

# CONSECUENCIAS PARA EL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL DE LA ADAPTACIÓN AL EURO

Ignacio Fuentes

## I. INTRODUCCIÓN

---

El proceso de implantación del euro, que tendrá lugar en los próximos años, va a tener unas amplias repercusiones sobre el sistema financiero español, pero serán sin duda las entidades bancarias las que se vean más afectadas, dado el papel central que aún desempeñan en la intermediación financiera pese a los procesos de desintermediación de los últimos años.

La sustitución de la peseta y de otras divisas de países de la UE por el euro, afectará al funcionamiento de numerosas áreas de actividad de las entidades bancarias que, por otra parte, ya habían experimentado cambios notables por la influencia de otros factores que también están contribuyendo a cambiar la estructura de su operativa. Estos factores, innovación tecnológica en el área de informática y telecomunicaciones, globalización e internacionalización de los flujos de capital, procesos de liberalización y desregulación de la actividad financiera y, en el entorno de la UE, la creación de un mercado único de servicios financieros, han provocado cambios muy significativos en la actividad de los mercados e instituciones financieras, que se han manifestado en un notable incremento en el grado de competencia y en la progresiva reestructuración de los diferentes sistemas bancarios europeos.

La UME supone, en cierto modo, la culminación de este proceso de liberalización y configuración de un mercado único europeo, ya que supondrá la eliminación de una de las últimas barreras potenciales para la competencia entre las entidades bancarias que operan en la UE, el riesgo de cambio provocado<sup>1</sup> por la existencia de diversas monedas nacionales, por lo que es de esperar que suponga un nuevo impulso al incremento del grado de competencia en el sector financiero. Además, y en la medida en que otro tipo de barreras aún existentes no lo impidan (1), la UME supondrá un cambio sustancial en el entorno operativo de las entidades bancarias, que se manifestará en una mayor integración de todos los mercados financieros y en una dimen-

sión de éstos mucho mayor que la de los mercados nacionales a los que sustituyen.

La adaptación de las entidades bancarias españolas a esta nueva realidad, caracterizada por una competencia mucho mayor tanto de las entidades bancarias de otros países como de otras entidades no bancarias, exigirá un notable esfuerzo estratégico. Además, el propio proceso de introducción del euro supondrá un esfuerzo adicional para las entidades bancarias, ya que habrán de adaptar toda su estructura operativa al funcionamiento con la nueva moneda, deberán de afrontar la existencia de un período transitorio donde coexistirán el euro y las monedas nacionales y deberán tomar parte activa en el proceso de sustitución de las monedas nacionales por el euro, con todos los costes y problemas que ello implica.

En este artículo se pretende dar una visión general de dicho proceso, para lo cual se comenzará por analizar los efectos más inmediatos de la unión monetaria derivados básicamente del propio proceso de introducción del euro, para luego analizar los efectos en un plazo más largo, que serán, por un lado, los provocados por el nuevo entorno macroeconómico asociado al euro y, por otro, los derivados del nuevo entorno operativo que sobrevendrá tras la consolidación del mercado único europeo de servicios financieros, caracterizado por unos mercados más integrados, de mayores dimensiones y con un grado de competencia más alto. Por último, se comentarán brevemente las posibles alternativas estratégicas de las que disponen las entidades bancarias españolas para afrontar estos cambios.

## II. EFECTOS DE LA UME DERIVADOS DEL PROCESO DE INTRODUCCIÓN DEL EURO

---

Como ya se ha dicho en la introducción, el proceso de sustitución de las monedas nacionales por el euro tendrá unos costes extraordinarios para las entidades bancarias, derivados de la necesidad de adaptar sus sistemas operativos a la nueva situa-

ción y del esfuerzo que tendrán que realizar, dado el ingente volumen de billetes y monedas que deberán ser sustituidos en un período de tiempo relativamente corto. Por otra parte, la desaparición del riesgo de cambio entre las divisas que se integren en la UME, provocará una disminución en los ingresos derivados de la negociación en moneda extranjera y de la cobertura de riesgos de cambio, al desaparecer esos ingresos en las operaciones que antes se realizaban en dichas divisas.

Uno de los primeros impactos del proceso de unión monetaria vendrá determinado por la necesidad de adaptación de la operativa de las entidades bancarias a la nueva moneda. En principio, existirían dos opciones extremas a la hora de abordar dicho proceso; una de ellas sería un proceso de adaptación mínimo en el que sólo se modificarían aquellas áreas donde no hubiera otra alternativa que operar en euros —básicamente el área de tesorería que se desarrollaría en euros desde el inicio de la fase III— manteniendo el resto de la operativa exclusivamente en moneda nacional hasta el final del período transitorio cuando desaparezcán las monedas nacionales, y una segunda, en la que se realizaría una adaptación rápida de todas las áreas de negocio a fin de estar en condiciones de ofrecer toda la gama de servicios disponibles en euros y en la moneda nacional desde el 1 de enero de 1999.

La elección de una u otra alternativa dependerá de una serie de factores sobre los que aún existen notables incertidumbres, como la futura demanda de servicios en euros por parte de la clientela, el diseño del proceso de adaptación al euro de los diferentes mercados organizados existentes en España, la existencia de acuerdos para la adaptación al euro de los diversos sistemas de pagos y liquidación de operaciones, las estrategias de los competidores y los planes de adaptación al euro de otros países de la UE (2).

Es por ello por lo que puede decirse que la opción extrema de adaptación mínima ya no sería viable, al existir acuerdos firmes para la redenominación del mercado de deuda pública y para la adaptación de los actuales sistemas de compensación a la operativa en euros y pesetas desde el inicio de la fase III. Por otra parte, la existencia de un amplio consenso —aún sin acuerdo firme ni proyecto— para conseguir una adaptación temprana de los mercados de renta fija privada y renta variable, las intenciones estratégicas de las entidades bancarias más importantes manifestadas en diversas encuestas, y que apuntan a una adaptación completa para poder ofrecer todos los servicios en euros y pesetas desde el inicio de la fase III, y lo que se va conociendo acerca de los planes de adaptación de otros países europeos (3) y de las estrategias de entidades bancarias extranjeras, hacen inviable, o al menos muy arriesgada, la opción de una adaptación limitada durante el período transitorio, ya que ello podría traducirse en pérdidas significativas de clientela que op-

tarían por trasladarse hacia aquellas entidades que ofrecieran dichos servicios en euros.

Por tanto, parece que la alternativa más probable va a ser la adaptación completa desde el inicio de la fase III, lo cual exigirá un mayor esfuerzo y un gasto más elevado a las entidades bancarias. Se han realizado numerosos estudios para estimar los costes de adaptación (4), que han arrojado cifras diversas que oscilan entre 100.000 y 300.000 millones de pesetas, entre el 4 y el 11 por 100 de los gastos de explotación.

Si bien la magnitud de estos gastos es considerable, podría ser asumida sin excesivos problemas por el sistema bancario y más aún dada su consideración como gastos extraordinarios y por tanto susceptibles de amortizarse en varios ejercicios. No obstante, la principal dificultad proviene del escaso período de tiempo disponible para desarrollar el proceso, lo que podría ocasionar dificultades en la disponibilidad de los recursos suficientes para llevar a cabo el plan de adaptación en el tiempo requerido, sin interferir en el normal desarrollo del resto de actividades de la entidad. Este problema puede tener mayor intensidad en las entidades de menor tamaño, donde la capacidad de recursos es más limitada, por lo que será especialmente importante el papel que desempeñen las asociaciones que engloban a estas entidades (CECA, UNACC, etc.), que deberán suplir, en lo posible, las limitaciones a las que se enfrentan las entidades individuales a fin de conseguir que estas estén en disposición de competir en igualdad de condiciones con el resto de las entidades bancarias que conforman el sistema bancario español.

La UME también afectará a los ingresos que las entidades bancarias obtenían en su actividad en moneda extranjera, ya que la desaparición de los riesgos de cambio entre las divisas que entren a formar parte de la misma tendrá una repercusión directa en los beneficios obtenidos en este área de negocio, que se manifestará en un descenso de los ingresos derivados de la negociación en moneda extranjera y de la cobertura de riesgos de cambio en las transacciones denominadas en divisas UME. Para hacer un análisis de las mermas que la UME provocará en los ingresos obtenidos en esta actividad, es necesario conocer qué porcentaje del negocio actual está denominado en monedas susceptibles de integrarse en la UME, ya que una gran parte de las operaciones de las entidades bancarias españolas se realiza contra dólares, que en principio no se verían afectadas por el proceso de unión monetaria. Según una encuesta realizada por el Banco de España entre las entidades operantes en el mercado de divisas (5), las transacciones entre monedas susceptibles de integrarse en la UME tan sólo suponían el 30 por 100 de las totales en 1995. Si se analiza la composición del balance en moneda extranjera, las cifras que se obtienen constituían alrededor de un 35 por 100 del total a finales de 1996, y alrededor

del 16 por 100 de las operaciones no vencidas de compraventa de divisas.

Además, si se analizan los ingresos totales obtenidos por esta operativa en términos de porcentaje sobre total balance medio, las cifras son mucho más reducidas, ya que sólo suponen un 0,08 por 100 para el total banca y el 0,04 por 100 en las cajas de ahorros, por lo que las entidades bancarias nacionales se verían escasamente afectadas por la pérdida de ingresos en este negocio.

Sin embargo, algunas entidades concretas, como las que ejercen el papel de corresponsales en psetas de bancos extranjeros o las que están radicadas en zonas turísticas, podrían sufrir una disminución de ingresos superior a las que se derivan de estas cifras. Además, cabe la posibilidad de que la cuota de negocio que realmente se pueda perder sea algo mayor, ya que es muy probable que una parte de las operaciones que se realizan entre divisas UME se instrumente a través del dólar por la mayor liquidez de este mercado, lo que contribuye a disminuir el coste de la operación de cobertura si ésta se realiza utilizando el dólar como divisa intermedia. No obstante, no parece que la disminución de ingresos por este concepto pueda tener demasiada importancia para el conjunto de las entidades bancarias nacionales (6).

Un aspecto relacionado con este tema, y que también podría afectar a los costes derivados de la introducción del euro para las entidades bancarias españolas, sería el tratamiento que recibirían las operaciones de cambio de monedas UME durante el período transitorio. En un país como es España, con una industria turística muy importante, la operativa de cambio de monedas puede alcanzar un volumen significativo, y si se impidiera a las entidades bancarias el cobro de comisiones por el cambio de monedas de países integrados en la UME durante el período transitorio, en virtud de una aplicación estricta del artículo 52 del Estatuto del SEBC —se aplicaría el tipo de conversión sin posibilidad de fijar ningún margen entre precio comprador y vendedor—, la disminución de ingresos por este concepto podría tener cierta relevancia para algunas entidades. La Federación Bancaria Europea y otras asociaciones bancarias han discutido este tema con representantes del IME y de diversos bancos centrales nacionales a fin de llegar a algún acuerdo que limite los costes por este concepto, y al parecer se va a permitir el cobro de comisiones de cambio por operaciones entre divisas integradas en la UME, si bien será necesario que las entidades distingan entre los costes derivados del riesgo de tipo de cambio, que no se aplicarían en estas transacciones, y los costes derivados de la prestación del servicio de cambio —costes de personal, custodia y repatriación—, que persistirían durante el período transitorio, dado que las distintas monedas de otros países integrados en la UME caerían de valor liberatorio en España.

Un problema distinto sería el tratamiento de los costes derivados del proceso de retirada de billetes y monedas nacionales en la fase final de la UME, en este caso, el cobro de comisiones tendría una justificación más difícil, ya que sería un servicio asimilable al servicio actual de sustitución de los billetes y monedas ya usados por los de nueva circulación, proceso que además se realiza en gran parte a través de la red de sucursales del Banco de España. No obstante, dado el gran volumen de billetes y monedas que será necesario cambiar, las entidades bancarias podrían considerar el cobro de algún tipo de comisión en casos especiales.

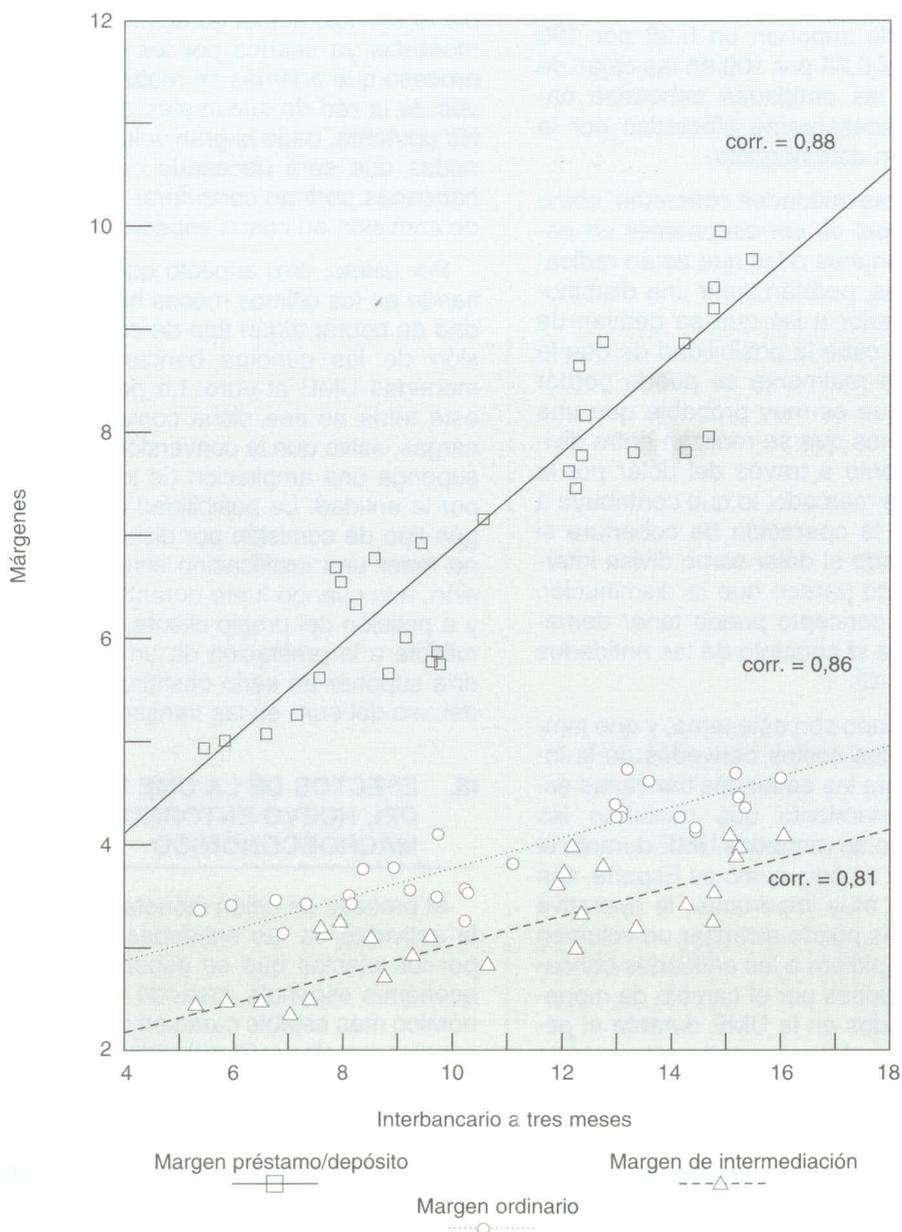
Por último, otro aspecto que se ha venido discutiendo en los últimos meses ha sido el de la posibilidad de cobrar algún tipo de comisión por la conversión de las cuentas bancarias denominadas en monedas UME al euro. La posición mayoritaria en este tema es que dicha conversión estará libre de cargas, salvo que la conversión de la cuenta a euros suponga una ampliación de los servicios prestados por la entidad. La posibilidad de que se cobrase algún tipo de comisión por dicho servicio, además de no tener una justificación clara —la simple conversión, aun cuando fuera durante el período transitorio y a petición del propio cliente, sería difícilmente asimilable a la prestación de un nuevo servicio—, podría suponer un serio obstáculo a la generalización del uso del euro en las transacciones financieras.

### III. EFECTOS DE LA UME DERIVADOS DEL NUEVO ENTORNO MACROECONÓMICO

El proceso de unión monetaria también afectará a la actividad de las entidades bancarias españolas por los efectos que se espera que tenga sobre la economía española, creando un entorno macroeconómico más estable caracterizado por unos tipos nominales y reales más reducidos y niveles de inflación más bajos y estables. Si se cumplieran esas previsiones, es probable que se produjera una caída adicional en el nivel actual de los márgenes operativos de las entidades bancarias al reducirse el nivel de los tipos de interés, así como una aceleración de los procesos ya observados de desplazamiento de la actividad financiera fuera de los balances de las entidades bancarias, al desplazarse parte del ahorro hacia instrumentos no bancarios con mayores plazos de vencimiento y rentabilidades más elevadas.

El primero de los efectos derivados del nuevo entorno macroeconómico y el más importante de todos ellos para las entidades bancarias españolas —al menos en los próximos meses—, sería la continuación del proceso de estrechamiento de los márgenes operativos provocado por la previsible reducción en los niveles de los tipos de interés a corto plazo. En efecto, si analizamos la evolución del margen ordinario y los tipos de interés en los países de la UE en los últimos años, parece existir una corre-

GRÁFICO 1  
MÁRGENES BANCARIOS Y TIPOS DE INTERÉS  
1990-1997 (2.º trimestre)

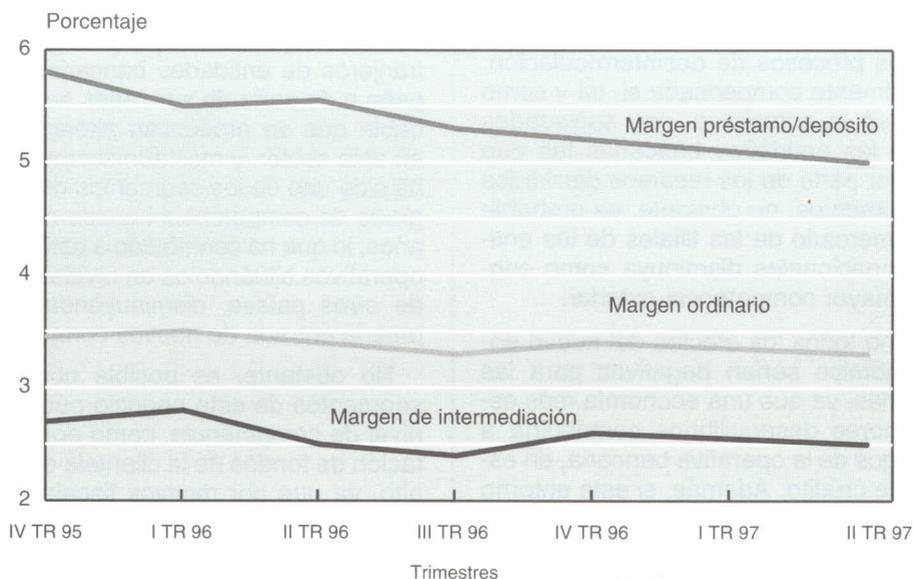
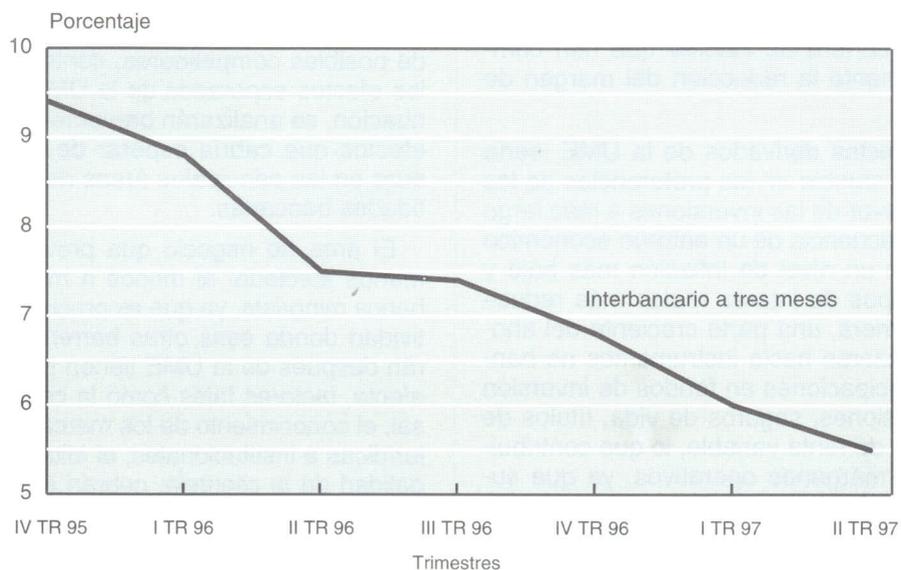


lación positiva entre ambos (7). Además, en los últimos años, dicho efecto también se ha venido observando en España, en especial en los últimos meses, cuando se han producido las rebajas más importantes en el tipo de interés a corto plazo (véase gráfico 1).

La disminución de los tipos de interés afecta a la cuenta de resultados de las entidades bancarias a través de varias vías. En primer lugar, por el diferente grado de respuesta de los tipos de interés del

crédito y de los depósitos, ya que los primeros tienden a reflejar con mayor intensidad que los segundos las variaciones de los tipos de interés de los mercados monetarios, por lo que en períodos de descenso de los mismos el margen entre el rendimiento de los créditos y el coste de los depósitos disminuye, es decir existe una correlación positiva entre el nivel del margen y el de los tipos de interés (véase gráfico 2). La otra vía a través de la cual podrían estrecharse los márgenes, sería la renegociación de los créditos contratados a tipos fijos hace al-

**GRÁFICO 2**  
**EVOLUCIÓN RECIENTE DE LOS MÁRGENES BANCARIOS**  
 IV trimestre 1995-II trimestre 1997



algunos años, que se renovarían a tipos de interés mucho más bajos, lo que contribuiría a reducir el rendimiento medio de la cartera de créditos.

No obstante, hay que tener en cuenta que una parte significativa del efecto de la reducción de los tipos de interés ya ha sido recogida por los márgenes bancarios en los últimos meses, y aunque es previsible que las reducciones de tipos previstas para los próximos meses contribuyan a estrechar aún más los márgenes operativos, habría que tener en cuenta que el proceso de reducción del nivel de tipos de interés podría agotarse en el momento de creación de la UME, e incluso sería probable que en

los primeros años de la UME los tipos tengan un perfil ascendente si, como es previsible, el BCE optara por una política de un euro fuerte. Todo ello contribuiría a aliviar el proceso de estrechamiento de los márgenes bancarios; no obstante, no parece probable que los tipos de interés del euro alcancen en el futuro valores tan elevados como los de la peseta hace algunos años, por lo que la banca española tendrá que acostumbrarse a operar en un entorno de tipos más bajos y estables.

Esta mayor estabilidad de los tipos de interés también tendría repercusiones sobre las cuentas de resultados de las entidades bancarias, ya que im-

pediría que se produjeran plusvalías en la cartera de valores por importes tan elevados como los de los últimos meses, limitando así una posible compensación de la reducción de los márgenes operativos por esta vía —en los últimos meses las entidades bancarias españolas han obtenido importantes plusvalías en la cartera de valores que han compensado parcialmente la reducción del margen de intermediación.

Otro de los efectos derivados de la UME, sería debido al posible cambio en las preferencias de los ahorradores en favor de las inversiones a más largo plazo como consecuencia de un entorno económico caracterizado por un nivel de inflación más bajo y estable y unos tipos de interés reales más reducidos. Si esto ocurriera, una parte creciente del ahorro podría desplazarse hacia instrumentos no bancarios como participaciones en fondos de inversión o fondos de pensiones, seguros de vida, títulos de renta fija o títulos de renta variable, lo que contribuiría a reducir los márgenes operativos, ya que supondría un freno a la reducción de los tipos pasivos de las entidades bancarias y podría obligar a éstas a sustituir la financiación a través de depósitos de la clientela por financiación interbancaria con un coste más elevado (8). Esta disminución de beneficios, provocada por los procesos de desintermediación, podría ser parcialmente compensada si, tal y como está ocurriendo en la actualidad, son sociedades dependientes de las entidades bancarias las que gestionan la mayor parte de los recursos desviados hacia estos instrumentos, no obstante, es probable que la cuota de mercado de las filiales de las entidades bancarias nacionales disminuya como consecuencia de la mayor competencia exterior.

Sin embargo, no todos los efectos del nuevo entorno macroeconómico serían negativos para las entidades bancarias, ya que una economía más estable y con menores desequilibrios contribuiría a aminorar los riesgos de la operativa bancaria, en especial el riesgo de crédito. Además, si este entorno de mayor estabilidad se traduce en tasas de crecimiento de la actividad económica más elevadas, se produciría un mayor crecimiento del crédito y los depósitos bancarios, lo que contribuiría a frenar el proceso observado en los últimos años de una progresiva pérdida de peso en los balances bancarios de la actividad de préstamo/depósito. Esto tendría un impacto positivo en los márgenes, ya que es la actividad en la que se obtiene una mayor rentabilidad.

#### **IV. EFECTOS DE LA UME DERIVADOS DEL NUEVO ENTORNO OPERATIVO**

A más largo plazo, el principal efecto de la UME será un nuevo impulso al incremento gradual de la competencia en todas las áreas de negocio de las entidades bancarias, ya que la UME eliminará el riesgo de cambio, que era una de las últimas barre-

ras que contribuía a la segmentación de los mercados financieros europeos.

Este aumento de la competencia no se manifestará por igual en todos los segmentos de mercado, ya que en algunos de ellos todavía persistirán algunas barreras de entrada que dificultarán la entrada de posibles competidores, contribuyendo a atenuar los efectos esperados de la UME. Por ello, a continuación, se analizarán brevemente cuáles serán los efectos que cabría esperar de la implantación del euro en las principales áreas de negocio de las entidades bancarias.

El área de negocio que previsiblemente se vea menos afectada, al menos a medio plazo, sería la banca minorista, ya que es precisamente en esta actividad donde esas otras barreras que permanecerán después de la UME tienen mayor influencia. En efecto, factores tales como la cercanía de la sucursal, el conocimiento de los mercados, las diferencias jurídicas e institucionales, el idioma o el grado de fidelidad de la clientela, cobran especial importancia en este área de actividad, dificultando la entrada de nuevos competidores que tienen que disponer de redes de distribución similares a las entidades ya implantadas. Por lo tanto, salvo que se produzcan compras significativas por parte de competidores extranjeros de entidades bancarias operantes en España o de parte de sus redes de oficinas, no es probable que se produzcan alteraciones significativas en este sector, y más aún si tenemos en cuenta que ha sido uno de los segmentos donde el aumento del grado de competencia ha sido mayor en los últimos años, lo que ha contribuido a estrechar los márgenes operativos situándolos en niveles comparables a los de otros países, disminuyendo así los incentivos para la entrada de nuevos competidores.

No obstante, es posible que en determinados segmentos de este negocio pueda surgir un mayor nivel de competencia, como por ejemplo en la captación de fondos de la clientela en su segmento más alto, ya que por motivos fiscales estos fondos podrían desplazarse hacia otros países con una fiscalidad de los depósitos más favorable (9), o en el mercado de crédito hipotecario, donde los riesgos de crédito son más limitados.

Sin embargo, en un plazo más largo, éste podría ser uno de los sectores más afectados por la unificación de los mercados provocada por el euro, en la medida en que los nuevos canales de distribución de la banca minorista basados en las nuevas tecnologías de telecomunicación —banca telefónica, banca electrónica, etc.— y el desarrollo de eficaces redes de pagos minoristas paneuropeas, hagan perder la importancia que actualmente tiene la oficina como centro de distribución. En ese caso, el mercado sería asequible a entidades radicadas en áreas distantes y a competidores con menor número de oficinas y de personal y por tanto con unos costes operativos más reducidos, lo que les permitiría competir en condiciones ventajosas dados los

mayores costes de las entidades bancarias españolas como consecuencia de su densa red de oficinas. Si ello ocurriera, la caída de los márgenes operativos podría llegar hasta el punto en el que no fuera rentable sostener la red actual de oficinas, lo cual tendría un impacto significativo en el sector bancario español, en especial en las entidades de tamaño más pequeño y especializadas en la intermediación préstamo/depósito.

El área de banca al por mayor sí podría verse más afectada, ya que la aparición de unos mercados de valores más líquidos y profundos, como consecuencia de la desaparición de las monedas nacionales, y la existencia de una mayor demanda de títulos de empresas españolas por parte de inversores extranjeros al desaparecer el riesgo de cambio, impulsarán el proceso de desintermediación, fomentando la financiación directa de las empresas en los mercados financieros, en vez de acudir a la financiación de las entidades bancarias. No obstante, el escaso número de empresas con dimensiones suficientes como para salir directamente a los mercados y la participación de los grandes bancos en el accionariado de las grandes empresas españolas —lo que les permite recuperar parte de los ingresos perdidos actuando de agentes financieros de las mismas—, contribuirían a atenuar el impacto de este fenómeno.

Por otra parte, en los créditos concedidos a empresas, ni la red de oficinas ni el resto de barreras que dificultaban la entrada en el segmento de banca minorista tienen una influencia tan significativa, por tanto sería posible que la introducción del euro pueda hacer aumentar la competencia de entidades extranjeras, que estarían en condiciones de dar créditos financiados con la base de depósitos captados en su país sin incurrir en riesgo de cambio. No obstante, la cercanía y el mejor conocimiento de los mercados aún dan cierta ventaja a las entidades bancarias españolas a la hora de evaluar correctamente los riesgos de crédito, especialmente en el segmento de empresas más pequeñas, y en el caso de las empresas de mayor dimensión donde la evaluación del riesgo es más fácil, los márgenes actuales son ya muy reducidos, por lo que no existirían grandes incentivos para la entrada. Por todo ello, es previsible que de producirse un aumento de la competencia exterior en este área de negocio, éste fuera de proporciones limitadas.

El área de mercados y de banca de inversión será el segmento que se verá más afectado por la introducción del euro, ya que lo más probable es que, en mayor o menor medida, se produzca una concentración de la actividad en los mercados financieros con mayor volumen radicados en los grandes centros internacionales, por lo que es probable que se produzca una pérdida de negocio para las entidades españolas, ya que será difícil que consigan cuotas significativas en esos mercados dominados por los grandes bancos internacionales.

La actividad de las entidades españolas sería más activa en los mercados nacionales y, en especial, en los de renta variable, donde dadas las características de las empresas españolas, no parece muy probable que se produzcan grandes desplazamientos del negocio hacia el exterior.

En el caso de los mercados interbancarios, la situación será peculiar, pues la política monetaria única y la creación de eficaces sistemas de compensación de grandes pagos crearán un único mercado, si bien subdividido en mercados nacionales. En esas condiciones es previsible que el mercado se estructure en dos segmentos, uno formado por las entidades más grandes y con mayor volumen de actividad que actuarían como *big-players* a nivel europeo, y un segundo segmento formado por entidades que operarían básicamente a nivel nacional. En todo caso, la profundidad y liquidez del nuevo mercado interbancario tenderán a contraer los márgenes actuales. En este área de negocio también habrá que tener en cuenta los mayores costes de gestión derivados del paso de un sistema de compensación al final del día a un sistema en tiempo real, que exigirá un control de los saldos de tesorería mucho más minucioso.

Como se ha visto, la consecuencia principal del nuevo entorno competitivo de las entidades bancarias tras la introducción del euro, será un incremento generalizado de la competencia en todas sus áreas de negocio, lo que provocará caídas de los márgenes operativos de distinta intensidad según sea el segmento considerado. Este efecto vendría así a reforzar la presión a la baja de los márgenes provocada por el nuevo entorno macroeconómico, lo que contribuiría a favorecer el proceso de reducción de los niveles de rentabilidad de las entidades bancarias españolas iniciado hace algunos años.

Sin embargo, hay que resaltar que, en la actualidad, la situación de las entidades bancarias españolas es satisfactoria tanto en términos de rentabilidad como de solvencia, comparándose ventajosamente con los niveles de otros países (véase cuadro núm. 1), por lo que disponen aún de suficiente margen de maniobra para absorber los posibles efectos negativos derivados de la introducción del euro. No obstante, será necesario adoptar una serie de medidas estratégicas para garantizar que las entidades bancarias españolas sigan encontrándose en una situación ventajosa con respecto a sus competidores dentro de unos años, cuando se pongan de manifiesto los efectos positivos de la UME en la actividad bancaria. En el epígrafe siguiente se comentan brevemente estas estrategias.

## V. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA AFRONTAR LA UME

Como se ha visto, la introducción del euro va a tener, al menos en los próximos años, un impacto

**CUADRO NÚM. 1**  
**RECURSOS PROPIOS Y RENTABILIDAD. AÑO 1995**  
**(En porcentaje)**

	<i>Sobre activos (a)</i>		<i>Rentabilidad (b)</i>	
	<i>Tramo 1</i>	<i>Total</i>	<i>Tramo 1</i>	<i>Total</i>
Estados Unidos .....	11,0	13,3	21,43	17,70
Reino Unido .....	6,9	11,2	27,88	17,27
Suecia .....	13,5	19,4	22,46	15,59
España .....	10,2	11,9	14,68	12,57
Portugal .....	12,4	11,3	11,42	12,53
Holanda .....	8,3	12,0	16,45	11,33
Bélgica .....	10,8	13,3	12,57	10,22
Suiza .....	9,6	10,5	7,94	7,27
Austria .....	9,9	13,2	8,62	6,46
Italia .....	10,3	12,3	5,85	4,89
Japón .....	5,1	9,5	- 4,89	- 2,61
Media simple .....	7,3	10,3	12,69	10,80

(a) Activos ponderados según riesgo.

(b) Cociente entre los resultados antes de impuestos y los recursos propios tramo 1 ó totales.

Fuente: OCDE (1997).

negativo para las entidades bancarias, ya que supondrá la necesidad de realizar unos gastos extraordinarios y al mismo tiempo contribuirá a reducir aún más sus márgenes operativos. En este contexto, y aunque las entidades bancarias españolas partan de una situación más favorable en cuanto a niveles de rentabilidad y solvencia que las de otros países europeos, se hace necesario el diseño de estrategias para evitar que el deterioro en los márgenes comprometa el futuro de algunas entidades bancarias.

Uno de los primeros frentes donde habrá que actuar para tratar de mantener los niveles de rentabilidad será en la contención de los gastos de explotación, continuando así el proceso iniciado hace algunos años (véase gráfico 3). Sin embargo, será preciso incrementar los esfuerzos de los últimos años, ya que pese a que a partir de 1991 en los bancos y de 1992-93 en las cajas de ahorros y cooperativas de crédito se produjera una aceleración en el proceso de reducción de costes de explotación, ésta aún resulta suficiente para compensar la reducción que se ha producido en el margen de las operaciones de préstamo/depósito en pesetas en los últimos años, con lo que si tomamos como variable aproximativa de la rentabilidad media de dicha actividad la diferencia existente entre el margen préstamo/depósito menos los costes de explotación medidos en porcentaje sobre total balance medio, observaremos que pese a los esfuerzos realizados en la contención de costes, la rentabilidad media de la actividad de préstamo/depósito ha seguido reduciéndose en los últimos años, si bien con menor intensidad.

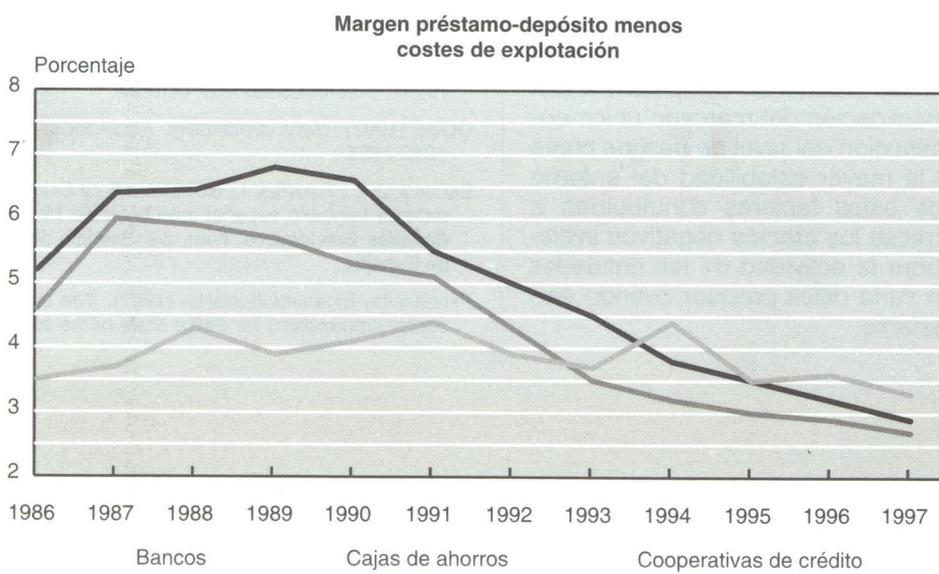
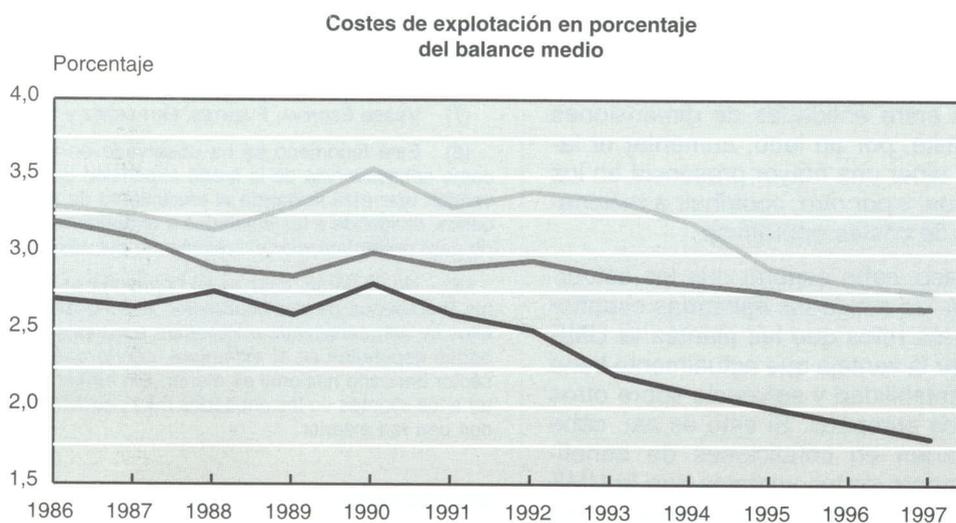
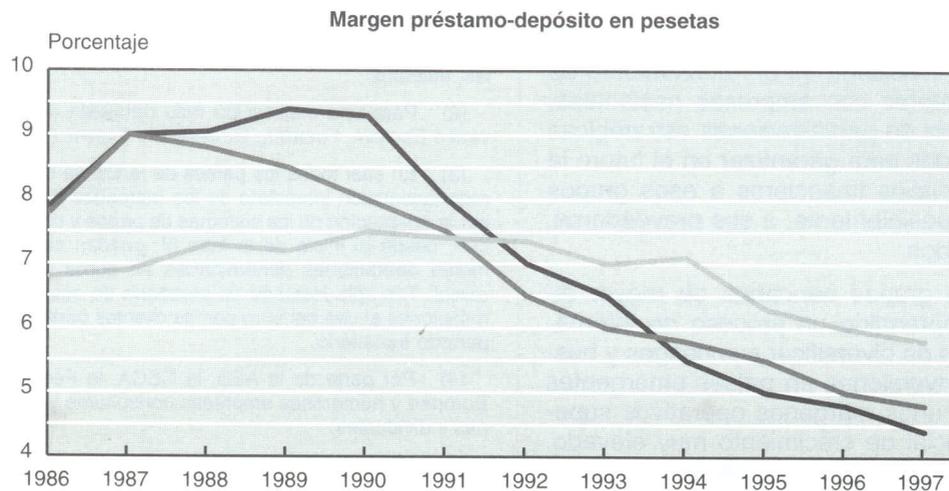
Habrà que desarrollar planes de redimensionamiento del sector, reduciendo el número de empleados y racionalizando al máximo las actuales redes

de oficinas buscando un mejor aprovechamiento de la red comercial. Para ello, será preciso analizar la clientela actual y especializar las oficinas por clientela o productos buscando la maximización de la rentabilidad de cada oficina. También podrá utilizarse la red para la distribución de otros productos no bancarios que ofrezcan buenas perspectivas de crecimiento. Otro aspecto fundamental será el desarrollo de instrumentos de contabilidad analítica adecuados para tener conocimiento de la rentabilidad por línea de productos y por oficinas, evitando los subsidios cruzados y el mantenimiento de productos u oficinas no rentables.

También podría plantearse la posibilidad de emprender procesos de fusiones estratégicas que contribuyan a reducir los costes de explotación y una intensificación de los acuerdos de colaboración entre entidades para prestar servicios conjuntos a través de las diversas asociaciones de entidades bancarias existentes. Esto podría ser especialmente importante para las entidades bancarias más pequeñas, ya que las permitiría optar por la estrategia mayoritaria de ofrecer una amplia gama de servicios en euros desde el 1 de enero de 1999, sin la necesidad de incurrir en costes excesivos.

Además de la reducción de los costes de explotación, las entidades bancarias españolas tienen a su disposición otras alternativas para reforzar su posición en el futuro mercado único europeo. Una de ellas, ya adoptada por algunas entidades, sería la de reforzar aquella parte del negocio más difícilmente atacable en la que partan en posición más ventajosa. En este sentido apuntan las agresivas estrategias de captación de clientela de algunas entidades en algunos segmentos del mercado mino-

**GRÁFICO 3  
MÁRGENES OPERATIVOS Y COSTES DE EXPLOTACIÓN**



rista, en especial en el segmento de créditos hipotecarios, que constituye una vía muy eficaz para fidelizar a la clientela al establecer vínculos con el cliente a muy largo plazo.

Otra estrategia que también han emprendido algunas entidades, consistiría en el reforzamiento de los vínculos existentes con empresas nacionales, mediante la compra de participaciones estratégicas y firmas de acuerdos para garantizar en el futuro la prestación de servicios financieros a esos grupos empresariales y, posiblemente, a sus proveedores, clientes y empleados.

Por último, los grupos bancarios de mayor dimensión, han emprendido un proceso de internacionalización, a fin de diversificar sus riesgos y buscar, en algunas inversiones en países emergentes de Iberoamérica, unos márgenes operativos superiores y un potencial de crecimiento muy elevado. En este último caso, no conviene olvidar los elevados riesgos que supone el operar en un área donde la situación no está estabilizada y que está por lo tanto sujeta a cambios imprevistos en su situación.

Tampoco parece descartable en el futuro un proceso de fusiones entre entidades de dimensiones grandes que permita, por un lado, aumentar el tamaño para poder tener una mayor presencia en los mercados europeos, y por otro, contribuir a racionalizar la estructura de costes operativos.

En cualquier caso, cabe esperar que los esfuerzos realizados por las entidades bancarias españolas para afrontar los retos que les plantea la UME consigan mantener la ventaja que actualmente tiene en términos de rentabilidad y solvencia sobre otros sistemas bancarios europeos. Si esto es así, cabe esperar que estarían en condiciones de beneficiarse adecuadamente de las ventajas que la UME tendrá en un plazo más largo, que vendrán como consecuencia de la previsible expansión de la actividad financiera inducida por la reducción del precio de los servicios financieros, de la configuración del euro como divisa internacional en competencia con el dólar, de la consolidación del mercado único europeo y de la disminución del nivel de riesgos como consecuencia de la mayor estabilidad del entorno económico. Todos estos factores contribuirían a compensar con creces los efectos negativos iniciales de la UME sobre la actividad de las entidades bancarias, si bien sería difícil precisar cuándo empezarán a manifestarse.

## NOTAS

(1) Pese a la eliminación del riesgo de cambio, aún existirían otras barreras que podrían dificultar la consolidación del mercado único como las diferencias normativas y fiscales, los diferentes usos bancarios de cada país, la distancia y la fidelización de la clientela, el desconocimiento de los distintos mercados nacionales, etcétera.

(2) Para una explicación más detallada de dichos factores véase ESCRIVÁ, FUENTES, GUTIÉRREZ y SASTRE (1997).

(3) En casi todos los países de la UE se ha optado por una redenominación inmediata de los mercados de deuda pública y por la adaptación de los sistemas de pagos y compensación para que, desde el inicio de la fase III, puedan canalizar indistintamente operaciones denominadas en euros y en moneda nacional. Tan sólo Holanda es partidaria de establecer algunas limitaciones al uso del euro por los clientes particulares durante el período transitorio.

(4) Por parte de la AEB, la CECA, la Federación Bancaria Europea y numerosas empresas consultoras y entidades bancarias individuales.

(5) Véase Banco de España (1995).

(6) Sin embargo, podría tener un mayor impacto sobre los ingresos obtenidos por sucursales de entidades bancarias extranjeras que en algunos casos alcanzan hasta un 0,42 por 100 del balance total medio (véase ESCRIVÁ, FUENTES, GUTIÉRREZ y SASTRE, 1997).

(7) Véase ESCRIVÁ, FUENTES, GUTIÉRREZ y SASTRE (1997).

(8) Este fenómeno se ha observado en los últimos meses como consecuencia de la fuerte expansión de los fondos de inversión que está limitando el crecimiento de los depósitos bancarios, obligando a las entidades a endeudarse en el interbancario para poder financiar el crecimiento del crédito.

(9) No obstante, cuando en el pasado se han producido estos fenómenos de deslocalización de depósitos, gran parte de ellos se han canalizado a través de sucursales o filiales de entidades españolas en el extranjero, con lo que su impacto en el sector bancario nacional es menor. Sin embargo, sí podría afectar a los clientes de las entidades más pequeñas que no cuentan con una red exterior.

## BIBLIOGRAFÍA

AEB (1997), *Manual para la implantación operativa del euro*, Versión 2.

BANCO DE ESPAÑA (1995), «El mercado de divisas en España en 1995», *Boletín Económico*, octubre.

OCDE (1997), *Bank profitability. Financial statements of banks 1986-1995*.

ESCRIVÁ, J. L.; FUENTES, I.; GUTIÉRREZ F., y SASTRE, M. (1997), «El sistema bancario español ante la Unión Monetaria Europea», *Estudios Económicos*, núm. 59, Servicio de Estudios, Banco de España.

FEDERACIÓN BANCARIA EUROPEA (1997), *The commercial banking sector preparations for EMU: State of the play*.