

Barómetro Bancario IESE CIF – A.T. Kearney 2018

Desempeño de los bancos en España: una mirada más certera

Los resultados contables no reflejan la mejora del desempeño conseguida desde 2015, y la seguirán infravalorando en los próximos años.



Resumen ejecutivo

El Barómetro Bancario 2018, desarrollado conjuntamente por el Center for International Finance (CIF) de IESE Business School y A.T. Kearney, ofrece una nueva y sintética perspectiva de las 14 entidades que representan en torno al 90 por ciento de la actividad de banca comercial en España —entidades que constituyen lo que hemos llamado el «sistema» bancario español—. Los resultados son derivados exclusivamente de información financiera pública. **El Barómetro aprovecha las nuevas regulaciones sobre transparencia para introducir un scorecard con 25 indicadores críticos, 15 de los cuales son de nueva definición y están mejor alineados que los tradicionales con el desempeño económico efectivo de las entidades** en su actividad core de banca comercial con clientes.

Aplicamos el Barómetro para analizar la evolución del sistema en los últimos tres años, y concluimos que **la mejora de resultados en el periodo ha sido significativamente mayor de lo que muestran los indicadores convencionales**. No obstante, la rentabilidad sigue aún por debajo de los requisitos de remuneración del capital. Para cerrar esta brecha, **será imprescindible que los bancos aceleren las mejoras recientes en productividad comercial y eficiencia**, lo que les exigirá continuar con el esfuerzo de contención de costes, incluyendo reducciones de plantilla y cierres de sucursales.

Esta necesidad de ajuste será aún más crítica hasta 2020, porque **los desequilibrios acumulados en los últimos años en el mix de ingresos presionarán a la baja el margen bruto, hasta el punto de que los resultados contables previsiblemente infravalorarán el desempeño económico subyacente**. Este fenómeno será particularmente agudo en cinco entidades que todavía hoy guardan una elevada dependencia de los ingresos distintos de los bancarios con clientes.

Por otro lado, cuando aplicamos el Barómetro al conjunto de seis entidades regionales enfocadas en la actividad de banca minorista (esto es, el negocio con el mercado masivo de particulares, autónomos y pymes), observamos que la distancia entre estas entidades y el resto es mayor de lo que muestran los indicadores tradicionales. Además, esta distancia se ha ampliado entre 2015 y 2017 en las dimensiones de rentabilidad, coste de riesgo y eficiencia, lo cual parece indicar que, en el presente contexto de mercado, este negocio no soporta la estructura de costes de una entidad tradicional con una red de sucursales. De hecho, **no parece que las uniones entre estas entidades regionales sean suficientes para salvar el gap de rentabilidad que afrontan por separado**.

En definitiva, el sistema está superando la crisis, pero **quedan al menos dos o tres años más de seguir «apretándose el cinturón»**. Las crisis pasan y los bancos perduran (aunque no todos).

El Barómetro Bancario CIF IESE – A.T. Kearney es el resultado de la colaboración de nuestras dos instituciones para ofrecer a las entidades bancarias, a los analistas financieros y a la sociedad en general una imagen complementaria del desempeño del sector bancario en España, con foco en la banca comercial.

Este Barómetro, que ofrece una visión dinámica de los resultados de la banca española, se basa en cuatro principios fundamentales:

- Pone el foco en la actividad bancaria con clientes.
- Incorpora indicadores nuevos y mejor alineados con el desempeño económico efectivo, dando un nuevo enfoque a conceptos tradicionales como la eficiencia, la productividad y la rentabilidad que lo convierte en un medio único.
- Permite contrastar el desempeño de cada entidad bancaria en España, independientemente de la actividad que algunas de ellas tienen en otros países.
- Está orientado al debate sobre la industria bancaria en España, si bien preservando siempre el anonimato de cada entidad.

A veces surge la pregunta de si barómetros como este se solapan con los análisis realizados por los equipos internos de las entidades. No seremos nosotros quienes neguemos que existen ciertos solapes, pero creemos que los ejercicios externos como este aportan un enfoque más objetivo y consistente para todas las entidades. Además, en el caso de las entidades medianas, sus equipos pueden resultar demasiado pequeños para replicar un análisis con este nivel de profundidad.

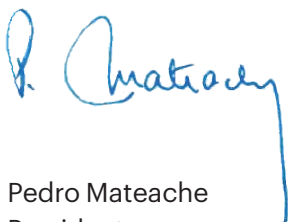
Nuestro Barómetro es mucho más que un mero «agregador de datos financieros». Así, selecciona, como Cuadro de Mando del CEO, 25 indicadores críticos de desempeño, de los cuales 15 son de nueva definición.

Estos indicadores pueden servir de ayuda a los órganos de Dirección, especialmente en una coyuntura como la actual en la que factores externos al negocio impactan con fuerza en los resultados contables y los hacen más volátiles.

Estamos, pues, ante un Barómetro que ofrece una nueva perspectiva gracias a unas características que lo diferencian de estudios y comparativas precedentes, como son el empleo de indicadores más representativos del negocio comercial, así como su carácter sintético, lo que hace que sea sencillo de usar.

Esperamos que resulte provechosa su lectura.

Cordialmente,



Pedro Mateache
Presidente
A.T. Kearney España



Juan José Toribio
Presidente, Center for International Finance
IESE Business School



Datos más transparentes, análisis más rigurosos

Para analizar el desempeño de la actividad bancaria en España de una entidad, no es suficiente consultar simplemente las cuentas depositadas en el Registro Mercantil. Este análisis requiere de mayor trabajo de desagregación y cálculo ya que, por ejemplo, las cuentas no discriminan la actividad específica con clientes, o incluyen negocios en diversos países con niveles estructurales de rentabilidad muy diferentes. Todo ello genera desviaciones que conviene tener en cuenta a la hora de sacar conclusiones.

Nos encontramos en un momento en que las instituciones europeas han elevado a las entidades bancarias los requisitos de *disclosure* y calidad de la información financiera, como uno de los pilares básicos de política prudencial. Así, 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 las empresas de crédito, recogía el ámbito de aplicación de los requisitos de divulgación. Posteriormente la Autoridad Bancaria Europea, el 23 de diciembre de 2014, emitió las directrices 2014/14 sobre lo que se entiende por «información significativa». En España, la transposición de la directiva comunitaria se concretó en la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, que otorgó al Banco de España la potestad de exigir a las entidades de crédito la divulgación de la información requerida.

Todo ello ha resultado en la publicación por las entidades de resultados adicionales a los depositados en el Registro Mercantil, como son las Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR), las cuales permiten por primera vez, y de manera consistente en todas las entidades, discriminar la actividad bancaria con clientes frente a otras fuentes de ingresos.

Así pues, este Barómetro Bancario aprovecha las nuevas prácticas de transparencia para introducir indicadores financieros novedosos, mejor alineados con el desempeño económico efectivo de las entidades en su actividad core de banca comercial. Así mismo, introduce un *scorecard* sintético de 25 indicadores, estructurados en cinco dimensiones, que llamamos el «Cuadro de Mando del CEO». (La ficha técnica del Barómetro se detalla en el despiece «Acerca del Barómetro Bancario» en la página 2).

Nuevos indicadores, más alineados con el desempeño efectivo

El Barómetro establece una descomposición del margen bruto a partir de dos magnitudes de nueva definición, tal y como se ilustra en el cuadro 1 en la página 2 (más detalles en el anexo):

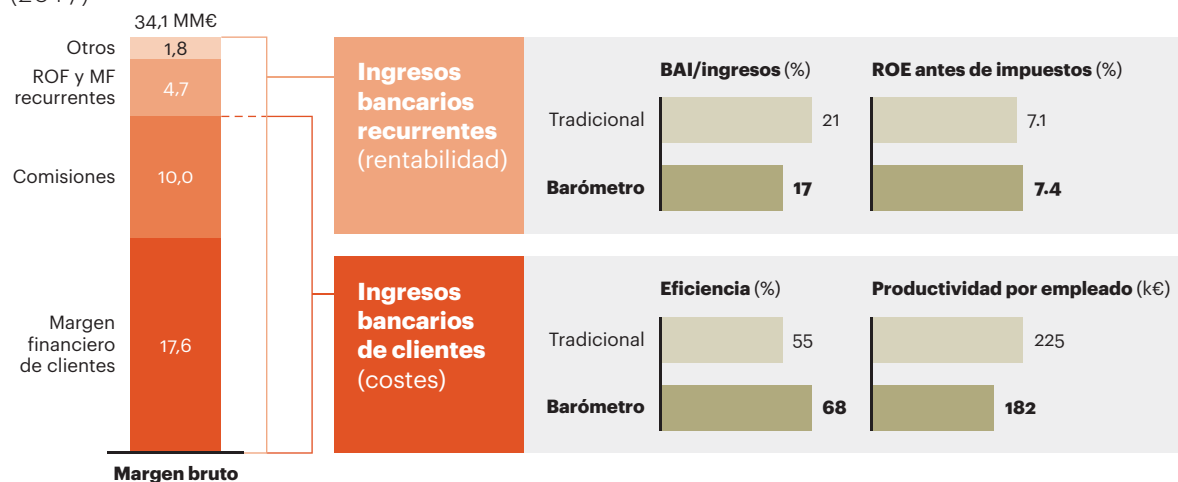
- **Ingresos bancarios de clientes**, que incluye el margen financiero ajustado de la cartera de clientes, las comisiones y las diferencias de cambio netas
- **Ingresos bancarios recurrentes**, que suma a los ingresos bancarios de clientes una estimación de los valores recurrentes del resultado de operaciones financieras (ROF) y del margen financiero en carteras distintas de las de clientes (como, por ejemplo, carteras propias del banco en renta fija, préstamos de bancos centrales y flujos interbancarios)

El Barómetro utiliza estas dos magnitudes para redefinir las ratios tradicionales de eficiencia, productividad y rentabilidad. Así, el Barómetro incorpora solo los ingresos bancarios de clientes para calcular la productividad por empleado y la eficiencia, ya que las entidades dedican a dicha actividad prácticamente la totalidad de su plantilla y costes de explotación. Por otro lado, para establecer la rentabilidad el Barómetro añade aquellos otros ingresos, no de clientes, que se obtienen de manera recurrente como parte de la actividad bancaria.

Cuadro 1

Descomposición del margen bruto

(2017)



Notas: Excluye Banco Popular y BMN. ROF y MF son resultados de operaciones financieras y margen financiero, respectivamente. MM€ son miles de millones de euros.

Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF – A.T. Kearney 2018

Acerca del Barómetro Bancario

Entidades y perímetro de actividad considerado

Las entidades incluidas en el Barómetro son: CaixaBank, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell, Bankia, Banco Popular (hasta 2016), Bankinter, Unicaja, Ibercaja, Kutxabank, Abanca, Liberbank, Cajamar y BMN (hasta 2016). Se estima que estas 14 entidades representan en torno al 90 por ciento de la actividad de banca comercial en España.

Los resultados cubren la actividad bancaria y la actividad inmobiliaria de cada entidad en España (más detalles en el anexo). Se incluyen los ingresos derivados de la comercialización de productos de seguros en las redes bancarias. En las entidades que consolidan los resultados de compañías aseguradoras (por ejemplo, VidaCaixa o Línea Directa Aseguradora), se excluye

el resto de ingresos de dichas compañías y también sus correspondientes costes de explotación.

Ámbito temporal cubierto y cambios de perímetro

El Barómetro contempla los resultados anuales para los ejercicios 2014, 2015, 2016 y 2017, lo cual permite calcular la totalidad de ratios e indicadores a partir de 2015. El Barómetro excluye en 2017 a Banco Popular y a BMN, por no haber públicamente disponible información financiera suficientemente completa de estas dos entidades¹.

Se publican los resultados a perímetro constante, lo cual ha obligado a ajustar el valor en 2015 de algunos de los indicadores, por las integraciones de Catalunya Caixa en BBVA y de Barclays en CaixaBank.

Fuentes de información

Los resultados del Barómetro son derivados exclusivamente de información financiera pública de las entidades: cuentas anuales consolidadas e informes trimestrales de resultados.

Adicionalmente, se han utilizado datos del Boletín Estadístico del Banco de España para parametrizar algunos de los nuevos indicadores definidos en el Barómetro.

Por último, para aquellas entidades que no publican el ahorro de clientes en seguros de vida comercializados, se ha tomado en su lugar el valor publicado por ICEA de las provisiones vida en sus correspondientes compañías filiales aseguradoras.

¹ En el caso de Banco Popular, se han publicado cuentas individuales de 2017 pero no consolidadas; en el caso de BMN no hay cuentas para 2017, y Bankia ha publicado posteriormente en proforma para dicho periodo solo una parte de la cuenta de resultados (hasta el margen neto).

Estos indicadores proporcionan una lectura más ácida que los tradicionales basados en el margen bruto total, ya que las entidades tienen cierta capacidad de «programar» el resto de sus ingresos (principalmente, plusvalías financieras extraordinarias y resultados con participadas no bancarias) con el fin de reducir la volatilidad de sus resultados.

El seguimiento de los indicadores definidos por el Barómetro tiene una particular relevancia en el presente contexto del sistema. Como se verá más adelante, el sistema financiero salió de la crisis con un peso extraordinariamente alto de los ingresos no recurrentes y no bancarios, que no ha podido sostener en el tiempo, y que previsiblemente desembocará en un periodo de ingresos no recurrentes excepcionalmente bajos. De hecho, ya se observa este fenómeno en algunas entidades, y estimamos que quedan al menos tres años más hasta que las entidades alcancen niveles «ordinarios» de ingresos no bancarios y no recurrentes en España².

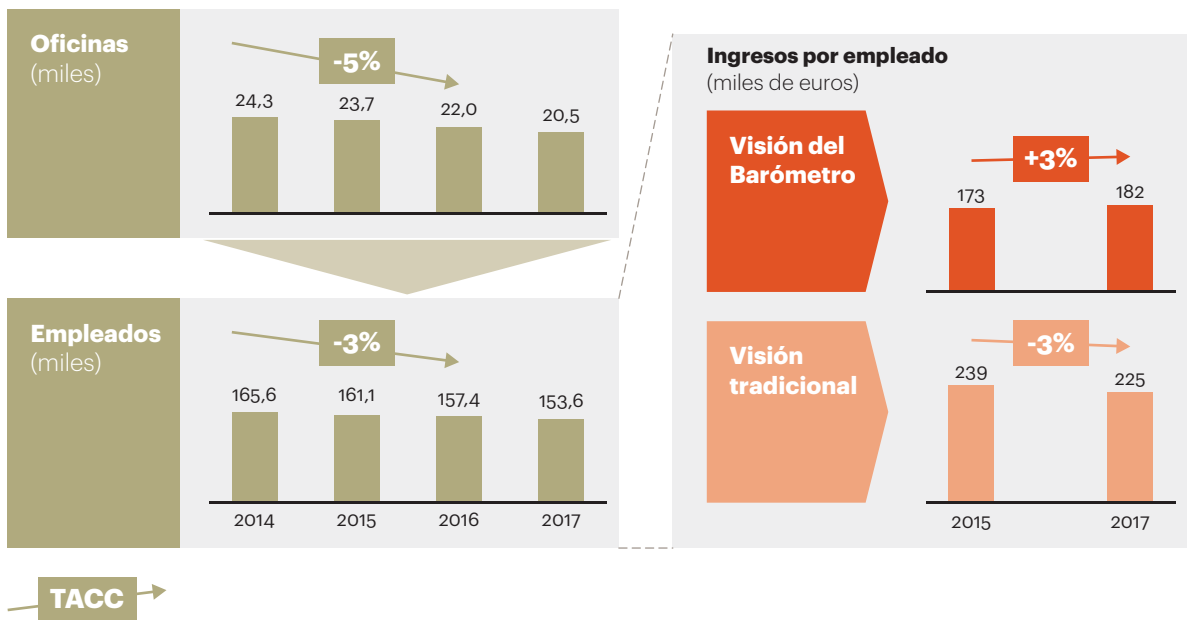
De hecho, en el presente contexto se destacan dos ejemplos donde el Barómetro proporciona una lectura más precisa que los indicadores tradicionales:

- **Productividad (ingresos por empleado):** la visión tradicional y el Barómetro presentan evoluciones opuestas en esta magnitud, siendo la del Barómetro la que parece alinearse mejor con el cierre de oficinas y el ajuste de plantilla realizados durante el periodo analizado (ver cuadro 2).
- **Diferencias entre entidades:** el Barómetro amplía la dispersión de resultados (ver cuadro 3 en la página 4), en línea con la percepción del mercado.

Cuadro 2

Ejemplo de indicador: productividad

(miles de oficinas, empleados y euros; TACC; 2014/15-2017)



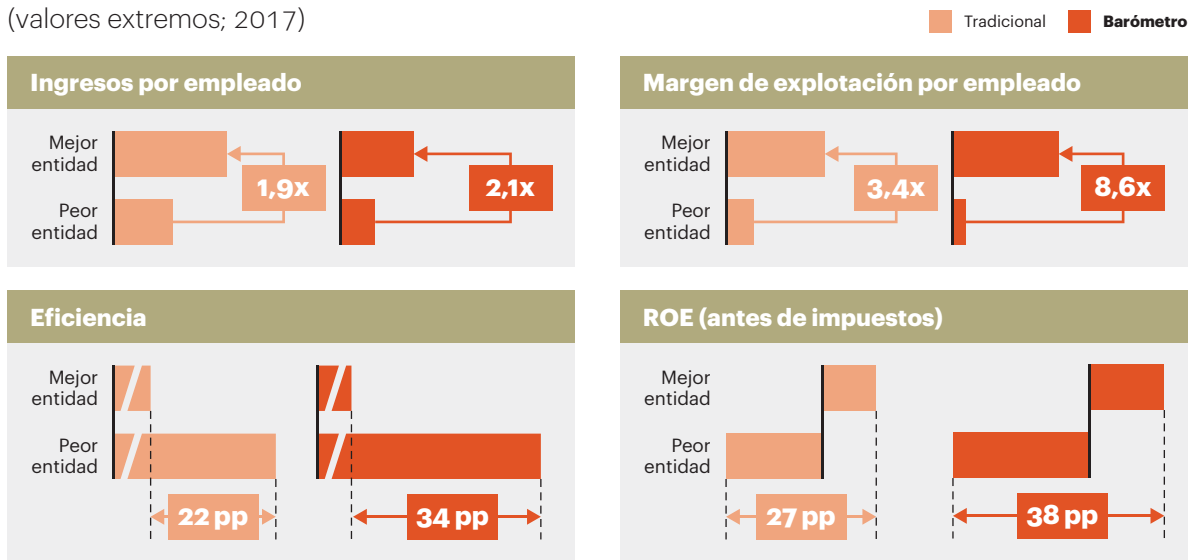
Notas: Excluye Banco Popular y BMN. El número de sucursales y empleados corresponde al final de cada periodo.
Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF - A.T. Kearney 2018

² Nos referimos siempre a los resultados de la actividad bancaria en España; aquellas entidades con un elevado volumen de negocio en otros países no se ven materialmente afectadas por este efecto.

Cuadro 3

Dispersión entre entidades: ratios tradicionales vs. Barómetro

(valores extremos; 2017)



Notas: Excluye Bankinter, Banco Popular y BMN. La abreviatura pp significa puntos porcentuales.

Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF – A.T. Kearney 2018

Scorecard sintético

Uno de los objetivos del Barómetro es contrastar el desempeño individual de cada entidad bancaria en España, para lo cual es necesario seleccionar aquellos indicadores que resultan más críticos y que aíslan el impacto de las diferencias de tamaño y perfil entre entidades.

Para ello el Barómetro define un *scorecard*, el Cuadro de Mando del CEO, con 25 indicadores estructurados en cinco categorías de análisis: negocio, ingresos, eficiencia, riesgo y rentabilidad (antes de impuestos). De estos 25 indicadores, 15 son de nueva definición, ya que se derivan de la descomposición del margen bruto antes descrita.

Queda fuera del *scorecard* cualquier indicador de capital y solvencia, ya que la información pública no permite calcular un valor que discrimine la actividad bancaria en España frente a la del resto de geografías y de negocios no bancarios: por ejemplo, en el caso de entidades internacionalizadas como Santander o BBVA, el valor de patrimonio neto publicado para la actividad bancaria en España no refleja necesariamente el capital que consume.

Sí se incluye en el *scorecard* el valor antes de impuestos de la ratio tradicional de ROE, pero solo como referencia por su uso extendido en la industria, ya que la computación del margen bruto y la atribución del capital limitan su representatividad como indicador de rentabilidad de la actividad bancaria.

De hecho, y para superar estas limitaciones, el Barómetro establece alternativamente un indicador a partir de los activos ponderados por riesgo, de los cuales sí se dispone de una lectura específica para el negocio bancario en España. Además, y para facilitar la comparabilidad entre entidades, el Barómetro asume un mismo valor de apalancamiento/solvencia para todas ellas. De este modo, se establece la ratio «ROE ajustado», que es igual al cociente de los beneficios recurrentes antes de impuestos entre el 11 por ciento de los activos ponderados por riesgo. Consideramos que este indicador constituye la métrica más sintética para comparar entre entidades el desempeño de su actividad bancaria en España.

Un sistema bancario que ha mejorado más de lo que parece

Aplicamos el Cuadro de Mando del CEO para analizar la evolución del sistema financiero español entre 2015 y 2017 (ver cuadro 4 en la página 6), centrándonos en 12 de las 14 entidades que representan cerca del 90 por ciento de la actividad de banca comercial en España³. Banco Popular y BMN quedan fuera de nuestro análisis al solo disponer de información financiera pública hasta 2016.

Nuestros análisis llevan a una conclusión llamativa: el sistema al final de 2017 no solo es más rentable que en 2015, sino que presenta una mejora significativamente mayor de lo que muestran los indicadores tradicionales. La reducción del coste del riesgo ha sido el motor principal de mejora durante el periodo, al que se ha unido en 2017 un incremento de la productividad comercial. Veamos los indicadores en más detalle.

Empezando por la **rentabilidad**, destaca que el ROE ajustado antes de impuestos ha mejorado durante el periodo en 6,3 puntos porcentuales, hasta el 7,4 por ciento. Asumiendo que la remuneración del capital requiere un valor mínimo entre el 13 y el 14 por ciento, la mejora acumulada en los dos últimos años es similar al gap pendiente al final de 2017.

El sistema, tras disminuir el consumo de ingresos no recurrentes y no bancarios para mejorar su rentabilidad, está muy cerca de alcanzar valores sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, el ROE ajustado converge con el valor tradicional del ROE, que ha mejorado apenas 1,6 puntos porcentuales a lo largo del mismo periodo. En otras palabras, la rentabilidad del sistema desde 2015 ha mejorado significativamente más de lo que reflejan los indicadores tradicionales, los cuales sobreestimaban la rentabilidad al principio. De continuar esta tendencia, en los próximos años podría producirse el fenómeno inverso: que los indicadores tradicionales infravaloren la rentabilidad del sistema.

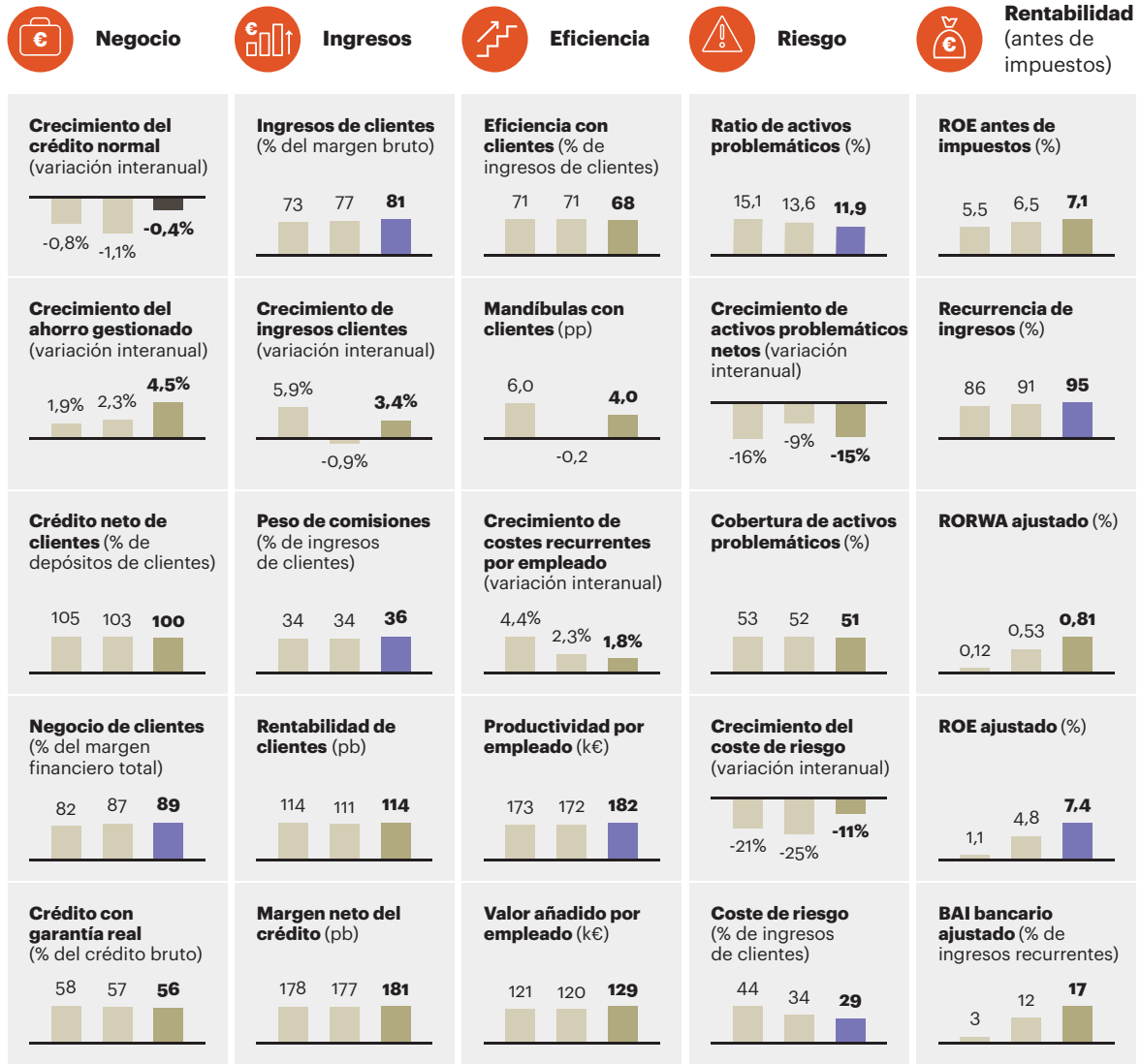
Detrás de esta convergencia en los valores del ROE está la mejora significativa de los ingresos bancarios recurrentes, que pasan del 86 por ciento al 95 por ciento del margen bruto. Ello significa que el sistema ha disminuido el consumo de ingresos no recurrentes y no bancarios para mejorar su rentabilidad, y está muy cerca de alcanzar valores sostenibles en el tiempo (que estimamos entre el 96 y el 98 por ciento). No obstante, hay que tener en cuenta que todavía hoy este valor presenta diferencias significativas entre entidades.

En términos de **negocio**, resulta notable el peso creciente del negocio con clientes en el margen financiero, pasando del 82 por ciento al 89 por ciento en el periodo, a pesar de la

³ Las 12 entidades son CaixaBank, BBVA, Banco Santander, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, Unicaja, Ibercaja, Kutxabank, Abanca, Liberbank y Cajamar.

Cuadro 4 Evolución del Cuadro de Mando del CEO

(2015-2017)



Notas: Excluye Banco Popular y BMN. Las abreviaturas pp y pb significan puntos porcentuales y puntos básicos, respectivamente. RORWA es rendimiento de los activos ponderados por riesgo. BAI es beneficio antes de impuestos.

Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF - A.T. Kearney 2018

evolución de los saldos: la cartera de crédito sano con clientes sigue contrayéndose en todo el periodo, y la cartera de ahorro gestionado solo acelera en 2017, hasta un 4,5 por ciento (en línea con el 4,0 por ciento alcanzado por el PIB nominal). Por otro lado, esta evolución de los saldos resulta en una posición de fondeo equilibrada, si bien varía notablemente de una entidad a otra.

En cuanto a **ingresos**, cabe destacar el crecimiento de las comisiones en 2017. Por otro lado, el peso de los ingresos bancarios de clientes pasa del 73 por ciento al 81 por ciento del margen bruto, principalmente por la caída de los ingresos no recurrentes y no bancarios ya comentada anteriormente (y que se examina con mayor detalle en el capítulo siguiente).

En lo que respecta a la **eficiencia**, destaca la mejora de la productividad durante 2017, que alcanza los 182 mil euros de ingresos bancarios de clientes por empleado (6 por ciento más que en 2016). Esta mejora se reproduce en el valor añadido por empleado ya que, simultáneamente, el sistema ha conseguido desacelerar el crecimiento de los costes unitarios por empleado, y ello a pesar de que las plantillas, cada vez más pequeñas, soportan importantes presiones en los costes fijos derivados del cumplimiento de nuevas regulaciones y del desarrollo de capacidades digitales. Se observa también que las mandíbulas evolucionan igual que los ingresos, lo cual es coherente con un contexto de costes planos. Todo ello resulta en una mejora de 3 puntos porcentuales en la ratio de eficiencia durante 2017.

Aunque la rentabilidad del sistema aumenta, sigue aún por debajo de los requisitos de remuneración del capital, por lo que será imprescindible continuar con el esfuerzo de contención de costes, reduciendo plantillas y cerrando sucursales.

Por último, los indicadores del **riesgo** son los que presentan un mayor dinamismo, generalmente para mejor. Estas cifras no reflejan aún las importantes ventas de activos problemáticos anunciadas por los grandes bancos desde el tercer trimestre de 2017, por un importe neto acumulado de 28 mil millones de euros⁴. Destaca la reducción del peso relativo del coste del riesgo, que pasa de un 44 por ciento de los ingresos bancarios de clientes en 2015 a un 29 por ciento en 2017. Como referencia, este factor explica el 80 por ciento de la mejora de la rentabilidad del sistema en el periodo. Se observa, no obstante, una desaceleración en la reducción de este coste, que solo cae el 11 por ciento en 2017. Por otro lado, la ligera reducción en la ratio de cobertura podría reflejar un mayor énfasis de las entidades en la reducción de activos problemáticos.

En cualquier caso, y a modo de resumen, aunque la rentabilidad del sistema aumenta, sigue aún por debajo de los requisitos de remuneración del capital. Para cerrar dicho gap, difícilmente se podrán replicar las mejoras de los últimos dos años, porque se agotará antes el recorrido de reducción en el coste del riesgo, especialmente con la ejecución de las ventas de carteras inmobiliarias ya anunciadas. Por tanto, será imprescindible acelerar las mejoras en productividad comercial y eficiencia. Ello exigirá continuar con el esfuerzo de contención de costes, reduciendo plantillas y cerrando sucursales, al menos hasta que el saldo de crédito sano alcance crecimientos anuales por encima del 5 por ciento. En conclusión, pues, el sistema afronta aún varios años de seguir «apretándose el cinturón».

⁴ Venta de Santander a Blackstone anunciada en julio de 2017 (10MM € en activos problemáticos netos de Banco Popular, además de la inmobiliaria Aliseda); venta de BBVA a Cerberus en noviembre de 2017 (5MM €); venta de CaixaBank a LoneStar en junio de 2018 (6,7MM €, más la inmobiliaria ServiHabitat); ventas de Sabadell en julio de 2018 a Cerberus (3,9MM €) y a Deutsche Bank y Carval Investors (2,3MM €). Estimamos que estas ventas reducirán la ratio de activos problemáticos brutos en 2017 del sistema en aproximadamente 2,5 puntos porcentuales.

Resultados hasta 2020 castigados de manera desigual entre entidades

El sistema avanza en la normalización de su mix de ingresos, y se encuentra ya muy cerca de niveles sostenibles. No obstante, la caída del margen financiero de no clientes y de los ROF en los últimos años presionará el margen bruto por debajo de estos niveles, al menos hasta 2020, hasta el punto de que los indicadores tradicionales infravalorarán el desempeño económico subyacente. Este fenómeno será particularmente agudo en cinco entidades con una elevada dependencia todavía de ingresos no bancarios de clientes y, especialmente, en las tres que mantienen además un elevado nivel de margen financiero de «no clientes».

Evolución del mix de ingresos e implicaciones para los próximos años

Entre 2015 y 2017 el margen bruto del sistema ha decrecido en 3.046 millones de euros, a una tasa anual de crecimiento compuesto (TACC) del -4 por ciento (ver cuadro 5).

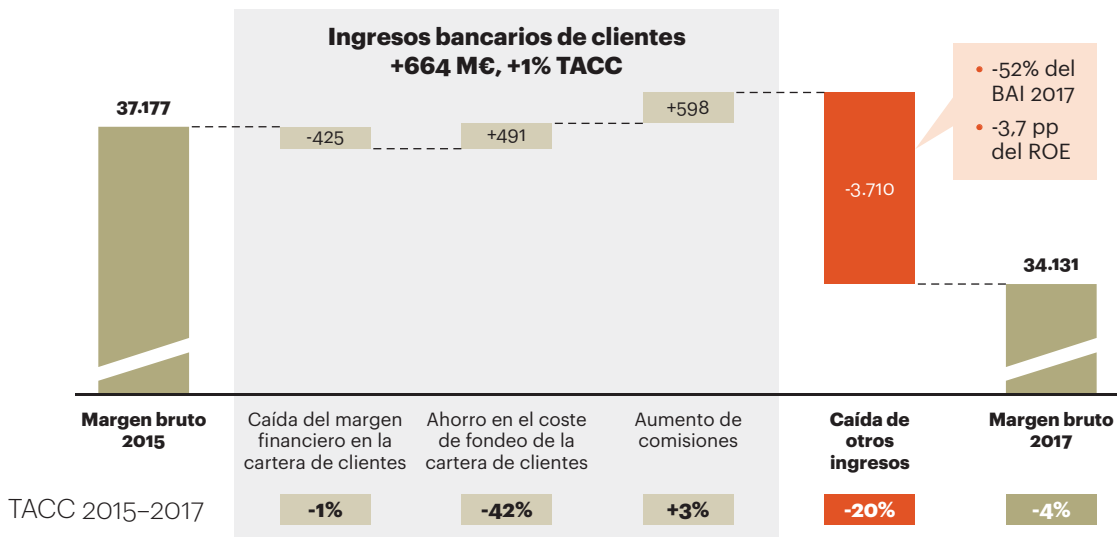
Al analizar los componentes de esta caída, se observa que son los ingresos distintos de la actividad bancaria de clientes (TACC del -20 por ciento) los que han arrastrado a la baja al margen bruto. De hecho, los ingresos bancarios de clientes han crecido en 664 millones de euros (TACC del +1 por ciento), principalmente gracias al incremento en comisiones.

La caída de los ingresos distintos de los bancarios de clientes ha ejercido una presión enorme sobre las cuentas de las entidades. Como referencia, el descenso registrado de 3.710 millones de euros equivale al 52 por ciento del beneficio antes de impuestos del sistema en 2017, y 3,7 puntos porcentuales en el ROE.

Cuadro 5

Descomposición de la evolución del margen bruto del sistema

(millones de euros; TACC; 2015–2017)



Notas: Excluye Banco Popular y BMN. Otros ingresos son margen financiero no de clientes + rendimiento sobre operaciones financieras + rendimientos de instrumentos de capital + otros productos de explotación. La abreviatura pp significa puntos porcentuales. BAI es beneficio antes de impuestos.

Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF – A.T. Kearney 2018

Un análisis de la evolución de los distintos componentes de estos ingresos (ver cuadro 6) revela que los ROF han sido la principal causa de esta caída (-2.628 millones de euros), pero que también tiene un peso muy relevante el margen financiero que las entidades obtienen con sus carteras propias de renta fija, y que llamamos aquí margen financiero de «no clientes» (-1.582 millones de euros). Por último, las entidades han conseguido compensar parte de estos descensos con un incremento de 521 millones de euros en los ingresos que obtienen fuera de la actividad bancaria (principalmente dividendos y plusvalías en empresas participadas). En su conjunto, el peso que estos tres componentes tienen en el margen bruto ha pasado de un 27 por ciento en 2015 a un 19 por ciento en 2017, muy cerca ya de los niveles históricos que el sistema obtuvo recurrentemente en el periodo desde la creación del euro hasta el inicio de la crisis financiera global, y que estimamos en torno al 15–18 por ciento.

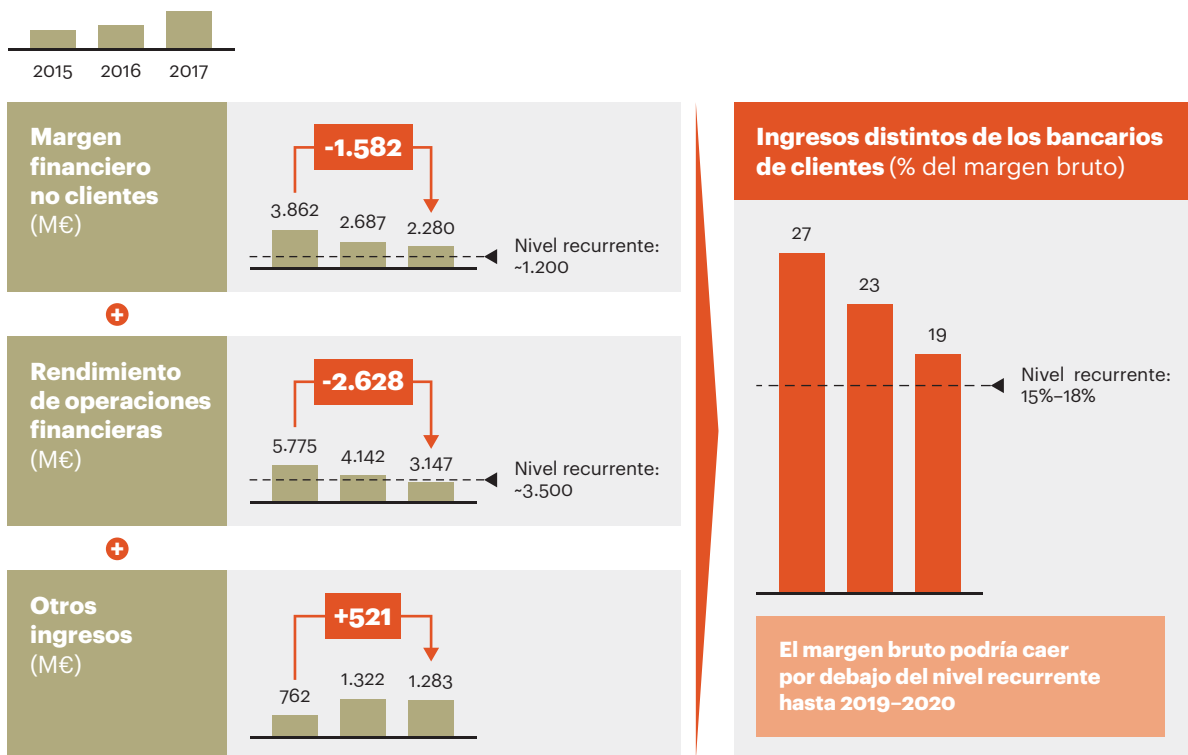
Esta caída en el peso de los ingresos distintos de los bancarios de clientes previsiblemente se prolongará en los próximos años por dos motivos:

- En primer lugar, el margen financiero de «no clientes» permanece en niveles por encima de los recurrentes, y seguirá cayendo con la reducción progresiva de la financiación del Banco Central Europeo y la amortización de los bonos de Sareb.
- La capacidad de muchas entidades para generar ROF muestra signos de agotamiento, después del «sobreesfuerzo» acumulado en los últimos años, y previsiblemente tardarán unos años en recuperar niveles recurrentes.

Cuadro 6

Evolución de los ingresos distintos de los bancarios de clientes

(millones de euros; % del margen bruto; 2015–2017)



Notas: Excluye Banco Popular y BMN. El nivel recurrente se refiere al valor obtenido por el sistema bancario español durante el periodo 2000–2008 (precrisis). Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF – A.T. Kearney 2018

Por todo ello, es probable que el margen bruto del sistema descienda a niveles inferiores al recurrente durante el periodo 2019–2020. Ello penalizará los indicadores tradicionales de rentabilidad y aumentará la presión en las cuentas de las entidades, paradójicamente en un contexto de mejora subyacente de su desempeño.

Diferencias entre entidades

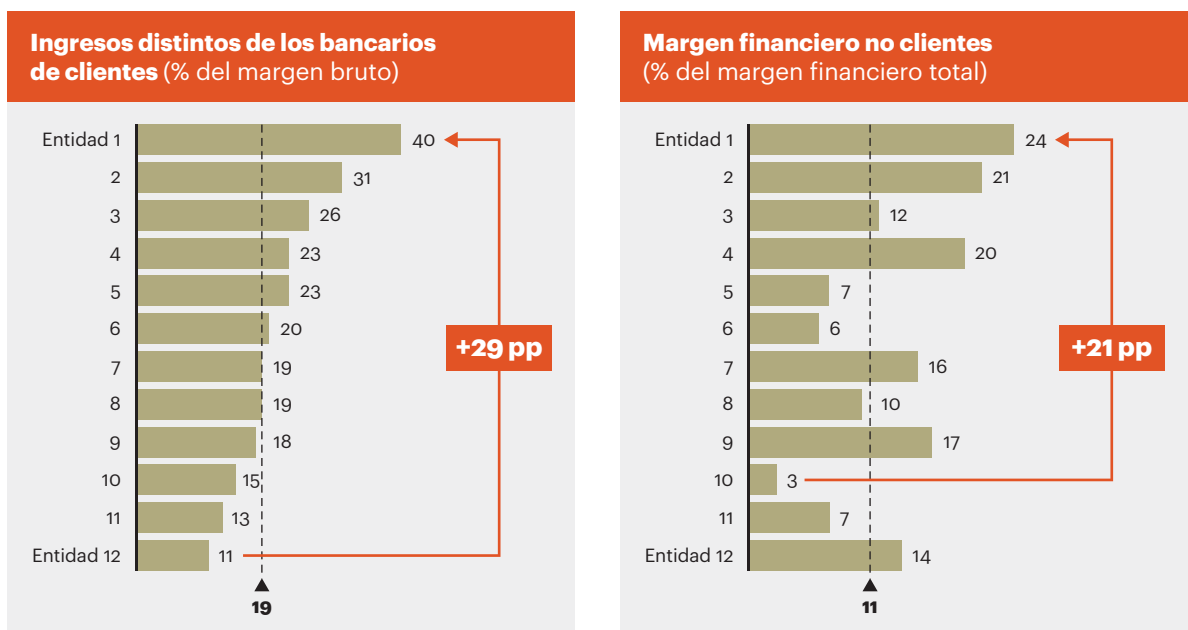
Las tendencias antes descritas a nivel del sistema encubren una enorme heterogeneidad en los resultados de las distintas entidades. Empezando por el peso de los ingresos distintos de los bancarios de clientes, los valores en 2017 oscilan entre un 11 por ciento y un 40 por ciento (ver cuadro 7). En particular, hay cinco entidades que superan el 23 por ciento (muy por encima de niveles recurrentes), y por tanto estarán sujetas en el corto plazo a importantes presiones a la baja en su margen bruto, lo que penalizará sus resultados tradicionales de rentabilidad y eficiencia.

Como ya se ha visto antes, un importante componente de estos ingresos es el margen financiero de «no clientes». Por su naturaleza, este componente es mucho menos volátil que el ROF y, por ello, podría esperarse que presentara una menor dispersión entre entidades. Sin embargo, no es el caso en 2017: las entidades presentan una heterogeneidad comparable a la observada en el margen bruto, oscilando entre el 3 por ciento y el 24 por ciento del margen financiero total.

Creemos que esta dispersión es muy relevante, ya que las presentaciones de resultados de las entidades, y muchos análisis en el mercado, consideran «recurrente» a la totalidad del margen financiero, incluyendo este componente. Los resultados del Barómetro, en cambio, anticipan para algunas entidades una próxima y continuada presión a la baja en estos ingresos, con porcentajes de contracción acumulada de dos dígitos.

Cuadro 7
Comparativa del mix de ingresos entre entidades

(2017)



Notas: Excluye Banco Popular y BMN. La abreviatura pp significa puntos porcentuales.

Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF – A.T. Kearney 2018

Entidades regionales: la urgencia de adaptar su perfil de negocio

Dentro del sistema bancario español, existe un grupo de entidades regionales provenientes de las antiguas cajas de ahorro cuyos resultados difieren mucho de los del sistema, principalmente por su foco en banca minorista (esto es, el negocio en el mercado masivo de particulares, autónomos y pymes). Este grupo engloba Unicaja, Ibercaja, Kutxabank, Abanca, Liberbank y Cajamar. Al tratarse de entidades muy parecidas entre sí, tanto en tamaño como en mix de negocio, los resultados del grupo constituyen una referencia muy relevante para todas ellas.

El cuadro 8 compara los resultados de estas entidades regionales con los del sistema en las distintas dimensiones que componen el Cuadro de Mando del CEO.

Empezando por la **rentabilidad**, destaca que el ROE ajustado (antes de impuestos) de las entidades regionales ha sido del -2,6 por ciento en 2017. El carácter negativo de este indicador significa que los ingresos recurrentes de su actividad bancaria no han cubierto los costes que

Cuadro 8
Cuadro de Mando del CEO: sistema vs. entidades regionales

(2017)

■ Sistema ■ Entidades regionales



Notas: El sistema no incluye ni Banco Popular ni BMN. Las abreviaturas pp y pb significan puntos porcentuales y puntos básicos, respectivamente. RORWA es rendimiento de los activos ponderados por riesgo. BAI es beneficio antes de impuestos.

Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF - A.T. Kearney 2018

de ella se derivan. En otras palabras, este grupo de entidades consigue beneficios únicamente gracias a los ingresos no bancarios y no recurrentes, que suponen el 15 por ciento del margen bruto (frente al 5 por ciento en el sistema). Concretamente, estos ingresos incrementan la rentabilidad en 4,8 puntos porcentuales en 2017, dejando el ROE antes de impuestos en un 2,2 por ciento.

Un análisis de las palancas que determinan esta rentabilidad en las entidades regionales destaca que su foco en banca minorista tiene importantes implicaciones en sus resultados de **negocio** y de **ingresos**. En primer lugar, el porcentaje de crédito con garantía real alcanza el 66 por ciento del total del crédito bruto (frente al 56 por ciento en el sistema), lo cual revela una mayor dependencia de productos con menor margen, como las hipotecas. De hecho, el margen neto de crédito es de 149 puntos básicos, por debajo de los 181 puntos básicos del sistema. Estos márgenes presionan a la baja el peso de los ingresos bancarios de clientes en el margen bruto, que se queda en un 72 por ciento (versus el 81 por ciento en el sistema).

La distancia entre las entidades regionales y el resto del sistema se ha ampliado, lo que parece indicar que la actividad de banca minorista no basta para soportar la estructura de costes de una entidad tradicional con una red de sucursales.

Por otro lado, las entidades regionales no consiguen adecuar su estructura de costes a este nivel de bajos ingresos, y quedan con una ratio de **eficiencia** con clientes del 85 por ciento (versus el 68 por ciento en el sistema). El valor de «mandíbulas con clientes» refleja un crecimiento anual de sus ingresos 1,4 puntos porcentuales mayor que el de sus costes (frente a 4,0 puntos porcentuales en el sistema). En otras palabras, las entidades regionales están mejorando su eficiencia, pero a un ritmo más lento que el sistema.

Por último, destaca el coste del **riesgo** por su valor elevado (43 por ciento de los ingresos bancarios de clientes versus 29 por ciento en el sistema) y porque crece al 14 por ciento mientras que cae en el sistema. Dentro del grupo de entidades regionales, se observan diferencias significativas entre las dos entidades que cotizan en bolsa y el resto. Concretamente, estas dos entidades contribuyen en +28 puntos porcentuales al crecimiento del coste del riesgo, mientras que el resto de entidades aportan -14 puntos porcentuales. Ello ilustra cómo la presión de los mercados aceleró el esfuerzo de depuración del balance en estas dos entidades durante 2017.

En el cuadro 9 en la página 13, se destacan cuatro indicadores con evoluciones muy diferentes a las del sistema:

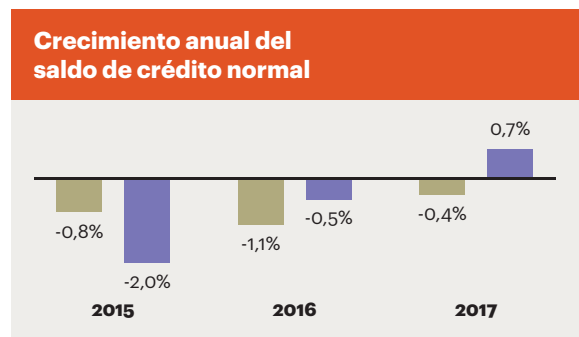
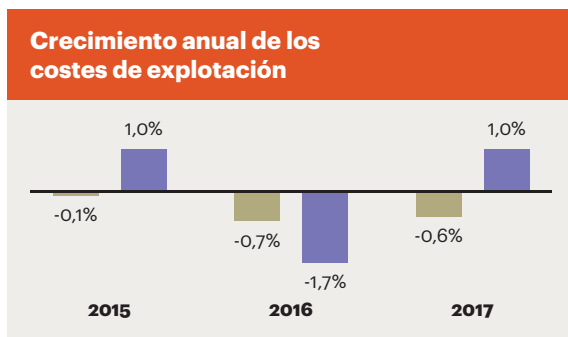
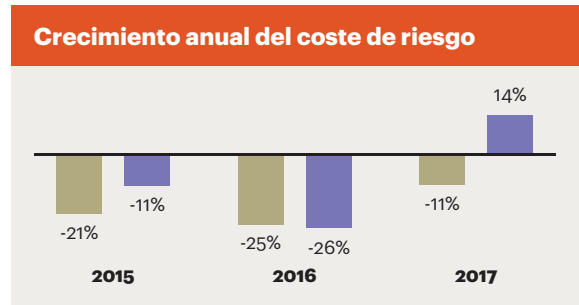
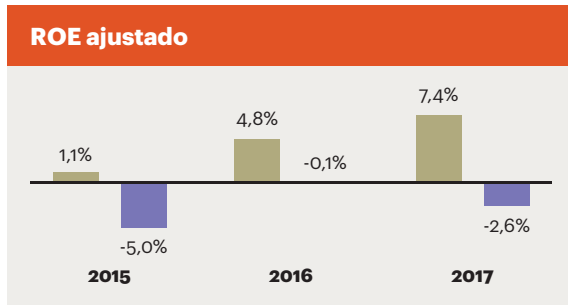
- El **ROE ajustado** antes de impuestos en las entidades regionales ha sido negativo en todos los años desde 2015, y el gap frente al sistema se amplía notablemente en 2017 hasta los 10 puntos porcentuales.

Cuadro 9

Indicadores seleccionados: sistema vs. entidades regionales

(%; 2015-2017)

■ Sistema ■ Entidades regionales



Notas: El sistema no incluye ni Banco Popular ni BMN.

Fuente: Barómetro Bancario IESE CIF – A.T. Kearney 2018

- El crecimiento del **coste de riesgo** presenta la misma divergencia con el sistema durante 2017 que el ROE ajustado, lo cual refleja el importante peso de este coste en la evolución de la rentabilidad.
- Los **costes de explotación** presentan una evolución menos consistente que los del sistema, creciendo en dos años y decreciendo significativamente en otro. En el acumulado, las entidades regionales demuestran una menor disciplina de reducción en costes: +0,3 por ciento (versus el -1,4 por ciento en el sistema).
- A diferencia del sistema, las entidades regionales han revertido la evolución del **saldo de crédito normal**, hasta el punto de aumentarlo en 2017.

En conclusión, al excluir los ingresos no bancarios y no recurrentes, se observa que la distancia entre las entidades regionales y el resto del sistema es mayor de lo que muestran los indicadores tradicionales. Además, esta distancia se ha ampliado entre 2015 y 2017 en el ámbito de la rentabilidad, el coste de riesgo y la eficiencia. Todo ello parece indicar que, en el presente contexto de mercado, la actividad de banca minorista no es suficiente por sí sola para soportar la estructura de costes de una entidad tradicional con una red de sucursales.

Las crisis pasan y los bancos perduran (aunque no todos)

Si hubiese que resumir el estado de la actividad de banca comercial en España a la luz de este informe, se podría afirmar que el sistema está superando la crisis: productividad, eficiencia y rentabilidad mejoran, si bien aún faltan al menos entre dos y tres años para alcanzar los niveles requeridos de remuneración al capital.

En un entorno macro con saldos de crédito casi planos y presión competitiva en los márgenes de intereses, las comisiones seguirán siendo el principal diferenciador de crecimiento de los ingresos. Todos los bancos tendrán que seguir reduciendo costes, adecuando su estructura a una actividad cada vez más digital, y evitar un repunte en los costes de riesgo, con especial atención al crédito al consumo ahora que se completa el saneamiento de las carteras inmobiliarias.

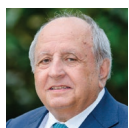
Los bancos regionales, en particular, precisarán diversificar su actividad a negocios más especializados (como, por ejemplo, rentas altas, seguros o banca de empresas) si no quieren verse abocados a rentabilidades estructuralmente insuficientes como sucede en mercados como Alemania, o terminar siendo absorbidos por alguna de las grandes entidades. No parece que fusiones entre bancos regionales puedan resolver los desafíos que hoy afrontan por separado.

Por otro lado, no esperamos que los nuevos *players* del sector (como *fintechs*, grandes plataformas u operadoras de telecomunicaciones, entre otros) capturen una cuota significativa de los ingresos bancarios en los próximos tres a cinco años. Sí tendrá más impacto la normativa de Basilea III que penaliza las participaciones superiores al 10 por ciento del capital de la entidad participada. Esta norma ya ha provocado importantes desinversiones de carteras industriales, y el tiempo dirá si las entidades afectadas consiguen alcanzar las rentabilidades necesarias en ausencia de estos ingresos suplementarios.

En definitiva, se precisa mucha gestión para seguir adaptándose a los cambios estructurales en curso, y para ayudar a las entidades en ello está aquí este Barómetro.

Autores

CIF – IESE Business School



Jorge Soley, senior lecturer de Dirección Financiera
JSoley@iese.edu

A.T. Kearney



Pedro Mateache, partner, Madrid
pedro.mateache@atkearney.com



Emilio Guevara, principal, Madrid
emilio.guevara@atkearney.com

Los autores quisieran agradecer a Rosa Magán, Manuel Garcia-Ramos y Andrew Markowitz sus valiosas aportaciones a este informe.

Anexo

Definiciones de nuevos indicadores del Barómetro

- **Ingresos bancarios de clientes** = margen financiero de clientes + comisiones netas + diferencias de cambio netas
- **Margen financiero de clientes** = intereses y rendimientos de los créditos a clientes - intereses y cargas de los depósitos de clientes + remuneración (coste) del exceso (gap) de liquidez en la cartera de clientes; se aplica a todas las entidades el mismo tipo de remuneración (coste) de la liquidez
- **Margen financiero ALCO** = margen financiero total - margen financiero de clientes
- **Margen financiero ALCO recurrente**: estimación a partir de los resultados históricos del sistema; se aplica a todas las entidades el mismo múltiplo del margen financiero
- **ROF recurrente**: estimación a partir de los resultados históricos del sistema; se aplica a todas las entidades el mismo múltiplo del margen financiero + comisiones
- **Ingresos bancarios recurrentes** = ingresos bancarios de clientes + ROF recurrente + margen financiero ALCO recurrente
- **Ingresos no bancarios y no recurrentes** = margen bruto - ingresos bancarios recurrentes = rendimientos e instrumentos de capital + otros productos de explotación + ROF no recurrente + margen financiero ALCO no recurrente
- **Coste del riesgo** = provisiones y otros deterioros financieros + deterioros no financieros y otros resultados
- **Beneficio antes de impuestos (BAI) recurrente** = ingresos bancarios recurrentes - costes de explotación recurrentes - coste del riesgo = BAI - ingresos no bancarios y no recurrentes - costes no recurrentes

Definiciones de los 25 indicadores del Cuadro de Mando del CEO

Negocio

- **Crecimiento del crédito normal** de clientes ex ATAs [variación interanual del saldo al final del periodo]
- **Crecimiento del ahorro gestionado** de clientes = depósitos estrictos de clientes ex CTAs + fondos de inversión y SICAVs + planes de pensiones + seguros de ahorro [variación interanual del saldo al final del periodo]
- **Crédito neto de clientes** = crédito de clientes neto ex ATAs / depósitos estrictos de clientes [por ciento, saldo al final del periodo]
- **Negocio de clientes** = margen financiero de clientes / margen financiero total [por ciento, valores acumulados en últimos 12 meses]
- **Crédito con garantía real** = crédito con garantía real / crédito bruto [por ciento, saldos al final del periodo]

Ingresos

- **Ingresos de clientes** = ingresos bancarios de clientes / margen bruto [por ciento, valores acumulados en los últimos 12 meses]
- **Crecimiento de ingresos bancarios de clientes** [variación interanual de los valores acumulados en los últimos 12 meses]
- **Peso de comisiones** = (comisiones netas + diferencias de cambio netas) / ingresos bancarios de clientes [por ciento, valores acumulados en los últimos 12 meses]
- **Rentabilidad de clientes** = ingresos bancarios de clientes / (crédito de clientes bruto ex ATAs + depósitos estrictos de clientes ex CTAs + fondos de inversión y SICAVs + planes de pensiones + seguros de ahorro) [puntos básicos, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]
- **Margen neto del crédito** = margen financiero de clientes / crédito de clientes neto ex ATAs [puntos básicos, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]

Eficiencia

- **Eficiencia con clientes** = (costes de explotación - costes no recurrentes) / ingresos bancarios de clientes [por ciento, valores acumulados en los últimos 12 meses]
- **Mandíbulas con clientes** = variación interanual de ingresos bancarios de clientes - variación interanual de costes recurrentes [puntos porcentuales, valores acumulados en los últimos 12 meses]
- **Crecimiento de costes recurrentes por empleado** [variación interanual, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]
- **Productividad por empleado** = ingresos bancarios de clientes por empleado [k€, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]
- **Valor añadido por empleado** = (ingresos bancarios de clientes - gastos generales - amortización) por empleado [k€, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]

Riesgo

- **Ratio de activos problemáticos** = (crédito dudoso + valor contable bruto de activos adjudicados) / (crédito bruto + valor contable bruto de activos adjudicados) [por ciento, saldos al final del periodo]
- **Crecimiento del valor contable neto de los activos problemáticos** [variación interanual del saldo al final del periodo]
- **Cobertura de activos problemáticos** = provisión contable de crédito y adjudicados / (crédito dudoso + valor contable bruto del activo adjudicado) [por ciento, saldos al final del periodo]
- **Crecimiento del coste del riesgo** [variación interanual de los valores acumulados en los últimos 12 meses]
- **Coste del riesgo** = coste del riesgo / ingresos bancarios de clientes [por ciento, valores acumulados en últimos 12 meses]

Rentabilidad (antes de impuestos)

- **ROE antes de impuestos** = BAI / patrimonio neto [por ciento, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]
- **Recurrencia de ingresos** = ingresos bancarios recurrentes / margen bruto [por ciento, valores acumulados en últimos 12 meses]
- **RORWA recurrente** = BAI recurrente / activos ponderados por riesgo [por ciento, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]
- **ROE ajustado** = RORWA recurrente / 11 por ciento [por ciento, valor acumulado en los últimos 12 meses y saldo promedio en el mismo periodo]
- **BAI bancario ajustado** = BAI recurrente / ingresos bancarios recurrentes [por ciento, valores acumulados en últimos 12 meses]

Perímetros de gestión contemplados

Como regla general, el Barómetro contempla para cada entidad los resultados de sus **cuentas consolidadas**. No obstante, en el caso de cinco entidades, su actividad fuera de España impide utilizar las cuentas consolidadas, por lo que se aplica en su lugar los perímetros de gestión publicados en los informes y presentaciones de resultados trimestrales:

- **CaixaBank:** se toman los resultados del grupo excluyendo BPI, y se aplican los siguientes ajustes relativos a VidaCaixa (a partir de sus correspondientes cuentas anuales):
 - Se suma a las comisiones netas de CaixaBank las comisiones de comercialización pagadas por VidaCaixa.
 - Se resta de los costes de explotación de CaixaBank los correspondientes de VidaCaixa.
- **BBVA:** se suman los resultados de las unidades «actividad bancaria España» y «actividad inmobiliaria»; para el número de empleados de estas unidades (información no publicada), se toma el valor del total en España (publicado) menos una estimación del número de empleados en el centro corporativo.
- **Banco Santander:** se suman los resultados de las unidades «actividad bancaria en España» y de «actividad inmobiliaria».
- **Banco Sabadell:** se toman los resultados del grupo excepto TSB, con ajustes específicos en dos indicadores en los que la información pública disponible permite una mayor precisión: la variación interanual del crédito normal con clientes (que excluye los créditos en América y la cuenta a cobrar en el EPA) y la variación interanual del ahorro gestionado con clientes (que excluye los depósitos y fuera de balance en América).
- **Bankinter:** se toman los resultados de actividad bancaria, excluyendo Portugal, publicados en las presentaciones trimestrales para analistas.

Sobre A.T. Kearney

A.T. Kearney es pionera y referente en la consultoría de alta dirección a nivel mundial desde 1926, con oficinas en más de 40 países. A.T. Kearney es un *partnership* comprometido con sus clientes en la consecución de resultados inmediatos y ventajas competitivas diferenciales. Más información en www.atkearney.es.

Sobre el IESE – CIF

El IESE – CIF (Center for Internacional Finance) es un centro de investigación de carácter interdisciplinar con vocación internacional orientado a la investigación en finanzas. Desde su fundación en 1992, la misión del CIF es contribuir al progreso del conocimiento y a la mejora de la práctica empresarial en el campo de las finanzas.

El centro se organiza como impulsor de la actividad de académicos y de su contacto regular con empresarios y directivos. Aspira a generar ideas que se propaguen mediante publicaciones, programas, cursos y conferencias internacionales.

Todo ello se realiza con el objeto de generar un impacto real en la gestión financiera de las empresas y, a través de ella, en el conjunto de la sociedad.