas por el Banco de España el 17 de diciembre de 2021.
- (14) EBA/GL/2016/06, publicadas el 13 de diciembre de 2016 y adoptadas por la Comisión Ejecutiva del Banco de España en su sesión de 25 de enero de 2017.

GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ERA DE LA INCERTIDUMBRE. GESTIONANDO LA OPORTUNIDAD

Remedios Ruiz Maciá

Consejera independiente

Exvicepresidenta ejecutiva de Riesgos. Grupo Santander

RESUMEN

Vivimos en un mundo donde *la incertidumbre ha dejado de ser una excepción para convertirse en norma*. La digitalización, la inteligencia artificial, el cambio climático, el envejecimiento demográfico y las tensiones geopolíticas están transformando la forma en que trabajamos, consumimos y confiamos en las instituciones. Los riesgos ya no son compartimentos aislados, sino fenómenos interconectados que se retroalimentan y afectan tanto a la economía como a la vida cotidiana.

Este artículo propone *una mirada amplia a los nuevos riesgos y a cómo gestionarlos de manera estratégica*. Desarrolla una visión de la transición desde los modelos clásicos de gestión de riesgos hacia una concepción más amplia: la gestión de la incertidumbre. A través del análisis de tendencias emergentes, tipos de riesgo y herramientas de gestión, se ofrece un marco de referencia para comprender el reto que tienen las instituciones financieras para garantizar resiliencia y, al mismo tiempo, *aprovechar las oportunidades que ofrece un entorno disruptivo*.

Tecnología y humanidad, el papel transformador de la incertidumbre como motor de innovación y el nuevo perfil del gestor de riesgos, son reflexiones que se pueden encontrar en el artículo. Los algoritmos pueden calcular, pero solo las personas pueden decidir con propósito, incorporar la ética y construir confianza.

No pretendemos ofrecer una receta definitiva –no existe–, pero sí un mapa y una brújula: un mapa para comprender el terreno y una brújula para no perder de vista el norte cuando los caminos se bifurcan. Gestionar riesgos, en última instancia, es gestionar la incertidumbre; y ahí reside la mayor oportunidad de todas: construir un futuro más resiliente, sostenible y humano a partir de las incertidumbres que hoy nos desafían.

PALABRAS CLAVE

Incertidumbre, Gestión del riesgo, Confianza, Innovación, Oportunidad, Adaptación, Transformación digital, Inteligencia artificial (IA), Ciberseguridad, Riesgo climático, Riesgo social, Riesgo reputacional, Hiperconectividad, Escenarios, Gobernanza, Cultura de riesgo, Atrevimiento prudente, Ética, Liderazgo, Colaboración.

ABSTRACT

We live in a world where uncertainty is no longer an exception but the norm. Digitalisation, artificial intelligence, climate change, ageing demographics and geopolitical tensions are transforming the way we work, consume and trust institutions. Risks are no longer isolated compartments, but interconnected phenomena that provide feedback on each other and affect both the economy and daily life.

This article shares a broad view on new risks and how to manage them strategically. It develops a vision of the transition from classic risk management models to a broader conception: uncertainty. Through the analysis of emerging trends, types of risk, and management tools, it provides a framework to understand the challenge that financial institutions face in ensuring resilience while also taking advantage of the opportunities offered by a disruptive environment.

Technology and humanity, the transformative role of uncertainty as a driver of innovation and the new profile of the risk manager, are reflections that can be found in the article. Algorithms can calculate, but only people can make purposeful decisions, embed ethics, and build trust.

The aim is not to offer a definitive recipe –it does not exist– but to offer a map and a compass: a map to understand the terrain and a compass to keep an eye on the north when the roads fork. Managing risks, ultimately, is managing uncertainty; and therein lies the greatest opportunity of all: to build a more resilient, sustainable and humane future based on the uncertainties that challenge us today.

KEY WORDS

Uncertainty, Risk Management, Trust, Innovation, Opportunity, Adaptation, Digital Transformation, Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity, Climate Risk, Social Risk, Reputational Risk, Hyperconnectivity, Scenarios, Governance, Risk Culture, Prudent daring, Ethics, Leadership, Collaboration.

1. Introducción

Digitalización, datos, inteligencia artificial, riesgo climático, social, tecnológico, ciberseguridad, nuevos competidores... Servicios financieros y no financieros, donde las líneas entre ellos empiezan a desdibujarse... Y en todo esto, ¿contribuye la regulación a poner orden en el desorden? En un contexto en el que una pandemia nos ha cambiado nuestra forma de relacionarnos, de trabajar, en resumen, de vivir. Con un entorno geopolítico marcado por un conflicto bélico en Europa que está poniendo, más aún, en tela de juicio los beneficios de un modelo global... ¿se está transformando la banca y su modelo de negocio? Si ya tenía razonablemente claro que sin un asesor fiscal y un abogado de cabecera era difícil sobrevivir, quizás los expertos en riesgos seamos los siguientes en la lista.

Han pasado casi tres años desde que comencé con este párrafo unas reflexiones compartidas con el Club de Riesgos de España en relación con la evolución necesaria del modelo de gestión de riesgos en las entidades financieras ante el entorno que vivíamos. Como decimos los técnicos, los *drivers* no solo se mantienen, sino que han incrementado la presión y aceleran la necesidad de transformación hacia *una nueva forma de mirar, entender y convivir con el riesgo*.

Durante gran parte de las últimas décadas, la gestión de riesgos se ha entendido como un ejercicio técnico que giraba en torno a la cuantificación. El mundo financiero operaba con la convicción de que, aunque compleja, la realidad era proyectable. Las carteras crediticias podían estimar su morosidad y pérdidas futuras con series históricas, las aseguradoras calculaban la probabilidad de siniestros a partir de estadísticas pasadas, los expertos en mercados financieros continuaban inmersos en sus interminables máximos y mínimos históricos buscando patrones... hasta los bancos centrales ajustaban tipos de interés con base en datos relativamente estables. *El riesgo se concebía como algo medible y, en consecuencia, controlable.*

Ese paradigma ha cambiado. La incertidumbre ha dejado de ser una excepción para convertirse en norma. La diferencia no es semántica: el riesgo puede medirse, mientras que la incertidumbre engloba lo inesperado, lo no lineal, lo desconocido. En este nuevo mundo, donde el futuro, en realidad nuestro presente, no guarda continuidad con el pasado, donde nada se comporta en

silos, donde entender la interconexión y la velocidad de propagación del evento es más importante que el evento en sí mismo... *Los modelos, los procesos, las políticas tradicionales, con respuestas lineales y estáticas, deben dejar paso a nuevas herramientas donde la no linealidad y el dinamismo son la base.*

Hoy es una evidencia que los riesgos están interconectados y se retroalimentan: lo digital impacta en lo económico, lo climático en lo social, lo tecnológico en lo humano... Los impactos ya no son solo económicos en las finanzas de particulares y empresas, sino que afectan a la confianza en las instituciones disparando el debate regulatorio en este nuevo marco. Entramos en la era de la crisis de confianza donde el riesgo tiene una naturaleza bidireccional. El foco ya no es solo el incumplimiento del cliente con la entidad financiera sino también el incumplimiento de la entidad con el cliente. El cliente decide, el cliente manda, los modelos de negocio se giran: *el cliente en el centro*. Si conocer al cliente siempre fue importante, ahora es crucial.

En esta nueva realidad, los gestores de riesgos se convierten en gestores de incertidumbre. Es ahí donde los expertos en riesgos se dan cuenta de que, aun teniendo todos los datos posibles y aplicando todas las técnicas de IA conocidas y por conocer, no es posible tenerlo todo modelizado, anticipado, analizado. La incertidumbre siempre va unida a una dosis de subjetividad, de sorpresa propia de la naturaleza humana... que hace que estos matemáticos, físicos, ingenieros, economistas... tengan que convertirse en sociólogos, psicólogos, filósofos, humanistas... para intentar *incorporar a los modelos el factor humano* como uno de los mayores riesgos, pero también como la mayor oportunidad.

Gestionar riesgos ya no significa únicamente protegerse frente a pérdidas, sino *transformar la incertidumbre en una oportunidad estratégica*. La gestión de riesgos deja de ser un escudo defensivo para convertirse en palanca de innovación. Riesgos deja de ser protector de valor para ser creador de valor y para ello la función de riesgos deja de ser potestad de técnicos encerrados en su silo de datos, algoritmos, modelos... para convertirse en una función estratégica responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de una organización que aprenden a *mirar distinto*.

2. Del riesgo a la incertidumbre. Un cambio de paradigma

El siglo XX fue el tiempo de lo medible. Las instituciones financieras diseñaban modelos de riesgo con base en datos pasados. Aunque imperfectos, esos cálculos ofrecían certezas suficientes para tomar decisiones. La gestión de riesgos se estructuraba en silos focalizada en productos: el área de crédito se ocupaba de la morosidad, el área de mercado de la volatilidad y el área operativa de los fallos internos. El resultado global era poco más que la suma de las partes.

La pandemia de 2020 unida a la digitalización y a la geopolítica ha supuesto un punto de inflexión: un riesgo sanitario en una ciudad china se transformó en crisis global con impacto en la salud, la economía, la política, la tecnología y la confianza social. El riesgo ya no es lineal ni predecible. Es sistémico e interdependiente.

Vivimos en un *mundo hiperconectado, dinámico* donde un evento local puede escalar en cuestión de horas, donde la competencia ha roto las fronteras sectoriales, donde la *confianza del cliente* se ha convertido en la *variable estratégica* por antonomasia.

La consecuencia de esta *transformación es doble*. Por un lado, este nuevo marco hace imprescindible la *evolución de la función de riesgos*. Esta evolución no solo conlleva una completa revisión del set de herramientas (modelos, marcos de gestión, políticas...) para identificar, evaluar, porque ya no es solo medir, y gestionar los riesgos en esta nueva realidad, sino una transformación de la cultura, de los perfiles en los equipos. Pasamos de cuantificar riesgo en entornos estáticos y aislados a cualificar incertidumbre en entornos cambiantes e interconectados. El gestor de riesgos debe dejar de ser un mero vigilante de métricas para transformarse en explorador de incertidumbres. La capacidad de diseñar escenarios, la obsesión de la identificación más allá de lo visible, aprender de errores en experimentos controlados, capacidad de adaptación... Creatividad para cuantificar lo incuantificable, controlar lo incontrolable, entender el cambio y acompañarlo, son las nuevas habilidades más perseguidas para ayudar a navegar en este mundo incierto al que nos enfrentamos.

Pero por otro, la *transformación de las organizaciones en su totalidad*. La digitalización ha transformado la forma de hacer negocio, contactar clientes, ejecutar procesos, entender una realidad que está en cambio constante. Una transformación tan profunda tiene que ser un viaje compartido, no solo por toda la organización sino también por las instituciones regulatorias y supervisoras, así como por la sociedad en la que se encuentran.

En este contexto, si nos referimos a la función de riesgos, esta deja de ser una función de un área para pasar a ser ADN de cada uno de los miembros de la compañía. Sin una cultura de riesgo compartida, las herramientas pierden eficacia. La obsesión por la identificación, evaluación y mitigación del riesgo se sitúa en el origen, en el diseño del producto, en el contacto con el cliente, en los puntos de captura de datos, en los puntos de venta... en todos y cada uno de los eslabones de la cadena.

La complejidad es tan alta, la velocidad de propagación tan elevada y la capacidad de respuesta necesaria tan inmediata que *todos debemos ser expertos en riesgos, incluido el cliente*.

3. Nueva realidad, nuevos riesgos

Durante décadas, la gestión de riesgos se dividió en categorías relativamente estables y amplias. La taxonomía era sencilla y finita. Los financieros –crédito, liquidez, balance, mercado– constituían el núcleo de la disciplina. Todo lo demás se etiquetaba como *no financiero* y se trataba de manera secundaria: riesgos operativos, legales o de cumplimiento.

Esta foto ha cambiado por completo. La realidad que vivimos, si algo no es, es sencilla. Las fuentes de riesgo se han incrementado. La taxonomía se hace mucho más granular para intentar entender la complejidad y esos *Otros riesgos* ya no son una categoría, son infinitas categorías y son los *protagonistas*: seguridad de datos, gestión de proveedores, riesgo tecnológico, clima, geopolítica, riesgos sociales, gestión de talento, riesgo de transformación, porque el no ser capaz de adaptarse es un riesgo que ya apuntaba el Sr. Darwin... si hasta la propia regulación se convierte en un riesgo.

3.1. *La transformación digital.*

Del riesgo operativo a la crisis de confianza

Creo que todos estaremos de acuerdo que la *transformación digital* ha dejado de ser una opción en las propuestas de estrategia y ha pasado a ser un imperativo de competitividad. Esta evolución ha traído consigo *oportunidades sin precedentes* en sectores como educación o finanzas, entre otros, donde la relación con el cliente se redefine y se produce una democratización del servicio. Sin embargo, esta oportunidad trae consigo *riesgos de nueva naturaleza*, empezando por el propio *riesgo estratégico de no conseguir ejecutar* la transformación necesaria en tiempo y manera.

La innovación en materia tecnológica la tenemos que evaluar en sentido amplio para poder generar un mapa completo de vulnerabilidades. Debemos analizar desde *infraestructuras cloud*, a *tecnologías emergentes* (AI, *blockchain*, computación cuántica...) o a *activos digitales* (criptomonedas, *Central Banks Digital Currency* CBDC, *Stable coins*, *tokens*...).

Los riesgos que esta digitalización conlleva abarcan distintas naturalezas, desde *riesgos tecnológicos-operativos* procedentes de *ciberataques* o fallos por *obsolescencia* que generen *interrupción de servicios críticos*, pasando por el *riesgo del dato* tanto por la vulnerabilidad de su *privacidad* como por su riesgo en *calidad*, afectando a la toma de decisiones (*sesgos en IA*), llegando al riesgo de un *uso no adecuado* de estas innovaciones (riesgo de *blanqueo de capitales* con monedas digitales no reguladas).

La *peculiaridad de estos riesgos no es solo su velocidad y su alcance*: el evento puede escalar en minutos y afectar a millones de usuarios, *sino que atacan el núcleo de la confianza*.

La prensa diaria está llena de ejemplos. En materia de seguridad de infraestructuras críticas, el ataque *ransomware* que paralizó el oleoducto Colonial Pipeline en EE.UU. en mayo 2021 demostró que un ataque digital puede derivar en escasez de combustible, colas en estaciones de servicio, tensiones políticas y sociales. Este no es un caso aislado, ataques digitales a infraestructuras críticas son cada vez más comunes. En materia de seguridad de datos, el acceso en 2017 a los datos sensibles de clientes de Equifax, una de las tres grandes agencias de

información crediticias de EE.UU., por una brecha de seguridad en sus sistemas afectó a más de 140 millones de personas y provocó sanciones millonarias, además de una pérdida de reputación difícil de recuperar.

Hoy en día, la seguridad digital no es solo tema de cumplimiento regulatorio, sino que se ha convertido en expectativa ciudadana y en factor *reputacional clave*.

3.2. *Riesgos climáticos y ambientales.*

El telón de fondo

Si la transformación digital es la nueva revolución, esta se produce con un telón de fondo estructural que no podemos olvidar: el *riesgo climático*. Los riesgos climáticos ya no son hipótesis de futuro, sino realidades presentes. Las danas que en los últimos años han afectado a España han provocado pérdidas multimillonarias en cultivos y viviendas, recordándonos que los fenómenos extremos tienen impacto directo en la vida cotidiana y en la estabilidad económica.

Pero el riesgo climático no es solo el riesgo físico ante eventos extremos. Este riesgo tiene un ángulo muy importante en un entorno tan interconectado como el actual: el riesgo de transición. Este riesgo es en realidad el riesgo a no ser capaz de transicionar a la velocidad adecuada y quedarte fuera del tablero de juego: activos que pierden valor, sectores que deben transformarse aceleradamente, regulaciones que reconfiguran incentivos. En organizaciones y sectores enteros, lo climático ya no es un *riesgo externo*: es un factor estructural que condiciona decisiones financieras, tecnológicas y de reputación. De hecho, el sector tecnológico, en específico la IA no está exenta: los centros de datos, el entrenamiento de modelos y la infraestructura digital deben formar parte del cálculo ambiental.

3.3. *Los riesgos invisibles: talento, gobierno y regulación*

Más allá de los riesgos visibles, existe toda una *red de riesgos invisibles* que su adecuada gestión determina más que la resiliencia, determina la capacidad de adaptación de las organizaciones. Entre ellos podemos citar: la gestión del *talento*, el *gobierno* en las organizaciones y la propia *regulación*.

En un mundo tan complejo y cambiante, no solo la *capacidad de adaptación* sino la *velocidad* con que se haga es un punto diferencial. Necesitamos perfiles híbridos, técnico-humanistas, con pensamiento lateral, abiertos al cambio, capaces de combinar tecnología, ciencia de datos con ética y sostenibilidad, para liderar esta transformación. Pero este talento se necesita coordinado bajo un marco de gobierno simple y no por ello frágil, que permita una gran velocidad de respuesta.

Es en este momento cuando los órganos reguladores y supervisores, en todos los niveles, juegan un papel clave. *La velocidad de innovación es mayor que la capacidad de generación de marcos normativos* generando zonas grises, lagunas que pueden suponer riesgo a los usuarios. En un mundo hiperconectado, donde los riesgos ya no entienden de fronteras, ni sectoriales ni geográficas, *la asimetría regulatoria para cerrar estas lagunas es un riesgo en sí misma*.

El debate regulatorio puede ser una gran oportunidad como herramienta catalizadora o uno de los mayores riesgos. La diferencia de aproximación entre Europa y EE.UU. al debate de *regulación, competitividad y crecimiento* que tenemos en la mesa, tanto en materia de datos, AI, clima, mercado de capitales, requerimientos de capital en el mundo financiero... es de total actualidad.

3.4. La hiperconectividad. El riesgo de los riesgos

El entorno ha cambiado y con él, la naturaleza de los nuevos riesgos. Los riesgos ya no son una lista de amenazas independientes, sino un sistema con interdependencias y realimentaciones que cambian en el tiempo.

Esta interdependencia trae consigo tres consecuencias inmediatas. La primera es el *aumento del riesgo sistémico*: shocks locales pueden escalar rápidamente y contagiar otras áreas. La segunda es la aparición de *efectos en cascada difíciles de anticipar* con modelos diseñados para datos históricos, porque los patrones pasados no describen adecuadamente los futuros posibles. La tercera es lo que se ha denominado *la crisis de confianza*. En sistemas complejos, la confianza funciona como el engranaje que permite que las piezas sigan moviéndose incluso

bajo tensión. Cuando se erosiona por una brecha de datos, por un sesgo algorítmico no corregido, por una respuesta lenta ante un desastre natural; la fricción se multiplica y el sistema se vuelve frágil.

Con respecto al análisis de la conectividad, o mejor dicho la hiperconectividad de los riesgos, así como la naturaleza dinámica de la misma quizás uno de los informes más comentados en los foros expertos es *Global Risk Report del Foro Económico Mundial* (1). Este análisis, cuyo informe completo invito a leer, construye, integrando probabilidades, impactos e interdependencias, un mapa con los riesgos más relevantes que enfrenta el mundo en la próxima década. El ejercicio sintetiza la percepción de *más de 900 expertos globales*, constituyendo una referencia muy útil.

El informe combina análisis de corto y largo plazo, destacando cómo la interacción de crisis económicas, tecnológicas, climáticas y sociales configura un entorno de elevada incertidumbre. Describe un horizonte en el que los riesgos inmediatos se entrelazan con las amenazas de más largo plazo y con tendencias estructurales que actúan como telón de fondo. No se trata de categorías separadas, sino de una red de vulnerabilidades que se retroalimentan y amplifican mutuamente.

Según las encuestas realizadas, en el *corto plazo*, el mundo se enfrenta a una combinación de *conflictos geopolíticos, eventos meteorológicos extremos y amenazas digitales*, que pueden no solo generar inestabilidad económica sino, de modo importante, erosionar la confianza y agravar la polarización social.

Más allá de estos riesgos inmediatos, el informe advierte que *en la próxima década* los riesgos medioambientales dominan la escena: pérdida de biodiversidad, colapso de ecosistemas, cambio climático crítico y escasez de recursos naturales... constituyen la mayor amenaza estructural poniendo *en jaque tanto a la economía como a la estabilidad social*.

Los riesgos ya no operan de manera aislada, sino como fenómenos interconectados cuya interacción complica la respuesta. Estas amenazas se insertan en un contexto de tendencias de fondo donde la *innovación tecnológica* actúa como acelerador.

Gráfico 1

Riesgos globales por orden de severidad. Escenarios corto y largo plazo

2 years			10 years		
Risk categories	1 st	Misinformation and disinformation	1 st	Extreme weather events	
	2 st	Extreme weather events	2 st	Biodiversity loss and ecosystem collapse	
	3 st	State-based armed conflict	3 st	Critical change to Earth systems	
	4 st	Societal polarization	4 st	Natural resource shortages	
	5 st	Cyber espionage and warfare	5 st	Misinformation and disinformation	
	6 st	Pollution	6 st	Adverse outcomes of AI technologies	
	7 st	Inequality	7 st	Inequality	
	8 st	Involuntary migration or displacement	8 st	Societal polarization	
	9 st	Goeconomic confrontation	9 st	Cyber espionage and warfare	
	10 st	Erosion of human rights and/or civic freedoms	10 st	Pollution	

Fuente: World Economic Forum Global Risks. Perception Survey 2024-2025.

El avance tecnológico se identifica como catalizador en todos los sentidos, pero en específico, dado su protagonismo, la *inteligencia artificial*. Esta ofrece oportunidades claras en todos los ámbitos más allá de la eficiencia en procesos, pero también conlleva muchos retos. Siendo identificada la transformación digital como una de las *herramientas clave para alcanzar la democratización de servicios y productos* en innumerables sectores: financiero, ocio, educación... es considerada *a la vez el origen de nuevas vulnerabilidades que acidifican el diálogo social*.

El panorama que emerge es, por tanto, el de un sistema global tensionado entre lo inmediato y lo estructural, en el que las crisis se ven amplificadas por dinámicas de largo plazo y donde las tendencias transversales refuerzan la fragilidad. Más que riesgos aislados, lo que se dibuja es una *red compleja dinámica* que exige actualización continua, respuestas integradas, coordinadas y con visión de futuro donde la *capacidad de adaptación* será la clave.

4. El nuevo modelo de riesgos.
Gestionando la incertidumbre

El *modelo tradicional de gestión de riesgo*, gestión en silos, heredado de estructuras organizativas jerárquicas, con

modelos estadísticos con datos históricos acostumbrados a las relaciones lineales y estables, funcionaba razonablemente bien mientras el mundo se mantenía ordenado y dentro de ciertos márgenes de previsibilidad. Sin embargo, las últimas crisis han demostrado la fragilidad de este enfoque.

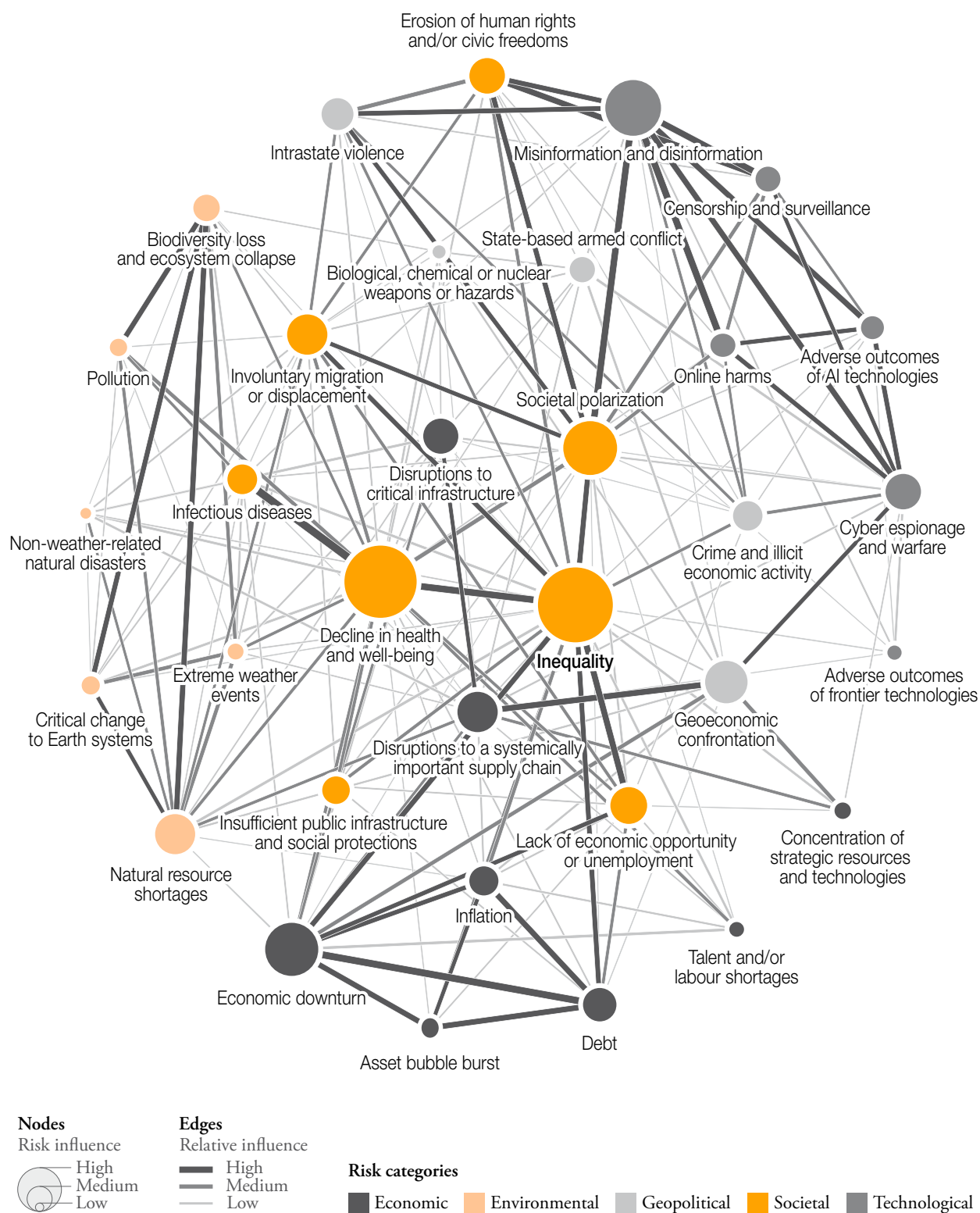
Si bien *los pilares de una gestión de riesgos efectiva*: identificación, medición, seguimiento, gestión, visión estratégica, independencia... *siguen siendo válidos*; estos deben ser ejecutados acordes a la nueva realidad.

Los *análisis* tradicionales de los riesgos con *modelos estadísticos* basados en datos históricos siguen siendo útiles, pero son *absolutamente insuficientes* dada la naturaleza diferente de los riesgos a los que nos enfrentamos. La evaluación de estos riesgos, interdependientes, no lineales, con dinámicas de cascada y efectos difíciles de anticipar, no es siempre cuantitativa. Se *requieren metodologías más flexibles y cualitativas*, que incorporen la incertidumbre en su diseño.

Diseño de escenarios holísticos, búsqueda de patrones naturales, *sandbox* para correr modelos experimentales, métricas anticipativas... son las distintas herramientas que ayudan a *convivir con el riesgo* y tener una alta velocidad de *reacción ante el evento* para minimizar el impacto.

Gráfico 2

Mapa de riesgos. Interconectividad



Fuente: World Economic Forum Global Risks. Perception Survey 2024-2025.

En los últimos años se ha evidenciado que *es necesario evolucionar no solo las herramientas* entendiendo por herramientas: infraestructuras, metodologías, procesos... sino *también el gobierno y sobre todo perfiles, talento diverso* para liderar esta evolución.

4.1. Gestión de escenarios: Anticipación

En un entorno donde la disrupción convive con la normalidad, donde el cambio es continuo; la gestión de riesgos a través de la gestión de escenarios *no pretende adivinar el futuro, sino preparar a las organizaciones para los distintos futuros posibles.*

La gestión por escenarios consiste en *construir distintos relatos* sobre cómo podría evolucionar el entorno, combinando factores diversos: tecnología, regulación, comportamiento del y ante el cliente, riesgo medioambiental, estabilidad geopolítica, competencia, crisis sociales, volatilidad en mercados, crisis económicas... Cada escenario representa una posibilidad y sirve, no solo como marco de reflexión para entender cómo afectaría a cada organización, sino como base para diseñar e implantar los planes *para reaccionar con la mayor efectividad.*

La gestión por escenarios se construye sobre los mismos pilares sobre los que tradicionalmente se ha construido la función de riesgos: *identificación, medición, gestión/mitigación y comunicación* retroalimentando el modelo. La diferencia estriba en la adaptación de la ejecución del modelo al mapa de riesgos actual.

– *Identificación de riesgos/Diseño de escenarios:* El mapa de riesgos que comparte el WEF (1) evidencia la compleja realidad en la que vivimos. Al igual que el WEF involucra a más de 900 expertos para, con visión crítica, incorporar todos los posibles ángulos, la *construcción del mapa de riesgos* debe ser un ejercicio donde participen *todas las áreas de la organización.* Negocio, Operaciones, Tecnología, Legal, RRHH, liderados por Riesgos, desgranar el entorno para *identificar*, no solo los *riesgos y sus conexiones*, sino también el grado de esta conectividad con el objetivo de poder evaluar la *velocidad de propagación* de los eventos en la red.

La construcción del mapa de riesgos ayuda a poder diseñar un *set de escenarios holísticos ad-hoc:* continuistas, adversos, o incluso disruptivos con *distintos horizontes temporales,*

que permita ejercitar la toma de decisiones bajo diversas condiciones. El diseño de escenarios ya no se limita a simular caídas en los mercados financieros, impactos inflacionarios, cambios en políticas económicas, sino que incorpora factores climáticos, disrupciones tecnológicas, eventos geopolíticos, crisis de confianza... donde *el objetivo último no es la cuantificación del posible impacto sino la preparación de un plan de acción ante el evento.*

– *Medición/Modelos no lineales:* Los modelos se han sofisticado para poder simular escenarios de transición energética, eventos extremos, ciberataques, volatilidad en los mercados, cambios en políticas económicas... Los modelos deben cubrir variables de naturaleza diversa, la gran mayoría no lineales, donde la retroalimentación entre ellas no es menor.

En estos momentos en los que, con la capacidad de computación que se dispone y el avance en metodologías, todo pasa por ser modelizable, el *riesgo de modelo* es uno de los principales riesgos. Pero el *riesgo no es el modelo en sí*, sino el sesgo de los datos usados o incluso de los profesionales que están detrás del modelo, que entrenan y usan el modelo. *El modelo replica la realidad que le enseñan.* Es clave el trabajo conjunto de los equipos de datos y modelos con los expertos de negocio y operaciones para que la respuesta no quede disociada de la realidad.

– *Seguimiento/Gestión:* La identificación de riesgos, el diseño de los escenarios, la ejecución de multitud de simulaciones para entender no solo la dimensión del posible impacto sino cómo se origina y se propaga el mismo, no pueden quedar en el plano teórico. La clave está en integrar la gestión de escenarios dentro del ciclo de planificación estratégica, de modo que los resultados se traduzcan en apetito de riesgo, políticas, planes de acción concretos... Los planes de contingencia, de continuidad de negocio, de recuperación ante diferentes escenarios son parte de la planificación estratégica.

El *tener preparados los planes de acción* ante el posible evento es clave para incrementar la velocidad de reacción y mitigar el impacto final, *pero no solo.* La *identificación temprana* para su activación marca la diferencia en el impacto final.

En la actualidad los sets tradicionales de seguimiento de riesgo: capital, pérdidas esperadas, morosidad,

irregularidad temprana, liquidez, pérdidas operacionales, se han visto complementados no solo con métricas que cubren los nuevos riesgos (clima, digital, reputacional...) sino con *indicadores tempranos, early warnings, de naturaleza mucho más diversa y conectada*. Estos indicadores pueden ser desde cambios de patrones de comportamiento de consumo, cambios en horarios de consumos energéticos, incremento de emisiones a movimientos inesperados en mercados, repunte del fraude en determinados canales o repunte de actividad en foros de la *dark web*... La capacidad de conectar señales dispersas y convertirlas en alertas tempranas es hoy una competencia estratégica.

– *Comunicación*: En el entorno en el que nos movemos, donde la velocidad de reacción ante el evento es una de las mayores herramientas de mitigación, el que la comunicación entre todos los actores sea efectiva y eficiente es punto diferencial. El plan de comunicación forma parte de todos y cada uno de los ejercicios de simulación, conectando *todas las partes de la organización*.

El avance de la gestión de riesgos de los procesos tradicionales lineales, con riesgos aislados y estáticos, a procesos no lineales, conectados y dinámicos, donde la gestión de riesgos se convierte en herramienta de estrategia, presenta sus retos. Los retos principales no son los riesgos técnicos: construcción de escenarios, modelización, capacidad técnica de simulación... sino los retos alrededor de la transformación del gobierno, cultura, perfiles para poder ejecutar el nuevo modelo.

Ya no se trata solo de protegerse del riesgo, sino de *aprender a convivir con la incertidumbre*. Prepararse para diferentes escenarios es una forma de fortalecer la capacidad de adaptación y de asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. En la era del cambio constante, *anticipar* no es un lujo: es una *necesidad estratégica*.

4.2. Las herramientas invisibles. Gobierno y cultura

La transformación necesaria del modelo de Riesgos como función para dar respuesta a la nueva realidad de la llamada *transformación digital* abarca a la organización al completo, no solo a las áreas organizativas de riesgos. Riesgos, en su nueva conceptualización de gestión de incertidumbre, pasa de ser función departamental a ser

elemento cultural compartido de modo institucional, constituyendo la cultura organizativa un elemento central en el nuevo modelo.

En un mundo en transformación continua, donde la conectividad entre los riesgos es tan elevada y alguno de ellos extremadamente impredecible, la identificación temprana, la anticipación y la velocidad de respuesta son capacidades ya no necesarias para el éxito sino para la supervivencia. En el nuevo paradigma, aprender a *convivir con el riesgo* y convertirlo en oportunidad es la forma más efectiva de mitigación. Esta *nueva forma de mirar el riesgo* es quizás uno de los mayores retos del nuevo modelo. Esta *transformación cultural que abarca a toda la organización* conlleva movernos del concepto de *prudencia tradicional al concepto de atrevimiento prudente*. El concepto tradicional de prudencia nos podría llevar al estatismo, y en un sistema en movimiento el que no mueve a la velocidad del sistema es expulsado. Debemos hablar de la *audacia responsable* de quienes se atreven a moverse cuando otros se paralizan.

La estructura jerárquica y en silos se transforma en *estructuras cross*, con *equipos multidisciplinares organizados por proyectos*, trabajando en metodologías *agile*, que permiten crear entornos de prueba, *sandbox*, que facilitan la innovación a mayor velocidad en espacios de prueba y error, diseñados para corregir con rapidez antes de escalar. La existencia de una cultura compartida de gestión de riesgos donde el atrevimiento esté incentivado y el error no penalizado, es un salto en la cultura organizacional.

En coherencia, *el gobierno debe también transformarse* para velar por la adecuada implantación del nuevo modelo de riesgos. El *modelo de tres líneas* de defensa sigue siendo válido como concepto, pero con diferente forma de funcionamiento. Sin perder la independencia de líneas, estas *no pueden seguir funcionando de modo secuencial*, como compartimentos estancos, sino en paralelo y con comunicación constante para incrementar la velocidad de respuesta. Los equipos de negocio, operaciones, tecnología... la llamada primera línea de defensa, son la mejor línea de identificación temprana de riesgo. Un producto mal diseñado o un proceso débil pueden ser la puerta de entrada de incidentes mayores.

La función de *riesgos* debe ser *transversal y estratégica*, no meramente operativa. La alta dirección, incluidos

los consejos de administración, como impulsores del cambio cultural, deben asumir la incertidumbre como el centro del debate estratégico.

La verdadera resiliencia no se construye solo con capital o tecnología, sino con la capacidad de organizaciones y sociedades para aprender más rápido que el entorno. El nuevo modelo de gestión de riesgos no es únicamente una cuestión de herramientas, sino de mentalidad y propósito. *El nuevo modelo de riesgos es cuestión de personas.*

4.3. El nuevo gestor de riesgos

El gestor de riesgos del siglo XXI es, ante todo, un *gestor de incertidumbre*. En el nuevo paradigma, el gestor de riesgos se convierte en un auténtico *arquitecto de escenarios*. Su papel ya no se limita a calcular las pérdidas esperadas, sino que consiste en *trazar mapas de incertidumbre*, identificar interdependencias y *promover conversaciones estratégicas*. Ya no basta con dominar métricas financieras o conocer la normativa; el perfil que demanda este tiempo es *híbrido*, a la vez *técnico y humanista*.

Las competencias técnicas son imprescindibles, pero no suficientes. El gestor actual debe comprender *ciencia de datos, ciberseguridad e inteligencia artificial*, saber diseñar escenarios, analizar interdependencias y anticipar vulnerabilidades. Pero además necesita *habilidades humanas*: escucha activa, pensamiento crítico, empatía, claridad al comunicar y la capacidad de *explicar la incertidumbre sin generar alarma, sino transmitiendo control y confianza*.

La función de riesgos está llamada a evolucionar: *del control a la anticipación, de la medición a la interpretación, de la prudencia al atrevimiento prudente*. Gestionar el riesgo en la era de la transformación digital exige entender su naturaleza interconectada: lo técnico con lo humano. No basta con cuantificar la volatilidad; es necesario *cualificar la confianza*. Los nuevos gestores de riesgos deberán ser tan *ingenieros como filósofos, tan analíticos como humanistas, capaces de leer los algoritmos y, al mismo tiempo, intuir sus sesgos*. Es un intérprete entre el lenguaje técnico de los modelos y el lenguaje humano de la confianza.

En definitiva, el nuevo gestor de riesgos encarna una figura de síntesis: un profesional que une datos y sensibilidad, técnica y juicio, razón y propósito. *Su tarea*

ya no es evitar el riesgo, sino darle sentido, convirtiendo la incertidumbre en una oportunidad.

5. La incertidumbre como motor de innovación. La evolución humana del riesgo

Durante décadas, la gestión de riesgos ha sido entendida como un escudo frente a lo imprevisto, una función destinada a medir, controlar y evitar daños. Su enfoque, en esencia conservador, respondía a un mundo donde la estabilidad era la norma y la incertidumbre, la excepción. Sin embargo, el contexto actual ha invertido esa lógica: la incertidumbre se ha convertido en un elemento estructural.

Hoy, gestionar riesgos ya no significa únicamente protegerse del daño, sino *aprender a operar en la incertidumbre y a transformarla en una fuente de oportunidad*. Cada amenaza, analizada con perspectiva, puede convertirse en un impulso para innovar, fortalecer la resiliencia o consolidar la confianza. La *incertidumbre* se convierte en un *motor* poderoso de *innovación*.

La historia demuestra que las grandes innovaciones han surgido en contextos de crisis e incertidumbre. La presión de lo incierto te lleva a explorar otros caminos. Durante la pandemia, muchas empresas reconfiguraron sus modelos de negocio en cuestión de semanas, acelerando la digitalización, ofreciendo nuevos servicios *on line* o reinventando sus cadenas de suministro.

Estamos inmersos en la revolución digital que supone una transformación profunda que alcanza todos y cada uno de los aspectos del comportamiento humano. Criptomonedas, *blockchain*, inteligencia artificial, computación cuántica, infraestructuras de nube... Hay tantas y tantos avances tecnológicos que multiplican capacidades, aceleran procesos y abren oportunidades inéditas. Sin embargo, cuando se separan de su dimensión humana, puede provocar asimetrías, opacidad o erosión de la confianza.

El riesgo no está en la tecnología, sino en las decisiones humanas que determinan su uso. Los modelos de inteligencia artificial son tan justos o sesgados como los datos y criterios que los alimentan. Su potencia transformadora exige una responsabilidad proporcional: la falta de transparencia o la posible ausencia de asunción de responsabilidades pueden erosionar la confianza con la misma rapidez con

que la innovación promete reforzarla. De ahí la necesidad de integrar *humanidad y tecnología como dimensiones complementarias, no contrapuestas*.

Ejemplos de esta sinergia pueden observarse en ámbitos tan diversos como la medicina, donde la inteligencia artificial apoya la labor diagnóstica, la educación, donde a través del uso de datos se diseñan programas formativos adaptados, o la sostenibilidad, donde la computación cuántica consigue manejar ingente cantidad de datos para anticipar riesgos climáticos e impulsar acciones preventivas.

El reto no consiste, por tanto, en elegir entre tecnología o humanidad, sino en articular ambas. En su convergencia se genera el verdadero valor. Los reguladores han avanzado en la construcción de marcos regulatorios que ayuden a conseguir este balance. Europa se ha convertido en pionera de la regulación ética en materia de inteligencia artificial con el avance en la construcción de un marco regulatorio que promueve una inteligencia artificial responsable y transparente. Sin embargo, ninguna norma sustituye el liderazgo ético de la persona.

El equilibrio entre innovación y ética será el verdadero campo de batalla del siglo XXI.

6. Una última reflexión

La gestión de riesgos vive un cambio de paradigma. Ya no se trata solo de medir lo que puede fallar, sino de comprender la complejidad del entorno y anticipar sus interconexiones. El riesgo ha dejado de ser un fenómeno cuantificable y aislado para convertirse en un sistema dinámico donde confluyen factores tecnológicos, climáticos, sociales y éticos. En este contexto, la gestión de riesgos se transforma en *gestión de la incertidumbre*: una disciplina que combina análisis técnico, interpretación estratégica y juicio humano.

La tecnología ha ampliado las fronteras del análisis y la anticipación. La inteligencia artificial, el *big data* o la automatización permiten identificar patrones, prever impactos y responder con una agilidad inédita. Pero estos avances traen consigo nuevos dilemas: la opacidad de los algoritmos, los sesgos en los datos, la pérdida de control sobre la información o la sustitución del juicio humano por la eficiencia automática. *El riesgo*

ya no está solo en la tecnología, sino en el modo en que decidimos usarla.

El *equilibrio entre tecnología y humanidad* se convierte, por tanto, en el eje del nuevo modelo. El gran reto de esta época es lograr el equilibrio entre ambos mundos. No se trata de elegir entre tecnología o humanidad, sino de hacer que una potencie a la otra.

El nuevo gestor de riesgos debe ser un *perfil híbrido equilibrado*, puente entre lo técnico y lo humano, capaz de unir el rigor de los datos con la sensibilidad del propósito, traduciendo la información en decisiones que generen confianza. La gestión del riesgo deja así de ser un escudo defensivo para convertirse en *palanca de innovación y creación de valor*.

El reto, por tanto, en última instancia, *es cultural*. Gestionar riesgos en la era de la incertidumbre exige organizaciones que aprendan más rápido que el entorno, que premien la anticipación sobre la reacción y la colaboración sobre el control. La prudencia sigue siendo necesaria, pero debe ser *una prudencia audaz*, capaz de asumir la incertidumbre como espacio natural de progreso.

En definitiva, gestionar riesgos no consiste en eliminar el miedo a lo incierto, en evitar el cambio, sino en aprender a mirarlo de frente y liderarlo. *La incertidumbre no es el enemigo*: es el espacio donde nacen la innovación, la creatividad y la confianza.

La verdadera fortaleza no reside en evitar el cambio, sino en dirigirlo. Transformemos la incertidumbre en oportunidad, y la oportunidad en futuro. Miremos a la incertidumbre no con miedo, sino con inteligencia, tanto artificial como con la de siempre.

NOTAS

- (1) World Economic Forum. *Global Risks Report 2025*. Ginebra: WEF. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025>.

BIBLIOGRAFÍA

- Elsner, M.; Atkinson, G. y Zahidi, S. (2025), *Global Risks Report 2025*, World Economic Forum, Ginebra.
- Ruiz Maciá, R. (2022), «Nuevos riesgos. Nuevas oportunidades», *La gestión de riesgos en el siglo XXI: Retos Transformaciones y perspectivas*, Club de Gestión de Riesgos de España, Madrid.

EL TALENTO EN BANCA: LO QUE RR.HH. NO PUEDE IGNORAR HOY

Guido Stein

Profesor. IESE Business School

Lucía Zelaya

Asistente de Investigación

Las organizaciones no cambian. Cambia la gente. Y cuando la gente cambia, la organización se transforma.

Peter Senge

RESUMEN

El artículo «El Talento en Banca Hoy» examina la profunda transformación del sector bancario español en relación con la gestión del talento humano. Más allá de la digitalización y la eficiencia operativa, el texto subraya la necesidad de una transformación humana centrada en la cultura organizacional, el liderazgo ético y la inclusión. Se identifican cuatro grandes desafíos para los Recursos Humanos: la redefinición de su rol estratégico, la superación de la rigidez estructural, la gestión de la diversidad (tanto generacional como cognitiva) y la transformación digital como eje transversal.

El artículo propone el Modelo de las 4F del Talento Bancario, basado en cuatro pilares: *fidelizar el talento, fortalecer el liderazgo, facilitar la flexibilidad y fomentar una cultura sana*. Asimismo, resalta la importancia de la movilidad interna, la capacitación continua (*reskilling* y *upskilling*) y la construcción de liderazgos ejemplares. Concluye que el futuro de la banca dependerá de su capacidad para integrar la tecnología con la humanidad, situando a Recursos Humanos como motor estratégico del cambio y de la sostenibilidad organizacional.

PALABRAS CLAVE

Talento bancario, Recursos Humanos, Transformación digital, Cultura organizacional, Liderazgo, Diversidad generacional, Flexibilidad laboral, *Reskilling*, *Upskilling*, Movilidad interna, Capital humano.

ABSTRACT

The article «Talent in Banking Today» explores the profound transformation of Spain's banking sector regarding human talent management. Beyond digitalization and operational efficiency, it emphasizes the need for a human-centered transformation focused on organizational culture, ethical leadership, and inclusion. It identifies four main challenges for Human Resources: redefining its strategic role, overcoming structural rigidity, managing diversity (both generational and cognitive), and leading digital transformation as a cross-cutting factor.

The paper presents the 4F Model of Banking Talent, built upon four pillars: fostering loyalty, strengthening leadership, facilitating flexibility, and fostering a healthy culture. It also highlights the importance of internal mobility, continuous training (reskilling and upskilling), and the development of exemplary leadership. The conclusion stresses that the future of banking will depend on integrating technology with humanity, positioning Human Resources as the strategic driver of change and organizational sustainability.

KEY WORDS

Banking talent, Human Resources, Digital transformation, Organizational culture, Leadership, Generational diversity, Work flexibility, Reskilling, Upskilling, Internal mobility, Human capital.

La banca española ha recorrido un camino de transformación sustancial en la última década: ha reestructurado sus redes físicas, digitalizado sus canales, optimizado sus márgenes y recuperado la rentabilidad, entre otras cosas; sin embargo, tras esa renovación tangible, emerge un desafío mucho más complejo y menos visible: la transformación humana. Lo que está en juego

ya no es únicamente la eficiencia operativa o el volumen de beneficios, sino la capacidad del sector para adaptarse –cultural, estructural y éticamente– al nuevo paradigma del talento personal.

En un entorno dominado por la disrupción tecnológica, las nuevas generaciones y la creciente competencia de

actores no tradicionales —desde *fintechs* (1) hasta gigantes digitales—, la sostenibilidad de las entidades financieras no dependerá únicamente de sus balances, sino de su inteligencia organizativa. Y esta comienza por una pregunta esencial: ¿cómo reconfigurar la experiencia del trabajo en el sector bancario para que sea tan innovadora como su tecnología, tan atractiva como sus productos y tan humana como exige la sociedad?

El informe global de EY CHRO 2030, *Leading HR into the Future with Confidence* (2023), alerta con claridad: el 85% de los líderes considera que una función de Recursos Humanos estratégicamente empoderada será clave para la supervivencia empresarial en los próximos cinco años. Sin embargo, solo un 32% de las organizaciones ha alcanzado lo que el informe denomina una *ventaja en talento* —la capacidad de combinar tecnología, cultura y gestión de personas para crear valor sostenible—. No obstante, las empresas que sí lo han logrado muestran resultados significativamente superiores en varios indicadores clave:

- Tienen 6,5 veces más probabilidades de haber incrementado su productividad en los últimos dos años.
- Son 5,8 veces más proclives a superar el rendimiento medio de su sector.
- Presentan 14,9 veces más probabilidad de haber transformado positivamente su cultura organizativa en el último año.

Este diferencial no se debe a factores fortuitos, está directamente relacionado con la capacidad de estas organizaciones para alinear tecnología, cultura y personas bajo una estrategia coherente. Para que RR.HH. alcance ese nivel de madurez en el sector bancario, debe transformarse.

Lejos de ofrecer recetas, este artículo busca trazar un mapa conceptual de transformación que permita a líderes y profesionales de RR.HH. del sector bancario español navegar con claridad una travesía donde lo humano y lo digital, lo estructural y lo cultural, las personas y el negocio deben encontrar su punto de equilibrio. Porque solo una organización que entienda la transformación como un proceso integral —que empieza en las personas— podrá aspirar no solo a adaptarse, sino a liderar el cambio.

1. Más allá de la digitalización

Según un estudio de PwC (2024), el 66% de los empleados del sector financiero espera contar con mayores oportunidades de desarrollo, flexibilidad y sentido de propósito en sus organizaciones. Esta expectativa exige un reto profundo para la banca en la propuesta de valor al empleado y de los modelos de liderazgo, cultura y carrera. No se trata de adaptarse a la disrupción, sino de diseñar organizaciones humanas capaces de prosperar en medio de ella. Esa es la premisa sobre la que se articula el gráfico 1, que presenta un marco conceptual integrado por cuatro grandes desafíos que definirán el rumbo inmediato de la función de RR.HH. en la banca española: la reconfiguración del rol de RR.HH., la transformación de estructuras poco ágiles, la gestión de la diversidad (generacional y cognitiva) y el vector transversal de la transformación digital.

Cada uno de estos retos no solo exige nuevas herramientas, sino nuevas mentalidades. Son desafíos sistémicos, interconectados, que reclaman una función de Recursos Humanos más estratégica, más anticipatoria y cercana al negocio. Porque en un sector cuya principal materia prima es la confianza, la capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar talento no es un asunto operativo: es una cuestión existencial.

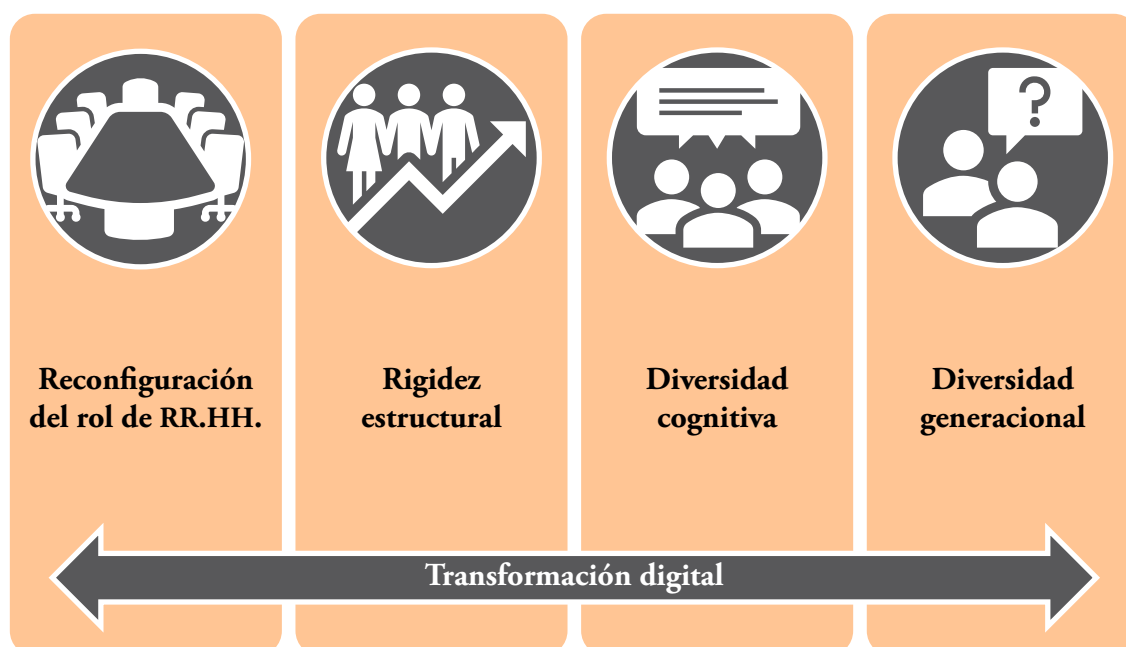
2. Renovar el quehacer de los que cuidan a las personas

En la década de 1990, Dave Ulrich sentó las bases de una transformación profunda en la función de Recursos Humanos proponiendo su tránsito desde una posición operativa y transaccional hacia un papel estratégico e influyente en la toma de decisiones. Su visión —*trasladar a RR.HH. del back office al front office*— supuso una ruptura con los modelos tradicionales de administración del personal, al ubicar esta función como coprotagonista de los resultados del negocio.

No obstante, varias décadas después, el diagnóstico de las principales consultoras revela una brecha preocupante entre esa aspiración y la realidad actual. Según McKinsey (2023), más del 75% de las organizaciones aún operan bajo estructuras heredadas de ese modelo, lo que refleja una modernización incompleta del rol de RR.HH.

Gráfico 1

Marco conceptual de los retos de la banca española



Fuente: Elaboración propia.

RR.HH. se encuentra ante el reto de su propia reconfiguración. Esto no implica renegar del modelo de Ulrich, sino reformularlo con una ambición mayor y una operatividad más tangible. No se trata de renombrar puestos o cambiar organigramas superficiales, sino de transformar profundamente la mentalidad, las capacidades técnicas y el acceso a herramientas analíticas que permitan a la función incidir de forma directa y medible en la estrategia organizacional.

El propio mercado laboral lo exige. Una encuesta de Harvard Business Review Analytic Services (2023) indica que el 82% de los ejecutivos considera fundamental que RR.HH. tenga una influencia directa en la estrategia corporativa; sin embargo, solo un 33% estima que su equipo de RR.HH. esté realmente preparado para asumir ese rol con eficacia. La banca del futuro necesita que RR.HH. sea mucho más que un garante de cumplimiento o un gestor de procesos. Requiere una función que actúe como arquitecta cultural, promotora de capacidades críticas, catalizadora de cambio y guardiana del propósito institucional.

3. Rigidez estructural

El sector bancario, tradicionalmente caracterizado por una estructura jerárquica, procedimientos normativos estrictos y cultura organizacional estable, afronta hoy una tensión creciente entre su herencia estructural y las nuevas dinámicas del entorno laboral. Mientras empresas tecnológicas, *fintechs* y *startups* han capitalizado modelos organizativos ágiles, horizontales y centrados en la autonomía profesional, muchos bancos aún operan con lógicas diseñadas para contextos estables, previsibles y burocratizados.

Este desfase estructural se traduce en una desconexión creciente. El profesional contemporáneo –particularmente las generaciones más jóvenes– valora entornos colaborativos, liderazgos accesibles, esquemas de trabajo híbrido y procesos de toma de decisiones descentralizados. En este sentido, la rigidez no es solo un estilo organizativo, sino una amenaza para la atracción y retención del talento crítico. Para captarlos, los bancos pueden ofrecer una propuesta de valor que no solo sea retributiva, sino también cultural: proyectos estimulantes,

estructuras flexibles, autonomía operativa y una clara orientación a la innovación. Como advertía María Serrano (2024), directora sectorial de Banca en Adecco, *fidelizar talento tecnológico es clave, porque otros sectores están dispuestos a disputárselo a la banca*.

Tal como advierte la directora de recursos humanos de un banco español, la fuga de talento no es un fenómeno aislado, sino un síntoma directo de liderazgos empresariales que no responden a las nuevas expectativas. No se trata, sin embargo, de abandonar la estructura ni de disolver la jerarquía sin criterio, sino de repensarlas, de dotarlas de flexibilidad interna y sentido adaptativo, para que sean marcos de orden que habiliten, y no entorpezcan, la innovación y la iniciativa.

El reto es múltiple: escuchar activamente a un empleado que, en muchos casos, aprecia los valores de estabilidad, institucionalidad y pertenencia que representa el sector, pero que también demanda espacios de autonomía, oportunidades de desarrollo y una cultura más dinámica y participativa.

4. Diversidad cognitiva

Los diversos perfiles dentro del paraguas del talento bancario han evolucionado radicalmente en los últimos años. Según un estudio de Funcas (2024), el trabajador medio de 2023 ya no responde al molde clásico del administrativo rutinario: el sector ha incorporado profesionales altamente cualificados, con competencias digitales avanzadas y una sólida formación financiera. Esta transformación además de diversificar los perfiles internos ha complejizado también la convivencia cultural y profesional dentro de las organizaciones.

Hoy en día, en el sector bancario conviven perfiles tradicionales —economistas, abogados, gestores comerciales— con nuevos profesionales provenientes del ámbito tecnológico, como ingenieros, expertos en datos, programadores o especialistas en inteligencia artificial. Esta pluralidad, aunque rica en potencial, también introduce tensiones perceptibles: diferencias de lenguaje técnico, prioridades divergentes e incluso sentimientos de amenaza o desplazamiento entre áreas. En ocasiones, esta convivencia se traduce en rivalidades tácitas o explícitas

entre departamentos, especialmente cuando se percibe que uno gana protagonismo en detrimento del otro.

La diversidad cognitiva, entendida como la coexistencia de formas distintas de pensar, analizar y resolver problemas, no puede gestionarse de forma espontánea. Requiere de una cultura organizacional madura, que promueva la colaboración genuina por encima de la competencia interna, y que establezca mecanismos para alinear objetivos, integrar visiones complementarias y evitar la fragmentación del propósito común. La clave está en reemplazar la lógica de *reinos* funcionales por una lógica de *retos compartidos*, donde todas las disciplinas se reconozcan como interdependientes y orientadas a un mismo fin.

Fomentar esta convivencia activa implica diseñar espacios interdepartamentales de deliberación estratégica, promover proyectos transversales con equipos mixtos, y formar líderes capaces de traducir entre lenguajes profesionales. También exige una actitud institucional explícita hacia la complementariedad: la innovación tecnológica y la solidez financiera no son mundos en disputa, sino vectores convergentes del valor bancario contemporáneo.

5. Diversidad generacional

La diversidad generacional ha dejado de ser una cuestión periférica para convertirse en uno de los desafíos más apremiantes de la gestión del talento en el siglo XIX. Randstad (2024) reveló que más de la mitad (51%) de los trabajadores del ámbito financiero y asegurador supera los 45 años, y el grupo de edad de 45 a 54 supera al de 35 a 44. Las empresas se han llenado de pensamientos categóricos como *empleado millennial*, *Gen Z* o *Boomer*. Cada uno asociado a estereotipos fácilmente desmantelables.

Por ejemplo, suele decirse que aquellos nacidos entre 1982 y 1995 conforman la generación *millennial*, como si esa delimitación cronológica bastará para encapsular actitudes, aspiraciones y formas de habitar el mundo. Basta examinar el contraste histórico para desarticular tal uniformidad: en 1982, en España, la oferta televisiva se limitaba a dos canales estatales (TVE 1 y TVE 2); para 1995, las cadenas privadas ya dominaban el espectro, y el mando a distancia simbolizaba una nueva autonomía cultural. En 1982, las transacciones se realizaban en pesetas, en efectivo físico y visible; en 1995, la conversación

pública ya anticipaba la llegada del euro y la integración monetaria europea. La cabina telefónica, antaño punto de encuentro, cedía paso al teléfono móvil, marcando el advenimiento de la ubicuidad digital.

Lo que subyace en estas categorizaciones es un intento de ordenamiento, pero también una peligrosa reducción. Como advierte Bobby Duffy en *The Generation Myth*, estas etiquetas simplifican más de lo que explican, dividen más de lo que integran. En su afán clasificatorio, el discurso generacional corre el riesgo de borrar la complejidad individual: cada ser humano es un universo de experiencias, no un estereotipo ambulante. En el ámbito laboral, esta simplificación ha generado distorsiones profundas: se tilda a los jóvenes de inconstantes y a los mayores de rígidos o reacios al cambio. Estas categorías, si bien basadas en ciertas regularidades contextuales, contextos históricos, tecnológicos y culturales, no reconocen la multiplicidad de trayectorias posibles ni las disidencias internas dentro de cada cohorte.

Sin embargo, emerge una paradoja reveladora: pese a las diferencias percibidas, las aspiraciones fundamentales convergen. Todas las generaciones anhelan respeto, justicia, sentido y oportunidades de desarrollo. Lo que distingue a una generación de otra no es su humanidad, sino su contexto. La edad, entonces, divide por experiencia, pero une por deseo. Esta es la base filosófica desde la cual podríamos reconstruir una visión de la complementariedad generacional como una ventaja no solo organizacional, sino civilizatoria. La invitación apunta a superar la trampa de las etiquetas. A mirar más allá del año de nacimiento y contemplar la riqueza única de cada recorrido vital. Porque toda persona es mucho más que su generación: es historia, potencial y deseo en movimiento. Y comprender eso no es solo un acto de justicia, sino un gesto de lucidez.

El desafío se acentúa si consideramos el vacío de políticas específicas para los profesionales mayores. Entrevistas a directores de talento de empresas en España revelan que solo un 28,1% de las organizaciones cuenta con estrategias definidas para el colectivo de jóvenes mayores. El 71,9% restante reconoce una ausencia estructural de políticas dirigidas a este grupo, aunque un 87,5% considera que sería viable implementar iniciativas inclusivas si se produjera un cambio cultural. Esta brecha entre

conciencia y acción refleja la necesidad de trascender el edadismo implícito que muchas veces permea las decisiones de talento. No se trata de proteger al trabajador mayor por compasión, sino de reconocer su aporte estratégico.

Además, según las proyecciones de Gartner (2025), la salida de empleados sénior afectará a numerosos sectores, incluida la banca, exacerbando el riesgo de una pérdida acelerada del *know-how* crítico. La transferencia intergeneracional de conocimiento no puede seguir siendo un ejercicio informal o voluntarista: debe institucionalizarse como estrategia de continuidad organizacional. Diseñar mecanismos de mentoría inversa, bancos de conocimiento, programas de transición planificada y estructuras de colaboración intergeneracional será esencial para mitigar esta brecha.

6. El reto transversal: la transformación digital

La transformación digital no debe entenderse como un reto aislado, sino como el vector transversal que modula, amplifica y redefine la naturaleza de todos los demás desafíos estratégicos que enfrenta la gestión del talento en la banca. Un informe reciente del *World Economic Forum* (2024) muestra que el 54% de los empleos en banca tienen un alto potencial de ser automatizados por IA. La pregunta ya no es si la tecnología transformará el trabajo, sino quién liderará esa transformación.

Desde la reconfiguración del rol de RR.HH. hasta la gestión de la diversidad generacional, pasando por la flexibilidad estructural y la integración cognitiva, la tecnología atraviesa cada dimensión de la experiencia laboral y organizativa. A nivel funcional, la digitalización automatiza tareas repetitivas, permite un análisis profundo de los datos de personas (*people analytics*), y posibilita decisiones basadas en evidencia. Herramientas como los sistemas de gestión del talento, los algoritmos predictivos para identificar riesgo de fuga o necesidad de formación, o las plataformas de retroalimentación continua, reconfiguran la manera en que se gestiona el ciclo de vida del empleado.

El uso de inteligencia artificial generativa, por ejemplo, tiene un potencial transformador si se integra correctamente: puede apoyar la selección de personal, personalizar itinerarios formativos, anticipar rotación de

talento o ajustar dinámicamente las políticas de compensación. Según Brightmine (2023), citando datos de Gartner, alarmantemente menos del 38% de los líderes de RR.HH. están pilotando, planificando o implementando IA generativa. Incluso cuando, según BCG (2023), una integración adecuada de IA podría elevar hasta en un 30% la productividad del área de talento.

Más allá de la eficiencia, la transformación digital también redefine el liderazgo de RR.HH. frente al negocio. Como señalaba un directivo español RR.HH. *tradicionalmente evita lo cuantitativo*. Eso debe cambiar. En un entorno orientado a resultados, la credibilidad de RR.HH. depende de su capacidad para conectar decisiones de talento con métricas de negocio, hablar el lenguaje del margen, del riesgo, del retorno.

La transformación digital también es clave para abordar las brechas cognitivas y generacionales. Una estrategia moderna de *learning & development* debe ofrecer a cada profesional –sin importar edad o formación previa– un acceso fluido a herramientas de formación digital, *mentoring* virtual y *coaching* inteligente. Democratizar el acceso al conocimiento tecnológico y fomentar una cultura del dato contribuye no solo a reducir desigualdades internas, sino a fortalecer una

cultura común que favorece la inclusión, la colaboración y la innovación.

7. Modelo de las 4F del Talento Bancario

En el actual entorno financiero, las entidades bancarias que implementen estrategias efectivas de gestión del talento humano serán las más competitivas. En este contexto, hemos diseñado el *Modelo de las 4F del Talento Bancario* como una herramienta conceptual que permite alinear los objetivos de la organización con el desarrollo integral de sus profesionales. Este modelo se apoya en cuatro pilares fundamentales: fidelizar el talento, fortalecer el liderazgo, facilitar la flexibilidad y fomentar una cultura sana. Cada uno de estos ejes contribuye a consolidar una propuesta de valor interna que mejora el compromiso, la productividad y la sostenibilidad del capital humano en el sector bancario.

8. Fomentar una cultura sana

Fomentar una cultura sana trasciende la mera proclamación de valores o la colocación de frases motivacionales en las paredes corporativas. Debe ser la consolidación de un ecosistema organizacional donde el respeto mutuo, la equidad estructural y la colaboración

Gráfico 2

Modelo del Talento Bancario



Fuente: Elaboración propia.

interdepartamental funcionen como ejes vertebradores de la sostenibilidad del talento y de la excelencia institucional. Una cultura organizacional verdaderamente saludable es aquella que supera las dinámicas de competencia destructiva y abandona los esquemas de suma cero –donde el éxito de unos conlleva necesariamente la pérdida de otros– en favor de una visión sistémica del desempeño, en la cual los logros individuales se amplifican a través del crecimiento colectivo.

En un entorno laboral marcado por la diversidad funcional y generacional, implementar una arquitectura de propósito compartido que alinee, de manera explícita y operativa, los objetivos individuales, grupales e institucionales convierte la diversidad en una fuente de sinergia que promueve una cultura del *nosotros* frente a la fragmentación del *cada cual a lo suyo*.

Uno de los pilares operativos de esta cultura es la instauración de un ecosistema de retroalimentación continua. Esta práctica no se limita a un mecanismo formal de evaluación, sino que se convierte en un ritual cotidiano de escucha activa, cuestionamiento constructivo y aprendizaje bidireccional. Cuando el *feedback* es asumido no como corrección, sino como reconocimiento y guía, actúa como catalizador de la confianza, el compromiso y la mejora permanente. Según Gallup (2024), organizaciones con sistemas de *feedback* continuos registran una reducción del 14,9% en la rotación de personal. Este dato no solo evidencia la eficacia del *feedback* como herramienta de gestión, sino que revela su capacidad de generar entornos psicológicamente seguros.

La retroalimentación, en su dimensión más profunda, se convierte también en un instrumento de autoconocimiento. El mismo Peter Drucker proponía la técnica del *análisis de feedback*, que consistía en registrar las expectativas previas a una decisión clave y, posteriormente, contrastarlas con los resultados obtenidos. Esta metodología permite identificar patrones de comportamiento, fortalezas latentes y áreas de desarrollo, convirtiendo el error en una fuente de sabiduría y el acierto en una brújula para la excelencia.

Fomentar una cultura sana implica también reconocer y combatir activamente el edadismo. El informe *#TuEdadEsUnTesoro*, elaborado por la Fundación Adecco (2019), revela que un 40% de los profesionales

de recursos humanos reconoce descartar automáticamente los currículos de personas mayores de 55 años. Estudios empíricos, como el experimento de *correspondence testing* llevado a cabo por el centro ISEAK en 2023 ISEAK (2023) en ciudades como Madrid y Barcelona, han evidenciado que los candidatos mayores reciben la mitad de las invitaciones a entrevistas que sus equivalentes jóvenes, incluso presentando perfiles prácticamente idénticos.

La tecnología, frecuentemente celebrada como agente neutral de modernización, no está exenta de replicar –y amplificar– sesgos preexistentes. Los algoritmos de cribado curricular, si no son diseñados con criterios éticos y auditados críticamente, se convierten en espejos que magnifican prejuicios. Algunos incluso descartan currículos con dominios de correo como @aol.com o @yahoo.com, en una especie de discriminación estética. Frente a ello, la inclusión no puede ser una aspiración retórica, sino una arquitectura rigurosa de procedimientos, ética técnica y responsabilidad humana.

La única alternativa ética y eficaz es recentrar los procesos de selección en las competencias y logros concretos, eliminando referencias temporales que actúan como señales de descarte automático: años de nacimiento, fechas de titulación o cronologías que poco dicen sobre el potencial actual. Algunas organizaciones han comenzado a aplicar sistemas de selección ciega (*blind hiring*), que omiten estos datos en las fases iniciales, permitiendo una evaluación más objetiva del mérito.

En definitiva, fomentar una cultura sana exige una voluntad institucional robusta, una ética de la responsabilidad y un compromiso sistemático con la equidad. No se trata de una iniciativa periférica, sino de un vector estratégico que configura la identidad organizacional y determina su capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento en todas sus formas.

9. Facilitar la flexibilidad

Facilitar la flexibilidad no representa una concesión ocasional, sino una reformulación estructural del modelo laboral que reconoce la diversidad de necesidades, ciclos vitales y perfiles profesionales en las organizaciones modernas. La irrupción de la pandemia en 2020

precipitó una transformación sin precedentes en las dinámicas de trabajo, obligando a instituciones tradicionalmente presenciales, como las bancarias, a experimentar de forma acelerada con esquemas de trabajo remoto. Cuatro años después, el desafío no reside en improvisar soluciones coyunturales, sino en construir entornos laborales flexibles, pero rigurosamente estructurados.

En el caso de la banca española, el avance ha sido desigual: mientras algunas entidades han desarrollado acuerdos formales de teletrabajo y políticas de flexibilidad integral, una parte sustancial de la plantilla —especialmente en funciones de atención presencial— continúa sin acceso regular al trabajo remoto.

Tras un piloto exitoso, una entidad líder implantó en 2022 un modelo híbrido que permite a más de 12.000 empleados teletrabajar hasta el 40% de su jornada semanal. Esta política no solo responde a demandas de conciliación, sino que establece condiciones técnicas, contractuales y culturales para garantizar su efectividad. La provisión de equipamiento (portátil, móvil, mobiliario ergonómico) y la compensación económica, conforme al umbral regulado por la Ley de Teletrabajo, consolidan el modelo como práctica estable y legalmente blindada. Además, la flexibilidad interna —permitiendo, por ejemplo, acumular días remotos dentro de un trimestre— dota de autonomía responsable a los empleados.

Además, el marco normativo también ha evolucionado. El XXV Convenio Colectivo de Banca incorporó la regulación del trabajo a distancia, estableciendo obligaciones de dotación técnica, compensación económica proporcional al porcentaje de jornada remota y garantía de derechos digitales. Este último aspecto —el derecho a la desconexión digital, la protección de la intimidad y la transparencia en la monitorización— resulta crucial para que la flexibilidad no derive en hiperconectividad crónica, agotamiento y pérdida de fronteras entre lo laboral y lo personal. En esta línea, varias entidades han implementado políticas de desconexión activa, como bloqueos automáticos de correos fuera de horario o directrices explícitas a los mandos intermedios.

A medio plazo, la flexibilidad debe concebirse también como herramienta de transición generacional. Estudios como el de Mercer indican que el 68% de

los trabajadores mayores de 50 años preferirían una jubilación gradual, aunque solo el 36% de las empresas lo contempla. Institucionalizar programas de retiro progresivo —que incluyan reducción de jornada, mentorías cruzadas, transferencia de conocimiento y planificación del retiro— no solo incrementa la satisfacción del empleado sénior, sino que evita pérdidas críticas de capital intelectual.

La flexibilidad, bien entendida, no es un privilegio; sino una decisión política organizacional que reconfigura la experiencia laboral, refuerza el compromiso y moderniza la identidad laboral del sector bancario.

10. Fortalecer el liderazgo

Un líder verdadero no se define únicamente por su posición jerárquica, sino por su capacidad de convertirse en referente ético y operativo para sus equipos: *el jefe no puede fallar*. Puede cometer errores, pero no puede abandonar, no puede desentenderse, no puede diluir su responsabilidad. Porque cuando el liderazgo falla —no por error humano, sino por falta de integridad o compromiso— el sistema entero se resiente y el cinismo comienza a corroer la cultura.

Fortalecer el liderazgo exige que los mandos, desde los más altos hasta los intermedios, sean vistos no solo como ejecutores de decisiones, sino como encarnaciones vivas del propósito organizacional: alguien cuya presencia genera confianza, cuya palabra es creíble y cuya conducta es predecible desde una ética de la responsabilidad. No se trata de perfección, sino de ejemplaridad.

Formar líderes implica desarrollar capacidades técnicas, pero también habilidades profundamente humanas: la escucha empática, la comunicación honesta, la gestión emocional, la valentía moral. Requiere procesos de formación continua, evaluación 360 grados, *mentoring* intergeneracional y, sobre todo, una cultura de *accountability*, donde el liderazgo se evalúa no por carisma, sino por impacto.

Sin liderazgo no hay cultura que se sostenga, ni estrategia que se implemente, ni talento que se fidelice. Fortalecer el liderazgo no es una tarea opcional: es una obligación sistémica que define la credibilidad de toda la arquitectura organizacional.

11. Fomentar la movilidad interna

Un estudio reveló que el 46% de los empleados teme que sus habilidades queden obsoletas en los próximos cinco años y un 29% considera que ocurrirá incluso antes. La función de personas, por tanto, debe asumir un nuevo mandato: convertirse en una infraestructura estratégica de conocimiento vivo, no solo en una gestora de procesos.

Fomentar la movilidad interna implica transformar la arquitectura organizativa para que el desarrollo profesional fluya de forma transversal, natural y meritocrática. El enfoque *skills-based*, cada vez más extendido en las organizaciones líderes, desplaza los criterios tradicionales de promoción para situar en el centro aquello que los profesionales pueden realmente aportar desde sus competencias demostradas.

En este nuevo paradigma, la recapitación se convierte en un proceso continuo, intencionado y profundamente personalizado. La equidad formativa ya no consiste en ofrecer a todos lo mismo, sino en brindar a cada persona lo que verdaderamente necesita para evolucionar. Esta visión permite construir itinerarios de desarrollo que empoderan a los individuos, refuerzan su autoestima profesional y consolidan su vínculo con la organización. Cada etapa profesional encierra sus propios desafíos y oportunidades, y la gestión del talento debe adaptarse a esa diversidad de ritmos, intereses y ambiciones.

Entre los mecanismos más relevantes para activar la movilidad interna, destacan dos estrategias clave:

1. *Reinvención de competencias (Reskilling)*: La recapitación profesional permite a los empleados adquirir nuevas habilidades para desempeñar funciones diferentes a las ejercidas originalmente. Esta transición no implica un abandono del saber acumulado, sino su transformación y actualización hacia nuevas áreas de valor. El *reskilling* es una respuesta estructural a los cambios tecnológicos, organizativos y del mercado, y permite preservar el conocimiento tácito dentro de la organización, a la vez que se abren nuevas avenidas para la empleabilidad interna.

2. *Mejora de competencias (Upskilling)*: Se trata de fortalecer y expandir las capacidades del personal en sus

roles actuales, asegurando su vigencia, productividad y competitividad. Desde habilidades digitales hasta capacidades analíticas, pasando por competencias interpersonales o estratégicas, el *upskilling* actúa como palanca de excelencia y como barrera frente a la obsolescencia profesional.

España, sin embargo, aún presenta desafíos estructurales: según el Observatorio de Recursos Humanos (2024), menos del 27% de los bancos españoles dispone de una estrategia formal de *reskilling* y solo un 19% mide el impacto de sus iniciativas de talento sobre KPIs del negocio. Esto revela una brecha crítica entre la importancia reconocida del área y su empoderamiento real dentro de las decisiones estratégicas.

Toda estrategia de mejora o reinversión de competencias a partir de una interrogación metódica sobre las carencias formativas reales de la organización. De esa introspección lúcida brota la posibilidad de trazar un itinerario coherente, con metas definidas, mensurables y acordes a la realidad concreta. La personalización y flexibilidad en los métodos de recapitación no son concesiones sino condiciones necesarias para convocar la autenticidad y el compromiso del trabajador.

12. Pensamientos de un banquero: la vigencia de Luis Valls

En un artículo centrado en la transformación cultural y estratégica del talento en la banca, resulta oportuno evocar las ideas de una de las figuras más influyentes en la historia del sector financiero español: Luis Valls Taberner. Aunque su legado no se construyó en el lenguaje de la analítica de personas o de la inteligencia artificial, su pensamiento sigue dialogando con los desafíos contemporáneos de la gestión del talento.

Luis Valls defendía una visión de la banca profundamente humanista: entendía que la confianza –activo intangible y esencial en el negocio financiero– no se gana en los mercados, sino en el interior de la organización, entre quienes la habitan y la hacen funcionar cada día.

En un entorno dominado por la automatización y la cultura del dato, Valls recordaba que *el capital más importante del banco no está en el balance, sino en su gente*. Cuando afirmaba que *el liderazgo no se impone,*

se irradia, Valls anticipaba lo que hoy denominamos liderazgo transformacional. Un enfoque que, según Gallup (2023), multiplica por 2,3 las probabilidades de tener equipos altamente comprometidos, y que se ha convertido en uno de los predictores más sólidos de sostenibilidad organizativa en entornos de alta complejidad.

Asimismo, su énfasis en la ejemplaridad, la ética profesional y la coherencia operativa sigue vigente en un tiempo donde las nuevas generaciones exigen transparencia, propósito y autenticidad. Según Deloitte (2024), el 44% de los jóvenes de la generación Z no trabajaría para una empresa que no se alinea con sus valores en menos de dos años. Esta sensibilidad refuerza la necesidad de un liderazgo bancario que, como proponía Valls, inspire desde el ejemplo y no desde la imposición.

A continuación, algunas frases que condensan su pensamiento y dialogan con los desafíos abordados en este artículo:

- *Los bancos no se construyen solo con dinero, se construyen con personas comprometidas con una idea.*
- *El mejor patrimonio de una entidad financiera es la confianza, y esta se gana día a día desde dentro.*
- *El liderazgo no se impone, se irradia. Si no hay ejemplo, no hay autoridad verdadera.*
- *Es bueno atenerse a la regla de oro de cualquier negocio: escuchar a los clientes, también a los internos, ver si están satisfechos. El público, tu público, siempre gana la partida a los llamados expertos.*
- *Al buscar una persona para el banco, hay que descubrir en la entrevista si el banco va a ser algo importante para él.*

El algoritmo más sofisticado necesita de una cultura que lo haga útil. Y esa cultura —como ya intuía Valls— se construye desde las personas y para las personas.

13. Reflexión final: una nueva frontera para el talento en la banca española

Según Korn Ferry (2018), el mundo se enfrenta a una escasez de talento de más de 85 millones de personas para 2030, lo que podría representar una pérdida

económica global de 8,5 billones de dólares. Además, Europa en particular, enfrenta una escasez de expertos digitales: el 44% de los ciudadanos entre 16 y 74 años no tiene competencias digitales básicas.

Esto implica una evolución profunda: pasar de un modelo transaccional a uno generativo. Ya no se trata solo de medir la rotación o el clima laboral, sino de construir sistemas de aprendizaje continuo, anticipar brechas de capacidades y alinear cultura, liderazgo y tecnología con un propósito común. No basta con implantar herramientas digitales; es necesario repensar toda la arquitectura del trabajo.

La banca española no está ante un ajuste puntual, sino frente a una redefinición estructural, su aceleración ha llegado a un punto de inflexión que exige cambios estructurales. Hasta ahora, el discurso estratégico se centraba en la digitalización, la eficiencia operativa y la regulación. Hoy, la gestión del talento se posiciona como una prioridad crítica. El talento deja de ser un recurso para convertirse en el motor del propósito. Las entidades que comprendan esto primero serán las que lideren después.

Además, el verdadero desafío no es digitalizar Recursos Humanos, sino crear una función de talento capaz de anticiparse, activar la transformación y rediseñar la organización. Tecnologías como la inteligencia artificial generativa, el *people analytics* y las plataformas de aprendizaje continuo deben ser vistas como infraestructuras esenciales para el futuro del trabajo. Las cifras lo confirman: según McKinsey (2024), las organizaciones que han integrado tecnologías avanzadas en su estrategia de talento tienen el doble de probabilidades de mejorar el compromiso de sus empleados y un 40% más de posibilidades de acelerar la innovación.

Por otro lado, los profesionales no solo buscan empleo, sino un proyecto con sentido. Ya no se fidelizan por beneficios tradicionales, sino por la posibilidad de desarrollarse, participar y pertenecer a algo significativo. En la banca, esta reconfiguración del contrato psicológico es especialmente desafiante: implica combinar la solidez institucional con una cultura más ágil e inclusiva.

Por eso, RR.HH. debe dejar de ser una función operativa para convertirse en un agente de cambio. Su rol

incluye diseñar experiencias significativas, construir comunidades de aprendizaje, anticipar brechas de competencias, ofrecer propuestas de valor personalizadas y actuar como motor estratégico del negocio. Como señala Jorge Aguirre, socio de People Consulting en EY: *El gran reto de las empresas no es solo tecnológico, sino profundamente humano*. No se trata de elegir entre eficiencia o humanidad, sino de integrarlas.

Los desafíos que enfrenta la función de personas en la banca española no son opcionales ni pasajeros. Son estructurales, estratégicos y urgentes. Requieren valentía, coherencia y una ambición ética renovada. Si el siglo XX fue el del capital financiero, el siglo XXI será el del capital humano. Y en ese futuro, Recursos Humanos no será una función de soporte, sino la palanca desde la que se redefinirá el liderazgo, la cultura y la competitividad de todo el sector financiero.

NOTAS

- (1) Acrónimo de *financial technology* (tecnología financiera). Se refiere a las empresas que utilizan la tecnología para ofrecer productos y servicios financieros.

BIBLIOGRAFÍA

Fundación Adecco. (2019), XI Informe #TuEdadEsUnTesoro: Mayores de 55 años en el mundo laboral. <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2019/06/190619NDP-MAYORES-DE-55-A%C3%91OS-NACIONAL.pdf>.

EY (2023), *CHRO 2030: Leading HR into the Future with Confidence*, Ernst & Young Global Limited. Recuperado de https://www.ey.com/en_gl/workforce/chro-2030-leading-hr-into-the-future-with-confidence.

PwC (2024), *Future of Financial Services Talent*, PricewaterhouseCoopers.

Harvard Business Review Analytic Services (2023), «HR as a Strategic Partner», *Harvard Business Review Analytic Services*, (2023). HR as a Strategic Partner.

Gallup (2023), *State of the Global Workplace Report*.

Gartner (2025), *Workforce Trends in Financial Services*.

ISEAK (2023), *Correspondence Testing en el Mercado Laboral Español*.

McKinsey & Company (2023), *Reimagining HR: The Path Forward*.

Observatorio de Recursos Humanos (2024), *Informe de Capacidades en el Sector Bancario*.

FUNCAS (2024), *Informe anual 2023*. Madrid, España: Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS).

Randstad Research (2024), *Mercado de trabajo en el sector de Banca y Seguros* (tercer trimestre de 2023).

Gartner, Inc. (2025), *Future of Work Trends 2025: Strategic Insights for CHROs*, por Emily Rose McRae.

Citigroup (2024, junio), *AI in Finance* [Informe], Citigroup Global Insights.

Boston Consulting Group (2024, octubre). *GenAI Complacency: The Costly Inaction in the Nordics* [Informe], Boston Consulting Group.

Brightmine (2024, 3 de septiembre), «22 HR AI tools every HR team should consider» [Artículo], Brightmine.

Gallup (2024), *State of the Workplace: Impact of Continuous Feedback on Employee Retention* [Informe], Gallup.

Allievi M. (2024), «La banca y las aseguradoras apuestan por perfiles versátiles y tecnológicos», *elEconomista.es*. https://www.eleconomista.es/banca-finanzas/noticias/13126508/12/24/la-banca-y-las-aseguradoras-apuestan-por-perfiles-versatiles-y-tecnologicos.html?utm_source=chatgpt.com. Published December 11, 2024.

BBVA (2022, 29 de marzo), BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva [Comunicado de prensa], BBVA (Consultado en: BBVA.com y elEconomista.es)

Convenio Colectivo del sector de la banca (XXV) 2024-2026. (2024, 20 de diciembre), Artículo 7: Derechos digitales y teletrabajo. BOE-A-2025-47, 6 de enero de 2025.

Kahoot! (2024, 2 de octubre), *Survey: 46% of workers fear skill obsolescence within 5 years as AI reshapes the workplace* [Comunicado de prensa], PR Newswire.

Deloitte (2024), *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and Working with Purpose in a Transforming World* [Informe], Deloitte.

Korn Ferry (2018), *The \$8.5 Trillion Talent Shortage* [Informe], Korn Ferry.

Templeton Recruitment (2023), «130+ Best Digital Transformation Statistics for 2024 and Beyond» [Artículo], Templeton Recruitment.

McKinsey & Company (2024), «Tech talent gap: Addressing an ongoing challenge» [Artículo], McKinsey.

EY España (2025, mayo), De ser soporte a definir la estrategia: 85% de las empresas cree que RR.HH. pilotará el rumbo empresarial en 2030 [Informe], EY España [Incluye declaración de Jorge Aguirre sobre el reto tecnológico y humano].



Colegio de
Economistas
de Madrid

EL VALOR DE SER ECONOMISTA

POR ESTAR COLEGIADO TIENES ACCESO GRATUITO A

**Red de
profesionales**
networking con
más de 7.500
economistas

Bolsa de Trabajo

**Asistencia actos
y jornadas
profesionales**

**Revista
Economistas**

**Turno de
Actuación
Profesional**

**Descuentos
exclusivos**
*cine, viajes,
restaurantes....*

Espacio personal
*coworking, salas
de reunión*

Grupos de Trabajo

**Convenios de
colaboración**
con Organismos
públicos

Cuenta de Correo
@cemad.es

**Marca
Economistas**
da valor a tu CV

Club Economistas
*actividades
profesionales y de
ocio*

**Escuela de
Economía y
Empresa**

Síguenos



Más información



LA RELEVANCIA DEL TAMAÑO EN EL NEGOCIO BANCARIO

Olga Gouveia y Virginia Marcos

BBVA Research

RESUMEN

El tamaño adecuado de los bancos es una pregunta recurrente en el sector financiero, relevante tanto para la rentabilidad y competitividad del sector como para la fortaleza de Europa y la estabilidad financiera, especialmente ante la actual disrupción tecnológica y geoestratégica. Este artículo presenta una revisión de la literatura que evidencia que el tamaño en la banca favorece las economías de escala y alcance, facilita la diversificación geográfica y sostiene las inversiones tecnológicas reforzando eficiencia, rentabilidad y resiliencia. Además, los riesgos sistémicos se han minimizado con una estricta regulación y la potencial desventaja en información de pequeños clientes por la banca relacional estaría reduciéndose por el uso extensivo de la inteligencia artificial.

PALABRAS CLAVE

Banca, Tamaño, Competitividad, Tecnología, Geopolítica, Regulación, Inteligencia artificial.

ABSTRACT

The optimal size of banks remains a recurrent question in the financial sector, relevant not only for the profitability and competitiveness of the industry, but also for Europe's strength and for financial stability, at a time of technological and geostrategic disruption. This paper presents a literature review showing that bank size fosters economies of scale and scope, facilitates geographical diversification and supports technological investments, thereby enhancing efficiency, profitability and resilience. Moreover, systemic risks have been mitigated through strict regulation, while the potential informational disadvantage of small clients in relationship banking appears to be diminishing due to the widespread adoption of artificial intelligence.

KEY WORDS

Banking, Size, Competitiveness, Technology, Geopolitics, Regulation, Artificial intelligence.

1. Introducción

En 2025 el mundo se encuentra inmerso en un contexto geopolítico crecientemente complejo. Los pilares del orden internacional de las últimas décadas, basados en la globalización y el multilateralismo, están dando paso a un nuevo orden más fragmentado e incierto donde la autonomía estratégica y la resiliencia pasan a ser elementos clave. Esto se aplica a diferentes ámbitos, incluyendo el político, el económico y, por supuesto, el financiero.

Este contexto obliga a la Unión Europea (UE) a desarrollar una estrategia económica más integrada y coordinada, en la que el sector financiero y bancario desempeña un papel clave, pues la solidez y estabilidad de sus entidades bancarias constituyen un elemento esencial para garantizar la intermediación financiera en general y, en particular, asegurar las abultadas necesidades de inversión en la transición verde, la seguridad y la digitalización, reduciendo dependencias externas.

Europa presenta un mercado bancario fragmentado, con escasas instituciones paneuropeas, un fuerte enfoque en el mercado doméstico nacional y con un elevado peso del crédito bancario en la financiación total. Ante ello, surge de nuevo la pregunta sobre la relevancia del tamaño de los bancos en su desempeño y su capacidad para afrontar los retos futuros de Europa mientras se garantiza la estabilidad financiera del continente.

Europa, a diferencia de otros actores en la escena internacional, como Estados Unidos o China, parte de una situación más vulnerable. En concreto, en el ámbito financiero, la zona euro adolece de un mercado de capitales único y de una verdadera unión bancaria. Así, queda patente en los informes elaborados en 2024 por Enrico Letta y Mario Draghi para la Comisión Europea, que coinciden en destacar la relevancia del tamaño y la fortaleza de las instituciones financieras europeas como parte esencial de la

autonomía estratégica europea. Ambos autores destacan la necesidad de un mercado unificado europeo que permita aprovechar todas las ventajas de una escala continental para la banca.

Frente a este entorno, y con el objetivo de contribuir a este debate, en este artículo hacemos una valoración de esta cuestión, tras revisar la literatura reciente sobre las ventajas y desventajas derivadas del mayor tamaño de los bancos. En la sección dos se realiza una revisión de la literatura económica relativa al tamaño en la banca y su evolución reciente (sección 2.1). Esta revisión se centra tanto en aquellas ventajas vinculadas intrínsecamente al tamaño (sección 2.2.) como las economías de escala, de alcance (diversificación de producto), la diversificación geográfica, su papel en la estabilidad financiera o la digitalización del negocio, pero también en aquellos factores donde la literatura ha detectado que el tamaño puede suponer un handicap (sección 2.3.), como el aprovechamiento de la banca relacional o el riesgo sistémico. Por último, en la sección tres proporcionaremos nuestra valoración

al respecto y cerraremos en la sección cuatro con unas conclusiones y algunas claves de política económica recomendadas para un mejor desempeño de los bancos europeos y para la estabilidad financiera de la UE.

2. Marco teórico y revisión de literatura

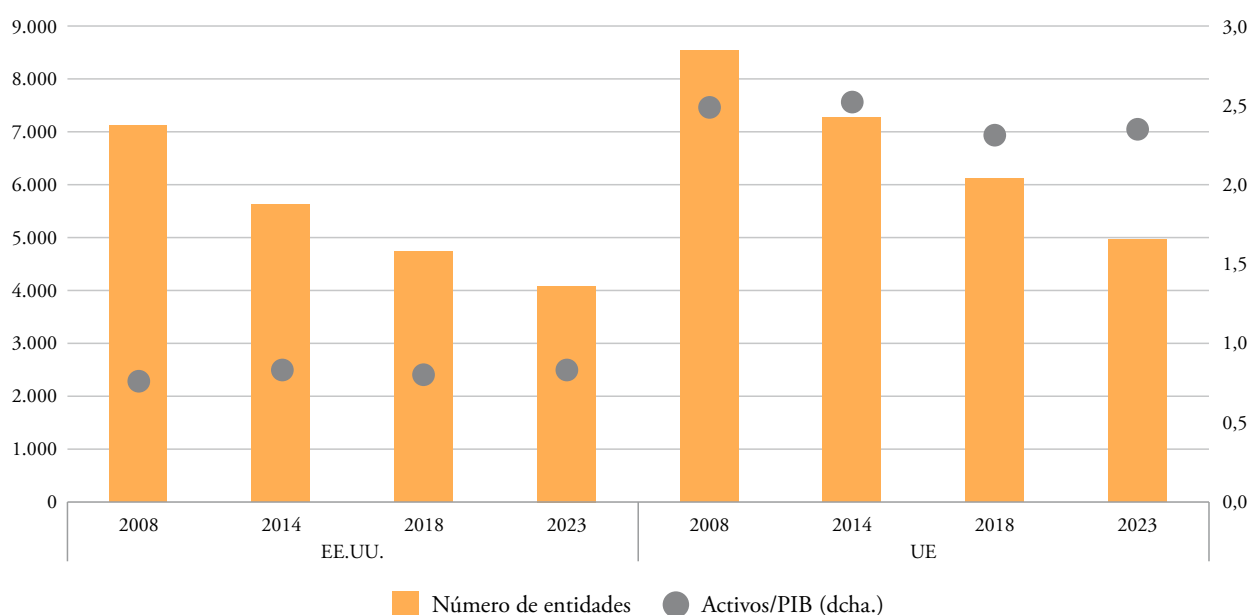
2.1. Evolución reciente del tamaño bancario en Europa

Desde la gran crisis financiera (2007-2008) se ha producido una reducción paulatina del número de entidades de crédito tanto en la UE como en EE.UU. (aproximadamente -40% en ambas economías) mientras el tamaño de los sistemas financieros (activos totales) en relación con la actividad económica se mantuvo constante (gráfico 1). Esta evidencia sugiere un mayor tamaño de las entidades actuales mientras aumenta la concentración pese a la irrupción de nuevos entrantes, en general de tamaño más reducido y en muchos casos de actores financieros no bancarios.

Gráfico 1

Número de entidades de crédito y volumen de activos de la banca, Europa y EE.UU.

Datos en miles y porcentaje del PIB

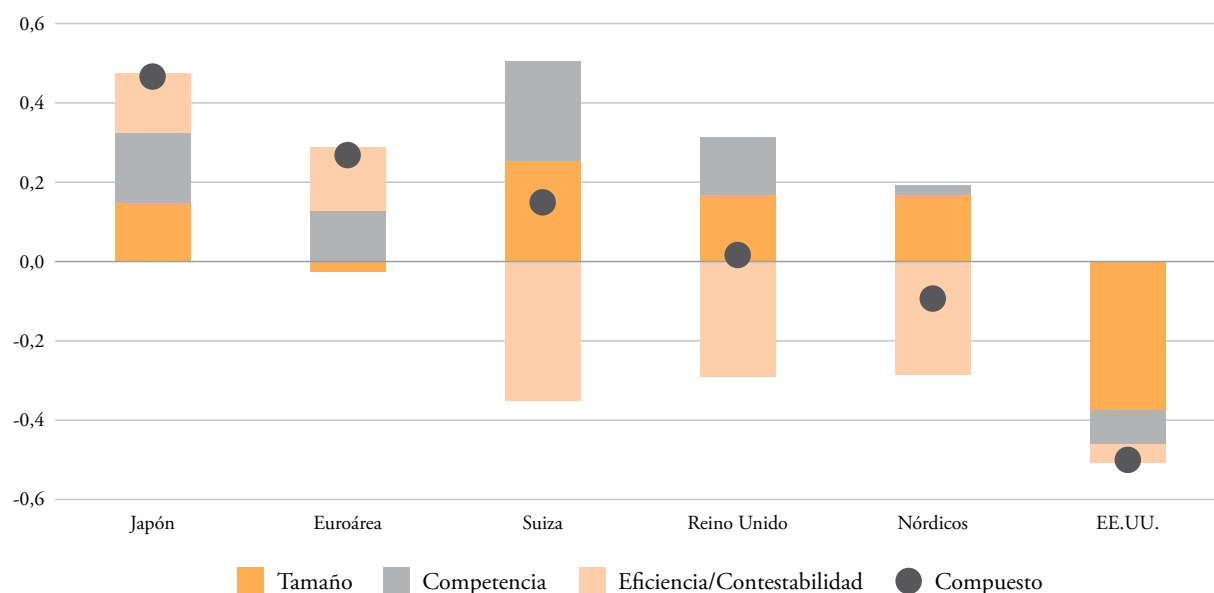


Fuente: BBVA Research a partir de BCE y FED.

Gráfico 2

Indicador de sobrecapacidad del sistema financiero para las principales economías desarrolladas (3)

Datos en porcentaje



Fuente: RBCE, Informe de estabilidad financiera, Nov-19.

Este aumento de tamaño de los bancos a nivel global se ha producido en Europa en un contexto de: *a) reestructuración de los sistemas bancarios en varios países* por la crisis financiera global, la crisis de deuda soberana y problemas idiosincráticos de algunos sistemas bancarios europeos; *b) baja rentabilidad del sector*; no solamente en un entorno de tipos bajos que caracterizó durante más de una década la evolución del sector, si no también actualmente ya que muchas entidades siguen con rentabilidades en línea o por debajo de su coste del capital (ROE [1] UE: 10,5% a mar-25 según la EBA –datos consolidados–; frente a una rentabilidad mínima o CoE [2] en torno al 10-12%); *c) sobrecapacidad del sector que se manifiesta a través de una excesiva red de oficinas y de número de competidores en la Eurozona* según señala el propio BCE (Andreeva y cols., 2019, gráfico 2); *d) cambios estructurales* en el sector: la digitalización de los procesos, la creciente interacción con los clientes a través de nuevos canales de venta de productos y el creciente uso del *big data* y de la inteligencia artificial (IA), que conlleva fuertes inversiones tecnológicas.

En la literatura *no se encuentra referencia directa sobre el tamaño óptimo de los bancos*, pero sí se abordan extensamente aspectos intrínsecamente relacionados, como las economías de escala, la diversificación geográfica, así como las fuertes inversiones tecnológicas para ser competitivo en un mundo digitalizado.

2.2. Ventajas del tamaño

En esta sección se abordan los beneficios que el tamaño aporta a los bancos recogidos en la literatura.

2.2.1. Economías de escala

La existencia de economías de escala, entendidas como la capacidad de una empresa de obtener un menor coste unitario por cada unidad de producción adicional, *está ampliamente documentada para todo tipo de bancos, con independencia de su tamaño*; si bien, la literatura reciente muestra, en su mayor parte, *beneficios superiores para los bancos más grandes*. Esto se aplica tanto para bancos de EE.UU.

(Hughes y Mester, 2013; Wheelock y Wilson, 2017) como europeos (en Beccalli, Anolli y Borello, 2015, o Huljak y cols., 2019). Mientras, Bonaccorsi y Ciocchetta (2020), para la banca italiana, encuentran economías de escala más significativas en banca mediana y pequeña (aunque su estudio no incluía los dos mayores bancos del país) (4). En cualquier caso, *las economías de escala suponen un incentivo para que los bancos adquieran tamaño.*

Durante las crisis, Dijkstra (2013) afirma que algunos bancos pueden tener mayores economías de escala frente a otros, lo que puede explicarse por cambios en la percepción del riesgo, más agudizados en crisis, con un *sesgo hacia los bancos grandes* que son percibidos como más seguros. No obstante, en el caso de la banca de EE.UU., Wheelock y Wilson (2017) afirman que *los cambios regulatorios desarrollados tras la gran crisis financiera mantienen los rendimientos de escala constantes.*

Más allá del tamaño/aumento de la capacidad de producción, *hay otros catalizadores de las economías de escala, como son los avances tecnológicos.* De hecho, la tecnología es la principal fuente de generación de economías de escala en Europa, según Huljak (2019), Boucinha y cols. (2013) y Altunbas y cols. (2001). Varios autores (Andreeva o Huljak) apuntan a la *racionalización de oficinas, la digitalización de los procesos o el impulso a adquisiciones y fusiones como formas adicionales de alcanzar economías de escala.*

2.2.2. Economías de alcance (diversificación de producto)

El concepto de economía de alcance se emplea para definir la reducción del coste promedio mediante la combinación de la producción de dos o más bienes y servicios (Panzar y Willig, 1981; Baumol y cols., 1982). Es decir, ampliando el surtido de productos más que la cantidad (que correspondería a las economías de escala, con las que hay una gran interrelación) (5). La obtención de este tipo de economías puede proceder de diferentes fuentes: *i)* dilución de gastos fijos por el uso común de instalaciones/herramientas; *ii)* aplicación de *know how* o economías informacionales por conocimiento del cliente.

La literatura que relaciona tamaño con economías de alcance es mixta. A favor encontramos que el *modelo de banca universal, habitual en bancos medianos y grandes, puede proporcionar mayores economías de alcance gracias al aspecto informacional*, por un conocimiento previo y más amplio del cliente (a través de su historial crediticio), *unido a las eficiencias del one stop banking* (Anenberg y cols., 2018; Altunbas y Molyneux, 2010), que proporciona varios servicios/productos simultáneamente. En la literatura se mencionan también los *beneficios de cara al cliente final*, ya que los significativos ahorros de costes al usar el mismo banco para varios servicios son trasladados en precio, consiguiendo así unas mejores condiciones para el cliente y una mayor fidelización para el banco. Recientemente Wu (2024) ha demostrado la existencia de economías de alcance para el sistema japonés, caracterizado por bancos muy diversificados y desarrollados, con independencia del tamaño. En este sentido, *el tamaño vinculado al modelo de banca universal* parece favorecer la aparición de economías de alcance y, por tanto, el *modelo de negocio* es un factor clave en el desarrollo de economías de alcance más que el tamaño per se.

Por contra, *hay estudios que argumentan deseconomías o ambigüedad*, como Ferrier y cols. (1993) o Clark y Speaker (1994). Este último muestra que algunas de las eficiencias encontradas se compensan con deseconomías en otros servicios. Gambacorta y Rixtel (2013) evidencian *no linealidad en estas economías*, ya que a partir de un nivel de diversificación de producto el diferencial en términos de rentabilidad (ROE) se torna negativo. En concreto, en la UE, tras la crisis financiera global, la diversificación de producto se habría reducido, situándose lejos del umbral a partir del cual se obtienen rendimientos decrecientes de ROE; lo que implicaría que hay *margen para una mayor diversificación* frente a otras geografías.

2.2.3. Diversificación geográfica

La diversificación geográfica puede interpretarse como una *aplicación de la teoría de diversificación de portafolios* (Boyd y Prescott, 1986, y Diamond, 1984) que sugiere que la *presencia en diferentes geografías reduce el riesgo de la entidad bancaria* si incorpora activos con un ciclo

económico o financiero poco acompasado con las otras regiones en las que está presente.

La diversificación geográfica permite amortiguar la volatilidad de ingresos y costes que la presencia en una sola región pueda originar. Asimismo, reduce el impacto negativo ante *shocks locales idiosincráticos fortaleciendo la resiliencia de los bancos* (Aldasoro y cols., 2022; Fang y Lelyveld, 2014; Meslier y cols., 2016).

La relación entre *tamaño y diversificación geográfica* es bidireccional y autorreforzada. Alcanzar y gestionar una franquicia internacional exige *capacidad organizativa*, inversiones continuas en *gobernanza, gestión de riesgos, datos y tecnología* y el cumplimiento de marcos regulatorios heterogéneos. Estas inversiones tienen elevados *costes fijos*, cuya eficiencia mejora marcadamente con la escala: bancos de mayor tamaño diluyen dichos costes en una base más amplia de activos e ingresos, lo que *abarata* la expansión y el mantenimiento de redes transfronterizas. A su vez, la diversificación geográfica contribuye a *estabilizar* la generación de resultados, elevando su capacidad de *autofinanciación* y consolidando la ventaja de tamaño.

La evidencia empírica documenta la reducción del riesgo con la expansión geográfica. Goetz, Laeven y Levine (2016) muestran que los bancos de EE.UU. que se expanden a nuevos mercados geográficos experimentan *descensos en medidas de riesgo*, coherentes con la reducción de la exposición a *shocks* locales. Resultados afines se obtienen a nivel global (Fang y Van Lelyveld, 2014) y para Europa (Duijm y Schoenmaker, 2021), asociando la actividad transfronteriza de bancos grandes con *menor riesgo de insolvencia y una estabilización de ingresos*.

Desde una perspectiva de *eficiencia operativa*, la diversificación geográfica también puede propiciar sinergias en *economías de alcance* (reutilización de plataformas de pagos o *know-how* comercial en varias jurisdicciones), al tiempo que permite *aprender* de ciclos y estructuras de mercado diferentes, mejorando la asignación, evaluación y monitoreo de los riesgos y el diseño de productos.

Desde el punto de vista de los costes de financiación, la diversificación geográfica *mejora la estabilidad de la financiación*. Al dispersar territorialmente la base de depósitos y el negocio minorista, los bancos mitigan

la sensibilidad de los pasivos a perturbaciones locales. Doerr (2024) encuentra que una base de depósitos geográficamente diversificada *reduce el coste de los depósitos, incrementa la estabilidad del fondeo y refuerza la creación de liquidez*. Adicionalmente, los grupos con presencia internacional se pueden beneficiar de *mercados internos de capital*: mecanismos de reasignación intragrupo de liquidez y capital que permiten *sostener el crédito* en filiales afectadas por *shocks* negativos, aprovechando holguras en otras localizaciones (De Haas y Van Lelyveld, 2010). Esto ocurre fundamentalmente en los bancos que optan por una gestión centralizada del capital y de la liquidez; mientras que para aquellos que eligen una gestión descentralizada de su capital y liquidez (mayoritariamente con estructura de filiales), los beneficios son menos visibles.

En términos de rentabilidad, la evidencia varía en función de factores como: a) *las geografías* donde opera la entidad y las características del país de destino versus origen; b) *modelo de negocio* (mayorista frente a retail; negocios más apalancados en margen de intereses o en comisiones); c) *estructura organizativa* (filiales versus sucursales). Estos factores afectan a la volatilidad de los ingresos y, por tanto, a la rentabilidad. Nyola y cols. (2021), para una muestra de bancos europeos, sugiere que la internacionalización proporciona una menor volatilidad de ingresos, reduciendo el riesgo de default pero también la rentabilidad; Brighi y Venturelli (2013), para la banca italiana, sugieren que la diversificación geográfica conlleva un impacto negativo en rentabilidad. Por otro lado, otros estudios como Köhler (2015) demuestran que los bancos europeos son más estables y rentables cuanto más diversifican sus ingresos hacia comisiones y que la diversificación es más elevada en *bancos con modelo de negocio retail*. Desde el punto de vista organizativo, según Nyola y cols. (2021), los bancos con *filiales y red de sucursales son más estables pero menos rentables* que aquellos que solo usan exclusivamente uno de los modelos de expansión. En esta línea, de acuerdo con Bonaccorsi y Ciocchetta (2020), los bancos más diversificados y con menores redes de oficinas suelen aprovechar mayores economías de escala.

La literatura también advierte *matices*. El *aspecto más negativo del tamaño derivado de la diversificación geográfica se asocia a una potencial regulación más estricta*, al ser

normalmente *bancos con más interconexiones y actividad transfronteriza, lo que potencialmente aumenta su complejidad y el riesgo sistémico* (mayor detalle en sección 2.3), requiriendo mayores niveles de capital (vía la regulación específica que aplica a los bancos de importancia sistémica global) (6). Otro aspecto negativo se refiere a la *complejidad organizativa* y potenciales *costes de agencia* (Argimón y Rodríguez-Moreno, 2022); de hecho, algunos trabajos encuentran *descuentos de valoración* asociados a estructuras complejas (Goetz, Laeven y Levine, 2013). Además, los beneficios de la diversificación no son universales ni uniformes: dependen de la *calidad institucional* de los países de destino, del *modelo de negocio* y del *grado de correlación* de los ciclos (Yildirim y Efthyvoulou, 2018).

2.2.4. Estabilidad financiera

La estabilidad financiera es la capacidad del sistema financiero para absorber impactos derivados de distintas perturbaciones, sin comprometer el proceso de intermediación financiera ni generar daños adicionales a la actividad económica. La estabilidad financiera no es fácil de cuantificar, al tratarse de un concepto multidimensional, pero sí se analiza y monitorea siguiendo distintos indicadores (macro-prudenciales, macro-financieros, cotizaciones de mercado, riesgos estructurales y cíclicos). Un sistema bancario contribuye a la estabilidad financiera cuando presenta buenos fundamentos (en términos de solvencia, rentabilidad, liquidez, eficiencia y calidad de sus activos) y realiza una buena gestión de sus riesgos, lo que exige una buena gobernanza. Una regulación y supervisión sólidas también son factores esenciales para la estabilidad financiera.

La *presencia de bancos más grandes dentro del sector financiero es, en general, positiva para la estabilidad financiera*. La literatura muestra, a partir del análisis para algunos países, que sistemas bancarios con un menor número de bancos y más grandes tienen menos probabilidad de sufrir crisis bancarias y que existe una relación positiva y significativa entre tamaño y rentabilidad y negativa entre tamaño y quiebras bancarias (Beck, Demirgüç-Kunt y Levine; 2003). En la Eurozona, Farnè y Vouldis (2021) documentan una relación inversa entre tamaño y riesgo,

así como la eficacia en la reducción del riesgo de la Supervisión Única.

A pesar de que la estabilidad financiera depende de otros factores como la gestión de los riesgos, la supervisión, la regulación, la estructura de mercado y el entorno económico y político (Cecchetti y Schoenholtz, 2017), *un sistema con entidades bancarias más grandes*, que aprovechan economías de escala, de alcance y los beneficios de la diversificación, es más eficiente y rentable, lo que conduce a mayor capacidad de generación interna de capital y, *por tanto, más resiliencia ante shocks*.

Estudios comparativos de sistemas bancarios con niveles de concentración diferenciados concluyen que la *concentración aporta estabilidad*. El sistema bancario canadiense (uno de los más concentrados y con entidades más grandes y bajo un supervisor único) es más estable que el de EE.UU. (Ciuriak, 2013; McCormack, 2019). A igualdad de ratios, un balance más grande permite diluir el riesgo a nivel de clientes individuales o líneas de negocio, reduciendo la probabilidad de pérdidas extremas por un único deudor, un determinado sector de actividad, una región o un país.

Desde la óptica macroprudencial, el riesgo sistémico es la otra cara de la moneda relativa al tamaño y la estabilidad financiera. No obstante, hay varios estudios que muestran que, una vez que se controla por factores como fuerte expansión del crédito, apalancamiento y capital, el tamaño no es una buena proxy del riesgo sistémico (ver sección 2.3.).

2.2.5. Digitalización e inversiones tecnológicas

Las inversiones tecnológicas constituyen un pilar central de la estrategia de los bancos —impulsadas por una sociedad cada vez más digital, nuevos competidores y modelos de negocio, el uso masivo de datos y mayores riesgos cibernéticos— contribuyendo a su capacidad de innovar, ser competitivos y ofrecer un servicio de calidad. La literatura no analiza directamente la relación entre el tamaño y las inversiones tecnológicas, pero sí documenta los beneficios y la necesidad de que el sector acometa inversiones tecnológicas para ser competitivo y rentable.

Existe una *amplia evidencia de que la tecnología financiera ha contribuido a una mayor competencia* en los servicios financieros. En este sentido, según el BIS (Bogaard y cols., 2024) *la irrupción de las fintechs ha expandido el acceso a los productos financieros, poniendo presión en las cuotas de mercado y el poder de pricing* de los bancos presentes en el mercado, promocionando la *innovación financiera y la competencia*. Otras evidencias positivas en la literatura son DeYoung, Lang y Nolle (2007) para los bancos en EE.UU. y Hernando y Nieto (2007) para los bancos españoles, ambos confirmando la tesis de que la tecnología (en este caso, la banca *online*) tiene un impacto positivo en la rentabilidad del sector.

Asimismo, la literatura también ofrece *evidencia de la retroalimentación positiva entre competencia y tecnología* (Hernández-Murillo y cols., 2010, y Dandapani y cols., 2018) ya que aducen que la presión competitiva lleva a los bancos a introducir y mejorar sus servicios financieros *online*.

La *relevancia de la inversión en tecnología* es demostrada por la EBA (2022) que encuentra una *correlación negativa entre los gastos en tecnología y el total de gastos* (por ejemplo, los países nórdicos invierten más en tecnología y tienen menores gastos sobre *equity* frente a Polonia o Hungría, en el lado opuesto).

Otra prueba de la relevancia de la inversión en tecnología es la *tendencia creciente de los gastos en tecnología de las entidades españolas* en los últimos años; siendo los tres mayores bancos quienes han experimentado un *mayor crecimiento promedio* (8% vs 4,4% de la banca mediana en el promedio anual entre 2018-2023). Además, este aumento de la inversión en tecnología ha sido también reivindicado por las autoridades bancarias en Europa en un entorno de búsqueda de una mayor competitividad.

Otra forma de digitalización es a través del *crecimiento inorgánico*, en este sentido, la actividad de *M&A relativa a plataformas de medios de pagos* se ha incrementado en los años recientes, siendo ocupadas no solo por un mayor número de *players* sino también de mayor tamaño (Doerr y cols., 2023).

En particular para las *bigtechs*, empresas que tienen una *ventaja competitiva adicional en su gran base de clientes*, aunque carecen de la posibilidad de obtener

información *soft* basada en relaciones a largo plazo, lo suplen con datos de su propia plataforma o fuentes alternativas como *ecommerce* o actividad en redes sociales (Jagtiani y Lemieux, 2019). Adicionalmente, según el BIS (Frost y cols., 2018), *las bigtechs tienden a dar más crédito en países con sectores bancarios menos competitivos y regulaciones menos estrictas*. Además, en el caso de países como Argentina, para pequeños negocios se ha demostrado que tienen una ventaja *en términos de información de scoring del crédito* (apoyado en *big data* y *machine learning*) superando los tradicionales en la capacidad de estimaciones de pérdidas. Todo ello supone un *catalizador para los bancos tradicionales para invertir en tecnología y ganar base de clientes*. Por todo ello, es previsible que los gastos en tecnología sigan aumentando en los próximos años.

De lo anterior, podemos concluir que un *mayor tamaño de los bancos facilita las necesarias inversiones tecnológicas* (en gran parte, gastos fijos) al diluirlas en una estructura más amplia.

2.3. Desventajas del tamaño

En contraposición con las ventajas que se consiguen con el mayor tamaño de una entidad, cabe preguntarse *¿qué ventajas tiene un banco pequeño?* En general, los bancos de un tamaño menor se caracterizan por ser *bancos especializados* en un producto (concentrados en un segmento como tarjetas o hipotecas) *u operar en una región acotada*, con reducida expansión geográfica, o una *combinación de ambos*.

Como hemos visto anteriormente, *estos bancos se podrían beneficiar de economías de escala* si aumentan su tamaño (la literatura documenta que estas economías de escala existen para todos los tamaños), pero en menor medida de economías de alcance (sobre todo en el caso de bancos especialistas) y, por definición, ausencia de las ventajas de la diversificación geográfica. En relación al uso de la tecnología, los bancos pequeños también pueden beneficiarse de ella, pero la inversión se encarece al no disponer de una base amplia de clientes, activos e ingresos en los que diluirlos, dado que la mayor parte de estos gastos son fijos. Así, como *ventajas diferenciales* de una entidad de tamaño menor, cabe destacar la banca relacional y el hecho de no

pertenecer al grupo de entidades definidas de riesgo sistémico, o también denominadas *demasiado grande para caer* (*too big to fail* en inglés).

2.3.1. Banca relacional

La literatura documenta que la banca de menor tamaño presenta la ventaja de *un mejor aprovechamiento de la banca relacional y el uso de información soft* (información cualitativa del cliente, difícilmente transmisible u observable desde fuera y, en general, acumulada por el gestor de la oficina más próxima al cliente). Esta información *soft* contrasta con la llamada información *hard*, que se crea en el momento de la solicitud de un crédito en base a criterios objetivos de ratios financieros, colaterales disponibles y herramientas de *scoring* disponibles. Una posible razón por la que *el uso de información soft es más habitual en bancos pequeños* frente a bancos grandes, más apoyados en información *hard*, es evitar problemas de agencia (Berger y Udell, 2002). Esto se debe a la opacidad de información en los negocios pequeños.

La banca relacional también podría explicar el *mayor peso, en general, de las empresas pequeñas en los bancos de menor tamaño* (Mkhaiber y Werner, 2021), mientras su proporción en los bancos grandes queda más diluida. Otra justificación podría atribuirse a que para un banco de menor tamaño puede ser complicado conceder los créditos de elevado volumen necesarios para las empresas grandes porque pueden enfrentar problemas de concentración por contraparte/sectoriales (existiendo restricciones regulatorias para ello) al otorgar esos créditos.

Las *ventajas del uso de la banca relacional* en empresas pequeñas se traducen generalmente en una *mayor vinculación* medida como los años de permanencia con la entidad como proveedor de servicios financieros, la profundidad en los servicios o ser el principal proveedor, entre otros. *La literatura es concluyente con el efecto positivo de la banca relacional* (no necesariamente banca de menor tamaño) en un mayor acceso al crédito (Petersen y Rajan, 1994), incluso en periodos de crisis (Sette y Gobbi, 2015; Béatriz y cols., 2018; Beck y cols., 2018). No obstante, hay *evidencia mixta sobre su impacto en los tipos de interés*. Mientras la teoría nos dice que a mayor relación, menor debería ser el *spread* de la operación

(como demuestran para el mercado alemán Harhoff y Körting, 1998, así como los análisis de Berger y Udell, 2002, o Bharath y cols., 2011), la literatura reciente apunta a que los bancos relacionales cobran más que los transaccionales en periodos normales y menos durante los periodos de crisis (Caporale y Alessi, 2024; Sette y Gobbi, 2015). Ciertos autores, como Degryse y Van Cayseele (2000), vinculan un mayor tipo de interés a una mayor duración de la relación bancaria mientras se reduce con la profundización (medida como otros productos financieros provistos por la entidad).

No obstante, *esta ventaja de la banca relacional se podría estar reduciendo con el uso de hard information en modelos de inteligencia artificial*. Hay literatura reciente que refrenda que la inteligencia artificial incrementa tanto la inclusión financiera, a través de mejores modelos de *scoring* de crédito (Johnson, 2024; Nwaimo y cols., 2024, o Daida y Kumar, 2024), como un mayor volumen de crédito, como el caso de Branzoli y cols. (2024) donde los bancos con mayor uso de IA incrementaron más el crédito a empresas en Italia durante el covid.

2.3.2. Riesgo sistémico

El riesgo sistémico es aquel que puede afectar a la estabilidad financiera y se *vincula habitualmente al tamaño (too big to fail) e interrelación con el resto del sistema, pero también a la complejidad (too complex to fail)*, ya que el tamaño puede llevar aparejada complejidad organizativa, dificultando la gestión. No obstante, esta complejidad, según Cetorelli y cols. (2014) y Carmassi y Herring (2016), es un efecto que se diluye en el tiempo.

Desde la gran crisis financiera se ha desarrollado una amplia normativa, en parte dirigida a las entidades calificadas como sistémicas a nivel global o doméstico. Esta *mayor carga regulatoria a las entidades sistémicas* ha supuesto un aumento de requerimientos de capital (con un colchón de capital específico por entidad sistémica), procedimientos más exhaustivos de resolución y recuperación para evitar recapitalizaciones públicas, así como de transparencia y divulgación, que *ha contribuido a minimizar el riesgo sistémico*. Sin embargo, ello habría afectado negativamente a las valoraciones y rentabilidades de los bancos en Europa, así como su competitividad frente a actores no bancarios (Restoy, 2025).

Sin embargo, pese a esta ofensiva normativa, *no es correcto circunscribir el riesgo sistémico estrictamente a entidades grandes*. Por un lado, hay estudios (Zhou, 2010) que muestran que el vínculo tamaño-inestabilidad no es robusto una vez se controla por booms de crédito, apalancamiento y capital (Bush y cols., 2014). Asimismo, Laeven, Ratnovski y Tong (2014) documentan que, a la hora de explicar el *riesgo sistémico*, *el tamaño per se no es una variable estadísticamente significativa* cuando los bancos tienen cierto tamaño (activos superiores a 50 bn USD) y son, nuevamente, variables como el apalancamiento o debilidades en el fondeo las que aumentan el riesgo sistémico.

Por otro lado, podemos encontrar que la presencia de muchos bancos de reducido tamaño puede provocar un sistema ineficiente y menos rentable por reducidos márgenes debido a una mayor e ineficaz competencia. Esto también puede conducir a un riesgo sistémico si varias entidades replican el mismo problema y se produce un efecto *rebaño* como el caso de los *community banks* en EE.UU. bajo el enunciado de *too many to fail*, como explican Kress y Turk (2020).

3. Síntesis y discusión

En un entorno geopolítico y geoeconómico crecientemente fragmentado, la autonomía estratégica europea exige capacidades propias en sectores críticos, entre ellos el bancario. La literatura reciente aporta, con matices, evidencia suficiente para validar la tesis de que el tamaño facilita (i) la consecución de economías de escala y los beneficios de la diversificación (geográfica y de producto), (ii) estabilidad financiera y (iii) la viabilidad de inversiones tecnológicas de gran calado.

En primer lugar, los trabajos más recientes para EE.UU. y Europa encuentran rendimientos de escala positivos con independencia del tamaño, pudiendo ser superiores en bancos grandes y que, además, se expanden cuando existe inversión tecnológica sostenida.

En segundo lugar, el tamaño habilita economías de alcance con un modelo de negocio compatible. La banca universal y el *one-stop banking* generan eficiencias informacionales, reducciones de costes unitarios y sinergias comerciales. La literatura reconoce que estas

economías no son automáticas ni lineales: dependen del modelo de negocio y del grado de diversificación. Aun así, los bancos de mayor envergadura cuentan con más instrumentos para articular carteras de productos y servicios con costes fijos compartidos, lo que refuerza el vínculo entre escala, alcance y rentabilidad.

En tercer lugar, la diversificación geográfica –frecuentemente posibilitada por el tamaño– reduce la volatilidad de ingresos y el riesgo idiosincrático, mejora la estabilidad del fondeo y sostiene la actividad ante *shocks* locales. Aquí, la evidencia es clara sobre los beneficios en términos de resiliencia; sus efectos en rentabilidad dependen del conjunto de países donde opera la entidad, del *mix* de negocio y su estructura organizativa.

La estabilidad financiera ofrece un cuarto ángulo de discusión. Los sistemas con menos bancos y más grandes pueden mostrar menor propensión a crisis, al tiempo que una mayor eficiencia y rentabilidad favorecen la generación orgánica de capital. Con todo, tamaño y complejidad añaden interconexión y pueden elevar la contribución al riesgo sistémico si se combinan con apalancamiento elevado, fondeo inestable o débil gobernanza. Aquí una regulación y supervisión adecuadas son fundamentales. Por otro lado, la literatura es nítida en el matiz: el tamaño no es una proxy suficiente del riesgo sistémico; capital, estructura de financiación y gestión del riesgo son los verdaderos determinantes.

Las inversiones tecnológicas constituyen el quinto pilar. La presión de *fintech* y *bigtech*, clientes altamente digitalizados, el auge de la inteligencia artificial y las crecientes exigencias de ciberseguridad obligan a realizar crecientes inversiones. La evidencia relaciona mayor gasto tecnológico con mejor desempeño y servicios de más calidad. De nuevo, el tamaño abarata estas inversiones al diluir costes y facilita su despliegue transversal y geográfico (sinergias de alcance y escala). Además, el uso de la IA contribuirá a limar una de las desventajas frecuentemente asociadas al tamaño: el menor uso de información *soft* del cliente.

Todos estos elementos están profundamente interrelacionados. La escala es un prerequisite para financiar tecnología; la tecnología multiplica la eficiencia y permite ampliar el alcance; el alcance incrementa

la diversificación; la diversificación aporta estabilidad, y la estabilidad, a su vez, abarata el capital y retroalimenta la capacidad de inversión y crecimiento.

4. Conclusiones

Este artículo presenta una revisión de la literatura que evidencia que el tamaño en la banca favorece las economías de escala y alcance, y hace viables las inversiones tecnológicas con beneficios reforzados por la digitalización y la eficiencia. La diversificación geográfica reduce la volatilidad y aporta resiliencia ante *shocks* locales, contribuyendo positivamente a la estabilidad financiera, aunque esta también dependa de otros factores.

De este diagnóstico se desprende una agenda de política económica centrada en la consolidación eficiente y en la eliminación de barreras que hoy limitan las operaciones transfronterizas en Europa. Persisten obstáculos como opciones y discrecionalidades nacionales, heterogeneidad en regímenes de insolvencia, fiscalidad y cargas de *reporting* que desincentivan las fusiones transfronterizas. Culminar la Unión Bancaria—incluida una solución creíble para el esquema europeo de garantía de depósitos y la plena operatividad de un marco de gestión de crisis armonizado— es condición necesaria para que emerjan verdaderos campeones paneuropeos que den servicio a las necesidades de financiación de empresas en un mercado único. En paralelo, avanzar en la estrategia de simplificación de la Comisión Europea (racionalización del *reporting*, reducción de solapamientos normativos y eliminación de asimetrías nacionales) es el camino adecuado para fortalecer el sistema, aumentar la competencia por eficiencia y liberar capacidad para financiar la inversión que Europa requiere.

En suma, el tamaño no es un fin, sino un medio para materializar economías de escala y alcance, sostener la inversión tecnológica y aprovechar las ventajas de la diversificación. Cuando se combina con una regulación y supervisión de calidad, el resultado son entidades más sólidas, eficientes y resilientes, capaces de proveer crédito estable y servicios de transaccionalidad seguros, de apoyar la transformación productiva y de anclar la autonomía estratégica europea.

NOTAS

- (1) ROE (Return on Equity): rentabilidad sobre capital.
- (2) COE (Cost of Equity): rentabilidad mínima exigida para invertir en un activo.
- (3) Sobre capacidad mayor o menor sobre el sistema financiero promedio en base a 12 indicadores que agrupan en tres categorías (tamaño, competencia e infraestructura/eficiencia).
- (4) Los autores señalan que es más complicado identificar economías de escala en los bancos más grandes por su mayor dispersión en tamaño y modelo de negocio.
- (5) De hecho, Bonaccorsi y Ciocchetta (2020) afirman que el cálculo de las economías de escala en los estudios de Hughes y Mester (2013), Wheelock y Wilson (2012) y Beccalli y cols. (2015) está interrelacionada con las de alcance y es complicado discernir entre ellas.
- (6) Los bancos de importancia sistémica global están sujetos a un marco reforzado que incluye (i) un colchón adicional de CET1, (ii) el estándar TLAC (*Total loss absorbing capacity*) para resolución, equivalente al MREL para la banca europea y exigencias de resolubilidad más estrictas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldasoro, I.; Hardy, B. y Jager, M. (2022), «The Janus face of bank geographic complexity», *Journal of Banking & Finance*, vol. 134, 106040.
- Altunbas, Y. y Molyneux, P. (2010), «Economies of scale and scope in European banking», *Applied Financial Economics*, 6(4), 367-375.
- Altunbas, Y.; Evans, L. y Molyneux, P. (2001), «Bank ownership and efficiency», *Journal of Money, Credit and Banking*, 33(4), 926-954.
- Andreeva, D.; Grodzicki, M.; Móre, C. y Reghezza, A. (2019), «Euro area bank profitability: where can consolidation help?», *Financial Stability Review*, Banco Central Europeo, noviembre 2019.
- Anenberg, E.; Church, M.; Grundl, S. y Suk Kim, Y. (2018), On the Benefits of Universal Banks: Concurrent Lending and Corporate Bond Underwriting, FEDS Notes, Board of Governors of the Federal Reserve System.
- Argimón, I. y Rodríguez-Moreno, M. (2022), «Risk and control in complex banking groups», *Journal of Banking & Finance*, vol. 134.
- Bharath S.; Dahiya S.; Saunders A. y Srinivasan A. (2011), «Lending Relationships and Loan Contract Terms», *The Review of Financial Studies*, vol. 24, Issue 4, págs. 1141-1203.
- Beccalli, E.; Anolli, M. y Borello, G. (2015), «Are European banks too big? Evidence on the 'too-big-to-fail' problem», *Journal of Banking & Finance*, vol. 58, 232-246.
- Beck, T.; Degryse, H.; De Haas, R. y Van Horen, N. (2018), «When arm's length is too far: Relationship banking over the credit cycle», *Journal of Financial Economics*, vol. 127, Issue 1, 174-196.

- Beck, T.; Demirgüç-Kunt, A. y Levine, R. (2003), «Bank concentration and crises», *NBER Working Paper*, núm. 9921.
- Berger, A. N. y Udell, G. F. (2002), «Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure», *The Economic Journal*, vol. 112, núm. 477, págs. F32-F53.
- Bonaccorsi, E. y Ciocchetta, F. (2020), «Economies of scale revisited: evidence from Italian banks», Banco d'Italia, *Occasional Papers*, núm. 568.
- Bogaard, H.; Doerr, S.; Jonker, N.; Kiefer, H.; Koltukcu, O.; Lopez, C.; Ornelas, J.; Rambharat, R.; Röhrs, S.; Teppa, F.; Bruggen F. y Vansteenbergh, E. (2024), «Literature review on financial technology and competition for banking services», *BIS Working Paper*, 43.
- Boucinha, M., Ribeiro, N. y Weyman-Jones, T. (2013), «An assessment of Portuguese banks' efficiency and productivity towards euro area participation», *Journal of Productivity Analysis*, vol. 39, núm. 2, págs. 177-190.
- Boyd, J. y Prescott, E. (1986), «Financial intermediary-coalitions», *Journal of Economic Theory*, vol. 38, Issue 2, abril 1986, págs. 211-232.
- Branzoli, N.; Rainone, N. y Supino I. (2024), «The role of banks' technology adoption in credit markets during the pandemic», *Journal of Financial Stability*, vol. 71.
- Brighi, P. y Venturelli, V. (2013), «The Effect of Revenue and Geographic Diversification on Bank Performance», *CEFIN Working Paper*, 43, Università di Modena e Reggio Emilia.
- Bush, O.; Knot, S. y Peacock, C. (2014), «Why is the UK banking system so big and is that a problem?», Bank of England. *Quarterly Bulletin*.
- Caporale, G. M. y Alessi, L. (2024), «Cooperative Credit Banks and Economic Fluctuations: The Italian Case», *CESifo Working Paper*, núm. 10958.
- Carmassi, J. y Herring, R. J. (2016), «The Corporate Complexity of Global Systemically Important Banks», *Journal of Financial Services Research*, 49, 137-160.
- Cecchetti, Stephen G. y Kermit L. Schoenholtz (2017), *Money, Banking, and Financial Markets*. 5th ed. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Cetorelli, N.; McAndrews, J. y Traina J. (2014), «Evolution in Bank Complexity», *FRBNY Economic Policy Review*.
- Ciuriak, D. (2013), «Canadian and US Financial Sector Stability Differences over Long History: Is There a Unifying Explanation?», *Consulting Working Paper*.
- Clark, J. A. y Speaker, P. J. (1994), «Economies of scale and scope in banking: Evidence from a generalized translog cost function», *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 34, Issue 2, 175-190.
- Dandapani, K.; Lawrence, E. R. y Rodríguez, J. (2018), «Determinants of Transactional Internet Banking», *Journal of Financial Services Research*, vol. 54, núm. 2, págs. 243-267.
- De Haas, R. y Van Lelyveld, I. (2010), «Internal capital markets and lending by multinational bank subsidiaries», *Review of Finance*, Volume 14, Issue 1, enero 2010, 1-34.
- Degryse, H. y Van Cayseele, P. (2000), «Relationship lending within a bank-based system: Evidence from European small business data», *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, Issue 1, 90-109.
- DeYoung, R.; Lang, W. W. y Nolle, D. L. (2007), «How the Internet affects output and performance at community banks», *Journal of Banking & Finance*, 31(4), 1033-1060.
- Diamond, D. (1984), «Financial Intermediation and Delegated Monitoring», *The Review of Economic Studies*, vol. 51, núm. 3, págs. 393-414.
- Dijkstra, T. K. (2013), *Economies of scale and scope in banking: Effects of government intervention, corporate strategy and market power*, University of Amsterdam.
- Doerr, S. (2024), «Bank geographic diversification and funding stability», *BIS Working Papers*, núm. 1221.
- Doerr, S.; Frost, J.; Gambacorta, L. y Shreeti V. (2023), «Big techs in finance», *BIS Working Papers*, núm. WP1129.
- Duijm, P. y Schoenmaker, D. (2021), «European banks straddling borders: Risky or rewarding?», *Finance Research Letters*, vol. 38.
- Draghi, M. (2024), *The future of European competitiveness*, Comisión Europea.
- European Banking Authority (2022), *Risk Assessment Report*, diciembre 2022.
- Fang, Y. y Van Lelyveld, I. (2014), «Geographic diversification and risk of multinational banks», *Journal of International Money and Finance*, vol. 45, 173-193.
- Farnè, M. y Vouldis, A. (2021), «Banks' risk-taking within a banking union», *European Central Bank Working Paper Series*, núm. 2595.
- Ferrier, G. D.; Grosskopf, S.; Hayes, K. J. y Yaisawarng S. (1993), «Economies of diversification in the banking industry: A frontier approach», *Journal of Monetary Economics*, vol. 31, Issue 2, págs. 229-249.
- Doerr, S.; Frost, J.; Gambacorta, L.; Huang, Y.; Shin, H. S. y Zbinden, P. (2018), «BigTech and the changing structure of financial intermediation», *BIS Working Papers*, núm. 779.
- Goetz, M. R.; Laeven, L. y Levine, R. (2013), «Identifying the Valuation Effects and Agency Costs of Corporate Diversification: Evidence from the Geographic Diversification of US Banks», *The Review of Financial Studies*, 26(7), 1787-1823.
- Goetz, M. R.; Laeven, L. y Levine, R. (2016), «Does the geographic expansion of banks reduce risk?», *Journal of Financial Economics*, 120(2), 346-362.
- Gobbi G. y Sette E. (2015), «Relationship Lending During a Financial Crisis», *Journal of the European Economic Association*, vol. 13, núm. 3, págs. 453-481.

- Harhoff, D. y Körting, T. (1998), «Lending relationships in Germany-Empirical evidence from survey data», *Journal of Banking & Finance*, 22(10-11), 1317-1353.
- Hernández-Murillo, R., Llobet, G. y Fuentes, R. (2010), «Strategic online banking adoption», *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1650-1663.
- Hernando, I. y Nieto, M. J. (2007), «Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks», *Journal of Banking & Finance*, 31(4), 1083-1099.
- Huber, K. (2017), «Do bigger banks do more harm?», University of Chicago, *Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, núm. 2017-10.
- Hughes, J. P. y Mester, L. J. (2013), «Who said large banks don't experience scale economies? evidence from a risk-return-driven cost function», *Journal of Financial Intermediation*, vol. 22, Issue 4, págs. 559-585.
- Huljak, I.; Martin, R. y Moccero, D. (2019), «The cost-efficiency and productivity growth of euro area banks», *ECB Working Paper Series*, 2305.
- Johnson, O. (2024), «Automated Credit Scoring: Leveraging Machine Learning for Financial Inclusion», *International Journal of Interdisciplinary Finance Insights*, vol. 2, núm. 3.
- Köhler, M. (2015), «Which banks are more risky? The impact of business models on bank stability», *Journal of Financial Stability Deutsche Bundesbank*, vol. 16, febrero 2015, 195-212.
- Kress, J. y Turk, P. (2020), «Too Many to Fail», *Minnesota Law Review*, 104, 1859.
- Letta, E. (2024), Much more than a market - Speed, Security, Solidarity. Empowering the Single Market to deliver a sustainable future and prosperity for all EU citizens, Consejo Europeo, abril 2024.
- Martínez-Miera, D. y Repullo, R. (2010), «Does Competition Reduce the Risk of Bank Failure?», *The Review of Financial Studies*, vol. 23, núm. 10, págs. 3638-3664.
- Mkhaiber, A. y Werner, R. A. (2021), «The relationship between bank size and profitability: a study of the top 200 banks globally», *International Review of Financial Analysis*, vol. 78, noviembre 2021, 101944.
- McCormack, G. (2019), «Canadian Banking Stability through the Global Financial Crisis of 2007-8», *Historical Materialism*, vol. 28, núm. 1, págs. 114-146.
- Nwaimo, C.; Adegbola, A. E. y Adegbola, M. D. (2024), «Predictive analytics for financial inclusion: Using machine learning to improve credit access for under banked populations», *Computer Science & IT Research Journal*, 5(6):1358-1373.
- Nyola, A.; Sauviat, A.; Tarazi, A. y Danisman, G. (2021), «How organizational and geographic complexity influence performance: Evidence from European banks», *Journal of Financial Stability*, vol. 55, 100894.
- Panzar, J. C. y Willig, R. D. (1981), «Economies of Scope», *The American Economic Review*, 71(2), 268-272.
- Petersen, M. A. y Rajan, R. G. (1994), «The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data», *The Journal of Finance*, vol. 49, núm. 1, págs. 3-37.
- Restoy, F. (2025), «Financial regulation and growth: what should be the European policy priorities?», FinSAC Conference «Financial sector stability in times of geopolitical turbulence» 27 mayo 2025, Viena, Austria.
- Sette, E. y Gobbi, G. (2015), «Relationship lending during a financial crisis», *Journal of the European Economic Association*, vol. 13, Issue 3, 453-481.
- Wheelock, D. C. y Wilson, P. W. (2017), «The Evolution of Scale Economies in U.S. Banking», *Journal of Applied Econometrics*, vol. 33, Issue 1.
- Zhou, C. (2010), «Are banks too big to fail? Measuring systemic importance of financial institutions», *International Journal of Central Banking*, vol. 6(34), págs. 205-250.

SIMPLIFICACIÓN REGULATORIA Y SUPERVISORA EN EUROPA

Mariano Lasarte

Socio. KPMG

Profesor. CUNEF Universidad

La simplicidad es la máxima sofisticación.

Cita atribuida a *Leonardo da Vinci*

RESUMEN

En este artículo hemos dividido el análisis entre simplificación regulatoria y supervisora, y para cada una de ellas hemos descrito las causas de la complejidad y duplicidades actuales, para acabar haciendo las propuestas de medidas que consideramos más relevantes.

El proceso de simplificación regulatoria y supervisora abierto es una gran oportunidad para los ciudadanos, empresas y las entidades de crédito europeas, que puede ser de gran ayuda para cerrar la brecha de crecimiento con nuestros competidores y mantener el estado de bienestar. El papel de los bancos y del mercado de capitales europeos es clave para la financiación del crecimiento necesario.

Si bien es cierto que supervisores y reguladores consideran que la simplificación debe hacerse sin desregular y sin relajar el nivel de los requerimientos, creemos que esto es difícil, ya que de adoptarse las medidas propuestas acabarán teniendo efectos sobre ambas.

PALABRAS CLAVE

Simplificación, Desregular, Brecha competitiva, Resiliencia, Estabilidad, Regulación de nivel 1-2-3, *Gold plating*, Directivas omnibus, Fondo de Garantía de Depósitos Europeo, Prestamista en última instancia de la eurozona, Mercado único de capitales, Régimen 28, Parón regulatorio, *Waivers*, Predictibilidad, Proporcionalidad, Requerimientos de capital, Riesgo geopolítico, Expectativas supervisoras, Fragmentación.

ABSTRACT

In this article, we have separated our analysis between regulatory and supervisory simplification, describing the causes of the current complexity and duplications, and concluded by outlining the measures we consider most relevant.

The ongoing process of regulatory and supervisory simplification represents a major opportunity for European citizens and credit institutions, as it could greatly help to close the growth gap with our competitors and preserve the European welfare state. The role of banks and European capital markets is crucial for financing the growth that is needed.

While it is true that supervisors and regulators believe simplification should occur without deregulation or lowering requirements, we think this is difficult, since if the measures we propose are adopted, they will inevitably influence both.

KEY WORDS

Simplification, Deregulation, Competitiveness gap, Resilience, Stability, level 1-2-3 regulation, Gold plating, Omnibus Directives, European Deposit Guarantee Fund, Eurozone Lender of Last Resort, Capital market union, Regime 28, Regulatory pause, Waivers, Predictability, Proportionality, Capital requirements, Geopolitical risk, Supervisory expectations, Fragmentation.

1. El proceso de simplificación en la UE

1.1. Antecedentes

Tras la crisis financiera global de 2008, la Unión Europea introdujo una oleada de regulaciones destinadas a minimizar el riesgo de que se produjeran turbulencias similares en el futuro. El objetivo no era solo restaurar la confianza en el sistema financiero, sino

también mejorar la resiliencia de la economía europea y crear un marco más seguro para los participantes del mercado. Y este objetivo se ha logrado, demostrando recientemente en varias ocasiones su capacidad para garantizar la estabilidad financiera incluso en períodos críticos: la pandemia del covid-19, el aumento de los precios de la energía y la inflación, la invasión rusa de Ucrania, las turbulencias bancarias internacionales de

2023 y, más recientemente, el conflicto en Oriente Medio.

Sin embargo, el fomento de la competitividad y el crecimiento en la UE era solo un objetivo secundario para los reguladores europeos, si es que en algún momento se consideró un objetivo. Los informes Letta y Draghi publicados en abril y septiembre de 2024, han sido un detonante para abrir los ojos a políticos y funcionarios.

Ambos informes han demostrado la brecha de crecimiento y tecnología entre Europa y países como China y Estados Unidos. Esta brecha debe abordarse tanto desde el punto de vista económico como geoestratégico, ya que Europa tiene relevantes dependencias de terceros países y carece de la tan mencionada autonomía estratégica. De no abordarse estas carencias el estado de bienestar europeo estaría en riesgo y sería cuestión de tiempo que terminara perdiéndolo, con los enormes efectos que ello tendría para todos sus habitantes.

El primero de los informes, el llamado *Informe Letta* identifica multitud de factores como causantes de la actual situación, siendo uno de ellos la complejidad regulatoria existente en Europa. Y por ese motivo proponen que se lleve a cabo un proceso de simplificación regulatoria. Dicho proceso es extensible a todos los ámbitos económicos de la Unión Europea, incluido el sector financiero, uno de los más regulados y supervisados, con un nivel de complejidad tan elevado que hace realmente difícil para las entidades cumplir con certeza la totalidad de la regulación.

Sin embargo, la publicación del Informe Letta por sí solo no hubiera tenido mucho más efecto, si no llega a ser por una serie de eventos posteriores, que hicieron que se pusiera en marcha el proceso de simplificación. El primero fue la inclusión de la simplificación como pieza esencial de las *Political guidelines for the next european commission 2024-2029* presentadas el 18 de julio de 2024 dentro de la candidatura para la renovación de Ursula von der Leyen en la Comisión Europea.

El segundo y más relevante fue la publicación el 9 de septiembre de 2024 del llamado *Informe Draghi* (*The future of European competitiveness*) proponiendo 176 medidas estratégicas, destacando la simplificación regulatoria.

El tercer catalizador que aceleró el proceso de la simplificación regulatoria en el sector financiero fueron las declaraciones por parte de las autoridades financieras de Estados Unidos y Reino Unido en los dos días posteriores a la publicación del Informe Draghi. El 10 de septiembre el vicepresidente de la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal responsable de la Supervisión, Michael Barr, realizó un discurso anticipando modificaciones en la trasposición norteamericana de la reforma de Basilea III (*Basel III endgame*) que reducirán el impacto inicialmente estimado en los marcos de riesgo de crédito, operacional y de mercado. Al día siguiente, el 11 de septiembre, tuvo lugar la publicación por la *Prudential Regulatory Authority* (PRA) de Reino Unido de la segunda parte de su paquete de normas de implementación de la reforma de Basilea III (PS9/24), que incluía una serie de cambios respecto a los estándares internacionales en riesgo de crédito y *output floor*, que también reducirán el impacto inicialmente estimado.

La reacción europea no se hizo esperar y en pocas semanas el Consejo de la UE realizó la *Declaración de Budapest* demandando una *revolución de simplificación* para crear un entorno regulatorio claro y reducir cargas para las empresas. Esta declaración desembocó en la presentación en febrero del programa de trabajo 2025 de la EU COM *A bolder, simpler, faster Union*.

Los eventos posteriores son por todos conocidos con la publicación de las múltiples directivas omnibus, retrasos puntuales en la implantación de la reforma de Basilea III, y la emisión de documentos de posición por parte de todos los participantes en el proceso.

1.2. ¿Qué es simplificar?

Antes de continuar resulta relevante intentar entender en qué consiste realmente el proceso de simplificación liderado por la Comisión y otras autoridades europeas. La RAE define simplificación como la acción y el efecto de hacer algo más sencillo, fácil o menos complicado. Implica reducir una expresión, cantidad o ecuación a su forma más simple.

Sin embargo, la posición tanto de reguladores como de supervisores es definir la simplificación de manera

negativa, es decir, por aquello que no es, y el credo vigente es que *simplificar no es desregular*. Cuesta entender cómo se va a simplificar sin desregular, sobre todo teniendo en cuenta la definición realizada por la presidenta del SSM, Claudia Buch, en su discurso del pasado 11 de junio de 2025, en el que decía que *la simplificación supone mantener la resiliencia con un marco regulatorio y supervisor más efectivo y eficiente*.

Aunque la señora Buch hable de efectividad y eficiencia, desde nuestro punto de vista los conceptos clave son otros, tales como complejidad, solapamientos y proporcionalidad. La regulación debe ser proporcionada, coherente y fácil de cumplir.

Por supuesto el proceso debe llevarse a cabo sin afectar a la estabilidad financiera, la integridad del mercado y la protección de consumidores e inversores. No se trata de reducir el nivel de exigencia o de capital, sino de eliminar las cargas y requerimientos innecesarios, las duplicidades y solapamientos y aquellos que sean considerados excesivamente complejos y no tengan un vínculo directo o evidente con la estabilidad financiera y la resiliencia de las entidades.

1.3. Estabilidad financiera y resiliencia

A todo lo anterior se le debe sumar la complejidad que la tecnología ha añadido al entorno. Los avances tecnológicos de los últimos diez años han revolucionado los servicios y productos financieros, la manera en que las entidades financieras funcionan y la regulación y supervisión.

El binomio Rentabilidad-Riesgo ha estado durante siglos en el corazón de las entidades financieras y en la mente de los reguladores y supervisores. La rentabilidad debe estar ajustada al riesgo, y la supervisión debe hacerse basándose en el nivel y la gestión del riesgo de cada entidad.

Sin embargo, la llegada de la tecnología, los servicios *online*, la digitalización, la ciberdelincuencia, la inteligencia artificial... han hecho que los reguladores pongan un foco adicional en la resiliencia operativa y tecnológica de las entidades, sin tener en cuenta el coste que supone ser *super resistentes*. Su mandato es la estabilidad financiera y la resiliencia ha entrado a

formar parte de esta, como queda demostrado por el hecho de que en todos los discursos de los reguladores y supervisores se hace mención a que la simplificación debe llevarse a cabo sin desregular y sin afectar ni a la estabilidad financiera ni a la resiliencia de las entidades.

Su posición en este campo está llevando a cambiar el binomio central, produciéndose un desplazamiento desde Rentabilidad-Riesgo hacia Resiliencia-Eficiencia. Los nuevos gestores bancarios tienen que luchar cada día con la necesidad de mantener su resiliencia operativa y tecnológica, manteniendo el beneficio para sus accionistas, algo que solamente pueden hacer vía mejoras en la eficiencia.

Durante el proceso de simplificación se tendrá que añadir un nuevo vector de análisis, el de determinar el nivel de resiliencia exigible a las entidades financieras que sea compatible con la competitividad de estas.

2. La simplificación regulatoria

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, la regulación europea desde 2008 ha permitido mejorar la resiliencia de la economía y crear un marco más seguro para los participantes del mercado. Sin embargo, lo ha hecho de una manera altamente compleja, generando duplicidades y solapamientos, que afectan a la competitividad de nuestras entidades y de la propia economía europea.

A esto le tenemos que unir otra serie de desventajas frente a nuestros principales competidores (Estados Unidos y China) como son la ausencia de un mercado de capitales europeo, de un Tesoro, de un fondo único de garantía de depósitos, y de un prestamista en última instancia en la eurozona. Mientras en Estados Unidos se canaliza a las empresas los fondos necesarios mediante el mercado de capitales, en Europa eso no sucede (1) y las empresas compiten en desventaja. Por ello, la canalización deben hacerla las entidades financieras, condicionadas por una regulación compleja, aversa al riesgo y capital-concéntrica.

Si se pregunta a los reguladores sobre la necesidad de simplificación, muchos de ellos ponen el foco en el hecho de que existan regulaciones nacionales, que consideran son las que generan la complejidad del sistema (y por ello una de sus propuestas estrella es el llamado

régimen 28 que veremos más adelante). Esto, aunque cierto, es considerado por muchos una muestra de la falta de voluntad política para avanzar en la simplificación regulatoria. En los siguientes apartados vamos a describir cuáles creemos que son las principales causas, y las posibles medidas a adoptar.

2.1. Causas identificadas

La complejidad normativa europea no se debe a una única razón, sino a un cúmulo de ellas, empezando por la propia arquitectura y los procesos y procedimientos legislativos de la Unión Europea. El Proceso Lamfalussy, originalmente diseñado para mejorar la eficiencia legislativa, ha dado lugar a una jerarquía regulatoria compleja. La cantidad ingente de estándares técnicos de nivel 2 elaborados por las ESA y aprobados por la EU en los últimos años está en el centro del debate sobre simplificación regulatoria.

Otro motivo es que se trata de un sistema regulatorio prescriptivo, frente a otras jurisdicciones como las anglosajonas, en las que se lleva a cabo una regulación de principios. Durante las últimas décadas, esto se ha visto intensificado. Por ejemplo, mientras el paquete regulatorio bancario del año 2019 (conocido como CRR2/CRD5) constaba de 500 páginas y 62 mandatos de nivel 2 y 3, el actual paquete bancario (CRR3/CRD5) consta de más de 1.000 páginas y 139 mandatos de nivel 2 y 3.

Por su parte, el hecho de que un porcentaje significativo de la regulación europea se siga tramitando mediante directivas, favorece la fragmentación ya que multiplica por 27 el número de regulaciones de una misma materia, al tener cada país la responsabilidad de trasponerla en su jurisdicción, permitiendo cierta flexibilidad a los países miembros en sus adaptaciones nacionales. Esta flexibilidad permite a los reguladores locales ser más estrictos dando lugar al *gold plating*, es decir que se establezcan requerimientos o limitaciones adicionales por parte del gobierno de turno. Resulta llamativo que los países tiendan a ser más restrictivos, perjudicando a sus instituciones, en vez de llevar a cabo una relajación de los requerimientos en aras de hacerlas más competitivas. El motivo de que esto no se produzca debería ser objeto de un análisis profundo que ponga foco en

el sistema de triálogos y el tipo de regulación que termina saliendo de los mismos, ya que da lugar a pensar que la finalidad principal es alcanzar metas políticas, generando el uso excesivo de las regulaciones de nivel 2 y 3 y una carga administrativa que puede afectar la competitividad internacional de los bancos europeos.

La gran diversidad de materias reguladas, además de complejidad, genera situaciones de variabilidad, solapamientos, inconsistencias y redundancias. Un estudio de la Confederación Española de Cajas de Ahorros ha llegado a identificar más de quince ámbitos regulatorios. Esta estructura incrementa los costes de cumplimiento normativo y los hace especialmente onerosos para entidades financieras pequeñas y menos complejas.

Adicionalmente a las causas anteriores, las entidades del sector se quejan de otra serie de factores tales como la falta de estabilidad, el uso intensivo de las regulaciones de nivel 2, la intensidad de uso del L3 para regular materias fuera del L1, o el problema de la existencia de 27 regímenes legales para las entidades con presencia internacional.

2.2. Posibles medidas a adoptar

Hay que reconocer que durante los últimos meses las autoridades europeas han comenzado a adoptar medidas orientadas a la simplificación. El anunciado parón regulatorio (*stop the clock*), los distintos paquetes ómnibus, el retraso en la implantación del FRTB, la carta a las ESA retrasando los estándares técnicos... todas son medidas de gran utilidad e indican el empuje político de la Comisión Europea, algo que no es tan obvio en otros organismos y autoridades europeas.

Sin embargo, creemos que existen medidas adicionales que sería necesario adoptar de cara a avanzar en la simplificación regulatoria, empezando por aquellas vinculadas con la reforma de las estructuras, procesos y procedimientos de la UE, descritas a continuación.

- Si Europa quiere cerrar la brecha con sus competidores, debe convertirse en un mercado único verdadero. Y eso empieza por finalizar la Unión Bancaria Europea con la creación del Fondo Único de Garantía de Depósitos y crear un verdadero Prestamista de Última Instancia único para la Eurozona (idealmente el propio Banco

Central Europeo), que además permitiría reducir drásticamente la regulación de Recuperación y Resolución de bancos. El paso siguiente sería avanzar en crear un verdadero Mercado de Capitales en Europa, para lo que desde aquí damos la bienvenida a la propuesta de incentivos fiscales que actualmente están sobre la mesa, así como los avances anunciados hacia un marco europeo de titulización de activos. Pero todo esto solo se conseguirá de verás si finalmente se alcanza un acuerdo político para crear la Unión Fiscal, tal y como se solicita en el Informe Letta.

- Una segunda reforma sería el uso intensivo de Reglamentos a la hora de regular, reservando el uso de las directivas para materias muy específicas que previamente hayan superado un *análisis de necesidad* del uso de dicho instrumento. De esta manera no solamente se llevaría a cabo una simplificación, sino que además se estaría minimizando el uso del *gold plating* por parte de los países.

- Una reforma muy unida a la anterior sería la necesidad de visitar la estructura del proceso legislativo y el funcionamiento de los *triálogos*, que llevan a que los procesos sean largos, estén politizados y que se acabe usando excesivamente tanto las directivas (que aportan la flexibilidad necesaria para poder implantar una regulación excesivamente política) como las regulaciones de nivel 2 y 3 (para desarrollar los aspectos más técnicos).

- Una evolución tranquila hacia una regulación menos prescriptiva, con un menor uso de las regulaciones de nivel 2 y 3, sería otra reforma muy relevante. Ambas regulaciones deben recuperar su naturaleza original para la que fueron creadas, que ha sido desvirtuada por su uso excesivo. Aunque esta propuesta sea a medio plazo, se puede empezar a avanzar en la misma mediante la reducción del uso de dichas legislaciones de nivel 2 y 3. La carta enviada por la Comisión Europea a la EBA, ESMA, EIOPA y AMLA es un primer paso en la dirección correcta, ya que les comunica la despriorización de una serie de regulaciones de nivel 2.

- La inclusión de mandatos secundarios de competitividad para los reguladores y autoridades es una reforma muy solicitada por parte del sector financiero y sobre la que parece existir cierto consenso, por lo que es de esperar que Europa avance en esa dirección.

- El llamado *Régimen 28* es una propuesta incluida en el *Competitiveness Compass* para crear un marco legal opcional y voluntario (es decir, que las empresas decidan si se quieren adherir al mismo o que les sea de aplicación las distintas regulaciones nacionales) que simplifique la regulación para entidades con presencia en varios países europeos. Su objetivo es armonizar normas, facilitar la operación en el mercado único europeo, reducir las cargas administrativas y promover un entorno más competitivo y coherente. En el caso del sector financiero resulta de especial interés la parte relacionada con el derecho de empresas y el régimen de insolvencias, ya que simplificaría tremendamente la parte relacionada con banca de empresas. Desde aquí apoyamos que se profundice en esta propuesta de cara a entender sus consecuencias reales.

Existen otra serie de medidas que podrían aportar simplicidad al sistema, facilitar el cumplimiento y la eliminación de redundancias y solapamientos.

- Adicionalmente al *parón regulatorio*, es necesario aportar mayor estabilidad a la regulación. De acuerdo con la Confederación Española de Cajas de Ahorros, entre 2019 y 2024 se han aprobado 5.880 normas sobre el sector financiero, 1.755 aplicables en exclusiva a las EC, lo cual implica, de media, la emisión de 1,3 normas por cada día laborable. Un 26% de las 1.755 normativas son actualización de normativas previas, con corto ciclo de vida, dando lugar a retrabajos e ineficiencias. Normativas como la PSD, MiFID (posteriormente llamada RIS), o AML/TF son ejemplos de ello.

- Últimamente se está hablando del *digital single rulebook* como herramienta para facilitar el cumplimiento de la regulación a través del uso de la tecnología. Estando totalmente de acuerdo con ello, creemos necesario la creación de un código unificado real, consolidado y actualizado, de la regulación de las entidades de crédito, que incluya en un único texto todas las regulaciones de nivel 1, 2 y 3, así como las respuestas del sistema de *questions & answers* de las ESA (especialmente de la EBA) que supongan una interpretación clara e irrevocable de la implantación de la regulación. De esta forma tendríamos un único documento o dossier y podríamos finalmente conocer la extensión real de la regulación bancaria europea.

– Europa necesita avanzar en el uso de los *waivers* y la proporcionalidad. El propio presidente de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha puesto los *waivers* de capital y liquidez como ejemplo de una herramienta de proporcionalidad que está en *consistente desuso* (de este tema hablaremos en el apartado de simplificación supervisora). Respecto a la proporcionalidad, son varias las posibles medidas que se pueden adoptar. La primera y más intuitiva es la creación de un régimen simplificado para aquellas entidades de menor tamaño y complejidad, tal y como ha anunciado Reino Unido que va a hacer y que lleva tiempo haciendo Estados Unidos.

En todo este proceso es imprescindible la alineación entre los reguladores y la industria, y para ello el papel de las asociaciones es vital, especialmente en la aportación de evidencias concretas y rigurosas, ya que estas fundamentan las posiciones técnicas del sector ante los organismos europeos y nacionales. Al documentar con datos, impactos y casos prácticos las consecuencias reales de la regulación existente y las nuevas propuestas, se contribuye a evitar enfoques teóricos o desajustados a la realidad operativa de las entidades. Además, la evidencia permite identificar de manera precisa dónde existen oportunidades de simplificación normativa que realmente generen eficiencias y reduzcan costes.

Por tanto, una contribución técnica robusta, basada en la presentación sistemática de evidencias, fortalece la credibilidad del sector, facilita el diálogo constructivo con los reguladores y orienta la toma de decisiones hacia medidas verdaderamente eficaces en términos de coste regulatorio.

Por lo publicado hasta el momento, parece que existe cierto consenso en poner el foco en:

- La implantación de la reforma del Acuerdo de Basilea III debe hacerse de manera que no genere diferencias con respecto a otras jurisdicciones.
- La necesidad de alinear los requerimientos DORA y de la regulación de Continuidad Operativa en Resolución (OCIR por sus siglas en inglés).
- La innecesaria complejidad del Marco de Acceso a Datos Financieros (FIDA), de la regulación relacionada con ESG, o del Retail Investment Strategy; y

– El posible tratamiento regulatorio de nuevos riesgos, tales como el geopolítico. En este último aspecto, la industria solicita que el regulador no sea *capital céntrico*, es decir, que no todos los riesgos se deben regular mediante requerimientos de capital, y consideran que el riesgo geoestratégico es uno de ellos.

– La necesidad de una mayor predictibilidad y estabilidad regulatoria. Son varios los bancos españoles que reclaman que la agenda regulatoria debería ser pública, proporcionando a las partes interesadas una visión anticipada de las iniciativas previstas. Para ello, la UE debería adoptar una herramienta de planificación consolidada y transversal entre autoridades, que ofrezca una visión global, coordinada y *multiagencia* de las próximas regulaciones financieras y los plazos esperados.

3. La simplificación supervisora

La supervisión europea de las entidades de crédito se centra en tres autoridades principales, que están acompañadas de un número relativamente alto de otros supervisores, que incluyen los nacionales.

La supervisión del Banco Central Europeo (SSM por sus siglas en inglés) de los últimos diez años puede considerarse un éxito rotundo. Tras un periodo inicial de adaptación, que incluyó procesos tan relevantes como la revisión de la calidad de los activos (AQR por sus siglas en inglés) de todos los bancos bajo su supervisión directa (los de más de 30.000 millones de activos) o la revisión horizontal de todos los modelos internos usados por los bancos (TRIM por sus siglas en inglés), el BCE ha ido ganando peso hasta convertirse en un supervisor bancario de referencia a nivel mundial.

Por su parte, la creación hace ahora diez años del Mecanismo Único de Supervisión, formado por la Junta Única de Supervisión (SRB por sus siglas en inglés) y el Fondo Único de Resolución, ha ayudado a aportar estabilidad tras haber ejecutado con éxito la resolución de varias entidades. Resulta llamativo que durante todo este periodo de tiempo la regulación de Recuperación y Resolución no ha dejado de evolucionar y aumentar.

A estos dos supervisores europeos se le acaba de unir en 2024 un nuevo supervisor de Blanqueo de

Capitales y Financiación del Terrorismo, la Autoridad de Lucha contra el Blanqueo de Capitales (AMLA por sus siglas en inglés), que se espera esté a pleno funcionamiento en 2027.

Lo cierto es que, si bien los propios supervisores reconocen la necesidad de llevar a cabo una labor de simplificación, ninguno de ellos considera que deba hacerse en su ámbito de responsabilidad.

3.1. Problemas identificados

En los últimos años la actividad supervisora del BCE ha evolucionado en consonancia con el incremento de la actividad de los reguladores, siendo especialmente intensiva en requerimientos de fondos propios; en sus propios discursos reconocen que el capital de los bancos se ha más que duplicado desde el año 2007, pasando de un 8% a un 17% en 2024. De acuerdo con estimaciones de las que se ha hecho eco la Asociación Española de Banca, solo por las discrecionalidades supervisoras los bancos europeos soportan 270.000 millones de euros de requerimientos de capital extra.

Se estima que una reducción de un 1% en el requerimiento de capital de los bancos permitiría incrementar el crédito concedido hasta en un 10%. En un contexto de presión por parte de competidores extracomunitarios esto es muy relevante, y la simplificación debería mejorar las condiciones de los bancos europeos para canalizar financiación hacia la economía real, impulsar la innovación digital y sostener su rentabilidad.

El excesivo foco en requerimientos de capital está acompañado de un complejo sistema de requerimientos acumulativos, que la propia señora Buch ha reconocido en su discurso de junio cuando menciona que *en la Unión Europea, la estructura de capital basada en riesgos es compleja. Consta de hasta nueve capas, que incluyen requisitos y colchones microprudenciales y macroprudenciales y pueden cubrirse tanto con instrumentos going concern como gone concern. Dentro del Mecanismo Único de Supervisión, el BCE establece los requisitos y orientaciones supervisoras, mientras que la política macroprudencial es competencia nacional, aunque el BCE tiene poderes adicionales para incrementarla. Cada elemento cumple una función específica. Sin*

embargo, los distintos elementos pueden interactuar de maneras no previstas [...] Este marco podría reformarse para que sea más sencillo y transparente.

Otro de los temas que está en el foco de la discusión es la publicación de guías y expectativas por parte de los supervisores, que acaban siendo obligatorias ya que sus recomendaciones se incluyen en el proceso supervisor y no cumplir con ellas se considera una debilidad, lo cual acaba impactando de manera indirecta en el requerimiento de capital. La principal crítica por parte de la industria es que con estos instrumentos los supervisores están regulando aspectos que están fuera de su ámbito de competencia, más allá del alcance de la regulación de nivel 1, e incluyen requerimientos que hacen el cumplimiento de la regulación cada vez más complicado.

En lo que respecta a la falta de proporcionalidad en la supervisión, las quejas son habituales por parte de las entidades más pequeñas y menos complejas, que consideran que la supervisión es excesivamente estricta y que no aplica proporcionalidad. Por nuestra parte creemos que esta falta de proporcionalidad tiene un doble origen; el primero es que la propia regulación es bastante inflexible en términos de proporcionalidad, por lo que es poco el margen con que cuentan los supervisores. El segundo es que, dado que la aplicación de la proporcionalidad y de las posibles excepciones (los *waivers* antes mencionados) se debe llevar a cabo mediante criterios que contienen un alto grado de subjetividad, pocos son los supervisores que deciden aprobarlos.

Por su parte, los solapamientos entre supervisores no son tan fácilmente identificables, pero existen. Muchas entidades se quejan de la falta de coordinación entre el BCE, el SRB y supervisores nacionales, que hace que se puedan acumular multitud de requerimientos en un periodo muy corto de tiempo, lo cual dificulta el dimensionamiento de los equipos de los bancos que deben atender a dichos requerimientos, ya que no hay homogeneidad a lo largo del tiempo. También existen quejas de que se tiene que entregar la misma información preparada de manera diferente, dependiendo de cual sea el supervisor que la haya solicitado. Incluso existen quejas de la falta de coordinación dentro de

los distintos equipos del BCE, especialmente entre los Equipos Conjuntos de Supervisión (JST por sus siglas en inglés) y los equipos horizontales responsables de las inspecciones in situ y los llamados *thematic reviews*. La realidad es que todas las quejas anteriores son ciertas ya que en estos momentos dicha coordinación no existe, aunque está programado que se empiece a llevar a cabo de cara a los próximos ejercicios.

Otra queja habitual es que el número de empleados de los supervisores tiene una tendencia creciente, mientras que las entidades de crédito llevan una tendencia contraria con una reducción constante de número de empleados desde hace años. Esto hace que cada vez menos empleados de las entidades de crédito tengan que atender a las peticiones de un número creciente de supervisores. Y esta evolución es posible ya que los supervisores (especialmente ECB y SRB) se financian mediante tasas directas que repercuten a las entidades de manera *ex post*, es decir que carecen de una limitación de presupuesto.

3.2. Posibles medidas

En el ámbito de la supervisión resulta más difícil hacer propuestas concretas de simplificación, ya que existe cierta asimetría de la información. Aun así, consideramos que se podrían llevar a cabo una serie de medidas.

- La primera de ellas consistiría en que el supervisor europeo no esté centrado en los requerimientos de capital como principal herramienta supervisora, o que al menos reduzca el nivel de requerimientos. Son muchos los ejemplos que se podrían poner, pero uno usado a menudo por la industria es el tratamiento de la financiación apalancada (*leverage finance*) y la financiación de proyectos (*project finance*) que se usa en muchos casos para financiar infraestructuras. De acuerdo con la propia industria, la ponderación del riesgo usada para este tipo de operaciones no se ajusta a la realidad en términos de pagos.

- Otro requerimiento de las entidades es que el tratamiento de los nuevos riesgos más cualitativos no se aborde con capital, sino mediante requerimientos de gestión de estos. No es un tema irrelevante, sobre todo cuando hemos presenciado cómo la OCC de Estados

Unidos ha anunciado que dejará de evaluar uno de los riesgos cualitativos por excelencia, el riesgo reputacional, en las inspecciones de las instituciones bajo su ámbito supervisor y está eliminando las referencias a dicho riesgo de sus manuales y guías.

- Una tercera medida sería la simplificación de la estructura de los requerimientos de capital (los nueve niveles mencionados anteriormente) y una revisión de los solapamientos entre las distintas capas de requerimientos actuales. Respecto a esta medida, el propio BCE ha anunciado que cree que es necesario llevarla a cabo, si bien ha dejado claro que considera que debe hacerse sin reducir el nivel de los requerimientos.

- Otra medida reclamada por la industria es que los supervisores se abstengan de publicar expectativas y guías de materias sobre las que inicialmente carece de competencias. Un ejemplo es que en la última consulta pública realizada por la ESMA sobre sus *Expectativas Supervisoras en materia de Gobernanza* alguna de las respuestas por parte de la industria recordaba a la propia ESMA que carece de competencias para incluir alguno de los requerimientos que plantea.

- Un mayor uso y una mejor definición de la proporcionalidad en la aplicación de la regulación y la supervisión es otra de las medidas solicitadas tradicionalmente por el sector. Esta medida se considera muy necesaria, e incluye un mayor y mejor uso de los *waivers* mencionados anteriormente, así como la creación de un marco simplificado para las entidades pequeñas y poco complejas.

Existen otras muchas propuestas sobre la mesa, realizadas por las asociaciones y los distintos participantes en el proceso. Sin embargo, por límite de espacio, no podemos recogerlas todas y nos hemos limitado a plasmar aquellas que consideramos prioritarias.

4. Conclusiones

El proceso de simplificación regulatoria y supervisora abierto es una gran oportunidad para los ciudadanos, las empresas y las entidades de crédito europeos, necesario para cerrar la brecha de crecimiento con nuestros competidores y mantener el estado de bienestar. El papel de los bancos y del mercado de capitales europeos es clave

para la financiación del crecimiento necesario, estimada en 477 billones de euros anuales.

En este artículo hemos dividido el análisis entre simplificación regulatoria y supervisora, hemos descrito para cada una de ellas las causas de la complejidad y duplicidades actuales, para acabar haciendo las propuestas de medidas que consideramos más relevantes. Si bien es cierto que supervisores y reguladores consideran que la simplificación debe hacerse sin desregular y sin relajar el nivel de los requerimientos, creemos que esto es difícil, ya que la simplificación, si se hace de manera correcta, acabará teniendo efectos sobre ambas.

Consideramos urgente que Europa lleve a cabo las medidas que proponemos en este artículo y para ello debe mantener el empuje político, algo que consideramos no va a ser fácil debido a las resistencias que se están empezando a mostrar por algunas autoridades y supervisores europeos. De no hacerlo, corremos el riesgo de la tan temida fragmentación.

NOTA

- (1) De acuerdo con datos publicados por el BCE, en 2023 el 45% de los activos de los fondos de inversión de la eurozona están fuera de Europa.

REFLEXIONES SOBRE LA COMPLEJIDAD REGULATORIA EN LA UNIÓN EUROPEA Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD BANCARIA

Christian Castro

Director de Public Affairs. CaixaBank

Laura de Rivera

Directora de Asesoría Jurídica. CaixaBank

Fanny Solano

Directora de Asesoría Jurídica de Regulación, Banca Privada y Gobierno de Producto. CaixaBank

RESUMEN

El artículo analiza el impacto de la creciente complejidad regulatoria en la Unión Europea sobre la competitividad del sector bancario. Se destaca, en particular, cómo la proliferación normativa ha incrementado la carga operativa, los costes de cumplimiento y la incertidumbre jurídica para las entidades financieras. El texto examina, por ejemplo, la expansión de normas de nivel 2 y 3, el uso intensivo de instrumentos de *soft law* y la multiplicidad de autoridades, lo que genera solapamientos y dificulta la planificación estratégica. Además, se aborda el aumento exponencial de los requerimientos de reporting y formación, así como la acumulación de obligaciones informativas y contractuales, que pueden resultar desproporcionadas y eficaces en la protección al consumidor.

El artículo propone avanzar hacia una simplificación normativa y supervisora, racionalizar los mandatos de los organismos europeos y mejorar la interoperabilidad de los sistemas de información. También se subraya la necesidad de completar la Unión Bancaria, modernizar el marco de titulización y eliminar barreras internas en el mercado único.

Se concluye que una regulación eficaz debe equilibrar la estabilidad financiera con la competitividad y la innovación, respetando los principios fundamentales del derecho de la Unión Europea y promoviendo un entorno más integrado y eficiente para el sistema financiero europeo.

Las propuestas realizadas buscan contribuir de manera constructiva al debate sobre el estado actual del sector bancario en Europa.

PALABRAS CLAVE

Regulación bancaria, Competitividad, Simplificación, Complejidad.

ABSTRACT

The article examines the impact of increasing regulatory complexity within the European Union on the competitiveness of the banking sector. It highlights, in particular, how the proliferation of regulations has intensified operational burdens, compliance costs, and legal uncertainty for financial institutions. The text explores, for instance, the expansion of Level 2 and Level 3 rules, the extensive use of 'soft law' instruments, and the multiplicity of authorities, which leads to overlaps and hinders strategic planning.

Furthermore, the article addresses the exponential growth in reporting and training requirements, as well as the accumulation of informational and contractual obligations, which may prove disproportionate and not necessarily effective in enhancing consumer protection.

The article advocates for progress towards regulatory and supervisory simplification, the rationalization of mandates among European bodies, and the improvement of interoperability across information systems. It also underscores the need to complete the Banking Union, modernize the securitization framework, and eliminate internal barriers within the Single Market.

It concludes that effective regulation must strike a balance between financial stability, competitiveness, and innovation, while respecting the fundamental principles of European Union law and fostering a more integrated and efficient environment for the European financial system.

The proposals put forward aim to contribute constructively to the ongoing debate on the current state of the banking sector in Europe.

KEY WORDS

Banking regulation, Competitiveness, Simplification, Complexity.

1. Introducción

La creciente densidad normativa y complejidad regulatoria en la Unión Europea está generando una carga significativa y cada vez más gravosa sobre la actividad bancaria, con efectos tangibles sobre la innovación y afectando la capacidad del sistema financiero para canalizar crédito hacia la economía real. Esta situación, lejos de ser meramente técnica, plantea desafíos estructurales que requieren una revisión crítica y estratégica. Resulta imperativo abordar esta situación con el objetivo de preservar y, en lo posible, potenciar la competitividad del sector bancario europeo sin comprometer los pilares fundamentales de la resiliencia económica ni los principios del crecimiento sostenible.

En el presente artículo se examinan diversos ámbitos regulatorios y desarrollos normativos actualmente en curso en el entorno financiero europeo, con el objetivo de identificar espacios donde resulte viable y conveniente introducir medidas orientadas a la simplificación, racionalización y mejora de la eficiencia de los estándares y prácticas regulatorias aplicables. Las propuestas que aquí se recogen tienen como propósito contribuir de manera constructiva al debate sobre el estado actual del sector bancario en Europa. En particular, se aspira a aportar ideas y sugerencias que puedan ser consideradas en el diseño de las políticas y marcos regulatorios más equilibrados, que promuevan una mayor competitividad, sin menoscabo de la estabilidad financiera ni de la protección al consumidor.

Este enfoque parte de la premisa de que una regulación eficaz no debe traducirse necesariamente en una carga excesiva para las entidades supervisadas, sino que debe procurar un justo equilibrio entre los objetivos de prevención y mitigación de riesgos y la necesidad de fomentar un entorno dinámico, innovador y competitivo para el sistema financiero europeo.

En este contexto, la publicación de la *Brújula para la Competitividad* (1) por parte de la Comisión Europea en enero de 2025, inspirada en el Informe Draghi (2), constituye un marco estratégico clave para reforzar el crecimiento económico y la autonomía de la Unión. Esta iniciativa conjuntamente con el Informe de la Comisión Europea sobre el estado de situación de la banca europea, previsto en 2026, representa una

oportunidad para impulsar un conjunto ambicioso de medidas que, sin comprometer la estabilidad sistémica ni la resiliencia, contribuyan de forma decidida al fortalecimiento de la competitividad del sistema financiero europeo, en línea con los objetivos de innovación, descarbonización y reducción de dependencias estratégicas definidos por la Comisión.

2. Ámbitos con incidencia significativa en la actividad bancaria y su competitividad

2.1. Manifestaciones de la complejidad regulatoria y su aplicación

Las normas regulatorias y su supervisión son dos caras de la misma moneda. Ambas constituyen elementos indisolubles vinculados dentro del marco institucional del sistema financiero, representando dos dimensiones complementarias de una misma realidad regulatoria. En efecto, resulta lógico concluir que el incremento en la complejidad normativa ha tenido como correlato directo una complejidad supervisora.

La proliferación normativa en la Unión Europea, entre 2019 y 2024, a través de reglamentos, directivas, normas técnicas, directrices y opiniones ha generado un entorno regulatorio de notable densidad y fragmentación. La Unión Europea emitió más de 13.000 normas, cifra que supera ampliamente la producción de unas 5.500 normas de otras jurisdicciones relevantes como Estados Unidos, según el Informe Draghi.

La expansión de la producción normativa en la legislación de nivel 2 y 3, conforme al proceso regulatorio específico para los servicios financieros introducido por el Informe Lamfalussy (3), que incluye normas técnicas y de ejecución y directrices sobre la aplicación de las normas, recomendaciones y Q&As, ha alcanzado cifras significativas, como los 139 (4) mandatos derivados de la CRD VI (5) y del CRR III (6) y un total de 789 documentos asociados con mandatos a la Autoridad Bancaria Europea (EBA), incluyendo interpretaciones y Q&As.

Incluso en marcos más recientes, como la Digital Operational Resilience Act (DORA) (7), con menos estándares técnicos, los plazos de implementación han sido extremadamente ajustados. Además, las interpretaciones que realizan los supervisores sobre guías existentes

podrían llegar a considerarse una forma de *regulación en la sombra* o un *nivel 4* legislativo implícito, lo que añade incertidumbre y carga operativa, incluso más allá de la normativa escrita de nivel 1, 2 y 3. De hecho, en la práctica, se producen observaciones de supervisión de alta severidad basadas en guías *soft* (*comply or explain*), o incluso en interpretaciones de dichas guías, antes que en requerimientos *hard* con mayor nivel de exigencia en su aplicación. Por ello, creemos necesario racionalizar y acotar este tipo de medidas, a efectos de asegurar una adecuada proporcionalidad de la acción supervisora, en línea con el tipo de requerimiento regulatorio que se esté revisando.

Estos desarrollos suscitan interrogantes sobre la legitimidad democrática y el control judicial efectivo de los instrumentos normativos, así como sobre la transparencia y la previsibilidad del marco regulatorio. En particular, preocupa la creciente actividad de las autoridades supervisoras europeas –como la Autoridad Bancaria Europea (EBA), la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA), la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación (EIOPA) (en adelante *las ESAs*) y el Banco Central Europeo (BCE)– en la producción normativa a través de Normas Técnicas de Regulación (RTS), Normas Técnicas de Ejecución (ITS), directrices y opiniones.

Este fenómeno plantea desafíos sustanciales desde la perspectiva del derecho de la Unión, en particular respecto a los principios de proporcionalidad (art. 5 Tratado de la Unión Europea, en adelante TUE), legalidad (art. 6 TUE) (8) y sobre el respeto al principio democrático consagrado en el artículo 10 TUE que exige que las decisiones se tomen lo más cerca posible de los ciudadanos. La jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), especialmente en el asunto C-370/12 Pringle (9), que versaba sobre la legalidad del Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE) y su compatibilidad con el derecho de la Unión, ha subrayado la importancia de respetar los límites competenciales y el principio de atribución en la elaboración normativa al confirmar que toda actuación de la Unión debe estar fundada en una base jurídica clara y dentro del marco de competencias atribuidas por los tratados. Estos principios son plenamente aplicables a la actuación de las ESAs, ya que sus actuaciones deben

operar dentro de los límites que les han sido atribuidos, asegurando que sus normas técnicas, directrices y opiniones respeten el principio de legalidad y no excedan las competencias delegadas por el legislador europeo.

Además, el control judicial sobre estos actos puede verse limitado, ya que no todos ellos son considerados actos impugnables ante el TJUE, especialmente cuando se trata de directrices u opiniones que, aunque no formalmente vinculantes, tienen efectos prácticos significativos sobre el comportamiento de los supervisados. Esta situación puede generar una zona gris normativa.

Por último, la transparencia y previsibilidad del marco se ven afectadas por la dispersión de estos instrumentos en múltiples fuentes, con calendarios de aplicación poco coordinados y con escasa participación pública en su elaboración. Esto dificulta la planificación estratégica de las entidades financieras y puede erosionar la confianza en el sistema regulatorio.

El uso intensivo de instrumentos de *soft law* por parte de agencias europeas como la EBA, la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) y la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación (EIOPA) ha contribuido a difuminar los límites entre regulación, supervisión y ejecución, lo que repercute en la seguridad jurídica. Como advierte Sarmiento (2020) (10), la proliferación de directrices y Q&As puede constituir una forma de *regulación en la sombra*, generando incertidumbre y afectando la previsibilidad normativa.

Esta preocupación ha sido expresada por el European Savings and Retail Banking Group (ESBG), que advierte que las ESAs han emitido cada vez más directrices y documentos de preguntas y respuestas que, aunque formalmente no vinculantes, son tratados por los supervisores nacionales como vinculantes de facto. Según ESBG, esta práctica plantea preocupaciones sobre la seguridad jurídica, la responsabilidad democrática y la adecuada asignación de competencias conforme a los tratados de la UE (11).

La complejidad regulatoria se traduce, además, en una complejidad supervisora, con multiplicidad de organismos y solapamientos competenciales, lo que incrementa la carga operativa y los costes de implementación para las entidades bancarias. Este impacto se

verá intensificado por la entrada en vigor y desarrollo de nuevas normativas europeas como DORA, el *Reglamento relativo a los mercados de criptoactivos* (MiCA) (12), *Reglamento en materia de inteligencia artificial* (IA Act) (13) y la *Directiva relativa a los contratos de servicios financieros celebrados a distancia* (14), que han exigido y exigirán inversiones significativas en infraestructura, cumplimiento y reporte.

A su vez, la competitividad del sector bancario europeo también se ha visto limitada por un marco de titulación excesivamente complejo y cierta estigmatización. A pesar de su potencial como herramienta de financiación y transferencia de riesgo, su uso en Europa es bajo. En 2022, representó solo el 0,3% del PIB, frente al 4% en Estados Unidos (15). Esta situación refleja la necesidad de una revisión ambiciosa del marco de titulación, que contribuya a reactivar el mercado y eliminar asociaciones negativas que no se corresponden con la realidad Europea. Para ello, es necesario modernizar el marco normativo de titulación, simplificar los procesos operativos y facilitar el uso de titulaciones como instrumento legítimo y eficaz para la gestión de balance y la diversificación de riesgos. En este sentido, creemos que las propuestas realizadas por la Comisión Europea avanzan en el sentido correcto y esperamos se potencien y no diluyan durante el proceso legislativo.

Todas estas referencias evidencian la necesidad de aplicar con mayor rigor el principio de sensibilidad al riesgo y de revisar el modelo de producción normativa y racionalizar la normativa de nivel 2 y 3, acotar los mandatos de los organismos europeos y contener la expansión de regulaciones no vinculantes, a fin de mejorar la eficiencia regulatoria y preservar la competitividad del sector bancario. Dado que se trata de una problemática transversal y generalizada, que afecta un amplio espectro de la actividad bancaria, sería útil explorar la posibilidad de impulsar un proceso de simplificación en materia de supervisión prudencial con un enfoque holístico y coordinado. Actualmente existen múltiples iniciativas, como por ejemplo, la creación de un Grupo de Trabajo de Alto Nivel sobre Simplificación del Banco Central Europeo (16) o la publicación del informe de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) con propuestas para mejorar la eficiencia del marco regulatorio y supervisor (17). La ola de propuesta

simplificadora abarca diversos aspectos, incluyendo también la materia ambiental, social y de gobernanza (en adelante, ESG, por sus siglas en inglés) (18) y el reporting asociado, así como la normativa digital (19).

2.2. El peso del reporting y la documentación

Una consecuencia directa de la complejidad regulatoria y supervisora ha sido el crecimiento exponencial del volumen y la sofisticación de los requerimientos de información. El reporting regulatorio se ha duplicado desde la creación del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) (20). Esto es especialmente notorio en algunos informes de gestión de entidades que han visto multiplicada por doce su extensión en materia de sostenibilidad incorporando información ESG, lo que plantea retos en cuanto a proporcionalidad y utilidad. La *Directiva sobre presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas* (CSRD) (21) y el *Reglamento relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088* (Taxonomía Verde) (22) han incrementado la carga informativa. El caso del Green Asset Ratio es ilustrativo de la demanda informacional muy significativa que requieren algunos estándares, donde los puntos de datos necesarios para su cálculo bien pueden exceder los 2000 puntos de datos, lo que refleja la creciente exigencia en términos de granularidad y trazabilidad.

En este punto se debe tener siempre en cuenta el principio de buena administración (art. 41 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea) (23) que requiere que los datos exigidos sean útiles, no redundantes y respeten la capacidad operativa de las entidades. En esta línea, la doctrina de Avgouleas (24) advierte sobre el riesgo de burocratización del cumplimiento normativo, proponiendo un enfoque más transversal y colaborativo entre reguladores financieros, tecnológicos y de competencia.

Como se indicó anteriormente, muy acertadamente la Comisión Europea ha identificado el reporting como un área prioritaria para la simplificación y su primer paquete Ómnibus se ha centrado en aspectos ESG, taxonomías y diligencia debida en materia de sostenibilidad. En este contexto, creemos que sería necesario continuar con los esfuerzos para simplificar y racionalizar

los requerimientos de información regulatoria en su conjunto, no limitándose únicamente a los relacionados con sostenibilidad. Esta revisión debe orientarse a reducir duplicidades, mejorar la interoperabilidad de los sistemas y garantizar que los datos exigidos respondan a criterios de utilidad y proporcionalidad.

2.3. Acumulación normativa y carga formativa

La acumulación sucesiva de estándares de conducta y comercialización –como los derivados de la *Directiva relativa a los mercados de instrumentos financieros* (MIFID II) (25), *Reglamento sobre los documentos de datos fundamentales relativos a los productos de inversión minorista vinculados y los productos de inversión basados en seguros* (PRIIP's) (26), *Directiva sobre la distribución de seguros* (IDD) (27) y *Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros* (SFDR) (28)– ha generado una carga normativa que podría calificarse como desproporcionada en términos de exigencias formativas y documentación contractual. En el ámbito español, la normativa exige una formación continua anual de 30 horas para asesores financieros y 20 horas para informadores bajo MiFID II (29); 15 horas para asesores y 10 horas para informadores en el marco de la *Ley reguladora de los contratos de crédito inmobiliario* (LCCI) (30); y hasta 300 horas de formación inicial para el Nivel 1 en la distribución de seguros (IDD) (31), además de formación continua anual variable según el nivel. Esta situación se ve agravada por la reciente aprobación de la *Directiva relativa a los contratos de crédito al consumo* (32), que introduce nuevas obligaciones formativas para los profesionales del sector sin contemplar mecanismos de reconocimiento de experiencia previa ni alternativas más eficientes como pruebas objetivas de conocimientos. Tal exigencia plantea dudas sobre su compatibilidad con el principio de proporcionalidad. Además, la doctrina especializada –como la de Muñoz Machado (33) (2019)– ha advertido sobre los efectos negativos del *gold-plating* en la transposición nacional de directivas europeas, que incrementa innecesariamente la carga regulatoria.

A esta carga formativa se suma toda la información precontractual que se exige a las entidades en aras de protección al cliente, que puede comprometer la claridad,

la comprensión y la utilidad de dicha documentación en el proceso de toma de decisiones financieras. Este es el caso de las exigencias previstas en la comercialización o asesoramiento de productos como los fondos UCITS (*Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities*, u Organismos de Inversión Colectiva en Valores Mobiliarios), en donde la exigencia documental puede resultar extensa y compleja, incluyendo el Documento de Datos Fundamentales DFI (*Key Information Document*) de PRIIPs, la nota informativa, los test de evaluación de la idoneidad o la conveniencia según corresponda, y los documentos de costes y gastos.

Resulta imprescindible revisar el alcance de las obligaciones formativas e informativas impuestas por la normativa sectorial, considerando la posibilidad de establecer contenidos comunes entre los distintos regímenes aplicables, introducir mecanismos de certificación que valoren la experiencia profesional acumulada, y racionalizar la documentación exigida al cliente para garantizar su efectividad real en la protección del inversor.

2.4. Multiplicidad de supervisores y falta de coordinación

La fragmentación supervisora en el ámbito bancario europeo ha alcanzado niveles que generan preocupación en términos de coherencia institucional y seguridad jurídica. En algunos grupos bancarios europeos en España, y teniendo en cuenta el nivel internacional, europeo y nacional (pero excluyendo el nivel regional), se han identificado hasta 27 organismos reguladores y/o supervisores con influencia directa, cifra que puede ascender a más 45 si se consideran los distintos roles que una misma institución puede desempeñar con presencia internacional. Esta supervisión se distribuye entre múltiples autoridades europeas y nacionales, cada una con competencias específicas en áreas como supervisión microprudencial, supervisión macroprudencial, supervisión de la conducta de mercado, prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, protección al consumidor y resiliencia operativa digital. Esta dispersión funcional y territorial ha sido señalada por la Confederación Española de Cajas de Ahorros como una fuente de presión regulatoria que incrementa los costes de cumplimiento y dificulta la

eficiencia operativa del sector. Por ejemplo, el despliegue normativo del Reglamento sobre la Resiliencia Operativa Digital del Sector Financiero (DORA) ilustra esta complejidad, al implicar la actuación simultánea de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) y la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación (EIOPA), junto con supervisores nacionales como el Banco de España (BdE), la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) (34).

En el ámbito de la inteligencia artificial, el IA Act ha introducido un nuevo marco de gobernanza que añade complejidad institucional. La supervisión de los sistemas de IA de uso general (GPAI) corresponde a la Oficina Europea de IA, dependiente de la Comisión Europea, mientras que el resto de las funciones se distribuyen entre el Comité Europeo de Inteligencia Artificial, los supervisores nacionales de vigilancia de mercado y el Supervisor Europeo de Protección de Datos. Esta arquitectura multinivel, aunque orientada a garantizar un enfoque armonizado, plantea retos significativos en términos de coordinación, duplicidad de funciones y divergencias interpretativas.

Ámbitos como el PBC/FT ilustran bien esta dispersión, con la intervención concurrente de autoridades como el BdE, la CNMV, el Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias (SEPBLAC), la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) europea y, en algunos casos, el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno. Esta multiplicidad de actores puede generar solapamientos competenciales, divergencias en los criterios de supervisión y una carga administrativa que dificulta la planificación estratégica de las entidades.

El principio de buena administración –reconocido por el TJUE en el asunto C-62/14 Gauweiler (35)– exige una coordinación interinstitucional efectiva que garantice la coherencia normativa y la eficiencia operativa. La doctrina especializada, como la de Gortsos (36) (2022), ha propuesto una racionalización del marco supervisor europeo, reforzando la delimitación competencial y la interoperabilidad entre autoridades.

En este contexto, resulta pertinente revisar la arquitectura institucional vigente, explorando las distintas formas y enfoques que puedan contribuir a racionalizar el número de supervisores y áreas de supervisión, adoptando enfoques más flexibles y adaptables. Asimismo, convendría clarificar los ámbitos de competencia de cada organismo y establecer mecanismos de cooperación y coordinación que eviten la fragmentación y promuevan una supervisión integrada, proporcional y jurídicamente segura. Estas medidas permitirían reducir la carga operativa, mejorar la coherencia regulatoria y facilitar el cumplimiento por parte de las entidades.

2.5. *Gestión de crisis y resolución bancaria: un marco complejo e incompleto*

La carga regulatoria también se manifiesta en el ámbito de la gestión de crisis. El marco europeo incluye múltiples exigencias –como *Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities* (Requisito Mínimo de Fondos Propios y Pasivos Elegibles o MREL) y planes de resolución– cuya efectividad práctica, a la luz de la experiencia histórica y distintos análisis posteriores, aún no está plenamente demostrada. En particular, la ausencia de un Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS, por sus siglas en inglés) es clara evidencia de que la Unión Bancaria sigue incompleta. Y donde, además, persisten dudas sobre la activación efectiva del *backstop* común al fondo de resolución en caso de necesidad.

En este contexto, resulta llamativo que, de acuerdo a un Informe de Oliver Wyman, 2023 (37), las contribuciones a los fondos de resolución europeos puedan llegar a duplicar las de su homólogo estadounidense, tanto en depósitos cubiertos como en activos ponderados por riesgo.

Para avanzar en este ámbito, creemos imprescindible completar la Unión Bancaria mediante la implementación del EDIS, establecer un instrumento de liquidez para la resolución y asegurar que el marco de gestión de crisis sea práctico y eficaz. Desde una perspectiva práctica, dado que la estrategia predominante ha sido la adquisición de entidades en dificultades, se deberían también explorar medidas que contribuyan a reforzar la protección de los bancos adquirentes.

2.6. Persistencia de barreras internas en el mercado único

Desde una perspectiva más general, y yendo más allá de la regulación y la supervisión bancaria, es justo observar que también persisten barreras estructurales que dificultan el funcionamiento del mercado único. Esto afecta a todas las actividades productivas europeas, tanto en productos como en servicios. Las barreras internas equivalen a un arancel del 44% para bienes y del 110% para servicios (FMI, 2022) (38), con impacto cercano al 100% en el sector financiero. Esto vulnera la libre prestación de servicios (art. 56 *Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea*, TFUE) (39) y la libertad de establecimiento (art. 49 TFUE). La jurisprudencia del TJUE ha reiterado la necesidad de eliminar obstáculos injustificados (asunto C-55/94 Gebhard) (40).

Estas fricciones afectan especialmente a las operaciones transfronterizas dentro de la UE, limitando la eficiencia y escala del sistema bancario europeo. En este sentido, se deduce prioritario continuar fortaleciendo el mercado único, eliminando obstáculos regulatorios y administrativos que impiden la libre prestación de servicios financieros. La armonización normativa y la interoperabilidad entre jurisdicciones parecen elementos clave para avanzar hacia un sistema más integrado y competitivo.

3. Conclusiones

La complejidad regulatoria en la UE plantea retos significativos que afectan a la competitividad bancaria. Es necesario avanzar hacia una simplificación normativa, una supervisión racionalizada, una gestión de crisis eficaz y una integración real del mercado único. Creemos que las referencias y propuestas aquí expuestas pueden contribuir a impulsar reformas en línea con los principios fundamentales del derecho de la Unión Europea y fortalezcan el sistema financiero europeo.

NOTAS

- (1) *Brújula para la Competitividad*. Comisión Europea. 29 de enero de 2025. https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/competitiveness-compass_es.
- (2) The Draghi report on EU competitiveness: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en, pág. 318
- (3) Informe *Lamfalussy: Regulatory process in financial services –Finance–European Commission*.
- (4) *European Banking Authority single programming document years 2024-2026*. Junio 2023. <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2024-01/90951ad8-9be6-4062-bf11-5906e774b443/EBA%202024-2026%20SPD%20%281%29.pdf>.
- (5) Directiva (UE) 2024/1619 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2024, por la que se modifica la Directiva 2013/36/UE en lo referente a las facultades de supervisión, las sanciones, las sucursales de terceros países y los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. *Diario Oficial de la Unión Europea, Serie L*, de 19 de junio de 2024: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401619.
- (6) Reglamento (UE) 2024/1623 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2024, por el que se modifica el Reglamento (UE) n° 575/2013 en lo que respecta a los requisitos para el riesgo de crédito, el riesgo de ajuste de valoración del crédito, el riesgo operativo, el riesgo de mercado y el suelo al importe total de la exposición en riesgo. *Diario Oficial de la Unión Europea, Serie L*, de 19 de junio de 2024: <https://www.boe.es/doue/2024/1623/L00001-00189.pdf>.
- (7) Reglamento (UE) 2022/2554 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 sobre la resiliencia operativa digital del sector financiero y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n°1060/2009, (UE) n° 648/2012, (UE) n° 600/2014, (UE) n° 909/2014 y (UE) 2016/101. *Diario Oficial de la Unión Europea, L333/1*, de 27 de diciembre de 2022: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2554>.
- (8) Arts. 5 y 6 Tratado de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea, C202*, de 7 de junio de 2016: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:02016M/TXT-20240901>.
- (9) Tribunal de Justicia de la Unión Europea (asunto C-370/12 Pringle). Sentencia de 27 de noviembre de 2012: <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=152963&doclang=es>.
- (10) Sarmiento, D. (dir.) (2020) *El soft law administrativo: Un estudio de los efectos jurídicos de las normas no vinculantes de la Administración*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- (11) European Savings and Retail Banking Group (ESBG), ESBG response to the European Commission's consultation on the review of the European Supervisory Authorities (ESAs), Bruselas, 2017. Disponible en: https://www.wsbi-esbg.org/wp-content/uploads/2023/05/0377_ESBG-response-to-ESA-CP-on-GL-on-the-exchange-of-info-when-assessing-FP-V3.pdf.
- (12) Reglamento (UE) 2023/1114 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2023, relativo a los mercados de criptoactivos y por el que se modifican los Reglamentos

- (UE) n° 1093/2010 y (UE) n° 1095/2010 y las Directivas 2013/36/UE y (UE) 2019/1937. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L150/40, de 9 de junio de 2023: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02023R1114-20240109>.
- (13) Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n° 300/2008, (UE) n° 167/2013, (UE) n° 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828. *Diario Oficial de la Unión Europea*, Serie L, de 12 de julio de 2024: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689.
- (14) Directiva (UE) 2023/2673 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de noviembre de 2023, por la que se modifica la Directiva 2011/83/UE en lo relativo a los contratos de servicios financieros celebrados a distancia y se deroga la Directiva 2002/65/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea*, Serie L, de 28 de noviembre de 2023: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302673.
- (15) *The Draghi report on EU competitiveness*, septiembre 2024.
- (16) *¿Qué es el Grupo de Trabajo de Alto Nivel sobre Simplificación del BCE?* Banco Central Europeo, 2025. <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/html/high-level-task-force.es.html>.
- (17) Autoridad Bancaria Europea «EBA report on the efficiency of the regulatory and supervisory framework», octubre 2025. Link.
- (18) *Omnibus I package—Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief*. Comisión Europea, 26 de febrero de 2025. https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6_en?prefLang=es.
- (19) *Commission collects feedback to simplify rules on data, cybersecurity and artificial intelligence in the upcoming Digital Omnibus*. Comisión Europea, 26 de febrero de 2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-collects-feedback-simplify-rules-data-cybersecurity-and-artificial-intelligence-upcoming>.
- (20) Mecanismo Único de Supervisión (MUS). <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.es.html>.
- (21) Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n° 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L322/15, de 16 de diciembre de 2022: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.
- (22) Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2020 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L198/13, de 22 de junio de 2020: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>.
- (23) Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*, C202/289, de 7 de junio de 2016: Artículo 41—Derecho a una buena administración | European Union Agency for Fundamental Rights.
- (24) Avgouleas, E. y Seretakakis, A. (2022), *Governing the Digital Finance Value-Chain in the EU: MIFID II, the Digital Package, and the Large Gaps between!* De Gruyter: https://www.researchgate.net/publication/357197662_Governing_the_Digital_Finance_Value-Chain_in_the_EU_MIFID_II_the_Digital_Package_and_the_Large_Gaps_between/fulltext/638125f5c2cb154d292764a5/Governing-the-Digital-Finance-Value-Chain-in-the-EU-MIFID-II-the-Digital-Package-and-the-Large-Gaps-between.pdf.
- (25) Directiva 2014/65/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014, relativa a los mercados de instrumentos financieros y por la que se modifican la Directiva 2002/92/CE y la Directiva 2011/61/UE. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L173/349, de 12 de junio de 2014: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014L0065-20250117>.
- (26) Reglamento (UE) n° 1286/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de noviembre de 2014, sobre los documentos de datos fundamentales relativos a los productos de inversión minorista vinculados y los productos de inversión basados en seguros. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L352/1, de 9 de diciembre de 2014: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014R1286-20240109>.
- (27) Directiva (UE) 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L26/19, de 2 de febrero de 2016: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02016L0097-20241009>.
- (28) Reglamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L317/1, de 9 de diciembre de 2019: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02019R2088-20240109>.
- (29) CNMV: Guía Técnica 4/2017 para la evaluación de los conocimientos y competencias del personal que informa y que asesora, GT_4_2017_formacion_ES.pdf.
- (30) Real Decreto 309/2019, de 26 de abril, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 5/2019, de 15 de marzo, reguladora de los contratos de crédito inmobiliario y se adoptan otras medidas en materia financiera. *BOE* núm. 102, de 29 de abril de 2019: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2019/BOE-A-2019-6299-consolidado.pdf>.

- (31) Real Decreto 287/2021, de 20 de abril, sobre formación y remisión de la información estadístico-contable de los distribuidores de seguros y reaseguros. *BOE* núm. 95, de 21 de abril de 2021: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2021/BOE-A-2021-6309-consolidado.pdf>.
- (32) Directiva (UE) 2023/2225 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de octubre de 2023, relativa a los contratos de crédito al consumo y por la que se deroga la Directiva 2008/48/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea, Serie L*, de 30 de octubre de 2023: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02023L2225-20231030>.
- (33) Muñoz Machado, S. (2015). *Tratado de Derecho Administrativo y Derecho Público General, Tomo V: La Constitución como norma*. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, Madrid. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-PB-2015-68.
- (34) Confederación Española de Cajas de Ahorros (2024), *Prioridades del sector para el ciclo legislativo de la UE 2024-2029*. https://www.cec.a.es/wp-content/uploads/2024/03/UE-Priorities_ES_CECA.pdf.
- (35) Tribunal de Justicia de la Unión Europea (asunto C-62/14 Gauweiler). Sentencia de 16 de junio de 2015. <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=166302&doclang=ES>.
- (36) Gortsos, C. (2022), «Evolving key risks in the banking sector, and related priorities for the SRB: the impact of the current ‘inflation crisis’, *Economic Governance Support Unit* (EGOV) Directorate-General for Internal Policies PE 733.747. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2022/733747/IPOL_IDA%282022%29733747_EN.pdf
- (37) Wyman, O. (2023), «The EU Banking Regulatory Framework and its impact on banks and the economy», https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2023/02/The-EU-banking-regulatory-framework-and-its-impact-on-banks-and-the-economy_30Jan-1.pdf.
- (38) Europa Press, «El FMI insta a la UE a tomar medidas drásticas y eliminar sus propios aranceles internos | Macroeconomía», *El Mundo*. 19 de junio de 2025. <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2025/06/19/6854297cfc6c8385378b45af.html>.
- (39) Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea, C202*, de 7 de junio de 2016: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02016ME/TXT-20160901>.
- (40) Tribunal de Justicia de la Unión Europea (asunto C-55/94 Gebhard). Sentencia de 30 de noviembre de 1995: <https://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?docid=99599&doclang=ES>.
- The Draghi report on EU competitiveness*, https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en, pág. 318.
- Arts. 5 y 6 Tratado de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea, C202*, de 7 de junio de 2016: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:02016M/TXT-20240901>.
- Autoridad Bancaria Europea, «EBA report on the efficiency of the regulatory and supervisory framework», octubre 2025, Report on the efficiency of the regulatory and supervisory framework.pdf.
- Tribunal de Justicia de la Unión Europea (asunto C-370/12 Pringle). Sentencia de 27 de noviembre de 2012: <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=152963&doclang=es>.
- Informe Lamfalussy, Regulatory process in financial services—Finance—European Commission.
- European Banking Authority single programming document years 2024-2026*. Junio 2023: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2024-01/90951ad8-9be6-4062-bf11-5906e774b443/EBA%202024-2026%20SPD%20%281%29.pdf>.
- Directiva (UE) 2024/1619 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2024, por la que se modifica la Directiva 2013/36/UE en lo referente a las facultades de supervisión, las sanciones, las sucursales de terceros países y los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. *Diario Oficial de la Unión Europea, Serie L*, de 19 de junio de 2024: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401619.
- Reglamento (UE) 2024/1623 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2024, por el que se modifica el Reglamento (UE) n° 575/2013 en lo que respecta a los requisitos para el riesgo de crédito, el riesgo de ajuste de valoración del crédito, el riesgo operativo, el riesgo de mercado y el suelo al importe total de la exposición en riesgo. *Diario Oficial de la Unión Europea, Serie L*, de 19 de junio de 2024: <https://www.boe.es/doue/2024/1623/L00001-00189.pdf>.
- Reglamento (UE) 2022/2554 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, sobre la resiliencia operativa digital del sector financiero y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n° 1060/2009, (UE) n° 648/2012, (UE) n° 600/2014, (UE) n° 909/2014 y (UE) 2016/101. *Diario Oficial de la Unión Europea, L333/1*, de 27 de diciembre de 2022: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2554>.
- Sarmiento, D. (dir.) (2020), *El soft law administrativo: Un estudio de los efectos jurídicos de las normas no vinculantes de la Administración*, Valencia, Tirant lo Blanch, ISBN: 9788499859125.
- Garrido Gómez, M. I. (2025), *El soft law como fuente del derecho transnacional*; Iniesta Delgado, J. J. y Núñez Vaquero, A. (2025), *Soft Law: Aspectos teóricos y problemas prácticos*, Madrid, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales (Monografías Jurídicas). doi:10.37417/soft-law.
- European Savings and Retail Banking Group (ESBG), ESBG response to the European Commission’s consultation on the review of the European Supervisory Authorities (ESAs),

BIBLIOGRAFÍA

Brújula para la Competitividad. Comisión Europea. 29 de enero de 2025, https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/competitiveness-compass_es.

- Bruselas, 2017. Disponible en: https://www.wsbi-esbg.org/wp-content/uploads/2023/05/0377_ESBG-response-to-ESA-CP-on-GL-on-the-exchange-of-info-when-assessing-FP_V3.pdf.
- Vaquer Aloy, A. (2013), *El «Soft Law» europeo en la jurisprudencia española: doce casos*. AIS, Ars Iuris Salmanticensis, 1(1), 97-119. Recuperado a partir de <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/ais/article/view/10109>.
- Tribunal Supremo. Sentencia núm. 8466/2009, de 16 de diciembre de 2009: <https://www.poderjudicial.es/search/documento/TS/5047789/Clausulas%20abusivas/20100225>.
- Documento interno.
- Reglamento (UE) 2023/1114 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2023, relativo a los mercados de cryptoactivos y por el que se modifican los Reglamentos (UE) n° 1093/2010 y (UE) n° 1095/2010 y las Directivas 2013/36/UE y (UE) 2019/1937. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L150/40, de 9 de junio de 2023: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02023R1114-20240109>.
- Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n° 300/2008, (UE) n° 167/2013, (UE) n° 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828. *Diario Oficial de la Unión Europea*, Serie L, de 12 de julio de 2024: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689.
- Directiva (UE) 2023/2673 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de noviembre de 2023, por la que se modifica la Directiva 2011/83/UE en lo relativo a los contratos de servicios financieros celebrados a distancia y se deroga la Directiva 2002/65/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea*, Serie L, de 28 de noviembre de 2023: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302673.
- ¿Qué es el Grupo de Trabajo de Alto Nivel sobre Simplificación del BCE?; Banco Central Europeo, 2025. <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/html/high-level-task-force.es.html>.
- Omnibus I package—Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief; Comisión Europea, 26 de febrero de 2025. https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6_en?prefLang=es.
- Commission collects feedback to simplify rules on data, cybersecurity and artificial intelligence in the upcoming Digital Omnibus; Comisión Europea, 26 de febrero de 2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-collects-feedback-simplify-rules-data-cybersecurity-and-artificial-intelligence-upcoming>.
- Mecanismo Único de Supervisión (MUS) <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.es.html>.
- Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n° 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L322/15, de 16 de diciembre de 2022: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.
- Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2020, relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L198/13, de 22 de junio de 2020: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>.
- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*, C202/289, de 7 de junio de 2016: Artículo 41-Derecho a una buena administración | European Union Agency for Fundamental Rights.
- Avgoouleas, E. y Seretakakis, A. (2022) *Governing the Digital Finance Value-Chain in the EU: MIFID II, the Digital Package, and the Large Gaps between! De Gruyter*. ResearchGate – Governing the Digital Finance Value-Chain in the EU (PDF).
- Directiva 2014/65/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014, relativa a los mercados de instrumentos financieros y por la que se modifican la Directiva 2002/92/CE y la Directiva 2011/61/UE. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L173/349, de 12 de junio de 2014: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014L0065-20250117>.
- Reglamento (UE) n° 1286/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de noviembre de 2014, sobre los documentos de datos fundamentales relativos a los productos de inversión minorista vinculados y los productos de inversión basados en seguros. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L352/1, de 9 de diciembre de 2014: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014R1286-20240109>.
- Directiva (UE) 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L26/19, de 2 de febrero de 2016: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02016L0097-20241009.31>.
- Reglamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L317/1, de 9 de diciembre de 2019: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02019R2088-20240109>.
- CNMV: Guía Técnica 4/2017 para la evaluación de los conocimientos y competencias del personal que informa y que asesora GT_4_2017_formacion_ES.pdf.
- Real Decreto 309/2019, de 26 de abril, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 5/2019, de 15 de marzo, reguladora de los contratos de crédito inmobiliario y se adoptan otras medidas en materia financiera. *BOE* núm. 102, de 29 de abril de 2019:

- <https://www.boe.es/buscar/pdf/2019/BOE-A-2019-6299-consolidado.pdf>.
- Real Decreto 287/2021, de 20 de abril, sobre formación y remisión de la información estadístico-contable de los distribuidores de seguros y reaseguros. *BOE* núm. 95, de 21 de abril de 2021: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2021/BOE-A-2021-6309-consolidado.pdf>.
- Directiva (UE) 2023/2225 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de octubre de 2023, relativa a los contratos de crédito al consumo y por la que se deroga la Directiva 2008/48/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea, Serie L*, de 30 de octubre de 2023: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02023L2225-20231030>.
- Muñoz Machado, S. (2015), *Tratado de Derecho Administrativo y Derecho Público General, Tomo V*. La Constitución como norma. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, Madrid. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-PB-2015-68.
- Retail investment strategy: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/retail-investment-strategy/>.
- Reglamento Delegado (UE) 2022/1288 de la Comisión, de 6 de abril de 2022, por el que se completa el Reglamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo y del Consejo respecto a las normas técnicas de regulación que especifican los pormenores en materia de contenido y presentación que ha de cumplir la información relativa al principio de «no causar un perjuicio significativo», y especifican el contenido, los métodos y la presentación para la información relativa a los indicadores de sostenibilidad y las incidencias adversas en materia de sostenibilidad, así como el contenido y la presentación de información relativa a la promoción de características medioambientales o sociales y de objetivos de inversión sostenible en los documentos precontractuales, en los sitios web y en los informes periódicos. *Diario Oficial de la Unión Europea, L196/1*, de 25 de julio de 2022: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02022R1288-20230220>.
- Confederación Española de Cajas de Ahorros (2024), *Prioridades del sector para el ciclo legislativo de la UE 2024-2029*. https://www.ceca.es/wp-content/uploads/2024/03/UE-Priorities_ES_CECA.pdf.
- Tribunal de Justicia de la Unión Europea (asunto C-62/14 Gauweiler). Sentencia de 16 de junio de 2015. <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=166302&doclang=ES>.
- Gortsos C. (2022), «Evolving key risks in the banking sector, and related priorities for the SRB: the impact of the current ‘inflation crisis’», *Economic Governance Support Unit (EGOV) Directorate-General for Internal Policies PE 733.747*. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2022/733747/IPOL_IDA%282022%29733747_EN.pdf.
- Wyman O. (2023), *The EU Banking Regulatory Framework and its impact on banks and the economy*, https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2023/02/The-EU-banking-regulatory-framework-and-its-impact-on-banks-and-the-economy_30Jan-1.pdf.
- Reglamento (UE) 2017/2402 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2017, por el que se establece un marco general para la titulización y se crea un marco específico para la titulización simple, transparente y normalizada, y por el que se modifican las Directivas 2009/65/CE, 2009/138/CE y 2011/61/UE y los Reglamentos (CE) n° 1060/2009 y (UE) n° 648/2012. *Diario Oficial de la Unión Europea, L347/35*, de 28 de diciembre de 2017: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02017R2402-20210409>.
- Europa Press, «El FMI insta a la UE a tomar medidas drásticas y eliminar sus propios aranceles internos | Macroeconomía», *El Mundo*, 19 de junio de 2025. <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2025/06/19/6854297cfc6c8385378b45af.html>.
- Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea, C202*, de 7 de junio de 2016: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02016ME/TXT-20160901>.
- Tribunal de Justicia de la Unión Europea (asunto C-55/94 Gebhard). Sentencia de 30 de noviembre de 1995: <https://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?docid=99599&doclang=ES>.

FINANZAS SOSTENIBLES EN ESPAÑA: ENTRE LA REGULACIÓN, LA COMPETITIVIDAD Y EL IMPACTO

Juan Carlos Delrieu

Responsable de la Oficina ASG. Banco de España

RESUMEN

El sistema financiero español está en plena transformación estructural, con la sostenibilidad como uno de los ejes estratégicos en una gran parte de las entidades. Lo que comenzó como una respuesta técnica a los riesgos climáticos ha evolucionado hacia una redefinición del papel económico y social de las finanzas. Bajo el liderazgo normativo de la UE y la supervisión de entidades como la EBA, el BCE y el Banco de España, los factores ESG se han integrado en la estrategia y gobernanza financiera. Aunque persisten desafíos en datos, incentivos y coordinación regulatoria, el sector no puede ignorar las oportunidades en movilidad, agricultura regenerativa, tecnologías limpias y transición energética. La acción climática se convierte en una decisión económica estratégica y el sistema financiero actúa como catalizador clave, movilizándolo inversión sostenible en un entorno regulatorio estable. De esta manera, la sostenibilidad financiera emerge como vínculo entre competitividad, resiliencia e inclusión en la economía del siglo XXI.

PALABRAS CLAVE

Criterios ESG, Datos, Equidad social, Financiación verde, Regulación, Tecnologías limpias, Transición ecológica, Transformación.

ABSTRACT

The Spanish financial system is undergoing a structural transformation, with sustainability becoming a strategic pillar for stability and competitiveness. What began as a technical response to climate risks has evolved into a redefinition of the economic and social role of finance. Under the regulatory leadership of the EU and the supervision of entities such as the EBA, ECB, and Bank of Spain, ESG factors have been integrated into financial strategy and governance. Despite ongoing challenges in data, incentives, and regulatory coordination, the sector cannot ignore emerging opportunities in mobility, regenerative agriculture, clean technologies, and energy transition. Climate action is now a strategic economic decision, driving efficiency and competitiveness. In this context, the financial system acts as a key catalyst, mobilizing sustainable investment within a stable regulatory framework. Ultimately, financial sustainability emerges as a link between competitiveness, resilience, and inclusion in the 21st-century economy.

KEY WORDS

ESG criteria, Data, Social equity, Green financing, Regulation, Clean technologies, Ecological transition, Transformation.

1. Introducción

El sistema financiero español se encuentra inmerso en una transformación estructural sin precedentes, donde la sostenibilidad ha dejado de ser una aspiración periférica para consolidarse como uno de los ejes vertebradores de la estabilidad, la competitividad y el propósito institucional. Este proceso, impulsado por la convergencia de factores regulatorios, tecnológicos, ambientales y sociales, redefine el papel de las finanzas en la economía y exige una revisión profunda de los modelos de negocio, los mecanismos de gestión del riesgo y las estructuras de gobernanza.

La emergencia climática, la transición energética y la creciente demanda de transparencia y responsabilidad corporativa han convertido la sostenibilidad en un

determinante estratégico, situando a las entidades financieras ante el reto de internalizar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su operativa diaria. Bajo el liderazgo normativo de la Unión Europea y la acción supervisora de organismos como la EBA, el BCE y el Banco de España, el sector ha avanzado en la integración de los criterios ESG, aunque persisten desafíos significativos en materia de datos, incentivos y coordinación regulatoria.

Este artículo ofrece una visión sistemática del proceso de transición hacia unas finanzas sostenibles en España, abordando los principales hitos normativos, las respuestas institucionales, las dinámicas de mercado y las tensiones derivadas de la incorporación del riesgo climático en la arquitectura financiera.

El análisis se estructura en los siguientes epígrafes. En el primer epígrafe se examina la evolución histórica y el cambio de paradigma que ha llevado a la sostenibilidad a cobrar una relevancia significativa en estos últimos años. El siguiente desarrolla la integración del riesgo climático en la supervisión financiera y analiza el entramado normativo europeo y nacional, así como el papel de los principales organismos supervisores en la consolidación de la sostenibilidad como componente estructural de la estabilidad financiera. En la tercera sección del artículo se expone la respuesta del sector y cómo los bancos españoles han pasado de un cumplimiento regulatorio reactivo a una transformación proactiva, incorporando la sostenibilidad en su gobernanza, procesos de gestión del riesgo y productos. En los dos últimos epígrafes se profundiza en los desafíos a los que todavía se enfrenta el sector, así como en las oportunidades que pueden emerger en los próximos años. Al final, se sintetizan los aprendizajes y se plantea el desafío de consolidar la sostenibilidad financiera como un principio operativo, capaz de vincular rentabilidad, propósito y legitimidad social en la economía del siglo XXI.

2. Reconfiguración estratégica del sistema financiero español

Durante gran parte del siglo XX y los primeros años del XXI el sistema financiero español se caracterizó por una estructura de banca universal y un marco prudencial convencional orientado a la estabilidad y la eficiencia operativa. Este modelo, que confería previsibilidad y solidez aparente, fue profundamente cuestionado tras la crisis financiera global de 2008, que puso de manifiesto importantes vulnerabilidades en la gestión del riesgo y desequilibrios financieros acumulados.

La respuesta a la crisis implicó un proceso de reestructuración sin precedentes y una reforma sustancial del marco regulatorio con la que se trataba de impulsar la estabilidad y la resiliencia de la industria bancaria europea. La implementación de los acuerdos de Basilea III introdujo mayores exigencias de capital y liquidez, mientras que la gestión de activos improductivos se abordó mediante provisiones agresivas y medidas de fortalecimiento de balances. A finales de la década

de 2010 el sistema mostraba signos de estabilización, con una rentabilidad media positiva, aunque todavía inferior al coste de capital, y un proceso creciente de digitalización e inversión en ciberseguridad.

No obstante, cuando la confianza comenzaba a recuperarse, emergió un nuevo vector de disrupción sistémica: el cambio climático. A diferencia de una crisis financiera de carácter abrupto, la crisis climática opera de forma acumulativa a través de la materialización progresiva de riesgos físicos (eventos meteorológicos extremos) y de transición (ajustes regulatorios, tecnológicos y de mercado). Como se puso en evidencia en el discurso seminal *The Tragedy of the Horizon* (Carney, 2015), ambos tipos de riesgo tienen el potencial de generar efectos significativos en la estabilidad financiera.

El lanzamiento del *Plan de Acción de Finanzas Sostenibles de la Unión Europea (2018)* marcó un punto de inflexión normativo y conceptual. La sostenibilidad dejó de ser una práctica voluntaria o reputacional para convertirse en un eje estructural del diseño financiero y regulatorio europeo. A partir de entonces, el sector financiero cobró un inesperado protagonismo al desempeñar un papel activo en la descarbonización mediante la canalización de capital hacia actividades alineadas con el Reglamento de la Taxonomía de la UE, la gestión de riesgos climáticos materiales y la promoción de modelos de negocio resilientes.

Esta reorientación exigió redefinir la relación entre rentabilidad y riesgo, integrando variables de largo plazo y externalidades no financieras en la valoración de activos. Asimismo, requirió el desarrollo de nuevas capacidades analíticas, la incorporación de datos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) y la adaptación de los sistemas internos de reporte y divulgación conforme a la normativa comunitaria.

El proceso de transición, impulsado por la interacción entre regulación, presión pública y vulnerabilidad climática, ha conducido a un cambio estructural en la concepción del sistema financiero. La sostenibilidad ha pasado de ser un elemento reputacional para convertirse en un componente esencial de la estrategia y del propósito institucional de las entidades.

3. La integración del riesgo climático en la supervisión financiera bajo una arquitectura de divulgación de información no financiera

La evolución estructural del sistema financiero español hacia un modelo más sostenible no se ha producido en un vacío institucional. Su evolución ha estado orientada, en gran medida, por un entramado normativo de creciente complejidad, articulado por autoridades europeas, organismos nacionales, en paralelo al esfuerzo propiciado por algunas redes internacionales de coordinación como la Red para la Ecologización del Sistema Financiero (NGFS), el Banco Internacional de Pagos de Basilea o UNEP-FI. Este entramado regulatorio ha convertido la sostenibilidad en un elemento constitutivo del marco prudencial y de la estabilidad financiera.

La *Autoridad Bancaria Europea* (EBA) ha desempeñado un papel fundamental en este proceso. Tradicionalmente centrada en la vigilancia de la solvencia y la gobernanza prudencial, la EBA amplió progresivamente su mandato para incorporar los factores ambientales, sociales y de gobernanza. La publicación del Informe sobre la gestión y supervisión de los riesgos ESG (EBA/REP/2021/18) supuso un hito en la integración formal de estos factores en el marco regulatorio y anticipó la incorporación de estos riesgos al *Supervisory Review and Evaluation Process* (SREP) conforme al artículo 98(8) de la *Capital Requirement Directive* (CRD). Sobre esta base, la EBA aprobó en la primera parte de 2025 sus directrices sobre la gestión de los riesgos ESG, que especifican formalmente la integración de los factores ESG en la estrategia, la gobernanza (art. 74 CRD) y los procesos de gestión del riesgo, considerando horizontes de corto, medio y largo plazo y su transmisión a las categorías prudenciales tradicionales (crédito, mercado, liquidez y operacional). De esta manera, la noción de resiliencia financiera –anteriormente vinculada a indicadores de capital y liquidez– se ampliaba hacia una concepción integral que incorpora la resiliencia climática y social como determinantes de la estabilidad. Para las entidades españolas, esta evolución implicó una reconfiguración profunda de los modelos de riesgo y de los horizontes temporales de análisis.

En paralelo, el *Banco Central Europeo* (BCE), en su calidad de supervisor a través del *Mecanismo Único de Supervisión* (MUS), y la *NGFS*, establecida en 2017

como una red de bancos centrales, actualmente conformada por 117 miembros, han proporcionado una base metodológica y conceptual para la internalización del riesgo climático en la supervisión prudencial. De hecho, el BCE se apoyó, en buena medida, en las recomendaciones y escenarios propuestos por la NGFS para diseñar las pruebas de estrés climático de 2022, aunque adaptadas al marco de riesgo financiero y a las expectativas supervisoras del BCE. Las pruebas de resistencia climática de 2022, aunque se plantearon como un ejercicio de carácter exploratorio, constituyeron un punto de inflexión en la integración de los conceptos climáticos y la gestión del riesgo en las agendas estratégicas de las entidades bancarias españolas. Los resultados evidenciaron limitaciones significativas en la disponibilidad y calidad de los datos, así como una concentración elevada de exposiciones en sectores intensivos en emisiones. El ejercicio demostró que el riesgo climático no es un fenómeno marginal, sino un componente sistémico de las vulnerabilidades del sistema financiero (véase recuadro 1 para ver los principales resultados de las pruebas de esfuerzo realizadas por el BCE en 2024).

A nivel nacional, el *Banco de España* (BdE) ha evolucionado desde una posición de observación prudente hacia un papel proactivo en la ecologización del sistema financiero. Desde su adhesión a la NGFS en 2019, el Banco de España ha desarrollado una agenda analítica robusta, elaborando estudios sobre vulnerabilidad sectorial al cambio climático, metodologías de escenarios y recomendaciones para la integración de riesgos climáticos en los procesos de supervisión. Esta implicación refleja un cambio estructural en la concepción del riesgo prudencial, que ya no se limita a las variables económicas tradicionales, sino que incorpora elementos ambientales y sociales en la definición de estabilidad financiera.

Ahora bien, la integración de la sostenibilidad en el sistema financiero descansa, en última instancia, sobre un elemento fundamental: los datos. En un entorno caracterizado por la incertidumbre climática, la transición energética y la transformación tecnológica, la información cuantitativa se ha convertido en una base crítica de estabilidad financiera. Sin ellos, resulta imposible evaluar adecuadamente las exposiciones al riesgo climático, estimar su impacto sobre los balances de las entidades o anticipar los efectos macroeconómicos de la descarbonización.

Recuadro 1

Supervisión climática del BCE en 2024

En 2024, el Banco Central Europeo, publicó la prueba de resistencia climática realizada en el marco *Objetivo 55*. Los resultados sugieren que es poco probable que las pérdidas por riesgo de transición, por sí solas, supongan una amenaza para la estabilidad financiera de la UE. Asimismo, algunos resultados evidencian un avance significativo en la integración del riesgo climático y ambiental en la banca europea (BCE, 2024):

- 56% de los bancos europeos ya aplican prácticas líderes de gestión de riesgos climáticos y ambientales en parte de sus exposiciones, frente al 3% en 2022.
- Más del 90% de las entidades se consideran materialmente expuestas a riesgos climáticos y ambientales, cuando en 2021 solo era un problema reconocido por la mitad de las entidades evaluadas.
- El 100% de los bancos incluye ya el riesgo climático en sus marcos de pruebas de estrés, frente al 41% en 2022.
- El porcentaje de bancos sin ninguna práctica de gestión climática cayó del 25% en 2022 al 5% en 2024.
- Sin embargo, tres cuartas partes de las entidades aún no cubren todos los factores materiales de riesgo climático y de naturaleza en sus procesos internos de capital (ICAAP) y solo un tercio los integra explícitamente en sus planes de capital.

Desde el BCE se resalta que, aunque el progreso es notable, persisten retos para extender las mejores prácticas a todas las exposiciones, categorías de riesgo y geografías. La crisis climática avanza más rápido de lo previsto y sus impactos se materializan a temperaturas inferiores a las estimadas. Por ello, se debe insistir en la necesidad de acelerar la preparación del sector financiero y anunciar la publicación de un compendio de buenas prácticas observadas en la banca europea a lo largo de 2025.

3.1. La brújula regulatoria: complejidad, simplificación y competitividad

Conscientes de esta necesidad, la Comisión Europea consideró en su Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles de 2018 y, posteriormente, en diversas propuestas normativas, la necesidad de que las empresas y entidades financieras divulgaran datos de calidad, de acuerdo con unos estándares predefinidos que facilitarían la comparabilidad y ayudarían, por un lado, a mejorar la gestión del riesgo climático y medioambiental, y por el otro lado, a optimizar el proceso de decisión de los inversores.

En este sentido, la Comisión Europea desplegó el marco regulatorio más ambicioso del mundo en materia de transparencia y divulgación –*Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), *Corporate Sustainability Due Dilligence Directive* (CSDDD), el Reglamento de la Taxonomía de la UE, *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR)–. Un conjunto de normas que, conforman una arquitectura integral de divulgación, diligencia debida y clasificación. Para garantizar una adecuada comparabilidad de los indicadores empleados, la Comisión Europea le encomendó al EFRAG el

desarrollo de unos estándares y un proyecto de normas europeas de presentación de información no financiera que le dieran sustento a la CSRD.

Como resultado, las obligaciones de presentación de informes se multiplicaron, los puntos de datos se dispararon y los costes de implementación eclipsaron los beneficios estratégicos que se pretendían con este andamiaje regulatorio. En definitiva, el despliegue simultáneo de múltiples normas generó un marco de reglas denso y heterogéneo, en el que las pequeñas y medianas empresas encontraron dificultades para cumplir con los requisitos de información y reporte y las grandes comenzaron a reivindicar una potencial pérdida de competitividad. Un exceso regulatorio mal calibrado que ha erosionado el apoyo social y empresarial a la transición ecológica, especialmente, en un momento en el que la sostenibilidad estaba dando un paso atrás empujada por el movimiento anti-ESG promovido por el presidente Trump en EE.UU.

En este contexto, la propuesta del *Paquete Legislativo Omnibus I* de la Comisión Europea (2025), en línea con las propuestas de los informes de Enrico Letta y Mario Draghi sobre mercado interior y competitividad

(Letta, 2023; Draghi, 2024), propone racionalizar la carga informativa, remarcar el sentido de proporcionalidad y mejorar la coherencia del marco de divulgación, sin renunciar a cumplir los objetivos climáticos planteados en el Pacto Verde Europeo (2020). Este paquete trata de representar una actualización integral del régimen de finanzas sostenibles de la Unión Europea, orientada a mejorar la coherencia, comparabilidad y efectividad de las obligaciones de divulgación ESG (véase recuadro 2).

Sin embargo, como ha advertido el Banco Central Europeo, reducir el alcance de los informes de sostenibilidad en un 80%, como apuntan algunas estimaciones, implicaría privar al sistema de la base empírica necesaria para evaluar riesgos, monitorizar la fase de transición y garantizar la transparencia del mercado. El riesgo es que dispongamos de menos información, con

lo que no solo se complicaría el proceso de decisión de los inversores, sino que podría afectar a una adecuada gestión del riesgo climático y medioambiental.

En síntesis, el actual entramado regulatorio actúa como brújula estratégica de la transición. Su finalidad no pretendía ser únicamente normativa, sino orientadora: se aspiraba a consolidar un sistema financiero europeo que integre la sostenibilidad ecológica y social como parámetros de estabilidad, legitimidad y competitividad. Aunque el proceso no ha estado exento de críticas y ajustes, el reto consiste en plantear este desarrollo normativo con proporcionalidad sin perder la ambición climática ni poner en riesgo la competitividad de las empresas europeas. La sostenibilidad debe ser concebida como un proyecto estructural de competitividad y el futuro de las finanzas sostenibles dependerá, en última instancia,

Recuadro 2

Esencia del paquete Ómnibus I de la Comisión Europea (2025)

El propósito fundamental de este paquete legislativo planteado por la Comisión Europea es simplificar el marco regulatorio de sostenibilidad empresarial en la UE para mejorar la competitividad y reducir cargas administrativas, especialmente para las pymes.

Ámbitos afectados:

- Directiva de Información Corporativa en Sostenibilidad (CSRD).
- Directiva de Diligencia Debida en Sostenibilidad (CSDDD).
- Reglamento de Taxonomía de la UE.
- Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM).
- Programa InvestEU.

Cambios clave, pendientes, en muchos casos, de la aprobación del Parlamento Europeo

- *Reducción del alcance de la CSRD:* Se excluye al ~80% de las empresas. Solo seguirán obligadas aquellas con más de 1.000 empleados y 50 millones de euros de facturación o 25 millones de euros de balance.
- *Norma voluntaria para pymes:* Basada en el estándar desarrollado por EFRAG, limita la información exigible en la cadena de valor.
- *Simplificación de los estándares ESRS:* Se eliminan los requisitos sectoriales y se mantiene el nivel de *verificación limitada*.
- *Aplazamiento de obligaciones:* Se posponen hasta dos años los requisitos de reporte para empresas actualmente en el ámbito de la CSRD.
- *Taxonomía:* Las obligaciones se limitan a empresas con más de 1.000 empleados y 450 millones de euros de facturación, aunque otras podrán reportar voluntariamente.

De esta manera, la Comisión ha tratado de centrar los esfuerzos regulatorios en las empresas con mayor impacto ambiental, liberando a las más pequeñas de cargas desproporcionadas, sin renunciar a los objetivos del Pacto Verde Europeo.

de su capacidad para generar incentivos claros que favorezcan la innovación y la inversión en sectores de futuro y, con ello, integrarse en la lógica económica y social de los Estados miembros.

4. La respuesta del sector: de la adaptación normativa a una transformación estructural

Si bien la evolución normativa ha constituido un motor decisivo del cambio, la respuesta del sector bancario español no puede interpretarse como un simple ejercicio de cumplimiento regulatorio. La senda de cambio es el resultado de la interacción entre exigencias normativas, presión pública y la concienciación de que los riesgos ESG suponen una amenaza para la rentabilidad del negocio a medio y largo plazo.

Desde 2018 las principales entidades financieras han incorporado estructuras de gobernanza específicas para la gestión de criterios ESG. Se han creado comités de sostenibilidad de carácter transversal, con representación de las áreas de riesgos, cumplimiento normativo, estrategia corporativa, sostenibilidad y relaciones con inversores. En muchas entidades, la figura de director de sostenibilidad se ha consolidado como parte integrante de los órganos de dirección, dotada de atribuciones estratégicas y capacidad de interlocución directa con el consejo de administración.

En el plano operativo, la integración del riesgo climático en los marcos de gestión de riesgos empresariales ha sido una de las transformaciones más significativas. Las entidades han comenzado a identificar, cuantificar y monitorizar sus exposiciones a riesgos físicos (sequías, inundaciones, incendios) y de transición (políticas de descarbonización, innovaciones tecnológicas, variaciones en precios energéticos). En línea con las recomendaciones de la EBA, las entidades han ido incorporando estos riesgos en los procesos de evaluación de solvencia y en los marcos de apetito al riesgo y, por lo tanto, en sus procesos de concesión de créditos, así como en sus políticas comerciales.

La reasignación del capital también evidencia el cambio estructural. Entre 2019 y 2024 la financiación concedida por las entidades bancarias españolas a proyectos ligados a la sostenibilidad ha registrado un

crecimiento promedio anual del 36%, de acuerdo con los datos proporcionados en los informes anuales del Observatorio Español de la Financiación Sostenible (OFISO). En concreto, en el informe anual de OFISO (2025), la financiación sostenible siguió en expansión en España en 2024, con un volumen de 65.705 millones de euros, lo que representó un incremento del 8% respecto al año anterior (véase gráfico 1). En la categoría de préstamos, créditos y otras facilidades con carácter sostenible, que representa el 55% del total, se superaron los 36.000 millones de euros, con un incremento anual del 9%, mientras que los bonos con carácter sostenible emitidos en nuestro país registraron un crecimiento del 14%, lo que supone un volumen cercano a los 24.000 millones de euros (de los cuales, un 75% corresponde a bonos verdes).

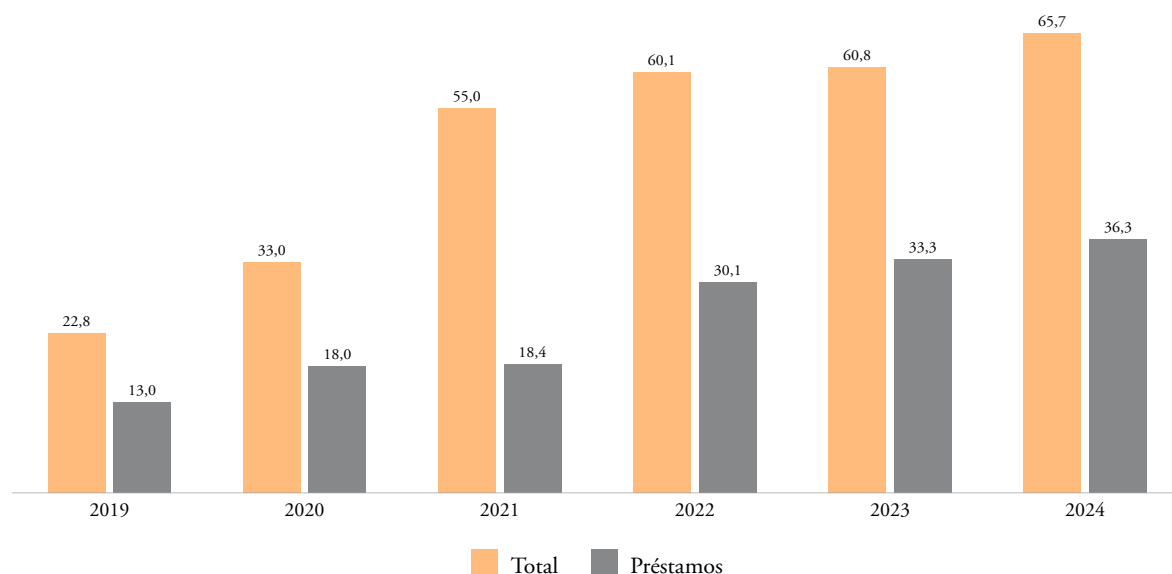
En paralelo, se ha declarado una política de desinversión ligada a proyectos ligados a la industria del carbón, de la misma manera que las exposiciones a sectores intensivos en emisiones de carbono (cemento, acero, *shipping*, agricultura, energía, etc.) han sido objeto de un plan para una progresiva reducción en el peso de estos sectores en sus balances, en consonancia con los compromisos *net zero* asumidos por las principales entidades.

La innovación de productos financieros constituye otro de los vectores más visibles del cambio en el sector financiero. Los bonos vinculados a sostenibilidad (SLB, por sus siglas en inglés), las hipotecas verdes, los préstamos ligados a desempeño ESG y los fondos destinados a la transición, han ampliado la oferta financiera disponible. Sin embargo, aunque la oferta de productos sostenibles es sólida, la demanda sigue siendo débil. Las barreras regulatorias, la falta de coordinación entre ayudas públicas y productos financieros y la gestión descentralizada por parte de las comunidades autónomas dificultan su activación. Además, los clientes minoristas y las pymes muestran un conocimiento limitado sobre estos instrumentos, lo que exige estrategias de comunicación más claras y diferenciadas.

En síntesis, el sistema financiero español ha iniciado una mutación desde la adaptación normativa hacia una transformación estructural. La sostenibilidad ha dejado de concebirse como una obligación externa para

Gráfico 1**Volumen de financiación sostenible en España**

Datos en miles de millones de euros



Fuente: OFISO.

convertirse en un componente intrínseco del valor corporativo. Este cambio no solo redefine la noción de rentabilidad ajustada al riesgo, sino también el papel de las finanzas como instrumento de política económica.

Un esquema que no acaba con la integración de los criterios ESG en la agenda estratégica de las entidades, sino que se extiende, cada vez con más fuerza, hacia oportunidades de negocio alineadas con una economía descarbonizada. La apuesta por desarrollar negocios sostenibles como una fuente de ventaja competitiva, como se pone en evidencia con el creciente interés de las entidades por el impulso de las tecnologías limpias y contribuir a una transición energética que refuerce la generación, el desarrollo de redes y la descarbonización, se está convirtiendo en el motor de cambio de las finanzas sostenibles.

5. Pilotando los desafíos ligados a la sostenibilidad financiera

El sistema financiero español ha pasado de un rol pasivo a un papel deliberado y estratégico en la senda hacia la sostenibilidad. Las principales entidades financieras han

incorporado hojas de ruta climáticas, mecanismos de transparencia y procesos de alineación con los objetivos del Pacto Verde Europeo y la Taxonomía de la Unión Europea, convirtiendo el andamiaje regulatorio que sustenta el desarrollo de la sostenibilidad en componentes integrados de su operativa habitual.

Sin embargo, el trayecto hacia un sistema financiero sostenible enfrenta tensiones estructurales y dilemas institucionales que condicionan su profundidad y velocidad. Estos desafíos no anulan los avances logrados, pero exigen una gobernanza más sofisticada y una coordinación efectiva entre actores públicos y privados.

Uno de los principales obstáculos reside en la *disponibilidad de datos ESG de calidad y su incorporación en los modelos de riesgo crediticio*. Durante los últimos años, la arquitectura de las finanzas sostenibles se ha construido sobre una premisa tan ambiciosa como incompleta: que la transparencia y la divulgación serían palancas suficientes para modificar los comportamientos del mercado. Se confiaba en que una mayor disponibilidad de información sobre riesgos y oportunidades ambientales incentivaría automáticamente decisiones de inversión

más responsables. Sin embargo, la evidencia empírica ha mostrado que la transparencia, aunque necesaria, no es suficiente. Los supervisores europeos reconocen la existencia de una brecha estructural: la mayoría de los datos ambientales y sociales no están disponibles de forma estandarizada ni verificada. En particular, los datos relativos a emisiones de alcance 3, impactos en cadenas de suministro o riesgos físicos regionalizados, presentan grandes carencias.

Según el Informe sobre la supervisión por la CNMV de la información no financiera (CNMV, 2025), las empresas públicas españolas con información del año 2023 han demostrado un notable esfuerzo por seguir mejorando la calidad de sus reportes de información no financiera, si bien persisten deficiencias en el desglose de la huella de carbono de alcance 3, la divulgación de objetivos climáticos y la coherencia entre la información climática del EINF y la contenida en los estados financieros NIIF. Además, en una buena parte de los informes analizados por la CNMV, se echa en falta una descripción clara de la estrategia general, el modelo de negocio y las fases de la cadena de valor.

El reto, por tanto, ya no es solo publicar indicadores, sino construir inteligencia a partir de ellos: dotar al sistema financiero de la capacidad para interpretar, comparar y utilizar la información climática en la gestión prudencial, la evaluación de riesgos y la formulación de políticas financieras (véase recuadro 3).

El segundo desafío es la *desalineación de incentivos temporales*. La transición verde implica inversiones de elevada intensidad de capital con retornos a largo plazo, mientras que las métricas financieras y de riesgo operan bajo horizontes más cortos. Esta asincronía desalienta la reasignación de capital hacia proyectos sustentados en tecnologías innovadoras. Aunque los instrumentos de financiación combinada o las garantías públicas pueden mitigar parcialmente este efecto, la falta de integración explícita del riesgo climático en los requerimientos de capital bajo Basilea III continúa siendo un obstáculo. La EBA ha señalado la necesidad de ajustar el tratamiento prudencial de estos riesgos para reflejar adecuadamente sus implicaciones en la estabilidad financiera.

El entorno geopolítico y la fragmentación regulatoria internacional constituye otro factor de fricción que

puede llegar a frenar el desarrollo de las finanzas sostenibles y los objetivos de descarbonización y preservación de la naturaleza. En este nuevo tablero, los Estados utilizan el cambio climático no solo como respuesta a una emergencia planetaria, sino como instrumento de estrategia industrial, atracción de capital y posicionamiento geoeconómico. Desde mediados de la década de 2010 el cambio climático se ha configurado como un vector de poder: mientras Estados Unidos adoptaba un enfoque nacionalista y China consolidaba su liderazgo tecnológico, la Unión Europea consideró que la sostenibilidad ofrecía una excelente oportunidad de reposicionar a Europa en el mapa estratégico global a través del Pacto Verde y la arquitectura regulatoria más avanzada del mundo. La pandemia y la guerra en Ucrania confirmaron esa apuesta, al evidenciar que la autonomía energética y la competitividad verde son ya cuestiones de seguridad económica y política.

En la actualidad, sin embargo, el sistema internacional atraviesa una fase de incertidumbre, marcada por la fragmentación comercial, la volatilidad energética y la reconfiguración de las alianzas globales. Asimismo, las taxonomías de sostenibilidad difieren entre jurisdicciones –UE, Estados Unidos, China–, lo que genera costes de cumplimiento elevados y riesgos de arbitraje regulatorio. A todo ello se suma el riesgo de un retroceso político frente a la agenda climática, acentuado por el auge de discursos anti-ESG y la posible reversión de políticas en grandes economías. Esta paradoja –deterioro climático acelerado y debilitamiento del consenso político– plantea un desafío de primer orden: mantener la ambición de la transición sostenible en un entorno de creciente rivalidad geopolítica y fatiga regulatoria.

Finalmente, la *legitimidad social de este cambio estructural* emerge como una cuestión crítica. El riesgo de que la sostenibilidad sea percibida como un proceso elitista o desalineado con las necesidades reales de la ciudadanía podría minar la confianza pública en el sistema financiero. Las instituciones deben garantizar que las inversiones verdes generen beneficios tangibles en términos de empleo, cohesión territorial y equidad. La sostenibilidad solo será viable si es también justa e inclusiva.

Recuadro 3

Datos como fundamento de estabilidad financiera

Para los bancos centrales y los supervisores, las fuentes de información climática no son un complemento estadístico, sino una condición estructural del mandato prudencial. Sin información comparable, oportuna y verificable, resulta imposible estimar con rigor la exposición de las carteras a riesgos físicos –como inundaciones, incendios o sequías– o a riesgos de transición derivados de políticas regulatorias, innovaciones tecnológicas o cambios en las preferencias de consumo. La calidad del dato condiciona, por tanto, la capacidad del sistema para mantener su estabilidad frente a perturbaciones ambientales.

En este sentido, la NGFS y el Banco de España han insistido reiteradamente en que el déficit de datos no es neutro. La escasez informativa favorece la opacidad, alimenta el cortoplacismo, interfiere en el proceso de una adecuada toma de decisiones y debilita la gestión preventiva del riesgo. Por el contrario, disponer de información confiable y accesible refuerza la capacidad de supervisión, facilita la identificación de vulnerabilidades sistémicas y permite una asignación de capital más eficiente y resiliente.

Una agenda de innovación institucional

En este nuevo paradigma, la industria bancaria, los bancos centrales y los supervisores se enfrentan a una doble tarea: ampliar y profundizar en las fuentes de información disponible y mejorar la calidad analítica de su uso. Para ello, se requiere una agenda de innovación que combine el fortalecimiento de la gobernanza institucional con el aprovechamiento de las tecnologías emergentes.

En primer lugar, sería muy interesante diversificar las fuentes de información. La dependencia exclusiva de los informes corporativos –a menudo incompletos o no estandarizados, al menos, de momento– ha demostrado ser insuficiente. La utilización de registros medioambientales, bases de datos sobre emisiones verificadas, sistemas de comercio de derechos de carbono y herramientas de observación satelital puede ofrecer indicadores objetivos sobre la exposición climática de sectores y activos. Estas fuentes alternativas, combinadas con la información contable y financiera tradicional, permiten construir una visión más granular y veraz del riesgo climático.

En segundo lugar, se impone la necesidad de mejorar la coordinación interinstitucional. Las lagunas informativas no son solo técnicas, sino también organizativas: múltiples organismos –bancos centrales, agencias estadísticas, ministerios, registros mercantiles y entidades ambientales– recaban datos sin una integración sistemática. De ahí que sea imprescindible promover acuerdos de intercambio de información entre instituciones públicas, con el doble objetivo de evitar duplicidades y garantizar la trazabilidad de la información. Un enfoque colaborativo reduciría los costes de recopilación, aumentaría la consistencia y potenciaría la capacidad de análisis transversal.

En tercer lugar, la tecnología constituye un aliado estratégico. La inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático (*machine learning*) y las técnicas de minería de datos permiten procesar grandes volúmenes de información no estructurada –desde informes de sostenibilidad hasta imágenes satelitales o flujos de emisiones en tiempo real–, transformando indicadores dispersos en conocimiento operativo. Este potencial tecnológico, no obstante, requiere inversiones sostenidas en infraestructura digital, capacitación del personal y marcos éticos que garanticen la calidad, seguridad y neutralidad de los algoritmos utilizados.

Por último, la gobernanza de datos sostenibles requiere, por tanto, una infraestructura digital interoperable, donde se integren bases públicas, privadas y regulatorias. Este enfoque de *datos como bien público* comienza a materializarse con iniciativas como el European Single Access Point (ESAP), que centralizará la información de sostenibilidad y financiera de las empresas europeas a partir de 2027.

En este escenario repleto de desafíos, la cooperación interinstitucional y la colaboración público-privada deben ser palancas clave. Los reguladores deberán seguir perfeccionando los marcos normativos y de incentivos; las entidades financieras, invertir en

capacidades, talento y sistemas de información; los gobiernos, alinear sus políticas industriales y fiscales con los objetivos sostenibles; y la sociedad civil, ejercer su función de supervisión y exigencia de rendición de cuentas. Por ello, el proceso de transición no es

meramente técnico y su éxito dependerá de la capacidad del sistema para mantener un equilibrio entre rigor normativo, innovación y legitimidad social.

6. Perspectivas: el horizonte de las finanzas sostenibles en España

El sistema financiero español avanza en un entorno de creciente complejidad, resultado de la interacción entre riesgo climático, innovación tecnológica y evolución regulatoria. A pesar del contexto internacional de escepticismo, la sostenibilidad se ha convertido en un eje estructural de gestión del riesgo y competitividad y su impulso se enmarca en una transformación global que combina factores económicos, tecnológicos y geopolíticos de gran alcance.

La disrupción energética derivada del conflicto en Ucrania ha acelerado la redefinición de la política energética europea, impulsando iniciativas como el Pacto Verde Europeo y el REPowerEU, orientadas a reforzar la autonomía y la seguridad energética a través de fuentes renovables. Según estimaciones del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE), España necesitará movilizar más de 240.000 millones de euros en inversión verde hasta 2030 para cumplir con los objetivos del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC).

En este contexto, España ha adquirido una posición estratégica dentro de la Unión Europea gracias a su liderazgo en energías renovables, con una generación solar y eólica que ya supera el 40% del *mix* energético nacional. Este entorno ha propiciado la creación de instrumentos financieros innovadores, el desarrollo de mecanismos de cofinanciación público-privada y la estructuración de vehículos de inversión sostenible. El Instituto de Crédito Oficial (ICO) refleja esta tendencia: en 2023, más del 30% de su cartera de préstamos se destinó a proyectos de transición energética, evidenciando un cambio estructural hacia la financiación verde.

De igual manera, la transición energética también impulsa nuevas oportunidades en la financiación de tecnologías limpias y cadenas de valor estratégicas –baterías, redes eléctricas, almacenamiento o captura de carbono–, donde los mecanismos de *blended finance*, las

garantías públicas y el capital catalizador están siendo instrumentos esenciales para mitigar riesgos y atraer inversión privada.

Este entorno de oportunidades estratégicas en el que el sector financiero está jugando como agente de cambio, se enriquece al considerar que sectores emergentes como la movilidad sostenible, la agricultura regenerativa y la economía circular ganan peso como destinos preferentes de inversión. Es decir, la acción climática ha pasado de ser un imperativo ético para consolidarse como una decisión económica estratégica, generadora de eficiencia, resiliencia y fuente de competitividad. Un contexto en el sector financiero juega un rol fundamental como catalizador de inversiones sostenibles y rentables.

En paralelo, la intensificación de fenómenos extremos –sequías, incendios, inundaciones– está adquiriendo un carácter crónico y sistémico. De acuerdo con la Agencia Europea del Medio Ambiente (EEA, 2025) las pérdidas debidas a fenómenos meteorológicos y climáticos extremos en la UE fue de 738.000 millones de euros entre 1980 y 2023, pero con la particularidad de que el 22% de ese monto se ha concentrado entre 2021 y 2023. En el escenario de 1,5 °C, las necesidades anuales de inversión en adaptación estimadas para la UE-27 y el Reino Unido superan los 40.000 millones de euros (véase gráfico 2).

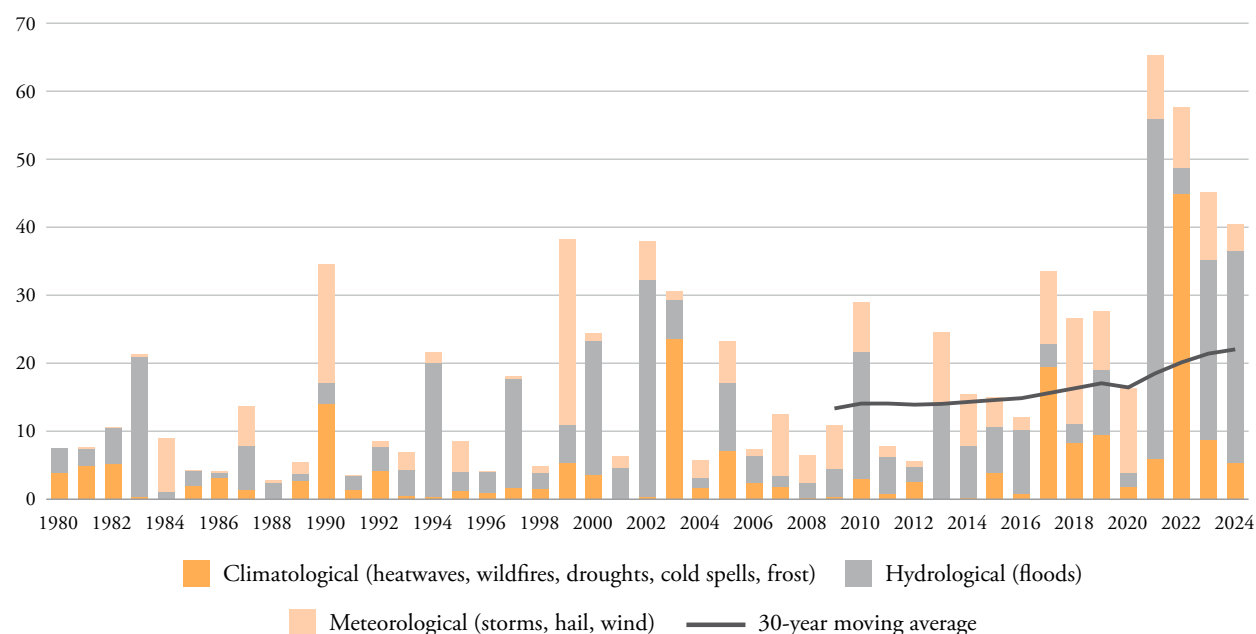
Estos eventos no solo afectan a sectores específicos, sino que alteran la estructura de correlaciones del riesgo financiero, invalidando modelos actuariales tradicionales. La respuesta requiere un cambio metodológico y cultural: exige aceptar la incertidumbre climática como una constante estructural y no como un evento exógeno de baja probabilidad, lo que supone desarrollar una perspectiva *forward-looking*, aumentar el grado de coordinación entre agentes y una planificación territorial y sectorial que integre la exposición física, la vulnerabilidad social y la capacidad de respuesta institucional.

Más relevante, si cabe, es que los riesgos físicos son una señal de la importancia que supone comenzar a considerar la inversión en adaptación como una opción fundamental. Una opción que, por múltiples razones, ha crecido en estos últimos años, pero no con la fuerza suficiente para cerrar la brecha entre necesidades y recursos disponibles. Aunque hay avances institucionales y

Gráfico 2

Pérdidas económicas causadas por eventos extremos ligados al clima en la UE

Billion EUR (2024 prices)



Fuente: European Environmental Agency (2025).

estratégicos, tanto en Europa como en España, la acción sigue por debajo de la ambición, lo que supone una enorme oportunidad para el sector financiero.

Asimismo, la ampliación del concepto de sostenibilidad hacia la biodiversidad, el agua y la circularidad refuerza la necesidad de enriquecer los modelos de gestión de riesgo y extender la capacidad de análisis para hacer una correcta valoración de los proyectos de inversión inherentes a este enfoque. De esta manera, la resiliencia, la adaptación y la naturaleza emergen como nuevos ejes de oportunidad económica, con lo que la sostenibilidad se redefine como una palanca transformadora para construir modelos de desarrollo más sólidos, inclusivos y duraderos.

En definitiva, la capacidad del sector financiero para combinar rentabilidad con propósito, innovación con prudencia y ambición climática con sentido económico determinará su papel en la próxima década. Pese a los vientos anti-ESG, la descarbonización, la transición energética, la inversión en adaptación y la integración de la tecnología se mantienen como los principales

motores de oportunidad para un sistema financiero que aspira a liderar una economía más resiliente, inclusiva y competitiva.

7. Conclusiones: del marco regulatorio al imperativo empresarial

La trayectoria del sistema financiero español en materia de sostenibilidad refleja un proceso de transformación estructural, más que una adaptación regulatoria. Lo que comenzó como una respuesta técnica a los riesgos climáticos se ha convertido en una redefinición del rol de la industria financiera en el proceso de descarbonización.

El avance normativo, liderado por la Unión Europea y las autoridades financieras nacionales, ha sido determinante en la construcción de un conjunto normativo coherente. La integración del riesgo climático en la supervisión bancaria (EBA, BCE, BdE) y la consolidación de instrumentos normativos como la Taxonomía Verde, la SFDR y la CSRD, han configurado la manera en que el sector debía responder a la transición ecológica.

Las entidades financieras, por su parte, han respondido mediante la creación de unidades ESG, el diseño de productos financieros sostenibles, la emisión de bonos verdes y la redefinición de sus estructuras de gobernanza. La sostenibilidad se ha convertido en un factor de competitividad y en un componente esencial del valor corporativo.

Sin embargo, la transición presenta tensiones persistentes: deficiencias en la calidad de los datos, desalineación de incentivos, fragmentación internacional y limitaciones de capacidad técnica. Estos desafíos, lejos de desvirtuar el proceso, constituyen ámbitos prioritarios de mejora y aprendizaje institucional que se debieran materializar mediante políticas de coordinación, fortalecimiento de capacidades y colaboración público-privada.

En última instancia, la sostenibilidad financiera plantea una cuestión de legitimidad y propósito. El desafío no consiste únicamente en financiar la descarbonización, sino en hacerlo de manera que promueva la equidad social, la inclusión y la cohesión territorial. Las finanzas sostenibles no deben entenderse como una extensión del negocio bancario, sino como un engarce que vincula al sistema financiero con la economía real y la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Carney, M. (2015), Breaking the tragedy of the horizon—climate change and financial stability. Speech given at Lloyd's of London. Speech by Mark Carney at Lloyd's of London, Tuesday 29 September 2015.
- Comisión Europea (2018), *Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles en la UE*. 180308-action-plan-sustainable-growth-factsheet_en.pdf.
- Comisión Europea (2020), The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. The European Green Deal—European Commission.
- Comisión Europea (2025). Sustainable Finance Package (Omnibus I Proposal). Omnibus I package—Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief—Finance.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2025), *Informe sobre la supervisión por la CNMV de la información no financiera y principales áreas de revisión del ejercicio siguiente. Ejercicio 2023*. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/EINF_2023_ES.pdf.
- Observatorio Español de la Financiación Sostenible (2025), *Informe Anual OFISO, La financiación sostenible en España 2024*. Informe-Anual-OFISO-2025.pdf.
- Banco Central Europeo (2024), Transition risk losses alone unlikely to threaten EU financial stability. Transition risk losses alone unlikely to threaten EU financial stability, «Fit-For-55» climate stress test shows
- Autoridad Bancaria Europea (2021), *Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms*. EBA/REP/2021/18. 2020-10-15 BoS—ESG report MASTER FILEcl.docx.
- Autoridad Bancaria Europea (2025), Directrices sobre la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). EBA/GL/2025/01. Guidelines on the management of ESG risks (EBA GL 2025 01)_ES_COR.docx.
- European Environment Agency (EEA) (2024), Economic losses and fatalities from weather- and climate-related extremes in Europe. Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe | Indicators | European Environment Agency (EEA).
- Draghi, M. (2024), *The future of European competitiveness. A competitiveness strategy for Europe*. European Commission. 97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en.
- Letta, E. (2024), *More than a market, but less than an agenda: speed, security, solidarity*. Enrico Letta—Much more than a market (April 2024).
- Ministerio de Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2024), *Plan Nacional de Energía y Clima (PNIEC 2023-2030)*. PNIEC_2024_240924.pdf.

FINTECH & WEALTHTECH: TRANSFORMANDO LA BANCA MINORISTA Y LA GESTIÓN DE PATRIMONIOS

Gabriela Orille

Consejera independiente. Banco Denarius

RESUMEN

Los bancos han pasado de ser templos, en los que el *core banking* era el rey sol, las reglas eran rígidas, donde se tardaban años en cambiar, lanzar y/o tomar una decisión, incluso un lugar donde la gente acudía de forma recurrente a ser un conjunto de apis donde la inmediatez y la agilidad son prioritarias.

Vemos cómo algunos bancos se han reconvertido en cafeterías, sitios experienciales y *co workings*... pero siguen sin entender lo básico: Lo que vivimos no es una simple digitalización, es un cambio estructural en cómo entendemos la confianza, la intermediación y la propiedad del dinero. La banca tradicional ha perdido el monopolio.

Estamos en una nueva era donde surgen plataformas tecnológicas, neobancos y *fintechs* que redefinen la experiencia de modo instantánea, personalizada y global. Un nuevo mundo donde cualquier empresa acabará siendo una *fintech*, al fin y al cabo el dinero nos rodea de forma constante y la iteración —consciente o inconsciente— con el mismo es permanente e invisible.

Las empresas que creen esos ecosistemas —de igual modo que el *Golden Circle* transformó el modo en que las empresas tecnológicas se percibían y creaban— serán las que ganen la partida. Pero, de momento, banca tradicional sigue errando en el modo en el que crea las propuestas, pues no es de afuera a dentro, es justo al revés, es desde el ¿Por qué? al ¿Qué?

Vamos a descubrirlo.

PALABRAS CLAVE

Neobancos, Banca, *Retail*, Banca minorista, Banca privada, Tecnología, Transformación, Digital, Transformación digital, Cultura, Innovación, Servicios financieros, *Fintech*, *Wealthtech*, Clientes, Inversión, Banca privada, Nuevas generaciones, *Cripto*, *Neobrokers*, Tokenización.

ABSTRACT

Banks have gone from being Temples —where core banking was the sun king, rules were rigid, and it took years to implement changes, launch products, or make decisions, even serving as a place people visited regularly— to becoming a set of APIs where immediacy and agility are priorities.

We now see some banks transforming into cafés, experiential spaces, and co-working hubs, yet they still fail to grasp the fundamental issue: what we are experiencing is not mere digitalization, but a structural shift in how we understand trust, intermediation, and ownership of money. Traditional banking has lost its monopoly.

We are entering a new era in which technology platforms, neobanks, and fintechs are redefining the customer experience in an instant, personalized, and global manner. It is a new world where every company will eventually become a fintech, after all, money constantly surrounds us, and our interaction with it, whether conscious or unconscious, is continuous and invisible.

The companies that build those ecosystems —just as the Golden Circle transformed the way technology firms perceived and created themselves— will be the ones to win the game. Yet, for now, traditional banking continues to err in the way it develops its value propositions, as it should not be from the outside in, but rather the other way around, from the “Why?” to the “What?”

Let's find out.

KEY WORDS

Retail, Wealth management, Wealthtech, Banking, Asset management, Private banking, Affluent, Millennials, Legacy, Technology, Innovation, Financial services, Fintech, Neobank, Incumbents, UX, Clients, User experience, Investments, Crypto, Tokenization, Neobrokers, VC.

1. Introducción

El sector financiero ha vivido una transformación sin precedentes durante la última década. Un cambio impulsado por la tecnología y los modelos de negocios derivados de la misma, donde el máximo exponente lo encontramos en el mundo *fintech*. Que ha pasado de ser un segmento experimental a construir el núcleo de innovación del sistema financiero global, con inversiones superiores a los \$ 150 Bn anuales.

El ecosistema se compone de más de treinta verticales interconectadas que van desde pagos a inteligencia artificial aplicada a finanzas; dentro de ellas destacamos tres grandes bloques:

Desintermediación: Los bancos tradicionales quedan relegados, pues los usuarios acceden a servicios financieros gracias a los nuevos entrantes.

Personalización: Gracias a los datos, la IA y la automatización se pueden ofrecer soluciones financieras a medida.

Integración tecnológica: Lo que se llama finanzas embebidas, habilitando la integración de las mismas dentro de otros sectores: *e-commerce*, movilidad, salud...

Gracias a todo esto los modelos actuales combinan software, analítica avanzada, regulación de un modo antes no visto, lo que permite ofrecer servicios más eficientes, transparentes y accesibles.

En este 2025 los verticales más destacados son: *Wealthtech* (al que haré especial mención a lo largo de este artículo), *Embedded Financer*, *AI Credit Scoring* y *BlockChain Infrastructure*. Nos centraremos en las dos primeras.

2. ¿Qué está sucediendo a nivel global?

Sigan conmigo esta cadena: tecnología > digitalización masiva > aumento del poder de desintermediación por parte del cliente > cambios en sus preferencias... A todo esto unírnos los cambios regulatorios, el acelerante del covid-19, la demografía...

Este cóctel consigue que las *fintechs* hayan logrado rediseñar áreas enteras de la banca tradicional, aportando

una propuesta de valor que el cliente abraza de un modo nunca antes visto en el sector financiero.

Apificación, modelos de negocio colaborativos y estructuras ágiles como base para el cambio. Hace un mes publicaba un artículo que llevaba por título *Neobancos en clave de Heráclito*, pues estos han entendido y hecho suyo el dicho de *lo único permanente es el cambio*; los neobancos no son neo por ser nuevos, sino por estar diseñados para reinventarse de forma constante. Su ventaja no radica en lo que son hoy, sino en su capacidad de transformarse en algo completamente distinto mañana: *cloud*, API, IA generativa... todo les permite mutar de un esprint al siguiente.

Un cambio mucho más abrupto de lo que podríamos pensar. A mediados de 2023 existían siete veces más unicornios en el sector *fintech* que los que habían existido cinco años antes. Recordemos que los unicornios tienen una valoración por encima de los 1.000 millones de USD.

La capitalización bursátil conjunta de las principales *fintechs* supera los 550 Bn USD, duplicando su valor del 2019. Es cierto que no todo ha sido una curva ascendente. En 2022 hubo una fuerte corrección y una desaceleración de la financiación. Actualmente se está recuperando parcialmente, no se ha vuelto al nivel de 2021, pero hay signos de estabilización, focos de recuperación y nuevas dinámicas. ¿Qué está dinamizando la inversión?

– Sector Cripto/Activos Digitales: En 2025 se vislumbra un repunte en la inversión en los llamados *Digital Assets & Currencies*, en el primer semestre de este año ha capturado 8,4 Bn USD.

– *Insurtech*, el hermano de las *fintechs*, supera en el primer trimestre del 2025 toda la inversión realizada en 2024, consolidándose como el próximo océano azul.

– Incremento de la actividad de M&A, pues en el tercer y cuarto trimestre de 2024 se detectó un repunte en las operaciones de M&A, duplicándose hasta los 14,2 Bn USD.

Recordemos que en estos años lo que sí ha sucedido es un cambio de criterio, lejos han quedado las *apuestas* por el crecimiento puro sin métricas. Ahora se buscan empresas con fundamentos sólidos, capacidad de

monetización y previsibilidad. La ayuda también vendrá por las condiciones macro, si estas mejoran podremos ver una mayor aceleración.

Este optimismo lo podemos ver reflejado en las estimaciones de ingresos de las *fintech*, que superarán el triple de rápido que los ingresos de la banca tradicional, con crecimientos anuales entorno al 15% (hasta 2028) *vs* los 5-6% de la vieja banca.

Desde el *Monthly Newsleet The Fintech Industry*, de Intro-Act, podemos leer que los ingresos *fintech* podrían pasar de los actuales 245 Bn USD a 1,5 Tr USD para el 2030. Destacando que los neobancos podrían representar alrededor del 25% de las valoraciones agregadas para ese mismo año.

Leyendo estas cifras y uniendo a la pregunta tan manida de qué son estos nuevos entrantes ¿amenaza u oportunidad?, habrán llegado a la conclusión de que la respuesta no es genérica. Debemos desgranar y analizar las diferentes capas y verticales del sector.

Si bien parece claro que en lo que respecta a la banca minorista, la amenaza ya es una realidad. Pudiendo decir que en esta y en la gestión de patrimonio, las *fintech* sí están capturando a clientes particulares, atrayendo a los *affluent* y *mass affluent* que ya no dependen de los bancos convencionales.

Ejemplos claros como Revolut, Nubank o TradeRepublic están cambiando las reglas del juego, atrayendo sus modelos de negocio a millones de clientes. El fenómeno *fintech* se consolida como un movimiento global, aunque con diferentes ritmos de adopción según la madurez financiera y tecnológica de cada mercado.

Uno de los grandes informes de adopción fue el realizado por EY en 2019. Desafortunadamente no se ha iterado más en estas métricas con la profundidad ni comparabilidad a nivel mundial de este artículo, pero ya en 2019 se hablaba de tasas de adopción del 64% por parte de los consumidores de servicios *fintech* *vs* el 16% del 2015. Como ven, un notable incremento y aún no habíamos vivido el terrible covid-19 que imprimió una aceleración a todo lo relacionado con la adopción digital. Las últimas métricas señalan que a nivel global la adopción en este año podría llegar al 80,1%.

Los mercados emergentes con gran nivel de desbancarización y fuerte penetración móvil han liderado este cambio, mostrando tasas de adopción muchísimo más altas de las europeas. China e India lideran con un 87%, les siguen Rusia y Sudáfrica con un 82%.

Los países latinoamericanos no se quedan atrás: 76% Colombia, Perú 75%... El ejemplo de Nubank lo estudiaremos más adelante: recientemente ha solicitado la licencia bancaria en US.

Hagamos una perspectiva macro. El boom de las *fintechs* ha aportado beneficios económicos al fomentar la inclusión financiera y la competencia. En países como Brasil, India, Kenia o China millones de personas han podido por primera vez ahorrar, invertir o acceder a microcréditos gracias a soluciones digitales innovadoras.

La expansión de los servicios *fintech* no solo mejora la calidad de vida de millones de personas al facilitar el acceso a pagos, crédito, ahorro e inversión, sino que actúa como un potente catalizador del crecimiento económico.

La digitalización financiera moviliza el ahorro informal, canaliza los depósitos hacia el sistema productivo y acelera la inversión interna en países donde la intermediación bancaria era limitada.

De hecho, el Banco Mundial y el FMI estiman que un aumento del 10% en la inclusión financiera puede traducirse en un incremento de hasta 1,2 puntos porcentuales del PIB en economías emergentes, gracias al efecto multiplicador del crédito y al fortalecimiento de la demanda interna.

En este contexto, APAC se ha consolidado como el epicentro mundial del crecimiento *fintech*. Cerca del 42% de los nuevos ingresos *fintech* procederán de esta región impulsados por la adopción masiva de pagos digitales, neobancos y servicios de crédito alternativo.

¿Cuál es la fórmula mágica para esto?

- *Infraestructuras ligeras*: No tienen *legacy* ni tecnológico, ni regulatorio.
- *Demografía digital*: Gran cantidad de jóvenes que hacen de embajadores.
- *Apoyo regulatorio y estatal*.

– *Ecosistemas integrados*: Permítanme que me detenga en este punto. Llevo muchos años dando clase sobre disrupción financiera y aún no he conseguido ver estos modelos de super app en Europa ni en US. Les invito a que investiguen lo realizado por Ant Group en China, Wechat-We bank, Paytm en India o Grab en Singapur. Posiblemente vuelva más tarde a este punto.

¿A qué les recuerda esta fórmula mágica?

A lo que explicaba al principio del ADN de los neobancos. Ser dinámico en términos de innovación, inclusión y eficacia operativa es una parte importante del éxito en este nuevo mundo digital. Si las proyecciones se cumplen, APAC (Asia-Pacífico) podría superar los 600 Bn USD en ingresos hacia el 2030. En mi opinión, ya no hay que mirar a lo que se hace en US, hay que mirar a lo que se hace en Asia.

3. ¿Cómo empezó y cómo va a seguir? Foco en neobancos

El quid de la cuestión fue algo tan simple como que las *fintechs*, en los primeros compases, se volcaban en solucionar una necesidad no resuelta de un modo satisfactorio por la banca tradicional a ojos del cliente final. Así empezó Revolut, dando la posibilidad de viajar sin preocuparse por el tipo de cambio gracias a una simple tarjeta y fíjense en lo que se ha convertido a día de hoy.

Me van a permitir que les haga un recorrido por este fenómeno tan llamativo que son los neobancos, donde el core es la innovación permanente, la usabilidad como timón, la ejecución en tiempo récord y una comunicación nunca antes vista en el sector. (Qué importante se torna en estos momentos conectar con el cliente y hacerlo fan de la marca, adalid de esto fue aquel maravilloso eslogan de N26: *Enamórate de tu banco*).

Los más viejos del lugar recordarán a Monzo quien lanzó las tarjetas fluorescentes que iluminaron de noche los locales de la city de Londres creando el furor en los primeros compases de la revolución *fintech*. Actualmente ha superado los doce millones de clientes en el Reino Unido y se posiciona entre los diez mayores bancos comerciales del país pese a no tener sucursales.

Posteriormente se le unieron Starling Bank, Revolut y otros muchos que creaban conexión con el usuario de un modo inusitado para algo tan gris como el sector bancario por aquellos años.

En los países con gran tasa de desbancarización con grandes poblaciones al margen del sistema financiero formal, las *fintech* consiguieron darles acceso a pagos digitales, crédito y ahorro mediante el teléfono móvil. Muy interesante el caso Mpesa en África en los albores de la revolución *fintech*.

Si miramos al otro lado del Atlántico tenemos que hacerle un capítulo especial al gran ejemplo de éxito de Nubank que además de cotizar en bolsa supera los cien millones de clientes en 2024. Logró esta enorme base de usuarios al ofrecer tarjetas de crédito sin comisiones y una cuenta digital de alto rendimiento, captando a millones de brasileños hartos de los elevados costos de la banca tradicional. Hoy, ya cuenta con presencia también en México y Colombia, Nubank registra niveles de satisfacción altísimos –su índice NPS es casi tres veces superior al de los bancos incumbentes locales– y en 2023 alcanzó la rentabilidad neta (más de 1.000 millones de USD de beneficio) demostrando la escalabilidad de su modelo. Y recientemente ha solicitado la licencia en US.

Este punto es relevante, pues mientras muchos *players* consolidados miran con cautela el mercado estadounidense, Nubank da un paso más: solicita licencia bancaria para operar en EE.UU. Esto que les puede parecer una merca expansión va más allá: es un *statement*.

En un entorno donde escalar en Latam ya es un reto en sí mismo, optar por jugar en la liga más regulada, competitiva y cara del mundo no es una decisión táctica, es estratégica, que la podríamos dividir en tres titulares:

Nubank ya no se ve como *neobank latino*, sino como actor global.

El *know-how* tecnológico, si se combina con disciplina regulatoria, permite competir incluso en el core del sistema financiero mundial.

El modelo *digital-first* con foco en eficiencia operativa y *customer experience* se está convirtiendo en exportable. ¿La clave? Ir más allá del producto: construir marca, confianza y capacidad operativa replicable.

Me pregunto si estaremos ante el nacimiento del primer gran banco digital global surgido del Sur.

Analizando el panorama de neobancos en US, haré especial mención al neobanco Chime, con más de veinte millones de clientes registrados, 8,6 millones son activos (acumulando un crecimiento interanual del 23%), de los cuales el 67% lo usan como banco principal, con un ARPU de 251 USD anualizado y cuyos clientes activos realizan en promedio 54 transacciones por mes. Todo esto le aporta 528 millones en ingresos, gran parte por las *fees* cuando los clientes usan las tarjetas.

Cuando muchas personas leen que el 67% de los clientes lo usa como banco principal podrían pensar que es porque los clientes tienen poco poder adquisitivo. Si analizamos los datos de su prospecto de la salida a bolsa en mayo del 2025 y diversas encuestas podríamos identificar a su cliente medio como treinta y tres años, ingresos entre 35-75 mil USD anuales. Es decir están aglutinando a *millennials* y a la Gen Z.

Es decir, están aglutinando a los hijos de los clientes de la banca tradicional, justo el reto que esta tiene por delante y que parece, al albor de las cifras, que no lo está consiguiendo ni aquí ni en el resto del globo.

Un informe de Accenture evidencia la brecha con el banco tradicional, donde la aparente paridad digital banco-neobanco no fideliza a las nuevas generaciones.

Detrás de estas grandes cifras de usuarios (110 millones Nubank, 50 millones Revolut, etc.), hay propuestas de valor atractivas para el cliente moderno. En general, las ventajas competitivas de los neobancos incluyen:

- Costes y comisiones bajas: Cuentas sin costo de mantenimiento, tarjetas sin comisiones de emisión ni de cambio de divisa, retiradas en cajeros gratuitas, etc. Por ejemplo, Nubank calcula que ha ahorrado más de 11.000 millones de dólares en comisiones bancarias a sus clientes en 2023 respecto a lo que habrían pagado en bancos tradicionales.

Pero no nos engañamos. El futuro no es seguir ahondando en los bajos precios. Los neobancos han sabido ejecutar con inteligencia y han evolucionado su discurso: de lo barato a lo aspiracional. Han logrado que los modelos *freemium* triunfen y que sus clientes sientan

orgullo de pertenencia, lo que les lleva a pagar por servicios sin ningún tipo de *regret* en estos modelos pero se niegan a hacer lo mismo en los bancos tradicionales.

- Experiencia digital superior: Apertura de cuenta en minutos desde una app, verificación de identidad por *selfie* o vídeo, interfaz intuitiva, notificaciones en tiempo real de cada movimiento, *chat* de soporte 24/7, agregación, categorización, etc. La usabilidad y conveniencia están al centro del diseño. No es de extrañar que los neobancos suelen superar en satisfacción (NPS) a los bancos tradicionales en prácticamente todos los países.

- Innovación constante y servicios integrados: Muchos neobancos comenzaron ofreciendo un producto simple (una tarjeta prepago, una cuenta básica), pero han ido ampliando su ecosistema de servicios. Han nacido así auténticas *súper-apps* financieras asiáticas, donde el usuario puede desde pagar sus compras, dividir gastos con amigos, invertir en bolsa o criptomonedas, contratar seguros de viaje, hasta llevar un registro de sus suscripciones o ahorrar automáticamente con redondeos a la par que pide un taxi o ve una película.

Revolut es quizás el caso más emblemático de diversificación de productos dentro de una misma app, pero con otro sesgo que luego estudiaremos.

Nubank también evolucionó: tras la tarjeta y la cuenta, añadió préstamos personales, seguros, *marketplace* de productos y hasta una plataforma de inversiones.

Al reagrupar múltiples servicios financieros en una sola experiencia digital (*rebundling*), las *fintechs* buscan aumentar el valor para el cliente y a la vez obtener más fuentes de ingresos.

- Personalización y análisis de datos: Al ser nativas digitales, estas empresas han construido su modelo alrededor del dato, lo que les ha permitido mejorar la analítica y por ende conocer mejor al cliente.

Si bien los bancos tradicionales también intentan usar sus datos, suelen estar limitados por sistemas fragmentados. Un ejemplo claro sobre esto es cuando tienes una cuenta digital del banco y tratas de ir a una oficina física, ¿les ha sucedido? ¿Cuál es su *feedback*?

En cambio, un neobanco construye su core bancario desde cero, en la nube, y, como les decía, orientado al dato. Esto les da agilidad para lanzar mejoras frecuentes. Por ejemplo, algunos neobancos emplean IA para ofrecer *insights* sobre gastos al cliente o para una respuesta rápida en soporte mediante *chatbots* entrenados.

– Enfoque en segmentos desatendidos o nichos específicos: Muchas *fintech* han triunfado detectando segmentos concretos donde la banca no estaba ofreciendo una buena experiencia. Así, clientes jóvenes hartos de trámites engorrosos y horarios acotados encontraron en los neobancos una solución a su medida, por eso la adopción se dio antes en menores de 35 años, aunque ya se extiende a todas las edades. Otros ejemplos: viajeros que ahorran en comisiones con cuentas multi-currency (Revolut Wise); autónomos y *freelancers* que necesitaban cuentas de negocio sencillas (Qonto en Francia, Kontoxo, etc.), o Denarius en España, modernizando la banca de colectivos para los profesionales de la salud.

Este *targeting* inteligente sumado al boca a boca digital (muchos crecen sin apenas publicidad tradicional) ha permitido a las *fintech* masificar su alcance rápidamente.

No obstante, no todo ha sido un camino fácil para los neobancos. Un aspecto crítico ha sido demostrar su viabilidad económica a largo plazo. Durante años, muchos han priorizado el crecimiento de usuarios sobre la rentabilidad, apoyados por abundante capital de riesgo.

Modelos de ingresos basados en comisiones muy bajas exigían enormes volúmenes transaccionales o venta cruzada de productos para ser rentables. Ya hemos comentado que tras el boom de inversión *fintech* de 2020-2021, vino en 2022 una corrección severa: las rondas de financiación cayeron más del 40% y varias *fintech* redujeron valoraciones.

Este contexto forzó a centrar la atención en generar ingresos sostenibles. Firmas como McKinsey advierten que la era de *crecer a toda costa* terminó: las *fintechs* deben enfocarse en un crecimiento sostenible y rentable, optimizando costes y diversificando ingresos (además de ser regulatoriamente compliance).

Aquí es donde el haber conseguido fidelizar el *freemium*, realizar préstamos, empezar a incluir toda la suite relacionada con el *wealth: roboadvisors, cripto, etfs...* ayudan a mejorar la cuenta de resultados y seguir siendo *sticky* con el cliente. En breve veremos cómo la parte de las hipotecas en los países más sensibles a estos productos también serán parte de la oferta.

Volviendo al tema de las inversiones, es mandatorio mencionar un caso de éxito que empezó al revés, de neobroker a neobanco. Hablamos de Trade Republic.

Este neobroker alemán fundado en 2015, ya reporta ocho millones de usuarios y superó los 100 Bn de euros en activos de clientes. Reportando rentabilidad en su modelo de negocio en el último año.

Todo ello gracias a la transición de plataforma de bróker a la gestión del *wealth* con nuevas clases de activos y diversificando el modelo de ingresos, introduciendo cuentas locales con IBAN nacional e incluso cuentas para menores, ofreciendo una TAE del 2,02% e innovando con la función *Padrinos del ahorro*, que permite que familiares y amigos hagan aportes periódicos al ahorro del menor.

En España ya tiene más de un millón de clientes. Su estrategia es clara, va más allá del impacto financiero, trata de crear el hábito del ahorro y lo quiere incentivar desde pequeños.

Sin duda, una competencia directa para bancos y aseguradoras en el nicho del ahorro familiar, sin olvidar la presión sobre las comisiones.

¿Por qué estamos viendo esta transformación o estos nuevos modelos donde cada vez se aglutinan más servicios?

Volvamos a los principios del movimiento *fintech*. Si recuerdan les comentaba que las *fintechs* se centraron en solucionar un *pain* para el cliente *retail* de una forma digital, con mucha carga de UX y obviamente totalmente digital. Esto fue el principio del *unbundling* del sector financiero, donde las *fintechs* desintermediaban algunas partes de la oferta de las entidades tradicionales, es decir los consumidores dejan de utilizar su banco para determinadas actividades y se abren cuentas en estos nuevos entrantes. Es decir, se desintermedia.

Esto es altamente peligroso porque cuanto más se desintermedia más datos sobre el cliente acaba teniendo el entrante y menos el tradicional, quién se queda sin dos pilares: el dato y el punto de interacción con el cliente final, lo que le deja ciego al respecto de sus necesidades y demandas, además de que no podrá tener un punto de contacto para contarle las bondades de la marca, comunicarle las novedades y hacerle *fan*.

Recuerden que los nuevos entrantes obtienen puntuaciones NPS más altas que los tradicionales. Les apporto la información que la brecha mayor se produce en la apertura de cuentas, donde los procesos de la banca tradicional siguen siendo muy deficientes versus la de los neobancos. Se lo digo por mi propia experiencia hace relativamente un mes.

Pero por no hacerlo personal, les ilustro con datos. Bain hace hincapié en que la reducción de fricciones en los procesos digitales (p. ej., apertura de cuenta, contratación...) está directamente relacionada con una mejor percepción global de la entidad. Los bancos que alcanzan tasas de error muy bajas —en torno al 1 o 2%— suelen liderar en NPS.

Entonces, hasta ahora tenemos que el cliente desintermedia al banco en pequeños procesos: cuentas, tarjetas... Pero ¿qué sucede? La caída de los precios de todo impregna una presión a los neobancos (ya lo hemos visto antes cuando hablábamos de las rondas) quienes deben ser rentables. Es decir, ya no les sirve solo tener clientes, ahora han de sacarles rentabilidad, ¿qué sucede entonces? Se produce una evolución del *unbundling* al *rebundling*. Esa necesidad de *cross* para que salgan las cifras les llevará a la incorporación de nuevos productos: seguros, préstamos, BNPL (*buy now, pay later*), ETFs, roboadvisors, cripto... Más presión para los tradicionales, que ven que ya el cliente final no solo usa los nuevos para una tarjeta y ahorrarse el tipo de cambio, sino que empieza a trasladar parte de la operativa.

Y esta vuelta de tuerca hace que se vuelvan a debilitar los tradicionales, al no tener el conocimiento ni las infraestructuras para poder conectar con el cliente final.

¿Qué importante es la fidelidad del cliente bancario!

La banca tradicional se enfrenta a una erosión en la misma, en 2024 y siguientes años se espera que los bancos minoristas sigan lidiando con esta realidad de menor lealtad, que amenaza con reducir la cantidad de productos que el cliente tiene en su banco principal. En respuesta, los bancos buscan estrategias para profundizar en la relación: mejores experiencias digitales, mayor asesoramiento... La lucha por tener una mayor cuota de la cartera del cliente es más intensa que nunca, pero siguen sin entender cuál es el futuro, la desconexión de las capas jerárquicas, el *legacy* cultural, el modelo de gobernanza... hacen que les sea complejo visualizar a qué nos enfrentamos.

Los neobancos sí lo tienen claro, si bien no llegan al nivel de las superapps asiáticas, porque no anclan el estilo de vida y los servicios financieros. Trataré de desarrollar mi tesis de lo que sucede en esta vertical de las *fintechs* vs lo que hacen los asiáticos:

Se comportan justamente al revés, Revolut (por tomar un ejemplo de este *marketplace*) expande las finanzas al estilo de vida. Las superapps hacen el camino inverso, el estilo de vida lleva a las finanzas. Esa justamente es mi propuesta, en nuestro día a día el dinero siempre está presente y el dinero es un invisible que debe estar embebido, pues hacemos muchas cosas que implican su uso sin que seamos conscientes.

Ante esta diferencia, los *funnels*, los datos y los *unit economics* son diferentes entre las superapps asiáticas y los *marketplace* europeos. Y por ende las arquitecturas son diferentes. En el caso asiático las plataformas son abiertas, el diseño es multisid: los *partners* crean mini-aplicaciones, de este modo maximizan los efectos de red de largo alcance, consiguiendo una permeabilidad total del core. Consiguiendo una ventaja informacional por amplitud contextual.

Esa es justo la idea de futuro a la que en mi opinión deberían ir las superapps financieras: a crear ecosistemas de vida que financien su core con servicios financieros.

De igual modo que Nubank conquista US, las APAC podrán conquistar el resto del globo.

¿Están preparados?

4. *Wealthtech*: democratización de la inversión y nuevos hábitos en gestión patrimonial

Tal como los neobancos han trasladado presión a la banca cotidiana, el ámbito de la gestión de patrimonios e inversiones también se ha visto sacudido por la ola *fintech* dentro de su vertical de *wealth*.

Este término abarca innovaciones que van desde *robo-advisors* (asesores automatizados) para invertir en carteras diversificadas, hasta neobrokers para *trading*, plataformas de finanzas personales, agregadores de productos financieros e incluso servicios de asesoramiento híbrido apoyados en tecnología.

En conjunto, estas soluciones han contribuido a una *democratización* de la inversión y el ahorro, acercando herramientas antes reservadas a clientes con alto patrimonio o especializados, a un público masivo y también a segmentos *affluent* que demandan mejor servicio.

Justo este segmento *affluent* es el que controla una parte muy significativa del patrimonio global y está infra-atendido por los bancos tradicionales.

Para que se hagan una idea podríamos decir que hay unos 613 millones de personas, que representan el 40% de la riqueza global.

La causa de la falta de atención radica en que es demasiado adinerado para la banca minorista y escaso para la banca privada. Lo que hace que las *fintechs* hayan fijado sus ojos en ellos.

Simon-Kucher señala que los neobancos tienden a aglutinar estos segmentos. Aprovecho para insistir en que los *mass affluent* de hoy serán los HNWI del mañana y que el 50% de la fuerza laboral ya son *millennials* (recuerden lo que les comentaba de Chime en líneas anteriores, su éxito radica en la fidelización de estos *millennial-genZ* que si bien en el corto no están ingresando grandes cantidades será la base para la construcción del futuro. Punto relevante éste en el que el corto deja sitio al medio/largo plazo).

Uno de los exponentes más representativos son los *roboadvisors*: servicios automatizados de gestión de carteras que, con base en algoritmos –solo algunos–, asignan el dinero del cliente a fondos indexados u

otros activos según su perfil de riesgo, con comisiones altamente competitivas. Empresas pioneras como Betterment o Wealthfront en EE.UU. arrancaron alrededor de 2010 y lograron atraer a cientos de miles de pequeños inversores con comisiones de asesoramiento del -0,5% (frente al -1% típico de una gestión tradicional) y bajos mínimos de entrada.

En el presente, casi todas las instituciones financieras grandes están ofreciendo su propio *roboadvisor*, para no quedarse atrás con los clientes que prefieren lo digital. Pero aun así las tarifas a las que lo ofertan son muy superiores a los competidores digitales, lo que hace que ya por precio, algo importante aunque no lo único, el cliente final no le vea atractivo, una vez más.

El uso de estos gestores digitales se ha extendido a gran velocidad: a escala mundial. Los *roboadvisors* administraban alrededor de 870.000 millones de dólares en 2022, y se espera que superen los 1,4 billones en 2024. PwC va un paso más allá y calcula que para 2027 los activos gestionados por *roboadvisors* podrían llegar a los 5,9 billones de dólares, más del doble que en 2022. Aunque estas cifras incluyan también alternativas mixtas, la conclusión es evidente: la gestión automatizada está avanzando a pasos agigantados, impulsada tanto por inversores jóvenes como por su adopción entre clientes de alto poder adquisitivo que buscan alternativas más económicas para una porción de su capital.

Otra faceta de *wealthtech* son las plataformas de inversión y *trading* a bajo costo, como Robinhood en los EE.UU. o eToro a nivel internacional. Estas plataformas hicieron populares ideas como el *zero-commission trading* (operaciones sin comisiones) en acciones, ETF e incluso criptoactivos. Robinhood, que se lanzó en 2013, fue fundamental para atraer a millones de nuevos inversores minoristas –muchas veces *millennials*– que nunca habían comprado acciones. Su sencillez y la ausencia de comisiones forzó a grandes corredores tradicionales (Schwab, Fidelity, etc.) a suprimir también sus comisiones en 2019. Hoy, Robinhood tiene unos 22 millones de usuarios, y si bien su trayectoria no ha estado libre de polémicas (caso Gamestop, limitaciones al comercio, etc.), supuso un punto de inflexión en el sector.

En Europa, Trade Republic, del que les he hablado antes, y otros neobrokers locales replicaron este modelo,

logrando que invertir en bolsa o en planes de inversión periódica sea tan fácil como ahorrar.

Un punto crucial es que las preferencias del cliente de patrimonios también están cambiando. Las nuevas generaciones de inversores, más tecnológicas, demandan experiencias omnicanal superiores a menor costo.

En una encuesta de Deloitte a clientes bancarios acomodados en Suiza, el 72% expresó querer *todo*: un servicio de inversión excelente tanto presencial como digital, pero pagando menos comisiones. Muchos de ellos están abiertos a plataformas de inversión *self-service* si con ello reducen costes, algo que antes hubiera parecido impensable en el segmento *affluent* de banca privada.

En otras palabras, la autogestión digital no es coto exclusivo de quienes se inician en inversiones; los clientes con más recursos también aspiran a operar por cuenta propia en una plataforma actual cuando lo necesiten, pero sin renunciar a un consejero para asuntos de mayor calado. Esta doble necesidad apremia a las entidades de toda la vida a gastar en tecnología sin descuidar el trato personal. Asimismo, el enorme traspaso generacional de capital que se está dando (la generación del *baby boom* se jubila y deja herencias a la Gen X y a los *millennials*) hace aún más importante amoldarse a los gustos digitales. Los usuarios más jóvenes quieren rapidez, claridad y consonancia de ideales (como, por ejemplo, el interés por inversiones ecológicas ESG, entre otros). Si los bancos privados clásicos no consiguen conectar con ellos (por tener equipos anticuados o trámites farragosos), se arriesgan a que lleven sus fondos a *fintechs* más en sintonía con lo que buscan.

El mantra para los tradicionales debería ser: mantener y atraer a los hijos de nuestros clientes.

Al punto que gigantes tecnológicos tipo Google, Apple y Meta despuntan como adversarios en la gestión de capitales. Un estudio de Accenture reveló que un 69% de inversores verían con buenos ojos usar Google, Apple o Facebook para gestionar su dinero, si ofrecieran servicios de inversión. A su vez, un porcentaje similar admitió sentirse cómodo confiando en estas empresas para asesoramiento financiero. Este dato impactante revela el posible vuelco: la lealtad de clientes de la banca

privada ya no es inquebrantable si surge una opción tentadora e inusual.

Frente a esto, varias gestoras de patrimonio prefieren asociarse con *fintechs* en lugar de competir directamente. Según Deloitte, un 72% de los gestores patrimoniales globales planean colaborar con *fintechs*, *brokers* o *startups* para modernizar su plataforma tecnológica y potenciar la experiencia del cliente.

Estas alianzas permiten a las entidades tradicionales incorporar innovación ágilmente (por ejemplo, integrando una app de robo-asesoramiento de terceros bajo su marca, o usando tecnologías de BaaS para consolidar cuentas). También vemos adquisiciones: bancos grandes compraron *fintechs* de inversión (como Morgan Stanley adquiriendo E*Trade y después la gestora digital Solium) para completar su oferta digital. Queda por ver si logran mantener la misma esencia o si al integrarlas bajo su control acaban sofocando el espíritu innovador y de cambio constante.

En cuanto a la educación financiera y la planificación, la tecnología también está jugando un papel crucial. Aplicaciones móviles que facilitan la planificación de la jubilación, la comparación de productos o incluso algoritmos que alertan sobre ineficiencias fiscales en la cartera, empoderan a los clientes para tomar decisiones más informadas.

La *wealthtech* no solo moviliza capital, sino que está transformando la forma en que la gente se educa y reflexiona sobre sus finanzas.

Hoy en día, muchísima información que antes manejaban solo los asesores, está disponible para casi todo el mundo con un teléfono. Esto hace que el cliente sea más demandante. Empresas que antes exigían muchísimo dinero para abrir una cuenta, ahora, con sistemas automáticos, el mínimo de entrada es menor pues la escalabilidad de la tecnología hace que podamos gestionar grandes volúmenes sin apenas esfuerzo.

En resumen, la tecnología financiera está dando más poder al inversor individual. Ahora, cualquiera puede invertir en carteras variadas a nivel mundial, operar casi sin comisiones y conseguir buena información para tomar decisiones.

Para las instituciones tradicionales, esto implica que la propuesta de valor debe adaptarse: ya no basta con ostentar prestigio, deben demostrar eficiencia, omnicanalidad y alinearse con los objetivos del cliente moderno.

Las que lo logren, combinando su experiencia en consejos complejos con herramientas tecnológicas punteras, seguirán siendo relevantes.

Las que no, pueden ver cómo parte de esa próxima generación de clientes acude a otras alternativas más atractivas.

Ya saben... dejen de lado el *legacy*, no solo tecnológico sino cultural. El auténtico desafío no está en actualizar sistemas o en digitalizar, está en reinventar la forma en la que pensamos el cambio.

Solo quienes se atrevan a cuestionar lo establecido y pensar más allá de la caja podrán competir e incluso liderar la nueva era.

El futuro no pertenecerá a quienes lo esperen y se adapten a su compás, sino a quienes se adelanten y lo creen antes de que llegue.

BIBLIOGRAFÍA

- McKinsey, *The future of fintech growth*, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth>.
- Bain & Company, *Customer Behavior and Loyalty in Banking: Global Edition 2023*, <https://www.bain.com/insights/customer-behavior-and-loyalty-in-banking-global-edition-2023/>.
- BCG, *Why Fintech is Key to the Future of Banking*, <https://www.bcg.com/publications/2023/future-of-fintech-and-banking>.
- FinTech Statistics (2025) - Companies, Adoptions Rates, <https://www.demandsage.com/fintech-statistics/>.
- Opportunities in the rapidly expanding Spanish fintech sector Market*, <https://www.mfat.govt.nz/assets/Trade-General/Trade-Market-reports/Opportunities-in-the-rapidly-expanding-Spanish-fintech-sector-March-2022.pdf>.
- Deloitte Insights, *2024 banking industry outlook*, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook-2024.html>.
- Trends shaping the industry in 2025 and beyond, *Banking: The future is back*, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Top-10-Trends-2025-Report.pdf>.
- Revolut statistics: Revenue, number of customers and market share, <https://www.finder.com/uk/digital-banking/revolut-statistics>.
- Nubank surpasses 100 million customers - Nu International, <https://international.nubank.com.br/100m/nubank-surpasses-100-million-customers/>.
- Europe's B2C Fintech Unicorns: What Monzo and N26's Product..., <https://thebigbyte.substack.com/p/europes-b2c-fintech-unicorns-what>.
- N26 reports first profitable quarter after customer limit lifted - Sifted, <https://sifted.eu/articles/n26-first-profitable-quarter-news>.
- Chime Revenue and Usage Statistics (2025) - Business of Apps, <https://www.businessofapps.com/data/chime-statistics/>.
- Where Does Chime Go From Here? - Cornerstone Advisors; <https://www.cornstone.com/gonzobanker/where-does-chime-go-from-here>.
- Chime, Nation's Largest Digital Bank, Finally Files To Go Public, <https://www.forbes.com/sites/jeffkauffman/2025/05/13/chime-nations-largest-digital-bank-finally-files-to-go-public/>.
- Trade Republic Hits €100B Milestone as User Base Doubles to 8M!, <https://www.connectingthedotsinfin.tech/trade-republic-hits-eu100b-milestone-as-user-base-doubles-to-8m/>.
- Revolut's 100 million customer target: Unpacking FY 24 results, <https://www.fxcintel.com/research/reports/ct-revolut-fy-2024-earnings>.
- Customer Trust and Satisfaction with Robo-Adviser Technology, <https://www.financialplanningassociation.org/learning/publications/journal/AUG24-customer-trust-and-satisfaction-robo-adviser-technology-OPEN>.
- PwC, *PwC 2023 Global Asset & Wealth Management Survey*, <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-2023-global-asset-and-wealth-management-survey.html>.
- Trends in wealth management driving the industry's future, <https://www.deloitte.com/be/en/Industries/financial-services/research/trends-in-wealth-management-driving-the-industry-future.html>.
- Wealth Management Consumer Report*, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-162/accenture-wealth-management-consumer-report-new-state-of-advice.pdf>.
- Trade Republic Has Passed on More Than 1 Billion Euro in Interest..., <https://www.fintechfutures.com/press-releases/trade-republic-has-passed-on-more-than-1-billion-euro-in-interest-to-its-customers>.
- Pulse of Fintech H1'2025 - Global insights, <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/industries/financial-services/pulse-of-fintech.html>.

ALEJANDRA KINDELÁN: TENEMOS 20 SUPERVISORES Y REGULADORES SIN QUE HAYA ALGUIEN CON UNA VISIÓN COMPLETA

Salvador Arancibia

Adjunto a la Dirección. Expansión

Alejandra Kindelán (Caracas) es presidenta de la Asociación Española de Banca desde 2022 y antes había sido la responsable del Servicio de Estudios, Públicos Policy y Relaciones Institucionales de Banco Santander. La defensa de los intereses del sector bancario la viene centrando en los años en que lleva al frente de la organización en demostrar el papel básico que los bancos juegan para el buen funcionamiento de la economía, pidiendo que se reduzcan las trabas que considera que lo impiden, y en acercar el sector a los ciudadanos mostrando la sensibilidad social que aquel tiene.

Pregunta: El sector financiero viene señalando que sufre un exceso de regulación y de numerosos supervisores y reclama una simplificación de las normas que lleve a menores exigencias de capital...

Respuesta: Lo importante aquí es el contexto general, el momento en el que está Europa y las necesidades que tiene Europa que ha estado y está en una crisis de crecimiento. Le está costando mucho crecer, le ha costado mucho crecer durante los últimos años, décadas, te diría incluso, y creo que ha llegado el momento de cambiar eso. La buena noticia es que el diagnóstico está hecho. Los informes del Draghi y Letta nos marcan una hoja de ruta clara de integración, por un lado, de más mercado interior y más integración, y por otro, se pone el foco en crecimiento y competitividad.

El marco regulatorio de nuestro sector se creó o se reforzó y se transformó radicalmente después de la anterior crisis, muy enfocado a eliminar el riesgo de crisis o reducir el riesgo de crisis y eliminar los costes de las crisis para



los contribuyentes. Ahora nos vemos en un momento en el que las necesidades y la urgencia se llaman crecer y competir. Y para ello se necesita un sector financiero dispuesto, preparado y que tenga los incentivos para ofrecer toda su potencia de fuego a la economía real.

Es verdad que ese marco regulatorio del que hablábamos es muy complejo porque Europa es compleja por definición, pero además es que se ha creado un marco donde tienes un primer nivel que viene de Bruselas; un siguiente nivel que desarrolla normas más de detalle que está en París, la autoridad bancaria europea, y luego tienes el supervisor en Fráncfort. Tienes esos tres niveles, por no hablar también del sistema de resolución bancaria, que es otra entidad más que regula. En total, nosotros tenemos más de veinte reguladores y supervisores como sector. Sin olvidarnos de las autoridades nacionales. Y cada uno va poniendo sus capas y sus requerimientos de regulación sin que haya alguien con una visión completa. Es lo que estamos pidiendo.

La otra cuestión es que se utiliza el capital como instrumento fundamental para ponerle requerimientos al sector. Ese capitalcentrismo lo queríamos atajar.

P. Lo que ocurre es que las entidades necesitan cada vez más capital para hacer lo mismo y se señala que ello se traduce en un posible recorte del crédito que podría llegar a la sociedad.

R. Esto es así. El informe de la Federación Bancaria Europea sobre simplificación incluye un estudio realizado por un independiente que señala que en los últimos cuatro años se ha incrementado el requerimiento de capital para la banca europea en 100.000 millones de euros. Una parte del requerimiento de capital es producto de la transposición de Basilea que supone para el sector 400.000 millones de euros. Pero es que por encima de ese nivel uno tienes los que surgen del nivel dos, de las normas, de cada detalle técnico, cada reglamento..., muchos de ellos tienen impacto en capital también. Tienes las exigencias del supervisor. A lo mejor revisa modelos y pide un aumento de capital sobre determinadas cuestiones. Y luego tienes los colchones macroprudenciales, las decisiones que esas son además de la autoridad macroprudencial nacional. Todo esto suma otros 270.000 millones más de capital. Esto no ha parado de subir y el problema es que no hay una visión completa de todo ello.

Por supuesto que todo esto tiene un efecto directo en el crédito. El estudio cuantifica el efecto sobre el volumen de crédito que podría liberarse y lo hacen en una relación que oscila entre diez (según cálculos franceses) y quince veces (según supuestos de metodología del BCE), o sea que esos requerimientos se pueden traducir entre 2,7 y 4,1 billones de euros de menos créditos en un momento en el que se dice que se necesitan 1,2 billones para inversiones y en el que los bancos jugarán un papel esencial.

P. ¿No está esto en contradicción con que la práctica totalidad de los bancos europeos están llevando a cabo agresivos programas de recompra de acciones para amortizar capital?

R. Yo te diría que son dos cosas distintas. Es muy importante mantener el atractivo inversor del sector. Llevamos años en los que los bancos habían recuperado niveles de rentabilidad, pero la valoración en bolsa estaba muy por debajo de la expectativa del mercado, el valor de los bancos estaba por debajo del valor contable. Eso también es una anomalía. Lo que se quiere es que los bancos estén valorados al menos a su valor contable. Es una anomalía que es importante corregir y se ha empezado a corregir cuando se ha visto que hay una política de reparto al accionista consistente y sólida. ¿Programas agresivos? ¿Lo es un 50% de *payout*? Ahí es donde está más o menos. Para retribuir al accionista tienes dos instrumentos: dividendo y recompra, y los dos los valora igualmente el supervisor. Se puede distribuir dividendo o hacer recompra de acciones. En el caso de la recompra de acciones el supervisor pide que se presente la petición y te tienen que dar la autorización, con lo cual son incluso más prudentes, pero si vieran que hay algún problema, que se cuestiona la solvencia de la entidad o lo que sea, pues no la autorizarían.

P. En los últimos años, con la vuelta a la normalidad de los tipos de interés, los resultados de las entidades han alcanzado niveles claramente por encima del coste de capital. ¿Es este el nivel razonable o cabe esperar que las entidades tengan una rentabilidad mayor en un futuro cercano?

R. Lo razonable es tener una rentabilidad por encima del coste de capital. Lo anormal es lo que hemos vivido en años hasta aquí. Y eso era una preocupación del supervisor y del regulador. Creo que es un logro que tengamos esos niveles de rentabilidad, porque ya sabemos que la rentabilidad es la primera línea de defensa en el sector y sin una rentabilidad sólida no tendremos capacidad de prestar en el futuro. Es muy importante el haber conseguido estos niveles. Lo razonable es tener los niveles de rentabilidad por encima del coste de capital.

No sé lo que va a pasar con los tipos de interés, porque los tipos de interés es política monetaria, y lo que han querido hacer en Europa, y lo han hecho bien, es controlar la inflación. La rentabilidad de los bancos está muy bien asentada en unos modelos de negocio muy diversificados no solo geográficamente, sino también por negocios. Y también en unos ratios de eficiencia muy buenos, que eso es muy importante porque al final de cien que ingresas, la banca española se gasta menos de cuarenta y la banca alemana casi ochenta de media. La banca española va a tener buenos ratios de rentabilidad en el futuro.

P. El BCE parece decidido a poner en marcha el euro digital de manera que empresas y ciudadanos tengamos una cuenta corriente en el eurosistema. ¿Cree que es necesario que se ponga en marcha o bastaría con conseguir que el bizum español y sus homólogos europeos se interconectarán entre sí y pudieran cubrir ese servicio?

R. El proyecto del euro digital es un proyecto importante para el eurosistema en el que la banca española está colaborando. Nos hemos sentado en todas las mesas de trabajo, estamos respondiendo a todas las consultas que se están elaborando ahora mismo. Consideramos que el proyecto puede tener sus riesgos si no se diseña adecuadamente. El objetivo, de ganar autonomía en los pagos. También es importante. Ahora en los pagos hay un predominio de soluciones de pago americanas, las tarjetas, y esa búsqueda de la autonomía estratégica en pagos creo que es relevante, igual que se busca en otros ámbitos. Contamos con soluciones privadas que funcionan muy bien. Lo sabemos en España. Bizum casi tiene veintinueve millones de usuarios y empezó en el 2016. Su uso es algo habitual en todas las generaciones. Ha permeado mucho a la sociedad española. Es facilísimo de usar con toda la seguridad que te da el marco bancario, porque esto nació de los bancos y se hace dentro del perímetro de los bancos. Y además sin coste para el consumidor y ampliando ahora sus casos de uso. ¿En qué estamos trabajando ahora? En la interoperabilidad, la interconexión de nuestro Bizum con otros. Bizum ya tiene una alianza con Andorra, Italia y Portugal. Se están incorporando nuevos países, Polonia y los nórdicos, Grecia, por ejemplo, y más están en conversaciones. Al mismo tiempo hay otra iniciativa que es la que engloba a los sistemas de pagos digitales de Francia, Alemania, Holanda y Bélgica. Creo que es bueno esta forma de ir avanzando con los pagos, ir ganando autonomía frente a las soluciones extranjeras.

P. Hay voces que consideran que la cifra que maneja el BCE como máxima que los ciudadanos podamos tener en esa cuenta es baja y están pidiendo que se suba. ¿Eso podría suponer un problema para los depósitos bancarios?

R. Es verdad que todavía está en discusión lo de los límites. En el Ecofin de hace unas semanas estuvieron hablando de esto y crearon un sistema por el que empiecen a valorar dónde se situaría ese límite. ¿Dónde se sitúa el límite? No lo sé, pero si la idea del euro digital es ser una forma digital de efectivo resulta que, de media, los ciudadanos europeos tenemos 45 euros de efectivo, según estudios recientes. Es verdad que hay zonas donde se maneja más efectivo (países, zonas rurales...), eso seguramente sube la media, pero entre los 50 euros y cifras muy superiores...

Si la idea es que sea una forma digital de efectivo, el euro digital puede venir a complementar. Hablábamos antes de los pagos digitales y las opciones privadas. El euro digital puede venir a complementar de alguna manera, con

los pagos que llamamos *offline*, cuando no estamos conectados a internet, pues ahí puede haber un monedero en euros digitales de forma que yo te paso mis euros digitales de mi móvil a tu móvil con la anonimidad que piden algunos. Habrá que explicar por qué el euro digital es distinto de la cuenta corriente.

P. Querría hablar ahora un poco sobre la reputación del sector que tiene luces y sombras. Individualmente, según las encuestas que hacen todas las entidades, los usuarios no están disgustados con la entidad o entidades con las que trabajan, pero cuando se les pregunta por el conjunto del sector, esa calificación positiva desciende de manera sustancial, es evidente que en estos momentos no parece que haya problemas graves al respecto pero, ¿teme que si la economía se volviera a torcer, como ocurrió en su momento, se volvería a echar a la banca la culpa de todo lo que ocurra?

R. Tenemos la obligación y la tarea de seguir explicando a la sociedad, en los momentos buenos y en los malos, la importancia de contar con un sector bancario sólido, rentable, eficiente también, con conciencia social o con sensibilidad social, y creo que lo estamos demostrando. Me alegré mucho de que en la mejora del *rating* del Reino de España se señalaba que la solidez de la banca es uno de los elementos que hay detrás de esa mejora el *rating*. Me parece que es algo de lo que tenemos que estar orgullosos y que tenemos que poner en valor; tenemos que seguir insistiendo mucho en la necesidad y en la importancia de una banca sólida. Vimos también en el pasado, cuando eso no fue así, los problemas que nos trajo. Tenemos que seguir contando y explicando esa sensibilidad social de la que hemos hablado mucho nosotros, porque creo que tenemos muchas cosas de las que podemos hablar. Nos sentamos cada seis meses aproximadamente con el ministro de Economía, y ahí hablamos de lo que estamos haciendo en las zonas rurales, con los mayores, con las personas con discapacidad. Se pueden recordar los 1.864 millones de euros que los bancos y las fundaciones del ámbito de la AEB destinamos a acción social. Las de la CECA tienen también cifras espectaculares. Si agregamos todo nos vamos a cifras muy elevadas de contribución social, más allá de nuestro trabajo del día a día, de dar crédito a familias y empresas y tal. Tenemos que seguir insistiendo en ello, en que la sociedad lo entienda.

P. Hace unos años, uno de los temores grandes que tenía la banca era la entrada de nuevos jugadores que no estaban sujetos a las mismas regulaciones. De un tiempo a esta parte se ha dejado de hablar de ello. ¿Es que ya no son un peligro?

R. No me gusta hablar de temores o peligros. Yo creo que nuestra banca está muy bien preparada, que los bancos españoles son fuertes, competitivos y nos gusta la competencia. Competimos bien; hemos entrado en otros mercados donde hemos sido muy competitivos y seguimos siéndolo. Y es una banca, aparte de con esa fortaleza y solidez financiera, muy en la vanguardia tecnológica, siempre lo ha estado. Y el ejemplo que hablamos antes de Bizum es una muestra más de cómo estamos a la vanguardia, adelantándonos. Por eso estamos bien capacitados para competir con esos nuevos entrantes. Y también es importante, y siempre lo hemos dicho, que a igualdad, igualdad, misma actividad, mismas reglas, misma supervisión.

P. Por último, tanto las autoridades como la banca en general vienen señalando desde hace varios años la necesidad de que los ciudadanos aumenten su educación financiera y, de hecho, tanto desde la administración como desde el sector, tienen muchas iniciativas. Es indudable que se está avanzando en ello, pero queda mucho camino todavía por recorrer...

R. El punto de partida no es bueno. El 40% de los ciudadanos españoles no saben lo que es la inflación y no han tenido formación financiera o económica en sus años de educación, porque no hay horas de educación obligatoria, ni en primaria, ni en secundaria, ni en bachillerato. Y si no estudias una carrera que tenga que ver con la economía o con la administración de empresa, por ejemplo, pues igual no te incluyen el concepto de inflación en ningún momento. Por eso creo que es muy importante que intentemos hacer obligatorias algunas horas, algunos conocimientos básicos financieros que te van a acompañar toda tu vida, porque al final durante toda tu vida vas a tener que tomar decisiones que tengan que ver o donde tengas que aplicar estos conocimientos, porque si no no vas a poder gestionar bien tu ahorro. Los primeros módulos del programa que hacemos nosotros desde AEB con los bancos en los institutos, los dedicamos a gestionar un presupuesto, a saber que

existe un presupuesto: ingresos y gastos, priorizar los gastos y luego tener un colchón de ahorro. El siguiente paso ya es cómo gestionas ese ahorro.

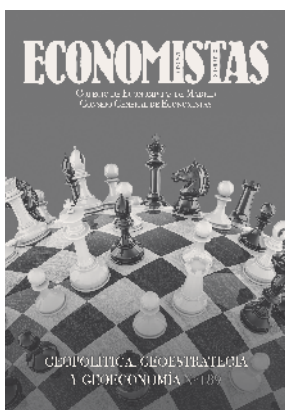
Estamos en un momento en el que queremos desarrollar los mercados de capitales europeos y queremos que ese ahorro no esté mayoritariamente en depósitos, sino que se pueda diversificar y que se diversifique con cabeza y con una rentabilidad también, que supere como mínimo una inflación. Pero claro, si no sabes lo que es la inflación, pues entonces te va a ser difícil gestionar todo eso, con lo cual creo que estos conocimientos básicos deberían de ser obligatorios. Creo que tenemos que trabajar todos para ello. Creo que estamos ahora mismo con una conciencia clara de que esto es importante en todos los niveles. Banco de España tiene una intención muy clara aquí. El gobernador ha hablado mucho de ello y creo que es importante el liderazgo del Banco de España junto con el resto de instituciones, CNMV también y, por supuesto, el ministerio y luego todo el sector. Nosotros, en el sector llevamos mucho tiempo trabajando en esto. Todas las entidades tienen programas de educación financiera. Nosotros, como asociación, tenemos un portal muy bueno –Aula Financiera y Digital– que agrupa todos estos recursos de los bancos, no solamente AEB, sino también de CECA y de UNACC, y que tiene desde *podcasts* para emprendedores hasta cuentos para niños. Pienso que el objetivo tiene que ser tener algunas horas obligatorias para asegurar que los conceptos básicos los tiene toda la ciudadanía.

EL COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID

Esther García

Secretaria Técnica. Colegio de Economistas de Madrid

Presentación de la revista *Economistas* 189: *Geopolítica, Geoestrategia y Geoeconomía*



El Colegio presentó en junio el número 189 de la revista *Economistas*, titulado *Geopolítica, Geoestrategia y Geoeconomía*, coordinado por Juan Ramón Cuadrado Roura y Juan José Durán Herrera. Este monográfico reúne catorce artículos elaborados por especialistas de diversas disciplinas, con

el objetivo de analizar las profundas transformaciones que atraviesa el mundo actual y su impacto en la economía global.

Durante la presentación, la decana destacó el valor de esta publicación como herramienta de conocimiento colectivo, subrayando la importancia de abordar los conflictos y tensiones internacionales desde una perspectiva estratégica, especialmente en el contexto europeo. Por su parte, el presidente del Consejo General de Economistas resaltó la conveniencia del enfoque adoptado en este número para interpretar los nuevos desafíos globales.

Los coordinadores del monográfico destacaron la necesidad de integrar los conceptos de geopolítica, geoestrategia y geoeconomía para comprender fenómenos como las tensiones comerciales, la disputa por recursos naturales o la rivalidad tecnológica. Asimismo, señalaron el reto que enfrenta Europa si aspira a tener una voz propia en los ámbitos económico, tecnológico y estratégico. Finalmente, Prosper Lamothe analizó el creciente uso del capital, las sanciones y la regulación financiera como instrumentos de influencia en el escenario internacional.

Visita institucional del embajador de China, Yao Jing

El Colegio tuvo el honor de recibir al embajador de la República Popular China en España, Yao Jing, en una jornada en mayo que incluyó su participación en una conferencia y la firma en el libro de honor de la institución.

La sesión fue inaugurada por la decana, Amelia Pérez Zabaleta, y congregó a colegiados y representantes del ámbito económico interesados en el análisis de los actuales equilibrios internacionales.

En su ponencia, titulada *La economía china en el contexto mundial: situación y perspectivas*, el embajador abordó tres ejes fundamentales: la coyuntura económica actual de China, las relaciones económicas y políticas con el resto del mundo –incluyendo Estados Unidos y la Unión Europea– y las relaciones bilaterales entre China y España.



Día del Economista 2025: una tarde para compartir, reconocer y celebrar

Festejamos el *Día del Economista*, una cita muy especial que congregó el 3 de julio a más de doscientos profesionales para conmemorar y poner en valor la labor del economista en la sociedad.



El acto fue inaugurado por la decana del Colegio, Amelia Pérez Zabaleta, quien destacó el papel esencial de la profesión en un mundo en constante transformación, así como la responsabilidad del economista en la toma de decisiones que impactan directamente en el bienestar colectivo.

Durante la jornada se rindió homenaje a Lorenzo Lara, reconocido como *Colegiado del Año 2025* por su destacada trayectoria profesional y su papel fundamental en el proceso de integración entre nuestra corporación y el Colegio de Titulares Mercantiles de Madrid.

Asimismo, se otorgó un reconocimiento al Colegio de Economistas de Valencia por su labor de apoyo y solidaridad durante la emergencia provocada por la DANA. La distinción fue recogida por su decano, Juan José Enríquez Barbé.

Los jóvenes economistas también tuvieron un papel protagonista en el evento, con la entrega de los premios de la IX edición de los *Trabajos Fin de Grado*. En esta ocasión, el premio recayó en los estudiantes de las universidades Carlos III y Rey Juan Carlos.

La decana, colegiada de honor del Colegio de Titulares Mercantiles de Madrid

En el marco de la *Jornada de Encuentros*, celebrada en octubre, el Colegio de Titulares Mercantiles de Madrid distinguió a la decana del Colegio, Amelia Pérez Zabaleta, con el nombramiento de *Colegiada de Honor*, en reconocimiento a su trayectoria y compromiso con la profesión.

El acto, que reunió a representantes del ámbito académico y profesional, contó con una mesa presidencial integrada por Miguel Ángel Vázquez Taín, presidente

del Consejo General de Economistas, y, por parte del Colegio de Titulares Mercantiles de Madrid, Lorenzo Lara Lara, presidente de honor, Eladio Acevedo Heranz, presidente, y Jesús Fernández-Bravo Pinto, vicepresidente primero.

La *laudatio* fue pronunciada por Eladio Acevedo Heranz, quien destacó las aportaciones de Amelia Pérez Zabaleta a la profesión y a la institución que preside, poniendo en valor su liderazgo y visión estratégica. Durante su intervención, la decana agradeció el reconocimiento, que calificó como un honor y una responsabilidad. En su discurso, evocó momentos clave de la historia económica reciente de España y el papel que los economistas han desempeñado en ellos. *Poner voz a los economistas y contribuir a la defensa de los intereses de un colectivo al que tengo el honor de pertenecer es, sin duda alguna, la mayor responsabilidad que he asumido nunca*, señaló.



Jornada Análisis de la Orden ECM/599/2025, que modifica la Orden ECO/805/2003, sobre normas de valoración de bienes inmuebles

En septiembre, se celebró la jornada *Análisis de la Orden ECM/599/2025, que modifica la Orden ECO/805/2003, sobre normas de valoración de bienes inmuebles*, organizada por el Foro de Economistas Inmobiliarios.

El acto fue inaugurado por la decana del Colegio, Amelia Pérez Zabaleta, y el presidente del Foro, Julián Salcedo, y contó con un destacado panel de expertos distribuidos en dos mesas de debate centradas en los principales impactos de la nueva normativa.

La primera mesa abordó los aspectos relacionados con la sostenibilidad y la gestión de riesgos; la segunda

mesa se centró en el impacto de la nueva orden en la financiación y el sector promotor.

La jornada permitió constatar que la Orden ECM/599/2025 va más allá de una mera modificación técnica: representa un cambio de paradigma en la valoración inmobiliaria. La sostenibilidad y la eficiencia energética se consolidan como factores clave; la estandarización de la información se perfila como herramienta esencial para una mejor gestión de riesgos y el impacto de la normativa alcanza a todo el ecosistema: tasadores, promotores, entidades financieras y reguladores.

Día de las Profesiones 2025

El Colegio participó en la X edición del Día de las Profesiones, organizada por la Unión Interprofesional de la Comunidad de Madrid (UICM) en septiembre. El evento, celebrado en la Plaza de Colón, reunió a estudiantes, familias y profesionales en una jornada dedicada a descubrir vocaciones, resolver dudas y acercarse al significado de formar parte de una profesión.

El stand del Colegio se convirtió en un punto de encuentro. Estudiantes de ESO, bachillerato, formación profesional y universidad se acercaron con interés por conocer de primera mano qué hace un economista y qué oportunidades ofrece esta profesión. En este contexto, se desarrolló el taller *El reto de emprender con cabeza (y con economía)*, una simulación práctica en la que los asistentes se pusieron en la piel de emprendedores, aprendiendo los pasos necesarios para transformar una idea en proyecto. El taller fue impartido por Pedro Aceituno, miembro de la Comisión de Enseñanza de la Economía del Colegio.

Además, el Colegio participó en diversas actividades destacadas. Entre otras, la decana moderó la mesa redonda *Universidad y futuro: ¿Qué te espera después?*, mientras que Fernando Pinto, miembro de la Comisión de Enseñanza de la Economía, intervino en la mesa titulada *La importancia de las redes profesionales durante tu formación*.

La jornada concluyó con la entrega de los Premios UICM, que reconocen la labor de quienes contribuyen a visibilizar el papel de los colegios profesionales.



El Premio Oro UICM fue otorgado a Cristina Herrero Sánchez, presidenta de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) y colegiada de nuestra corporación, en reconocimiento a su trayectoria y a su contribución a la difusión del papel de los economistas en la sociedad.

Jornada *La IA en nuestra profesión*

En septiembre, el Colegio acogió la conferencia *La IA en nuestra profesión. Cómo aportar más valor*, organizada conjuntamente por el Observatorio de Inteligencia Artificial aplicada a la Economía y la Comisión de Jóvenes Economistas.

El acto reunió a un nutrido grupo de asistentes, en su mayoría jóvenes profesionales y estudiantes de Economía y Empresa, que participaron activamente y mostraron gran interés por comprender cómo la inteligencia artificial está transformando el ejercicio de la profesión de economista. La sesión fue conducida por Javier García Díez, miembro de la Comisión de Jóvenes Economistas del Colegio, y contó con la intervención principal de José López Rojas, director de Investigación y Análisis Cuantitativo en JROFutures, colaborador de la Bolsa de Nueva York y presidente del Observatorio de Inteligencia Artificial aplicada a la Economía del Colegio. Durante su intervención, López Rojas explicó con rigor y cercanía las diferencias entre IA generativa y no generativa, subrayando la importancia de que los profesionales de la economía no solo aprendan a utilizar herramientas de IA, sino que también desarrollen capacidades para crear modelos propios que generen verdadero valor añadido.



LVI Congreso AEALCEE en Salamanca

El Colegio participó en el LVI Congreso Nacional de Representantes de Estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales, organizado por la Asociación Española de Alumnos de Ciencias Económicas y Empresariales (AEALCEE), que contó con la participación de estudiantes de universidades de toda España y que se desarrolló en octubre en la Universidad de Salamanca.

En este encuentro, en el que durante tres días, más de 250 representantes estudiantiles se reunieron para debatir sobre los retos académicos del presente, compartir experiencias de representación y acercarse al mundo profesional mediante ponencias, dinámicas grupales y una feria de empleo, el economista de nuestro Colegio, Agustín García González, impartió una conferencia en el marco del bloque de actividades orientadas a conectar a los y las estudiantes con las instituciones profesionales y el ejercicio de la economía en la práctica.



Sección Ciudad Real

Jornada Kit Digital Facturación Electrónica

La Sección de Ciudad Real del Colegio y la Oficina Acelera Pyme de Ciudad Real celebraron en septiembre una nueva jornada sobre la factura electrónica.

La jornada tuvo lugar en la Cámara de Comercio de Ciudad Real con un salón de actos lleno. Economistas, empresarios y profesionales interesados participaron en esta formación para prepararse frente a esta obligación inminente. En la jornada se habló de normativa, plazos y soluciones informáticas para adaptarse al nuevo



escenario. Durante la sesión se explicaron los aspectos clave de la normativa y los plazos de implantación de Verifactu por Eduardo Caramazana, coordinador de Área S.G. de Impuestos sobre el Consumo Dirección General de Tributos.

Sección Segovia

Jornada Asesoramiento financiero, de ahorrador a inversor

En octubre, la Federación Empresarial Segoviana (FES) fue el escenario de la jornada *Asesoramiento financiero, de ahorrador a inversor*, organizada por la Sección de Segovia del Colegio y el Consejo General de Economistas (EAF-CGE). El objetivo del encuentro fue dar a conocer la figura de las Empresas de Asesoramiento Financiero (EAF) y su papel en la gestión responsable del ahorro.



La jornada contó con las intervenciones de Luis Martín, decano de la Sección de Segovia del Colegio, y Araceli de Frutos, vicepresidenta de Economistas Asesores Financieros del Consejo General de Economistas. Ambos destacaron la importancia de contar con asesoramiento profesional para transformar el ahorro en

inversión, especialmente en un entorno económico cada vez más complejo.

Durante la sesión se explicó cómo las EAF —entidades autorizadas y registradas por la CNMV desde 2009— pueden ayudar tanto a particulares como a empresas a identificar oportunidades, comprender riesgos y operar bajo un marco regulatorio que ofrece garantías al inversor.

Además, se ofreció una visión actualizada de los mercados financieros y se abordó cómo canalizar la inversión a través de vehículos como los fondos de inversión, destacando sus ventajas en términos de diversificación, traspasabilidad y gestión profesional.

Sección Toledo

Visita al Congreso de los Diputados

En septiembre, desde la Sección de Toledo, se organizó una visita guiada al Congreso de los Diputados para los miembros de nuestra corporación. La visita ofreció una experiencia cercana para comprender el día a día de una de las instituciones clave de nuestra democracia. El grupo recorrió los espacios más emblemáticos del Palacio de las Cortes, conociendo su historia, arquitectura y funcionamiento interno.

Acompañó la visita nuestra decana-presidenta, Amelia Pérez Zabaleta, junto a miembros de la Junta de Gobierno, en una jornada que puso en valor el papel de las instituciones en el ejercicio de una ciudadanía informada y activa.





**EL TRIUNFO DEL DINERO.
UNA HISTORIA FINANCIERA
DEL MUNDO**

Niall Ferguson
Editorial Debate, 2025
543 páginas

El triunfo del dinero, cuyo título original es *The Ascent of Money*, del año 2008, se ha reeditado en español en el 2024, en la 10th anniversary edition inglesa, y con esta primera reimpresión de julio de 2025. Es una obra original del reputado historiador económico británico Niall Ferguson, considerado por *The Times* una de las cien personas más influyentes del mundo, y que ocupa la cátedra Lawrence A. Tisch de Historia en la Universidad de Harvard y la cátedra William Ziegler en la Harvard Business School. También se recoge —en la contraportada del libro— su docencia en el Jesus College de la Universidad de Stanford. Es el autor de libros como *Coloso* (2005), *El imperio británico* (2005), *La guerra del mundo* (2007), *Civilización* (2012), *La gran degeneración* (2013), *La plaza y la torre* (2018) y *Desastre* (2021).

Ya, desde la edición de 2008, quienes han hablado de este libro lo han calificado como *importante*,

deslumbrante y extraordinariamente oportuno o maravillosamente escrito e inteligente. También dicen de él que *las historias que cuenta, de subidas y bajadas, de triunfos y desastres, de burbujas que se hinchan... son la pura esencia de la historia de las finanzas*. Y es que *la fascinante y enrevesada historia del invento más decisivo de la humanidad: el dinero (en sus múltiples acepciones —pasta, guita, plata, parné, duros...—), importa, ahora más que nunca, porque, en definitiva, la historia de las finanzas es el trasfondo de toda la Historia*.

Con respecto a la original de 2008, esta de 2025 es una nueva edición ampliada que trae consigo, como novedad, una necesaria revisión de datos y pasajes que, en definitiva, actualizan la historia financiera del mundo hasta la última década. Esto se percibe en particular en nuevas visiones del *crash* de 2008 y de sus secuelas posteriores a lo largo de los años. También es novedosa la visión que el autor tiene sobre el desarrollo de lo que denomina *Chimérica* —interdependencia EE.UU.-China— y su deterioro hacia la guerra comercial. Como no podría ser de otra manera, también escribe sobre el apasionante mundo de las criptomonedas (como Bitcoin) y su significado en la historia del dinero.

Para justificar la pertinencia de esta nueva edición/reimpresión de un libro *clásico*, los editores lo hacen acudiendo a una serie de preguntas retóricas: *¿Cuándo pasó el dinero de metal a papel? ¿Por qué los tipos de interés suben y bajan como un joyó? ¿Por qué la gente nunca aprende que las burbujas bursátiles siempre estallan? ¿Por qué los seguros ya no son la mejor manera de protegerse del riesgo? ¿Por qué sobrevaloramos las ventajas de invertir en el sector inmobiliario?* Por eso, la mejor

manera de resolver estas dudas es *conocer los orígenes de los distintos instrumentos, lo que, además, nos da una visión distinta de la historia del mundo desde la aparición del dinero en la antigua Babilonia hasta la crisis actual*, porque, además —en opinión de esos editores—, *estamos en el peor momento de las finanzas globales desde la Gran Depresión de los años treinta y, por ello, nunca ha habido una ocasión más adecuada para entender el triunfo (y los ocasionales fracasos) del dinero*.

Si se resumen los contenidos del libro, más allá de los títulos de los capítulos (este se estructura en nueve capítulos con títulos provocativamente *literarios* —Sueños de avaricia, De bonos y bonistas, Inflando burbujas, El retorno del riesgo, Tan seguro como una casa, Del Imperio a *Chimérica*, El origen del dinero, Una ligera depresión y Del euro al Ethereum—, posteriores a un prefacio y a una introducción y cerrado por cuatro apartados de notas, agradecimientos, ilustraciones e índice alfabético) el texto pasaría por: el origen del dinero y la banca; los bonos y deuda pública —de las ciudades-estado italianas a los imperios—; la bolsa y los ciclos de burbujas; los Seguros —su gestión del riesgo y derivados—; la vivienda y el crédito hipotecario; el concepto *Chimérica* —interdependencia entre EE.UU.-China— y los desequilibrios globales desencadenantes y las crisis financieras recurrentes y por qué se repiten, todos ellos circunscritos en su correcto contexto histórico para comprender los productos financieros actuales y utilizando relatos y ejemplos del pasado, en los que aparecerán desde los Médicis, Rothschild, Lloyd's o la Compañía de los Mares del Sur hasta las peculiares situaciones de Sudáfrica, Japón, la crisis de 2008, *las subprime*, o los

nuevos conceptos que se esconden detrás de *Chimérica* o de las criptomonedas, todo ello envuelto, en su justo contexto temporal, con la vista puesta en el presente (y hasta en el futuro).

En resumen, lo que Niall Ferguson nos propone es una historia poliédrica del mundo financiero: desde el nacimiento del dinero y el crédito hasta los bonos soberanos; desde las sociedades por acciones, los seguros y las hipotecas hasta la globalización financiera. Su tesis central podría ser que las finanzas no son un apéndice del capitalismo, sino una tecnología social que ha permitido movilizar el tiempo, repartir riesgos y escalar proyectos colectivos, con sus ciclos de euforia y caída.

Un libro para economistas, historiadores o politólogos... y, en particular, para todos aquellos profesionales que deseen un *mapa* conceptual de alto nivel. También sirve para curiosos, estudiantes o docentes –en general– y, en definitiva, para todo aquel que quiera buscar un contexto histórico para comprender los mercados. Una buena puerta de entrada –ágil, entretenida y formativa– a la historia del sistema financiero. Un *noticiario económico* que se lee como un reportaje largo, que ayuda a pensar tanto el pasado como los dilemas del presente (apalancamiento, vivienda, desequilibrios globales, cripto) y, ¿por qué no?... a proyectar el futuro.

José Antonio Negrín de la Peña
Vicedecano de la sección de Ciudad Real. CEMAD



THE FUTURE OF EUROPEAN COMPETITIVENESS.

PART A: A COMPETITIVENESS STRATEGY FOR EUROPE.

PART B: IN-DEPTH ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS

Mario Draghi

Publications Office of the European Union. Luxemburgo
70+327 páginas

Ahora o... posiblemente... Nunca. Época de cambio, o cambio de época, convulsiones a nivel mundial, donde las transformaciones a todos los niveles, geopolítico, económico, social se encadenan sin respiro y donde no hay tiempo para no actuar, porque esas indefectibles variaciones no esperan a quien no esté preparado para el nuevo escenario global que, no solo se encuentra mutando profundamente, sino que está repleto de incertidumbres, mucho mayores que las que algunos se empeñan en minimizar.

Europa está en la encrucijada de mirar al mundo y mirarse a sí misma con la determinación de resolver los interrogantes que se plantean y que la impelen a afrontar uno de los momentos más decisivos de su reciente historia. No aparece como una tarea sencilla, más aún cuando la heterogeneidad, no acerca de las distintas realidades nacionales que la componen, sino sobre la falta de estrategia conjunta que, en

los temas decisivos, contamina las necesarias estrategias a seguir. Todo ello bajo el atento escrutinio de los grandes bloques, Estados Unidos y China, además de un elenco de países y asociaciones supranacionales que, si antaño aparecían como deslavazadas y débiles, en la actualidad emergen con fuerza y rigurosidad en sus planteamientos y visiones de futuro.

El Informe Draghi, nombrado así de manera obvia por la autoría del mismo, no debería dejar indiferente a nadie en Europa, no ya por la profundidad del análisis efectuado, sino por la trascendencia de lo tratado y del momento crucial cuando se produce. Vio la luz en septiembre de 2024, aunque su análisis y sus recomendaciones ya estuvieron presentes antes de ese verano en las orientaciones políticas presentadas al Parlamento Europeo por la presidenta de la Comisión Europea, la germana Ursula von der Leyen. De este modo, Mario Draghi se alza como estandarte para liderar, con sus recomendaciones, el itinerario a adoptar para que el futuro de Europa contenga un destino a la altura de su rica historia.

Está dividido en dos partes, A y B. La primera, de formato breve, dibuja las recomendaciones estratégicas tendentes a redefinir los paradigmas necesarios para alcanzar una sustancial mejora en los niveles competitivos actuales, principalmente comparados con las grandes economías estadounidense y china. Son seis los elementos aludidos para poner en marcha un cambio de rumbo, centrado en la competitividad asociada a la mejora de la productividad, esencialmente mediante el desarrollo no solo de los sectores más innovadores, sino con la capacitación de los trabajadores europeos para incorporarse en los trabajos asociados a las nuevas tecnologías.

Desde otro punto de vista, Europa ha sido y sigue siendo un referente en diversos aspectos, donde el resto del mundo ha vuelto la mirada para alabar los logros conseguidos y el modo pacífico de conseguirlos. Muestra de ello son los avances sociales conquistados y los principios en los que se han fundamentado.

El Viejo Continente tiene en cuenta la calidad de vida de sus ciudadanos y su entorno, de modo que el informe plantea no solo responder al *qué*, sino también al *cómo*, es decir, el efecto que sobre el medio ambiente tiene la actividad económica en los países europeos, surgiendo de esta manera la incuestionable necesidad de continuar con los procesos de descarbonización, incorporando las fuentes de energía renovables para el cuidado del hábitat y, de paso, disminuir la enorme dependencia energética que comprime las posibilidades de un crecimiento sostenible e independiente.

Por supuesto que todo lo que se plantea quedará en papel mojado si no se acompaña de una necesidad y potente inversión. Así, se precisa la condición de destinar una parte de las riquezas nacionales para financiar los proyectos supranacionales, posicionando a Europa en el selecto club de las economías y sociedades más avanzadas del planeta. No se deja de lado en el análisis la importancia de superar la cortedad de miras que se está instalando en algunos de los líderes de países que están adoptando políticas no solo incompatibles con los objetivos, sino incluso a veces, contradictorias entre lo postulado y lo ejecutado. Todo ello complica de manera significativa los avances que se plantean, con el añadido de que no se trata de una reflexión filosófica, sino de una urgente exigencia

a la que se debe dar una respuesta unificada y sin las inconancias e incongruencias tan características de las últimas décadas. Si bien es cierto que la excesiva regulación y burocracias lastran la frescura de las inaplazables actuaciones.

Es en la segunda parte, mucho más extensa, con más de tres centenares de páginas, donde se abordan las cuestiones más centradas en grandes sectores, ofreciendo un repertorio de consejos y advertencias dentro de cada uno de ellos. El sector energético ocupa, desde diversas ópticas, una de las mayores preocupaciones del autor, donde realiza un llamamiento a disminuir la gran dependencia de las importaciones y el exceso de exposición a la elevada volatilidad de los mercados a los que se acude, con la implicación que supone para la elevación de precios, cuestión que impacta directamente en la competitividad frente a los competidores.

La creciente demanda de materias primas críticas merece una sección especial, dado el incremento a nivel mundial de estos minerales, junto con la problemática inherente a su extracción, procesamiento y reciclaje.

Al igual que en la mayoría de ellos, también en el sector de la digitalización, Europa ve mermado su progreso debido al alto grado de dependencia con el exterior. En este caso la mengua es preocupante, copando los proveedores norteamericanos la mayor parte de las necesidades europeas. La inversión privada tiene que dar un paso adelante posicionándose como referente en este campo.

Un apartado propio lo merece el sector de la automoción, debido a la importancia que posee a nivel de empleo y de ser un referente exportador, aunque las amenazas, principalmente del mercado asiático,

en concreto de China, parecen haber cogido a Europa con el pie cambiado, resultando prioritario el establecimiento de una política eficaz a corto plazo y el diseño de una estrategia industrial a largo plazo.

Pero las amenazas no solo aparecen desde la economía, también acechan desde la defensa, que en Europa era una cuestión demostradamente superada, ejemplarizada con la formación del bloque europeo mediante el diálogo y los acuerdos entre los diferentes y variados países implicados. Esta realidad ha mutado bruscamente debido a las cercanas amenazas existentes que ponen en riesgo la propia supervivencia de Europa tal como está dibujada en la actualidad. La independencia respecto al exterior es una cuestión que empieza a ser prioritaria en el nuevo orden internacional, con nuevos y cambiantes escenarios y nuevas amenazas y desafíos defensivos. Las grandes inversiones en materia de defensa pasan a ser prioritarias, del mismo modo que la necesaria financiación en materia de Espacio obliga a Europa a modificar sustancialmente la insuficiente dedicación a estos sectores, con las nocivas consecuencias que genera la dependencia externa a lo largo del tiempo. Mucho y bien deben empezar a hacer las cosas los dirigentes europeos para no enmarañarse en disputas estériles, mientras los competidores y amenazadores peligros continúan avanzando inexorablemente.

El sector farmacéutico, al igual que el del automóvil, goza de bondades en la balanza comercial con el exterior, pero, al igual que el de la movilidad, se ha convertido en un mercado altamente ineficaz comparado con sus adversarios. Muy alejado de las necesidades que le igualarían con Estados Unidos, el

despegue en I+D y agilizar la regulación relacionada con la aprobación de medicamentos, sin duda, mejorará la competitividad demandada. Finaliza el informe en este apartado con el llamamiento a la optimización de los recursos e inversiones en el sector de transporte, eje fundamental que permite los desarrollos descritos anteriormente y posibilita no solo la necesaria interconexión, sino que es garante de apoyo al desarrollo supranacional estableciendo asociaciones internacionales para aumentar la integración global efectiva.

Además de los retos a nivel operativo y las dificultades que todo proceso de cambio conlleva, Europa convive tradicionalmente con una de sus mayores rémoras, que no es otra que los vaivenes políticos que, en muchas más ocasiones que las deseadas y en que las que un bloque de estas características se debería permitir, impiden arribar al consenso necesario para, dejando las diferencias de lado, se logre potenciar el necesario avance hacia los objetivos planteados. No se trata de dirimir entre la mayor o menor capacidad de acometer las acciones, sino acerca del nivel de coordinación al que se debe llegar superando los intereses particulares, que anulan la unicidad de Europa y, por ende, del despliegue real de su enorme potencial.

Aunque la lectura original en inglés pudiera ser un hándicap para los que no dominen la lengua anglosajona, no debería ser un informe que quedara sin la publicidad y conocimiento suficientes, en aras a que la gran mayoría de ciudadanos en la Unión Europea sean conocedores de una realidad que, aunque compleja, debe ser posicionada en el centro del debate a todos los niveles, también en el social, porque si este informe tan solo

queda como un mero informe con recomendaciones, Europa sufrirá las consecuencias y, con una alta probabilidad, irá viendo perder o mermar muchos de los logros que, con tanto esfuerzo, paciencia y determinación, ha logrado establecer para sus conciudadanos, convirtiéndose en un referente a nivel mundial. Solo de la propia Europa depende que, con algunos sacrificios, las estrategias a seguir sean definidas y ejecutadas de manera eficaz y eficiente, buscando el bien y el progreso común de Europa, enfrentando los retos con solvencia, mostrando una cara más ejecutiva que en los últimos tiempos.

Jesús Domínguez
Universidad Autónoma de Madrid



RETOS Y FUTURO DEL SISTEMA BANCARIO (*)

Francisco del Olmo García y
Rubén Garrido Yserte (coords.)

Los Libros de la Catarata, 2025

254 páginas

Parece un hecho innegable que la banca está afrontando su mayor reto desde la crisis global. Si aceptamos esta premisa –casi de manera obligatoria–, hay que plantearse una serie de preguntas: ¿De qué retos hablamos? Y una vez detectados, ¿cómo está el sistema bancario para afrontarlos?

El problema de intentar resolver algunas cuestiones con más preguntas lleva al economista curioso a *la tendencia al infinito*. Podemos *no parar* buscando, con más preguntas, la génesis de la primera. De este modo, –esos primeros dilemas–, pueden llevarnos a otras preguntas (en el caso de que la respuesta a la segunda hubiese sido afirmativa y complaciente). Podemos, por ejemplo, cuestionarnos: si el

(*) Presentado en la sede del Colegio de Economistas de Madrid, el 6 de octubre de 2025, por Francisco del Olmo García, coordinador del libro, junto a los autores Antonio Carrascosa, Arturo Zamarrigo y Fernando Rojas.

sistema bancario está bien y si está suficientemente preparado para el futuro que ya ha comenzado... ¿Hacia dónde va? Esa es la naturaleza de este libro: ir dando respuestas a estas preguntas.

Una visión simplista –tal vez de ese mismo economista mínimamente informado– nos llevará, en primer lugar, a identificar esos retos que –no solo la banca, sino todo el sistema económico en general– tiene encima de la mesa: el de la sostenibilidad, el reto demográfico y los de la inteligencia artificial (IA) y la digitalización.

En la contraportada, los coordinadores adelantan algunas respuestas que encontraremos en el libro. Afirman que *vivimos una transformación económica y social sin precedentes: digitalización, sostenibilidad, longevidad, nuevas formas de competir y cooperar* y observan que *todo está cambiando y el sistema bancario está en el centro de esta disrupción*. Por ello, esta obra nace *para explicar por qué la banca afronta su mayor reto desde la crisis global y qué papel debe desempeñar como pilar estratégico del futuro económico de Europa y del mundo*.

Metidos en la tarea, el libro se estructura en tres partes, divididas en ocho capítulos: una primera, en la que se analizarán los *Factores estructurales del cambio*, una segunda, en la que se presentarán *Nuevos actores del sistema financiero* y, finalmente, una tercera, en la que se ofrecerá una *Visión integradora de futuro*.

Después de la obligada *Presentación*, en la primera parte, se sitúa al sistema bancario en una *Era de incertidumbre: dinámica de un entorno disruptivo y en transformación*, realizada por Francisco del Olmo García y Rubén Garrido Yserte. En el siguiente capítulo se analizará *El sistema bancario en el*

futuro de la Unión Europea, por Marta Alberni y Ángel Berges. En el tercer capítulo, Rebeca Aranguren abordará *La regulación y supervisión bancarias: respondiendo a un entorno cambiante*. Es el turno, en el capítulo cuarto, de estudiar *La sostenibilidad como eje estratégico y de transformación del sector financiero*, y es tarea de José M.^a López Jiménez. Para finalizar esta primera parte, Arturo Zamarriego hablará sobre la *Innovación y los pagos: la gran transformación*.

La segunda parte está compuesta por dos trabajos. El primero de ellos, sexto del libro, lleva por título *Competencia más allá de la banca: estabilidad financiera e intermediarios financieros no bancarios*, y lo realizan Fernando Rojas Traverso, Antonio Mota Pizarro y Diego Aires Calviño. El capítulo séptimo, *Competencia más allá de la banca: tecnología y finanzas en la era digital*, es de Eloi Noya.

Finalmente, en la tercera parte, *Visión integradora de futuro*, con un único capítulo elaborado por Antonio Carrascosa Morales, se descifrarán los *Desafíos actuales de la banca*.

Si se tuvieran que resumir los retos planteados y el futuro del sistema bancario, parece que existe un consenso unánime en que: la *Disrupción Tecnológica* –con la competencia de las empresas *Fintech*, la necesidad de adoptar tecnologías como la IA y con la automatización y el análisis de datos avanzados para mantenerse competitivos–; la *Mejora de la experiencia del cliente* –adaptando los servicios para ofrecer experiencias personalizadas y proactivas (lo que requerirá una mejor gestión y optimización de los datos de los clientes, integrando datos de diversas fuentes para obtener información valiosa)–; *Mejorar la seguridad y el cumplimiento normativo*,

–fortaleciendo la seguridad para protegerse de amenazas cibernéticas y fraudes y que, al mismo tiempo, se cumpla con una regulación cada vez más compleja (especialmente con el auge de la IA) y la creciente importancia de la *Sostenibilidad*, integrando la sostenibilidad en los modelos de negocio como un aspecto estratégico, adaptándose a las nuevas regulaciones y expectativas sociales–, tienen que ser tenidos en cuenta (y abordados).

En el futuro, ya presente, la innovación y la colaboración irán de la mano y no solo entre bancos, sino que será necesaria una asociación entre esos bancos y otras empresas –incluidas las tecnológicas– para innovar y desarrollar nuevas soluciones que respondan a los cambios del mercado. Para adaptarse a esos cambios, es necesaria una integración progresiva de lo digital y lo físico, compatibilizando los servicios digitales con la presencia física, sin olvidar el desafío de educar financieramente y en tecnologías a una generación no habituada a ello.

En definitiva, este libro no solo diagnostica el presente del sector bancario, sino que también ofrece claves para anticipar su futuro. Como se adelanta en la contraportada, *con un enfoque claro y multidisciplinar* y de la mano de un importante grupo de expertos en la materia, se analiza la evolución del sistema bancario, no solo como modelo de negocio, sino también, como agente económico aceptante de los desafíos regulatorios, el impacto de los nuevos actores y la urgencia de integrar sostenibilidad e innovación, que traerá consigo ese futuro, tan motivante como incierto.

José Antonio Negrín de la Peña
Vicedecano de la sección de Ciudad Real. CEMAD



INCLUSIVE FINANCE.
HOW FINTECH AND
INNOVATION CAN TRANSFORM
FINANCIAL INCLUSION

Alessandro Hatami y Meaghan Johnson
 Ed. Kogan Page
 316 páginas

Finanzas e inclusión. En un principio términos antagónicos, dada la idiosincrasia del primero. Aunque el libro, de manera clarificadora en su título, avanza sin ambages todo lo contrario. Por medio de las empresas tecnológicas con aplicaciones sobre las finanzas, Alessandro Hatami y Meaghan Johnson difunden las ventajas y posibilidades que se abren paso para que las finanzas se conviertan en inclusivas, permitiendo a los que hasta ahora no podían acceder a ellas, ser partícipes de su utilización.

A lo largo de los poco más de tres centenares de páginas y, asentada en tres grandes pilares, donde se incluyen los dieciocho capítulos, los autores van hilando la trama para convencer de las bondades de aplicar de manera efectiva sus propuestas.

La lectura del libro tiene la característica de que se debe disponer de un nivel de lectura avanzado en

inglés, dada la especialización de los conceptos desplegados en sus páginas, además de la obviedad de que es el idioma utilizado.

En la primera parte, compuesta por siete capítulos, se analiza el significado de la inclusión financiera, pero no desde una perspectiva academicista, sino desde una visión integradora, sin olvidar la realidad actual y los arquetipos históricamente establecidos en los mercados financieros. Todo ello es aderezado con los ingredientes de casos reales donde poder comprender de primera mano la importancia de las denominadas *fintech* en el nuevo orden financiero propuesto, explicitando los impactos a nivel económico, financiero y, como no puede ser de otro modo, social. Este último es, sin lugar a duda, el *leitmotiv* sobre el que gira la idea central del libro, que no es otra que la de manifestar las bondades que posee la inclusión financiera de los más desfavorecidos frente a la situación actual.

Se explica en qué consisten las barreras desde la oferta y la demanda, causantes de los desajustes responsables de posibilitar la entrada a estos mercados. Todos los actores con responsabilidad muestran su deseo de avanzar, aunque la realidad es que la tecnología financiera se muestra todavía poco desarrollada, posicionándose como la más eficaz de las herramientas a utilizar. Pero, pese a redactar los párrafos del libro con un firme propósito, no por ello se deja de lado la importancia que el sistema bancario, con sus protagonistas y productos, tiene en la vida diaria. La aparición del *banco de bolsillo*, en referencia a las nuevas modalidades de instrumentos financieros potenciados por las nuevas tecnologías, debería potenciar la inclusión, de modo que la exclusión se convierta

en un recuerdo de épocas pretéritas. Conceptos y actuaciones como la cuenta corriente y el efectivo están dando paso a movimientos financieros bajo el amparo de las novedosas maneras de interactuar con los productos financieros, demostrándose la existencia de una elevada correlación entre la utilización de estos procedimientos y la disminución de la exclusión financiera.

El crédito asequible se posiciona como uno de los instrumentos más propiciadores para que las personas puedan acceder a ver cumplidos sus sueños, aunque la realidad de la falta de concesiones de los créditos por parte de los bancos todavía es el antecedente en gran medida de la exclusión financiera.

Por la parte de las personas que no están familiarizadas con la jerga o desconocen las características de los productos financieros o, simplemente, desconfían de las bondades futuras que les ofrecen, una regulación adecuada por parte de los poderes públicos revertiría positivamente en ese cambio de mentalidad y, sin duda, acercaría a esas personas a una mejor relación con los actores financieros de los distintos mercados de capitales. Dicha regulación debería ser la facilitadora de que abrir una cuenta corriente fuera sencillo o que la seguridad bancaria fuera validada suficientemente, tanto en lo referente a su capital como a su propia privacidad. A través de la progresiva implementación de regulaciones financieras por parte de los gobiernos y los operadores financieros, se impactará positivamente en la accesibilidad, asequibilidad e idoneidad de los servicios financieros para la gran mayoría de las personas.

El segundo bloque del libro aborda la temática mediante el uso de una pregunta que, por su naturaleza y

lo que atisba la respuesta, sin duda motiva al lector a adentrarse en las siguientes páginas. No es ni más ni menos que interrogarse sobre el modo en el que se pueden arreglar las finanzas.

Se abordan aspectos reales y que afectan directamente a millones de personas, tales como el papel que juega las *fintech* ayudando a crear cuentas bancarias, a tomar decisiones acertadas sobre los productos financieros, los beneficios de la existencia de una banca social o pagos transnacionales asequibles, así como tener en cuenta el necesario acceso a la educación financiera o al no menos inherente, para muchos, acceso a la financiación que cumpla con normas religiosas. En definitiva, las empresas *fintech* necesitan rediseñar la banca para las personas no bancarizadas, que forman el grueso de los excluidos financieros.

Dentro de esta revolución tecnológica, cada vez toman mayor protagonismo las API's y la banca abierta, de modo que las aplicaciones permiten la integración de productos y funcionamiento de modo que el resultado en las interacciones entre cliente y proveedor sea más eficaz y accesible.

A partir de esta completa introducción, las siguientes secciones analizan lo más novedoso a lo que se puede acceder en este entramado tecnológico-financiero de las *fintech*. En primer lugar, se analizan los denominados bancos de nicho, donde se aborda la problemática inherente a las personas a las que va dirigido, las de bajos ingresos y riesgo elevado, poniendo de ejemplo dos de estas entidades, que operan en Estados Unidos y que muestran las posibilidades existentes bajo estos complejos y atípicos entornos financieros, quedando como precursores para que otras

instituciones financieras en otros lugares del mundo sigan el ejemplo expuesto, facilitando a los excluidos su inclusión.

No es posible ser ajeno a la influencia que ejerce y la importancia creciente que tanto los procesos de *big data* y el uso de la inteligencia artificial poseen en el desarrollo de las *fintech*. Aunque no es menos capital la importancia que adquiere la responsabilidad que conlleva la creación y utilización de herramientas con un potencial tan poderoso y con una capacidad cuyos límites se van superando de modo exponencial. Las posibilidades de encontrar, con estas nuevas herramientas, el modo de superar barreras que la banca convencional no es capaz de manejar, sin duda alguna permitirá el acceso a muchos más individuos que en el más reciente pasado.

Un paso más allá se produce con las consideraciones más modernas y actuales, de modo que los autores se adentran en la no sencilla tarea de explicar al público en general, incluyendo expertos, en qué puede consistir el cercano futuro. Se abordan cuestiones tan novedosas, amén de reales, como la tecnología de cadena de bloques (*blockchain*), la tecnología de registro distribuido (DLT), la *tokenización* y los fundamentos de la llamada Web3, futuro internet, donde se modifican cuestiones tan cruciales como las redes descentralizadas, la propiedad y el control sobre los datos.

Para cerrar este apasionante bloque, se acometen aspectos significativos de lo que está por venir y que, con seguridad, provocará un vuelco en el modo en el que el mundo se relaciona con las finanzas. Ni más ni menos que el avance de las criptomonedas, sus mercados y las regulaciones a las que se deberá enfrentar para ser garantía de estabilidad financiera

en sí misma y para sus inversores. La creación de una moneda digital bajo el amparo de un banco central se vislumbra como incipiente y, aunque podría aportar elementos positivos a la integración, también su bisonñez debe superar amplios aspectos que no aparecen tan claros en la solución del problema de la inclusión financiera, perfeccionando los requisitos que son necesarios para operar fuera del círculo del efectivo como manera de intercambio financiero.

Nada de las palabras vertidas hasta este momento tendrían sentido si el tercer módulo, con tan solo dos capítulos, no afrontara valientemente los considerandos necesarios para hacer realidad esta nueva puesta en escena financiera, manifestando las actuaciones encaminadas a conseguir el fin propuesto. El primero de estos apartados realiza una somera exploración guiando por los pasos más inmediatamente a seguir, resaltando los impactos a nivel social, con la mejora en la calidad de vida y el bienestar financiero de los beneficiados; a nivel financiero, con un mayor rendimiento y una mayor satisfacción de los protagonistas tanto desde el lado de la oferta como de la demanda y, a nivel económico, con la mejora de la riqueza, el bienestar y la estabilidad de las sociedades donde habitan los beneficiarios. Todo ello se tornará imposible de llevar a la práctica sin la ineludible obligación de actuar que atañe a todos los gobiernos, mediante regulaciones más inteligentes y eficaces, garantes de una promoción efectiva en la inclusión financiera.

El último capítulo está dedicado a describir a los actores que están involucrados en la consecución de la erradicación de la exclusión financiera. Se muestra, de manera organizada, tanto a gobiernos,

zonas de influencia y entidades sin fines de lucro, mostrando la finalidad de cada una de estas instituciones y las poblaciones a las que sus actuaciones van a favorecer.

La posibilidad real de que las indicaciones vertidas en la presente obra se lleven a la práctica dependerá de una férrea voluntad de acción y una visión que vaya más allá de los meros paradigmas financieros establecidos. No se vislumbra sencillo el camino para conseguirlo, pero la inacción será el mayor de los hándicaps.

Al leer el libro, el lector podrá comprender, desde una perspectiva distinta a la tradicional, los avances a los que se debe enfrentar la sociedad y los responsables de todos los estamentos involucrados para que se produzca, de facto, una inclusión real de aquellos a los que el sistema rechaza y aparta, de modo que las oportunidades financieras emerjan como las herramientas necesarias para avanzar en los distintos proyectos que, hasta la fecha, son vetados.

Independientemente del nivel de conocimiento financiero del lector, ya sea experto en la temática o bien un simple interesado en la inclusión financiera, el adentrarse en las iniciativas señaladas permitirá, o bien tomar partido, o bien tomar conciencia de la importancia que, no solo para millones de personas en el mundo, sino para el propio desarrollo sostenible y equilibrado del propio planeta, representa esta magnífica oportunidad, tornándose una posibilidad más cercana a la realidad, de modo que el futuro que se avecina pueda revertir las actuales desigualdades existentes en materia financiera.

Jesús Domínguez

Universidad Autónoma de Madrid



ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID

www.cemad.es

