

## FINANZAS



Andrea Orcel, nuevo CEO del Santander.



Onur Genç, nuevo CEO del BBVA.

2019 es año de estrenos en la banca. El BBVA inaugura año con nuevo presidente, Carlos Torres, y nuevo consejero delegado, Onur Genç, un tándem encargado de levantar la acción, culminar la digitalización soñada por FG, encaminar los problemas en Turquía y México y dar carpetazo a la venta de activos tóxicos. Más o menos,

con matices, lo mismo que la nueva mano derecha de Ana Botín, el italiano Andrea Orcel tendrá que hacer en el Santander. Por lo demás, los analistas ven fusiones en el horizonte y un BCE que también cambiará de 'mandamás' este año. Aunque para ver cómo se va Mario Draghi haba que esperar al otoño.

**BBVA y Santander estrenan cúpulas este año para concluir la limpia de activos tóxicos, digitalizarse y afrontar nuevas fusiones**

## Genç y Orcel, los 'mandamases' de la banca en 2019

■ Nuria Díaz

1 de enero de 2019: el BBVA estrena presidente. **Carlos Torres**, consejero delegado desde 2015 y paciente delfín, se sienta en el sillón que después de 19 años y dos cambios de estatutos para alargar su mandato, deja libre **Francisco González**. Hombre cercano al ya ex presidente, su nombre sonaba en los círculos financieros desde hacía tiempo para ser el sucesor. Mucho más sorprendente ha resultado el nombramiento a finales de 2018 del

que será su mano derecha en esta nueva etapa que comienza en el banco azul. El directivo turco **Onur Genç**—hasta ahora al frente de la filial en EEUU (Compass) y anteriormente "número dos" del turco Garanti—se estrena como consejero delegado que reportará directamente al Consejo de Administración, y no al presidente como hasta ahora. Un tándem al que al BCE, amigo de la separación de poderes, parece haber dado su bendición. Del nuevo presidente ejecutivo dependerán las áreas de Transformación, Estra-

tegia y Legal y Control, mientras que al consejero delegado informarán las unidades de negocio y funciones globales.

¿Qué se encuentran Torres y Genç encima de la mesa?. Muchos temas pendientes pero los analistas señalan especialmente tres: la acción, la internacionalización y la digitalización.

Lo de levantar la capitalización del banco azul parece una labor de titanes. Durante 2018, los títulos del BBVA se han dejado el 34% de su valor por el camino. El banco que hereda Torres vale unos 31.000

millones en Bolsa, la mitad que su eterno competidor, el Santander. Desde que González se convirtiera en presidente único del banco en 2001, la entidad ha perdido unos 13.000 millones de valor en Bolsa, con un descenso del 66% en la cotización y una rentabilidad total para el accionista del -26%, incluidos los dividendos repartidos.

**La lira turca, quebradero de cabeza**

Otro de los asuntos que en 2019 deberá afrontar el nuevo equipo

directivo de BBVA según los analistas es su exposición a mercados emergentes complejos como son México (del que proceden el 41% de sus beneficios) y Turquía (en donde la entidad posee el 49,9% del Garanti). En el caso de Bancomer (México) las incertidumbres vienen de las intenciones del gobierno de

**Lo de levantar la capitalización del banco azul parece una labor de titanes. Durante 2018, se ha dejado el 34% de su valor por el camino. El banco que hereda Torres vale unos 31.000 millones, la mitad que el Santander**

**Otro de los asuntos que en 2019 deberá afrontar el nuevo equipo directivo de BBVA es su exposición a mercados emergentes complejos como México (del que proceden el 41% de sus beneficios) y Turquía (en donde posee el 49,9% del Garanti)**

López Obrador de reducir y en algunos casos prohibir las comisiones bancarias que cobran a los clientes, lo que impactaría directamente sobre los ingresos de la entidad.

Por otro lado, Turquía, una de las grandes apuestas de Torres, también ha dado grandes quebraderos de cabeza al banco durante 2018. La fuerte depreciación de la libra ha provocado un fuerte impacto en su evolución en Bolsa. Pese a todo, el nuevo presidente del BBVA ha insistido en numerosas ocasiones en que las medidas adoptadas por el Banco Central de Turquía para enfriar la economía van por el buen camino y ha asegurado que tiene plena confianza en la evolución que pueda tener el Garanti en los próximos años.

**50% de clientes digitales**

El tándem Torres-Genç también es un entusiasta de la digitalización por lo que se espera que continúen el empeño de FG de convertir el banco en la entidad más digital del mercado. Hace apenas unos días, el BBVA anunciaba que los clientes del grupo BBVA que se relacionan con el banco a través de canales digitales ya han alcanzado el 50% del total, según datos de la entidad, que apunta que el uso de estos canales ha crecido más de un 19% en el último año. A finales de noviembre de 2018, el grupo contaba con 26,4 millones de clientes digitales, que interactúan con el banco a través de dispositivos móviles, ordenadores y tabletas, frente a los 22,2 millones de un año antes. Estas cifras son "fruto del esfuerzo del grupo por diseñar los mejores servicios digitales de banca del mercado", una determinación que ha sido recientemente reconocida por la consultora Forrester, que ha seleccionado la 'app' de BBVA como la mejor del mundo por segundo año consecutivo. El **responsable global de soluciones de cliente en BBVA, Derek White**, ha asegurado que este hito supone "un enorme espaldarazo" a la estrategia de transformación y al equipo de la entidad. White ha asegurado que en 2019 el grupo seguirá aumentando su oferta de productos y servicios. BBVA ya sobrepasó la barrera del 50% de clientes digitales en España en octubre de 2017. Desde entonces, seis de los diez principales países en los que opera

### Baile de fusiones a la vista

■ El 2018 terminaba con **Unicaja y Liberbank** haciendo números para fusionarse. Los dos bancos de mediano tamaño, habituales en todas las quinielas de consolidación de la banca de inversión, parece que esta vez están yendo más allá de los simples contactos. Unicaja habría fichado al banco de inversión italiano Mediobanca para estudiar una fusión con Liberbank, según varias fuentes financieras. Deutsche Bank estaría asesorando a la antigua caja asturiana. La integración daría como resultado a la sexta entidad por activos en España, con casi 96.000

millones de euros, por encima de Bankinter. La entidad combinada controlaría el 4% de la cuota de mercado. Los analistas financieros dieron las bendiciones al matrimonio en ciernes porque, aseguran, Unicaja y Liberbank son entidades muy complementarias. La primera de las entidades centra su radio de acción en Andalucía y Castilla León, en tanto que la segunda de ellas opera sobre todo en el Norte de España, Castilla-La Mancha y Extremadura. Con esta posible fusión, los analistas dan por abierto el balne y las especulaciones se han disparado.

Los propios bancos lo reconocen. Así, recientemente el **CEO de Caixabank, Gonzalo Gortázar** reconocía que el proceso de digitalización que debe abordar el sector financiero, que requerirá fuertes inversiones y provocará una reducción de los márgenes de negocio, puede ser un acicate para ver nuevas fusiones en el sector. "Aquellas entidades que no puedan realizar el viaje [la reconversión tecnológica] solas, necesitarán realizar una reducción sustancial de la base de costes y las fusiones permiten lograr ese objetivo", afirmó Gortázar, durante el XIV

Encuentro del Sector Financiero de IESE y EY. El directivo, no obstante, también señaló que no todos los bancos están en esa situación. Para aquellos que están a la cabeza del sector en el proceso de transformación digital ("nosotros estamos en ese grupo", dijo Gortázar), "las fusiones son una distracción". "Las operaciones de integración suponen un despiste [del negocio] durante bastante tiempo. Son procesos muy complejos que es difícil abordar si tu mentalidad es la de acometer la digitalización", indicó. Que el tema está sobre la mesa lo demuestra en

que, en el mismo acto, **José Antonio Álvarez, consejero delegado de Santander**, señalaba que el actual contexto europeo impide a los bancos generar valor a través de las fusiones, frente al modelo seguido por Santander hasta ahora de "adquisiciones de entidades ineficientes". Álvarez remarcó que actualmente existe en Europa en torno a una docena de entidades relevantes en el sector. Por tanto, "no hay tanto espacio real para la consolidación bancaria europea" indicó durante el XIV Encuentro del Sector Financiero de IESE y EY.

han superado este umbral, incluyendo EE.UU., Turquía, Argentina, Colombia y Venezuela.

#### Limpiando balances

El cuarto reto, compartido eso sí con el resto de la banca, es el de terminar de limpiar su balance de activos tóxicos. El banco acaba de comunicar a la **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)** la venta de una cartera de 1.490 millones de euros en créditos hipotecarios dudosos y fallidos al fondo de pensiones de Canadá. La entidad estima que se anotará un impacto positivo próximo a los 150 millones de euros en sus cuentas de 2019, aunque concretará esta cifra más adelante cuando la operación se encuentre en una fase más avanzada. La operación se enmarca en el proceso bancario de venta de activos tóxicos a fondos de inversión para mejorar sus ratios de solvencia y reforzar su negocio financiero.

Hace unos días Bankia, Sareb e Ibercaja también comunicaron varios acuerdos similares para traspasar sus activos tóxicos a sociedades en las que obtienen una participación del 20%, lo que les permite obtener luego retorno en forma de dividendo cuando estos activos son 'sanados' y aumentan de valor. Con la operación de BBVA, el conjunto del sector financiero ha sacado ya de sus balances cerca de 72.000 millones de euros en créditos dudosos - que acumulan un plazo de impago superior a 90 días- o fallidos.

#### Orcel calienta en la banda

Algo más habrá que esperar para ver sentado en su sillón a tiempo completo al nuevo **CEO del Santander, el italiano Andrea Orcel**. Algunas fuentes señalan a la negociación de su 'finiquito' en la firma **UBS** como la principal causa, y quizá por eso su toma de posesión se anunció para "principios de 2019" sin especificar fecha. Sea como fuere, será cuestión de semanas.

Cuando se anunció el nombramiento el pasado mes de septiembre, la presidenta **Ana Botín**, destacó que "la experiencia internacional de Andrea Orcel y su conocimiento estratégico del negocio de banca comercial fortalecen al equipo del banco y nos ayudarán a continuar ejecutando nuestra estrategia, cuyo objetivo es ser el mejor banco comercial. Andrea Orcel conoce a fondo el negocio de la

banca comercial y tiene amplia experiencia en gestión de equipos en organizaciones más horizontales y colaborativas, tanto en Europa como en América. Tendrá un importante papel en la construcción de plataformas digitales integradas para el Grupo, al tiempo que preservamos nuestro modelo de filiales. Andrea Orcel ha colaborado con el banco en sus decisiones estratégicas

**Hace unos días Bankia, Sareb e Ibercaja comunicaron acuerdos para traspasar sus activos tóxicos a sociedades en las que obtienen una participación del 20%, lo que les permite obtener luego retorno en forma de dividendo**

**Algo más habrá que esperar para ver sentado en su sillón a tiempo completo al nuevo CEO del Santander, el italiano Andrea Orcel. Algunas fuentes señalan la negociación de su 'finiquito' en la firma UBS como la principal causa**

cas desde hace casi dos décadas, y entiende y comparte nuestros valores y cultura".

El Santander, que sigue trabajando en la integración del **Banco Popular**, tiene pendiente su plan estratégico con algunos retos de futuro comunes a toda la banca, como la digitalización y lidiar con las exigencias cada vez mayores del BCE, como continuar mejorando en 2019 sus ratios de capital, especialmente tras los resultados de los últimos test de estrés realizados por la **Autoridad Bancaria Europea (EBA)**. El supervisor nacional, por cierto, tendrá este ejercicio más competencias que el pasado para intentar frenar riesgos sistémicos, una tarea en la que le acompañará la nueva autoridad macroprudencial, que verá la luz este año.

**El 'Brexit', siempre el 'Brexit'** Si a BBVA le preocupa México y

Turquía, al Santander, Brasil y Reino Unido, donde obtiene, en conjunto, el 40% de sus beneficios. "Soy optimista respecto a la situación en Brasil", decía no hace mucho Jose Antonio Álvarez, todavía CEO del Santander. En los últimos cuatro años, pese a la dura recesión vivida en el país, la filial carioca "ha duplicado sus beneficios y ha elevado su rentabilidad

sobre el capital del 12% al 20%". Por ello, ahora, en un contexto de mejora económica, su rendimiento debería ser todavía mejor. El nuevo Gobierno, además, está abordando la reducción del déficit público, el principal hándicap del país, comentó Álvarez. En Reino Unido, Álvarez dijo que confía en que finalmente se alcanzará un acuerdo sobre el Brexit, aunque no

está clara su modalidad. Con todo, este escenario genera un aumento de la "incertidumbre" que se trasladará al crecimiento de la economía británica, pronosticó. Esta situación, aseguró, no afectará en exceso a la calidad crediticia de la cartera y tendría el mayor impacto en los préstamos al consumo, donde Santander tiene una baja presencia.



Mario Draghi enfila la recta final de su mandato al frente del BCE.

EUROPA PRESS

**Además, Draghi se irá y llegará su sucesor**

## El BCE se pondrá más duro con la banca este año

■ El Banco Central Europeo (BCE) acabó 2018 interviniendo la entidad italiana **Banca Carige**. Nombró tres administradores extraordinarios para gestionar la entidad, que afronta momentos de dificultad al no prosperar una ampliación de capital de 400 millones de euros. La medida se produce tras la dimisión de la mayoría de los miembros del consejo de administración. El banco genovés se enfrenta a un duro momento financiero y en los últimos meses ha arrastrado graves pérdidas en la Bolsa de Milán de hasta del 18 % de su valor. El miedo de los inversores se disparó tras rechazar la junta de accionistas la ampliación.

Todo parece indicar que este año el BCE va a ponerse más duro con las exigencias al sector. Por lo pronto, 2019 será el año de los primeros test de liquidez en la banca europea para evitar casos como el del Popular. El Banco Central Europeo perfila los detalles de estas novedosas pruebas de resistencia que medirán la resistencia a una fuga de depósitos, entre otras métricas de liquidez, durante medio año, según fuentes financieras.

#### Revisar el colchón

La intención del BCE es conocer si los bancos europeos tienen reservas suficientes de liquidez ante una prolongada salida de financiación mayorista, de depósitos operativos y no operativos, así como degradaciones en los activos líquidos disponibles. La que fue sexta entidad por activos en España sufrió una intensa fuga de depósitos por la falta de confianza sobre la salud de su balance, que estaba muy expuesto al ladrillo.

El **BCE** ya ha transmitido a las entidades europeas un calendario aproximado de las pruebas de liquidez. En principio el ejercicio se lanzará

a inicios de este año, probablemente en febrero, y se completará en primavera, alrededor del mes de mayo. Los resultados definitivos, que serán globales no individualizados por bancos, se prevén publicar en otoño.

Por otro lado, entre las prioridades para 2019, el BCE también quiere avanzar en la limpia de balances

**2019 será el año de los primeros test de liquidez en la banca europea para evitar casos como el del Popular, que sufrió una intensa fuga de depósitos por la falta de confianza en su balance**

**El banquero italiano se despide con el anuncio de la retirada de estímulos pese a que la previsión del PIB de la Eurozona ha bajado del 2% inicial al 1,9%**

de activos tóxicos en el sector financiero. El supervisor comunitario examinará por primera vez los criterios de concesión de hipotecas y otros préstamos, como los destinados al consumo, de las entidades financieras.

Además, el número de entidades significativas que serán supervisadas directamente por el Banco Central Europeo (BCE) a partir del 1 de enero de 2019 se sitúa en 119, después de realizar la evaluación anual de su importancia y otras evaluaciones ad hoc. El BCE ha informado hoy de que los cambios en la condición de significativas se deben a

nuevas estructuras del grupo, revocaciones de licencias bancarias, fusiones y otros hechos. **Barclays Bank Ireland y la filial irlandesa de Bank of America Merrill Lynch** serán supervisadas directamente por el BCE debido al aumento previsto de su tamaño tras el "brexit" o la salida de Reino Unido de la Unión Europea (UE).

#### Las quinielas

Además, este será el año de la retirada de **Mario Draghi**, probablemente hacia otoño, y que lleva siete años al frente del BCE. El banquero italiano se despide con el anuncio de la retirada de estímulos pese a que las previsiones económicas no son muy halagüeñas. Draghi en una de sus últimas comparecencias del año reconoció que el PIB de la eurozona subirá este año un 1,9% en lugar del 2%. Aún así, señaló que "el balance de los riesgos se desplaza a la baja debido a la persistencia de incertidumbres relacionadas con factores geopolíticos, la amenaza del proteccionismo, las vulnerabilidades en los países emergentes y la volatilidad en los mercados financieros". Dicho esto, aseguró que los riesgos que rodean a la unión monetaria se pueden considerar todavía como "equilibrados".

El presidente del BCE clausuró un programa de compra masiva de deuda que en cuatro años ha inyectado 2,6 billones de euros en la economía. La vuelta a la normalidad monetaria será gradual. Y, ¿quién le sustituirá? Las quinielas han comenzado. Fuentes del sector señalan a **Jens Weidmann** como el favorito para ponerse al frente del BCE el próximo otoño. Su candidatura, se disputa con la de otros tres nombres, como el del finlandés Erkki Liikanen o los de los franceses Benoît Cœuré y François Villeroy.

## La tecnología y los nuevos tipos de negocio impulsarán al sector asegurador

■ El sector asegurador se enfrenta a grandes retos este año que ahora comienza. Y es que el cambio en los tipos de negocios, con la tecnología como trasfondo, irremediablemente también cambiará el tipo de pólizas. tanto que la patronal del sector ya ha esbozado el que será su Plan de Acción para este año. **Unespa** ha señalado que las líneas de trabajo que la asociación del seguro se ha marcado para 2019 incluyen, entre cosas, realizar un mayor esfuerzo en claridad y

transparencia, buscar fórmulas para promover la cultura de la prevención en el ámbito de la empresa, y, cómo no, la innovación. En este último ámbito tendrá un papel destacado el Consejo Asesor de Innovación creado en 2018. Una de las principales compañías, **Mapfre**, también ha identificado varias tendencias que en 2019 marcarán los cambios que se van a producir en la industria. Con el auge de las nuevas tecnologías, la economía colaborativa y las

redes sociales en particular, cada vez son más las personas que utilizan estos medios a la hora de contratar una póliza. Por esta razón, es muy importante que en el sector asegurador, cada empresa se adapte a estas tendencias en la mayor brevedad posible"- señalan. Los analistas señalan que en este entorno las entidades cada vez ofrecerán pólizas más personalizadas a los clientes con la ayuda de las empresas tecnológicas del seguro, las **insurtech**.