

«La realidad del mercado único europeo acelerará las tendencias hacia acuerdos entre entidades, adquisiciones y fusiones, que ya son visibles en el sector bancario»

Jaime Caruana

Director General del Tesoro y Política Financiera

El Director General del Tesoro y Política Financiera está absolutamente convencido de que en la actualidad las entidades nacionales de crédito tienen perfectamente diseñada su operativa para la adaptación al euro. Por su cargo y su experiencia profesional es un interlocutor privilegiado. Por lo que sus opiniones sobre el impacto que va a tener la moneda única en nuestro sistema financiero adquieren una especial relevancia, cuando afirma que «no hay duda de que todo lo que supone la moneda única generará una mayor competencia en el sector bancario». El impacto no será para todos igual ni igual de rápido, pero antes o después terminará afectando a todos y ante ello recomienda a las instituciones que piensen en las tres estrategias genéricas definidas por M. Porter: liderazgo en costes, diferenciación o especialización, «sabiendo que la combinación de las tres estrategias suelen ser soluciones mediocres de resultados pobres».

El Director General del Tesoro y Política Financiera, Jaime Caruana (45 años, Valencia), es ingeniero de Telecomunicaciones y técnico comercial del Estado, pero gran parte de su actividad la ha desarrollado en el sector financiero. Es consejero del Banco de España y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Fue presidente, director general y consejero delegado de Renta 4, agregado comercial en Nueva York, y director de formación y publicaciones del ICEX. Es decir, un hombre que ha combinado la teoría con la práctica, lo macro con lo microeconómico y que actualmente es una de las personas claves en el tránsito que España ha iniciado de la peseta hacia el euro.

1. A medida que se han ido despejando incertidumbres sobre el calendario y condiciones de acceso al euro, las entidades financieras españolas han ido avanzando a buen ritmo en los preparativos para su adaptación a la moneda única.

En este sentido, y a *nivel sectorial*, quiero desta-

car los trabajos que se están llevando a cabo en el marco de los dos comités conjuntos creados al efecto. El primero, que agrupa al Banco de España y a las entidades de crédito, viene desarrollando sus actividades desde abril de 1996, y el segundo, formado por la CNMV y los agentes que actúan en los mercados de valores de nuestro país, inició sus tareas a finales de 1996.

A *nivel individual*, los trabajos desarrollados en estos comités están teniendo un fiel reflejo en los respectivos preparativos que las entidades financieras están llevando a efecto.

Se puede afirmar que en la actualidad las entidades nacionales tienen perfectamente diseñados sus operativos para la adaptación al euro, y han creado grupos de reflexión para identificar los posibles impactos y preparar las respuestas ad hoc.

2. El euro exige una adaptación operativa importante. En esta adaptación, la tecnología va a jugar un papel estratégico creciente a varios niveles.

En un primer nivel, las entidades de depósito deberán adaptar todos los sistemas que manejen importes económicos, es decir, la gran mayoría. Desde un punto de vista técnico, deberán adaptarse al uso de decimales, redondeos, conversión de importes, conversión de datos históricos, adaptación de bases de datos, pantallas, listados e informes, etcétera.

En un segundo nivel, más estratégico, la tecnología deberá tener un papel creciente en la creación de productos, medición de riesgos y, en general, la creación de sistemas que reflejen el cambio estratégico que para cada entidad debe suponer el euro.

3. No hay duda de que la introducción del euro supondrá cambios importantes en la configuración de los mercados monetarios y de capitales de la unión monetaria europea que, a su vez, afectarán a los planteamientos de nuestras entidades financieras. Operar en un entorno de bajos tipos de interés y la desaparición de la «barrera cambiaria» y el consiguiente incremento de la competencia van a suponer cambios en los mercados de capitales y en las entidades financieras.

En primer lugar, ya no se podrá seguir pensando —y actuando— en términos de *mercados monetarios* nacionales conformados por las políticas monetarias nacionales respectivas, y los diferenciales que éstas comportan. Con la implantación de la moneda única, la actividad del segmento interbancario estará determinada por la política monetaria que diseñe y ejecute el Banco Central Europeo para toda la unión monetaria.

Los *mercados cambiarios* perderán el peso que tradicionalmente han tenido en el negocio de las entidades financieras. Es ésta una parcela que se ve-

rá reducida al desaparecer las operaciones cambiarias entre los países que accedan al euro.

Los cambios en los *mercados de capitales* también serán determinantes en el replanteamiento de la actividad de las entidades financieras. Los mercados de capitales tenderán a integrarse y a ser más competitivos y eficientes.

Las entidades financieras tendrán que hacer frente, por una parte, a una intensificación del proceso de desintermediación generado por el empuje que el euro dará a los mercados de renta fija y variable privados. Así, las empresas no financieras privadas podrán ser más atractivas para el inversor —y correlativamente, podrán tener un mayor acceso al mercado de capitales— por una serie de factores ligados al euro. Por ejemplo, no verán limitado su *rating* emisor por el del Estado en que estén localizadas, sino que cada emisor será analizado de forma individual y separada. Además, las empresas eficientes podrán aprovechar algunas ventajas del euro con el consiguiente reflejo en su cuenta de pérdidas y ganancias (menores costes de financiación por el escenario macroeconómico estable de la unión monetaria, mayor transparencia en precios, mejor planificación de las futuras inversiones y planes de venta por la ausencia de riesgo de cambio, etcétera).

«La pérdida de la protección y ventaja comparativa que supone la moneda nacional se tiene que ver compensada con el acceso a un mercado de mucho mayor tamaño»

En segundo lugar, las empresas financieras se verán afectadas en su política de inversiones por los cambios que el euro introducirá en uno de los segmentos más importantes del mercado de capitales, el de la deuda pública.

El tamaño de este mercado se verá reducido a medida que se profundice en los procesos de consolidación fiscal consustanciales con la participación en la unión monetaria, y los rendimientos de la deuda disminuirán por este mismo proceso de consolidación. La menor necesidad de apelación a los mercados por parte de los estados de la unión dejará sitio y dará oportunidades a una mayor financiación a las empresas en los mercados de capitales.

Para sacar un máximo partido a esta nueva situación, cambios normativos como los que se están preparando: decreto de titulización de activos (no hipotecarios), nueva ley de instituciones de inversión colectiva, mayores facilidades para el acceso a los mercados, facilidades para invertir en sociedades de capital riesgo, nueva ley de capital riesgo, etc., serán de gran importancia.

4. Los cambios que introduce el euro tanto a nivel macro —entorno estable de baja inflación, bajos tipos de interés y menor peso de la deuda pública— como a nivel micro —desaparición de la ventaja de la propia moneda, mercados mayores, más integrados y más competitivos—, producirán cambios en todas las áreas del negocio bancario, pero no con la misma intensidad.

En el contexto del euro, la banca en general, y la *banca mayorista* en particular, se verán confrontadas con una mayor competencia en la captación de recursos por parte de los grandes inversores institucionales. De hecho, el euro ofrece un campo de juego muy apto para un mayor desarrollo de estos inversores. Por una parte, contarán con un mercado de capitales más líquido y profundo donde actuar y, además, se beneficiarán de un aumento del ahorro privado ante las perspectivas futuras de los sistemas públicos de pensiones.

La banca corporativa se verá profundamente afectada en su negocio con multinacionales, que tenderán a concentrar su negocio de gestión de tesorería y se perderá la especialización en la correspondiente moneda nacional.

Por otra parte, la banca mayorista nacional en la unión monetaria tendrá que convivir con la competencia transfronteriza de otros bancos mayoristas de países integrados en la unión monetaria.

Por lo que respecta a la *banca de inversiones*, el euro ofrece una buena ocasión para el desarrollo de sus actividades específicas. Hay que tener en cuenta que el euro eliminará la regla de equivalencia entre el 80 por 100 de activos y pasivos denominados en divisas, a la que, hoy por hoy, están sometidas las compañías de seguros y fondos de pensiones. La eliminación de esta restricción favorecerá el crecimiento de los flujos de inversiones transfronterizas, y generará una mayor demanda de los servicios que presta la banca de inversión. Por ejemplo, asesoramiento en inversiones, comercialización, intermediación, calificación crediticia, etcétera.

La *banca minorista* europea en general, y la española en particular, presentan unas características muy singulares. Si bien el euro también introducirá cambios en este segmento del negocio lo cierto es que, en buena parte, la banca minorista seguirá teniendo un importante componente nacional y local. La competencia transfronteriza en este segmento será menor.

Sin embargo, la competencia de nuevos productos, en algunos casos gestionados por especialistas en dicho producto a nivel europeo, y nuevas técnicas y canales de distribución añadirán presión a las transformaciones que también en este campo deberán tener lugar.

Es una actividad bancaria que ya se está viendo afectada por las presiones competitivas que conllevan los procesos de desregularización, la libertad

de movimientos de capitales y las directivas bancarias comunitarias. Presiones que han producido estrechamiento de márgenes y merma de beneficios finales.

«En la actualidad las entidades nacionales tienen perfectamente diseñada su operativa para la adaptación al euro»

La unión monetaria va a impulsar definitivamente la reestructuración de la banca minorista por dos vías. Por un lado, acentuará el estrechamiento entre los tipos de activo y pasivo de las entidades y, por otro, fomentará una mayor demanda de servicios y productos bancarios a nivel zona euro por parte de las PYME y consumidores.

La reacción que cabe esperar de la banca minorista es un replanteamiento en profundidad de los aspectos ligados a la atención al público y a la administración para que las oficinas se conviertan en puntos de venta más eficientes.

5. No hay duda de que todo lo que supone la moneda única generará una mayor competencia en el sector bancario.

Solamente el desarrollo de las posibilidades que ofrece la Segunda Directiva Bancaria y las directivas comunitarias que la complementan —armonización de los coeficientes de solvencia y de recursos propios, por citar las más conocidas— garantizan esa mayor competencia transfronteriza.

Sin embargo, el sector bancario tendrá a su disposición algo nuevo que le es favorable: el euro integrará los distintos mercados nacionales de fondos en un solo mercado, con lo que ello significa en términos de menores problemas para la captación de recursos y mayores posibilidades de desarrollo transfronterizo de las actividades prestamistas de la banca.

En otras palabras, la desaparición de la segmentación monetaria en la zona euro provocará una mayor competencia para la banca pero, al mismo tiempo, acabará con el embotellamiento doméstico de problemas a los que tradicionalmente se tenía que enfrentar.

6. La pérdida de la «protección» y ventaja comparativa que supone la moneda nacional, se tiene que ver compensada con el acceso a un mercado de mucho mayor tamaño. Cada institución deberá escoger su posicionamiento competitivo en función de su negocio principal. La decisión en cuanto a cuál de las tres estrategias genéricas definidas por M. Porter —liderazgo en costes, diferenciación o especialización—, es la que mejor se adapta a las fortalezas y tamaño de cada entidad será la decisión más importante y de la que dependerán el resto de

decisiones. Todo ello sabiendo que las combinaciones de las tres estrategias mencionadas suelen ser soluciones mediocres de resultados pobres.

Puestos a elegir entre las distintas implicaciones estratégicas que el euro impondrá a nuestro sector bancario, considero que la más relevante es la interiorización definitiva de algo que ya viene experimentando: el paso de una dimensión nacional o doméstica a otra de ámbito europeo. Es en esta dimensión europea donde el tamaño de cada entidad constituye una variable que excluirá o permitirá acceder a la operatoria transnacional y a los mercados internacionales de capitales; y, lógicamente, es en este aspecto donde se debería profundizar a la búsqueda de la dimensión óptima.

7. El punto de partida es la decisión estratégica a seguir. Estrategias de no especialización y énfasis en la banca mayorista requerirán mayor tamaño y mayor eficiencia en costes.

La realidad del mercado único europeo acelerará las tendencias hacia acuerdos entre entidades, adquisiciones y fusiones, que ya son visibles en el sector bancario.

La mayor competencia, basada en gran medida en precios, forzará un mayor control sobre el elemento costes, y en este punto las fusiones o acuerdos cooperativos a nivel doméstico y transfronterizo supondrán una ganancia en términos de economías de escala.

«En un mercado único y abierto, la banca de otros países intentará competir en los segmentos de mayor rentabilidad como pasó hace quince años con la banca española frente a las cajas de ahorros»

Braulio Medel Cámara

Presidente de la CECA y de Unicaja

El análisis que hace el Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), Braulio Medel, sobre el impacto que va a tener la desaparición de la peseta y su sustitución por el euro es de un pragmatismo asombroso: «En un mercado único y abierto la banca de otros países intentará competir en los segmentos de mayor rentabilidad», como pasó hace quince años con la banca española y las cajas de ahorros. Por tanto, si de aquel reto las cajas salieron airoas, no tiene por qué ser diferente ahora si las cosas se hacen bien. En su opinión, el negocio minorista, como es el de las cajas de ahorros, en una primera fase estará menos expuesto que el resto del sistema financiero.

También recuerda que hasta ahora las entidades de los países de la Unión han preferido reforzar sus estrategias en el mercado nacional y han dejado en un segundo plano la idea de reforzar una estrategia europea. En su opinión, «aún se está muy lejos del mercado bancario integrado». Las barreras transnacionales siguen siendo muy importantes, como son diferentes legislaciones mercantiles, fiscalidad, procedimientos judiciales, régimen del sector bancario, entre otros.

Con la unión monetaria se dará un paso destacado para conseguir un mercado bancario sin fronteras, pero esto llevará su tiempo. Ahora lo que está sobre la mesa es la transformación de una moneda por otra y lo que todo eso arrastra. Durante tres años bancos y cajas van a tener que operar en pesetas y en euros, y, según dice, eso le va a costar al sistema financiero español no menos de 170.000 millones, aunque no se superarán los 300.000 millones. En cualquier caso, cifras muy respetables.

Braulio Medel (50 años, Marchena, Sevilla) es doctor en Económicas y Empresariales. Probablemente es el gestor del sistema financiero que mejor conoce los trabajos preparatorios para adaptarnos al euro. No en vano es Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros y,

además, forma parte del Comité de Coordinación y del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y es vicepresidente de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros. Tampoco hay que olvidar que la CECA es la única institución española que ha sido elegida por la Comisión Europea para que forme parte del Comité de Conversión.

1. Por lo que respecta a las cajas de ahorros, los preparativos para la unión monetaria comenzaron hace ya más de dos años, y desde entonces los avances han sido notables. En la actualidad, y hasta el momento de la implantación de la moneda única, se trabaja en el ajuste técnico de nuestras entidades para que puedan operar en euros desde el 1 de enero de 1999.

Como consecuencia de los trabajos realizados por el Comité para la Moneda Única de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, que hace más de dos años puso en marcha los planes para la adaptación al euro, las cajas de ahorros y la CECA han elaborado la Guía de Implantación al Euro, que se ha convertido en el manual para afrontar los problemas operativos y estratégicos que puedan surgir en los próximos años, hasta que desaparezcan las divisas nacionales y la única moneda de curso legal sea el euro.

Esta avanzada situación de las cajas de ahorros en el proceso de adaptación se pone de manifiesto en el hecho de que la Comisión Europea ha elegido a la CECA para formar parte del Comité de Conversión. La Confederación es la única institución española que forma parte de este comité integrado por representantes de distintos sectores, fundamentalmente los que se verán más afectados por la implantación de la moneda única, como son las entidades financieras, las asociaciones de consumidores, pymes y grandes multinacionales. Asimismo, en cuanto a los sistemas de medios de pagos, las cajas de ahorros españolas cuentan ya, a través de la tarjeta inteligente o monedero electrónico, con el sistema que transforma las pesetas en euros sin que el cliente tenga que preocuparse de realizar el cambio.

2. La mayor parte de los costes de adaptación a la moneda única pueden clasificarse por funciones y por productos. En cuanto a los primeros, la informática y la tecnología representan un 54 por 100. La formación de personal y el *marketing* son los otros capítulos que más fondo requerirán, ya que su coste ascenderá al 25 por 100 del total. Las compras de material tendrán un peso en el coste total del 6 por 100, en tanto que los asuntos jurídicos representarán el 4 por 100, mientras que la auditoría y la seguridad un 3 por 100, porcentaje igual al de la contabilidad.

«El negocio minorista, como es el de las cajas de ahorros, en una primera fase estará menos expuesto que el resto del sistema financiero»

Si el coste de la unión monetaria se analiza por productos, nos encontramos que el más elevado corresponderá a los sistemas de pago, con un 27 por 100 del total, seguido por los billetes y monedas, un 12 por 100, los depósitos, con un 10 por 100, los créditos con otro 10 por 100, y la tesorería en divisas también con un 10 por 100. Las tarjetas representarán un 9 por 100, en tanto que los mercados de capitales supondrán un 8 por 100 y los cajeros automáticos un 6 por 100.

El coste estimado de la adaptación al euro del sistema financiero español estará situado en un margen amplio que va desde un mínimo de 170.000 millones de pesetas a un máximo de 300.000 millones de pesetas. De este total, el esfuerzo más arduo recaerá en la informática, y en segundo lugar en la información al cliente.

Aproximadamente, un 90 por 100 de la población, según las encuestas más solventes realizadas sobre estos asuntos, asegura que espera que sea su entidad financiera quien le informe de los cambios que tendrá que realizar, por lo que nuestras entidades serán las que en este caso van a tener un contacto más directo con el público.

Como muestra de la magnitud del cambio, en el Plan de Adaptación de la CECA se han recogido en un inventario un total de 843 procesos de trabajo, que descompuestos en actividades simples suponen un total de 3.873 tipos que tendrán que ser modificadas para su adecuación al euro.

Definidos los cambios que deberán realizarse sobre estas actividades, el recuento final ha arrojado una cifra de 7.881 demandas de cambio que deben ser atendidas. La mayor parte de las mismas, 5.102, tienen carácter informático. Otras 732 corresponden a modificaciones que han de realizarse sobre los 418 modelos de impresos afectados por el cambio. Un total de 565 demandas afectan a las tomas de decisiones o de definición de requerimientos que tienen un carácter necesariamente previo. Hay 64 cuestiones jurídicas planteadas y 61 demandas de formación. El resto son cambios de tipo básicamente organizativo.

En suma, los costes de implantación del euro afectarán a todos los sectores, aunque con especial intensidad a las entidades financieras, por ser precisamente el dinero el principal objeto de su actividad, tanto en efectivo como en anotaciones contables.

A partir del 1 de enero del año 2002 la conversión completa de todas las cuentas y la distribución de billetes y monedas en euros, junto con la retirada de la moneda nacional, supondrá nuevos gastos para

las entidades financieras. La retirada y distribución del dinero efectivo implicará gastos tanto en el transporte como en seguridad y almacenaje. En la Unión Europea se calcula que hay en circulación 12.700 millones de billetes y 70.000 millones de monedas, con un peso aproximado de 300.000 toneladas. Sólo en España existen 1.400 millones de billetes y 15.500 millones de monedas, por un valor de 7,5 billones de pesetas.

Aparte de acortar el período transitorio, el promover el uso de medios de pago electrónicos que faciliten las operaciones ayudará a reducir todos estos costes.

3. Con la moneda única los distintos mercados sufrirán cambios intensos, de forma que en el caso del mercado monetario, que comenzará a operar en euros a partir del 1 de enero de 1999, éste será mayor y los tipos de interés estarán unificados en la zona euro. Por ello, será necesario realizar una gestión activa de la liquidez intradía derivada de la implantación de sistemas de pago en tiempo real y con aporte de garantías.

En el mercado de deuda pública se producirá una redenominación de la deuda emitida, desde el 4 de enero de 1999, de forma global por todos los títulos que tengan depositados las entidades financieras, y el nuevo nominal será el equivalente en euros de cada título. Las entidades tendrán que hacer una operación similar con cada uno de sus clientes.

En el caso del mercado de capitales, la renta fija privada seguirá cotizando porcentualmente y coexistirán emisiones en pesetas y en euros. Por su parte, la renta variable cotizará en euros desde el 4 de enero de 1999 y la expresión de los precios estará en euros. Además, las sociedades emisoras podrán efectuar la redenominación de la renta fija privada y los pagarés de empresa en el transcurso del período transitorio.

«El coste para el sistema financiero de la adaptación al euro se sitúa entre los 170.000 y 300.000 millones de pesetas»

El mercado de divisas será uno de los más afectados, ya que la desaparición de hasta un máximo de quince monedas, que en la actualidad cotizan en Europa, y su sustitución por el euro provocará un descenso de la actividad en este mercado, sólo paliado parcialmente por las monedas de países emergentes del Este europeo, Iberoamérica y Asia. La actividad de billetes extranjeros se verá también afectada, sobre todo si se tiene en cuenta el origen de los turistas que visitan España y el destino de los turistas españoles. Las entidades españolas dejarán de ser especialistas en las operaciones de cambio de su moneda para convertirse en meros participantes en un mercado más amplio.

En cuanto al mercado de derivados, estos productos van a proliferar porque la bajada de los tipos de interés y la desaparición de operaciones típicas de estos mercados como, por ejemplo, los seguros de cambio y las financiaciones comerciales en divisas de países comunitarios van a provocar un fuerte aumento en la utilización de los derivados y la creación, al mismo tiempo, de productos estructurados que amplíen la oferta de productos disponibles en el mercado.

«La avanzada situación de las cajas de ahorros en el proceso de adaptación al euro ha permitido a la CECA formar parte del Comité de Conversión»

4. Es previsible un entorno financiero más competitivo debido fundamentalmente a la existencia de un mayor número de entidades financieras y productos en el área del euro, y a la progresiva eliminación de las actuales barreras. La zona del euro será más atractiva para entidades financieras de países no integrantes de la unión monetaria europea, por la estabilidad de los tipos de interés y la unidad de los mercados.

La competencia es posible que sea más acentuada en la banca al por mayor que en la banca al por menor. Esto no significa que la segunda no se vea afectada, sino que sufrirá su impacto de una forma más tardía. En un mercado único y abierto, la banca de otros países intentará competir en los segmentos de mayor rentabilidad. Es como si, tras retrotraernos quince años, pensáramos que la banca española no entraría a competir en los segmentos al por menor que, en aquel entonces, estaban retenidos en mucha mayor proporción por las cajas de ahorros.

Mientras en la banca al por mayor esta competencia será inmediata y desde el primer momento, en el caso de las entidades dedicadas al negocio minorista, como son las cajas de ahorros, en una primera fase estarán menos expuestas que el resto del sistema financiero.

Otro de los aspectos más afectados será el de los nuevos canales de distribución. El rápido crecimiento del parque de cajeros automáticos en Europa es sólo uno de los ejemplos más visibles del protagonismo que, en los últimos años, la tecnología está adquiriendo como parte de la estrategia bancaria. Como en el caso de los cajeros, el desarrollo tecnológico está impulsando la aparición de nuevos canales de distribución, como la banca por teléfono o vía ordenador personal (*home banking*), o de productos con un elevado componente tecnológico (tarjetas de débito y de crédito, tarjetas monedero, terminales punto de venta). Todo esto, en principio, no tiene por qué restar protagonismo a la oficina bancaria tradicional, a través de la cual es más fácil

iniciar la relación con un cliente, y es necesaria también para comercializar productos más complejos (préstamos, planes de pensiones...). Y para resolver problemas que puedan tener los clientes.

Según las últimas cifras homogéneas, en Europa, en el período 1990-1994 ha aumentado de forma notable, y en algunos casos hasta espectacular, el número de cajeros automáticos instalados por las entidades bancarias europeas. En sólo cuatro años, en Europa se han instalado más de 53.000 cajeros automáticos, lo que representa un incremento del 79 por 100. La densidad de las redes de cajeros se ha incrementado de forma paralela y se situaba, a finales de 1994, en valores superiores a los tres cajeros para cada 10.000 habitantes.

5. Desde la entrada en vigor del Acta Única Europea las implantaciones o tomas de participación transnacionales de especial relieve han sido pocas, básicamente en las actividades de banca al por menor o de banca comercial. Las entidades de los países de la Unión han preferido reforzar y reestructurar sus estrategias en el mercado nacional, y han dejado en un segundo plano la idea de desarrollar una estrategia europea. De hecho, alrededor del 60 por 100 de las operaciones de adquisición o fusión realizadas por los bancos de los principales países europeos, en esta última década, han tenido como objetivo una entidad financiera del propio país frente al de otros países de la Unión Europea.

Por tanto, si se dejan de lado las actividades de banca de inversión y de banca de negocios que hace ya tiempo que se llevan a cabo a escala europea, todavía se está muy lejos de un mercado bancario integrado, y debe hablarse principalmente de distintos mercados bancarios nacionales dotados de una mayor o menor tendencia a la apertura hacia el exterior, pero que conservan peculiaridades derivadas de normas nacionales muy diferentes que afectan al negocio bancario, tales como legislación mercantil, fiscalidad, procedimientos judiciales, régimen del sector bancario, entre otros. Con la unión monetaria se dará un paso destacado para conseguir un mercado bancario sin fronteras, aunque mientras permanezcan las mencionadas diferencias en los ordenamientos jurídicos nacionales continuará un cierto grado de compartimentación de los mercados bancarios.

6. El impacto fundamental que tendrá la unión monetaria será la reducción de los tipos de interés. En el caso de los tipos de interés a corto plazo, convergerán en los países que accedan a la mencionada unión monetaria una vez que se fijen las paridades irrevocables y desaparezca el riesgo de tipos de cambio. La evolución de los tipos de interés a largo plazo dependerá de la calidad crediticia del país en cuestión y de su *rating*.

En estas circunstancias, la reducción de los tipos de interés tendrá las siguientes repercusiones en

las entidades financieras. En primer lugar, una posible reducción de la rentabilidad de los recursos propios y del pasivo flotante. Cuanto más bajos sean los tipos de interés, menor remuneración se percibirán por ambas clases de fondos en las entidades financieras. Esta reducción en los tipos de interés puede producir, asimismo, una disminución de los márgenes, ya que debe tenerse en cuenta acerca de esta cuestión un principio de proporcionalidad, de manera que no son iguales los márgenes que se obtuvieron con tipos de interés al 15 por 100 que los que se pueden registrar con tipos de interés al 5 por 100. Aunque la reducción de márgenes afecta tanto al pasivo como a las operaciones de activo.

A este respecto, hay que tener en cuenta que la disminución de márgenes se puede compensar, parcialmente, con el aumento de la actividad económica que debe producirse en un entorno de bajos tipos de interés.

En el mismo sentido que actúan los márgenes comerciales, lo hacen las comisiones que se obtienen por la gestión de los fondos de inversión y, aunque no se puede afirmar que a tipos de interés más bajos los ingresos tengan que ser más bajos, éstos se verán igualmente afectados por el incremento de la competencia con la llegada de gestoras de fondos europeos.

Otro de los efectos de la moneda única será el de la reducción de los ingresos relacionados con los fondos de pensiones, ya que los fondos de pensiones internos que se mantienen en el balance no se rentabilizan de igual forma cuando se reducen los tipos de interés, y siempre van a ser necesarios ingresos financieros para hacer frente a los derechos adquiridos por los empleados.

El control y la reducción de los gastos de explotación se convierten así en una de las claves de la gestión para los próximos años. De hecho, la prudencia en la gestión de nuestras entidades y la mejora en los mecanismos de control de riesgos de cualquiera de las áreas de actividad de las mismas han asegurado la estabilidad de nuestro sector, que en los últimos diez años ha experimentado una fuerte transformación hasta situarlo en la actualidad en una buena situación competitiva frente a otros sistemas financieros europeos.

7. Éste es un asunto que las cajas de ahorros no pueden obviar, ya que a medida que los mercados se han hecho más amplios la dimensión de las empresas se ha hecho mayor. Es una constatación histórica que de los mercados locales se ha pasado a los regionales, de éstos a los nacionales y de ahí a los internacionales, y este proceso ha hecho que la dimensión media de las empresas haya aumentado. Por esta razón, creo que al analizar la dimensión más conveniente que debe adoptarse para afrontar esa nueva configuración de los mercados no debe descartarse ninguna alternativa por parte

de las cajas. Por ello, es posible que se produzcan más procesos de fusión, más alianzas y que, además, se refuerce la cooperación entre las cajas de ahorros. La cooperación a escala nacional e internacional a través de la CECA es una de las vías más adecuadas para lograr esta dimensión.

En cualquier caso, al hablar de la dimensión ha de tenerse siempre presente el tipo de negocio que la entidad financiera acometerá. En el marco de la Europa integrada no hay en la actualidad entidades financieras que dispongan del tamaño adecuado para realizar banca al por menor, por lo que la cuestión del tamaño de entidad no es una necesidad exclusiva de las entidades financieras españolas.

«Las cajas de ahorros, aunque sufran una fuerte repercusión por la entrada en vigor del euro, no deben temer los desafíos que presenta la moneda única»

José Ignacio Berroeta Echevarría

Presidente de Bilbao Bizkaia Kutxa

Las cajas de ahorros van a sufrir, como el resto del sistema financiero, una fuerte repercusión por la entrada en vigor del euro. Sin embargo «no deben temer en ningún caso los desafíos que presenta la moneda única». Así lo cree el presidente de la BBK, José Ignacio Berroeta, uno de los hombres que mejor conoce el mundo empresarial y financiero vasco. En su opinión, en la banca al por menor «la cercanía de la clientela, el conocimiento de los mercados y las barreras lingüísticas y culturales son más importantes que las economías de escala asociadas al tamaño de las entidades financieras».

Esto no quiere decir que no haya que hacer nada. Berroeta considera que, en la medida en que los mercados se hacen más amplios, «las entidades operantes se hacen lógicamente más pequeñas y, por consiguiente, más frágiles». Por tanto, en su opinión, el entorno del euro exigirá un mayor volumen para las entidades que no alcancen el tamaño mínimo crítico para acometer las inversiones necesarias de adaptación al euro. Afirma que «más que hablar de una mayor dimensión habría que hablar de un tamaño eficiente».

José Ignacio Berroeta (58 años, Bilbao), licenciado en Ciencias Económicas por la Facultad de Bilbao, ha desarrollado su vida profesional a caballo entre la industria y el sector financiero. Ha pasado por General Eléctrica, Frabrelec, Westinghouse, y desde 1978 se convirtió en un hombre del Vizcaya. Tras la fusión con el Bilbao se convierte en director general, siendo también de Banca Catalana y del Induban. Pero actualmente es presidente de la BBK y de la Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarra y es consejero de CAF, Iberdrola, Airtel y Euskaltel.

1. En general hay una sensibilización bastante importante dentro de las entidades financieras sobre el cambio operativo y estratégico que supondrá la implantación del euro. Por un lado, las fusiones y

movimientos de consolidación que se están dando entre las entidades financieras europeas en este momento responden a una estrategia preventiva ante la ampliación de los mercados que supondrá la aparición del euro. Por otro, en el seno de todas las organizaciones financieras, al menos entre las grandes, están apareciendo grupos de trabajo para planificar la adaptación operativa del euro. En cualquier caso, sería deseable un mayor dinamismo de estos grupos debido a la inminencia de las fechas y a la necesidad de tener una respuesta anticipada a los problemas que se crearán con la aparición de la nueva moneda.

«En unos mercados monetarios y financieros más amplios, las entidades operantes se hacen más pequeñas y frágiles»

2. En principio, las más urgentes serán las derivadas de la armonización de los sistemas de pagos mayoristas vinculados al sistema TARGET, lo cual requerirá una adaptación informática rápida en las áreas de tesorería y en los mercados de deuda pública. Los sistemas de pagos minoristas será necesario, por una parte, adaptarlos a la operativa en euros y, por otra, duplicarlos para que los mecanismos de transferencia de fondos permitan la realización de operaciones en euros y en pesetas. Toda esta adaptación de los sistemas de pagos requerirá una serie de acuerdos entre todas las entidades financieras del sector, tanto a nivel nacional como internacional. Otras áreas que pueden originar problemas de adaptación son las áreas de contabilidad, las cuentas de clientes, los sistemas de control interno y las operaciones de créditos y depósitos donde la transformación paulatina de las cuentas al euro se realizará a petición del cliente bajo el principio de «no prohibición, no obligación». En general, creo que será más difícil la transformación en los sistemas de pagos minoristas y en las cuentas de clientes, porque ello implicará la necesidad de duplicar los sistemas informáticos y contables para permitir la realización de operaciones en una doble unidad de cuenta.

3. En unos mercados monetarios y financieros más amplios las entidades operantes se hacen, lógicamente, más pequeñas y, por consiguiente, más frágiles. En el seno de estos mercados financieros operarán dos principios importantes: por un lado, el principio de la responsabilidad nacional sobre la deuda en circulación (*no bail out*) se trasladará al sector financiero para hacer que cada entidad, cumpliendo la normativa sobre capitalización de las entidades de crédito, sea responsable del nivel de riesgo asumido. Por otra, el mayor número de agentes operantes en los mercados de capitales implicará un mayor desconocimiento por parte de todas las entidades, lo cual será salvado a través del papel

más activo que jugarán las agencias de *rating*. En nuestro caso, además de los posibles movimientos estratégicos que puedan derivarse de la constitución de un gran mercado en euros, la conjugación de ambos principios pondrá de manifiesto la necesidad de dotarse de sistemas de control de riesgos rigurosos y eficientes.

«En la banca al por menor se ha demostrado que la cercanía de la clientela y las barreras lingüísticas y culturales son más importantes que las economías de escala»

4. El euro afectará a todos los tipos de la actividad bancaria, pero el impacto en cada uno de ellos será desigual. Cabe esperar una mayor y más rápida repercusión del euro en la banca mayorista y en la banca de inversiones, debido a la desaparición de las monedas y a que la creación de mercados unificados en euros añadirá más competencia, más internacionalización y mayor transparencia en precios en este segmento del mercado. La aparición del euro implicará una reestructuración de las áreas financieras de las empresas multinacionales al mismo tiempo que los propios mercados se convertirán, tras su ampliación, en un competidor más poderoso frente a las entidades de crédito en la captación de recursos para financiar proyectos empresariales.

En el segmento minorista, el impacto del euro será importante aunque las consecuencias del mismo sufrirán un mayor retraso en función de las mayores barreras de entrada que presenta este sector. En la banca al por menor, se ha demostrado que el conocimiento de los mercados, la cercanía de la clientela y las barreras lingüísticas y culturales son más importantes que las economías de escala asociadas al tamaño de las entidades financieras. De manera que las cajas de ahorros, aunque sufran una fuerte repercusión por la entrada en vigor del euro, no deben temer en ningún caso los desafíos que presenta la moneda única. Por el contrario, será una nueva oportunidad para las entidades que mejor sepan responder a los retos asociados a la implantación del euro.

5. En el fondo, la unión monetaria no es más que la culminación de un proceso de integración de mercados. Pero los efectos de la globalización y de la internacionalización son anteriores y han sido más significativos en relación con la mayor competencia a la que se han visto sometidas las entidades financieras. En este contexto, la unión monetaria no supondrá un salto cualitativo, pero sí cabe esperar un reforzamiento de las tendencias de aumento de la rivalidad por la captación de cuota de mercado, tanto en inversión como en financiación. En consecuencia, es posible una mayor competencia transfronteriza especialmente en aquellos productos financieros con un mayor componente de precio,

aunque, contrariamente a lo que se dice típicamente, el nivel de competencia en el sistema financiero español es ya muy alto. En todos aquellos productos ligados con el servicio y con una relación de proximidad con la clientela, funcionarán las barreras de entrada propias de la banca al por menor.

6. En primer lugar, las entidades financieras deberán absorber el impacto en costes que supondrá la adaptación operativa que permita realizar transacciones en una doble unidad de cuenta, la peseta y el euro. Ello supondrá inversiones de adaptación importantes que podrían poner en aprietos los resultados de algunas entidades, sobre todo las que no tengan una dimensión suficiente para acometer la renovación tecnológica necesaria de adaptación al euro. Por otra parte, y ya se están viendo los primeros movimientos en Europa, el euro traerá consigo un impulso a las fusiones y alianzas empresariales con objeto de blindar la posición de mercado y resistir mejor frente al nuevo entorno competitivo que se creará en los mercados denominados en euros. Esta tendencia hacia el aumento del tamaño de las entidades financieras será posiblemente más acuciante para aquellas que tengan problemas de capitalización, de estructura o de falta de flexibilidad organizativa, de manera que las entidades que cumplan los requisitos básicos en solvencia, control de costes, control de riesgos y rentabilidad serán las que puedan decidir libremente cualquier opción estratégica en el escenario euro.

7. Indudablemente, la dimensión es una variable básica en el desarrollo de las instituciones financieras. Además, el entorno del euro exigirá un mayor volumen para las entidades que no alcancen el tamaño mínimo crítico para acometer las inversiones necesarias de adaptación al euro y en aquel sector del mercado donde la dimensión y la solvencia permitan conseguir mejores condiciones de financiación o mayores niveles de *rating*. Dicho esto, hay que señalar que, para las entidades con vocación local o regional, el tamaño deberá adecuarse a su propio mercado. En este sentido, más que hablar de una mayor dimensión habría que hablar de un tamaño eficiente, acorde con el propio entorno operativo en el que se desarrollen sus actividades. Naturalmente, una manera de abordar la dimensión de las entidades financieras es la cooperación y las alianzas estratégicas entre entidades. De hecho, los mercados del euro exigirán siempre acuerdos amistosos entre entidades, ya que el propio nivel de capitalización de las entidades operantes impedirá o dificultará la vía de las adquisiciones u OPAS hostiles.

«Nos encontramos mejor que otros sistemas bancarios europeos»

Miguel Blesa de la Parra

Presidente de Caja Madrid

El Presidente de Caja Madrid, Miguel Blesa, está convencido de que la integración monetaria es un catalizador de los cambios que ya se registraban en el sector financiero. En su opinión, el euro lo que hace es acelerar el proceso, por lo que las entidades financieras de nuestro país también tienen que acelerar a la hora de definir sus estrategias.

El responsable de una de las grandes cajas españolas es claro al afirmar que el afán por la dimensión no parece tener fin a la vista de los continuos movimientos que a nivel mundial se están produciendo. Sin embargo, advierte que «no parece que ésta sea una carrera a la que todas las entidades financieras deban o puedan incorporarse». Él lo tiene muy claro: «Cada entidad debe definir el tamaño que le resulta más adecuado al tipo de actividad que desarrolla, ya que seguirán existiendo entidades de ámbito global, nacional y regional». Y la solución que apunta para aprovechar y defenderse en el nuevo contexto son los acuerdos de cooperación con otras entidades o mediante alianzas estratégicas.

Miguel Blesa (50 años, Linares, Jaén) es licenciado en Derecho e inspector financiero y tributario del Estado. Desde 1993 entró de lleno en el sector financiero como miembro del consejo de administración de Caja Madrid.

Desde entonces ha recorrido todos los puestos directivos de la entidad hasta llegar a su máxima responsabilidad. Como inspector financiero y tributario conoce por dentro el mundo de las empresas, sus estrategias y su situación. Por eso, cuando afirma que «nos encontramos mejor que otros sistemas bancarios europeos» sabe lo que dice.

1. El sistema financiero español, a través de la AEB y de la CECA y tutelado por el Banco de España, ha diseñado la adaptación del marco operativo en el que las entidades bancarias han de continuar actuando en el entorno UEM, tanto entre sí como en sus relaciones con el Banco de España,

Tesoro Público y mercados financieros. Este marco de referencia acordado constituye un elemento fundamental para que las entidades individualmente inicien su propia adaptación operativa. Puede decirse que, en este sentido, nos encontramos mejor que otros sistemas bancarios europeos. Desde el punto de vista estratégico, es difícil saber cómo de avanzados se encuentran los trabajos. Realmente, el euro más que aportar elementos muy novedosos a los planes estratégicos diseñados por cada entidad, lo que viene es a intensificar y acelerar los factores de cambio que justifican las distintas estrategias adoptadas por las entidades financieras.

2. Desde el punto de vista de la adaptación operativa, no parece que sea preciso introducir grandes cambios, ya que, en gran medida, las reglas de funcionamiento de los distintos mercados financieros españoles son plenamente acordes con los que imperan a nivel internacional y, por otra parte, las exigencias en materia de información que pesan sobre las entidades bancarias siempre han sido en España muy importantes. En cuanto a los aspectos contables, hay que decir que todavía no se ha avanzado mucho en la normativa que, sin duda, va a afectar tanto a las entidades financieras como a las empresas en general. Las adaptaciones informáticas, por último, son las más significativas, mucho más porque coinciden en un momento en que también se está abordando un tema de tanta trascendencia como es el de la adaptación al año 2000. En todo caso, el alcance y el coste van a depender, en gran medida, del tipo de infraestructura informática que tenga cada entidad y de la antigüedad y flexibilidad de sus aplicaciones informáticas.

3. La moneda única lleva implícito un inevitable proceso de concentración de los mercados monetarios y de capitales europeos, aun cuando parece evidente que algunas actividades continuarán desarrollándose en ámbitos nacionales. Por ello, las entidades que ostentan un papel de primera fila en este tipo de actividad en los actuales mercados nacionales se plantean seguir optando a lugares destacados en el nuevo ámbito, con presencia en los nuevos centros financieros que se configuren. El objetivo es poder seguir prestando a los clientes un servicio de calidad a nivel operativo y eficiente en precio, sobre una gama de activos financieros y oportunidades de inversión, progresivamente más amplia y variada, pero sin riesgo de cambio. Las entidades menos activas en estos mercados deberán replantearse el modo de acceso, ya que directamente puede resultarles poco eficiente.

4. La incidencia no va a ser igual, ni por el momento del impacto ni por el alcance del mismo. En la actividad mayorista se va a producir un impacto inmediato desde el primer día de la UEM, 1 de enero de 1999, ya que el inicio de la política monetaria única impone nuevas normas de funcionamiento en

todos los mercados y en todas las entidades que operen en ellos, al tiempo que los grandes clientes adaptarán rápidamente sus decisiones financieras al nuevo entorno europeo. Se podría decir, sin embargo, que es un paso más en el fenómeno de la globalización a la que tan acostumbrado está este tipo de negocio.

«El afán por la dimensión no parece tener fin a la vista de los continuos movimientos que a nivel mundial se están realizando»

Por el contrario, en la actividad minorista el impacto será más dilatado en el tiempo, pero puede llegar a tener más calado que en el caso de la actividad mayorista, pudiendo cuestionar la capacidad de supervivencia de alguna entidad. Las actividades que registrarán cambios más significativos son las vinculadas a los medios de pago y tarjetas de crédito, así como la inversión colectiva y el ahorro previsión.

5. El nivel de competencia interior que registra el sistema bancario español se ha intensificado mucho en los últimos años, especialmente en determinadas líneas de productos (hipotecarios, créditos al consumo e incluso tarjetas de crédito). En estos casos, no cabe esperar presiones adicionales; sin embargo, la desaparición del tipo de cambio, unido al desarrollo de los canales alternativos para la distribución de productos financieros, abre una puerta de competencia potencial para determinados productos que podría ser aprovechada claramente por entidades bancarias de ámbito europeo. De todas formas, también hay que pensar que no todas las entidades bancarias de la futura UEM pueden, por razones de tamaño, tener aspiraciones europeas o transfronterizas, mientras que la gran mayoría se tendrá que concentrar en defender sus propios ámbitos de actuación, haciendo de la especialización y el conocimiento de las necesidades de sus clientes su principal ventaja comparativa.

«La incidencia del euro no va a ser igual, ni por el momento ni por el alcance del mismo, para toda la actividad bancaria».

6. La integración monetaria, como catalizador de los cambios que ya se registran con mayor o menor intensidad en el sector financiero, exige respuestas estratégicas en diversos frentes. Entre ellas, las relacionadas con el ámbito de actuación más adecuado para el tamaño de cada entidad, la combinación más idónea de canales de distribución en función del tipo de clientes, la apuesta por la calidad de servicio, la oferta complementaria de productos que pueden aportar determinados acuerdos

de colaboración y alianzas, y la capacidad efectiva de cada entidad para hacer frente a las inversiones tecnológicas necesarias y a una cada vez más compleja gestión del riesgo.

7. El afán por la dimensión no parece tener fin a la vista de los continuos movimientos que a nivel mundial están protagonizando, entre otros, los grandes bancos, las principales gestoras de fondos o las mayores compañías aseguradoras. Sin embargo, no parece que ésta sea una carrera a la que todas las entidades financieras deban o puedan incorporarse. Cada entidad debe definir el tamaño que resulta más adecuado según el tipo de actividad que desarrolla y, en este sentido, seguirán existiendo entidades de ámbito global, junto a entidades que se mantienen fuertes en sus mercados nacionales y a otras que consiguen mantener cuotas significativas en mercados regionales. Pero también parece lógico pensar que, quizá cada vez más, se puede plantear la conveniencia de abordar determinados proyectos, mercados o negocios mediante acuerdos de cooperación con otras entidades o mediante alianzas estratégicas.

«No parece probable que la implantación de la moneda única conlleve un cambio radical del escenario financiero español»

José Vilarasau Salat

Director General de «La Caixa»

Para el directivo de Cajas más influyente del país, José Vilarasau, la implantación del euro no conlleva un cambio radical de escenario, aunque supondrá un paso más en el elevado nivel de competencia que ya existe en el sector. Para él la actividad en la banca minorista no va a cambiar de una manera dramática, ya que las inmensas redes de oficinas «van a seguir constituyendo una importante barrera a la entrada de competencia extranjera». Por tanto, cree que la adopción del euro supone un paso más en el profundo proceso de transformación que desde hace una década se está produciendo en el sistema financiero español.

La receta que Vilarasau piensa aplicar a «La Caixa» es la clásica, la que siempre ha adoptado y que le ha dado excelentes resultados: redoblar la lucha por reducir los costes de explotación, incrementar la productividad y eficiencia de los trabajadores y mejorar el control del riesgo. Junto a ello considera imprescindible optimizar las redes de oficinas, aprovechar las nuevas tecnologías de comercialización para aprovechar el potencial de su grupo financiero y, sobre todo, tomar medidas para fidelizar a la clientela.

Josep Vilarasau (66 años, Barcelona) ya es un clásico del sistema financiero español. Conoce el negocio como nadie, por lo que en más de una ocasión le han propuesto para dirigir uno de los grandes bancos españoles. Sin embargo, ha preferido seguir a la cabeza de una gran Caja, que junto a la de Madrid es una de las más grandes de Europa, por considerar que coincide más con su proyecto de vida. Sin lugar a dudas, Vilarasau es un referente imprescindible de cara a las estrategias que las entidades financieras van a realizar ante el nuevo milenio que se iniciará en el plazo de tres años.

1. Las entidades financieras ya han dado sobradas muestras, durante los últimos años, de su capacidad de adaptación, por lo que la adopción del euro supone un paso más en este proceso de transformación, ante el cual estoy convencido de que las

entidades españolas sabrán responder adecuadamente, tanto afrontando problemas como aprovechando las nuevas oportunidades de negocio.

2. La partida de mayor envergadura va a corresponder a los costes informáticos, puesto que la adopción del euro como nueva unidad monetaria implica la modificación de la mayoría de procesos y programas. En particular, con la nueva moneda se volverá al uso de los decimales y será necesario adaptar todos los cajeros automáticos y dispensadores de efectivo al formato de los futuros billetes, así como los derivados de la modificación de manuales, normativas, contratos, impresos, etcétera.

Por otra parte, las entidades de crédito tendrán que desarrollar una importante tarea de información y asesoría a sus clientes, sobre todo a los particulares y a las pequeñas y medianas empresas.

3. Uno de los efectos sobre los mercados monetarios y de capitales será un mayor acceso a la liquidez de los mercados en el área del euro. La mayor facilidad para conseguir y colocar fondos es, precisamente, uno de los factores que ayudarán a mantener los tipos de interés en los mismos niveles en toda Europa y, por tanto, relativamente bajos para lo que ha sido habitual en España.

En los mercados de renta fija, el saneamiento de las finanzas públicas supondrá, a largo plazo, un estancamiento o incluso reducción del volumen de deuda en circulación. En cuanto a la renta variable, un mercado integrado, donde todos los precios se fijan en euros, sin riesgo de cambios, hará que el inversor tenga más donde escoger y que aumente su interés por la Bolsa.

4. El mayor impacto, y también el más inmediato, se dará con toda seguridad en la actividad relacionada con los mercados financieros, puesto que ya desde el inicio de la tercera fase quedarán muy homogeneizados, perdiendo las entidades nacionales las ventajas que hasta el momento les representaba su mejor conocimiento de la operativa y características de los mercados domésticos.

Desaparecerán las comisiones por cambio de moneda, pero es posible que el mayor volumen de transacciones internacionales propiciado por la moneda única supla, en parte, esta pérdida. La actividad de banca minorista es la que, al menos a corto y medio plazo, va a verse poco afectada, ya que se disfruta, de partida, de importantes ventajas competitivas. Así, las densas redes de oficinas van a seguir constituyendo una importante barrera a la entrada de la competencia extranjera.

5. No parece probable que la implantación de la moneda única conlleve un cambio radical de escenario aunque, desde luego, sí que implicará un nuevo avance en el nivel de competencia del sector.

6. El nuevo marco económico, unido al reforzamiento de la competencia, seguirá presionando a la baja los márgenes financieros de las entidades de crédito, por lo cual las entidades deberán redoblar sus esfuerzos en su lucha por reducir los costes de explotación. Será necesario, pues, seguir trabajando para lograr avances significativos en productividad y eficiencia, así como para mejorar en la medida de lo posible los sistemas de control de riesgos.

«Las extensas redes de oficinas van a seguir constituyendo una importante barrera a la entrada de competencia extranjera»

Se prevé la optimización de las redes de oficinas y de las nuevas tecnologías de comercialización, potenciando su uso como canales de distribución de los productos de todo el grupo financiero y tomando medidas que fomenten la fidelización de la clientela.

7. Cada entidad tendrá que valorar si su dimensión es o no la más adecuada en función del papel que quiera desempeñar en el nuevo escenario que se configurará tras el establecimiento de la unión económica y monetaria, un escenario mucho más amplio tanto geográficamente como por el número de competidores potenciales.

«Cabe esperar cambios importantes en el mapa del sistema financiero europeo»

José María Amusátegui

Presidente del Banco Central Hispano

El Presidente del BCH parece tener meridianamente clara la estrategia que su entidad va a utilizar ante la revolución que supone la implantación del euro. «La introducción del euro —afirma— exige a las entidades alcanzar la masa crítica suficiente para competir a nivel europeo». Por tanto, es previsible que se fortalezcan las estrategias de búsqueda de tamaño en los negocios de banca mayorista. Ello supondrá una mayor profundización de las alianzas existentes de entidades españolas con otros bancos europeos. También deberán «buscarse nuevas alianzas para ganar presencia en nuevos mercados hoy no cubiertos». Le preocupa menos alcanzar dimensión en el negocio típico minorista. Piensa que en este negocio «el factor clave es la capacidad de distribución donde la capilaridad de la red es sobradamente amplia».

Por tanto, el BCH no parece estar pensando en fusiones, aunque es consciente de que se van a producir cambios importantes en el mapa del sistema financiero europeo. Amusátegui (65 años, San Roque, Cádiz) conoce a la perfección el sistema financiero y empresarial español. Abogado del Estado, sobre todo es un gestor empresarial. Ha pasado por Altos Hornos de Vizcaya, por el INI, ha presidido Astilleros Españoles, ha sido presidente de Campsa, presidente del Urquijo Unión, vicepresidente de Telefónica, presidente del Hispano y con la fusión con el Central asumió la presidencia única del consejo de administración; desde junio de 1993 es también presidente de Unión Fenosa. Es decir, conoce los problemas nada más verlos y tiene la experiencia suficiente como para saber que la estrategia es el elemento fundamental a la hora de sacar un proyecto hacia adelante.

1. Desde el punto de vista operativo, los bancos en España avanzan a buen ritmo. La AEB publicó el pasado mes de julio la segunda versión del «Manual

operativo para la introducción del euro», que define soluciones comunes para muchos de los problemas operativos planteados por la introducción del euro. El manual también ha recibido el visto bueno del Banco de España. Las soluciones concretas en él planteadas demuestran que el trabajo realizado hasta ahora por los bancos españoles está por delante de lo que se ha hecho en los principales países europeos.

A título individual, la mayoría de los bancos han creado comisiones para analizar el proceso de sustitución de la peseta por el euro y su impacto en las distintas áreas de cada banco. Muchos tenemos prácticamente finalizada ya la introducción de los cambios necesarios y estaremos en disposición de ofrecer todos nuestros servicios en euros a partir del 1 de enero de 1999. Asimismo, hemos iniciado campañas de información a clientes y al público en general, con la organización de más de 65 conferencias y seminarios, la publicación de 180.000 informes y folletos, y hasta un cómic, y la creación de servicios de información especializada por teléfono e Internet.

2. Las entidades de depósito tendremos que estar preparadas para operar en euros a partir del 1 de enero de 1999. Esto exige adaptación de los sistemas informáticos, formación del personal, revisión de contratos y demás documentos jurídicos, diseño y comercialización de productos en euros, así como una importante campaña de información a los clientes. En España, una encuesta de la AEB ha estimado que más de la mitad del coste de adaptación del sistema bancario, incluidas cajas, al euro se debe a los ajustes informáticos. El cambio más costoso es la incorporación de campos para decimales, un cambio sencillo, pero que afectará a todos los programas y aplicaciones (más de 20.000 en nuestro Banco). Asimismo, será necesario introducir un nuevo campo de moneda y un convertidor que permita pasar de euro a moneda nacional y viceversa automáticamente, ya que la banca se verá obligada a utilizar las dos denominaciones (peseta y euro) y a hacer todas las conversiones necesarias entre ambas durante la transición. La banca española, a diferencia de lo que se ha decidido en otros países europeos, va a realizar la transferencia de fondos en las dos monedas simultáneamente para asegurar al cliente la perfecta reversibilidad de la operación sin que se vea perjudicado por problemas de redondeo. El coste informático de la introducción del euro aumenta significativamente por la decisión política de hacer un período de transición excesivamente largo (tres años) durante el que coexisten dos monedas.

La segunda partida más importante de coste operativo es la formación de nuestros empleados (más de 20.000 en nuestro Banco), pues el euro supone la modificación de nuestra herramienta de trabajo, el dinero. Nosotros hemos hecho una apuesta es-

tratégica por la formación en el euro como una señal de calidad.

3. A corto plazo, la sustitución de las monedas nacionales por el euro supondrá la desaparición de una serie de ingresos de la banca, como son las comisiones por cambio de divisas y los beneficios asociados al negocio de arbitraje y de derivados en monedas europeas. Una pérdida que nuestro Banco estima en 100.000 millones de pesetas anuales para todo el sistema. A medio plazo, los bancos podrían beneficiarse de la mayor ampliación y liquidez de los mercados financieros europeos, y del negocio que generará el mayor atractivo del euro como moneda internacional. Sin embargo, la desaparición de las monedas nacionales puede llevar a la concentración de las operaciones de banca corporativa y de algunos mercados de capitales en los principales centros financieros del área UEM, como Londres, París o Francfort.

Por tanto, aunque el euro ampliará el volumen potencial de negocio de los bancos en los mercados monetarios y de capitales, también exigirá a las entidades bancarias españolas un elevado nivel de eficiencia para mantener cuotas de mercado en un nuevo entorno más competitivo. Baste citar que pasaremos de un mercado con 450 competidores como el español a uno de más de 2.000 instituciones financieras en la UEM.

«La introducción del euro exige a las entidades alcanzar las masas críticas suficientes para competir a nivel europeo»

Para hacer frente a este reto, llevamos trabajando intensamente en el BCH desde hace más de tres años.

4. El euro afectará a todas las áreas de la banca, aunque de forma más notable e inmediata a las actividades de banca mayorista y a aquellas parcelas de la banca minorista más expuestas a las economías de escala. En este área del negocio, la desaparición de la moneda nacional supone la eliminación de una de las pocas barreras significativas a la competencia a nivel europeo.

En particular, existe riesgo de pérdida de negocio en actividades en las que la moneda nacional supone una ventaja competitiva para los operadores domésticos. Concretamente, el riesgo es muy alto en operaciones de divisas, deuda pública y derivados, que tenderán a concentrarse en pocos y grandes operadores en los centros financieros más importantes. El efecto escala es también importante en la gestión de los fondos de inversión, fondos de pensiones y seguros, aunque no en su comercialización.

Sin embargo, los vínculos con los clientes locales

permitirán a los bancos españoles encontrar interesantes oportunidades en los mercados de renta fija privada y acciones. Estos mercados se verán muy favorecidos por el entorno de tipos de interés bajos y estables en la zona euro.

Inicialmente, la banca al por menor se verá protegida por una serie de características propias que no desaparecerán con la UEM: la proximidad física, las diferencias jurídicas e institucionales, la diversidad de culturas e idiomas y las particularidades de los sistemas de pagos minoristas. No obstante, a medio plazo, a medida que se vayan modificando los hábitos de los clientes bancarios españoles, la red de oficinas tradicional puede ir perdiendo su importancia como fuente de ventaja competitiva.

5. La UEM efectivamente aumentará la presión competitiva transfronteriza, como resultado de la transparencia de precios y de la eliminación de la moneda nacional como barrera de entrada al mercado doméstico. Esto llevará a una armonización de los precios de productos y servicios bancarios en el área UEM, que se verá favorecida, además, por el desarrollo de los nuevos canales de distribución.

«Habrá que buscarse nuevas alianzas para ganar presencia en nuevos mercados hoy no cubiertos»

Como consecuencia, cabe esperar cambios importantes en el mapa del sistema financiero europeo. Con el euro se obtiene un verdadero mercado único europeo, lo que obliga a pensar en el cliente europeo y también en el competidor europeo. El gran reto del sistema bancario español será hacer frente a este incremento de la presión competitiva.

6. Para afrontar los retos que se derivan de la introducción del euro, las entidades financieras españolas tendrán que identificar y aplicar estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades del nuevo escenario.

Las palabras clave son diversificación y economías de escala: diversificación a nuevos mercados y productos y economías de escala en aquellas líneas de negocio que lo permitan. Las entidades deberán aumentar la presencia en mercados menos saturados, con mayor potencial de crecimiento. Al mismo tiempo, tendrán que extender el negocio financiero a productos alternativos para compensar las pérdidas de negocio y la reducción de comisiones en los mercados de la UEM. Por otra parte, también será importante fortalecer las alianzas estratégicas con otros bancos del área euro en actividades concretas o en nuevos mercados, lo que permitiría a las entidades españolas aprovechar mejor las economías de escala que ofrece el gran mercado de la UEM.

Estas estrategias tendrán que estar acompañadas por un esfuerzo para maximizar los niveles de eficiencia, productividad y calidad de servicio.

7. La introducción del euro exige a las entidades alcanzar las masas críticas suficientes para competir en actividades vinculadas a los mercados de capitales integrados a nivel europeo. Por tanto, es previsible que se fortalezcan las estrategias de búsqueda de tamaño en los negocios de banca mayorista. Ello supondrá una mayor profundización de las alianzas existentes de entidades españolas con otros bancos europeos. También deberán buscarse nuevas alianzas para ganar presencia en nuevos mercados hoy no cubiertos.

Por su parte, la dimensión en el negocio típico minorista es menos relevante. En este negocio, el factor clave es la capacidad de distribución, donde la capilaridad de la red es sobradamente amplia.

«El euro supone un cambio muy importante para la industria financiera europea puesto que va a otorgarse una nueva constitución monetaria»

Emilio Botín

Presidente del Banco Santander

Para el primer banquero del país, la puesta en marcha de la unión monetaria en enero de 1999 supone un cambio muy importante para la industria financiera europea puesto que los países europeos van a otorgarse una nueva constitución monetaria que tendrá implicaciones inmediatas de gran calado. Su impacto va a ser operativo, tecnológico y sobre todo, estratégico. Pero el Presidente del Santander no parece estar pensando ni en fusiones ni en alianzas defensivas. Todo hace suponer que continuará con la estrategia de diversificarse geográficamente, incluso dentro del viejo continente. Su respuesta en este sentido es significativa: «La consecución de una dimensión europea no pasa necesariamente por una única estrategia: algunos optarán por adquirir tamaño vía fusiones, otros por diversificarse geográficamente, otros por construir alianzas. En todo caso la clave estará en mejorar la eficiencia».

Emilio Botín (63 años, Santander) es abogado y economista por la Universidad de Deusto y ha dedicado toda su vida al Banco Santander, entidad de la que él y su familia son los máximos accionistas. Ha recorrido todo el escalafón del Banco y se ha aprendido el oficio empezando desde abajo. Por esta razón conoce el Santander perfectamente. Nunca le han gustado las fusiones, siempre ha preferido las absorciones, las estrategias ofensivas y la expansión territorial. Nadie puede negar que es un banquero de éxito.

1. Sin lugar a dudas, la puesta en marcha de la unión monetaria europea en enero de 1999 supone un cambio muy importante para la industria financiera europea, puesto que los países europeos van a otorgarse una nueva constitución monetaria que tendrá implicaciones inmediatas tanto sobre la orientación e instrumentos de política económica, como sobre el comportamiento de los agentes económicos y sociales. Pero el euro no marca el inicio del *big-bang* del sector financiero europeo, sino más bien un acelerador de los cambios que, como consecuencia de las tendencias demográficas y de la li-

beración iniciada hace ya más de una década, han ido paulatinamente transformando las estrategias de negocio y los planteamientos de negocio de las entidades financieras europeas.

En los últimos diez años el sector financiero español ha experimentado una transformación mucho más intensa que la que se ha vivido en otros países europeos, lo que le ha permitido, apoyándose en bases más sólidas que en el pasado, mantener su posición destacada en el *ranking* europeo de rentabilidad, eficiencia y diversificación. De hecho, el sistema financiero español es junto al holandés y el británico uno de los sistemas mejor preparados para hacer frente al reto del euro.

2. Los impactos del euro para las entidades financieras se pueden clasificar básicamente en tres áreas. De una parte, están los *impactos estratégicos* que hay que asociar a la posible reestructuración del mapa financiero europeo y a los cambios en la estructura de negocios y nivel de competencia en el sector. De otra, están los *impactos operativos* que conllevará la aparición de nuevos productos, nuevos clientes, nuevos competidores y nuevos canales de distribución. Y en tercer lugar, los *impactos tecnológicos* vinculados a la creación de nuevas plataformas capaces de hacer frente al cambio de unidad de cuenta y al problema del «efecto año 2000», más los *impactos de formación* —es decir, de acumulación de capital humano en las entidades para poder atender eficazmente a los clientes— y *de comunicación*.

Alrededor del 80 por 100 de los costes de adaptación los generan estos tres últimos tipos de impactos. Estos costes son de una vez por todas, y de la eficiencia con la que se realicen va a depender la capacidad futura de generación de resultados de las entidades.

3. El impacto inmediato del euro sobre los mercados monetarios es que en Europa van a dejar de existir 12 curvas de rentabilidades. Tan sólo habrá una curva de rentabilidades que estará anclada en el tipo de intervención único para toda España que se fije en las subastas periódicas del Banco Central Europeo.

Por lo que respecta a la curva de rentabilidades de los mercados de deuda, la desaparición del riesgo de tipo de cambio hará que los diferenciales de los emisores soberanos tan sólo reflejen el riesgo de crédito y de liquidez, lo que, posiblemente, supondrá diferenciales no superiores a los 30 puntos básicos.

Ambos efectos tendrán como consecuencia la pérdida de la ventaja comparativa que otorgaba un mejor conocimiento de los mercados nacionales. A cambio, los ahorradores y los emisores contarán con mercados más líquidos y profundos, en los que

aparecerá una oferta más diversificada y ajustada a las preferencias de liquidez, riesgo y rentabilidad.

«El sistema financiero español es junto al holandés y al británico uno de los más preparados para hacer frente al reto del euro»

4. Inicialmente, el segmento de negocio más afectado será la banca mayorista —*corporate banking* y mercados de capitales—, pero es evidente que, a medida que se vaya configurando el mercado bancario europeo, las pautas de comportamiento y demandas de los clientes minoristas también acabarán convergiendo, y con ellos las prácticas de las entidades financieras.

5. El nivel de competencia en la banca minorista en España es ya muy elevado. Es uno de los más elevados de Europa, como consecuencia de la diligencia con que los bancos se han preparado gracias, en gran parte, a la fuerte competencia que ha vivido el sistema financiero español en los últimos años. El euro no va a cambiar ese panorama, aunque sí es posible que veamos irrumpir en determinados segmentos del mercado a otros competidores no bancarios.

Por lo que respecta a la competencia transfronteriza, aumentará en determinados segmentos del negocio —banca mayorista, gestión de fondos, etc.— bien porque aparezcan en el mercado español competidores europeos no residentes, bien porque las entidades españolas bancarias y no bancarias busquen alianzas con especialistas que disponen de tecnologías eficientes y capacidades de innovación de productos.

6 y 7. A medio plazo las entidades españolas que deseen situarse entre los grandes jugadores regionales deberán buscar el aseguramiento de cuotas de mercado y posiciones competitivas en segmentos del negocio que sean capaces de generar una rentabilidad capaz de retribuir satisfactoriamente a sus accionistas. Sólo *creando valor para el accionista* será posible estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de negocio que puede conllevar la aparición de un mercado paneuropeo.

Desde esta perspectiva, la consecución de una dimensión europea no pasa necesariamente por una única estrategia: algunos optarán por adquirir tamaño vía fusiones, otros por diversificarse geográficamente, otros por construir alianzas. En todo caso, la clave estará en mejorar la eficiencia y ser capaces de generar un valor diferencial para los accionistas y los clientes.

«No se puede generalizar sobre la dimensión más apropiada de la banca ante el euro, ya que depende de la estrategia de cada entidad»

Francisco González Rodríguez

Presidente de Argentaria

El Presidente de Argentaria, Francisco González, no está pensando en fusiones. De sus respuestas se desprende que el tamaño no es la piedra filosofal que va a permitir a todas las entidades aprovechar las ventajas de la nueva unión monetaria y defenderse de la menor protección que supone la desaparición de la barrera de la moneda nacional. «No se puede generalizar sobre la dimensión más apropiada de la banca ante el euro porque es un aspecto fuertemente condicionado por la estructura del negocio y la estrategia de cada banco.»

El Presidente de Argentaria está lógicamente concentrado en la privatización de la entidad que se va a producir próximamente. A partir de ese momento, se abre una nueva etapa y una estrategia directamente relacionada con el euro. No en vano afirma que con la aparición de la moneda única se abre una etapa clave para la configuración del sistema bancario español en las próximas décadas. Es consciente de que se va a producir una fuerte concentración en las plazas financieras y que las entidades que quieran tener un papel significativo tendrán que incrementar su presencia en ellas. Para ello cree vital una poderosa presencia en el mercado local, mientras que la mayor presencia internacional piensa que se puede lograr a través de la alianza. «Estoy seguro que va a ser una de las más tramitadas para abordar la cuestión de la presencia internacional».

Francisco González (51 años, Chantada, Lugo) es Presidente de Argentaria sólo desde hace algo más de año y medio; sin embargo, su conocimiento del mercado es profundo gracias a la carrera de agente de Cambio y Bolsa que inició a principios de los años ochenta. Licenciado en Ciencias Económicas y profesor mercantil, es el fundador y presidente de FG Inversores Bursátiles, asesor de Merrill Lynch, consejero de Mercados de Futuros Financieros, consejero de Bancoval, y miembro del comité consultivo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en representación de los integrantes

de la Bolsa. Pero tal vez su aportación fundamental al sistema financiero ha sido pivotar la privatización de Argentaria y demostrar que puede sobrevivir de forma independiente.

1. Los bancos españoles están haciendo esfuerzos muy notables en la adaptación al euro. De hecho, el sector bancario es, seguramente, el que antes comenzó y más recursos está dedicando a los preparativos, en gran medida porque su actividad es la que más directamente se ve afectada por la moneda única. En lo que se refiere a la adaptación operativa, la mayor parte de las entidades parecen haber optado por un ajuste completo y temprano al euro, lo cual significa estar en condiciones de ofrecer, a partir de comienzos de 1999, toda su gama de productos y servicios en pesetas y en euros, de manera indistinta.

En cuanto a los retos estratégicos, es claro que hay conciencia de los cambios a los que debe enfrentarse el sector en su conjunto y cada entidad individualmente. Desde luego, en Argentaria, el euro es un elemento primordial en nuestros planes estratégicos. Creo que el sistema bancario español, globalmente considerado, parte de una buena situación para afrontar el cambio al euro; cuenta con una capitalización sólida y ha llevado a cabo un proceso de ajuste a un grado de competencia mucho más elevado, que ha conducido a una reducción importante de los costes. Ahora bien, creo que, como en todas las cosas, habrá diferencias entre unas y otras entidades en cuanto a la eficacia y el acierto con el que se identifiquen y resuelvan los problemas y se aprovechen las oportunidades. Por eso, yo tiendo a ver la aparición del euro como una etapa clave para la configuración del sistema bancario español en las próximas décadas.

2. La adaptación operativa al euro exige modificaciones en la mayor parte de las decenas de miles de programas informáticos que un banco utiliza. La tarea es particularmente compleja por el modelo elegido, de dualidad de denominaciones durante el período transitorio de tres años, que exige ajustes generales (que sólo serán útiles para ese período) en los programas relacionados con la banca minorista que, en general, son los más voluminosos e importantes. Otra dificultad añadida es que, para alcanzar sus metas a tiempo, los trabajos preparatorios deben desarrollarse antes de que se hayan concretado todos los detalles del proceso. Dentro de estos condicionantes generales, las áreas que van a requerir un mayor esfuerzo serán: los ajustes en los mecanismos de pagos, tanto nacionales como transfronterizos; los aspectos relativos a los mercados de deuda y de capitales; y, finalmente, las relaciones con las administraciones públicas, en los distintos niveles de éstas.

3. La integración de los mercados financieros europeos será, muy probablemente, un proceso gradual, que se iniciará con rapidez en los mercados monetarios, pero será seguramente más lento en otros mercados, como los de acciones. En este proceso tenderá a concentrarse la actividad en las principales plazas financieras, y los intermediarios más internacionalizados ganarán cuotas de negocio. Las entidades españolas que quieran tener un papel significativo en estos mercados habrán de incrementar su presencia en estas plazas y ofrecer a sus clientes un servicio más global. En mi opinión, la mayor parte de las entidades españolas tendrán que asumir una disminución en su cuota de negocio doméstico. Sin embargo, la actividad en los mercados experimentará un incremento notable, con el acceso de menos emisores y un flujo creciente y sostenido de ahorro, tanto de la propia área europea como del exterior. Un gran número de empresas que, por su tamaño o su menor sofisticación financiera, no acudían a los mercados de capitales, lo harán en el futuro. Este segmento ofrecerá excelentes oportunidades a los bancos españoles, que también podrían aprovechar sus ventajas comparativas como nexo entre el euro y los países iberoamericanos.

4. La moneda única afectará significativamente a todos los segmentos de la actividad bancaria. Los impactos se manifestarán más rápidamente en la banca de inversiones, pero no se alterarán drásticamente los parámetros competitivos en este segmento de negocio, puesto que ya ha alcanzado un grado importante de globalización. En cambio, en la banca minorista los efectos del euro emergerán con mayor lentitud, pero, a medio plazo, estimulará transformaciones mucho más radicales de los conceptos, las prácticas y los procedimientos actuales, transformaciones que no deben atribuirse en exclusiva al euro, puesto que, en el fondo, vienen impulsadas por los avances en la tecnología informática y de las telecomunicaciones.

«El euro intensificará las tendencias que ya existen hacia un aumento de la competencia y la erosión de los márgenes»

5. La banca mayorista es ya, en buena medida, una actividad sin fronteras. Con todo, la constitución del euro aumentará la competencia internacional porque igualará aún más las condiciones de concurrencia, al eliminar las ventajas residuales que las entidades residentes en cada país tienen en relación con los mercados de su moneda. En la banca minorista, la competencia bancaria ha alcanzado ya, en España, un nivel comparable, si no superior, al de los restantes países que formarán el área del euro. Por otra parte, la red de oficinas constituye, todavía, un factor clave en la captación de la cliente-

la. Por consiguiente, no espero un efecto inmediato y significativo de aumento de la competencia transfronteriza.

«Se desarrollarán nuevos competidores domésticos que podrían ser las grandes empresas de distribución comercial»

Sin embargo, el euro intensificará las tendencias que ya existen hacia el aumento de la competencia y la erosión de los márgenes. En mi opinión, esto se manifestará, inicialmente, a través de intermediarios especializados en productos concretos (tarjetas, crédito al consumo, etc.) más que por parte de bancos generalistas, y por el desarrollo de nuevos competidores domésticos, que podrían ser las grandes empresas de distribución comercial. A un plazo algo más largo, la mayor familiaridad de los clientes con las nuevas tecnologías de la comunicación y la informática acabará incrementando considerablemente la competencia transfronteriza en el mercado nacional, pero también las entidades españolas han de aspirar a extraer partido de las oportunidades que se presenten en otros países.

6. Los bancos españoles, como los de otros países europeos, afrontan un período de cambios, en el que se adivinan retos importantes, pero también oportunidades equivalentes. A mi juicio, el aspecto crucial en las estrategias de los bancos será la apuesta por la flexibilidad, la eficiencia y la calidad de servicio. Producir con un coste bajo y mejorar la satisfacción de los clientes serán las claves para prosperar en un entorno crecientemente competitivo, de márgenes reducidos y cambios en la estructura de la oferta y la demanda de productos y servicios financieros. Para ello, es indispensable un uso apropiado de la tecnología: sólo una entidad con una red comercial multicanal podrá responder a estas exigencias. Alcanzar y mantener la configuración más adecuada de esta red de distribución compleja es, posiblemente, el reto estratégico más importante en el futuro próximo. Junto con ello, es básica la consideración del factor humano: en lo organizativo, hay que cambiar hacia estructuras ágiles y descentralizadas, que favorezcan la iniciativa de las personas; habrá que dotar a éstas, por tanto, de las capacidades y la motivación necesarias para estar a la altura de estas responsabilidades. Sólo sobre estas bases cabe plantearse otros aspectos de la estrategia.

7. No se puede generalizar sobre la dimensión más apropiada de la banca ante el euro, porque es un aspecto fuertemente condicionado por la estructura del negocio y la estrategia de cada banco. En principio, la dimensión mínima apropiada en el nuevo entorno debería ser mayor que la actual, para facilitar la adaptación inicial y permitir mayores már-

genes de maniobra de cara a las transformaciones que vienen. Sin embargo, excedida esta dimensión mínima, la más adecuada será aquella que permita maximizar el valor para el accionista. A este respecto, habrá que valorar las ventajas que pueda reportar el tamaño frente a la flexibilidad requerida para hacer frente a los retos de una situación cambiante y aprovechar las oportunidades que surjan.

Es claro, con todo, que en el nuevo marco va a ser necesaria una mayor presencia internacional. Ahora bien, ésta sólo será de utilidad sobre el fundamento de una presencia poderosa en el mercado local. De hecho, ésta es la presencia básica para concertar alianzas con entidades fuertes en otros mercados, acuerdos que sean verdaderamente operativos y aporten valor a la actividad de los bancos españoles. Estoy seguro de que la vía de las alianzas va a ser una de las más tramitadas para abordar la cuestión de la presencia internacional, pero también creo que tales alianzas, para ser eficaces, habrán de ser más exigentes y cooperantes que muchas de las que hasta ahora se han concertado.

«Preveo una nueva ola de fusiones y adquisiciones en nuestro país»

Emilio Ybarra y Churruca

Presidente del Banco Bilbao Vizcaya

«El hecho de que entre los treinta mayores bancos europeos no exista ninguno español, a pesar del peso de su PIB, nos da idea de que el proceso de concentración tenderá a acentuarse en un contexto de dilución de barreras políticas». Así de claro y de rotundo es el Presidente del BBV, Emilio Ybarra, que puja con Emilio Botín para convertirse en el primer banquero del país, y es categórico al afirmar que «por ello preveo una nueva ola de fusiones y adquisiciones en nuestro país». Igualmente prevé una nueva oleada de alianzas, que en su opinión va a ser el camino más sencillo para todos aquellos bancos con peso a nivel nacional pero que no poseen una red paneuropea suficiente.

Ybarra prevé que los clientes bancarios van a demandar servicios paneuropeos, que satisfagan sus necesidades de forma regular una vez que se establezca el euro. Y para cumplir esa demanda, en su opinión sólo caben dos alternativas: «o bien la entidad se convierte en paneuropea, cosa que está al alcance de muy pocos y comporta serios riesgos económicos, o bien se integra en alguno de los clubes que ya están conformándose en este momento y de los que, como es el caso de Transeuropean Banking Services, el BBV forma parte». La estrategia del BBV parece estar clara y meridiana.

Emilio Ybarra (61 años, San Sebastián) es licenciado en Derecho y Económicas por la Universidad de Deusto y es sobre todo y ante todo un banquero. Desde 1964, en que entró a formar parte del Banco de Bilbao, ha desarrollado sus 33 años de vida profesional primero en el Bilbao y luego en el BBV. Lo ha hecho todo en la profesión, desde director de sucursal a director de personal, subdirector, miembro del consejo de administración, consejero-delegado, vicepresidente y presidente. Conoce por experiencia propia lo que es una fusión. Es a él a quien ha correspondido pilotar la fusión entre el Bilbao y el Vizcaya, integrar las dos culturas, asumir los costes, diseñar la estrategia de los mil días y ahora, cuando el Banco se encuentra en su mejor momento, se propone afrontar el reto de la desaparición de la

peseta y la transformación del mapa bancario, para lo cual está ultimando un nuevo programa de cara al año 2000.

1. En términos generales, la banca española no tiene nada que envidiar en cuanto a preparación con respecto a la situación del resto de los bancos europeos. En este campo, es preciso reconocer la buena actuación que ha llevado a cabo la AEB a través de la preparación del «Manual para la implantación operativa del euro». En dicho manual se establece una base de actuación común para todos los bancos y el resto de las entidades financieras desde un punto de vista operativo que ha tenido gran éxito y ha sido adoptado como documento base de trabajo por el resto del sector financiero y las propias autoridades económicas. Por lo que respecta al BBV, en estos momentos existen más de 320 personas encargadas de llevar adelante 166 proyectos relacionados con la puesta en marcha de la moneda. Dada la elevada carga de trabajo que implica esta actividad se ha creado una Unidad de Coordinación del Euro, encargada de coordinar las actuaciones de todas las áreas.

2. Una parte crucial del apartado operativo corresponde a la modificación y puesta a punto de las aplicaciones informáticas. En este terreno, se han recopilado ya los impactos para el 95 por 100 de los más de 32.000 programas, se han elaborado planes de trabajo para un 75 por 100 de las aplicaciones y la adaptación de los cambios masivos se encuentra prácticamente finalizada. Según las estimaciones del propio BBV, los gastos informáticos van a suponer el 52 por 100 de los costes reales del Banco y una parte importante de los costes de oportunidad, ya que una elevada proporción de nuestros recursos internos en informática van a estar dedicados durante este año al tema euro. En este campo, tal vez lo más costoso sean los cambios funcionales que afectan a procesos y circuitos ya que, a diferencia de los genéricos (decimales, fecha de año, etc.) son difícilmente subcontratables y requieren un esfuerzo de análisis superior.

3. Los mercados de capitales y monetarios son los que primero y más radicalmente van a sufrir las consecuencias de la unión monetaria. Creo que en los mercados monetarios asistiremos a una rápida integración de los mismos. La instrumentación de una política monetaria única y la creación de sistemas de pagos (TARGET) transfronterizos en tiempo real van a permitir la formación en tipos de interés homogéneos a lo largo de toda Europa, propiciados por una intensa actividad de arbitraje. Los mercados de deuda pública tenderán a consolidarse en la medida en que el Pacto de Estabilidad y Crecimiento obligue a las administraciones públicas a diseñar políticas presupuestarias estrictas. Los mercados

de futuros se van a ver muy afectados. Al existir una curva de tipos de interés muy similar por toda Europa (igual en el corto plazo y en el largo sólo con diferenciales muy reducidos debido al diferente riesgo de crédito de las emisiones públicas) desaparecerán un gran número de tipo de contratos. La veintena que existe actualmente se reducirá a dos o tres. En este contexto cabe esperar una concentración de la operatoria en las plazas más competitivas, pero también es posible que se mantenga la actual fragmentación de mercados si se logran plataformas unitarias de negociación merced a alianzas entre ellos tal y como la que acaba de firmarse entre DTB, MATIF y Soffex. Los mercados de renta variable, que comenzarán a operar en euros desde el 1 de enero de 1999, tardarán más en integrarse. Es posible también que surjan mercados de *junk bonds* y, en general, aumentará el proceso de titulización. Los mercados adquirirán un mayor protagonismo como fuente de financiación.

«El hecho de que entre los 30 mayores bancos europeos no exista ninguno español nos da idea de que el proceso de concentración tenderá a acentuarse»

4. A corto y medio plazo los segmentos más afectados van a ser los de banca al por mayor e *investment banking*. Las grandes empresas tardarán poco en intentar beneficiarse de las ventajas que permita la UEM. Habrá una tendencia general hacia la concentración de la gestión de su tesorería, aumentarán las emisiones de renta fija privada, y, en general aumentará la competencia y se reducirán las comisiones. El desarrollo de los mercados va a traducirse en un aumento de la actividad en el negocio de banca de inversiones. De esta manera, es posible que lo que los bancos pierdan por desintermediación lo ganen por comisiones a través de actividades como el aseguramiento, el diseño y la colocación de emisiones o la financiación estructurada, así como la actividad de asesoramiento en el terreno de las fusiones y adquisiciones. La banca al por menor, en un principio, va a verse menos afectada por la competencia; sin embargo, es posible que efectos indirectos derivados del establecimiento de un escenario de tipos de interés reducidos y estables tenga consecuencias incluso más importantes sobre sus márgenes. Igualmente, la consideración del euro como moneda doméstica en toda la UEM diluirá la ventaja competitiva de las entidades extranjeras con dificultades para financiarse mediante depósitos. Es posible también que la UEM sea aprovechada por los especialistas monoproducción. Todo ello va a traducirse en un exceso de oferta crediticia en el mercado. En este sentido, es preciso tener presente que nos encontramos en un momento de gran bonanza económica y es necesario ser prudentes a la hora de conceder créditos y de asignar primas de riesgo, ya

que un cambio en la tendencia del ciclo podría deparar sorpresas desagradables en la evolución de la morosidad y de los márgenes.

«Los mercados adquirirán un mayor protagonismo como fuente de financiación»

5. A corto plazo habrá un aumento de la competencia dentro de nuestro país. El actual estrechamiento de márgenes obliga a un incremento del negocio con el fin de evitar su reducción en términos absolutos. Sin embargo, no creo que a corto se produzca un aumento significativo de la competencia extranjera (especialmente de la transnacional) en el terreno de banca al por menor (en banca al por mayor la situación es diferente). Todavía pesarán mucho los factores culturales, la valoración que dan los clientes a la proximidad física de las sucursales, así como la utilización de las «cláusulas de interés» general, las trabas burocráticas (por ejemplo, en el terreno hipotecario), etc. Esta situación va a determinar un esfuerzo armonizador de las prácticas comerciales por parte de la Comisión. En este sentido, es posible que a largo plazo, y a medida que se banalice la utilización de las nuevas tecnologías, la competencia transnacional aumente significativamente.

6. El estrechamiento de los márgenes financieros y de explotación van a exigir un mejor control de costes y un mayor volumen de recursos gestionados con el fin de continuar extrayendo los beneficios suficientes como para satisfacer el coste de capital exigido por el mercado. Otros bancos, como el BBV, a la vista del proceso acelerado de maduración de nuestra actividad tradicional, hemos buscado una diversificación geográfica en mercados mucho menos maduros, como Latinoamérica, sobre los que podemos aplicar nuestra experiencia y sobre los que poseemos ventajas competitivas. Igualmente, hemos llevado a cabo una diversificación funcional de posicionamiento decididamente en el sector de seguros y construyendo una cartera de participaciones no financieras que gestionada bajo unos determinados criterios nos ha permitido construir otra fuente de ingresos alternativa a la de mera intermediación.

7. El hecho de que entre los treinta mayores bancos europeos no exista ninguno español, a pesar del peso de su PIB, nos da idea de que el proceso de concentración tenderá a acentuarse en un contexto de dilución de barreras políticas. Por ello preveo una nueva ola de fusiones y adquisiciones en nuestro país. Igualmente, volverá a haber una nueva ola de alianzas (en gran medida ha comenzado ya), pues esto va a ser el camino más sencillo para todos aquellos bancos con peso a nivel regional, pero que no poseen una red paneuropea suficiente. Dado el aumento del comercio y de las rela-

ciones económicas que va a tener lugar con motivo de la moneda única (merced a la desaparición del riesgo de tipo de cambio), cabe prever que los clientes bancarios demanden servicios paneuropeos que satisfagan su necesidad de operar en varios países de forma regular. Para cumplir con esa demanda sólo caben dos alternativas: o bien la entidad se convierte en paneuropea, cosa que está al alcance de muy pocas y comporta serios riesgos económicos, o bien se integra en alguno de los clubes que ya se están conformando en este momento y de los que, como es el caso de Transeuropean Banking Services, el BBV forma parte.