

# ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ANTE EL MERCADO UNICO Y LA UNION MONETARIA

Juan Antonio Maroto Acín

## 1. LAS CONDICIONES ACTUALES DEL ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO: EL RETO DE LA EFICIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD

La actividad de las entidades financieras españolas se inserta durante los últimos años en un proceso evolutivo en el que se dan fenómenos tan relevantes y característicos como la universalización de las líneas de negocio, la globalización de los mercados de operación y la desregulación de la normativa que contempla su creación, funciones y marco de actuación. Ello define unos retos estratégicos a los que nuestras entidades financieras deberían dar respuesta aun en el caso de no ser un hecho nuestra pertenencia a la Unión Europea; si bien hay que reconocer que la entrada en vigor del Acta Unica en 1993 y la transformación de la Comunidad en Unión Europea en el presente año impulsan aún más las posibilidades de desarrollo del Espacio Financiero Integrado europeo y refuerzan la necesidad de evaluar, con un nuevo enfoque, basado en el grado de eficiencia comparada, la posición de mercado y los resultados de las entidades financieras españolas en el horizonte mediato. Desde esta perspectiva resultan poco relevantes los «eurovaivenes» en la fijación de las fechas en las que habrán de alcanzarse las sucesivas etapas de la Unión Económica y Monetaria, ya que las entidades financieras operan *de facto* en un mercado global e integrado, en el que la principal incertidumbre es la de la consecución o no de la moneda única.

La adaptación de los bancos y cajas de ahorro españoles a un entorno tan competitivo como el descrito se ha ido produciendo ya de forma paulatina y satisfactoria durante los últimos años y, sobre todo, desde la fecha de nuestro ingreso en la CE; de tal modo que se han ido desdibujando las lindes legales y operativas que separaban la funcionalidad y el negocio de los diferentes tipos de entidades financieras y se han ido consolidando nuevos indicadores de evaluación de sus resultados, basados en la competitividad. Ya es de gene-

ral aceptación la idea de que la posición competitiva de una entidad financiera depende de su capacidad para implantar y desarrollar estrategias de negocio diferenciales, así como de la obtención de los objetivos propuestos en ellas con un mayor grado de eficiencia que los demás concurrentes a los mercados de operación.

A ese respecto, no es ocioso recordar que las funciones básicas del sistema financiero radican en la canalización eficiente del ahorro entre las unidades económicas con superávit y las unidades económicas con déficit, así como en la gestión igualmente eficiente del mecanismo de los pagos de la economía, lo que reclama de sus instituciones, mercados y activos financieros componentes una eficiencia de ámbito macroeconómico en los planos asignativo y operativo. La eficiencia global del sistema económico demanda asimismo de los intermediarios financieros una actuación eficiente de alcance empresarial, en la que la obtención de los objetivos con el menor empleo posible de recursos se convierte en el requisito de la propia supervivencia, habida cuenta de la cada vez más difícil traslación de costes en un entorno competitivo hacia los ahorradores o hacia los prestatarios, por la vía de los precios.

Pero si la competitividad es fácil de apreciar por sus resultados, no es tan fácil de definir de forma rigurosa e indubitada. Desde el punto de vista macroeconómico, se centra sobre todo en las ventajas comparativas en el plano internacional de las macromagnitudes económicas de un determinado país y en la posición de mercado que ocupe en él cada una de sus empresas o entidades financieras; pero desde la perspectiva microeconómica, constituye un fenómeno más complejo, que se asienta en la creación de valor por cada entidad. En primer lugar, para sus accionistas o titulares, pero también para sus clientes y sus trabajadores; esto es, para el mercado en su conjunto, explotando ventajas competitivas y manteniéndolas de cara al futuro mediante la creación de oportunidades rentables de negocio.



Los factores de competitividad de las entidades financieras (1) dependen así, como es obvio, de la competitividad de la economía nacional en su conjunto, y se ven afectados por el déficit público, el tipo de cambio, la tasa de inflación, el sistema fiscal o el sistema de relaciones laborales y los niveles de costes sociales y laborales. Pero estos factores no determinan *per se* la posición competitiva de cada entidad; constituyen tan sólo un marco de actuación en el que la búsqueda y uso de la información, la implantación de mecanismos de coordinación y la minimización de los costes de transacción justifican las diferencias intragrupos que se dan de hecho entre los resultados de los diversos componentes de bancos y cajas de ahorros. Ello se ha puesto de manifiesto especialmente en 1993, con motivo de la generalizada especulación de grandes capitales internacionales contra las monedas del SME sospechosas de devaluación o en relación con la persistente caída de los tipos de interés, que son sendos fenómenos que han repercutido de forma bien distinta en las cuentas de resultados de unas u otras entidades financieras, en los epígrafes respectivos de operaciones en divisas y cartera de valores y deuda, según sus actuaciones concretas e individualizadas para aprovechar esas oportunidades de negocio en un entorno igualmente restrictivo para todas las instituciones.

Por otro lado, la competitividad de las entidades financieras es fruto de su posición de mercado actual, que depende de la bondad de las estrategias de negocio, de productos y de mercados, implantadas previamente. Esta posición depende en gran parte de decisiones empresariales de índole organizativa y estratégica, en la medida en que hayan podido generar un «fondo de comercio» basado en la imagen de marca de cada entidad, en su cartera de clientes, sus redes comerciales, su capacidad directiva o su cultura empresarial, y siempre que dichas decisiones manifiesten una capacidad de crear valor para el mercado. Ahora bien, estos factores «intangibles», ni emergen con facilidad ni, una vez producidos, tienen garantizada su permanencia en el futuro, ante la variabilidad de las condiciones en las que se desenvuelve el negocio bancario, sujeto a una permanente innovación, cuyas realizaciones son fácil y rápidamente adoptadas por todos los competidores y abierto a la concurrencia de nuevas entidades, financieras y no financieras, ante el carácter contestable de los mercados de operación.

Finalmente, la competitividad depende de factores eminentemente empresariales, que se relacionan con la administración eficiente de los capitales humano, productivo y financiero por parte de cada

entidad. Y en este ámbito, en el que más directa y rápidamente se traducen las actuaciones de las entidades en cambios de su posición competitiva, es en el que resulta mayor la exigencia de un nuevo enfoque estratégico. En la vertiente de los recursos humanos, mediante la combinación de conocimientos y habilidades de las personas con la racionalización de los procesos decisionales y la utilización de sistemas de información, así como con las capacidades directivas y de organización. En la faceta del capital productivo o económico, por la vía de una eficiente combinación de activos y tecnologías, que racionalicen la dimensión global de la entidad de forma acorde con sus estrategias de negocio y la dimensión e implantación de las redes de oficinas operativas, así como difundan los sistemas de autoservicio entre la clientela. Y bajo la óptica del capital financiero, que constituye, en definitiva, la base del negocio de intermediación a través de una adecuada correlación de riesgos entre masas patrimoniales de pasivo y activo de igual funcionalidad, que salvaguarde la solvencia global de la entidad financiera y apueste al tiempo por la asignación eficiente del ahorro mediante el estudio riguroso de la calidad crediticia de los prestatarios.

La síntesis de este enfoque estratégico (2), mediante el cual las entidades financieras pueden abordar con éxito el reto de la competitividad, radica así en la eficiente administración de sus capitales (humano, productivo y financiero) desde la óptica de creación de valor para sus titulares y clientes, detectando y explotando su potencial de resultados futuros y manteniendo y aumentando sus ventajas competitivas. Para abordarlo, el énfasis debe ponerse en el esfuerzo de toda la organización y en el cambio de mentalidades, que deben regirse siempre por la valoración emanada del mercado financiero y por la eficiente canalización del ahorro en volúmenes, plazos y costes, hacia las colocaciones productivas, así como por la disponibilidad y utilización de las técnicas e instrumentos financieros adecuados.

En este sentido, sin embargo, todavía es muy grande la distancia que aún separa nuestro sistema financiero de las pautas de competitividad global que rigen en los países de la Unión Europea. El enfoque estratégico de las entidades financieras españolas en los años ochenta ha primado la «ingeniería financiera» sobre la «ingeniería organizativa», haciendo de las técnicas sofisticadas y de los productos financieros derivados el paradigma de la innovación, lo que ha conducido a una eficiencia del sistema financiero para sí mismo más que para optimizar su funcionalidad intermediadora para el sistema real de la economía. El reto pendiente de afrontar durante los años noventa por



las entidades financieras españolas es el del cambio organizativo: que flexibilice y reduzca su estructura de costes y traslade sus efectos a la financiación de nuestras empresas en condiciones no prohibitivas para la superación del ciclo bajista de la economía, caracterizado por tasas de rentabilidad económica reducida; y para fomentar el crecimiento y la creación de empleo mediante la financiación de las mayores inversiones que vienen exigidas hoy por la mayor dotación de activos fijos por unidad de trabajo típica de las economías industrializadas. De igual forma, la propia eficiencia empresarial de las entidades financieras reclama actuaciones estratégicas de ámbito interno que permitan adecuar la estructura y niveles de sus márgenes de resultados con los que ya imperan en las entidades europeas, que constituyen sus competidores naturales.

Tomando como referencia el último estudio anual disponible de competitividad comparada por países del World Economic Forum, la posición relegada que, en general, ocupa España entre los 22 países analizados resulta ilustrativa de las carencias de dirección y organización de las que adole-

cen nuestras empresas, financieras y no financieras, y de la orientación hacia la competitividad de las entidades financieras como un fin en sí mismo y no como un medio para la eficiencia y la competitividad de la economía española en su conjunto.

El cuadro número 1 recoge algunos factores del *management* de nuestras empresas que, en valores de los correspondientes indicadores y en lugar de orden de 1 (primer lugar del *ranking*) a 22 (último lugar posible), sintetizan carencias directivas y de organización. Falta de planificación a largo plazo y de estrategias (lugar 22), de utilización de sistemas de información para la dirección [22] y de relaciones de comunicación con los empleados [22] conllevan una deficiente administración de los negocios que se traduce en resultados igualmente mediocres de eficiencia, productividad y rentabilidad. De igual modo, hay que resaltar que nuestros empresarios viven ajenos a la apuesta por la calidad (lugar 19), a la orientación hacia la satisfacción de los clientes [21], a la innovación [20] y a la misma asunción de riesgos y a la iniciativa individual [21] que definen la actividad del emprendedor en una economía de mercado.

CUADRO NUM. 1  
THE WORLD COMPETITIVENESS REPORT

	España		Alemania		Francia		Italia		Reino Unido		Estados Unidos		Japón	
	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk
PIB por persona empleada (en \$ USA) (1991).....	41.806	14	38.929	16	54.217	2	51.028	8	38.955	15	48.576	10	52.544	6
Valor añadido por trabajador en la industria (en \$ USA) (1989).....	38.737	13	42.513	7	46.619	4	40.839	10	26.098	17	40.601	11	54.851	1
Productividad del capital (valor añadido por dólar invertido) (en \$ USA) (1991).....	4,15	18	4,63	15	4,86	12	5,06	11	6,03	3	7,76	1	3,16	22
Productividad del trabajo (valor añadido por empleado por hora) (en \$ USA) (1991).....	24,45	14	24,99	13	31,09	5	30,25	6	22,43	17	26,2	11	27,95	9
Coste laboral unitario en la industria, 1991 (moneda nacional, 1987=100).....	127	17	107	8	102	4	125	16	121	14	105	6	103	5
Beneficios empresariales (cifras altas indican que en 1993 serán elevadas).....	1,8	20	2,5	17	2,4	18	1,8	21	3,4	9	5,5	3	2,2	19
Empresariado e innovación (valores altos indican buen sentido por parte de los directivos) ...	4,9	20	6	10	5,7	12	6,2	7	5,2	18	6,2	8	6,7	2
Asunción de riesgos e iniciativa individual (valores altos indican que son apoyados y recompensados).....	4,3	21	5,8	6	4,9	17	5,4	8	5,5	7	7,6	1	5	15
Tamaño de las empresas industriales (número de empresas entre las 500 de Fortune por ventas).....	4	13	33	4	32	5	7	10	43	3	157	1	119	2
Tamaño de las empresas de servicios (número de empresas entre las 500 más grandes).....	16	7	44	3	31	5	15	8	43	4	139	1	113	2
Tecnologías de la información (valores altos indican que se explotan estratégicamente por las empresas).....	4	21	6,2	7	5,8	12	4,3	20	5,6	17	6,8	4	7	3
Orientación a largo plazo (cifras altas indican apoyo por la dirección a largo plazo).....	3,9	22	5,6	6	4,7	13	4,5	16	4,5	17	4,1	19	7,2	1
Relaciones laborales (cifras bajas indican que son generalmente frágiles).....	5,0	22	7,1	8	6,1	16	6,1	17	6,9	11	6,2	13	8,4	1
Relación precio-calidad de los productos (valores altos indican que son superiores a los competidores ex- tranjeros).....	3,8	21	6,4	2	5,4	11	5,4	12	4,4	19	5,8	7	8	1
Gestión de calidad total (valores altos indican que se aplica adecuadamente).....	4,7	19	6,6	5	5,6	12	4,7	18	5,2	17	5,9	10	8,7	1
Orientación hacia el cliente (valores altos indican el interés en satisfacer al cliente).....	3,8	21	6,2	4	4,8	14	3,9	19	4	18	5,5	9	8,7	1
Responsabilidad social (valores altos indican que se atiende adecuadamente).....	4,3	21	6,1	7	6,2	5	4,6	19	4,9	17	5,3	13	5,7	10

Fuente: World Economic Forum.

CUADRO NUM. 2  
THE WORLD COMPETITIVENESS REPORT

	España		Alemania		Francia		Italia		Reino Unido		Estados Unidos		Japón	
	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk	Indicador	Rk
Tipo de interés real a corto plazo (media enero-diciembre mercado monetario).....	6,89	15	5,26	9	6,18	14	5,43	10	5,23	8	1,41	2	4,63	7
Coste del capital (valores bajos significan disuadir desarrollo empresarial).....	1,5	20	5,3	10	2,9	15	1,4	21	5,8	7	7	2	7,8	1
Sofisticación de los mercados financieros (valores bajos significan disuadir desarrollo empresarial).....	5,1	17	7,1	8	6,4	14	3,6	22	7,7	3	8	1	7	9
Fondos obtenidos en mercados internacionales (% del PIB) (1991)	0,82	22	1,06	20	2,41	12	1,44	17	3,4	7	1,06	19	2,12	14
Títulos internacionales emitidos (% del PIB) (1991).....	0,55	17	0,84	14	1,89	9	0,79	15	2,44	4	0,29	22	1,81	10
Obligaciones emitidas (por empresas no financieras en porcentaje del total nacional) ...	7,43	6	7,48	5	11,07	4	1,28	14	3,37	11	16,99	2	14,87	3
Facilidad de obtener créditos (valores altos indican facilidad de obtener créditos).....	4,4	16	7,5	1	4,9	15	3,7	19	5,1	14	6	10	6,3	7
Accesibilidad a los mercados de capitales (para extranjeros) (valores altos indican igualdad de acceso).....	8	11	8,6	3	7,5	17	7,3	19	8,4	6	7,9	13	6,8	22
Accesibilidad a mercados exteriores (valores altos indican no restricciones).....	7	18	8,7	4	7,7	16	6,5	21	8,3	10	8,2	13	8,3	9
Capital riesgo (valores bajos significan poco apoyo al desarrollo empresarial) ..	3,4	18	5,5	6	5,2	9	3,1	20	7	3	7,3	1	5,4	8
Factoring en operaciones internacionales (% de exportaciones) .....	0,41	11	0,81	4	0,48	8	0,71	5	0,5	7	0,24	13	0,18	15
Amortización de activos fijos (cifras bajas disuaden el crecimiento)	4,8	21	6,8	5	5,9	14	5,2	20	6,1	11	6,1	12	6,9	4
Capitalización bursátil (\$ USA per cápita) .....	1.789	18	2.827	14	3.522	11	1.313	19	10.847	3	8.829	4	13.667	2
Rendimiento de los mercados de valores internacionales (variación porcentual) .....	-24,9	19	-11,8	8	1	3	-24	18	-7,2	7	4,2	2	-22,1	15
Volumen de contratación en mercados de valores (millones de \$ USA) .....	40.591	11	818.603	3	118.218	5	43.307	10	317.866	4	2.254.983	1	995.939	2
Volumen de contratación en mercados de valores (per cápita).....	1.026	14	11.048	1	2.086	13	725	17	5.341	5	5.718	3	8.783	2
Número de sociedades cotizadas (interior) .....	433	8	667	7	839	6	348	9	1.915	3	6.742	1	2.107	2
Price earnings ratio (1992).....	8,7	21	14,3	14	15,8	13	21,5	9	19,7	11	22,7	6	38,9	5
Mercado de valores (cifras bajas significan no reflejar el valor de las empresas) .....	3,3	17	5,9	6	5,1	9	2,2	21	5,9	7	6,6	2	4,0	14
Riesgo financiero (abril 1993) .....	41	19	47	5	44	12	40	20	44	12	48	3	50	1
Ratio de capital / activo de los bancos (1991) .....	6,32	3	3,1	20	4,06	18	5,4	7	4,96	12	5,25	10	3,54	19
Tamaño de los bancos (número de bancos entre los 500 mayores del mundo por activos).	20	5	48	3	19	6	36	4	15	7	74	2	103	1
Depósitos bancarios (\$ USA per cápita).....	13.555	12	18.546	3	15.811	7	13.311	13	7.451	16	5.562	17	52.074	1
Influencia de la banca en la industria (valores bajos significan influencia negativa en la industria) .....	5,1	14	6,9	3	5,4	12	3,1	19	4,7	16	6,3	7	6,7	5
Crédito bancario (crédito al sector privado, en % del crédito interior total).....	68,4	13	81,5	11	91,4	5	60,6	17	96	2	86,9	9	88,2	8
Autonomía de las instituciones financieras (valores bajos indican que es insuficiente para atraer capital) .....	6,2	15	8,1	2	5,6	17	4,3	20	7,6	7	7,4	8	6,8	13
Regulación de las instituciones financieras (valores bajos indican que es insuficiente para la estabilidad financiera) .....	6,3	16	8,3	1	7,3	12	5,3	21	6,7	14	6,9	13	7,3	11

Fuente: World Economic Forum.

En los aspectos específicamente financieros, el cuadro número 2 resulta igualmente ilustrativo. La posición comparada española es relevante en cuestiones tales como la *ratio* de solvencia de las entidades bancarias (lugar 3) o su dimensión [5]; pero se deteriora cuando de trata de comparar la financiación que dichas entidades otorgan al sector privado [16], o cuando se evalúan el papel del mercado de valores en la financiación empresarial, o la representatividad de la capitalización bursátil como valor de mercado de las empresas [18]. Cuando se profundiza, por último, en las repercusiones de todo ello en la estructura financiera y los resultados empresariales el deterioro es tan ostensible que España ocupa los últimos lugares del *ranking* en factores tales como el coste del capital [20], el riesgo financiero [19], la captación de fondos en

mercados internacionales [22], la disponibilidad de recursos de capital riesgo [18] o la posibilidad de amortizar los activos fijos empresariales [21], con lo que ello implica de cercenar las posibilidades de mantener y acrecentar la funcionalidad de la estructura productiva de nuestras empresas.

Aun admitiendo las limitaciones de la metodología empleada por el World Economic Forum, las conclusiones de esa comparativa no dejan demasiadas dudas sobre las percepciones iniciales acerca del disímil grado de desarrollo de nuestro sistema financiero y sistema real. El primero, ya sea en productos disponibles o en dimensión y solvencia de las entidades financieras, muestra una adecuada posición competitiva que, sin embargo, no ha redundado en beneficio de la que alcanzan las empresas no financieras. El efecto perverso de



esa diferencia radica en que la competitividad del sistema financiero parece haberse generado más por la traslación de posibles ineficiencias internas hacia el sistema real a través de los precios que por la implantación de estrategias de racionalización y control de costes en el ámbito de las entidades financieras. En esos términos, la competitividad y sofisticación del sistema financiero no sólo no encuentra reflejo adecuado en la competitividad de las empresas y sectores productivos, sino que la perjudica, por la vía de la generación de rendimientos elevados (acordes con primas de riesgo acrecentadas por la volatilidad de los productos financieros derivados y su cada vez mayor volumen), que disuaden la orientación del ahorro hacia inversiones productivas. El problema afecta, en última instancia, a las entidades financieras; su base de negocios es el sistema real, pero la inversión crediticia en éste se perjudica por su reducida rentabilidad económica y el elevado endeudamiento acumulado por las empresas y, por tanto, su elevado riesgo financiero; la traslación de menores tipos retributivos al pasivo o mayores tipos de interés al activo se ve imposibilitada, al propio tiempo, por la mayor competencia entre las entidades financieras. El corte de este nudo gordiano en la situación de crisis económica actual y ante las perspectivas de una cada vez mayor agudización de la competencia en el mercado integrado de la Unión Europea radica en la implantación de estrategias de racionalización y control de costes por parte de las entidades financieras.

El cuadro número 3 avala esa opinión acerca de la necesidad que tienen los bancos y cajas de ahorro españoles de abordar el cambio organizativo tanto para salvaguardar la eficiencia asignativa global del ahorro hacia la inversión productiva como para equiparar su estructura de costes a la que se encuentra vigente en las entidades financieras de

los restantes países de la UE, máxime en una situación como la presente en la que la magnitud y la rapidez de las reducciones en los tipos de interés se solapan sobre la persistente disminución de los márgenes financieros por la mayor competencia entre las entidades y sobre la creciente resistencia de los clientes a la repercusión cada vez mayor que se hace sobre ellos de los precios de otros productos ordinarios. La estructura tipo de la cuenta analítica de las entidades financieras de la UE ofrece una convergencia hacia unas cifras medidas sobre activos totales medios del 2 por 100 en el margen financiero, 3 por 100 en el margen ordinario, 1 por 100 en el de explotación y 0,5 por 100 en el resultado contable que, como es fácil apreciar a la vista del mencionado cuadro núm. 3, ya era casi un hecho en los países comunitarios en 1990 y quedaba bien alejada de las cifras que en ese año ofrecían nuestros bancos y cajas de ahorros. La comparación de dichos márgenes con los producidos en 1993 pone de manifiesto dos cuestiones igualmente relevantes: una, la rapidez con la cual se ha producido su reducción en nuestras entidades durante los últimos años, como resultado de la creciente competencia y de la crisis económica; y otra, la disparidad que aún subsiste entre las cuentas de resultados de nuestras entidades financieras y las de sus homónimas comunitarias en 1990, que exige de las primeras un esfuerzo todavía mayor y más rápido que el realizado hasta el presente en el control de costes para adecuarse a las pautas competitivas de la Unión Europea.

El reto de la eficacia y la competitividad que se plantea a las entidades financieras españolas en el horizonte del año 2000 por el Espacio Financiero Integrado requiere de ellas, adicionalmente, la coherencia entre su estrategia de negocio y su estructura organizativa. La propuesta de la estrategia supone una previa definición del negocio basada

**CUADRO NUM. 3**  
**ESTRUCTURA TIPO DE LA CUENTA ANALITICA DE RESULTADOS**  
**EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS Y EN LAS DE LA UNION EUROPEA**

	Bancos UE, 1990 (a)	Bancos España, 1990 (b)	Bancos (*) España, 1993 (b)	Cajas de ahorros UE, 1990 (c)	Cajas de ahorros España, 1990 (d)	Cajas de ahorros España, 1993 (d)
<b>Partidas cuenta analítica s/ATM</b>						
Productos financieros .....	9,53	12,12	10,31	7,38	11,03	11,05
- Costes financieros .....	7,26	8,08	7,67	4,96	6,67	7,19
MARGEN DE INTERMEDIACION .....	2,27	4,04	2,63	2,42	4,35	3,86
+ Otros productos financieros .....	0,98	0,72	0,64	1,29	0,25	0,44
MARGEN ORDINARIO .....	3,25	4,76	3,27	3,71	4,60	4,30
- Gastos de explotación .....	2,20	2,82	1,93	2,90	2,92	2,45
MARGEN DE EXPLOTACION .....	1,05	1,95	1,34	0,81	1,68	1,85
+ Dotaciones y saneamientos .....	-0,46	-0,43	-0,27	-0,19	-0,73	-0,88
RESULTADO CONTABLE .....	0,59	1,52	1,07	0,62	0,95	0,97

(\*) Sin incluir Banesto.

Fuente: (a) AEB; (b) CSB; (c) Agrupación Europea de Cajas de Ahorros; (d) CECA.



en el posicionamiento de cada entidad en la matriz producto-mercado, y su implantación efectiva, la elección de una estrategia entre las posibles, que, habida cuenta de los principios de universalidad y desespecialización que inspiran la segunda Directiva de Coordinación Bancaria, se basará en la mayor parte de los casos en la diversificación, relacionada o no, de productos y mercados. La adecuación subsiguiente de la estructura organizativa exige a su vez el diseño y revisión de la misma, en paralelo con el crecimiento de la organización, previa selección de la forma más acorde con la estrategia implantada, de entre las diversas alternativas que caben entre las formas extremas de banca universal y de banca federada. A ese respecto, sin embargo, debe recordarse que no hay reglas fijas, de tal modo que es la eficiencia del proceso de adecuación contingente entre estructura y estrategia la que valida la selección que realice cada entidad financiera en términos de sus resultados y su valor de mercado, lo que excluye, en cualquier caso, la apuesta por una u otra modalidad de estrategia u organización, sin tener en cuenta el momento temporal o el marco de actuación de cada entidad financiera.

## **2. EL SECTOR BANCARIO ANTE LA UNIÓN MONETARIA: PROBLEMAS ESTRATÉGICOS Y LOGÍSTICOS**

Además de a los problemas ya expresados, que sintetizan las causas del déficit de eficiencia y competitividad que aqueja a la economía española como consecuencia, entre otros factores, de un desarrollo no armónico entre la funcionalidad de nuestro sistema real y nuestro sistema financiero, las entidades financieras españolas se enfrentan a un marco de actuación prefigurado por el Tratado de la Unión Económica y Monetaria (UEM), que introduce nuevas y más exigentes restricciones en su posicionamiento estratégico y nuevos problemas de índole logística que se asocian, principalmente, con la transición hacia un mercado financiero plenamente integrado y con una única moneda. En el plano estratégico se incluyen la vigencia de nuevas normas de actuación en el ámbito de relaciones con las autoridades monetarias y supervisoras, así como la implantación de nuevas reglas de instrumentación de la política monetaria; en el plano logístico, por su parte, las pautas de comportamiento del negocio bancario se verán afectadas por la reorganización de los mecanismos de compensación y liquidación del sistema de pagos, tanto minorista como de grandes pagos, y por la nueva operativa bancaria exigida por la transición hacia la moneda única y por la implantación efectiva de ésta, llegado el caso (3).

Aunque no es cuestión pertinente recordar ahora el detalle de las previsiones del Tratado de la Unión Económica y Monetaria, sí resulta oportuno insistir en los grandes rasgos que prefiguran la entrada en vigor desde principios de 1994 de su primera fase, que ya supone la creación de una de las instituciones comunitarias de nuevo cuño, el Instituto Monetario Europeo, así como la exigencia a los gobiernos nacionales de que financien sus déficit públicos en condiciones de mercado y la especial recomendación de que tales déficit no alcancen unas cifras excesivas; de igual modo, consolida la carta de naturaleza del libre movimiento de capitales y pagos entre los Estados miembros y entre éstos y terceros países. En una segunda fase se contempla la definición del marco normativo, la organización y la operatoria del Sistema Europeo de Bancos Centrales, así como la aparición efectiva del Banco Central Europeo y del Comité Monetario. En una tercera fase, por último, que tomaría como referencia el inicio de 1999, habida cuenta de la práctica imposibilidad de que los criterios de convergencia se cumplan por la mayoría de países miembros en la primera fecha de evaluación de 1997, se establecerán las paridades rígidas e irrevocables entre las monedas del SME, que desemboquen en la moneda única, y adquirirán vigencia plena las funciones del Banco Central Europeo como autoridad de emisión y gestor último de la política monetaria y las reservas de divisas del sistema, así como las del Comité Económico y Financiero.

En ese calendario inicial de previsiones del Tratado de la UEM, la incertidumbre es la nota dominante, y tal vez sea ésta la mayor dificultad para el establecimiento actual de estrategias para abordar los problemas por parte de las entidades financieras. Además, la tradicional regulación del negocio bancario en los distintos países de la UE no desaparece, sino que se traslada al ámbito comunitario mediante la creación y funcionamiento de las nuevas instituciones monetarias y de supervisión prudencial (4), y es en esa transición entre los sistemas nacionales y el comunitario en el que pueden darse ventajas comparativas de algunos países sobre otros en materias tales como la aplicación de coeficientes de liquidez y solvencia a las entidades financieras, la fiscalidad diferencial de determinadas operaciones financieras en los diferentes países miembros (5) o la concurrencia de determinadas empresas o instituciones financieras no reguladas en la realización de actividades tradicionalmente intermediadas por bancos y cajas de ahorro.

Pese a tales incertidumbres, las instituciones financieras tienen que trabajar bajo el casi seguro



supuesto de la consolidación definitiva del proceso que ha ido transformando su entorno a lo largo de los últimos años, desde una dimensión puramente nacional hasta otra de ámbito europeo, en la que el tamaño de cada entidad constituye una variable de nivel que excluye o permite acceder a la operatoria transnacional y a los mercados internacionales de capitales, y en este aspecto es en el que debe profundizarse en la búsqueda estratégica de la dimensión óptima. Sobre este particular, es de aplicación el enfoque contingente de adaptación entre estructura y estrategia, ya comentado, puesto que esa mayor dimensión que viene exigida por el mercado financiero integrado, y que permitirá la actuación eficiente en él, podrá alcanzarse por cualquiera de las vías tradicionalmente reconocidas en la literatura especializada: expansión directa basada en el crecimiento interno; adquisición de entidades financieras en países terceros; o acuerdos de cooperación, que contemplen la colaboración comercial, el intercambio accionario o las fusiones. Cada entidad tendrá que encontrar su dimensión crítica, acorde con las estrategias de negocio a desarrollar, y acceder a ella por la vía que origine menores costes de adaptación.

La eficiencia alcanzada por el sector bancario español en este ámbito, a la que ya nos hemos referido, queda de manifiesto cuando se comparan los *rankings* internacionales que atienden tan sólo a la dimensión de los balances con aquellos otros que se

basan en indicadores de valor de mercado, ya sean de rentabilidad económica y financiera o de capitalización bursátil. Los primeros, en efecto, parecen mostrar todavía una débil posición competitiva de nuestras entidades, derivada de su escasa dimensión en la perspectiva comparada con sus competidores europeos; pero los indicadores de mercado matizan esa percepción tanto en lo relativo a la rentabilidad, ya sea nominal o real (descontado el efecto de la tasa de inflación), como en lo concerniente a los valores de mercado, que se recogen a efectos ilustrativos en el cuadro número 4.

Así, por ejemplo, con datos de 1991 (6), el Banco Popular Español ocupaba el lugar 205 mundial por activos, pero ello no era óbice para que alcanzase el primero por rentabilidad financiera real, al igual que sucedía con el Banco de Santander, en el lugar 96 por activos y en el tercero por rentabilidad real de sus recursos propios, o con el Banco Bilbao Vizcaya, en los lugares 66 o séptimo, atendiendo a iguales indicadores. En octubre de 1993, fecha a la que se refieren los datos del cuadro número 4, la clasificación de los bancos españoles en el *ranking* europeo de capitalización bursátil superaba también ostensiblemente la derivada de sus tamaños de balances como reflejo de que los precios de mercado y la rentabilidad no están condicionados por la dimensión y sí por la eficiencia del negocio. En dicha fecha, por ejemplo, el Banco Popular alcanzaba un ROE (Return On Equity) del

CUADRO NUM. 4  
CLASIFICACION DE LOS BANCOS SEGUN VALOR DE CAPITALIZACION BURSATIL  
(En millones de dólares)

1	Deutsche Bank.....	22,887	29	S-E Banken.....	3,368
2	UBS.....	22,664	30	Générale de Banque.....	3,263
3	Barclays Bank.....	13,627	31	Bank of Scotland.....	3,215
4	NatWest.....	13,168	32	Den Danske.....	3,140
5	Swiss Bank Corp.....	12,647	33	BCI.....	3,086
6	Lloyds Bank.....	11,177	34	Kredietbank.....	3,079
7	ING.....	10,475	35	CCF.....	2,715
8	CS Holding.....	10,373	36	AIB.....	2,631
9	ABN AMRO.....	9,976	37	Credito Italiano.....	2,456
10	Dresdner Bank.....	9,604	38	Compagnie Bancaire.....	2,271
11	Société Générale.....	9,050	39	Handelsbanken.....	2,162
12	Abbey National.....	8,728	40	BBL.....	2,059
13	Suez.....	8,163	41	Banco Exterior.....	1,848
14	Paribas.....	7,577	42	BCP.....	1,684
15	BNP.....	7,151	43	Bank of Ireland.....	1,608
16	BBV.....	6,155	44	Unidanmark.....	1,585
17	Central Hispano.....	5,860	45	Ambroveneto.....	1,574
18	Banco Santander.....	5,799	46	Bankinter.....	1,492
19	Commerzbank.....	5,737	47	Banca di Roma.....	1,448
20	Bayer Hypo.....	5,488	48	BNL.....	1,259
21	TSB.....	5,359	49	UBF.....	892
22	Bayer Vereins.....	5,301	50	KOP.....	822
23	Crédit Lyonnais.....	5,093	51	Banco Lariano.....	819
24	Royal Bank of Scotland.....	4,134	52	BNA.....	693
25	Banesto.....	3,871	53	Popolare di Milano.....	617
26	Mediobanca.....	3,526	54	Banca Toscana.....	535
27	Standard Chartered.....	3,522	55	Fidis.....	510
28	Banco Popular.....	3,492	56	Credito Commerciale.....	157

Fuente: «European Banker», octubre 1993.



25,7 por 100 y una *ratio* precio/valor contable de 2,2 veces; el Banco Santander, el 18,9 por 100 y 2,3 veces, y Bankinter, el 17,6 por 100 y 1,8 veces, en iguales y respectivos indicadores (7).

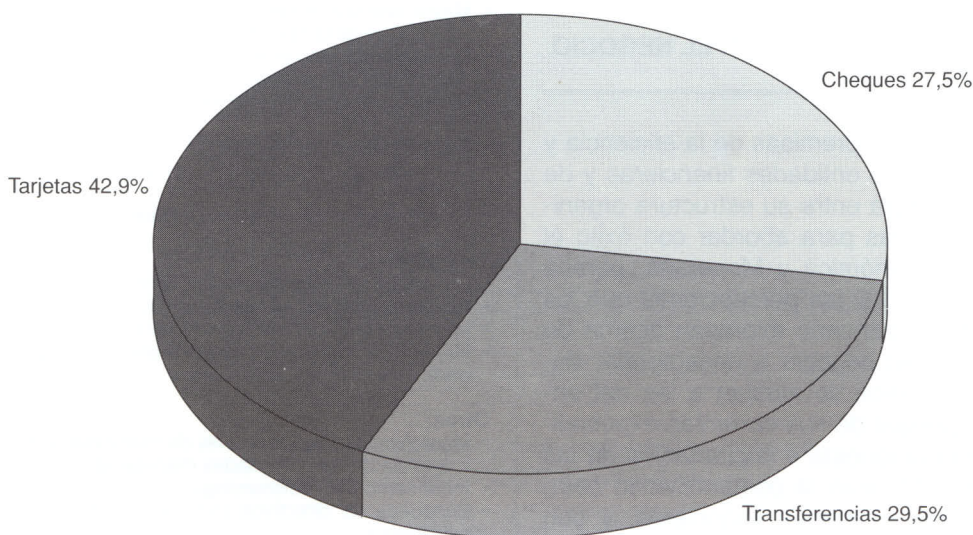
Atendiendo, no obstante, a la participación de las instituciones financieras españolas en los mercados internacionales de capitales, el nuevo enfoque estratégico en el marco de la UE exigirá de ellas un mayor protagonismo en cuestiones tales como la colocación de emisiones privadas y la diversificación y cobertura de las carteras de grandes inversores institucionales en dichos mercados, así como en la competencia con intermediarios financieros no bancarios y en la misma desintermediación propiciada por el progresivo acceso directo a los mercados internacionales de grandes empresas no financieras transnacionales. Todo ello, que es fiel reflejo de las nuevas condiciones de competencia que instaura el Tratado de la UEM, entraña nuevos esfuerzos de productividad y una definición clara de estrategias para las entidades financieras españolas si desean mantener ese lugar actual de privilegio en su posición competitiva.

Los problemas logísticos y organizativos adquieren asimismo una importancia acrecentada ante amenazas potenciales (8) como la menor fidelización de una clientela que podrá comparar los costes, rendimientos, calidad y seguridad de los servicios, tradicionales o nuevos, que se le ofrezcan; la unificación y disminución de las tarifas aplicadas a los pagos transfronterizos que, por la menor com-

petencia, han llegado a ser veinte veces superiores a las aplicadas a los pagos interiores, y el menor peso en la actividad minorista de las transacciones que originan cambios de monedas, lo que repercutirá en la disminución de saldos de baja remuneración, hasta el presente necesarios para diversificar saldos con los que atender pagos corrientes nominados en diferentes divisas, así como en la disminución de márgenes y comisiones aplicables a dichas operaciones y en el menor riesgo de cambio.

Al tiempo, y a pesar de que los pagos transfronterizos (9) representan en el momento actual tan sólo el 1,27 por 100 de las operaciones de pagos totales en la UE, el peso que tienen en su número las transferencias (118 millones de operaciones), cheques (110 millones) y tarjetas (171 millones), como se visualiza para 1992 en porcentajes del total en el gráfico núm. 1, hace que las entidades financieras deban replantearse sus estrategias de actuación frente a los sistemas de compensación y redes de medios de pago existentes, ya sea mediante la creación de una institución europea que agrupe los servicios nacionales de compensación y liquidación, ya a través de nuevas formas de adhesión a las redes internacionales de medios de pago existentes o ya mediante acuerdos de cooperación entre las redes nacionales implantadas por grupos de entidades en los diferentes países miembros que permitan minimizar las inversiones necesarias para la cobertura del mercado ampliado y aprovechar las ventajas de la especialización. La magni-

GRAFICO 1  
DESGLOSE POR MEDIOS DE PAGO EXTERIORES EN LA CE



Fuente: Federación de Bancos de la Comunidad Europea. Informe anual 1992.



tud de este problema queda bien de manifiesto si se recuerda la existencia en la UE de 3.000 bancos, 1.100 cajas de ahorro, 11.000 entidades de crédito cooperativo y 10 cajas postales, la mayor parte de los cuales, por su reducida dimensión, podrían quedar excluidos *de facto* de un mecanismo multilateral de pagos que no minimizase el coste de la liquidación y compensación de las operaciones.

Finalmente, la transición hacia la moneda única supondrá un ingente esfuerzo de tiempo y costes de adaptación para las entidades financieras, sea cual sea el modelo que se elija para alcanzarla desde las monedas nacionales: sustitución radical a partir de una fecha dada o coexistencia temporal entre una y otra moneda. En cualquier caso, los problemas de una circulación fiduciaria basada en monedas de doble valor facial, moneda nacional y ECU, y la contabilización del dinero bancario, ya sea en saldos diferenciados en dos denominaciones o en saldos únicos, denominados simultánea y biunívocamente en las dos monedas, representan transformaciones sustanciales en los registros y soportes de información bancaria y en los instrumentos financieros y la documentación contable, lo que repercutirá en unos elevados costes de transición y transformación y en un prolongado período de adaptación para el sistema bancario. Sólo si la organización de las entidades financieras es lo suficientemente flexible para afrontar el enorme esfuerzo de adecuación de los sistemas informáticos y para orientar la formación de su personal hacia los nuevos requerimientos de su uso podrá abordarse este cambio sin una penalización excesiva de sus cuentas de resultados y sin un deterioro ostensible de su posición competitiva.

### 3. ESTRATEGIAS DE FUTURO EN EL NEGOCIO BANCARIO

Una vez sentadas las premisas de la eficiencia y la competitividad de las entidades financieras y de la necesaria coherencia entre su estructura organizativa y sus estrategias para abordar con éxito el reto de la Unión Económica y Monetaria, parece oportuno detenerse en si las percepciones que los agentes del sistema bancario expresan acerca de las características del negocio a desempeñar durante los próximos años se ajustan a las del entorno previsible, porque de sus correctas expectativas se derivará la propuesta e implantación de las estrategias que justificarán la competitividad comparada de nuestras entidades financieras, y con ella la de la economía española en su conjunto, en el marco de la UE. Precisamente se dispone en la actualidad de un completo bagaje de conocimien-

tos a ese respecto, gracias a la labor de encuesta y análisis de mercado realizado durante los últimos meses por tres firmas de auditoría, Arthur Andersen, KPMG y Price Waterhouse, incidiendo en aspectos tales como la relación entre la banca y los mercados de capitales, los factores que configurarán el negocio bancario en el año 2000 y la oficina bancaria del futuro, respectivamente.

Según el estudio patrocinado por la firma Arthur Andersen (10) y realizado mediante el concurso de The Economist Intelligence Unit, las condiciones que regirán en el negocio bancario durante los próximos años confirman apreciaciones previas en relación con el entorno general de actuación prefigurado por la Unión Económica y Monetaria y abundan en las necesarias actuaciones estratégicas para el posicionamiento de las entidades financieras frente a los cambios esperados en la matriz productos-mercados. Una visión esquemática del estudio se recoge en el cuadro número 5 para confirmar que los agentes perciben con claridad las amenazas y oportunidades que procederán del entorno: desregulación y homogeneización de la actividad bancaria; disminución de márgenes por la acentuación de la competencia y la reducción de

---

#### CUADRO NUM. 5 EL FUTURO DE LA BANCA Y LOS MERCADOS DE CAPITALES EN EUROPA

---

##### Entorno general

- Reducción de los tipos de interés y de los niveles de inflación.
- Escepticismo acerca del logro de la Unión Monetaria.
- Armonización de la legislación comunitaria.
- Flexibilización y reducción de las plantillas laborales.
- Menor grado de intervención estatal.
- Reducción de las grandes redes bancarias.

##### Los mercados y los productos

- Enfoque de calidad total.
- Mayor aversión al riesgo.
- Incremento de la operativa en divisas y derivados.
- Las empresas acudirán a la financiación directa en los mercados de capital internacionales.
- Movilización de activos-fondos de titulación.
- Banca directa.
- Estancamiento del «leasing».
- Desarrollo de «bancassurance» y de la financiación de proyectos.
- Uniformidad en el cobro de comisiones.

##### Tecnología

La inversión en tecnología estará dirigida a:

- Mejora del servicio al cliente (*enfoque de calidad*).
- Mejora de la información (*enfoque de gestión*).
- Mejora de los procesos administrativos (*enfoque de productividad*).

##### Otros

- Mantenimiento de los niveles de morosidad y de los niveles de exigencia de las autoridades monetarias.
- Incremento del «outsourcing».
- Búsqueda de directivos con capacidad para la planificación estratégica.
- Presencia de los directivos en los Consejos de Administración.

Fuente: Arthur Andersen/Andersen Consulting.

---



los tipos de interés, y racionalización y control de costes de transformación por las vías de la flexibilización de plantillas y de la reducción del tamaño de las redes de sucursales.

Las estrategias a implantar en el futuro inmediato por las entidades financieras se refieren tanto a los mercados y los productos como a la tecnología, entendida como un factor individualizable de eficiencia en la administración de los recursos productivos. Resulta sintomático que los aspectos definitorios de dichas estrategias incidan en la cobertura de las carencias de competitividad que se manifestaban en el estudio comparado del World Economic Forum, por lo que supone de reconocer que éstas no han sido aún solventadas: ya sean la apuesta por la calidad total, que es vital en empresas de servicios; la mejora de los sistemas de información, tanto para la dirección como para el estudio de la rentabilidad por componentes desagregados del negocio, o el objetivo de eficacia de los procesos, más que el de las actividades desagregadas que los componen.

No obstante lo anterior, se trasluce en las opiniones de los agentes del negocio bancario que la eficiencia continúa siendo un fin en sí misma para las entidades financieras, ante una situación de crisis económica que se toma tan sólo como restricción del negocio, aunque aparezcan factores esperanzadores de cara a la más eficiente financiación empresarial bajo la forma de creencia en que se desarrollará la financiación de proyectos, tal vez como respuesta a la creciente desintermediación que propician las grandes empresas que concurren directamente a los mercados internacionales y mediante la consideración conjunta de las actividades financieras y de seguros, que induce a pensar en una valoración más completa de la posición global rentabilidad-riesgo en las empresas.

En cuanto a las nuevas técnicas en la oferta de productos y la prestación de servicios, los agentes bancarios abundan en la trascendencia que tendrán los productos financieros derivados, de forma paradójica con la constatación de una mayor aversión al riesgo de los mercados, ya que la experiencia reciente indica que dichos productos han introducido más apalancamiento y volatilidad en los mercados subyacentes que cobertura de riesgos en los productos originarios. Y en esa misma línea, los agentes apuestan también por la eficiencia interna, con la flexibilización de las actuales cargas de estructura mediante el mayor recurso al *outsourcing* y por la mejora de las capacidades directivas y la profesionalización de los consejos de administración.

Otra visión de esos mismos factores relevantes

que configuran el negocio bancario en la actualidad y de la prospección acerca de su vigencia ante el horizonte del año 2000 es la que ofrece el estudio de KPMG (11), que forma parte de una serie de informes iniciada en 1987 bajo el título de Global Capital Markets. El cuadro número 6 muestra la jerarquización otorgada por los agentes bancarios encuestados en este caso a los factores mayormente explicativos de la posición competitiva de cada entidad y sus tendencias esperadas, al alza o a la baja, desde 1992 hasta 1995 e incluso hasta el año 2000.

Es de resaltar de nuevo el papel primordial que se concede a la calidad de la dirección, a la demanda de los clientes y a la competencia interna en el sector bancario como elementos determinantes y de permanencia en la posición competitiva de las entidades financieras. Frente a ellos, factores clave en el momento presente, como la calidad crediticia de los prestatarios o la solvencia de las propias entidades financieras se estima que perderán importancia ante la mejora en las técnicas de evaluación del riesgo crediticio y la generalización y uniformidad de las normativas prudenciales de las autoridades supervisoras. Por contra, factores ahora menos relevantes adquirirán progresiva importancia, como la diversificación de las fuentes de ingresos, la tecnología y la desregulación, como resultado de la universalidad, la desespecialización y la globalización de los mercados de operación.

Las redes de sucursales de las entidades financieras, finalmente, constituyen hoy día las reminiscencias de estrategias de negocio inspiradas por el objetivo del crecimiento más que por el de la rentabilidad y la eficiencia, por lo que el tamaño y la funcionalidad de las oficinas operativas son el campo de actuación idóneo para generar economías de escala, con mayores garantías de éxito, en todo caso, que en lo relativo a la dimensión global de las entidades financieras.

La firma Price Waterhouse (12) es en este aspecto la entidad que ha abordado el estudio de la opinión de la banca minorista sobre sus sistemas futuros de distribución, para sintetizar los enfoques estratégicos que primarán en la tecnología, gestión y *marketing* de las redes de sucursales a lo largo de los próximos años. El gráfico número 2 sintetiza las principales conclusiones del estudio, poniendo el énfasis en la evolución que habrán de tener los aspectos de atención al público (*front office*) y de administración (*back office*) para que las oficinas actuales se conviertan en puntos de venta más eficientes.

En esas sucursales del futuro, la opinión de los agentes bancarios prefigura una relación con los



CUADRO NUM. 6  
FACTORES QUE CONFIGURAN A LOS BANCOS

	1992	1995	2000
Calidad de la dirección	1.º	1.º	1.º
Demanda de clientes	2.º	2.º	2.º
Competencia interna	3.º	3.º	3.º
Calidad del crédito de clientes	4.º	3.º	4.º
Calidad del crédito de la propia entidad	4.º	5.º	5.º
Competencia externa	4.º	6.º	6.º
Tecnología	7.º	6.º	6.º
Sobredimensión	8.º	8.º	8.º
Obtención de ingresos	9.º	9.º	9.º
Desregulación	9.º	10.º	10.º
Mejora de la calidad del crédito de clientes	~	~	~
Cambios en los flujos de capital	~	~	~

Fuente: KPMG.

clientes que otorgará un peso a los productos tradicionales similar al que ahora tienen, pero que habrá de incrementar la oferta con nuevos productos, como vía de diversificación de las fuentes de ingreso y sobre todo aumentar sustancialmente los sistemas de autoservicio y banca telefónica y remota, aun sin perder la relación personalizada con los clientes que así lo deseen. En cuanto a la administración, se tenderá a reducir su peso en las oficinas, evitando duplicidades con los servicios centrales, con los que existirán conexiones directas e instantáneas de voz e imagen (13), incrementándose al tiempo la autonomía de la sucursal, que pasará a conceptuarse como unidad estratégica de negocio, capaz de fijar estándares de calidad, precios y utilización de recursos. Todo ello tendrá obvias repercusiones sobre el personal bajo la forma de reducción del número de personas por oficina, de aumento de las dedicaciones a tiempo parcial y de mayores requisitos de formación para la venta y la calidad.

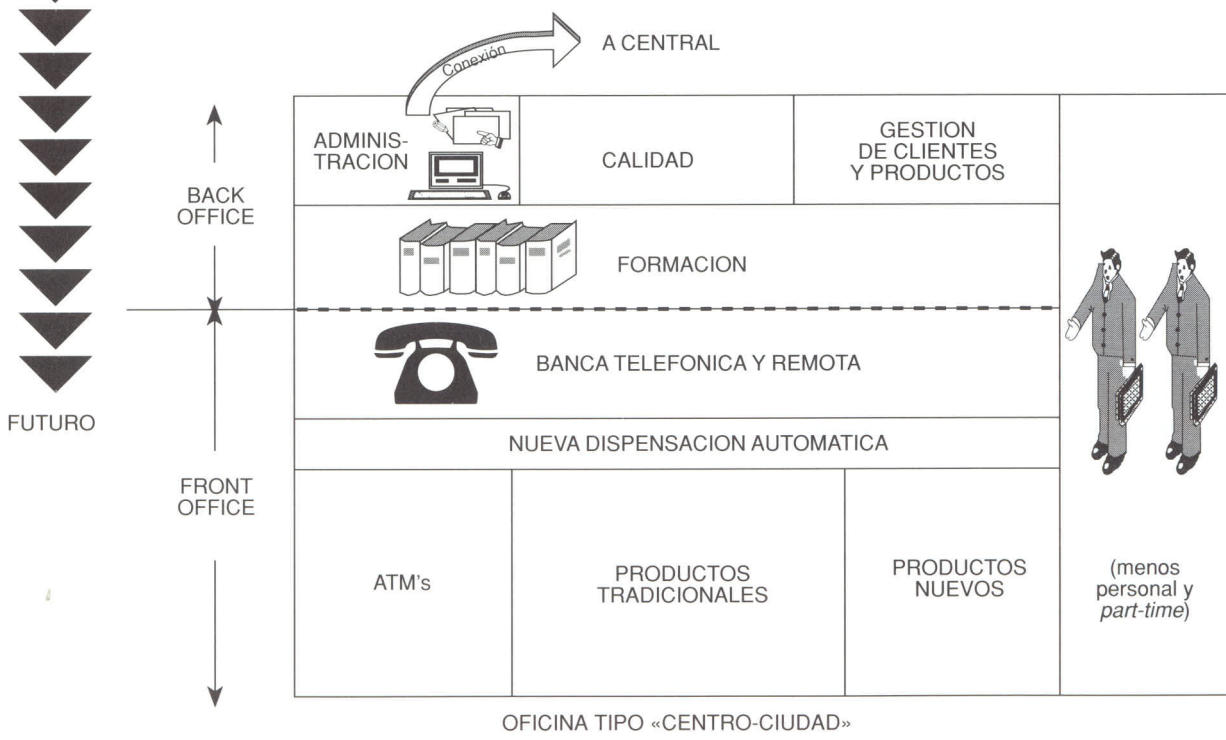
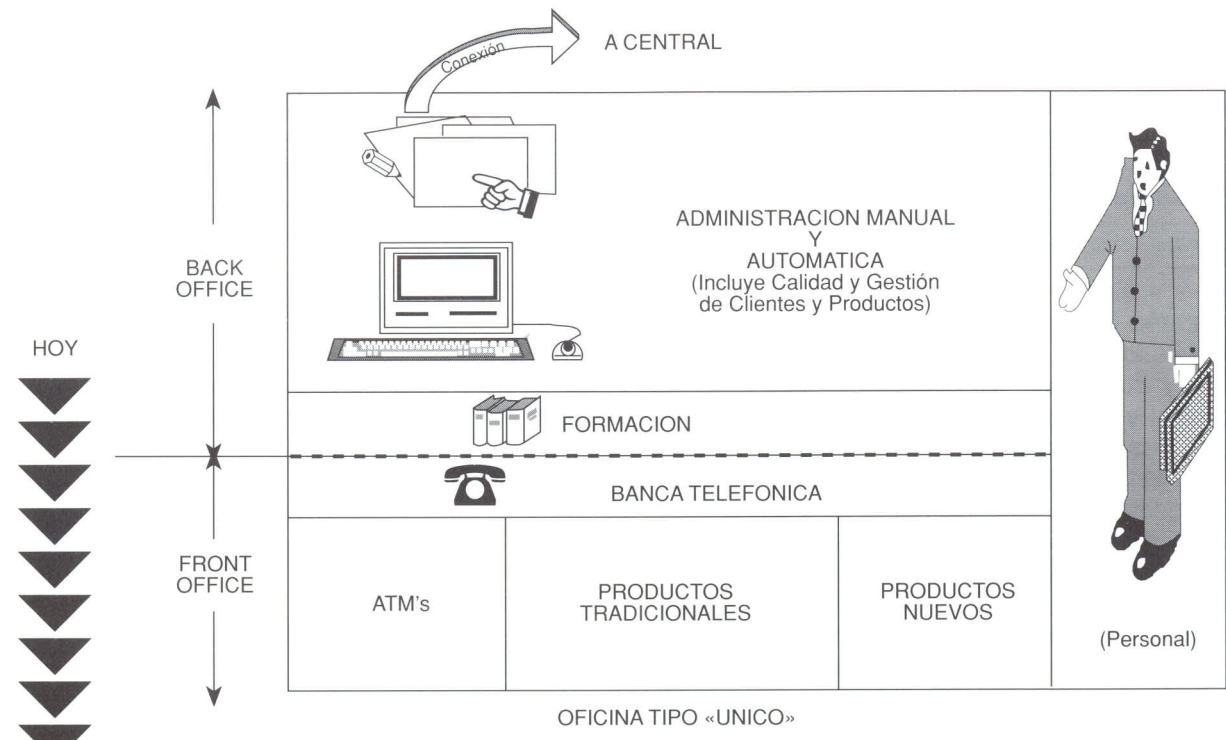
Si se repasan ahora todos y cada uno de los factores que caracterizan el escenario futuro de la actividad de las entidades financieras, en la opinión de sus agentes, se puede afirmar que la propuesta de estrategias para abordarlo con éxito tiene un

elevado grado de permanencia con respecto a las que podrían haberse planteado al comienzo de los años noventa. El negocio bancario, en efecto, tenía entonces y tiene ahora que estar regido por unas estrategias de búsqueda de eficiencia interna y externa que incidan en (14): el reforzamiento de la calidad de los activos y en la adecuada gestión del riesgo financiero como facetas típicas de la intermediación financiera, que es su base; la proyección hacia el mercado por la vía de los sistemas de información de *marketing* y la utilización eficiente de las bases de datos de clientes; y el control de costes, la diversificación y maximización de los productos financieros y la optimización de los capitales propios, como fuentes de eficiencia y rentabilidad frente al mercado.

La síntesis final nos retrotrae de nuevo a los factores determinantes de la competitividad: la eficiencia y la creación de valor, cuya cadena de formación (15) se recuerda en el cuadro número 7. La competitividad de las entidades financieras ante el nuevo entorno, global, universal y desespecializado seguirá basándose en su posicionamiento estratégico frente a la matriz productos-mercados, bajo los principios de la creación directa de valor para el mercado mediante sus actividades externas de



**GRAFICO 2  
LA OFICINA BANCARIA DEL FUTURO: RESUMEN DE CONCLUSIONES**



Fuente: Price Waterhouse



**CUADRO NUM. 7**  
**LA CADENA DE VALOR AÑADIDO DE UN BANCO**

Sistemas de organización y gestión		
Recursos humanos		
Tecnología		
Desarrollo de productos		
Captación de fondos	Operaciones/ Marketing	Inversiones/ Servicios

Fuente: J. Canals (1990), pág. 200.

producción (desarrollo de productos) y venta (captación de fondos, realización de operaciones y *marketing* y colocación de recursos y prestación de servicios) y de la creación indirecta de valor por la vía de sus actividades internas de administración de los recursos humanos, económicos y financieros (organización, recursos humanos y tecnología). Tal vez la novedad del planteamiento radique en el énfasis que habrá de ponerse, en el marco integrado de la Unión Económica y Monetaria, en la traslación de la eficiencia interna hacia la del sistema económico nacional en su conjunto, como forma de garantizar no sólo el mantenimiento de las ventajas competitivas de cada entidad y la ya elevada eficiencia de nuestro sistema financiero, sino la competitividad de las empresas no financieras y la todavía reducida eficiencia de nuestro sistema real.

**NOTAS**

(1) Un «estado de la cuestión» de los diferentes factores que inciden en la competitividad de las entidades financieras, tanto desde el punto de vista macro como desde la perspectiva microeconómica puede consultarse en «Entidades financieras y competitividad», en *Papeles de Economía Española*, núm. 58 (1994).

(2) GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.

(3) Se sigue en este enfoque el tratamiento planteado por Asociación Española de Banca Privada: «Las consecuencias de la Unión Económica y Monetaria para la banca y los mercados financieros», en *Documentos de Trabajo de la AEB*, Madrid, 1993.

(4) La variada tipología de la reglamentación posible en materia financiera puede consultarse en OCDE: *Nouveaux défis pour les banques*, París, 1992, pág. 36.

(5) Precisamente en el tema de la fiscalidad del ahorro es en el que se detecta una absoluta carencia de dimensión comunitaria. Véase, al respecto, SCRIVENER, Hh.: «Fiscalité de l'épargne», en *EUIF Journal* (marzo 1994), págs. 3-6.

(6) IBCA: *Real Banking Profitability*, Londres, 1992.

(7) *European Banker* (octubre 1993), págs. 18 y 19.

(8) FAEMS, L., y HERMANS, V.: «Moyens de paiement et correspondent banking dans le nouvel espace financier européen», en *Revue de la Banque*, núms. 8-9 (octubre 1992), págs. 477-490.

(9) «Banks plead for time to improve», en *European Banker* (octubre 1993), págs. 13-14.

(10) ARTHUR ANDERSEN/ANDERSEN CONSULTING Y THE ECONOMIST INTELLI-

GENE UNIT: *European banking and capital markets. A strategic forecast*, Londres-Nueva York, 1993. Existe asimismo una versión resumida y en castellano de dicho estudio bajo el título *La banca y los mercados de capitales en España y en Europa. Una perspectiva hacia el año 2000*.

(11) KPMG: *Banking to the Year 2000*, Londres, 1992.

(12) PRICE WATERHOUSE: *La oficina bancaria del futuro: cómo convertir la sucursal bancaria en un punto de venta más efectivo*, Madrid, 1993.

(13) Un ejemplo de esa oficina que permite compartir voz, imágenes y documentos, de forma directa e inmediata con los servicios centrales ya se encuentra en funcionamiento en las instalaciones de Alcobendas (Madrid) del Banco del Comercio, que participa como entidad española en un proyecto de «sistema integrado de información multimedia», cofinanciado por la Comunidad Europea, Telefónica I+D y un conjunto de empresas de *software* y comunicación. Véase, al respecto, *Fomento de la Producción* (marzo 1994), pág. 21.

(14) BOLLENBACHER, G. M.: *Bank Strategies for the 90s. How to Survive and Thrive in the Global Banking Shake-Out*, Dublín, Lafferty Publications Ltd., 1993.

(15) Originalmente planteada por Porter, la versión de la cadena de valor que aquí se refleja se atiene a la propuesta de CANALS, J.: *Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993*, Barcelona, Ariel, 1990.