

# LA BANCA ESPAÑOLA Y LA INNOVACIÓN

Carlos GORRIA CORTAZAR

A la hora de preparar este artículo se me plantearon diversas alternativas de desarrollo dada la amplitud del tema, y ello porque el concepto de innovación tiene múltiples acepciones. Creo, por tanto, que merece la pena detenerse previamente a explicar qué entiendo yo por innovación.

En primer lugar, me gustaría dejar claro que, desde mi punto de vista, la identidad entre innovación y lanzamiento de nuevos productos es un concepto excesivamente estrecho, porque no contempla sino uno entre múltiples campos. Por contra, yo entiendo la innovación como las acciones que desarrolla una empresa para conseguir ventajas competitivas —a poder ser estables— en su mercado, frente a sus competidores. Y si esto es así, el campo de los nuevos productos no constituye sino una parte de las amplias posibilidades de innovación que tiene una empresa. Porque las posibilidades de innovación están en la comunicación de la utilidad de un producto —¿qué mayor innovación que la de los fabricantes de relojes que han conseguido en diez años que el reloj pase de ser una máquina de medir el tiempo a convertirse en un artículo de vestuario?—, y existe innovación en la definición del cómo vender —¿no fue tremadamente innovadora la creación de figuras como el *product-manager* o el *market-manager*?— o en el planteamiento del canal de distribución —y de esto, en nuestro mundo financiero, tenemos magníficos ejemplos, como luego tendremos ocasión de comentar— o, en fin, ¿no es innovación la modificación de la misión de una empresa? Porque, para mí, la afirmación de Wriston, cuando era presidente del City, diciendo que lo que ellos hacían era traficar información es un ejemplo muy acertado de lo que es innovación.

Y es con este esquema con el que voy a enfrentarme a este trabajo, esquema que es espe-

cialmente aplicable a nuestro mundo financiero porque, de hecho, nuestro mundo financiero está sujeto a múltiples cambios que exigen nuevas respuestas, en los campos más diversos, respuestas innovadoras.

Por tanto, no es mi intención analizar únicamente las nuevas actividades y/o productos que están siendo lanzados por la banca española, sino que pretendo, partiendo de esos hechos, analizar las implicaciones de fondo que éstos tienen en nuestra estrategia. Para ello analizaré, en primer lugar, tres líneas de innovación clásica, cuales son los nuevos instrumentos de financiación y cobertura, la internacionalización del mercado interior y la comercialización de seguros. En base a este análisis, me propongo reflexionar, en la segunda parte de mi trabajo, sobre el efecto que estos desarrollos tienen en la definición de la misión de las distintas entidades, su incidencia sobre una nueva aproximación al mercado y, en fin, sus repercusiones en el canal de distribución.

## APARICIÓN DE NUEVOS INSTRUMENTOS

Con este esquema, el primer punto de innovación que pretendo analizar es el relacionado con los nuevos instrumentos de cobertura y financiación. En efecto, difícilmente se puede hablar de innovación en banca si no se toca el mundo del *macrobanking*. Y aunque no pretendo aquí hacer un análisis de los nuevos instrumentos —entiendo que otros trabajos se encargan de este tema—, sí me gustaría hacer un rápido repaso a su introducción en España.

Como es sabido, desde 1980 estamos asistiendo en los mercados financieros internacionales a un desarrollo espectacular de nuevos instrumentos de financiación y de cobertura. Las razo-

nes de este esplendor han sido muy diversas, y van desde la relajación del marco legal hasta la experiencia sudamericana, pasando por la necesidad de neutralizar la volatilidad de riesgos de tipo y cambio. Razones que se han visto ayudadas por un favorable caldo de cultivo gracias a los tremendo avances informáticos, sobre todo en el campo de las comunicaciones. Pero la cuestión es que tan sólo media década después del comienzo del proceso a gran escala nos encontramos con unos mercados financieros internacionales en los que:

- Numerosos productos, en su mayoría bajo la forma de «operaciones fuera de balance», han sido creados o han visto incrementarse fuertemente su volumen de negociación.
- Un número cada vez mayor de prestatarios, principalmente los de mejor rango crediticio, se han ido apartando del recurso a la financiación bancaria tradicional para recurrir directamente a las emisiones de títulos en el mercado primario.
- El volumen diario de transacciones se ha multiplicado y ha aumentado en gran medida la movilidad de los capitales, incrementándose extraordinariamente la interrelación entre los diferentes mercados financieros nacionales.

Este fenómeno, promovido por los bancos americanos, también ha llegado a nuestro país, si bien en España su desarrollo se ha encontrado con algunos escollos, entre los que destaca tres como principales:

- La estrechez del mercado, que no es lo bastante amplio como para generar, en número suficiente, las oportunidades de arbitraje en que se basan la mayor parte de los nuevos instrumentos financieros.
- La financiación del Tesoro que, a través de sus propias emisiones (pagarés del Tesoro, bonos y obligaciones del Estado y letras del Tesoro), puede llegar a saturar los mercados, dejando muy poco espacio para otros instrumentos financieros.
- Y, en tercer lugar, la rigidez del marco jurídico nacional, que no se adecúa a los requisitos de gran parte de esos nuevos instrumentos, los cuales han sido diseñados de acuerdo con normativas legales mucho más liberales.

Ahora bien, estos frenos han influido, sobre todo, en los instrumentos de cobertura (*swaps*, *FRAs*, *caps*, *floors*...), donde, por contraposición al extranjero, el avance ha sido casi nulo, y donde las pocas operaciones que se han realizado

han respondido más a razones de prestigio que a razones de rentabilidad.

Sin embargo, en el mundo de la financiación los avances sí han sido notables, y así los préstamos y créditos sindicados han tenido una gran evolución, ganando en flexibilidad y eficacia, y superando en el último año los 500.000 millones de pesetas, de los cuales dos tercios han correspondido a facilidades subastables (RUFs, NIFs...), lo cual es impresionante si se tiene en cuenta la corta vida, en nuestro país, de dichas modalidades. Y en el mundo de la renta fija, aunque las emisiones están siendo de corte bastante tradicional, también se están empezando a romper lanas, y ahí está el ejemplo del lanzamiento del Banco de Bilbao con los Bonos Bolsa Telefónica. Y ahí está, también, el desarrollo de las operaciones de lanzamiento de empresas a Bolsa, las cuales, en el presente año alcanzarán casi 100.000 millones. Y téngase en cuenta que estamos contando la historia de un recién nacido que apenas tiene dos años.

Por tanto, ésa es una línea clara de avance y penetración de la innovación en España, en la que, sin riesgo de equivocarse, se puede predecir que asistiremos a unos tremendos desarrollos en el futuro. Dejo, no obstante, este tema aquí, aunque luego lo retomaré, porque, como veremos, este fenómeno tiene implicaciones profundas para las entidades, implicaciones que van más allá del florecimiento de una panoplia de nuevos productos.

## LA INTERNACIONALIZACION DEL MERCADO

El segundo gran vector de la innovación es, sin duda, el de la internacionalización del mercado interior. Y a la hora de examinar este tópico me voy a centrar principalmente en el mundo de la economía particular, y ello porque el efecto que tiene sobre la empresa es más conocido y además está implícito, de alguna forma, en el punto anterior. Este aspecto es especialmente candente hoy, no sólo por la entrada de España en la CEE, sino porque desde 1985 estamos asistiendo dentro de la Comunidad a un renovado esfuerzo para revitalizar la idea de un mercado interior común que se plasmó en la realización del famoso *Libro Blanco* y en las reformas introducidas en el Tratado de Roma por el Acta Unica Europea. Desarrollos que, por contraposición a lo que tantas veces ocurre, no se están quedando en papel mojado, sino que están cumpliendo los calendarios previstos y a veces con adelanto, lo que unido a diversas medidas legislativas que

han liberalizado nuestro mercado, están teniendo, y van a tener aún más en el futuro, importantes implicaciones.

Así, la Comisión de las Comunidades está poniendo un énfasis especial en conseguir la libre circulación, a nivel comunitario, de los llamados «productos financieros», como las participaciones en instituciones de inversión colectiva, los créditos al consumo y los créditos hipotecarios; de forma que las entidades financieras de un país de la Comunidad puedan prestar sus servicios en todos los demás países miembros, tanto por medio del establecimiento en dichos países como desde su propio país de origen. Con ello, la capacidad de elección por parte de los clientes y usuarios de los servicios financieros se amplía notablemente.

Pero quizá donde más evidentes sean los efectos para los particulares de la creciente liberalización e integración de la economía española con la comunitaria sea en el campo de los flujos financieros hacia y desde el exterior. Y así, aunque las posibilidades del inversor particular español de colocar sus ahorros en el extranjero cuenten aún con limitaciones —limitaciones que, por otro lado, desaparecen en el año 1990, excepto para los movimientos de capital a corto plazo—, hay que reconocer que las últimas medidas legislativas han ampliado notablemente dichas posibilidades y existe una demanda latente, porque, de hecho, en cuanto se ha liberalizado la adquisición de valores extranjeros que coticen en Bolsa, los inversores españoles han recurrido a ello como forma de diversificación de sus colocaciones. Las estadísticas así lo demuestran. Sólo en los cuatro meses que siguieron a la liberalización de estas operaciones en noviembre de 1986 (RD de 7 de noviembre) se realizaron compras de títulos valores extranjeros por valor de 106.800 millones de pesetas.

No cabe duda de que dado el potencial de flujos existente, aun con las limitaciones actuales, éste podrá desarrollarse en la medida en que las instituciones financieras españolas logren un mayor conocimiento de los mercados financieros exteriores. Y en esta tarea tenemos una importante competencia por parte de bancos y entidades extranjeras, pero la banca española se está moviendo, y para sentirlo no hace falta sino echar una ojeada a las páginas publicitarias de los periódicos.

Ahora bien, al analizar este fenómeno de movimiento de capitales hay que ver las dos caras de la moneda, no sólo al inversor español invirtiendo fuera, sino también al inversor extranjero invirtiendo en España, porque también aquí

existen notables oportunidades de negocio para las entidades financieras, máxime teniendo en cuenta que las inversiones extranjeras de cartera en España han aumentado extraordinariamente en los últimos años, estimuladas por el buen momento de la economía y Bolsa españolas. Concretamente, en 1986 estas inversiones se cuadruplicaron, pasando de 120.000 a 500.000 millones de pesetas, y en los primeros cinco meses de 1987 ascendían ya las compras de valores por extranjeros a 482.000 millones de pesetas.

Y aquí, como es fácil observar, se abre —se está abriendo— ante nosotros todo un mundo de oportunidades que van desde la intermediación en el flujo hasta la custodia de valores, desde la asesoría y administración de fortunas hasta el desarrollo de instrumentos de inversión colectiva, porque en este mundo complejo que nos espera estos instrumentos de inversión colectiva van a tener un *boom*, ya que pasarán a ser la alternativa más segura y rentable para el pequeño ahorrador.

## LA APERTURA A SERVICIOS PARAFINANCIEROS

Pero me gustaría destacar que las innovaciones dentro de la banca española no se están limitando al mundo financiero, sino que, trascendiendo este campo, están pasando a campos parafinancieros como medio de aprovecharse de las sinergias que se derivan de una amplia red de oficinas y de una extensa base de clientela. Y en este sentido se podrían poner múltiples ejemplos, tales como el *factoring*, el *trading*, la asesoría informática, etc. Pero a mí me gustaría detenerme en los desarrollos realizados en la previsión y comercialización de seguros, porque entiendo que éste es el campo estratégico más interesante y con mayores posibilidades futuras. Y en este sentido, a la hora de analizar cómo se está comportando la banca española dentro del mundo de la comercialización del seguro, yo distinguiría tres grandes líneas de actividad:

- Por un lado, el producto financiero clásico revestido de producto de seguro. El ejemplo de los seguros de prima única es tal vez el más claro. Creo que en este país el desarrollo de este campo ha sido francamente espectacular.
- Por otro, tendríamos los seguros que van ligados a la operación de riesgo. El ejemplo clásico sería el seguro que un beneficiario adquiere junto con una póliza de crédito. Entiendo que

en este campo ha habido entidades que han avanzado mucho. Y así, en el Banco de Bilbao, el 80 por 100 de los créditos al consumo están asegurados y prácticamente el 100 por 100 de los créditos vivienda.

• Finalmente, tenemos la comercialización de seguros de forma independiente y en particular los seguros personales. Obsérvese que, aun dentro de la línea del seguro, esta actividad supone un cambio cualitativo importante, una auténtica innovación. Este es un campo en el que, según mi previsión, vamos a asistir a un *boom* en los próximos años, ante el cual los grupos financieros de este país no pueden permanecer pasivos. Y esta previsión la baso en datos muy simples. El nivel *per capita*, en España, de primas de seguro de vida es de nueve dólares. En Europa este nivel se sitúa entre 150 y 200 dólares *per capita*. Asimismo, en Europa, entre un 20 por 100 y un 30 por 100 del ahorro de las familias se dirige a las primas de seguro de vida, mientras en España este porcentaje apenas llega al 1 por 100.

Creo, por tanto, que estamos ante un mercado con una demanda latente ante el que habrá, sin duda, buen número de entidades que entenderán que es muy apetitoso y en el que entrarán —están entrando ya— de forma muy agresiva en los próximos años.

## EXIGENCIA DE ESPECIALIZACION Y SEGMENTACION

Ahora bien, llegados a este punto, me gustaría hacer un alto en el camino. Hasta ahora hemos visto algunas líneas de innovación dentro del mundo de la banca española, pero me gustaría dar un paso más, porque creo que debemos reflexionar sobre el significado profundo de esto. Es evidente que si hace tan sólo 15-20 años teníamos una situación de compartimientos estancos, en los que la banca industrial tenía como misión la financiación a largo, la banca comercial la financiación a corto y las cajas de ahorros el crédito hipotecario, y hoy, a la altura de 1987, estamos hablando de campos de actividad entonces inimaginables, aquí ha cambiado algo, no meramente cuantitativo, no meramente de adición de actividades, sino que el cambio es más profundo, el cambio incide en la misión de las entidades. Porque hoy, en mi opinión, no podemos hablar —y cada día esto será más cierto— de entidades financieras como un todo, sino que cada vez tendremos que hablar más de distintos tipos de entidades financieras en

función de las actividades que desarrollan y el tipo de clientes a los que se dirigen.

En efecto, los últimos años de desarrollo del mercado nos han enseñado que las entidades financieras no se dirigen a un único, sino a múltiples mercados. La sofisticación de las necesidades de la clientela ha mostrado que distintos tipos de clientes tienen diversas necesidades y, por tanto, exigen diversos tratamientos y distintos productos. La aparición de nuevas actividades lo que hace es agudizar este fenómeno y hacerlo cada vez más evidente. Y esto es un fenómeno acelerado porque la división de empresas y economía particular, que a principios de la década parecía todo un hallazgo, monopolio de las entidades más agresivas e innovadoras, hoy es ya poco operativa. Porque dentro de la empresa tenemos un alto número de segmentos que exigen tratamiento diferenciado. Y esto no afecta sólo a la organización de una entidad, sino que va más allá, y exige que cada entidad estudie si quiere o puede entrar en todos los segmentos de mercado o se va a especializar en alguno concreto. Pero es que, además, esto no es una cuestión teórica, sino que hoy ya nos la debemos plantear. Porque, por tomar el ejemplo más evidente, en este proceso nos encontramos con que la muy gran empresa ya no necesita a la banca para las actividades tradicionales, como es la financiación. La necesita para otras cosas, para otros campos muy sofisticados, tales como los *swaps* y demás instrumentos de cobertura. Pero, claro, para que un banco le sea útil a la empresa en esa línea de actividad necesita, por parafrasear al editorial de *The Economist* de septiembre de 1987, contar en su plantilla con maestros y no hombres vulgares. Y tan sólo esa exigencia hace que no sean muchas las entidades que puedan llegar a ejercitar esa actividad. No todos nos podemos dedicar a todo.

Pero esto no ocurre sólo en la empresa. También ocurre en la economía particular. La banca extranjera nos ha enseñado cómo es posible trocear un mercado maduro dirigiéndose a unos segmentos concretos en los que pueden alcanzarse ventajas competitivas. Y éste es sólo el comienzo del camino. Porque antes, al hablar de la internacionalización del mercado interior, he dado algunas cifras que mostraban el enorme potencial de negocio derivado de las inversionesmobiliarias de españoles en el extranjero y viceversa. Pero para entrar en ese negocio se requiere conocimiento, se requieren medios humanos y materiales de alta sofisticación, y en esta actividad tenemos una muy fuerte competencia de entidades no financieras, de *brokers* y *dealers* independientes que tienen un gran co-

nocimiento de estos mercados. Y ésta es ya hoy una realidad. Ante esta realidad, las distintas entidades tienen que hacer un análisis cuidadoso de su posición estratégica y responder no de forma retórica, sino de modo real, a qué segmentos se quiere dirigir y a qué actividades dentro de cada segmento.

Este es un proceso de definición que, por lo menos en nuestra opinión, ya se está dando de alguna manera porque lo estamos notando en el mercado. Pero tengo mis dudas de si en la banca española se está reflexionando de forma suficiente sobre su trascendencia, y esto puede ser peligroso, porque, como decía un prestigioso militar, la elección del campo de batalla es una decisión fundamental para ganar la guerra.

Ahora bien, al comienzo de este artículo comentaba que el proceso de innovación no debe circunscribirse al mundo de los nuevos productos, y hasta ahora hemos visto cómo la aparición de nuevas actividades no tiene sólo una influencia tradicional, sino que además influye en la misión de la empresa. Pero es evidente que el proceso no termina aquí. Es indudable que el proceso debe continuar porque, al final, todas estas actividades se deben acercar al cliente de forma óptima, y en este acercamiento también se han dado, y se van a dar, fuertes esfuerzos innovadores. Dentro de ellos, yo distinguiría dos hitos fundamentales: la consolidación del concepto de cliente y las reformas en el canal de distribución.

Hasta ahora hemos hablado de la necesidad —y en algunos casos realidad— de que las entidades financieras contemplen su negocio orientado a un mercado cada día más poliforme en sus necesidades, en sus actividades y en su estructura. Cada segmento de mercado es un negocio que debe ser analizado de forma separada y en base a este análisis definir las estrategias a seguir. Pero es que, además, debemos dar más pasos, y esta aproximación conceptual al mercado debe ir acompañada de una práctica diaria que se base en contemplar al cliente como un todo y no como receptor de productos independientes. Esto no es una aproximación teórica, sino la base indispensable para el desarrollo de una estrategia de la venta cruzada (desarrollo que debe contemplarse como estrategia para el incremento del volumen de negocio, siendo así mismo la mejor defensa ante los *new-players*). Tomemos, pues, el caso de las economías particulares, que es el que tenemos más cercano.

Decía que la venta cruzada es el único medio de mejorar nuestros volúmenes de negocio. En

efecto, en España, hoy, el 98 por 100 de los españoles están bancarizados. Por tanto, por el aumento de base de clientela no pueden venir —a nivel de sistema— sino por incrementos meramente vegetativos del volumen de negocio. Y esto representa un auténtico reto para la banca española, porque la situación actual es bastante primitiva. Así, estudios de mercado realizados indican que dentro de las economías particulares hay casi un 50 por 100 de clientes que utilizan como máximo caja y un producto, y no llegan al 10 por 100 los españoles que utilizan más de cuatro productos bancarios. Pues bien, el incremento del número de productos de consumo *per capita* es el único medio para tener incrementos sustanciales de negocio en el medio plazo. Y esto difícilmente puede hacerse sin tener una información y una organización para la gestión que pivote sobre el cliente y que no considere a éste como mero receptor de productos independientes.

Por otro lado, tal y como muestra la experiencia internacional, la venta cruzada es, para las entidades bancarias el mejor medio para hacer frente a los nuevos competidores que, especializándose en productos —el ejemplo de Merry Linch es el más utilizado—, pueden hacer mucho daño. Porque con la venta cruzada, el hecho de que cada cliente utilice un alto número de productos, es el mejor medio de vincularle a una entidad.

Pero este camino no es fácil, porque exige una buena información, unos esfuerzos de promoción *ad-hoc*, unos planteamientos coherentes en el patio de operaciones y una asignación clientes/gestores en la red de oficinas. Y exige también una adecuación de la promoción, con inclusión de técnicas nuevas de ventas, tales como la gestión telefónica. Y exige, en fin, un replanteamiento del tipo de información de tipo contable que se remite al cliente.

Y digo que no es fácil desde la experiencia, porque en nuestra organización llevamos años trabajando en el tema y, ciertamente, no resulta fácil cambiar las tradicionales formas de hacer y tampoco resulta fácil homogeneizar sistemas en más de mil tiendas; pero desde nuestra experiencia estamos seguros que este esfuerzo merece la pena y nos sentimos satisfechos de los resultados que estamos alcanzando. Y esto es también innovación, innovación que exige un gran esfuerzo, pero que entra en el campo estructural, en el cual las ventajas competitivas se hacen más difficilmente imitables y, por tanto, son más estables.

## EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Ahora bien, la exigencia de innovación no se queda aquí, sino que necesariamente va más allá, porque no basta con crear productos ni con definir a quién se los queremos vender; porque, al final, la decisión más complicada es definir cómo llegar al cliente. Y con esto topamos con los canales de distribución, donde también existen claras muestras de innovación como no podía ser menos. Y quiero advertir que, a la hora de tratar este punto, y aun admitiendo el tremendo impacto de la tecnología, me gustaría centrar mi atención en la nueva concepción que requiere la oficina tradicional. Esta elección no responde a que entienda que la influencia de la tecnología en el canal no es importante —que me parece que lo es y mucho—, sino a que tal vez el otro tema —la concepción de la oficina— sea menos tratado normalmente.

En efecto, la influencia de la tecnología en nuestro canal de distribución, con el desarrollo de toda la parafernalia de autómatas, desde los ATMs a los *cash-dispensers* pasando por los TPVs y el *home-banking*, es una realidad que hoy la estamos viviendo y sobre la cual cada uno tenemos nuestras propias ideas. En cualquier caso, la innovación aquí sí ha sido importante en la banca española, ya que se ha trascendido el campo de la dispensación para llegar, ya hoy algunos bancos lo tienen, al campo del autoservicio financiero, donde contemplar operación de crédito en régimen de autoservicio no es ninguna utopía, dados los actuales desarrollos de técnicas de *scoring*. Pero en este campo quiero apuntar simplemente, desde mi perspectiva, que tal vez estemos todos nosotros utilizando la introducción de la tecnología como un arma competitiva a corto plazo de forma excesiva, olvidándonos del medio y largo plazo, y temo que este comportamiento conlleve redundancias y, por tanto, costes superfluos de los que algún día nos arrepintamos. Y tal es el caso de la utilización competitiva que estamos haciendo todos de los terminales punto de venta, pero, en fin, éste es un aspecto sobre el que no me gustaría detenerme ahora por ser demasiado coyuntural. Sólo indicar que en la utilización de la tecnología hay una cosa que debe evitarse y es confundir los medios con los fines.

Pero lo que sí es importante, como objeto de reflexión, es el análisis del efecto que la poliformidad de productos y mercados está teniendo en nuestro canal de distribución oteando por dónde van las líneas de futuro. Y para analizar este aspecto nada mejor que hacer un poco de historia.

Como es sabido, la instrumentación de una estrategia de distribución exige definir qué productos deben ser comercializados, a qué grupos o segmentos de clientela y a través de qué canales. En España, hasta hace tan sólo diez años, la respuesta era muy evidente. En efecto, si los productos respondían a necesidades de mercado y éstas eran muy primarias e idénticas para todos los grupos de clientes, la respuesta era que todos los productos se dirigían a todos los clientes a través de todas las oficinas. Esta concepción, además, exigía un canal cuantitativamente muy amplio, ya que debía satisfacer las necesidades de proximidad física de los clientes de más amplia base.

Ahora bien, en los últimos años se ha dado la ruptura de este ecosistema. Las razones son evidentes con lo que ya hemos comentado hasta ahora; pero con objeto de centrar el tema las resumiría en los siguientes grandes grupos:

\* Las necesidades financieras de la clientela se sofistican a ritmo progresivo. Aparecen, como hemos visto, grupos de clientes con necesidades muy diferenciadas entre sí, por lo que en principio se rompe la relación anterior de todos los productos a todos los clientes.

\* Lo anterior pone de manifiesto una ampliación muy notable del rango de valor añadido entre los distintos productos, lo cual queda más claro con la incorporación de la tecnología, que trivializa algunos productos hasta límites increíbles. Esto, ya de por sí, hace que la unión de todos los productos para todos los canales deba ser puesta en cuestión.

\* Pero es que, además, los *new-players* son conscientes de esta evolución y entran «troceando», segmentando el mercado, y aprovechándose de la tecnología al uso, diseñan canales óptimos desde el punto de vista de coste para los segmentos y productos concretos a los que quieren dirigirse.

En definitiva, resulta evidente que el ecosistema anterior no puede mantenerse, y que se requiere un análisis cuidadoso de qué productos se comercializan a través de qué oficinas, y ello no únicamente para productos altamente sofisticados. Y éste es un trabajo arduo porque exige, en primer lugar, tener ideas claras sobre el proceso a nivel global; pero requiere también un trabajo *in situ*, de cada punto de venta en el que se analicen las características del mercado que atiende, su potencialidad y la posibilidad de que ciertos mercados —como, por ejemplo, la empresa— sean tratados desde esa u otra oficina cercana. Y este análisis individualizado ayuda,

además, a detectar oficinas marginales y a racionalizar, en definitiva, el canal de distribución, que en los momentos actuales es el más tupido de Europa, con las consiguientes cargas en los costes operativos de las entidades. Este camino hacia la racionalización y especialización de la red debe recorrerse con prudencia, sin precipitaciones; pero cuanto antes lo comencemos, mejor. En el caso del Banco de Bilbao, llevamos ya dos años trabajando en este sentido y nos hemos fijado dos etapas de desarrollo, la primera de las cuales la concluiremos a finales del año 1988. Esta evolución se me antoja también de enorme importancia porque, de nuevo, entramos en aspectos estructurales. Sin embargo, y a pesar de su importancia y por razones que a continuación explico, no voy a profundizar en este punto. En cualquier caso, no he resistido la tentación de tocarlo, siquiera sea a modo de

apunte, dada la importancia estratégica que le concedo. Entiendo que el señor Ballarín trata el tema *in extenso* en este mismo número y a su trabajo me remito para evitar reiteraciones.

Y con esto concluyo. He pretendido repasar algunos hitos importantes del proceso de innovación en la banca española. No ha sido mi intención recoger todos y cada uno de los campos innovadores a modo de lista de cambios, sino más bien profundizar en los efectos últimos que estos cambios tienen en nuestras entidades, en nuestra misión, en nuestra organización y en nuestro canal de distribución. Tampoco he pretendido dar recetas, cada entidad ha de analizarse a sí misma de forma muy cuidadosa y sería una petulancia por mi parte dar consejos, sino simplemente abrir áreas de reflexión y posible debate.