

EL NEGOCIO DE LA BANCA: EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS (\*)

José A. Sánchez Asiaín

Hace ahora siete años, en Julio de 1983, tuve el privilegio de intervenir en un Curso de Introducción al Sistema Financiero organizado por esta Universidad, y que también se encontraba dirigido por el profesor Fuentes Quintana, a quien, hoy tengo que agradecer de nuevo su invitación a este curso. Con la mirada puesta en un horizonte, que fijé en quince años, traté en aquella oportunidad de reflexionar en voz alta sobre la banca que la sociedad española iba a demandar. Sobre el tipo de banca que la tecnología iba a ser capaz de ofrecer. Y sobre los cambios que estaba experimentando la naturaleza del negocio bancario. Quizá impulsado por ese atrevimiento a que siempre nos condena la laxitud del verano, finalicé mi intervención dibujando lo que de alguna manera podría ser el modelo de banca en el horizonte que había trazado.

Posteriormente, en Mayo de 1987, hace ahora algo más de tres años, leí mi discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, que también versó sobre banca. En esa ocasión quise poner de manifiesto la encrucijada vital en que, a mi parecer, se encontraba el sector, en el que casi todo, incluso el fundamento de su propio quehacer, estaba cambiando. Señalé que estábamos siendo testigos de una nueva revolución en el mundo financiero, cuya manifestación más tangible era el nacimiento de un mercado global. Y en ese contexto me planteé los tres desafíos a que el sector debería hacer frente en el futuro: la crisis del concepto de banca, la crisis del modelo de análisis teórico, y la crisis de adecuación entre los sectores real y financiero.

En esta nueva oportunidad de hoy, quisiera recuperar algunas de aquellas preocupaciones, aunque lo voy a hacer desde una nueva perspectiva, porque creo que en los siete años transcurridos desde mi intervención aquí, se ha dado cumplida respuesta a algunas preguntas que entonces nos formulábamos, aunque a la vez se hayan ido abriendo nuevos, y sin duda más difíciles interrogantes, como vamos a tener ocasión de ver hoy.

He decidido por ello hacer girar mi intervención en torno a dos temas muy concretos: el análisis de la fase en que en estos momentos se encuentra el sector bancario, y la evaluación, desde luego personal, de la proposición de si la banca es, o no es, diferente en su naturaleza del resto de los sectores económicos.

---

(\*) Conferencia de Clausura del Curso: "El Ahorro y el Sistema Financiero en la España de los 90". Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Santander, 20 de Julio de 1990.

En lo que respecta al primer punto, voy a tratar de defender la tesis de que las entidades bancarias en todo el mundo viven en estos momentos un difícil período de transición, debido a que el proteccionismo del pasado está siendo desplazado por un imparable protagonismo de las fuerzas del mercado. De tal manera que los sistemas financieros rígidos, intervenidos, y fragmentados, están dando origen, irreversiblemente, a otros flexibles, competitivos, e internacionalmente integrados. Como consecuencia de lo cual, coexisten en estos momentos regulación y libertad, inercia e innovación, discriminación y competencia. Una especie de mezcla explosiva que está haciendo realmente difícil el período de transición.

Desde luego la travesía entre dos mundos tan dispares como son el proteccionismo y el mercado, implica enormes y peligrosas incertidumbres. Por ello, este proceso suele ser con frecuencia origen de una serie de respuestas fallidas, que en el peor de los casos pueden dar lugar a "naufragios". Y esta eventualidad de fracaso en la travesía enlaza con la segunda cuestión: si la banca es, o no es, diferente de los demás sectores económicos. Porque si concluyéramos que la banca es de igual naturaleza que cualquier otro sector, la hipótesis del fracaso no tendría demasiada transcendencia. Pero si la banca resultara ser de "diferente" naturaleza, por su contenido e interés público, la situación podría cambiar de forma radical. Porque en este caso estaría plenamente justificado que las autoridades tomaran las medidas necesarias con objeto de asegurar que la "travesía" tuviera un feliz final. O dicho de otra forma, estaría plenamente justificado el fijar normas de actuación en orden a encauzar el libre juego de las fuerzas del mercado en el negocio bancario para evitar que éstas hagan daño a un interés superior.

Antes de abordar estas dos cuestiones, sin embargo, y para que todos encuadremos nuestras ideas en el mismo marco, me gustaría describir, aunque sea brevemente, el punto de partida, y los cambios experimentados en estos últimos siete años. Y me gustaría establecer también algunas referencias que nos permitan intuir hacia dónde nos dirigimos. Soy en todo caso plenamente consciente de que en una "singladura" como ésta, por continuar con el simil marino, nunca puede descartarse la aparición de "tormentas", que, en su caso, nos alejarían posiblemente de nuestro punto de destino.

### EXPERIENCIAS DEL PASADO

La realidad y la amplitud de los cambios que ha registrado recientemente la banca aparece con toda claridad si se describe el modelo básico que ha estado vigente en los países desarrollados hasta no hace más de 10 años, hasta la década

de los setenta. Como se conoce, fue un modelo inspirado en las soluciones adoptadas en Estados Unidos para prevenir los problemas de pérdida de confianza en el sector que fueron usuales durante la Gran Depresión de los años treinta, y que se basaba en la creencia de que, sólo a través de una estricta reglamentación era posible preservar la estabilidad, y la seguridad, del sistema bancario. Creencia ésta reforzada posteriormente, por la necesidad de asegurar los programas de inversión y reconstrucción nacional, que se desarrollaron tras la segunda guerra mundial.

A partir de todo ello, el modelo bancario que se dibujó se caracterizaba por un control a la competencia, por unos sistemas de gestión y control de riesgos muy esquemáticos, y por la subsidiación de unas actividades por otras.

La competencia se hallaba absolutamente limitada por una rigurosa reglamentación de los tipos activos y pasivos, que sólo comenzó a flexibilizarse a partir de mediados de los años sesenta. Sólo a título de anécdota, quiero recordar que en España, en aquella época, los tipos pasivos eran máximos, mientras que los activos eran mínimos. Esta limitación de la competencia en materia de precios se veía reforzada por una rígida segmentación de los mercados financieros, así como de las actividades que podían desarrollar los intermediarios. En muchos países, además, todo ello se agravaba por la intromisión de los poderes públicos en la asignación de los fondos en poder del sistema. Siguiendo con el ejemplo español, podemos citar el caso de las cajas de ahorro, donde los coeficientes obligatorios llegaron a determinar el destino del 80 por ciento de sus recursos.

No cabe extrañarse pues de que en un contexto tan hiperprotegido como éste, los sistemas de gestión interna fueran bastante elementales. Y ésta es precisamente otra nota característica del sistema: su bajo perfil de gestión.

Ni que decir tiene que unos años de beneficios elevados y seguros, no fueron tampoco el mejor incentivo para que la banca introdujera en sus esquemas de gestión la planificación estratégica. Porque ni preocupaba el futuro, ni la regulación dejaba demasiado margen a la imaginación. Por lo que respecta a las estructuras organizativas, éstas se inspiraban en realidades funcionales, es decir, se diseñaban siguiendo la lógica interna a cada institución, sin apenas referencias a las realidades del mercado.

Pero el rasgo más distintivo de la banca como empresa, y probablemente el de mayor trascendencia, fue sin duda la institucionalización de un modelo que se basaba en la subsidiación de unos clientes por otros. Porque, con el fin de compensar las limitaciones impuestas a la competencia vía precios, los bancos riva-

lizaron en todo momento en la prestación de servicios gratuitos, creándose con ello un complejo sistema de agravios comparativos, en el que unos clientes pagaban por algo que no consumían, mientras que otros hacían un uso verdaderamente exagerado de servicios subvencionados.

El modelo tenía más peculiaridades. Porque el carácter indiscriminado de las distintas legislaciones determinaba el volumen de fondos propios de cada institución con independencia de su nivel de riesgo, lo cual tendía a ocultar el significado del coste de capital en el proceso de intermediación. Esta práctica se veía agravada por la propia dificultad del negocio bancario para lograr una correcta distribución de sus costes. Así, se generalizó un modelo de banca cuyas decisiones poco tenían que ver con la rentabilidad generada por cada cliente, y en el que el margen financiero pasó a convertirse en el cajón de sastre que determinaba la capacidad de crecimiento de los gastos de explotación.

La banca resultó ser, sin embargo, un negocio muy rentable en esa época. La clave de su éxito consistía en su capacidad para fijar precios en unos mercados con pocas posibilidades de elección. Y los grandes perjudicados fueron ese 20 por ciento de la clientela que genera el 80 por ciento de los beneficios de cada institución. Es posible que también saliera perjudicada la economía en su conjunto, porque el proteccionismo del período dió lugar a un sobredimensionamiento de los sistemas bancarios.

Al final, esta situación, tan aparentemente estable, entró en crisis a mediados de los setenta, y es a partir de entonces cuando comienza a gestarse una nueva realidad en el mundo financiero.

### PERSPECTIVAS DE FUTURO

Una realidad que no solo no estaba anunciada, sino que hubiera sonado a ciencia ficción hace tan sólo veinte años. Quiero decir con esto que en ningún caso soy determinista. Porque no creo que la evolución de los sistemas financieros se ajuste a los dictados de ninguna ley natural. Entre otras cosas, porque tampoco creo en la existencia de un sistema financiero óptimo, que, además de encontrarse libre del riesgo de crisis, sea eficiente en las diversas acepciones del término.

Sí creo, sin embargo, en la absoluta necesidad de que en todo momento haya una coherencia entre el sistema financiero y el entorno en el que opera. Porque el mundo financiero está condenado a ajustarse a las necesidades del mundo real. Si

este último cambia, aquel tendrá que hacerlo, aunque por algún tiempo se produzcan desajustes que hagan pensar que esos dos mundos viven separados. Y ésta es la verdadera optimización. Precisamente, por eso considero que estamos viendo nacer una nueva realidad financiera. Porque dada la dinámica generada por los cambios registrados en el entorno, creo que nos encontramos ante una nueva configuración del llamado mundo real.

Esto es cierto en el orden macroeconómico, donde han sido factores de cambio el aumento de los déficits públicos, los desequilibrios exteriores de los países importadores de petróleo, las altas cotas alcanzadas por la inflación, y la acusada volatilidad de los tipos de interés y de cambio, por no citar más que unos pocos. Es cierto también en cuanto a los avances experimentados por las tecnologías de la información, que han hecho posible el tratamiento rentable de una gama de operaciones financieras cada vez más complejas. Y es cierto en cuanto al hecho de que las autoridades monetarias han optado por mejorar la eficiencia y la competitividad exterior de sus respectivos sistemas financieros, eliminando muchas de aquellas trabas que ocasionaban distorsiones al libre juego de las fuerzas del mercado.

Todas estas modificaciones del entorno han dado lugar a la globalización, un proceso de acelerada integración de los mercados financieros a escala mundial, que abarca una ola de innovaciones que ha hecho que, en la práctica, dejen de tener sentido las barreras que separaban la actuación de los intermediarios en el pasado.

En todo caso, la dinámica originada por la globalización ha hecho que las diferencias entre sistemas bancarios centrados en el protagonismo de los bancos, y aquellos otros basados en el protagonismo de los mercados de capitales, sean cada vez menos relevantes, y estén convergiendo en un modelo común. Porque de los primeros se está tomando la fórmula de banca universal, que ya ha sido institucionalizada por la Comunidad Económica Europea, y que en un próximo futuro lo va a ser también por países como Estados Unidos y Japón, mientras que los segundos han sido la referencia que ha guiado las reformas realizadas recientemente en los mercados de valores de la Europa continental, cuando han tratado de mejorar su posición competitiva a nivel internacional.

Parece, en consecuencia, que estamos abocados a un sistema de síntesis. A un sistema, en el que las mayores dosis de libertad otorgadas a los bancos, se conjugarán con un creciente protagonismo de los mercados a la hora de fijar condiciones y precios. Un sistema, por otra parte, cuya adaptación a las realidades nacionales deberá hacerse de una manera básicamente uniforme, porque así lo exi-

ge el fenómeno de la globalización, y porque así lo exige el carácter supranacional que está adquiriendo la regulación en determinados ámbitos financieros.

Paradójicamente, y como consecuencia de esas mayores dosis de libertad, lo probable será que las entidades bancarias sean cada vez más heterogéneas desde el punto de vista funcional. No significa que los bancos vayan a ver desaparecer ese común denominador cuyo contenido les puede hacer ser diferentes. Simplemente quiere decir, que como consecuencia de esa heterogeneidad, cada vez tendrá menos sentido hablar de banca del futuro, porque cada día será menos precisa la palabra banca. De lo que sí tendremos que hablar, sin embargo, y mucho, es del futuro de los bancos o, para ser más precisos, de los desafíos a que todos y cada uno de los bancos, a título individual, habrán de hacer frente en los próximos años. Van a ser muchos esos desafíos. Voy a referirme concretamente a tres de ellos. Los que considero más importantes. Son los retos, o los desafíos, del incremento de la competencia, de la gestión del riesgo, y de la gestión de costes.

El primero de ellos, el intenso o, para ser más exactos, dramático aumento que está experimentando la competencia, no es sino el lógico resultado de la mayor relevancia adquirida por las leyes del mercado en el mundo financiero, y de la irrupción en el mundo de la banca de entidades no bancarias. Mayor competencia que debe ser sin duda positiva para la economía en su conjunto, por cuanto cabe esperar que la labor de intermediación tienda a abarataarse, aunque, como contrapartida de ello, exista el riesgo de que las instituciones peor adaptadas sean desplazadas por otras más eficaces y competitivas, con riesgo de contagio, o pérdida de confianza en el sistema.

El segundo desafío lo va a constituir la variedad y complejidad de los riesgos a que los bancos tienen que hacer frente en el nuevo entorno. Porque como tuvimos oportunidad de comprobar en el crack de octubre del 87, la innovación financiera, y la tecnológica, no sólo no han disminuido los riesgos del conjunto del sistema, sino que, incluso, los han aumentado. Por la sencilla razón de que, tal y como se puso de manifiesto por aquel entonces, la ilusión protectora ofrecida por la innovación ha ido llevando a los operadores a adoptar políticas de riesgo más agresivas. Hemos aprendido también que las nuevas tecnologías a veces fallan creando enormes riesgos de colapso de los sistemas de compensación y liquidación. E incluso, en un riesgo tan clásico y aparentemente tan conocido como el del crédito, tengo a veces la impresión de que seguimos sin saber cómo hay que incorporarlo al precio, sin penalizar a los mejores clientes, para impedir que acudan directamente a los mercados de capitales.

El tercero de los desafíos se refiere a la necesidad de gestionar más eficazmente la estructura de costes, con el fin de conseguir mejoras sostenidas y a largo plazo en la productividad de los recursos disponibles. Y esto implica, posiblemente, definir un nuevo concepto de coste, que lo entienda como un instrumento de generación de beneficios. Porque no se trata de "reducir" costes de forma indiscriminada, sino de concebir éstos como un recurso estratégico al que es necesario sacar el máximo rendimiento. Esto es muy importante. Porque hay que huir del complejo de "reducción" que estamos empezando a tener. La banca en el mundo entero puede estar a punto de enfrentarse con la plaga de los "reduccionistas". Y una vez más es posible que la semántica nos esté jugando una mala pasada. Pienso por ello que sería más adecuado hablar en lo sucesivo de "racionalizar" o de "optimizar" costes.

Tres desafíos pues: Competencia. Riesgo. Y Costes. Hay más. Pero esta selección nos permite, al menos, ilustrar hasta qué punto el futuro de la banca va a suponer un corte radical con el proteccionismo y con la estabilidad que caracterizaron su pasado. Y ésta es una de las razones, posiblemente la principal, por las que es necesario que encaremos el problema desde una perspectiva global, articulando las respuestas en un plan estratégico, en un Plan de acción, que determine, en cada momento, y para cada institución, lo que es, lo que quiere ser, y la mejor manera de lograrlo. Porque está claro que no hay soluciones generales, ni únicos caminos para superar con éxito los interrogantes que nos plantea el futuro. Y que para encontrar el camino bueno hay que pensar, pensar mucho y bien. "Pensar", que en banca, es sinónimo de "planificar".

Pongo el acento en la Planificación. Pero, aclarando conceptos. Porque la clave del éxito en la Planificación no está tanto en la elaboración teórica, sino en la capacidad de convertirla en realidades prácticas. Y esto exige un estado permanente de pensar en el futuro, conscientes de que el cambio es irreversible, y una inquietud continua, de todos, para trasladar esa preocupación a la actividad del día a día.

En todo caso, también hay que tener en cuenta, que aunque los planes estratégicos en realidad, sean trajes a la medida de cada institución, en el futuro, el común denominador de todos ellos, será la incorporación como medida de éxito, del concepto de la creación de valor para el accionista. Esta apreciación no sólo se debe al mayor rigor que está imprimiendo el Comité Cooke a la normativa sobre fondos propios, sino también a que, lo lógico, es pensar que el costo de capital seguirá siendo elevado en el futuro. Consecuentemente, cada vez se pondrá mayor énfasis en la rentabilidad a la hora de decidir la entrada o simplemente la continuidad de las distintas líneas de negocio. Criterio, por otra par-

te, que contrasta totalmente con la importancia atribuída a la cuota de mercado en el pasado, y quizá de alguna manera todavía en el presente.

### RIESGOS DEL PERIODO DE TRANSICION

En todo caso, algo que nos debería dejar tranquilos, es que, con visión histórica, se constata que en banca nunca hay rupturas bruscas. Sí hay etapas, sin embargo, en las que se produce un punto de inflexión, y ésta en que nos encontramos es sin duda una de ellas. Porque los sistemas financieros rígidos, intervenidos, y fragmentados del pasado, están dando origen a otros flexibles, competitivos, e internacionalmente integrados. Y esto es algo ya irreversible.

En estos momentos, por tanto, están coexistiendo regulación y libertad, inercia e innovación, discriminación y competencia. Y esa especie de mezcla de pasado y de futuro, es una de las razones que están haciendo particularmente difícil el período de transición que estamos viviendo. En el caso concreto de la banca, hay otra fuente de problemas, que es el exceso de capacidad que se ha ido construyendo en todos los países al amparo del proteccionismo de la etapa anterior. Y ello está dando lugar a un importante desequilibrio entre oferta y demanda de productos bancarios, lo cual está ejerciendo una influencia muy negativa sobre la rentabilidad de los fondos propios.

No es un fenómeno nuevo éste, porque ocurrió en su día en sectores como la siderurgia, la petroquímica, las comunicaciones, o el transporte aéreo, tras su liberalización. En estos sectores el problema se resolvió a través de una labor de depuración, mediante la cual las empresas más ineficientes pasaron a ser controladas por otras más dinámicas o simplemente fueron expulsadas del mercado. Sin embargo, en el caso de la banca la dificultad estriba en que ese proceso de selección natural que debería estar produciéndose, se ve continuamente desvirtuado por el deseo de las autoridades, en el supuesto de que la banca es distinta, y luego debatiremos si lo es o no lo es, de asegurar la estabilidad de un sector que consideran ejerce funciones de interés público.

Evidentemente esta forma de actuar está dificultando la labor de las fuerzas del mercado, y va a retrasar el proceso de ajuste. Porque, por una parte, esa postura de las autoridades, sirve de justificación para no romper con la inercia creada, y por otra, lo que es más grave, está alentando una serie de respuestas erróneas destinadas exclusivamente a mantener el "statu quo".

Porque "sí" se están dando en estos momentos en el mundo entero respuestas erróneas. Muchas. Una de ellas, el espíritu gregario que estamos presenciando en el seno de todos los sistemas bancarios. Lo que se concreta en una especie de temor contagioso a equivocarse en solitario, que está dando lugar a movimientos prácticamente idénticos en la mayoría de las entidades financieras. Este hecho es importante, porque a través de ello los rasgos diferenciales de cada institución tienden a difuminarse, la innovación pierde buena parte de su efecto sorpresa, y el ciclo de vida de los productos se reduce.

El resultado de todo ello está produciendo un declive de la rentabilidad en mercados potencialmente atractivos, tal y como ocurrió, por ejemplo, en la City con numerosas actividades de los bancos de inversión, tras el famoso "Big Bang". Algo, por otra parte, que puede perfectamente volver a repetirse en la configuración del espacio financiero europeo, debido a la saturación de muchos de sus mercados, y a la similitud de estrategias adoptadas.

Otro tipo de respuesta fallida se concreta en las "fugas hacia adelante", actitud que necesariamente implica la asunción de un nivel de riesgo excesivo. Una postura a la que no dejan de contribuir de manera importante mecanismos como el del seguro de depósitos, que al estar diseñados de forma independiente del riesgo específico de cada institución, están dando lugar, en todo el mundo, a una cierta pasividad en la clientela, a la hora de analizar la solidez de las entidades en que tienen colocados sus ahorros. Los ejemplos son muchos. El más reciente el protagonizado por el sistema de Cajas de Ahorros norteamericano, donde a partir de la elevación del nivel de garantía de depósitos, desde 30.000 a 100.000 dólares, el coste de la crisis se ha multiplicado de forma exponencial.

Un tercer tipo de respuesta errónea es el "síndrome del corto plazo", que supone poner el acento en actuaciones inmediatas, que no tienen en cuenta las consecuencias de cada movimiento sobre la posición competitiva de la entidad en el futuro. Creo que, hoy más que nunca, tendríamos que basar nuestras decisiones en asegurar la rentabilidad del capital a largo plazo de forma consistente, sostenible, y segura. Pero esto, que es la única forma de crear valor cierto para el accionista, resulta realmente difícil de conciliar con el deseo de extraer diariamente la máxima rentabilidad de cada recurso disponible.

Por otra parte, la mentalidad de largo o corto plazo, introduce tácticas distintas para enfrentarse a un mismo fenómeno, o a una misma situación. Y esto no es irrelevante. Por ejemplo, desde la óptica de una visión centrada en el corto plazo, un incidente puede llegar a ser evaluado como un desastre o como una catástrofe. El mismo fenómeno, desde una mentalidad de "largo plazo", puede no ser

considerado mas que como un simple episodio. Lo grave es que como resultado de ello, la reacción estratégica a un mismo fenómeno puede llegar a ser muy distinta en función de la óptica utilizada.

Hay que ser conscientes, sin embargo, de la dificultad que entraña ser consecuentes en todo momento con una visión a largo, dada la enorme presión que continuamente ejerce sobre la administración de las entidades financieras un heterogéneo colectivo de intereses, que va, desde los accionistas a los analistas financieros, pasando por la prensa especializada, presión que, sin duda, se incrementará en el futuro con la progresiva institucionalización del ahorro. Será preciso, por ello, establecer puentes entre el corto y largo plazo, para no caer en errores similares a los que están cometiendo, por poner un ejemplo, algunos bancos estadounidenses en su reestructuración. Porque su estrategia, en la medida en que hace recaer el peso del ajuste en la venta de actividades con buenas expectativas de negocio, les está sirviendo para salvar el presente, pero a costa sin duda de hipotecar el futuro.

Deberíamos reconocer, llegados a este punto, que la banca española puede estar inclinándose en estos momentos a adoptar ese tipo de respuestas fallidas, aunque sólo sea porque el período de transición, en el caso español, se presenta particularmente complejo. Téngase en cuenta que al incorporarnos a la Comunidad, el proceso de reforma de nuestro sistema financiero adolecía de un considerable retraso. Y ello nos ha venido obligando a quemar etapas para homologarnos cuanto antes con el resto de los países comunitarios. Este esfuerzo se ha visto, por otra parte, distorsionado, y quizá ralentizado, por la imposibilidad de la economía española de solucionar sus desequilibrios, lo que nos ha supuesto recurrir a medidas tan regresivas como la de poner topes a la expansión del crédito, o a prolongar hasta el año 2000 la reforma del coeficiente de caja.

Hay más dificultades en nuestro caso. Porque, adicionalmente, tenemos que buscar salidas no traumáticas al exceso de capacidad acumulado por nuestro sistema bancario en tantos años de secular proteccionismo. Aunque el exceso de capacidad debe entenderse en términos de recursos humanos y de capital que una economía tiene invertidos en una determinada actividad, no deja de ser preocupante que la red de oficinas del sistema financiero español sea una de las más densas de Europa. Como también lo es que el coste de los productos sea en la banca española y en los demás sectores financieros, sensiblemente superior al del resto de la Comunidad.

Todos sabíamos, todos lo hemos dicho, y todos lo hemos escrito, aunque no estoy seguro de que todos lo creyéramos, que el margen financiero de la banca española

era muy elevado, y que había ir tomando medidas, porque la mayor libertad de actuación de los bancos extranjeros, la apertura de nuestras fronteras a los movimientos de capital con el exterior, y las posibilidades de desarrollo de los inversores institucionales, eran razones suficientes para prever su caída. Y desde hace tiempo, incluso, algunos bancos españoles ya estaban tomando medidas al respecto. Sin embargo, el sistema, y dado el rígido marco de relaciones laborales en que tenemos que actuar, no ha podido hacerlo de forma pausada, y se ha optado por desatar una guerra de pasivo, que sin duda constituye la peor solución entre las posibles. Por la sencilla razón de que estamos dilapidando, con ello, el margen de maniobra con que contábamos para adaptarnos a las duras reglas competitivas que nos va a imponer el espacio financiero europeo.

En estos momentos se están ofreciendo unos tipos de interés en cuentas a la vista que se sitúan, una vez efectuadas las oportunas homogeneizaciones, muy por encima de los vigentes en los restantes países comunitarios. Personalmente, estoy convencido de que esta circunstancia obligará a que esta guerra entre pronto en una fase de mayor racionalidad, lo cual no significa, de ninguna manera, que volvamos a la situación precedente. Pero mi duda reside en si tendrá que amenazarnos una crisis para que vuelva a imperar la prudencia, tanto más por cuanto las llamadas supercuentas, al aumentar el porcentaje de pasivo a la vista, dificultan el proceso de transformación de plazos y, consiguientemente, amplifican los riesgos de liquidez y de tipo de interés.

Estas consideraciones que hago sobre el caso español, sirven para ilustrar algunos de los problemas del período de transición en que nos encontramos. Y ponen de nuevo sobre la mesa la cuestión de la naturaleza de la banca o, dicho en otros términos, si ésta es o no es diferente, por su naturaleza, a otros sectores productivos. Obviamente, la única forma de saberlo con certeza sería someter el sistema al test de una crisis generalizada, que nos permitiera conocer si los costes que se originan van más allá de las pérdidas sufridas por ahorradores y accionistas. Pero, afortunadamente, no tenemos que enfrentarnos a una situación tan dramática como ésta, y el interrogante hay que despejarlo recurriendo a los argumentos que nos proporciona el análisis y la reflexión.

Quizá lo más inmediato fuera preguntarse, directamente, si está o no justificado el coste que el conjunto de la sociedad debe asumir para preservar la integridad del sector. Porque, conviene recordar, que la crisis bancaria que tuvo lugar en nuestro país a finales de los años setenta y principios de los ochenta, supuso un coste del orden del billón de pesetas. Y que el coste estimado por el Secretario del Tesoro de Estados Unidos para hacer frente a la crisis que actualmente están viviendo en aquel país las cajas de ahorro puede superar los 13 billones

de pesetas. Teniendo en cuenta que todo ello tiene que ser sufragado por el contribuyente, la cuestión de la naturaleza de la banca, aunque pueda parecer académica, tiene unas consecuencias prácticas de tremendo alcance.

### ¿ES LA BANCA DIFERENTE?

Y, desde luego, suscita debate. Hay quienes opinan en estos momentos, en efecto, que las diferencias existentes entre las distintas clases de intermediarios son irrelevantes en la práctica. Desde esta óptica, los productos que ofrecen bancos, compañías de seguros, fondos de inversión, o sociedades mediadoras, son básicamente sustitutivos. La creencia de que las distinciones son por lo tanto meramente institucionales, lleva a subrayar, a quienes sostienen esta tesis, el carácter unitario de la industria de servicios financieros, industria que estaría constituida, así, por todas las instituciones que se dedican a intermediar entre ahorradores y prestatarios. Este reconocimiento obliga a asumir, al menos implícitamente, que la banca no es diferente y que, por lo tanto, no requiere un tratamiento especial.

No puedo negar que estoy básicamente de acuerdo con muchos de estos argumentos. A pesar de ello, sin embargo, considero que hay tres factores que hacen que la banca, al menos por el momento, continúe siendo diferente. Son: el hecho de que cree medios de pago, el que actúe como fuente primaria de liquidez, y el que sirva de correa de transmisión de la política monetaria. Es obvio que cuando hablo de banca lo hago en un sentido funcional, porque hay instituciones, como cajas y cooperativas, que también realizan estas actividades. Tampoco hay que olvidar que estas tres funciones no son sólo las únicas que desempeña la banca, y que incluso es muy probable que con el paso del tiempo tengan un peso específico cada vez menor. Sin embargo y pese a todo, son las que mejor definen esa esencia que hace a la banca ser especial.

Desde luego, que la banca crea medios de pago, porque es el único intermediario capaz de crear pasivos exigibles a la vista con valoración a la par, susceptibles de ser transferidos a terceros por el titular de los mismos. Al menos lo ha sido hasta ahora. Desarrolla, así, una función de interés público, porque facilita la realización de transacciones entre los agentes económicos. Sin la movilidad, aceptabilidad, y liquidez de esos pasivos bancarios, es difícil imaginar que los sistemas económico y financiero hubieran podido ofrecer tales cotas de eficacia y flexibilidad al mundo real. Hay otros intermediarios que emiten pasivos de similares características técnicas, como pueden ser las cesiones temporales, o las participaciones en fondos de inversión. Sin embargo, si se analizan

detenidamente las transacciones realizadas a través de esos productos, puede constatarse, siempre, que su operatividad depende de que, en algún punto, haya una cuenta corriente bancaria intercalada.

No se puede olvidar, tampoco, que la banca, debido al complejo proceso de transformación de plazos que continuamente realiza, tiene que dedicar una atención especial a mantener la confianza del público, a fin de evitar que retiradas masivas de depósitos degeneren en una crisis de solvencia. El peligro radica en que una situación como ésta, pueda convertirse en un pánico financiero. No es exagerado, por tanto, afirmar que los costes sociales de una quiebra bancaria pueden llegar a ser, y con frecuencia lo son, mucho mayores que las pérdidas ocasionadas a ahorradores y accionistas.

También es un hecho el que la banca actúa como fuente primaria de liquidez, porque la oferta de créditos permite a la banca, no sólo proporcionar financiación, sino también, y aquí reside el rasgo distintivo, ofrecer liquidez primaria a la economía en su conjunto. Esto es particularmente cierto para todos aquellos agentes que, por sus características, no pueden mantener una presencia continua en los mercados de capitales, e incluso lo es para aquellas empresas que sí lo hacen, pero que a veces necesitan también líneas de crédito para garantizar la liquidez de sus emisiones en momentos de tensión.

Es cierto que el proceso de intermediación bancaria ha perdido su atractivo para los prestatarios de mejor riesgo, pero no por eso deja de cumplir objetivos de gran importancia para la estabilidad del sistema financiero. Como, por ejemplo, la concesión de créditos contribuye a aminorar la difusión de las crisis, al permitir a las empresas ganar tiempo para hacer frente a eventuales dificultades de tesorería.

La tercera función se refiere a la actuación de la banca como correa de transmisión de la política monetaria. Porque el hecho de que las entidades bancarias tengan que mantener una determinada proporción de sus depósitos en forma de reservas líquidas, a fin de atender las necesidades de efectivo de sus clientes, les sitúa en una posición muy especial. Por la sencilla razón, de que los bancos centrales, a través del control ejercido sobre esas reservas, pueden imprimir una determinada evolución a las magnitudes monetarias, de acuerdo con los objetivos perseguidos para el conjunto de la economía.

Es cierto que esa posición especial de la banca se ha debilitado en los últimos tiempos debido al efecto combinado de la innovación financiera y de la desaparición de los controles de cambios. Y es cierto que esta última circunstancia ha

llevado a algunos a propugnar esquemas de control monetario que no dependan de la relación existente entre reservas y depósitos bancarios. Sin embargo hay que reconocer, que en aquellos países en que la actuación de los bancos centrales sí descansa en esa dependencia, tal y como ocurre en el nuestro, las cosas funcionan razonablemente bien.

Es claro que las tres funciones a que he hecho referencia, la creación de medios de pago, el ser fuente primaria de liquidez, y el servir de correa de transmisión de la política monetaria, no pueden analizarse de forma aislada sino como partes interdependientes de una realidad única. Y es esto lo que puede justificar la proposición de que los bancos son diferentes respecto de otras empresas industriales y de servicios, proposición que se ve reforzada por los riesgos de contagio en casos de crisis, y por los costos inducidos de una eventual pérdida de confianza en el sistema de pagos.

Parece que de todo lo anterior debería poder deducirse que los bancos son instituciones de interés público, en los que el factor confianza es un requisito indispensable para su correcto funcionamiento. Sin embargo, esta realidad puede dar origen a una serie de conflictos de difícil resolución, especialmente en momentos, como éstos, en que las referencias del pasado no resultan de gran ayuda. A partir de esa conclusión veo tres potenciales conflictos.

Un primero residiría en la necesidad de hacer compatible seguridad y rentabilidad en el negocio bancario. Porque para las empresas en economías de mercado como la nuestra, la única garantía de supervivencia es el que logren retribuir adecuadamente a sus fondos propios. En el caso de la banca, sin embargo, ese requisito suele entrar en contradicción con los costes impuestos por unas regulaciones, comparativamente rigurosas, que le hacen perder competitividad frente a intermediarios que, al no ser considerados "especiales", gozan de mayor libertad.

La situación se complica cuando ese conflicto adquiere una dimensión internacional, en coherencia con el carácter global que están adoptando los mercados financieros. Porque la labor de erosión que se ejerce a través del continuo arbitraje entre las diferentes regulaciones nacionales, hace pensar que con el paso del tiempo debería producirse un alineamiento de las reglas de juego a escala mundial. El peligro de una dinámica de este tipo es que se haga a la baja, es decir, inspirándose para cada situación concreta en la regulación menos exigente. Pero la duda que me entra es si podemos permitirnos esa clase de lujos, cuando todavía está por demostrarse la capacidad de resistencia, ante un ciclo económico adverso, de algunos de los fenómenos que recientemente han acontecido en el mundo financiero.

.../...

Un segundo conflicto potencial se residencia en la especificidad de la banca, de una parte, y en la universalización de sus actividades, de otra. Porque, en los últimos años, los bancos han ampliado el abanico de sus negocios, pasando de lo bancario a lo financiero, y adentrándose incluso en el terreno de la información. Es obvio, en consecuencia, que todo lo que hace la banca ni es diferente, ni requiere una protección especial. Ello debería exigir una mayor coordinación entre los distintos órganos supervisores, y una regulación basada, no ya en etiquetas jurídico-institucionales, sino en realidades funcionales. Es más, para evitar posibles abusos, que pongan en peligro la estabilidad del sistema, habría que redefinir el ámbito de aplicación de mecanismos de control tan concretos como el seguro de depósitos, o la labor de prestamista en última instancia de los bancos centrales.

Un tercer conflicto potencial, es el que se registra entre confianza y disciplina. Porque un excesivo énfasis en las medidas destinadas a evitar pánicos financieros, puede convertirse en un estímulo para que los bancos asuman mayores cotas de riesgo. Será preciso, pues, buscar fórmulas que, siendo coherentes con el proceso de liberalización, penalicen a las instituciones imprudentes. Es preciso también proceder a la reforma del sistema de seguro de depósitos, haciendo depender las aportaciones de cada entidad de su nivel de riesgo. Independientemente de ello, habría que crear otros incentivos, para alentar la labor de vigilancia de ahorradores y accionistas, lo cual necesariamente requiere dotar a la disciplina de mercado de un mayor protagonismo como mecanismo corrector.

Y todo esto me lleva a una cuestión que considero fundamental: Definir cuál es la estructura más adecuada para que la banca se enfrente con estos potenciales conflictos. Considero que lo más adecuado en estos momentos sería institucionalizar la estructura holding, manteniendo estrictamente separadas aquellas actividades más claramente expuestas a conflictos como los que hemos considerado. Esta forma de actuar permitiría a la banca competir en pie de igualdad con cualquier intermediario financiero, y a la vez contribuiría a minimizar los riesgos de contagio entre los distintos componentes del holding, en caso de que uno de ellos entrara en crisis. Como contrapartida, esta opción significaría anular de hecho las potenciales sinergias existentes entre algunas líneas de negocio, lo cual explica las reticencias que despierta su eventual puesta en práctica.

En todo caso, una cuestión importante en un sector como el bancario, es que los criterios que deben regir las actuaciones de las autoridades en situaciones límite, no pueden hacerse demasiado explícitos, ya que la incertidumbre constituye un poderoso incentivo para la continua mejora de los sistemas de control de riesgos. En mi opinión, la política más efectiva sería la de mantener una ambi-

güedad responsable sobre el qué, cómo, y cuándo, hay que intervenir, y en su caso, al final, liquidar la entidad. Mi duda en este caso radica en saber hasta qué punto una política de este tipo es suficiente para depurar el exceso de capacidad que existe en el sistema o si, por el contrario, es necesario ir diseñando una estrategia de más largo alcance.

\* \* \* \* \*

No quisiera abusar de vuestra paciencia, especialmente cuando mi intervención, más que despejar incógnitas, ha podido contribuir a plantear más dudas. Aún así, creo que este tipo de ejercicios son siempre útiles, aunque sólo sea porque la discusión, libre y sosegada, es el mejor antidoto contra la sacralización de los problemas, que posiblemente es nuestro principal defecto. La labor de reflexión resulta hoy en día más imperativa que nunca, en la medida que ya hemos visto, nos encontramos inmersos en un período de transición, en el que muchas veces es difícil detectar cuándo nos hallamos ante una gran corriente de cambio, y cuándo ante un fenómeno coyuntural pasajero. En este contexto, la ausencia de un examen detenido, que preceda a la toma de decisiones, un riesgo que nunca debiera ser asumido. Porque el voluntarismo, y la imitación a cualquier moda pasajera, son la mejor garantía para el fracaso.

En todo caso tenemos que ser conscientes en todo momento, de que pensamiento y acción no son más que dos caras de una misma realidad. Precisamente por eso, es por lo que creo que hay un importantísimo campo de mutuo enriquecimiento entre la empresa y la universidad. Y lo que habéis hecho aquí esta semana es un ejemplo de ello.