

**ARGENTARIA**  
**El largo camino desde el BOE al liderazgo**

---

*José M<sup>a</sup> Rodríguez Carrasco*

**Introducción.**

**A**caba de ver la luz el Informe Anual 1991 de Argentaria. No es una memoria anual al uso como las de otros bancos, pues los seis meses de existencia de Argentaria durante 1991, llevan a convertir su informe en un programa de actividades y en una defensa de las razones de su existencia.

Corría el mes de mayo de 1991 cuando el Real Decreto-Ley de 3/1991 sorprendió al mercado financiero nacional con la creación de un banco público. Desde aquel momento hasta el presente, el caminar de dicho organismo ha estado sembrado por un continuo esgrimir razones a favor y en contra de la existencia de un banco público en una economía de mercado. El Real-Decreto Ley aducía las razones a favor, como lo hicieron también algunas voces del mundo académico. Más tarde se buscó un signo de identidad corporativa para el banco y se emprendió una costosa campaña publicitaria en diversos medios para afianzarlo y difundirlo. En estos días ha hecho su aparición el informe anual, que es, como se ha dicho, un anuncio de programas.

**El BOE alumbra una nueva banca.**

El diario oficial constata el hecho de que las entidades públicas de crédito han experimentado cambios a lo largo de la pasada década, tanto jurídicos como operativos, y ya no son meras administradoras de los fondos captados compulsivamente por el gobierno, sino que compiten en igualdad de condiciones con el resto de las entidades, porque han aprovechado la especialización de los productos y el área geográfica en la que operan.

Se reconoce, empero, que estas entidades continúan teniendo problemas específicos para competir con éxito en un mercado financiero abierto como va a ser el de la Comunidad Europea. Dado el aumento de la competencia en el espacio comunitario para que estas entidades puedan preservar sus posibilidades de éxito es imprescindible proceder a una reconfiguración de su actual organización.

Por esta razón el Real Decreto-Ley crea una nueva estructura organizativa, denominada "Corporación Bancaria de España, S.A."(CBE), caracterizándola como una Sociedad estatal. Esta entidad actuará como cabecera de grupo y asumirá la propiedad de las acciones de Caja Postal, Banco de Crédito Agrícola, Banco de Crédito Industrial, Banco de Crédito Local, Banco Hipotecario de España y Banco Exterior de España.

Algunas exigencias derivadas de la creación de esta banca pública fueron la transformación de la Caja Postal, de Organismo autónomo en Sociedad estatal, y la transmisión al Estado de las acciones de las Entidades Oficiales de Crédito de las que era titular el Instituto de Crédito Oficial.

Las primeras reacciones que se produjeron ante este "Real Decreto-Ley" fueron las de la AEB, que pidió que la CBE fuera sometida a los mismos coeficientes que la banca privada para que no gozase de una situación de privilegio. El ICO y las entidades que de él dependían estaban exentas del coeficiente de caja, excepto el Banco Exterior de España y la Caja Postal. Debía tenerse en cuenta que el 68% de los beneficios de la CBE provenían de las entidades exentas de dicho coeficiente.

Hace unos días se ha anunciado que el Ministerio de Economía comenzará a aplicar de un modo gradual el coeficiente de caja a las entidades hasta ahora exentas. Se comenzará con un coeficiente del 2%, que se incrementará a lo largo de los próximos semestres hasta alcanzar el 4,5% que soportan otras entidades financieras.

### **Un apoyo académico.**

Los responsables de la dirección de la nueva corporación bancaria buscaron pronto el apoyo académico de figuras de reconocido prestigio en el mundo financiero. Jack Revell, director del Instituto Europeo de Finanzas de la Universidad de Gales preparó un informe sobre la situación de la banca pública.

El informe en cuestión de Revell lleva por título: "Cambios en los Bancos Públicos de la Europa Occidental: Implicaciones para España". En él se constata, en primer lugar, que existe un olvido en la literatura financiera sobre temas de bancos públicos, y esto se debe a que no es fácil encontrar acomodo para los mismos en una economía de libre mercado, junto al hecho de que muchas veces sus únicos defensores son los gobiernos que los dirigen. Sin embargo, en toda Europa se están promoviendo y fortaleciendo esos bancos públicos a medida que se acerca 1993.

En el momento actual se están reforzando los bancos públicos para cumplir dos importantes misiones: a) asegurar el control nacional de uno de los grandes bancos del sistema, para evitar su adquisición por bancos extranjeros; b) permitir a los gobiernos influir en la conducta de los grandes bancos privados utilizando a los públicos como arma competitiva.

Después de una breve excursión por la historia de la banca pública, cuyos comienzos fija el autor en 1401 con la Taula di Carvi de Barcelona, afirma que hay dos clases de bancos públicos hoy día, como son: a) Cajas o entidades de ahorro públicas, y b) Instituciones especiales de crédito. Los encuadrados en (a) o pertenecen al servicio postal o utilizan sus oficinas. Existen o han existido para atender a las capas de la población de nivel inmediatamente superior al de máxima pobreza. Son el grupo más importante de bancos públicos y su importancia ha aumentado considerablemente en algunos países en los últimos tiempos.

Los encuadrados en (b) son instituciones de lo más variado, que se han creado para financiar la agricultura, vivienda, gobiernos locales, pymes, exportación. El grupo más numeroso lleva el apellido industrial.

La mayor parte de los bancos han sido creados después de las dos guerras mundiales, especialmente la segunda y durante los años treinta. En la mayoría de los casos actúan como canal de distribución del crédito subsidiado oficialmente hacia el sector privado y así tal subsidio queda oculto.

Estas entidades han disfrutado de determinados privilegios como la exención de algunos impuestos, y de diversos coeficientes obligatorios y cuentan con el respaldo estatal de sus pasivos. Dado el tipo de financiación especial que realizan, sus plazos de crédito suelen ser medianos o largos.

Acerca de su peso específico en diversos países europeos, puede verse el Cuadro nº 1 que sintetiza su participación en proporción de los activos totales. Se puede así apreciar que hay amplias diferencias entre los

países, desde el 58,5% y el 40,2% en Grecia y Portugal respectivamente, hasta el 1,2% y el 1,6% en Suiza y en el Reino Unido. La mayoría de los porcentajes más elevados se corresponden con países pequeños que tienen uno o dos grandes bancos públicos.

CUADRO Nº 1

PARTICIPACION SECTORIAL DE LOS BANCOS % ACTIVOS TOTALES. 1988			
País	Bancos Públicos	Otros	Total
Austria . . . . .	9,6	90,4	100
Bélgica . . . . .	25,0	75,0	100
Dinamarca . . . . .	14,1	85,9	100
Finlandia . . . . .	14,9	85,1	100
Francia . . . . .	13,8	86,2	100
Alemania . . . . .	6,1	93,9	100
Grecia . . . . .	58,5	41,5	100
Irlanda . . . . .	4,0	96,0	100
Italia . . . . .	20,9	79,1	100
Países Bajos . . . . .	18,2	81,8	100
Noruega . . . . .	20,0	80,0	100
Portugal . . . . .	40,2	59,8	100
España . . . . .	11,3	88,7	100
Suecia . . . . .	35,0	65,0	100
Suiza . . . . .	1,2	98,8	100
Reino Unido . . . . .	1,6	98,4	100

Fuente: Gardiner, E. y Molineux, P. Changes in Western European Banking. Unwin Hyman. Londres 1990 y elaboración propia.

Todos los gobiernos interfieren en las fuerzas del mercado concediendo créditos a diversos sectores, pero no todos utilizan los bancos públicos. Unos se sirven de un consorcio de bancos constituido al efecto, otros, agencias o departamentos gubernamentales como es el caso británico, y otros finalmente lo hacen a través de la deducción del impuesto sobre la renta si lo que se trata es de adquirir viviendas sociales.

Según Revell, lo que distorsiona las fuerzas del mercado son los subsidios y los bancos públicos son solamente uno de los posibles canales para la distribución de éstos.

#### Papel de los bancos públicos en las condiciones actuales.

Las únicas razones esgrimidas por los gobiernos para la reorganización de la banca han sido el incremento de la competencia y la inminencia del Mercado Unico Europeo. Esta razones, sin embargo podrían esgrimirse igualmente para la privatización; y de hecho hay políticos y economistas que argumentan que no hay lugar para la banca pública en una economía de libre mercado.

#### Funciones de los bancos públicos.

Puede resumirse que las funciones de los bancos públicos en la actualidad son las siguientes:

- \* Ofrecer un determinado servicio o forma de financiación que los bancos privados no proporcionan (vacíos en el mercado).
- \* Suministrar financiación considerada como de excesivo riesgo por los bancos privados.
- \* Servir como canal de distribución para el crédito concesional.
- \* Actuar como fuerza compensadora de la dominación ejercida por unos bancos privados.
- \* Proteger a otros bancos privados al hacerse cargo de los bancos en quiebra que pasan a propiedad pública.
- \* Permitir a las autoridades influir en la conducta de los bancos privados.
- \* Adherirse a la política económica gubernamental utilizando el arma de mercado de reducir sus propias tasas de interés, forzando así a los bancos privados a seguir esa política.

**Algunas contestaciones al informe de Revell.**

No aparece reflejado en el referido informe el hecho de que en Francia hubo una nacionalización de la banca de la que se dio luego marcha atrás. Tampoco que la banca mejicana experimentó igualmente el fenómeno de la nacionalización en septiembre de 1982 y que hace un año, coincidiendo con la creación de Argentaria, se comenzó la reprivatización de la misma, habiéndose desprendido últimamente los poderes públicos del Banco del Noroeste. Sin olvidar a este respecto que a pesar de todos los argumentos esgrimidos por Revell, sus discípulos Gardiner y Molineux afirman, en un estudio publicado en 1990, que la mayoría de los bancos públicos, salvo en Italia, Suecia y los Países Bajos, están perdiendo cuota de mercado en sus respectivos países (véase Cuadro nº 2).

**CUADRO Nº 2**

**VARIACION CUOTA DE MERCADO DE BANCOS EUROPEOS POR CATEGORIAS**

(En porcentajes). Años 1983-88

País	Bancos Privados	Estatales	Mutuas	Extranjeros
Alemania .....	0,9	0,4	0,7	-0,2
Austria .....	-1,2	-0,2	1,4	-
Bélgica .....	1,5	-5,2	2,4	1,3
Dinamarca .....	-0,1	-1,0	1,1	-
España .....	-4,3	-5,6	6,2	3,7
Finlandia .....	1,0	-1,3	1,0	-0,6
Francia .....	19,7	-20,3	-2,7	3,4
Grecia .....	2,9	-5,1	-	2,2
Irlanda .....	6,0	-0,2	0,7	-6,5
Italia .....	-9,1	7,5	1,2	0,4
Noruega .....	5,9	-11,6	5,7	-
P. Bajos .....	2,5	1,0	-5,8	2,3
R. Unido .....	-1,4	-0,3	1,0	0,7
Suecia .....	-1,6	0,7	-2,0	2,9
Suiza .....	2,0	-2,2	1,1	-0,8

Fuente: Gardiner y Molineux. Ob. cit.

### **Argentaria o la búsqueda de identidad.**

Otro paso importante de la banca pública, a los seis meses de su creación, fue el anuncio de sus nuevas señas de identidad. Argentaria sería el nuevo nombre y una margarita su logotipo. Argentaria, palabra latina de género femenino que procede del latín, significa lugar donde se guarda el dinero. Eduardo y Nicolás de Santis, dos conocidos diseñadores de identidad corporativa, fueron los autores del nombre y del logotipo. En su haber figura haber realizado el mismo trabajo para General Electric, Montedison, Alcatel, Benetton y Alitalia entre otras empresas. Desde ese momento Argentaria ha sido el motivo recurrente en todos los anuncios del grupo bancario público.

### **El informe anual 1991.**

Acaba de aparecer el Informe Anual de 1991, cuya presentación es lujosa y documentada, con una serie de mensajes a lo largo de sus 265 páginas. Si algo resulta común a gran parte de las memorias anuales de empresas es su tono autolaudatorio y complaciente; y este primer informe de Argentaria no se sustrae a dicha pauta.

La carta de su presidente es clara en diversos puntos tales, como: 1) Que el año 1992 será el primer ejercicio de referencia. Los seis meses de vida de Argentaria en 1991 sirvieron para completar la estructura del grupo, desarrollar el diagnóstico de las diversas entidades y realizar reorientaciones estratégicas; 2) Declara que Argentaria es líder en solvencia y solidez patrimonial y en la canalización de recursos hacia la economía real; 3) Argentaria quiere actuar en un marco de libre competencia y condiciones de mercado; 4) Argentaria ocupará una primera línea en la obtención de resultados empresariales y en la producción de valor añadido para el conjunto de la sociedad.

El lector se queda sin embargo con una serie de preguntas sin responder tales como los indicadores utilizados para la medida de la solvencia y la solidez patrimonial de la entidad, ya que en el año 1991 el 59,2% de sus recursos generados se han dedicado a saneamientos y amortizaciones. ¿Continuará esta pauta?. La libre competencia parece que está un poco reñida con el hecho de que solamente dos de las entidades del grupo hayan sido las únicas sujetas al coeficiente de caja. Apenas hace unos días, como ya se ha visto, se ha corregido la situación. En cuanto a la futura obtención de resultados empresariales es de suponer que tanto los accionistas como los empleados de la corporación conozcan cuáles son los objetivos, expresados en términos numéricos, para 1992. Es decir, qué rentabilidad sobre ATMs se piensa conseguir, y cuáles serán su cuota de mercado y cash-flow, y su productividad, por nombrar sólo unos pocos.

### **Organización de Argentaria. Modelo de banca federada.**

Una parte interesante, sin duda, de este Informe Anual es el apartado dedicado al Informe Empresarial y de Mercado, donde se trata entre otros puntos el esquema organizativo de Argentaria. El banco público ha optado por el modelo de banca federada y se acerca bastante al propuesto por McKinsey en 1990. Una descripción detallada de dicho modelo apareció en el nº 49 de Papeles de Economía Española, bajo el título de "Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales".

Argentaria tiene un centro corporativo desde el que se coordinan las diferentes unidades especializadas en la distribución de servicios bancarios y financieros. La célula básica de esta estructura es la unidad de negocios, en la literatura se le conoce también por SBU (del inglés "strategic business unit"). En general una SBU se puede definir como un área de negocio con un mercado externo para sus productos y servicios, en

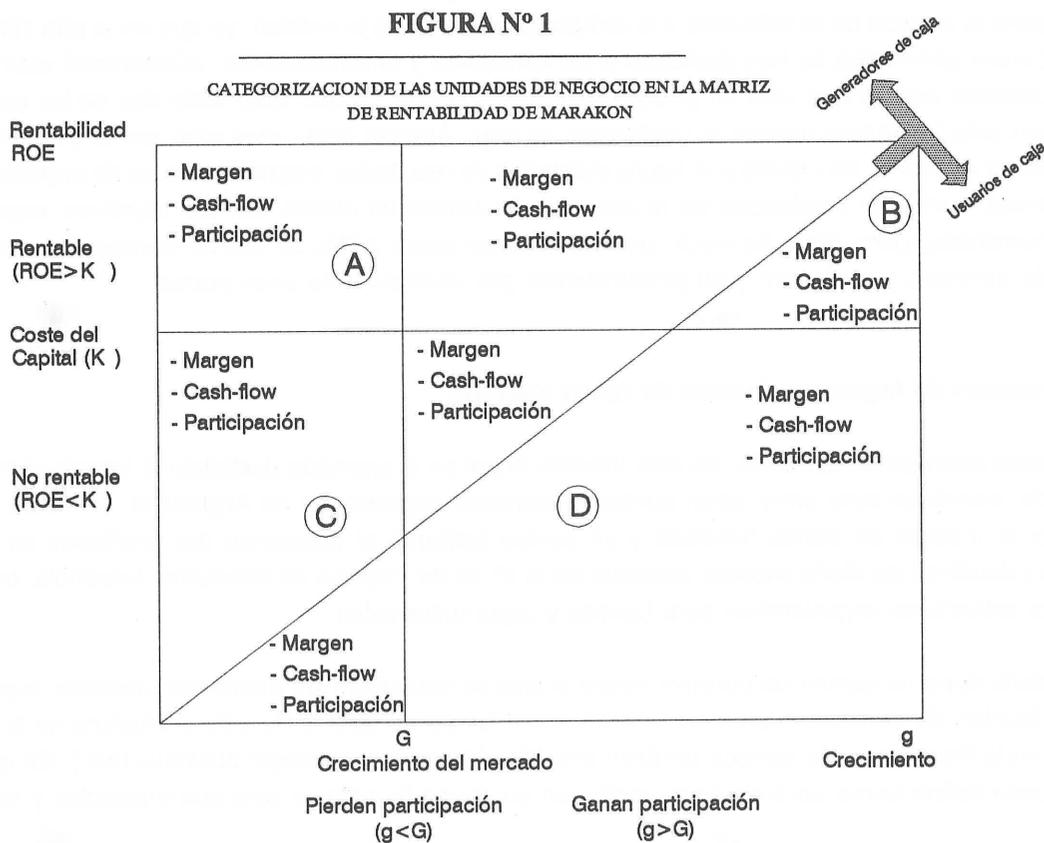
este caso financieros, cuyos objetivos y estrategias pueden ser llevados a cabo con independencia de otras áreas de negocio. Sus características son, pues, las siguientes:

- a) Una SBU debe servir a un mercado externo, debe tener, por tanto, un conjunto de clientes.
- b) Debe enfrentarse a un conjunto de competidores a los que pretende igualar o superar.
- c) Debe controlar su propio destino, es decir, debe decidir qué productos o servicios puede ofrecer, cómo y cuándo acudir al mercado.
- d) Su actuación debe ser medida en términos de pérdidas y ganancias, o sea, que debe ser un centro de beneficios.

La función prioritaria del Centro Corporativo consiste en aportar valor añadido a la gestión de las diferentes unidades, por medio del ejercicio de las funciones de planificación, dirección estratégica y coordinación de SBUs y recursos. Argentaria está constituido por un Centro Corporativo y catorce unidades de negocio que a su vez se agrupan en tres grandes conjuntos: bancario, financiero y no bancario.

**Las exigencias de una organización basada en SBUS.**

Si Argentaria pretende ser un líder en la creación de valor, la clave reside en saber cuánto valor generan sus SBUs. Para comprender la aportación en esos términos de cuánto contribuye cada SBU a la empresa, la consultora americana Marakon desarrolló hace años una matriz que permite clasificar a las unidades de negocio en siete categorías diferentes. En esta matriz se mide la rentabilidad de los fondos propios (ROE), en el eje vertical, contra su crecimiento (g) en el eje horizontal. Véase Figura 1.



Hay dos puntos en dicha matriz de corte muy importantes para conocer cuál es el estado de cada SBU. En el eje del ROE, el coste del capital  $K_e$ , separa las unidades de negocio rentables ( $ROE > K_e$ ) de las unidades no rentables ( $ROE < K_e$ ). En el eje horizontal, la tasa del crecimiento del mercado ( $G$ ) del sector en que compite el negocio, separa a las unidades cuyo crecimiento es mayor que  $G$  ( $g > G$ ), y por tanto están ganando participación en el mercado de aquellas que pierden participación y cuya tasa de crecimiento es inferior a  $G$  ( $g < G$ ). Finalmente, la línea diagonal separa aquellas empresas que generan "cash-flow" de aquellas que lo absorben. Cuando una unidad de negocio se sitúa en la diagonal su tasa de rentabilidad (ROE) es igual a su tasa de crecimiento ( $g$ ).

Esta matriz, por tanto, permite situar a las unidades de negocio en siete categorías diferentes, según sus características de margen ( $ROE - K_e$ ), "cash-flow" y participación en el mercado. La consecuencia es que la rentabilidad y el crecimiento son variables esenciales en la formulación estratégica, ya sea de las unidades de negocio o de la empresa en su conjunto. El crecimiento es un objetivo a perseguir, sólo en condiciones de rentabilidad, porque es cuando se crea valor; el crecimiento por debajo de  $K_e$  ( $ROE < K_e$ ), no genera valor sino que lo destruye.

La consecuencia para Argentaria, de considerar la creación de valor en estos términos es obvia. La pretensión de liderazgo en el apoyo a la economía real, creará valor para la empresa y la sociedad, siempre y cuando ( $ROE > K_e$ ), de lo contrario el crecimiento, *per se*, no será un objetivo a lograr, puesto que desde un punto de vista económico destruye valor.

### Conclusiones.

La creación de Argentaria parece chocar con los criterios de liberalización de los mercados financieros y con la pérdida de cuota de mercado de los bancos públicos en la mayoría de los países europeos. El BOE, sin embargo, esgrime una serie de razones que justifican la existencia en España, y en este momento, de una banca pública.

La dirección de Argentaria ha realizado una serie de esfuerzos para que el grupo compita en igualdad de condiciones y con éxito con la banca privada. De momento la banca pública no se ha despojado de todos sus privilegios aunque espera hacerlo en el próximo futuro.

Las ambiciones de Argentaria son elevadas, pues busca el liderazgo en casi todos sus ámbitos de actuación, y para ello está realizando los pertinentes esfuerzos.