

# DIRECCION ESTRATEGICA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS: PAUTAS ACTUALES Y FUTURO (\*)

José M. Rodríguez Carrasco

*La estrategia es de importancia vital para la organización; constituye la base de la vida y la muerte, es el camino de la supervivencia o de la aniquilación; por ello, es indispensable examinarla (Sun Tzu, El arte de la guerra).*

El objetivo de las siguientes líneas no es otro que ofrecer una visión de los aspectos fundamentales de la dirección estratégica de las entidades financieras, o lo que en lenguaje más académico podría denominarse el marco conceptual y estado de la cuestión de la dirección estratégica de las mencionadas entidades.

La exposición la realiza alguien que no ejerce su actividad en el interior de una entidad bancaria, sino que su visión de la entidad financiera se realiza desde el otro lado del mostrador, es decir, del cliente que observa, reflexiona y procura conocer el discurrir del mundo financiero por los medios a su alcance.

Esta postura de observador, y al tiempo de expositor, se asemeja a la de los cirujanos de la Edad Media. Es conocido que los cirujanos de aquellos tiempos pretéritos, cuando tenían que realizar una operación quirúrgica, no hacían ellos directamente la operación, no fuera que se mancharan con la sangre del enfermo, para eso tenían a un barbero que iba introduciendo la navaja por donde indicaba el cirujano, indicación que el cirujano realizaba leyendo un libro. No hará falta aclarar que el cirujano leía las instrucciones en latín y que el barbero no entendía el latín, aunque en definitiva acumulaba una serie de experiencias y curaba al enfermo.

Sin echar mano del latín, en las siguientes páginas se intentará exponer el nacimiento de los primeros escritos sobre dirección estratégica con una referencia a los trabajos seminales en este área del conocimiento, y los motivos por los que la dirección estratégica no tuvo una plena acogida, en sus albores, en las entidades financieras.

A modo de ejemplo, y utilizando conocidos esquemas de análisis estratégico, se considerará una parcela concreta del sistema financiero español, para exponer a continuación los pilares básicos en

los que descansa un diseño estratégico. Dentro de este diseño estratégico, hay dos cuestiones que deben tratarse obligadamente y ante las que siempre se enfrentan las entidades financieras, como son su rentabilidad y crecimiento, para ello se ilustra la conducta seguida por seis bancos españoles en el próximo pasado.

Cualquier conversación estratégica termina siempre con una mirada al futuro, tratando de escudriñar qué acontecimientos y pautas configuran la estrategia de las entidades financieras en tiempos venideros. Sabedores de que en el futuro sólo sucederá lo inesperado, se apuntan rasgos, acontecimientos, fuerzas si se quiere, que habrá que tener en cuenta cuando se otea el horizonte.

## I. EL NACIMIENTO DE LA DIRECCION ESTRATEGICA. PUNTOS BASICOS DE UN MODELO

El estudio de la estrategia de las entidades financieras es un apartado más dentro de la investigación sobre la dirección estratégica de la empresa. Lo que hace especial a la dirección estratégica de las entidades financieras son las consecuencias de la ausencia de un pensamiento estratégico en su dirección y esto por dos motivos diferentes. Por un lado, es fundamental una actitud estratégica en la entidad financiera por la importancia de éstas en cualquier economía, al ser intermediarios financieros que canalizan los ahorros de las diferentes unidades económicas, principalmente economías domésticas, hacia los sectores de la economía real más necesitados de inversiones.

De otro lado, la ausencia de una dirección estratégica conduce a tomar decisiones con una mirada en el corto plazo —lo que se ha dado en denominar el *cortoplacismo bancario*—, que puede llevar a buscar ganancias inmediatas sin preocuparse por la solvencia y garantía de las inversiones. Fruto en gran parte de esta política han sido las quiebras de nuestras entidades financieras en el pasado (Cervo, 1988).

La idea general de estrategia en la empresa surge tímidamente en los Estados Unidos a lo largo de los años sesenta como respuesta a un entorno que si bien no era hostil, al menos no se mostraba tan favorecedor como cabía esperar en aquellos tiempos. Es en la década de los sesenta cuando el crecimiento económico experimentado después de la segunda guerra mundial había comenzado a perder fuerza. Hasta este momento, las grandes empresas no habían tenido problema alguno para colocar sus productos en el mercado, pero se abría en aquellos momentos una nueva era donde estas empresas comienzan a competir entre sí con más fuerza para aumentar su cuota de mercado.

Es en esta situación cuando los responsables de las empresas empiezan a cambiar su concepción, o su visión de la empresa, la cual deja de ser una simple unidad de explotación que se dedica a producir y colocar sin problemas toda la producción en el mercado. La nueva situación exigía, en primer lugar, entender el funcionamiento y las fuerzas del mercado, y en segundo lugar, comprender los factores cuyo comportamiento y ordenamiento conducían a la obtención de beneficios por la empresa.

La dirección estratégica, tal como ha llegado a nuestros días, no es un cuerpo de doctrina sólido, consistente y atestado por la práctica, como ocurre con las matemáticas o la química, aunque utiliza o se sirve de conceptos teóricos tenidos como válidos en las ciencias sociales y administrativas, en particular la economía, la psicología y la teoría de la organización.

Se puede pensar que así como no hay estrategias únicas para casarse, formar y llevar adelante una familia, elegir una profesión o cambiar de empleo, tampoco hay un modelo de dirección estratégica único para las empresas. El estudioso o investigador que con ilusión acude a los manuales y revistas especializadas de estrategia, pronto se da cuenta de la variedad de conceptos y enfoques, tanto es así que hace unos años el profesor Mintzberg, uno de los gurús de la estrategia, llegó a identificar diez escuelas de pensamiento estratégico, que al igual que los diez mandamientos podían encerrarse en dos, la escuela prescriptiva y la descriptiva (Mintzberg, 1990).

Igor Ansoff, principal valedor de la prescriptiva trata de cómo debe formularse la estrategia, qué procesos deben seguirse, enfatizando que el diseño estratégico es un proceso sistemático que va más allá de la planificación y que debe conducir a ciertas guías o pautas de acción para la dirección.

Henry Mintzberg, por su parte, estima que la dirección estratégica, como ciencia, sólo puede describir las pautas que ya ha seguido la dirección, pautas que no se forman de un modo claro y deliberado, pues el mundo es demasiado complejo para desarrollar en un momento determinado una visión estratégica. De ahí que esta escuela se ocu-

pe más de cómo las organizaciones se adaptan al entorno, se ejerce el poder en el seno de la organización y cómo se forma lo que se ha dado en llamar cultura organizacional.

En esta época, ven la luz varios trabajos seminales sobre dirección estratégica cuya influencia ha permanecido en los diferentes modelos de dirección estratégica desarrollados a lo largo de los últimos treinta años. El pionero es Alfred Chandler (Chandler, 1962) con su obra *Estructura y estrategia* y su planteamiento sobre si la estructura de la empresa es algo posterior a la estrategia o viceversa, planteamiento que algunos han considerado como discutir si al caminar el pie izquierdo sigue al derecho o al revés. Es Chandler quien define la estrategia como la «determinación de fines y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para conseguir esos objetivos» (1).

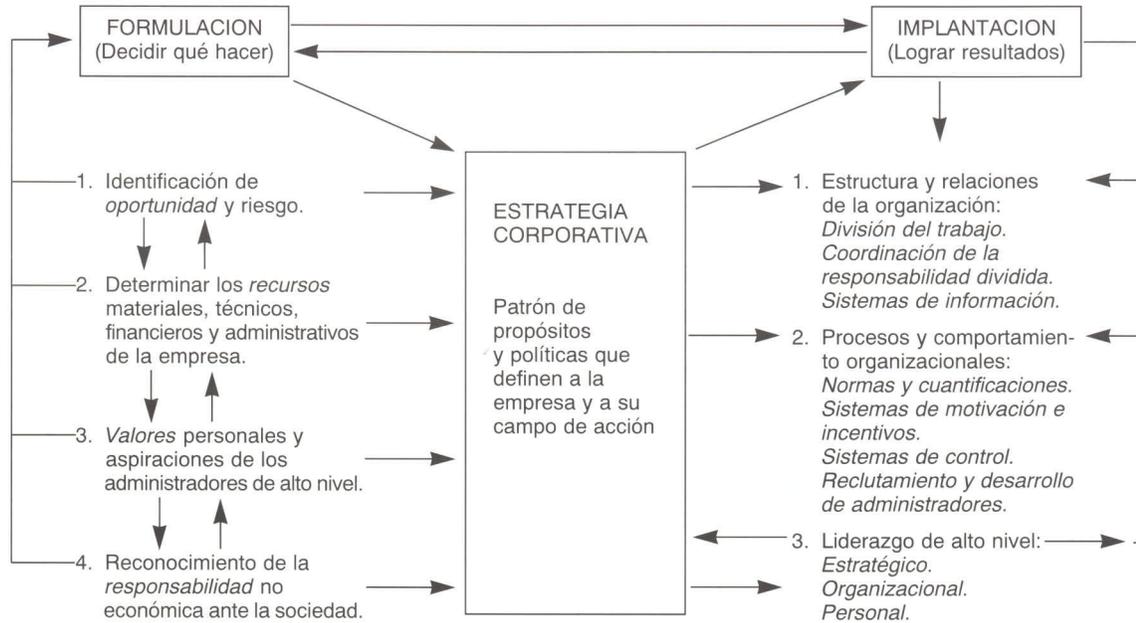
Igor Ansoff en su obra *La estrategia de la empresa* señala cómo las empresas deben responder al entorno cambiante del momento presente y del futuro (Ansoff, 1976), pero es quizá Kenneth Andrews quien, de un modo conciso y concreto, epitomiza en esa época de un modo diáfano lo que es la dirección estratégica y plantea el modelo, del que en cierta medida todavía están viviendo las empresas que implantan un modelo de dirección estratégica.

Se enfrenta K. Andrews aquellos días con una serie de vocablos como «política», «objetivos», «estrategias», «tácticas» y «programas» entre otros, que no estaban contribuyendo a aclarar el panorama debido al indiscriminado uso que de ellos se hacía tanto en la teoría como en la praxis. Define este autor la estrategia corporativa como «el patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una empresa, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades» (2).

Andrews aporta el modelo del gráfico 1 donde se identifican los cuatro componentes de la estrategia: 1) Oportunidades y riesgos del mercado. 2) Recursos y competencias corporativas. 3) Valores y aspiraciones personales, y 4) Reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas y otros sectores de la sociedad. Es preciso reconciliar, según el autor, estos cuatro componentes para seleccionar un objetivo final.

Es en esta época cuando aparecen también en el mundo de las grandes empresas lo que hoy llamaríamos los *mainframe computers*, las computadoras que ayudan a los analistas a confeccionar todo tipo de escenarios, *cáveats*, condicionantes y posibles

GRAFICO 1



resultados de los varios cursos de acción. Este proceso de análisis parece no tener fin, se está llegando a la parálisis por el análisis, de ahí que Andrews conceda tanta importancia dentro de su diagrama a lo que él denomina implantación u obtención de resultados, como a la formulación de la estrategia, es decir, dar el paso desde un ejercicio lógico y racional a la vida real de la empresa.

Desde este punto de vista, es decir, el de la puesta en práctica, la función más importante de la estrategia es servir como centro del esfuerzo de la organización, objeto de compromiso y como origen de motivación constructiva y de autocontrol de la organización misma (3). Es esta función participativa de la estrategia la que quizá ha pasado más desapercibida a lo largo del tiempo, los responsables de la dirección de empresas se han dejado llevar de los cantos de sirena de estrategias de laboratorio, olvidando que por muchas estrategias que se puedan diseñar, éstas no significan nada si no consiguen la identificación del personal de la empresa, a todos los niveles, con dicha estrategia.

Después de esta extensa introducción sobre el nacimiento de la estrategia, se puede preguntar si las entidades financieras, y en particular las de nuestro suelo, habían comenzado a pensar en estos términos, y la respuesta es que, en su mayoría, no. ¿Por qué?

Bien, por aquellos años un heladero artesanal de mi pueblo sacaba a la calle su carrito de helados en el verano y anunciaba así su mercancía: «Que son de naranja, que son de limón, y guardo mis ahorros

en el Banco de Gijón.» Aquel heladero guardaba sus ahorros en el Banco de Gijón porque era el más cercano a su negocio, y no existían otros bancos, al menos no se conoce, que se disputaran sus pequeños ahorros. Años más tarde, en 1977, el Banco de Gijón fue absorbido por el Banco Hispano, desaparecieron los artesanos individuales del helado, y con el tiempo el Banco Hispano se convirtió por una fusión en Central Hispano, y posiblemente esté hoy compitiendo con otros bancos para captar los ahorros, y tener vinculados como clientes de activo y pasivo, a grandes cadenas de alimentación que son las que distribuyen en nuestros días la mayoría de los helados.

El banco donde los artesanos u otros comerciantes guardaban sus ahorros no necesitaba estrategias, precisaba únicamente de buenos administradores que casaran los plazos de pasivo y activo, es decir, el tiempo durante el que los depositantes confiaban sus ahorros a la entidad financiera, y aquel otro plazo durante el cual la entidad financiera colocaba su dinero.

Así pues, no existía una necesidad imperiosa en el negocio bancario de formular estrategias, todo estaba regulado: la creación de bancos siguiendo unas normas muy rígidas, el acceso a la dirección de los mismos, las clases de crédito que podían conceder, los tipos de interés que regulaban sus operaciones de activo y pasivo, la práctica seguridad de una cuota de mercado y los límites a la expansión bancaria. La capacidad decisoria de las entidades financieras y posibles planteamientos de estrategia, también estaban limitados por la regula-

ción prudencial de aquel momento. Como contrapartida a esta situación de privilegio y protección, las entidades financieras se veían obligadas a financiar, por la vía de coeficientes, una serie de actividades como la financiación de las exportaciones, las corporaciones locales, las empresas eléctricas, la deuda del Tesoro u otras necesidades que en un momento determinado la autoridad económica lo estimase oportuno. Hubo un momento en nuestra historia financiera, años ochenta, en que de cada 100 pesetas de las que disponía la banca, 65 estaban cautivas para los menesteres que les asignaba la normativa vigente por la vía de los coeficientes.

Para concluir con este apartado sobre el nacimiento de los modelos estratégicos, conviene añadir que durante los años sesenta y setenta también se desarrollaron las matrices de análisis de carteras de negocio para ayudar a la dirección de los grandes conglomerados a buscar el posicionamiento de la empresa y de sus unidades estratégicas de negocio. Estas matrices se presentaban gráficamente en dos dimensiones, entre las más populares habría que citar:

1) La matriz de crecimiento —participación en el mercado del Boston Consulting Group (BCG)—, que presenta a la empresa como un portfolio o cartera de negocios, cada uno de los cuales contribuye al objetivo general de la empresa, bien sea en términos de crecimiento o rentabilidad (véase el gráfico 2). El eje horizontal corresponde a la participación en el mercado, medida como,

$$\frac{\text{ventas años } n}{\text{ventas del mejor competidor año } n}$$

El eje vertical indica el crecimiento del mercado, medido como,

$$\begin{aligned} \text{Tasa de crecimiento del mercado} &= \\ &= \frac{(\text{Mercado total año } n) - (\text{Mercado total año } n - 1)}{\text{Mercado total año } n - 1} \end{aligned}$$

GRAFICO 2



2) La matriz de McKinsey o atractivo del mercado/fortaleza del mercado (gráfico 3). En el eje horizontal figuran factores críticos externos, que no son controlables por la empresa pero que presentan un atractivo alto o bajo para la empresa, estos factores pueden ser el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, las barreras de entrada, aspectos legales.

GRAFICO 3



Figuran en el eje vertical factores internos críticos, en su mayoría controlados por la empresa, como son la cuota de mercado, el personal y su formación, canales de distribución, recursos financieros, calidad de dirección.

La gran ventaja de estas matrices es que ejercieron una gran influencia sobre la visión de los responsables de la empresa acerca del conjunto de sus actividades. La calidad de la estrategia, debida al uso de estas matrices, a juzgar por investigaciones que se llevaron a cabo en una variedad de empresas, mejoraron sustancialmente (Haspeslag, 1982), ayudaron a una más eficiente asignación de recursos y aumentaron la capacidad de control sobre todo tipo de actividades empresariales.

Estos enfoques se popularizaron rápidamente por su facilidad de uso hasta que M. Porter, utilizando modelos de análisis desarrollados en el área de organización industrial, propuso una metodología más completa, al menos más completa que las anteriores, para realizar un análisis de la industria y la competitividad de la empresa en el sector.

Según esta metodología, cualquier tipo de industria gozará de cierta estabilidad en los beneficios si puede luchar contra la entrada de nuevos competidores en el mercado y productos sustitutivos, neutralizar el poder de negociación de los proveedores y clientes, y establecer un clima de escasa rivalidad entre las empresas existentes. Más adelante se volverá sobre este esquema para analizar el panorama de nuestro sector bancario.

Antes de adentrarse en el análisis estratégico de una parte del sistema financiero español, quizá sea

conveniente preguntarse una cuestión tan obvia como qué es un banco y qué tipo de actividad ejerce. El camino más breve para responder a estas preguntas viene dado por la normativa vigente, siguiendo el criterio del artículo 37 de la Ley de Ordenación Bancaria de 1946, según el cual «ejercen el comercio de Banca las personas naturales o jurídicas que, con habitualidad y ánimo de lucro, reciben del público, en forma de depósito irregular o en otras análogas, fondos que aplican por cuenta propia a operaciones activas de crédito y a otras inversiones con arreglo a las leyes y a los usos mercantiles, prestando además por regla general a su clientela servicios de giro, transferencia, custodia, mediación y otros en relación con los anteriores, propios de la comisión mercantil».

La definición encaja perfectamente con la idea de banco que tenía el heladero artesanal que guardaba sus ahorros en el Banco de Gijón. El paso del tiempo, y en particular, los acontecimientos sucedidos en los mercados financieros durante los años setenta, y, sobre todo en la década de los ochenta, con sus movimientos de desregulación, globalización de los mercados, procesos de desintermediación y avances tecnológicos, han hecho del negocio bancario algo más complicado que la pura intermediación.

Tanto es así que la Segunda Directiva Europea recoge las actividades financieras que podrán realizar en el ámbito de la CE, hoy UE, las entidades financieras que se beneficien del reconocimiento mutuo y son las que figuran en el cuadro núm. 1.

Es evidente que ante tal abanico de posibilidades, y en un entorno liberalizado, la entidad financiera ya tiene que realizar algunas elecciones básicas respecto al modo de conducir su negocio y al que se llamará dirección estratégica.

## II. LOS AGENTES QUE DETERMINAN LA ESTRATEGIA BANCARIA EN ESPAÑA (4)

Como se decía anteriormente uno de los modelos más populares para analizar la estrategia bancaria: es el propuesto por Michael Porter (Porter, 1987), quien identifica cinco fuerzas o agentes que, con sus actuaciones o comportamientos determinan la rentabilidad de un sector, estas fuerzas o agentes son: los competidores actuales, los competidores potenciales o nuevos entrantes, los productos sustitutos, los proveedores y, por último, los clientes. Su representación gráfica, de acuerdo con el modelo de Michael Porter se recoge en el gráfico 4.

### Los competidores

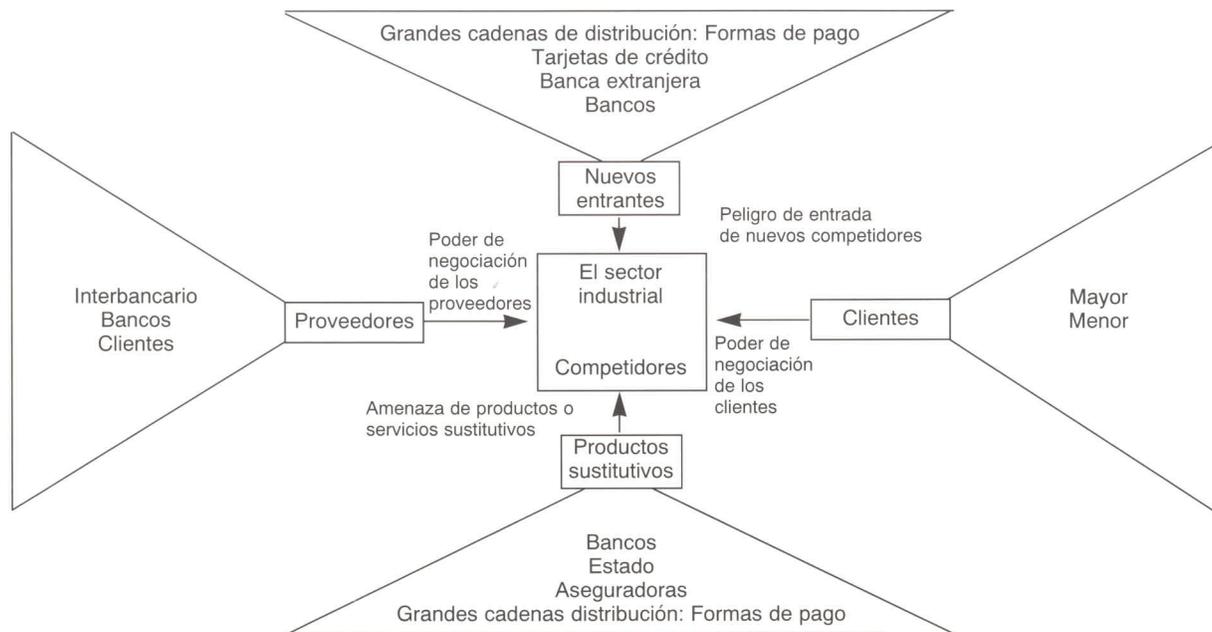
Las dos grandes instituciones que dominan y compiten en el panorama bancario español son la banca privada y las cajas de ahorros. La banca privada estaba dominada en 1993 por los llamados *cinco grandes*: Central Hispano, Bilbao Vizcaya, Banco Español de Crédito, Banco Santander y Banco Popular. En total, con datos a diciembre de 1993, existían en España 168 fichas bancarias privadas (42 de ellas correspondientes a sociedades extranjeras afincadas en nuestro país) que, en su conjunto, totalizaban unos recursos ajenos por valor de 31.692.552 millones de pesetas. También era muy relevante la presencia del grupo semipúblico estatal Argentaria cuyo principal banco era el Banco Exterior.

Las cajas de ahorros ofrecían servicios al por menor más limitados que los bancos, y dirigidos a unos clientes de poder adquisitivo más bajo. Una

CUADRO NUM. 1  
ACTIVIDADES FINANCIERAS REALIZABLES EN EL AMBITO DE LA UE  
(Segunda Directiva Europea)

- a) Captación de depósitos u otros fondos reembolsables.
- b) Préstamo y crédito, incluyendo crédito al consumo, crédito hipotecario, y la financiación de transacciones comerciales.
- c) *Factoring* con o sin recurso.
- d) Arrendamiento financiero.
- e) Operaciones de pago, incluidos los servicios de pago y transferencia.
- f) Emisión y gestión de medios de pago, tales como tarjetas de crédito, cheques de viaje o cartas de crédito.
- g) Concesión de avales y garantías y suscripción de compromisos similares.
- h) Intermediación en los mercados interbancarios.
- i) Operaciones por cuenta propia o de su clientela que tengan por objeto: valores negociables, instrumentos financieros a plazo, y opciones y permutas financieras sobre divisas o tipos de interés.
- j) Participación en las emisiones de valores y mediación por cuenta directa o indirecta del emisor en su colocación. Asegurar la suscripción de la emisión.
- k) Asesoramiento y prestación de servicios a empresas en las siguientes materias: estructura de capital, estrategia empresarial, adquisiciones, fusiones y cuestiones similares.
- l) Gestión de patrimonios y asesoramiento a sus titulares.
- ll) Actuar por cuenta de sus titulares, como depositarios de valores representados en forma de títulos, o como administradores de valores representados en anotaciones en cuenta.
- m) Realización de informes comerciales, y
- n) Alquiler de cajas fuertes.

**GRAFICO 4**  
**AGENTES QUE DETERMINAN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR BANCARIO**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Michael Porter (*Competitive Strategy*).

gran parte de sus recursos estaban representados por cuentas de ahorro, que se transformaban en créditos para la financiación de proyectos sociales, hipotecas de particulares y préstamos interbancarios. En total, a diciembre de 1993, existían en España 51 cajas de ahorros, con un volumen de recursos ajenos de 25.881.127 millones de pesetas.

El volumen de recursos ajenos captados por las cajas de ahorros, en forma de depósitos, ha experimentado un aumento continuo durante los últimos años, sobrepasando en el momento actual a la banca privada. Otro de los grandes competidores en la captación del ahorro durante el año 1993, han sido los Fondos de Inversión Mobiliaria que han alcanzado cerca de los doce billones de pesetas, aunque gran parte de estos Fondos han sido promovidos por los propios bancos y cajas.

A continuación se expone de un modo resumido la conducta seguida por los seis grandes bancos españoles en 1993.

El *Banco Central Hispano (BCH)* es el resultado de la fusión en 1992 de los bancos Central e Hispano-Americano. El Banco Central había sido el mayor banco privado y se había distinguido por su fuerte implicación en la economía real a través de su gran cartera de participaciones industriales. Era el más conservador de «los grandes», ofreciendo productos y servicios corporativos tradicionales y al

por menor. La mayoría de los clientes al por menor del Banco Central eran de áreas rurales, con bajos ingresos y necesidades de financiación primarias, mientras que las compañías en las que participaba constituían la mayor parte de sus clientes corporativos. Como consecuencia de esto, el banco había estado, en el pasado, poco motivado a ofrecer productos innovadores o de mayor valor añadido.

Por su parte, el Banco Hispano-Americano se había dirigido principalmente a empresas medianas y pequeñas (PYMES) del sector industrial. En los últimos años, había tratado de captar pequeñas cuentas y ofrecer un servicio bancario electrónico de calidad. Para su actividad internacional estaba ligado al Banco di Roma, Crédito Lyonnais y Commerzbank. A finales de 1993, el BCH había avanzado notablemente en su proceso de fusión y se había convertido en el mayor banco privado español por número de empleados y red de sucursales.

El *Grupo Banco Bilbao Vizcaya (BBV)* había surgido de la fusión de los Bancos Bilbao y Vizcaya en 1988. Con anterioridad, el Banco de Bilbao había pretendido una fusión con Banesto lanzando una OPA hostil sobre dicho banco que no llegó a prosperar. El BBV tenía un mejor posicionamiento que el resto de los grandes bancos en los segmentos medio-bajos de los particulares, afianzado con el lanzamiento de «el libretón» en 1990, una libreta de ahorros que ofrecía sorteos con premios de elevada

cuantía. En 1993 parecía ser uno de los bancos que mejor estaba consiguiendo contener los costes de transformación y parecía estar dispuesto a desarrollar acciones de gran agresividad comercial en el futuro, como por ejemplo en el área de los fondos de inversión.

La extensa combinación de productos que ofrecían las más de 100 sociedades que formaban el Grupo BBV, hacían que éste poseyese una de las gamas más completas de servicios financieros de España. El BBV era el líder del mercado español en tarjetas de crédito y productos de seguros. Un punto estratégico fuerte era su expansión internacional. Asimismo, el BBV propugnaba la participación en empresas industriales estratégicas, habiéndose convertido en los últimos años en un conglomerado de fuerte peso y el mayor banco en cuanto a activos.

El *Banco Español de Crédito (BANESTO)* al finalizar el año 1993 había sido el protagonista del sistema financiero español, al haber sido intervenido por el Banco de España el 28 de diciembre, cesado su Presidente y su Consejo de Administración en pleno, debido fundamentalmente a su complicada situación económica.

Antes de las fusiones del BCH y BBV, BANESTO contaba con la mayor red de oficinas y al igual que el Central tenía una gran cantidad de participaciones industriales. Su implantación rural era excelente: para muchas capas sociales del país el nombre de BANESTO era el que gozaba de mayor reconocimiento como banco.

A pesar de su tamaño, se había debilitado por la historia de disputas entre las familias que controlaban su Consejo, y por los cerca de 100.000 millones de pesetas de pérdidas de una de sus filiales, la Banca Garriga Nogués. El año 1987 fue decisivo para el Banco: Mario Conde tomó su control con la intención de cambiar la imagen de BANESTO, para convertirlo en una institución sólida, moderna, profesional y con una fuerte orientación de mercado.

Desde el momento de cambio de presidente, el Banco Español de Crédito tuvo que afrontar otros problemas añadidos. Por una parte, en 1989 había intentado una fusión con el Banco Central que no llegó a buen término. Por otra, su proyecto de agrupar sus participaciones industriales en un *holding* o Corporación que las gestionase activamente, se había visto perjudicado por la convulsión de los mercados de valores que siguió a la guerra del Golfo Pérsico, aplazando *sine die* la salida a Bolsa de la Corporación Financiera e Industrial de BANESTO. Este hecho significó no sólo un revés a una entidad que defendía un modelo de banca muy involucrada en actividades industriales, sino también dejar de ingresar cerca de 100.000 millones de pesetas.

De esta forma, BANESTO, que pretendía crear el

mayor conglomerado privado industrial español, comenzó a vender algunas de sus principales participaciones industriales: la petrolera Petromed, las cementeras Valenciana y Sansón, los negocios de ferroaleaciones y energía de Carbuos Metálicos, entre otros. Casi al mismo tiempo inicia una política crediticia expansiva, cuyo único objetivo parece ser el crecimiento del crédito por el crecimiento, dando lugar a una elevada morosidad. Entre los nuevos negocios en que se introduce figura la adquisición de la compañía Dorna, dedicada a la explotación de *marketing* deportivo, o la toma del 24 por 100 de Antena 3 Televisión a través de las sociedades Corpoban e Ivacor. La crisis económica de 1992 y 1993, que afectó directamente a la economía real y a la industria, repercutió de forma muy especial en la Corporación, y como consecuencia, en el BANESTO, que llegó a tener unas necesidades brutas de saneamientos de 500.000 millones de pesetas. La crisis de BANESTO está todavía muy cercana en el tiempo para tratarla con profundidad, objetividad y libre de otro tipo de valoraciones no económicas, aunque desde la Fundación FIES se ha hecho un esfuerzo de análisis objetivo muy loable (Maroto, 1993).

El *Banco Santander* era, después del Popular, el segundo banco más rentable del mundo. Además de sus actividades bancarias comerciales, el Banco Santander era propietario de la compañía de *leasing* más importante de España y de un importante banco de negocios. El Santander, controlado por la familia Botín, era considerado por muchos agentes del sector como el más agresivo e innovador de los grandes bancos españoles. En 1989 comenzó la guerra de las *supercuentas*, orientada a aumentar la cuota en el mercado de depósitos, ofreciendo tipos de interés altos en las cuentas a la vista. El 30 de abril de 1993 revolucionó el mercado hipotecario español con el lanzamiento de la superhipoteca. Fue también un gran promotor de los superfondos.

También se le consideraba por delante de sus competidores en cuanto a estrategia y expansión internacional. Además de seguir subrayando la importancia de la comercialización, el objetivo de la dirección del Santander era continuar con la diversificación relacionada y con la expansión en el extranjero. Era el banco español con más sucursales y oficinas de representación (propias o a través de bancos filiales) en el extranjero, 350 en total. La expansión internacional se realizaba por medio de alianzas estratégicas, tales como las acordadas con Royal Bank of Scotland, Nomura Securities, y los bancos controlados en Bélgica y Estados Unidos —a través de adquisiciones fuera de España—. En los últimos años, el Santander había seguido una política de desinversión de sus segundas marcas; quizá su movimiento más significativo de los últimos tiempos haya sido la adquisición del 73 por 100 del capital social de BANESTO (5).

La *Corporación Bancaria de España*, bajo el nom-

bre de Argentaria, era un *holding* que agrupaba todos los bancos públicos españoles con el propósito de conseguir las sinergias que se podrían derivar de una fusión, pero evitando los traumas que ésta suele traer consigo. El Banco Exterior, que era el mayor del Grupo, tradicionalmente había jugado un papel esencial en la financiación del comercio exterior y especialmente en el crédito a la exportación. A mediados de los ochenta, tuvo que soportar las circunstancias adversas de la deuda de los países en vías de desarrollo. Desde entonces se dedicó a reforzar sus reservas, a dirigir el crédito a la exportación comercial privada, a desarrollar una gama de servicios bancarios a sociedades para el mercado interior y a racionalizar su red de sucursales. Actualmente Argentaria opera con un mayor dinamismo, y un número muy alto de sus máximos directivos, incluyendo su Presidente, proceden del antiguo Banco de Vizcaya.

El *Banco Popular Español* era el quinto grupo bancario español en 1993 y estaba orientado principalmente al negocio bancario al por menor, concentrándose en grupos homogéneos de clientes, ya fueran particulares o pequeñas y medianas empresas. En 1991 y 1992 había sido seleccionado como

el mejor banco del mundo por la revista *Euromoney* (y el segundo en 1993), como el banco más rentable del mundo por *IBCA* y *Business Week*, como el valor más atractivo del mundo por Gene Walders, y galardonado por la revista *Actualidad Económica* como la empresa más admirada en 1992.

El Banco Popular, a pesar de la guerra por el pasivo iniciada en 1989 en el sector, había decidido mantenerse al margen de ella, centrándose en su política de ofrecer soluciones globales a las diversas necesidades financieras de sus clientes. Sus productos y servicios estaban diseñados para satisfacer las necesidades específicas de colectivos homogéneos de clientes en segmentos tales como la emigración, el turismo, la enseñanza y las profesiones liberales. El Popular llevaba más de treinta años aplicando la teoría de *soluciones globales y trajes a medida* para colectivos de clientes y hasta el momento no había manifestado su voluntad de cambiar su estrategia.

Una vez descritos los principales competidores del sector en España, cabe apuntar que una herramienta de análisis permanente de los competidores, puede ser la construcción de una matriz DAFO (véase gráfico 5), como la propuesta por Channon

**GRAFICO 5**  
**ANALISIS SWOT (PUNTOS FUERTES Y DEBILES, OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE UN BANCO)**

Presente	Oportunidades					Impactos recíprocos					Riesgos					Futuro			
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	Oportunidades	
Puntos fuertes																			
1. Red bancaria.	++	++	++				++	++									10	1. Financiación del proyecto.	
2. Calidad del servicio.	+	-	++				+	++									5	2. Gestión de efectivo a nivel mundial.	
3. Capacidad crediticia.	++	0	0				+	++									5	3. Operaciones bancarias para altos niveles patrimoniales a nivel mundial.	
4.																		4.	
5.																		5.	
Puntos débiles																			
1. Capacidad de sistemas.	-	-	0				=	-									-6	1. Bancos extranjeros.	
2. Organización geográfica.	=	-	-				-	=									-7	2. Competencia de instituciones no bancarias.	
3.																		3.	
4.																		4.	
5.																		5.	
	2	-2	3				1	3									7		

(Channon, 1990), en la que continuamente se analizan los puntos débiles y fuertes de las entidades financieras, como pueden ser la red bancaria, calidad de servicio, capacidad crediticia, sistemas, organización geográfica y productos bancarios que ofrece entre otros; además de conocer las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector, tales como la presencia de bancos extranjeros o la competencia con otras entidades no bancarias. Un extenso análisis utilizando esta metodología de matriz DAFO y aplicado a las cajas de ahorros españolas fue publicado por *Papeles de Economía Española* en su n.º 47 (Egea, 1991).

### Los clientes

Los clientes del sector bancario, como en general los de cualquier sector industrial, son un factor decisivo, no sólo porque los competidores deben ajustar su cartera de productos y servicios a sus necesidades, sino también porque la posición competitiva de una empresa se ve afectada por la de sus clientes, con una relación inversamente proporcional: si los clientes son pocos y muy fuertes respecto a los proveedores, es fácil que consigan mejores precios, es decir, que tengan mayor poder de negociación, que si están muy fragmentados. Además, hay otros aspectos que deben considerarse en el análisis de la posición competitiva de los clientes: ¿qué importancia asignan a los costes del producto o servicio?, ¿son elevados los costes por cambios de proveedor, como en el caso de los préstamos hipotecarios?

En general, en la banca, se dan dos grandes tipos de clientes, que, a su vez, determinan dos tipos distintos de *hacer banca*. Por un lado, se encuentran los *clientes al por mayor*, que buscan colocaciones y financiación mediante fórmulas relativamente sofisticadas. Este tipo de clientes son muy sensibles a la evolución de los tipos de interés, tanto al colocar como al demandar fondos, y operan con varias entidades simultáneamente.

Esta clientela determina un tipo de banca en la que se opera con un número reducido de clientes, por lo que su poder de negociación, en términos de competencia, es bastante elevado. El cuadro número 2 muestra, a título de ejemplo, los criterios utilizados por las compañías multinacionales en la selección de un banco, y donde se aprecian las diferencias entre las empresas estadounidenses y las europeas.

Por otro, destacan los *clientes al por menor*, o pequeños depositantes cuya relación con el banco está muy ligada, en gran medida, a la proximidad física de la sucursal. A este respecto, destaca la clasificación realizada por Channon al identificar los sectores de mercado de un banco de operaciones al por menor, ya que distingue las siguientes categorías: los enormemente ricos, las personas físicas

**CUADRO NUM. 2**  
**CRITERIOS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS**  
**MULTINACIONALES PARA SELECCIONAR BANCOS**  
**(En porcentaje)**

Criterios	EE.UU.	Europa
Red mundial de sucursales .....	57	44
Ejecutivos con conocimientos sobre servicios internacionales .....	34	N/A
Es el banco que más utilizan en su país.	32	24
Eficiencia en servicios para operaciones internacionales .....	28	46
Servicio de calidad en divisas .....	27	49
Atención a la mayor parte de las necesidades de crédito en el extranjero .....	26	21
Existencia de destacados especialistas en una amplia gama de servicios de carácter internacional .....	24	N/A
Capacidad de atender a necesidades crediticias en varias divisas .....	21	N/A
Competitividad en precios de servicios de crédito internacional .....	19	38
Eficiencia en servicios de transferencias internacionales de dinero .....	19	26
Excelente reputación entre gobiernos y bancos extranjeros .....	13	N/A
Excelentes servicios de gestión internacional de dinero .....	9	12

Fuente: Greenwich Research Associates.

con alto nivel patrimonial, los profesionales liberales, los trabajadores autónomos, los estudiantes, la tercera edad y los jóvenes (6).

Esta clientela impone un estilo de banca en la que se opera con un elevado número de clientes a través de un alto número de pequeñas oficinas, que cubren adecuadamente un territorio relativamente restringido y suelen operar en regiones acotadas. En general, se caracterizan por su escasa sofisticación de los productos solicitados a su banco (cuentas de ahorro, cuentas corrientes e imposiciones a plazo fijo), son poco sensibles a la evolución de los tipos de interés, en comparación con los clientes al por mayor y, además, es frecuente que mantengan relaciones estrechas y de fidelidad con su banco. Como consecuencia de todo ello, el poder de negociación de estos clientes suele ser más bien modesto.

### Los proveedores

Los proveedores son un determinante esencial en la rentabilidad de cualquier sector, ya que ellos marcan los precios de las materias primas de los productos. En este sentido, cualquier empresa está atrapada entre sus clientes y proveedores, y su rentabilidad vendrá determinada por su situación competitiva frente a ambos.

En el caso de la banca, este efecto tenaza que tiene lugar entre clientes y proveedores es aún más claro, ya que, precisamente, el margen de interme-

diación, que es la principal variable para el cálculo de la rentabilidad de las entidades financieras, se mide como la diferencia entre: a) los ingresos obtenidos por los productos financieros (es decir, el precio al que cobran el dinero por el ejercicio típico de la actividad bancaria), menos b) los costes financieros (es decir, lo que pagan a sus depositantes o proveedores por el dinero, quienes, además, en última instancia, son también sus clientes).

En España, tan intensa fue la guerra del pasivo desde que el Banco Santander iniciase en 1989 la lucha de las supercuentas, orientada a aumentar la cuota en el mercado de depósitos ofreciendo tipos de interés altos en las cuentas a la vista, que, por ejemplo, el margen de intermediación de la banca privada española viene descendiendo desde entonces. Esta disminución se ha intentado compensar con el cobro de comisiones por los servicios financieros prestados. En cualquier caso, este estrechamiento del margen de intermediación es una pauta que aparece en las entidades financieras de nuestro entorno, con independencia de la mencionada guerra del pasivo.

Los proveedores también tienen una relación directa con el tipo de banca realizada. Así, los bancos al por mayor basan su financiación en recursos obtenidos al por mayor en los mercados interbancarios y desarrollan sus actividades en toda la geografía nacional con un número reducido de sucursales, siendo también importante su presencia en los mercados exteriores. Por su parte, los bancos orientados al por menor basan su financiación en los recursos que obtienen de sus múltiples pequeños impositores mediante fórmulas tradicionales de captación de pasivo.

Para completar el círculo de estrechamiento a los márgenes de intermediación de las entidades financieras hay que tener en cuenta la presencia en el sector de otras dos instituciones que marcan definitivamente la capacidad de maniobra de las instituciones financieras: el mercado interbancario y el Banco de España. Ambas instituciones, cuyo tratamiento, por específico, queda fuera del ámbito de este trabajo, tienen gran relevancia a la hora de fijar el precio del dinero, sobre todo cuando, en el caso del banco emisor, uno de sus principales objetivos es contribuir a desarrollar la política económica del gobierno.

### Los productos sustitutivos

El análisis de los productos sustitutivos, es decir, aquellos que desempeñan la misma función que el producto o productos típicos de un determinado sector industrial, tienen gran importancia puesto que estos productos limitan los rendimientos potenciales de un sector, estableciendo un tope sobre los precios que las empresas de la industria pueden marcar.

En 1993, y en el caso del sistema financiero español, los principales productos sustitutivos de los desarrollados por las entidades bancarias provenían, curiosamente, de la actuación del Estado, no tanto por su actividad en el negocio bancario a través de la titularidad de entidades como Argenta-ria, sino, fundamentalmente por la creación y comercialización de activos financieros, tanto en el mercado monetario, a través de las letras del Tesoro, como en el mercado de valores a través de los bonos y obligaciones del Estado y la deuda de otros organismos y administraciones públicas, tales como comunidades autónomas, diputaciones provinciales, cabildos insulares, ayuntamientos y otros entes autónomos de la administración. En general, todos estos activos financieros de titularidad estatal o pública persiguen financiar el déficit público sustituyendo el recurso al Banco de España.

Sin embargo, en un análisis estratégico, los productos sustitutivos más relevantes son los ofrecidos por otro tipo de compañías que, aun cuando su negocio principal no es el bancario, lo cierto es que en el desarrollo de sus actividades ordinarias ofrecen a sus clientes un mayor valor añadido al proporcionarles, también, ventajas de tipo financiero.

Este tipo de empresas son las que Ballarín identifica como supermercados financieros (Ballarín, 1986), y que, además de generar un importante exceso de caja en sus actividades ordinarias, han logrado también ofrecer a sus clientes un amplio conjunto de ventajas financieras, no sólo en cuanto a los medios de pago, tarjetas y aplazamientos principalmente, sino también en cuanto a otros productos y servicios de naturaleza más sofisticada como seguros, complementos de pensiones e hipotecas.

Estos supermercados financieros no ofrecen al gran público sus productos financieros, ni tienen una placa en su puerta anunciando servicios bancarios, sino que son grandes empresas multinacionales que debido a un exceso de tesorería han decidido ofrecer servicios bancarios para las empresas del grupo y sus clientes. Así, empresas como Unilever, British Petroleum, Fiat, Ford o Sony no se identifican como bancos ni ejercen tal función como actividad primaria, pero ofrecen indudablemente servicios bancarios a los clientes del negocio principal. De todas maneras, no es una decisión que se aconseje a todas las grandes empresas con exceso de liquidez y ya existe abundante literatura describiendo las oportunidades y peligros de estas aventuras (Hagemann, 1991, y Ankrón, 1994).

En el caso de Estados Unidos, un ejemplo típico es el de los Almacenes Sears & Roebuck, cuyo origen fue la venta al por menor en grandes almacenes y que en 1984 ya contaba con otras tres divisiones y actividades asociadas, como los Seguros, la Agencia Inmobiliaria y los Servicios Financieros.

Otro ejemplo, también en Estados Unidos, podría ser el que representa American Express que, tras su nacimiento en 1850 como empresa de transporte de caudales, puso en marcha el negocio de los cheques de viajes (1891), lanzó su tarjeta de crédito (1950), se introdujo en el campo de los seguros y la banca internacional (1981) con la compra de Shearson Loeb Rhoades, para más tarde entrar en la banca de inversión (1983) al adquirir Lehman Bro, configurando un verdadero entramado financiero no bancario capaz de ofrecer productos sustitutivos a los ofertados por las entidades financieras.

En nuestro país, en 1993, también era posible encontrar ejemplos parecidos: grandes superficies nacionales como El Corte Inglés, Galerías Preciados, Alfaro, y Cortefiel, o de capital extranjero como Continente, Alcampo, Pryca, Jumbo y Marks and Spencer, habían desarrollado sus propios sistemas de financiación al cliente. En el caso de El Corte Inglés, los servicios que ofrecían en el campo de los viajes, seguros y tarjetas eran tan amplios que, en toda regla, proporcionaba una financiación alternativa, y en ocasiones, más barata que la de los bancos a sus clientes (7).

Por último, y para concluir con otros de los productos sustitutivos de los ofrecidos por la banca, cabe citar, en general, los de las compañías aseguradoras con clara vocación financiera que, en general, suelen ser empresas filiales de los bancos, y las diferentes formas de alternativas a la inversión y los depósitos bancarios que ofrecen los fondos de inversión mobiliaria e inmobiliaria.

### Los nuevos entrantes

Para terminar con el análisis de este sector industrial, y siguiendo el modelo apuntado anteriormente, es necesario detenerse en los nuevos entrantes, ya que la mayor o menor facilidad de entrada de nuevos competidores, es un elemento importante de la rentabilidad estructural del mercado. Tal y como afirma Porter, esa facilidad o dificultad viene dada por las barreras de entrada u obstáculos que los competidores actuales han colocado para evitar en lo posible la llegada de nuevos competidores. Si las barreras son altas, y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de una nueva incorporación a la industria o sector es baja.

Entre las barreras de entrada más frecuentes, Porter identifica las siguientes: las economías de escala o reducción en los costes unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto de unidades por período; la diferenciación de los productos; el coste de cambio de proveedores; el acceso a materias primas especialmente ventajosas; la necesidad de licencias estatales, y el acceso a los canales de distribución.

Concretamente, en el sector bancario en España en 1993, la amenaza de nuevos entrantes podría provenir de aquellas compañías titulares de los productos sustitutivos, ya analizados, y sobre todo, de la actuación de la banca extranjera, en particular tras la entrada en vigor del Acta Unica Europea. Sin embargo, la presencia de la banca extranjera en nuestro país, y con datos a diciembre de 1993, fue, en términos absolutos, casi testimonial: de los 31.692.552 millones de pesetas de recursos ajenos en poder de toda la banca que operaba en España, nacional y extranjera, tan sólo 628.136 millones de pesetas correspondieron a la banca extranjera, un 1,98 por 100 del total, a pesar de la existencia de 42 fichas de bancos extranjeros, lo que representaba un 29,7 por 100 del total de las fichas bancarias españolas.

Las razones de la escasa importancia de la banca extranjera en España se explican por la existencia de importantes barreras de entrada en lo relacionado, sobre todo, con los canales de distribución, medidos en oficinas bancarias, y en la necesidad de contar con una ficha bancaria para operar en España. Estas dos barreras de entrada fueron tradicionalmente tan elevadas que, bancos de reconocida importancia multinacional, sólo pudieron acceder al mercado español tras adquirir una entidad bancaria española, como fue el caso de la compra del Banco de Valladolid por parte del Barclays Bank. Con esta compra, primera de importancia en el sector en España, el Barclays se aseguraba no sólo una red consolidada de oficinas, sino también la licencia o ficha de operador en España.

En el momento presente ya no existen barreras de entrada de tipo legal, las únicas que existen son las establecidas por el propio mercado o económicas. Un índice de la pérdida de peso de la banca extranjera en España viene dado por el número de entidades de crédito comunitarias, en total treinta y dos, que en el año 1993 no han tenido establecimiento en España.

### III. PASOS O AMBITOS PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA EN EL SECTOR BANCARIO

Una vez analizado el comportamiento de los bancos más importantes del sector, el siguiente paso, aunque ya implícito en el análisis anterior, consiste en una aproximación a las decisiones que deben tomar las entidades financieras en su búsqueda de ventajas competitivas. Para ello, la organización tiene que estructurarse a lo largo de tres dimensiones: a) el ámbito de los productos, es decir, si la empresa quiere ser especialista o generalista en su oferta de productos; b) el ámbito geográfico, si pretende ser una empresa local o con una mayor presencia e influencia en una determinada área de mayor alcance, y c) el ámbito empresarial, esto es,

si la organización quiere estar concentrada en torno a su actividad principal o diversificada en sus negocios y actividades. La respuesta que dé la empresa a estas tres dimensiones, determina cómo se obtendrá la ventaja competitiva en cuestión.

### El ámbito de los productos

El primero de los ámbitos es el de producto. ¿Debe la empresa concentrarse en una línea de productos muy reducida, tener una amplia gama, o incluso, diversificar hacia otros sectores distintos?

En el caso de las entidades bancarias, una de las grandes vías de diferenciación, viene dada por el tipo de productos ofertados al mercado bien sea

éste al por mayor o al por menor. De nuevo se recoge una ilustración de Channon sobre la variedad de productos susceptibles de ofrecer en un mercado mayorista o minorista, que aparecen en los cuadros núms. 3 y 4, respectivamente.

Por lo que respecta a las entidades españolas, en 1993, de los denominados cinco grandes, tan sólo el Banco Popular había optado, en palabras de Rafael Termes, en equivocarse sólo ya que había decidido mantenerse al margen de la guerra del pasivo, centrándose en su política de ofrecer soluciones globales a las diversas necesidades financieras de sus clientes. El resto de los grandes bancos habían optado no sólo por una política agresiva en relación a la captación del pasivo, sino que, además, se dedicaban a todo, es decir, operaban tanto al mayor como al menor. Quizá el Banco Santander

**CUADRO NUM. 3  
MATRIZ DEL MERCADO CLIENTES-EMPRESAS/NECESIDADES  
DE PRODUCTOS, DE UN BANCO**

Mercados empresariales	Cuentas corrientes locales	Servicios locales de depósitos	Líneas locales de descubierto	Créditos locales	Créditos de aceptación	Financiación de exportaciones	Financiación de importaciones	Créditos locales de reserva	Letras de cambio extranjeras	Cobros locales	Leasing local	Descuento de facturas local	Servicios de gestión de efectivos	Servicios de asesoría de Tesorería	Servicios de tarjetas de crédito	Préstamos para adquisición de vivienda	Asesoría de inversiones	Servicios a fidelcomisos	Créditos en monedas internacionales	Sindicación de créditos	Asesoría para inversiones internacionales	Fusiones y adquisiciones de empresas	Servicios al comercio extranjero	Financiación de proyectos	Servicios de cambio de moneda extranjera	Bonos y colocación privadas de fondos	Pago de nóminas	Financiación de filiales extranjeras	Administración de fondos internacionales	Créditos para compras	Créditos a la construcción	Capital de riesgo	Servicios informáticos	Operaciones bancarias mecanizadas	Asesoría fiscal	Gestión de fondos de pensiones	Correaje de seguros	Proceso de datos				
Empresas multinacionales locales																																										
Empresas multinacionales extranjeras																																										
Empresas aeroespaciales																																										
Empresas de transportes																																										
Empresas comerciales																																										
Empresas energéticas																																										
Empresas de productos de consumo																																										
Empresas de ingeniería																																										
Empresas constructoras																																										
Empresas de bienes raíces																																										
Empresas de transporte marítimo																																										
Compañías de seguros																																										
Bancos corresponsales																																										
Otras instituciones financieras																																										
Empresas minoristas																																										
Gobierno																																										
Autoridades estatales y locales																																										
Empresas del Estado																																										
Otros mercados de medianas empresas																																										
Región A																																										
Región B																																										
Región C																																										
Mercados de pequeñas empresas																																										
Región A																																										
Región B																																										
Región C																																										

**CUADRO NUM. 4**  
**MATRIZ DEL MERCADO DE CLIENTES AL POR MENOR Y SUS NECESIDADES DE PRODUCTOS, DE UN BANCO**

Mercados de consumidores	Cuentas corrientes locales	Cuentas de depósito locales	Cuentas para los niños	Cuenta de depósito a plazo fijo	Lineas de descubierta	Créditos hipotecarios	Préstamos para financiación de créditos	Créditos a la educación	Créditos personales	Segundas hipotecas	Asesoría de inversiones	Servicios fiscales	Servicios a fideicomisos	Seguros de vida	Seguros no vida	Tarjetas de crédito	Cheques de viaje	Otros servicios de viajes	Créditos a la pequeña empresa	Capital-riesgo	Asesoría de pensiones	Operaciones mecanizadas	Asesoría contable	Servicios de depósito de valores	Créditos internacionales
	Banca privada y para los muy ricos																								
Banca privada para el mercado medio																									
Personas con alto nivel patrimonial																									
Profesionales																									
Trabajadores autónomos																									
Estudiantes/solteros jóvenes																									
Casados jóvenes																									
Casados con hijos viviendo en casa																									
Empleados administrativos, casados de mayor edad																									
Jubilados																									
Ahorradores																									

era el que estaba decantado hacia una banca de negocios. No debe olvidarse, por otro lado, que los productos financieros tienen un ciclo de vida muy breve, y prueba de ello es el continuo lanzamiento de nuevas ofertas al mercado.

### El ámbito geográfico

Evidentemente, no es lo mismo operar como un pequeño banco local que competir como un banco internacional. De las entidades financieras privadas españolas en 1993, la más internacionalizada de todas era el Banco Santander debido a sus alianzas estratégicas. El resto de los bancos ofrecía un balance más bien escaso. El menos internacional de los grandes bancos españoles era el Banco Popular, que arrojaba un total de siete sucursales en el extranjero, mostrando una vez más una posición competitiva muy diferente de la del resto del

sector. Sin duda el de mayor presencia es el BEX integrado en Argentaria (véase cuadro núm. 5).

No obstante, otra fórmula de crecimiento utilizada por los bancos españoles ha consistido en la adquisición de otras entidades con fuerte implantación territorial, como es el caso de los bancos de Andalucía, Castilla, Galicia, Vasconia o de Crédito Balear, integrados en el Banco Popular, curiosamente uno de los bancos españoles más tradicionales y centrados en el negocio estrictamente financiero. El Anexo 1, recoge la composición de los principales grupos bancarios de España en 1993, donde se pone de manifiesto un crecimiento por medio de la adquisición de bancos locales.

### El ámbito de empresa

De los tres ámbitos que contribuyen a configurar

**CUADRO NUM. 5**  
**PRESENCIA DE LA BANCA ESPAÑOLA EN EL EXTRANJERO EN 1993**

	BCH	Banesto	BBV	Argentaria	Santander	Popular
Sucursales .....	32	9	25	41	11	
Oficina de representación .....	18	19	16	14	19	7

Fuente: AEB y elaboración propia, 1993.

la empresa en su búsqueda de ventajas competitivas, quizá el más relevante sea el que se denomina ámbito de empresa, es decir, aquel en virtud del cual una compañía decide sobre el nivel de integración o de diversificación de sus actividades, lo que, en definitiva, le lleva a decidir en qué negocios o sectores va a introducirse y en cuáles no. Concretamente, en el sector bancario español, los procesos de diversificación han sido tan importantes en algunos casos, que han dado lugar a la dicotomía entre banca industrial (ejemplo típico del BCH) frente a la banca tradicional, como es el caso del Banco Popular y en menor medida el Banco Santander.

El hecho de que en este curso sobre el sistema financiero se haya planteado un tema como: «La participación de las entidades financieras en la actividad empresarial: ¿formas directas o indirectas?», hace que se soslaye el tratamiento de esta cuestión de un modo extenso en este apartado.

A efectos, no obstante, de ofrecer una breve pincelada sobre la vinculación de los bancos con otros sectores de la economía, se señalan las participaciones que tienen los grandes bancos españoles en empresas fuera del grupo. Se entiende aquí por participaciones los derechos sobre el capital mantenidos por un banco y por su grupo en las sociedades asociadas, es decir, aquellas que sin formar parte del grupo, mantienen con el banco y el grupo una vinculación duradera y están destinadas a contribuir a su actividad, de acuerdo con el apartado 2 del artículo 185 de la Ley de Sociedades Anónimas. En términos semejantes la Circular 4/1991 del Banco de España; se refiere a aquellas sociedades en las que, aunque no están sometidas a la dirección única del banco y del grupo, se mantiene una participación inferior al 50 por 100 y superior al 20 por 100 si las acciones no cotizan en bolsa, y superior al 3 por 100 si cotizan en bolsa.

En el cuadro núm. 6 figuran, pues, las participaciones según balance de situación de los grandes bancos. Las cantidades se presentan en términos porcentuales sobre el activo de la entidad. Se observa claramente que este porcentaje aumenta durante el año 1993 para el Central Hispano, al pasar de 1,83 por 100 a 2,19 por 100 y también se aprecia un ligero incremento en el Banco Santander, de 0,85 por 100 a 0,90 por 100, lo que da idea de lo reducido de sus participaciones. Se mantiene el Banco Popular en el mismo mínimo y se reduce la participación de todos los demás bancos.

Para ofrecer una idea del tipo de participaciones, figuran en el Anexo 2 los nombres de las diez mayores empresas en que estos bancos tienen una participación, así como la actividad de la empresa participada y la cuantía de la participación en términos porcentuales. Se repite que estas participaciones son las que existían a 31 de diciembre de 1993 y no es raro que los bancos reordenen sus participaciones a lo largo del ejercicio económico.

CUADRO NUM. 6  
PARTICIPACIONES DE LOS GRANDES BANCOS  
SEGUN BALANCE DE SITUACION

	Porcentaje sobre activo total	
	1992	1993
BBV .....	2,56	2,11
BCH .....	1,83	2,19
Banesto .....	1,62	0,80
Santander .....	0,86	0,90
Popular .....	0,02	0,02
Argentaria .....	0,37	0,20

Fuente: Memorias anuales y elaboración propia.

#### IV. ANALISIS DEL DILEMA RENTABILIDAD-CRECIMIENTO

Referencia a seis bancos españoles. Cualquier tipo de estrategia adoptada por una entidad financiera se enfrenta siempre al dilema entre rentabilidad y tamaño o crecimiento, puesto que no es fácil conseguir los dos objetivos al tiempo. El crecimiento de la entidad, es decir, el aumento de tamaño, es siempre un objetivo estratégico, pero este objetivo debe ir acompañado de una rentabilidad, de hecho, si la rentabilidad de los recursos propios de una empresa es superior a su coste de capital, es decir, si  $ROE > K_e$  ( $ROE$ , rentabilidad de los recursos propios, *return on equity*) el crecimiento ayuda a incrementar su valor de mercado desde el punto de vista de sus accionistas. También es cierto que cuando  $ROE = K_e$ , el crecimiento tiene un impacto indiferente; sin embargo, si desde un punto de vista económico, no contable, la entidad no es rentable, o sea, cuando  $ROE < K_e$ , el crecimiento tiene efectos adversos sobre su valor de mercado.

El término rentabilidad puede ser objeto de confusión si no se distingue entre rentabilidad desde un punto de vista contable y económico. Desde una perspectiva contable, una empresa es rentable si tiene beneficios, y consiguientemente su  $ROE$ , o rentabilidad de los recursos propios es positiva. Desde un punto de vista económico una empresa es rentable si  $ROE > K_e$ . El diagrama adjunto ayudará a comprender esta diferencia.

Para calcular, pues, la rentabilidad de los recursos propios se necesita conocer el coste de los mismos, y la expresión matemática del coste de los recursos propios viene dada por la fórmula:

$$K_e = R_f + \beta_e(R_m - R_f)$$

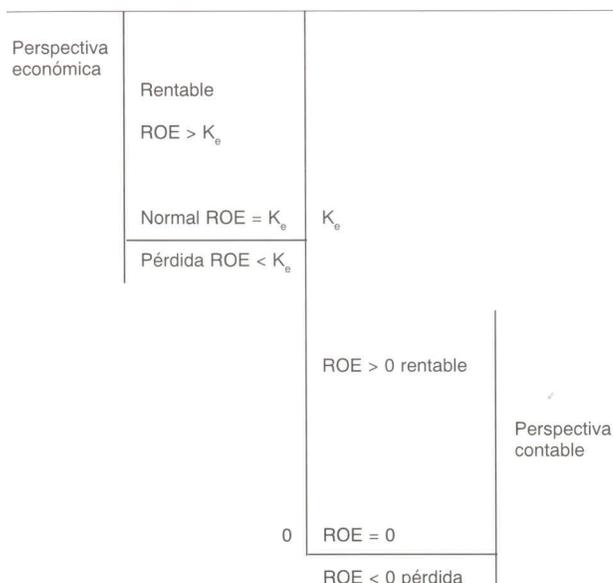
Donde,  $K_e$  = tasa libre de riesgo + prima de riesgo

$R_f$  = tasa libre de riesgo

$R_m$  = tasa del mercado

$\beta_e$  = coeficiente de volatilidad del título valor.

### DIAGRAMA



El coste de los recursos propios  $K_e$  está formado por una tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) más una prima de riesgo. La metodología empleada para estimar la prima de riesgo es el *capital asset pricing model* (CAPM).

La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) se ha estimado en un 10,88 por 100, que era la rentabilidad esperada de la deuda a quince años en el momento del cálculo, 31 de diciembre de 1993.

La tasa de mercado ( $R_m$ ) es el rendimiento esperado del mercado, en este supuesto, el rendimiento esperado de todas las sociedades que cotizan en bolsa, y se ha estimado en un 7,63 por 100.

La  $\beta$ , es decir, la volatilidad del título valor, o sea, el comportamiento de cada acción de los bancos estudiados, a 31 de diciembre de 1993, y calculada para 120 semanas, daba los siguientes resultados:

Argentaria .....	1,30
Bankinter .....	1,02
BBV .....	1,00
BCH .....	1,02
Popular .....	0,98
Santander .....	1,02

La aplicación de la fórmula, con los consiguientes valores, da los costes de capital ( $K_e$ ) siguientes:

Argentaria .....	15,11
Bankinter .....	14,20
BBV .....	14,13
BCH .....	14,20
Popular .....	14,07
Santander .....	14,20

A efectos, por tanto, de comparar la rentabilidad y el crecimiento, se desarrolla una matriz que com-

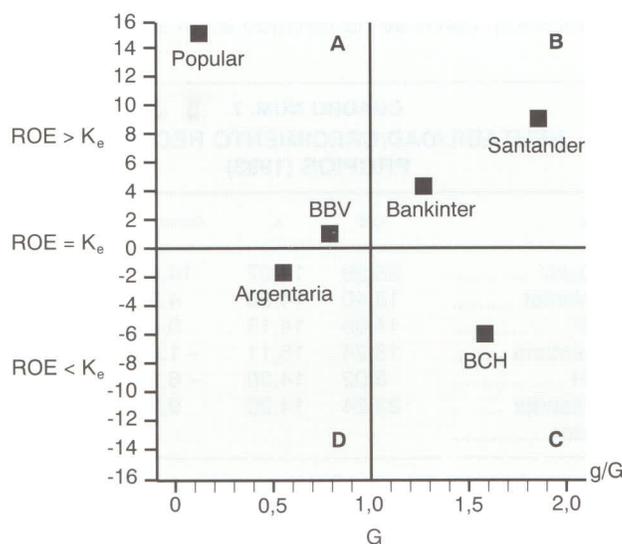
para el ROE de cada entidad, en este caso los seis bancos españoles elegidos, con el crecimiento de su activo total respecto al crecimiento del activo del sector, expresados ambos en términos porcentuales. Los resultados aparecen en el gráfico 6, donde «G» se entiende como el crecimiento del sector y «g» el crecimiento de cada entidad.

El eje vertical se divide entre las entidades que son rentables desde un punto de vista económico,  $ROE > K_e$  y las que no lo son, es decir, aquellas que tienen un  $ROE < K_e$ . En la divisoria del eje horizontal figura como 1 el crecimiento de todas las entidades del sector, y a su izquierda las entidades que crecen menos que el sector medidas como  $g/G$ , y a la derecha las que crecen más que el mercado, medidas en los mismos términos. De este modo, se visualizan los seis bancos en las cuatro casillas resultantes.

**Casilla A:** Bancos rentables pero que crecen menos que el mercado. Aparece el Popular como banco más rentable del conjunto, pero sus activos, aunque aumentan de un ejercicio a otro, crecen menos que el mercado, y BBV que también crece menos que el mercado. La posición de este banco en un extremo de la casilla inclina a pensar que sus opciones son, o bien consolidar su postura en la casilla A, aumentando su rentabilidad, o aumentar su crecimiento y pasar a la casilla B.

**Casilla B:** Bancos rentables y que crecen más que el mercado. Dos bancos controlados por la familia Botín, ambos rentables y creciendo más que el mercado, destaca singularmente la posición del Santander.

GRAFICO 6  
SEIS BANCOS ESPAÑOLES  
RENTABILIDAD/CRECIMIENTO ACTIVOS  
(1992-1993)



Casilla **C**: Mayor crecimiento que el mercado pero con rentabilidad negativa. Se encuentra el BCH. Dista de la casilla B. La consecuencia que se puede sacar de esta posición en el cuadro, coincide con la reciente recomendación de la consultora Axel Group al BCH de centrarse en la mejora de gestión que le permita ayudar fuertemente sus márgenes y no competir en tamaño (8).

Casilla **D**: Rentabilidad negativa y crecimiento menor que el mercado. Ocupado únicamente por Argentaria.

Otra forma de realizar el análisis y que completa el anterior sería comparar la rentabilidad de los recursos propios, no sólo con el crecimiento de los activos, como figura anteriormente, sino con el crecimiento de los recursos propios. Como se ha dicho anteriormente, el crecimiento de los recursos propios interesa a los accionistas cuando  $ROE > K_e$ . En el cuadro núm. 7 aparecen las magnitudes más importantes.

## V. MIRANDO AL FUTURO

### 1. Lo que no puede olvidar cualquier estrategia bancaria

En cualquier diseño de estrategia de una entidad financiera, o escenario futuro, nunca deben faltar algunos principios fundamentales que, a pesar de los cambios futuros que puedan ocurrir, siempre estarán presente en cualquier tipo de estrategia. A modo de resumen se pueden enumerar los siguientes:

1. Los tres pilares básicos de la estrategia no son otros que la relación de la entidad financiera con los productos, la competencia y los clientes.
2. La medida básica del éxito es la rentabilidad económica, como se ha definido en el análisis ante-

CUADRO NUM. 7  
RENTABILIDAD/CRECIMIENTO RECURSOS  
PROPIOS (1993)

Bancos	ROE	$K_e$	Diferencia	Crecimiento
Popular .....	28,29	14,07	14,82	12,02
Bankinter .....	18,40	14,20	4,20	- 11,81
BBV .....	14,55	14,13	0,42	5,00
Argentaria .....	13,24	15,11	- 1,87	1,53
BCH .....	8,02	14,20	- 6,18	- 0,97
Santander .....	23,24	14,20	9,04	11,17
Sector .....				7,38

*Comentario:* Dos bancos, Argentaria y BCH no son rentables desde el punto de vista económico. Bankinter y BCH tienen un crecimiento de recursos propios negativo. Argentaria y BBV crecen menos que el sector. Solamente Popular y Santander gozan de rentabilidad y experimentan un crecimiento de sus recursos propios mayor que los del sector.

rior, y esto debe estar imbuido a lo largo y ancho de toda la organización. Para alcanzar rentabilidad hay que incorporar calidad a todas las operaciones y el árbitro de la calidad no es otro que el cliente.

3. Maximizar los ingresos atípicos o los que no proceden del cargo de tipos de intereses. Para lograr este objetivo, la entidad financiera tiene que conocer en qué campos puede prestar servicios a los clientes y en qué mercados se solicitan más este tipo de servicios. Un ejemplo de estos servicios puede ser el procesamiento de cheques, los cargos por utilización de diferentes tarjetas, consultas sobre fusiones de empresas, salidas a bolsa, emisiones de deuda. Hay que reconocer que, en general, la venta de servicios es difícil, pero tiene la contrapartida del poco riesgo que entraña.

4. La otra fuente de ingresos son las operaciones típicas bancarias, que son más fáciles de realizar que las anteriores pero comportan mayor riesgo. El esfuerzo de la organización debe ir encaminado a generar activos de calidad y no caer en la trampa de incurrir de nuevo en elevadas tasas de morosidad. Para poder tener activos de calidad se precisa no depender exclusivamente de las operaciones de balance. Desarrollar sistemas de formación sobre los destinatarios del préstamo, en qué mercados están y qué situaciones económico-internas y externas pueden afectarle. Realizar una adecuada selección de activos y seguimiento de las operaciones. Finalmente, recordar que el balance, aunque es una foto estática de la organización, necesita una rotación constante y el balance no está para generar ingresos sino para generar negocio.

En este sentido, conviene recordar uno de los últimos informes de la agencia de *rating* Moody's, al señalar que la calidad de los activos es la mayor fuente de preocupación para los bancos europeos. El informe vaticina que los problemas generados por bancos sin cultura crediticia y con estrategias de alto riesgo se mantendrán durante bastante tiempo sin una clara resolución (9).

5. Optimizar el uso del capital. Las entidades españolas, en general, cumplen los nuevos requisitos de dotación de capital prescritos por la normativa comunitaria, y estos recursos son los que determinan la cantidad de negocio que puede hacer la entidad. La selección y rotación de activos son la vía más recomendable para optimizar el uso del capital.

6. Comercialización de los servicios. La entidad financiera no debe olvidar que los mercados están formados por los clientes, competidores y la propia institución.

— Los mercados están siempre cambiando en detrimento del vendedor.

— Los productos o servicios tienen por lo común un ciclo de vida corto.

— El ingrediente más importante del *marketing* es la información.

7. Gestionar el riesgo. Las entidades financieras están en el negocio de administrar el riesgo, que siempre estará presente en los servicios financieros. Las aptitudes más favorables ante el riesgo son: identificarlo, medirlo en cuanto sea posible y predecirlo utilizando técnicas modernas de modelización.

8. Control de costes. En tiempos de crisis todas las organizaciones hacen un esfuerzo por controlar los costes. El control y el esfuerzo, sin embargo, deben aplicarse sobre aquellos costes que tienen un mayor reflejo en la rentabilidad de la empresa financiera.

## 2. El advenimiento y consolidación del banco virtual

Está adquiriendo importancia en nuestros días lo que se conoce por banco virtual. El término virtual aplicado a un banco significa que opera con independencia del lugar físico donde tiene sus instalaciones, o si se prefiere una banca sin sucursales, o sin oficina en el sentido que se entiende hoy la sucursal o la oficina bancaria.

Hay toda una serie de indicadores que apuntan a que el modelo de banca tradicional, con sucursal cerca de los hogares o de las empresas clientes, donde se acude a realizar una serie de transacciones financieras tiene los días, o unos pocos años, contados. Las entidades financieras se están dando cuenta de que el esfuerzo por automatizar oficinas y el rediseño de todas las operaciones de *back-office* y *front-office* no son suficientes, hay que considerar un nuevo modelo de entidad financiera donde los objetivos del banco sean diferentes, así como la declaración de su misión en el sector financiero.

El advenimiento de la banca virtual se debe principalmente al avance de la tecnología, a medida que teléfonos de llamada gratuita y la banca por teléfono y la banca en casa se extienden para facilitar el acceso de los clientes a los servicios banca-

rios, con independencia de dónde estén localizadas las oficinas, el lugar físico donde estén las instalaciones bancarias pierde importancia o relieve. La tecnología, por tanto, para el desarrollo del banco virtual ya existe, lo único que es preciso es la extensión de su uso, como se extendieron y popularizaron en su momento los cajeros automáticos, de los que puede decirse que el gran público tardó diez años en utilizarlos. Ahora, curiosamente se observan colas ante los cajeros automáticos los días festivos o fuera de horas de oficina.

El banco virtual no es necesariamente una sola institución, sino que probablemente es la punta de un iceberg, bajo cuya línea de flotación hay toda una serie de instituciones o empresas a quienes unen alianzas estratégicas, son alianzas entre empresas especialistas en tecnología y servicios financieros que permiten al banco virtual ofrecer una variedad de productos. Por debajo de esa línea de flotación tiene lugar lo que se conoce hoy como *outsourcing*, es decir, la producción externa de servicios en volúmenes superiores a los necesarios para una sola entidad, con lo que el coste del producto se reduce y a la par es producido por un experto (10). Al revés, por tanto, del banco tradicional, el banco virtual no lucha directamente con sus competidores sino que colabora con ellos, porque en definitiva son los competidores quienes ayudan a ofrecer el servicio final. En el cuadro núm. 8 pueden contemplarse las diferencias entre el banco tradicional y el banco virtual.

Evidentemente el banco tradicional no se hará virtual al 100 por 100, pero considerará el abandono de ciertos modos de hacer banca tradicional para acercarse al modelo de banca virtual.

Para que el banco virtual tenga éxito debe ofrecer a sus clientes facilidad de acceso, variedad de productos, rapidez en la ejecución de las órdenes, posibilidad de tratar situaciones excepcionales y asegurar la confidencialidad.

En cuanto al *marketing* de servicios financieros el gran error sería ofrecer todos los productos financieros a todos los grupos de clientes, en todos los canales de distribución y con el mismo nivel de calidad. El *marketing* del banco virtual tiene que olvidarse de las cuatro «Ps» tradiciona-

CUADRO NUM. 8  
DIFERENCIAS ENTRE BANCO TRADICIONAL Y BANCO VIRTUAL

Banco tradicional	Banco virtual
Lugar físico importante. Servicios producidos en propia instalación. Lucha contra competidores. Comunicación cara a cara. Dominio relaciones públicas. Bajos costes y variedad de organizaciones para ofrecer el producto que necesita el cliente.	Lugar físico no importante. Servicios producidos en otros lugares. Colabora con competidores. Comunicación telefónica o a través de máquina. Dominio técnicas telefónicas.  Coordinar los <i>inputs</i> de servicios.

les del *marketing*: Plaza, Producto, Promoción, Precio y adaptar lo que en inglés se denominan las cuatro «Fs»: *Focused, Fast, Flexible, Friendly*, es decir, objetivo muy claro, rapidez en la ejecución, flexibilidad y facilidad de uso. Si en algo se parecen ambos bancos es en que el cliente sigue siendo el rey y su vinculación y fidelización es importante.

El banco virtual ya ha comenzado a ejercer sus funciones en el escenario europeo, el Midland Bank fue uno de los primeros de Europa que creó un banco telefónico, el First Direct, y desde octubre de 1989, fecha de creación, ha ido creciendo hasta alcanzar en la actualidad 450.000 clientes. Argentaria fue el primer grupo bancario español que emprendió la aventura de crear una filial destinada a las actividades de banca telefónica: el Banco Directo, la entidad se constituyó en octubre de 1990 y sus beneficios en 1993 fueron de 241 millones de pesetas.

El Banco Santander implantó en 1982 el *banco en casa*, dirigido principalmente a empresas, y ahora ultima el lanzamiento de una filial telefónica parecida a la del Midland Bank. Otros bancos españoles que ya han comenzado a introducirse en este campo son el BCH con la *Línea Central Hispano* que empezó a comercializarse en octubre de 1993 y dirigido a todo tipo de cliente. El Banco Popular cuenta con *Teleservicio Popular* desde 1988 y está centrado en profesionales de rentas medias y PYMES. El BBV ofrece el servicio telefónico a grandes empresas, *Sistema Siete*. Pastor y Bankinter también han ensayado este nuevo modo de hacer banca (11).

Otro indicador de la relativa pérdida de importancia de la oficina bancaria está en la disminución de las sucursales de los bancos en el año 1993 respecto a 1992, un descenso del 4 por 100, acompañado de un aumento del 13,8 por 100 de los cajeros automáticos. Las cifras correspondientes a cajas de ahorros son un aumento de oficinas del 0,6 por 100 y de cajeros automáticos del 9,8 por 100 (12).

## CONCLUSIONES

La dirección estratégica nace como respuesta a un entorno diferente en los años sesenta. A partir de su nacimiento, surgen una variedad de modelos en su mayoría diseñados por diversas escuelas de pensamiento. La dirección estratégica de una entidad financiera, en principio, no tiene razón para utilizar modelos diferentes de los empleados en el sector industrial.

El hecho de haber operado en un entorno protegido y regulado, no planteó en las entidades financieras la necesidad de aplicar modelos estratégicos en su gestión. Es solamente cuando en los sistemas financieros comienzan a soplar los vientos de la desregulación y aumenta la competencia en el sector cuando la estrategia adquiere carta de naturaleza.

El esquema de análisis de M. Porter se presta a hacer un estudio del panorama de los grandes bancos españoles y su situación en este momento. En toda estrategia, sea bancaria o no, está siempre presente el dilema rentabilidad y crecimiento. En esta línea se ofrece una clasificación de los grandes bancos españoles de acuerdo con estas dos variables. Se utiliza en el análisis el concepto de rentabilidad económica, entendiendo por tal la rentabilidad de los recursos propios que supera al coste de los recursos propios.

A la hora de diseñar estrategias para el futuro, la dirección no debe olvidar algunas verdades fundamentales del comportamiento de las entidades financieras, como la importancia de los ingresos procedentes de comisiones y asesoramiento, la calidad de los activos, la contención de los costes, la cercanía al cliente y la rentabilidad de los recursos propios como indicador del éxito.

Finalmente, se constata un nuevo modelo de banco distinto del tradicional, el banco virtual, que no depende básicamente de un lugar físico, sino de la facilidad con que el cliente, debido al estado actual de la tecnología, puede contactar con la entidad financiera. El banco virtual, que ya ha hecho su entrada en España, exigirá cambios en el modo de pensar acerca de cómo hacer banca.

**ANEXO 1**  
**GRUPOS BANCARIOS CONSOLIDADOS AL 31-12-1993**  
**(Según datos del Banco Matriz)**

<i>Bancos</i>	<i>Porcentaje participación</i>	<i>Bancos</i>	<i>Porcentaje participación</i>
<i>Español de Crédito</i> .....	Matriz	Vasconia .....	94,98
Alicantino de Comercio .....	100,00	Popular Industrial .....	99,90
Vitoria .....	85,90	Popular Hipotecario .....	50,00
Desarrollo Económico Español .....	97,98		
General .....	100,00	<i>March</i> .....	Matriz
Albacete .....	100,00	Urquijo .....	59,69
Peninsular .....	100,00		
<i>Bilbao Vizcaya</i> .....	Matriz	<i>Sabadell</i> .....	Matriz
Catalana .....	95,43	Sabadell Multibanca .....	100,00
Barcelona .....	100,00		
Crédito Canario .....	100,00	<i>Natwest España</i> .....	Matriz
Promoción de Negocios .....	99,66	Asturias .....	90,44
Comercio .....	99,97		
Finanzia, Banco de Crédito .....	55,00	<i>Alcalá</i> .....	Matriz
Industrial de Bilbao .....	99,87	Jerez .....	100,00
Industrial de Cataluña .....	100,00	Granada .....	99,06
Privanza Banco Personal .....	100,00		
Meridional .....	100,00	<i>21 (Veintiuno)</i> .....	Matriz
Occidental .....	100,00	Gallego .....	69,86
Bilbao Merchant Bank .....	100,00		
<i>Central Hispanoamericano</i> .....	Matriz	<i>Corporación Bancaria de España</i> .....	Matriz
Mercantil de Tarragona .....	100,00	Caja Postal .....	100,00
Banif de Gestión Privada .....	50,00	Crédito Agrícola .....	100,00
Internacional de Comercio .....	99,91	Crédito Local de España .....	100,00
Fomento .....	49,99	<i>Exterior de España</i> .....	68,66
Valencia .....	23,66	BGF Banco de Gestión Financiera .....	99,70
<i>Santander</i> .....	Matriz	Alicante .....	75,70
Santander de Negocios .....	100,00	Simeón .....	85,50
		Directo .....	98,80
<i>Zaragozano</i> .....	Matriz	Negocios Argentaria .....	99,90
Toledo .....	100,00	Hipotecario de España .....	100,00
<i>Popular Español</i> .....	Matriz		
Andalucía .....	71,52		
Castilla .....	93,88		
Crédito Balear .....	59,51		
Galicia .....	89,61		

**ANEXO 2**  
**PARTICIPACIONES DE LOS GRANDES BANCOS EN LAS DIEZ**  
**MAYORES EMPRESAS FUERA DEL GRUPO**  
**(Año 1993)**

Empresa participada	Actividad	Participación (%)	Millones de pesetas	
			Capital	Reservas
<b>BBV</b>				
Iberdrola, S. A. ....	Electricidad	10,99	437.564	424.241
Sevillana de Electricidad .....	Electricidad	10,26	148.201	138.938
Probusca, S. A. ....	Servicios	20,64	25.681	31.152
Metrovacesa .....	Inmobiliaria	25,15	9.738	40.028
Corporación Financiera Reunida, S. A. ....	Cartera	16,49	46.234	431
Promodes, S. A. ....	Comercial	6,51	7.071	34.642
The First Personal Bank .....	Banca	9,90	33.344	869
Autopista Aragonesa, S. A. ....	Autopaje	27,45	26.039	1.507
Canal Plus, S. A. Televisión .....	Televisión	15,79	30.000	(10.322)
Helados y Congelados, S. A. ....	Industrial	69,52	4.201	12.087

Empresa participada	Actividad	Participación (%)	Millones de pesetas	
			Capital	Reservas
<b>BCH</b>				
Unión Fenosa, S. A. ....	Electricidad	3,66	145.069	150.300
Compañía Sevillana de Electricidad, S. A. ....	Electricidad	3,14	148.201	139.452
CEPSA .....	Petróleos	3,06	44.596	116.107
Dragados y Construcciones, S. A. ....	Construcciones	23,06	29.724	77.155
Central Hispano Generali, S. A. ....	Holding	25,00	85.510	(1.709)
Autopistas del Mare Nostrum, S. A. ....	Autopaje	42,43	66.725	12.046
Vallehermoso, S. A. ....	Inmobiliaria	29,81	18.438	43.733
Cofipex .....	Sociedad cartera	41,46	28.032	28.840
Sociedad Financiera y Minera, S. A. ....	Cementos	5,31	8.915	30.100
Metálicas, S. A. ....	Química	10,94	13.012	19.706

Empresa participada	Actividad	Participación (%)	Millones de pesetas	
			Capital	Reservas
<b>BANESTO</b>				
Inmobiliaria Urbis, S. A. ....	Inmobiliaria	74,27	20.682	18.527
Carbuos Metálicos, S. A. ....	Química	27,63	13.012	19.882
Quash, S. A. ....	Agrícola	96,81	30.371	(138)
Acumulador Tudor, S. A. ....	Metalúrgica	56,00	13.781	16.241
Zinc, S. A. ....	Extracción	65,38	30.800	(6.751)
Antena 3, S. A. ....	Televisión	24,19	25.000	(2.568)
Agromán, S. A. ....	Construcción	55,58	12.639	7.693
La Unión y el Fénix, S. A. ....	Seguros	30,17	5.040	10.491
Grupo Anaya, S. A. ....	Ediciones	10,53	6.872	417
Oil Dor, S. A. ....	Servicios	78,43	7.400	(346)

Empresa participada	Actividad	Participación (%)	Millones de pesetas	
			Capital	Reservas
<b>SANTANDER</b>				
Royal Bank of Scotland .....	Banca	9,90	42.025	336.492
First Fidelity Bancorporation .....	Banca	20,09	11.368	288.578
Bankinter, S. A. ....	Banca	3,52	24.360	69.316
Energías de Aragón, S. A. ....	Electricidad	20,00	9.800	—
Barcelona, S. A. ....	Aparcamientos	55,33	2.258	4.601
Grafitos Eléc. del Noroeste, S. A. ....	Siderometalurgia	10,60	3.805	2.370
Unión Resinera Española, S. A. ....	Química	19,37	600	3.559
UCI, S. A. ....	S. Cartera	50,00	8.000	(1.291)
Santander Neet, S. A. ....	S. Cartera	50,00	5.000	(1.172)
Cénit, S. A. ....	Seguros	99,99	2.500	202
Certidesa, S. A. ....	Trans. aéreo	99,99	6.050	(2.035)

**ANEXO 2**  
**PARTICIPACIONES DE LOS GRANDES BANCOS EN LAS DIEZ MAYORES EMPRESAS FUERA DEL GRUPO (Año 1993) (continuación)**

Empresa participada	Actividad	Participación (%)	Millones de pesetas	
			Capital	Reservas
<b>POPULAR</b>				
Los Pámpanos de Santa Ponsa .....		14,88	1.820	
Nova Santa Ponsa Golf .....		25,06	1.800	
Eurovida .....		46,96	1.500	
Sistemas 48 .....		10,00	427	
Aliseda .....		99,97	340	
Inmuebles y Material Industrial .....		29,76	175	
Industrial Salónica .....		99,97	70	
Promoción Social de Viviendas .....		70,62	45	
Urbanizadora Española .....		97,17	40	
Agroforestal Balear .....		29,76	25	
Aguas del Término de Calviá .....		19,97	25	

Empresa participada	Actividad	Participación (%)	Millones de pesetas	
			Capital	Reservas
<b>ARGENTARIA</b>				
Hispsat, S. A. ....	Alta tecnología	22,5	20.000	7
Hércules Hispano, S. A. ....	Seguros	68,2	1.440	3.224
Sociedad de Gestión de Parques, S. A. ....	En liquidación	69,2	3.470	(912)
Postal Vida, S. A. ....	Seguros	100,0	2.500	169
Inversora de Instalaciones y Ocio, S. A. ....	Servicios	31,9	2.490	60
Európolis Invest. España .....	Inmobiliaria	29,0	2.005	50
Cía. Española de Financiación del Desarrollo, S. A. ....	Financiera	38,5	2.000	101
Comercial Hipotecario, S. A. ....	Inmobiliaria	86,9	2.000	(250)
Grupo Mineral La Parrilla, S. A. ....	Minería	34,6	750	(37)
Aserbocal, S. A. ....	Asesoramiento	94,6	650	

Fuente: Memorias anuales y elaboración propia.

**NOTAS**

(\*) El texto reproduce con ligeras modificaciones la intervención del autor en el curso sobre «Sistema Financiero Español 1994: Los retos de la competitividad», organizado por el Centro Mediterráneo de la Universidad de Granada, Almuñécar (Granada), en septiembre de 1994, y dirigido por el profesor Enrique FUENTES QUINTANA. Al dedicarse en el mencionado curso otras sesiones a las Cajas de Ahorros, no se alude en especial a este sector en el presente texto.

- (1) CHANDLER, Alfred, *op. cit.*, pág. 14.
- (2) ANDREWS, Kenneth, *op. cit.*, pág. 59.
- (3) *Ibidem*, pág. 75.
- (4) El autor quiere destacar la colaboración de Alberto ANDREU PINILLOS en la redacción de este apartado.
- (5) En abril de 1994, el Santander adquirió el 73 por 100 del capital social de BANESTO por un importe de 313.476 millones de pesetas. Tras esta operación, el Santander ha pasado a ser el primer Grupo Bancario Español. Según fuentes del citado banco, el primer objetivo era sanear BANESTO con el fin de recuperar la inversión realizada y la confianza de los clientes en el banco, mediante un relanzamiento que permitiese mantener unos saldos medios competitivos. Asimismo, el Santander declaró su voluntad de reducir la morosidad y de desinvertir en las participaciones industriales y en los medios de comunicación. Fuente: diario *Cinco Días*, 23 de junio de 1994.
- (6) CHANNON, Derck F. (1990), págs. 32-33.

(7) En julio de 1994, El Corte Inglés anunció un acuerdo con la Corporación Argentaria, en virtud del cual completaba la cuantía de los préstamos hipotecarios concedidos por la entidad bancaria, que podrían llegar hasta el 80 por 100 del valor de la vivienda, con una cantidad hasta el 20 por 100 restante, y al tipo correspondiente al de la hipoteca, para reformas en la vivienda adquirida o para la adquisición de cualquier otro producto o servicios relacionado con el hogar. Fuente: diario *El País*, 17 de julio de 1994.

- (8) Diario YA, lunes 29 de agosto de 1994.
- (9) Credit Challenges for European Banks (A Moody's Outlook), julio 1994.
- (10) Un tratamiento completo del *outsourcing* se puede encontrar en QUINTÁS, Juan Ramón (1994), *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 181 y siguientes.
- (11) Diario *Expansión*, 24 de agosto de 1994.
- (12) Banco de España, *Boletín Económico*, julio-agosto 1994, pág. 79.

**BIBLIOGRAFIA**

ANDREWS, Kenneth (1977), *El concepto de estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona.

ANKRON, Robert K. (1994), «The Corporate Bank», *Sloan Management Review*, invierno, págs. 63-72

- ANSOFF, Igor (1976), *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona.
- BALLARÍN, Eduard (1986), *Commercial Banks Amid the Financial Revolution*, Ballinger, Cambridge, Mass.
- CHANDLER, Alfred (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- CHANNON, Derek F. (1990), *Marketing y dirección estratégica en la banca*, Díaz de Santos, Madrid.
- CUERVO, Alvaro (1988), *La crisis bancaria en España 1977-1985*, Ariel, Barcelona.
- EGEA KRAUEL, Carlos (1991), «Estrategias competitivas del sector Cajas de Ahorros», *Papeles de Economía Española*, n.º 47, páginas 2-25.
- HAGEMANN, Helmut (1991), «Should your company be a corporate bank?», *The McKinsey Quarterly*, n.º 4, págs. 19-35.
- HASPESLAG, Philippe (1982), «Portfolio Planning: uses and limits», *Harvard Business Review*, enero-febrero, págs. 58-74.
- MAROTO, Juan Antonio (1994), «Banesto: la eclosión de una crisis larvada», *Cuadernos de Información Económica*, Fundación FIES, n.º 82, págs. 109-127.
- MINTZBERG, Henry (1990), «Strategy Formation, Schools of Thought», en FREDRICKSON, J. W. (ed), *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, Nueva York.
- PORTER, Michael (1987), *Estrategia competitiva*, Edesa, México.
- QUINTÁS, Juan Ramón (1994), «Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo», *Papeles de Economía Española*, n.º 58, páginas 174-190.