

**LAS ESTRATEGIAS BANCARIAS 1.978-1.985**

---

**Angel Gómez Roldán**

**Darío Negueruela Martínez**



LAS ESTRATEGIAS BANCARIAS 1.978-1.985

INTRODUCCION

Las siguientes páginas son un resumen de las conclusiones a que Angel Gómez Roldán y Darío Negueruela Martínez han llegado en la investigación, financiada y promovida por la Fundación F.I.E.S.: "Estudio comparado de las estrategias de los grandes bancos españoles en el periodo 1.978-85". Varias razones aconsejan dar cuenta -aunque sea mediante unas breves pinceladas- de este trabajo. En primer lugar, el tema. Conocer la estrategia financiera seguida por los siete mayores bancos nacionales y sus grupos durante ocho años o, en su caso, su respuesta año a año a las intensas modificaciones del entorno es, sin duda, del mayor interés para el grupo de destacados profesionales a los que se dirige "Cuadernos de Información Económica". En segundo lugar, para llegar a sus conclusiones, los autores han utilizado de forma exhaustiva la información estadística disponible. En buena parte, estos datos se han incorporado (166 cuadros de desarrollo y 20 gráficos) al estudio y permiten un análisis personal y detallado de los mismos. Además, en tercer lugar, la incorporación del grupo consolidado de cada gran banco como unidad de análisis constituye una novedad importante para un mejor conocimiento de la realidad de la banca española. Por último, en el periodo elegido se han producido cambios radicales en el entorno de los bancos y el trabajo a través del seguimiento de las ratios principales, señala sus efectos en el perfil de los bancos.

En el trabajo comentado, el perfil o resumen de las características de cada banco se define a través de los siguientes planos o variables estratégicas: naturaleza y peso del grupo

económico consolidado (rentabilidad, tamaño, composición y coordinación); actividad del propio banco en la doble consideración de su actividad internacional y de su estructura de balance; solvencia de la entidad; rentabilidad desde la doble óptica de los niveles alcanzados y de los mecanismos que explican la rentabilidad; margen de intermediación; gastos de transformación. El resumen de conclusiones recoge literariamente la evolución de las citadas variables estratégicas y, sin duda, la síntesis ha ido en perjuicio de la riqueza del trabajo. El anexo pretende atenuar el problema y acercar al lector a las principales transformaciones que las ratios elegidos por los autores señalan.

#### **I. INTERRELACION ENTRE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO Y LA POLITICA DE LOS BANCOS.**

Las transformaciones que se observan en los perfiles de los bancos entre 1.978 y 1.985 no se explican únicamente por sus distintas políticas durante este periodo. El entorno en el cual los bancos desarrollan su actividad ha experimentado mutaciones profundas y frente a ellas, los bancos han tenido que modificar, algunas de sus variables básicas. De tal modo, el cambio del perfil de los bancos se debe, tanto a cambios en el entorno como por decisiones propias de la entidad. Se trata, por lo tanto, de "depurar" el fenómeno observado: el cambio de 1.978-1.986 identificando sus posibles causas para, en la medida de lo posible, determinar qué parte es debido a políticas definidas por los bancos voluntariamente. La cuestión es de im-

portancia en la medida en que la identificación y análisis de esas políticas permiten establecer el tipo de estrategia que caracteriza a las entidades.

### 1. Las transformaciones del entorno.

Un repaso a los principales cambios habidos en el entorno durante el periodo 1.978-85 obliga a señalar los siguientes:

1. La instalación de la banca extranjera. Para indicar su importancia basta señalar que se han instalado cuarenta entidades bancarias extranjeras y sus inversiones crediticias suponen ya el 15% del crédito total otorgado por el conjunto del sistema. Además, la incorporación de la banca extranjera ha reforzado la aparición de novedosos instrumentos financieros (las letras en bolsa, los pagarés de empresa, los créditos sindicados, los créditos a tipo variable, etc.), que en cierta medida potenciaron el fenómeno de la desintermediación financiera y abrieron el mercado español a operaciones e instrumentos de uso común en otros países. Así, los efectos derivados de la instalación de la banca extranjera pueden agruparse en: 1) técnico-profesional: han contribuido a mejorar determinadas áreas de negocio y a la capacitación y nivel de los profesionales; 2) de desarrollo del mercado monetario e interbancario, potenciado por su masiva intervención en estos mercados, y, por último, 3) de ajuste y defensa del margen de intermediación al competir, en determinados tipos de

operaciones, con márgenes muy reducidos que afectaron a la baja al margen de los bancos nacionales en esas operaciones, por una parte, y al introducir y potenciar mecanismos, conocidos pero no utilizados (las operaciones de crédito con cláusulas de tipo de interés variable) que relacionan directa o indirectamente la rentabilidad de los créditos con el coste del pasivo, garantizando a los bancos la obtención de márgenes estables, por otra parte.

2. La crisis bancaria. Este fenómeno ha tenido una triple repercusión: 1º) Ha posibilitado y potenciado la constitución de grandes grupos bancarios basados en la tenencia de un elevado número de "segundas marcas" por el sistema de adjudicaciones o fusiones de bancos de menor tamaño afectados por problemas de solvencia y gerencia. 2º) Ha incidido en los costes de transformación con la constitución del Fondo de Garantía de Establecimientos Bancarios y la necesidad de aportar cuotas anuales para su financiación. 3º) Ha afectado a los balances bancarios con un doble mecanismo: incrementando los saldos de cartera de valores y de financiación interbancaria en casi 440 mil millones de pesetas (reprivatización de los antiguos bancos de Rumasa) y conectando los balances de los grandes bancos con los de sus filiales (muchos de ellos exentos de coeficientes) de manera que la creciente consideración del balance consolidado frente al balance de la entidad matriz explica, en ocasiones, políticas de expansión a través de las segundas marcas.

3. La aparición de nuevos intermediarios financieros. Ha afectado de manera notoria, a la composición y estructura del balance bancario en cuanto éstos han dejado de recoger una actividad relativamente importante que ahora se realiza a través de filiales especializadas y que, hubieran figurado en el balance de los bancos.
4. La crisis económica general. Esta se ha traducido en un incremento de la morosidad, incidiendo directamente en aspectos relacionados con la solvencia de las entidades y en la necesidad de realizar importantes saneamientos con cargo a la cuenta de resultados. En la última fase del periodo 1.978-85 han aparecido nuevos factores de naturaleza diferente (el riesgo-país, la cobertura de los fondos de pensiones) que igualmente afectan a cuestiones relacionadas con la solvencia y con la necesidad de realizar saneamientos importantes en la cuenta de resultados.
5. Liberalización de inversiones y reforzamiento de solvencia. Relacionado con lo anterior se ha asistido a un reforzamiento de la labor inspectora y supervisora de las autoridades monetarias sobre el sistema bancario así como a la implantación de nuevos sistemas relacionados con el control y la medida de la solvencia de los bancos. Ello ha supuesto directamente un aumento de los fondos de insolvencia y especiales así como una potenciación de los recursos propios. Este último punto afectaría directamente a la rentabilidad de los recursos propios y al menor

grado de apalancamiento financiero de estos. No obstante, su exigencia en términos de grupo consolidable distorsiona considerablemente ese primer análisis. Por otra parte, la reducción lenta, pero apreciable, del coeficiente de inversión incide en una mayor rentabilidad en cuanto se supone que la inversión libre realizada a precios de mercado, lo es a tipos superiores a la realizada bajo el sistema de coeficientes obligatorios.

6. La financiación del déficit público y la política monetaria. Estos dos factores han producido una importante alteración de los balances bancarios. De un lado, por la necesidad de mantener un coeficiente de pagarés del Tesoro y otro de caja, que suponen en conjunto un 30% de los pasivos computables. Con independencia del cumplimiento del coeficiente de pagarés del Tesoro, los bancos han mantenido posiciones excedentarias en pagarés amplificando la alteración de balance mencionada. Por otra parte, el coste adicional que supone para un pasivo bancario el ser incluido en la base computable de estos coeficientes ha supuesto una continua movilización de nuevos instrumentos financieros y desplazamientos significativos en algunas rúbricas del pasivo del balance.
7. Liberalización de operaciones de y con el exterior. La incorporación a la C.E.E. Este aspecto ha tenido como consecuencia un crecimiento significativo de las transacciones en moneda extranjera y, en menor medida, de las inversiones del sector bancario en el extranjero. Por otra parte, otro tipo de factores

han llevado a un cambio radical en el saldo de la posición frente al sistema bancario internacional que ha pasado a ser de posición neta inversora, mientras ocurría lo contrario con los que proceden de fuentes no bancarias.

Estos cambios del entorno han afectado a varias de las variables básicas que dibujan el perfil de los bancos de la forma siguiente.

2. Efectos en el perfil de los bancos de los cambios en el entorno.

1. Un aumento importante de los saldos activos y pasivos mantenidos con otras entidades bancarias (interbancario) así como de las colocaciones de fondos en el Banco de España y en activos monetarios. Igualmente un aumento de los fondos públicos mantenidos en cartera de valores. Y un aumento también, aunque reducido, de las posiciones en moneda extranjera.
2. Subsiguientemente una reducción en la importancia relativa de las inversiones crediticias medidas en términos de balance.
3. Un aumento considerable en el grado de morosidad de las inversiones y de la correspondiente necesidad de saneamiento que tiene su efecto sobre la cuenta de resultados y sobre el balance. Al final del periodo, mayores necesidades de recursos propios.

4. Reforzamiento importante de los grupos bancarios y de los grupos financieros. Reducción en la cuota de mercado de los bancos nacionales por la entrada de la banca extranjera y el crecimiento de las Cajas de Ahorros. Incremento de las operaciones realizadas fuera del balance bancario.
5. Aumento de los ingresos no originados directamente en la intermediación bancaria típica: cobro de comisiones en intermediación de activos sin riesgo que no suponen directamente inmovilización de recursos en créditos.

## II. IDENTIFICACION Y ANALISIS COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS.

Se exponen a continuación las estrategias de cada una de las entidades analizadas, mediante el examen de las variables estratégicas que afectan más directamente al perfil de cada entidad.

### 1. BANCO CENTRAL

#### 1.1. Grupo e internacional.

Dos características básicas del Banco Central explican la evolución seguida en los planos correspondientes a Grupo y a Actividad Internacional. Se trata, en primer lugar, de la concepción de banca

mixta fuertemente engarzada con la actividad industrial del país lo que se traduce en el elevado peso de sus participaciones en proyectos industriales y en el apoyo brindado a determinadas actividades industriales.

Esta visión del negocio bancario del Central tiene una enorme trascendencia porque se encuentra en la base de buena parte de las políticas sectoriales adoptadas por la entidad desde 1.978 y parece explicar en parte la segunda característica básica, el proceso de internacionalización emprendido con decisión desde 1.978. El otro aspecto que debe considerarse de la expansión internacional en respuesta a la liberalización de la implantación de la banca extranjera en España. El Central es la entidad que reaccionó con políticas más claras y permanentes.

La expansión ha sido otra de las grandes opciones estratégicas escogida por el Central en los años finales en la década de los setenta potenciando la dimensión del grupo. Sin embargo, el fortalecimiento del grupo ha sido un proceso difícil, con un elevado coste en términos de recursos (Banco de Valencia, Internacional de Comercio y Banco de Granada). Ello explica que atendiendo paralelamente a la rentabilidad obtenida se aprecie un cierto deterioro de la variable rentabilidad/coordina-  
ción.

Desde 1.978 el Central ha potenciado de modo significativo su organización en el extranjero, que

se extiende por América del Norte y del Sur (mediante una combinación de bancos filiales y de sucursales directas) y también en Europa (principalmente por medio de sucursales). Es el banco español más internacionalizado. Desde 1.982, como consecuencia de la crisis financiera internacional dirige preferentemente su expansión hacia los países de la C.E.E. En 1.979, sostuvo una tesis de expansión en Africa (colaboración con la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale, BIAD) que no cristalizó.

#### **1.2. Balance y rentabilidad.**

Los apoyos interbancarios procedentes de los bancos filiales tienen una importancia media en relación con los restantes grandes bancos. En el Central destaca la proporción de recursos de clientes en moneda extranjera justificado por la extensa red de sucursales constituida por más de 50 oficinas, sin parangón con ningún otro banco nacional.

En los primeros años del periodo combina una política de tipos reducidos aplicados a la inversión crediticia con unos costes de los recursos de clientes también inferiores al promedio de los restantes bancos. Esta política tenía sus riesgos dado que presionaba sobre un margen financiero reducido en comparación con sus competidores. Así se demostró en 1.982-83 cuando se perdió la ventaja detentada anteriormente por los bajos costes de los recursos de clientes.

El nivel de rentabilidad de los primeros años era relativamente elevado en relación con los otros grandes bancos, a pesar de operar con un margen de intermediación reducido. Las relativamente elevadas comisiones obtenidas en la operativa internacional y el control de los gastos de explotación explicaban que el Central mostrara un elevado nivel de recursos generados. En la segunda mitad del periodo actúan varios factores que determinan una erosión de la rentabilidad: 1) mayor descenso relativo del margen de intermediación, como consecuencia de que el incremento del coste de los recursos de clientes no se traduce en incrementos paralelos de los tipos aplicados a la clientela de activo, y 2) el proceso de reducción generalizado de los costes de explotación que tiene lugar en estos años, muestra en el Central una intensidad menor, pues partía ya de unos niveles reducidos.

En 1.985 el margen de intermediación obtenido es con diferencia el menor de las siete entidades, lo que explica que se sitúe en cuanto a rentabilidad en penúltimo lugar a pesar del incremento experimentado por los beneficios derivados de la enajenación de valores y en menor medida, de inmuebles. El hecho de que supere al Hispano por recursos generados sobre balance, tiene su origen en el menor peso de los gastos de explotación.

Parece evidente que la recuperación de la rentabilidad del Central pasa por un incremento del margen de intermediación, para lo cual es muy impor-

tante reducir el coste de los recursos de la clientela, que en 1.985 era el más elevado de los soportados por los bancos estudiados. Todo parece indicar que la entidad se ha percatado de la incidencia que tiene sobre su margen de intermediación este elevado nivel. Una política de control del crecimiento y reducción de los costes financieros parece ser una de las vías a seguir.

La vía alternativa de conseguir incrementos en la rentabilidad en sus operaciones de crédito, entra en colisión con la línea marcada desde hace años por el banco de atender privilegiadamente a su clientela de activo, y tendría efectos secundarios sobre el grupo industrial en que participa.

### **1.3. Solvencia.**

La limitada generación de recursos en la segunda mitad del periodo no ha permitido al Central destinar una proporción significativa de aquellos a sanear créditos, siendo desde 1.982 la entidad que presenta un menor nivel de saneamiento de créditos sobre balance medio. Como consecuencia, el nivel de cobertura de morosos es comparativamente reducido.

## **2. BANCO ESPAÑOL DE CREDITO.**

### **2.1. Grupo.**

Banesto, que partía de un grupo con un peso muy

reducido en relación con el banco matriz en 1.978 ha ampliado de forma sustancial el número de entidades filiales, terminando en 1.985 con 9 bancos filiales en España, a los que hay que añadir como bancos vinculados a Bandesco y Guipuzcoano. En Argentina y EE.UU. se ha implantado mediante filiales. En 1.985 Banesto se sitúa en una posición intermedia (al igual que Central, Bilbao o Santander) al considerarse la aportación del grupo al balance del banco.

Esta expansión del grupo, no se ha correspondido con un fortalecimiento en términos de resultados y de potenciación operativa. En 1.985, la rentabilidad del grupo en su conjunto es inferior a la obtenida por el banco, lo que revela el bajo nivel de rentabilidad logrado por sus filiales bancarias nacionales. Los prolongados y costosos procesos de saneamiento de algunos bancos filiales (Madrid, Coca y Garriga Nogués) no sólo han afectado a la rentabilidad del grupo, sino que han terminado por afectar seriamente a la marcha de la entidad matriz. A ello hay que añadir la acumulación de filiales de escasa rentabilidad y una definición poco clara de objetivos específicos de negocio, áreas geográficas de actuación preferente, etc., lo que ha configurado un grupo bancario numeroso, necesitado de una importante reorganización.

La construcción del grupo Banesto parece haber respondido en mayor medida a consideraciones de crecimiento que de rentabilidad. Tan sólo en 1.986

parece haberse actuado decididamente en el sentido del conjunto del grupo bancario.

Por otra parte, Banesto que presentaba un importante paquete de participaciones industriales en 1.978 ha aumentado incluso el número de sociedades participadas en más de un 25% en los últimos años. Esta vinculación con la industria que se extiende también al terreno de la financiación debe entenderse como parte de la filosofía bancaria de Banesto, que es, en cierto modo, muy similar a la del Central. El cambio en la dirección de la entidad en 1.985 ha propiciado un cambio importante de política en el terreno de participaciones industriales, que responde en parte a la necesidad de allegar recursos extraordinarios para acometer los importantes saneamientos que ha de efectuar la entidad.

## **2.2. Internacional.**

El peso del balance en ME de Banesto -10% del total- es en 1.985 el más reducido de todas las entidades. La causa de esta escasa expansión de la operativa internacional del banco matriz, se relaciona con la reducida red de sucursales localizada en el extranjero (limitada a dos oficinas en Estados Unidos). En el mercado internacional Banesto actúa básicamente como colocador de fondos. Los recursos de acreedores nominados en moneda extranjera captados en la operativa doméstica se colocan

esencialmente en entidades de crédito extranjeras. Por otra parte, Banesto ha seguido una política de préstamos e inversiones en terceros países extremadamente selectiva con una posición privilegiada frente al problema del riesgo-país.

### 2.3. Balance.

Al igual que en las restantes entidades los factores del entorno mencionados en un epígrafe anterior, han determinado una contracción relativa del peso de la inversión crediticia sobre el total del balance, que en Banesto ha sido menos pronunciada, como consecuencia de una política consciente de signo netamente inversor. La solidaridad con la clientela, a la que se trata de suministrar la financiación que necesitaba era una constante preocupación, al menos, durante la primera mitad del periodo. Posteriormente, se aprecia un estrechamiento de los márgenes y la entidad matiza este planteamiento en consonancia con la situación de solvencia de los clientes.

Otra característica es el reducido peso de los fondos tomados del interbancario sobre el total de la financiación ajena. La inversión viene limitada por el volumen de recursos captados de la clientela no financiera.

#### **2.4. Rentabilidad.**

Mientras que en los primeros años del periodo Bannesto mostraba una de las más elevadas rentabilidades de entre los bancos estudiados, desde 1.981 tiene lugar un proceso de erosión de la rentabilidad.

Un factor que explica, en parte, la caída del margen de intermediación es su vocación de ser un banco prioritariamente dedicado a la financiación de proyectos empresariales.

La mayor capacidad negociadora de las grandes empresas en sus relaciones con la banca y el incremento de la morosidad derivado de la crisis industrial explican que la rentabilidad media de la inversión crediticia se reduzca en 2,5 puntos entre 1.983 y 1.985.

El control de los gastos de explotación ha contribuido a mitigar el impacto negativo derivado del descenso del margen de intermediación.

La rentabilidad medida en términos de beneficio sobre balance se mantiene en los últimos años, pese a la caída de los recursos generados, porque la entidad reduce el nivel de sus saneamientos.

#### **2.5. Solvencia.**

El nivel de morosos (medido en términos de la in-

versión crediticia) es en 1.985 el más elevado de las siete entidades con notable diferencia. La cobertura de aquellos por el conjunto de los fondos de insolvencia y especiales es, sin embargo, apreciablemente mayor que en el Hispano y en el Central, no parecido presentar problemas especiales en este terreno. No obstante, la reciente afloración de problemas en algunos de sus bancos filiales y en sociedades vinculadas requerirá de nuevos esfuerzos.

### **3. BANCO HISPANO AMERICANO.**

#### **3.1. Grupo e internacional.**

El grupo Hispano ha experimentado un crecimiento notable, vía filiales entre 1.978 y 1.985, representando éstas al final del periodo un 48% del balance consolidado. En efecto, junto al Vizcaya, es la entidad con un grupo relativamente más extenso. Sin embargo, la adquisición de los Bancos Urquijo-Unión ha sido más importante en términos de balance que de resultados con problemas graves para el Hispano. Por otra parte, no parece que la operación Urquijo-Unión responda totalmente a la voluntad de crear un grupo de grandes dimensiones, sino que tiene su origen en las tradicionales relaciones de colaboración existentes que hubieron de materializarse en una toma de posición para resolver el grave problema de solvencia que padecía dicho banco.

La incorporación del Banco Urquijo-Unión ha tenido un impacto negativo sobre la rentabilidad del grupo consolidado con lo que la rentabilidad del grupo es similar en 1.985 a la del Hispano, que no fue particularmente elevada.

El análisis de la cartera de valores revelaba la participación en un elevado número de empresas, en numerosos sectores productivos, algunos de ellos en situación problemática, dando como resultado una estructura con problemas de coordinación que obstaculizaba la configuración de un grupo económico-financiero potente. Ello explica la política de desinversiones en valores adoptada a partir de 1.984.

Desde dicho año ha seguido una política de desinmovilización en aquellas áreas ajenas al negocio estrictamente bancario que no se justifiquen estrictamente por su rentabilidad. Esta política supone una mayor definición del grupo y una coordinación más eficaz.

En el Hispano ha crecido notablemente su negocio en moneda extranjera, con un fuerte dinamismo de las operaciones interbancarias. La expansión en el extranjero se ha dirigido fundamentalmente hacia América Latina (filiales en Chile y Panamá y sucursal en Sao Paulo) permaneciendo inalterada su red en Europa y creando sucursales en Tokio y Gran Caymán.

### **3.2. Balance, rentabilidad y solvencia.**

Los problemas del Hispano a finales del periodo no provienen únicamente de la operación de absorción del Urquijo-Unión. El Banco Hispano mostraba desajustes importantes entre los objetivos que perseguía y las políticas que implementaba; lo que se reflejaba en un reducido margen de intermediación y en unos costes de explotación elevados.

A pesar de la atención preferente, aparentemente, al sector de particulares el desequilibrio existente entre las distintas masas patrimoniales dirigidas a cada uno de los grandes segmentos de clientela, parece haber influido en la crisis de 1.984 por estar en la base del bajo nivel y del deterioro del margen de intermediación. Intensa dedicación a la gran empresa instrumentada en grandes operaciones de crédito en el mercado nacional e internacional y a la menor proporción de créditos comerciales, factores a los que debe añadirse el impacto negativo de las inversiones, prácticamente a fondo perdido, efectuadas en Urquijo-Unión.

Del lado del pasivo, y relacionado con la relativamente mayor importancia del negocio con grandes empresas en relación con otros bancos estudiados, el Hispano presenta un coste medio del pasivo superior, debido fundamentalmente a su estructura, siendo mayor la proporción de recursos caros (imposiciones a plazo).

Pero el problema no reside en el mayor peso relativo del negocio al por mayor en el Hispano, sino en realizar actividades de un banco al por mayor con la estructura de un banco al por menor, con una red de oficinas muy extensa y unos costes de explotación, consecuentemente elevados.

En este sentido, los esfuerzos para reducir gastos deben intensificarse porque, a pesar de la reducción observada desde 1.979, son superiores en 1.985 al promedio; aunque superados por el Bilbao y el Popular, que tienen una estructura orientada hacia la banca al por menor.

Las razones que según la dirección del Hispano explican el mayor peso sobre balance medio de los gastos de explotación son: el excesivo número de empleados en los servicios centrales y en las direcciones regionales en perjuicio de la red comercial, la mayor proporción de jefes y la mayor edad media de la plantilla que en otros grandes bancos.

Las políticas emprendidas desde 1.984 se dirigen a intensificar el negocio con particulares, rentabilizando más adecuadamente el activo mediante la desinversión de algunas empresas y la desinmovilización tanto en inmuebles como en valores, siempre que se trate de áreas ajenas al negocio estrictamente bancario o de baja rentabilidad. En el marco de esta política, se inscriben acciones tales como la reorganización y reforzamiento de la red comercial, potenciación del teleproceso y la descentra-

lización operativa en la concesión de créditos. Con la misma finalidad de incrementar la rentabilidad del activo se crea un grupo específico de trabajo encargado de la gestión de cobro de deudores en mora o de dudoso cobro, área en la que el Hispano, ante el aumento de la morosidad, había reaccionado con lentitud.

El Hispano emprendió asimismo ciertas acciones encaminadas a reducir el coste medio del pasivo, vía recomposición del mismo. Así como a reducir rotundamente el peso de los gastos de explotación.

Atendiendo a la evolución tanto de la rentabilidad como de la solvencia, se observa que el cambio de estrategia introducido en 1.984, ha comenzado a rendir sus frutos en 1.986, y que habrá que esperar aún a próximos ejercicios para evaluar el acierto en el diagnóstico y en las recetas.

Queda, por otra parte, el interrogante acerca del futuro papel a desarrollar por el Banco Urquijo-Unión en el seno del grupo financiero del Hispano. Hasta ahora, los esfuerzos se han centrado en el saneamiento con una reorientación importante del negocio; quedan, sin embargo, por resolver cuestiones tales como su especialización diferencial, pues geográficamente es un banco de cobertura nacional y parece asumido que lo siga siendo, y la coordinación interna entre los elementos procedentes del Urquijo y los provinientes del Banco Unión. Estas consideraciones no son ociosas en ab-

soluto dado el peso que el Banco Urquijo Unión sigue teniendo, a pesar de la contracción del volumen de negocio experimentada en los últimos años, en el seno del grupo Hispano. Tampoco han quedado resueltos definitivamente los problemas de saneamiento en los bancos de Rumasa adquiridos en 1.984 (Jerez y del Norte), aunque se diseñaron líneas de ajuste bastante precisas.

#### **4. BANCO DE BILBAO.**

##### **4.1. Grupo.**

El grupo del Banco de Bilbao se expande de forma notable durante los años 1.978-85, por dos vías: 1) la incorporación de bancos que atravesaban dificultades, y 2) la creación de sociedades filiales de carácter financiero que desarrollan actividades complementarias del negocio bancario.

El grupo bancario nacional ha pasado de cuatro a nueve entidades de 1.978 a 1.985, profundizándose en la especialización geográfica de dichos bancos, realizándose importantes trasvases de oficinas de unas a otras entidades. Este proceso no se ha dado por concluido de forma definitiva y en 1.985 parece haber entrado en una fase de revisión parcial (el Banco de Huesca reduce drásticamente su actividad, en tanto que el Banco Industrial de Bilbao reorienta su especialización funcional como merchant bank del grupo).

Las filiales financieras no bancarias surgen fundamentalmente como respuesta del banco al fenómeno de la innovación financiera.

La proyección internacional del grupo se ve potenciada en 1.984 con la creación de dos nuevos bancos (en Suiza y en Alemania).

En conjunto, el Bilbao hace gala de contar con un grupo bien coordinado y estructurado en el que la dirección unitaria y la complementariedad de los servicios dan como resultado beneficios sustanciales.

Cuenta en su cartera con abundantes participaciones de empresas industriales en las que el banco desarrolla un creciente papel impulsor.

#### **4.2. Internacional.**

La importancia concedida a la actividad internacional es una constante. Sin embargo, en los últimos años, ha perdido peso relativo en favor del grupo nacional a causa del mayor desarrollo de éste.

En el balance de la entidad el peso de la actividad en moneda extranjera se ha incrementado notoriamente en comparación con las restantes entidades estudiadas (pasa del último puesto en 1.978 al primero en 1.985) a pesar de contar con una red de

sucursales en el exterior relativamente reducida. Estas se ubican fundamentalmente en Francia y Reino Unido y, en menor medida, en Estados Unidos. El campo de actuación de las filiales internacionales se centra también esencialmente en países europeos.

#### **4.3. Balance.**

A partir de 1.982 el banco imprimió un giro a la orientación de su negocio, dirigiéndose fundamentalmente hacia el segmento constituido por los particulares y las pequeñas y medianas empresas, lo que afectó sustancialmente a la estructura de su balance, en el sentido de reforzar de modo notable el peso de la inversión crediticia. En 1.985, éste es con diferencia el mayor de entre los bancos analizados.

Esta política de crecimiento de la inversión crediticia no lleva en paralelo una política de crecimiento de los acreedores, terreno en el cual, el objetivo principal es el mantenimiento de un reducido nivel de coste (en 1.985 el más reducido de los siete grandes) con lo que la inversión del banco se financia en gran medida con recursos tomados en el interbancario procedentes de sus propios bancos filiales.

#### 4.4. Rentabilidad.

La política de créditos y acreedores está íntimamente relacionada, en el sentido de que la clientela de activo configura una base amplia y estable para la captación de recursos ajenos. Este último punto se ve reforzado por la política de captación de depósitos, basada más en una oferta amplia de servicios que en una elevada remuneración. Esta nueva línea de actuación claramente impuesta a partir de 1.982 sirve de base para una recuperación de los márgenes a partir de 1.983, alcanzando en 1.985 un nivel notable, a lo que se añaden los ingresos derivados de la prestación de servicios.

El Banco de Bilbao obtiene unos elevados recursos generados en los últimos años aplicando un esquema de negocio semejante al del Popular, pero claramente diferente al de Vizcaya y Santander. En su caso, se combina un margen de intermediación alto con el mantenimiento de unos costes de explotación igualmente importantes. El satisfactorio nivel alcanzado por el margen se explica por el segmento de mercado atendido con preferencia; en tanto que lo elevado de los gastos, encuentra parcialmente su explicación, en el hecho de que el banco centraliza parte de los gastos en que incurren algunas entidades filiales.

#### 4.5. Solvencia.

La rentabilidad sobre activos no es muy elevada a causa del esfuerzo realizado en el saneamiento interno. En los primeros años del periodo, los reducidos niveles de rentabilidad no permitían destinar una proporción suficiente al saneamiento de activos. En la segunda mitad, éste puede verse potenciado con la mejora de la rentabilidad, recuperando así, el terreno perdido.

A finales de 1.985, la cobertura de los asuntos en mora era inferior a la alcanzada por la mayoría de los grandes bancos.

### 5. BANCO DE VIZCAYA.

#### 5.1. Grupo.

Entre 1.978 y 1.985 la situación del grupo cambia radicalmente. Careciendo en 1.978 de una concepción de grupo pasa en 1.985 a consolidar 60 filiales, entre las que se encuentran 15 bancos, doce de ellos nacionales, con lo que se sitúa en segundo lugar al medir la importancia de las filiales (42%) sobre el total del balance consolidado. Esta línea de actuación toma cuerpo en 1.982 cuando por adquisición de tres nuevos bancos se configura un nuevo modelo de crecimiento bancario en base a un planteamiento de carácter regional. La importancia de esta política se ve confirmada por la creación

de una Comisión del Consejo encargada de conocer la coordinación de los planteamientos estratégicos de cada una de las empresas del grupo. El Vizcaya ha seguido una política de especialización regional de sus filiales bancarias nacionales antes que adoptar criterios de especialización funcional, en consonancia con su criterio de crear unidades flexibles, incardinadas en los mercados en los que han de moverse.

La gestión de la Comisión encargada de coordinar las estrategias de las entidades filiales da sus frutos en la configuración de un grupo muy amplio creado en escasos años. Se muestra como un grupo bien estructurado que ha realizado los ajustes exigidos por la especialización en áreas geográficas rápidamente y en coordinación con la visión de un grupo unitario. Por otra parte, el gran peso de la inversión crediticia en el activo de los bancos filiales es coherente con la idea de desarrollar auténticas unidades regionales.

## **5.2. Internacional.**

Al comienzo del periodo el Vizcaya concedía gran importancia a su actividad en moneda extranjera y a su negocio internacional en general, siendo en 1.978 la entidad en que la inversión crediticia en moneda extranjera tenía un mayor peso respecto al total del balance. Pero desde 1.984 reduce la in-

versión crediticia en moneda extranjera como consecuencia de la crisis de pagos, llegando a desprenderse mediante venta de parte de su cartera de créditos con países en dificultades.

El Vizcaya ha combinado la expansión en Europa a través de la adquisición de un banco belga que dispone de una red de oficinas de cierta importancia, con una mayor penetración en el mercado norteamericano donde cuenta con tres sucursales y dos filiales (una de ellas en Puerto Rico).

### **5.3. Balance.**

La inversión crediticia acusa el efecto reductor de las transformaciones en el entorno al igual que la mayoría de sus competidores, pero a diferencia de estos, el grupo bancario que lidera es especialmente activo en este punto. El Vizcaya registra un aumento del peso de los recursos de clientes a partir del 83 desde un nivel muy bajo, en un esfuerzo por abaratar su coste medio de los recursos ajenos, mostrando oscilaciones en la financiación interbancaria en los últimos años del periodo, presumiblemente relacionadas con operaciones con sus filiales bancarias.

### **5.4. Rentabilidad.**

La rentabilidad del Vizcaya evoluciona favorablemente desde 1.978, resultado de combinar un menor

margen de intermediación (sobre balance medio) con un continuado control de los gastos de explotación.

La entidad concede mucho valor a la reducción del peso de los gastos de explotación y no intenta elevar el margen de intermediación a costa de incurrir en mayores costes de explotación. En 1.985 estos costes muestran la mejor situación entre los siete bancos analizados, y el máximo nivel de recursos ajenos por empleado.

En los últimos años, atendiendo a cualquiera de los indicadores habituales, el Vizcaya muestra una elevada rentabilidad.

Un elemento especialmente destacable y característico del Vizcaya es la elevada rentabilidad del capital (en 1.985 supera el 100%), producto de una tradicional política de recursos propios que permite un dividendo por acción superior al 45% en 1.985 pese a mantener un reducido nivel de payout.

#### **5.5. Solvencia.**

En 1.985 la entidad mostraba uno de los mayores niveles de cobertura del riesgo de insolvencia, presentando igualmente una elevada relación de recursos propios sobre inversión crediticia.

Tal situación es consecuencia de la temprana política de saneamiento aplicada desde el inicio del periodo estudiado y en la constitución de fondos de insolvencia por importe superior a la cifra de morosos en previsión de la aparición de posibles nuevos fallidos.

## **6. BANCO DE SANTANDER.**

### **6.1. Grupo.**

El incremento experimentado por el grupo financiero del Santander es apreciable, aunque responde fundamentalmente a los cambios en el entorno. El peso de las filiales en relación al balance consolidado se sitúa en un nivel intermedio dentro del conjunto de los mayores bancos (26%). Cualitativamente, sin embargo, el grupo en 1.985 es radicalmente distinto al existente en 1.978 debido a que el banco ha desarrollado un amplio abanico de sociedades filiales de tamaño más bien reducido, especializadas en actividades financieras complementarias del negocio bancario y con un elevado grado de coordinación interno. Se observa una notable disposición para adaptarse rápidamente a las innovaciones que surgen en los mercados financieros mediante unidades independientes y flexibles.

En 1.985 consolida 50 sociedades, de las que cuatro son bancos nacionales, nueve filiales bancarias en el extranjero y once sociedades también situadas en el extranjero.

Tradicionalmente, la propiedad de los filiales tanto nacionales como extranjeros no la detentaba directamente el Banco de Santander aún siendo responsable de su gestión; en este sentido, en los últimos años del periodo se observa una modificación significativa de esta política al incorporar las acciones de estas sociedades a su cartera.

Es significativo señalar la toma de posición del Banco de Santander en el sector eléctrico a partir de 1.938, año en que adquiere la mayoría del capital de Electra de Viesgo.

La rentabilidad del grupo supera en 1.985 los niveles, ya de por sí, muy elevados obtenidos por el banco.

El volumen de apoyos interbancarios entre la matriz y sus filiales es relativamente reducido, lo que parece indicar la "independencia" financiera de éstas.

## **6.2. Internacional.**

Ha sido una característica tradicional del Banco de Santander su fuerte posicionamiento vía filiales en América Latina. Pero a partir de 1.985, su proceso de expansión internacional se dirige con preferencia hacia países del área comunitaria.

El hecho de que la expansión internacional se haya realizado, esencialmente, vía filiales explica que

la inversión y los recursos nominales en moneda extranjera muestran cifras comparativamente reducidas.

### **6.3. Balance.**

Lo más destacable del balance es el elevado peso que han tenido los recursos propios. Por otra parte, es de subrayar la intensa utilización de los bonos de tesorería como instrumento de captación de recursos.

El crecimiento del balance ha estado en ocasiones supeditado al objetivo de lograr una elevada rentabilidad. En 1.985, el crecimiento del balance es espectacular financiándose gran parte de las nuevas inversiones crediticias con apelación directa a los mercados financieros.

La entidad hace hincapié en que sus recursos ajenos se componen en gran medida de muchos depositantes con saldos medios reducidos, lo que da, estabilidad a sus recursos y le permite, obtenerlos con un coste medio reducido. Por otra parte, esta estructura parece reflejar el alto grado de presencia en el segmento de las economías familiares y de la pequeña empresa.

### **6.4. Rentabilidad.**

En relación con la rentabilidad, medida en térmi-

nos de los recursos generados, el Santander mostraba a principios del periodo unos niveles muy superiores a los obtenidos por las restantes entidades. Esta ventaja paulatinamente se pierde y en 1.985 presenta un nivel ligeramente inferior al de los bancos más rentables. En esta evolución influye una caída comparativamente más intensa del margen de intermediación y unos esfuerzos notables por reducir el peso de sus gastos de transformación.

La atenta vigilancia que la entidad está prestando a la trayectoria de su margen de intermediación le lleva a realizar operaciones de amortización anticipada de bonos, en un intento de aminorar el peso de los costes financieros. En esta línea, sus últimas emisiones de bonos se realizan a tipo variable y con un diferencial garantizado para el banco de, al menos, seis puntos.

En este nuevo esquema de rentabilidad la sociedad está procediendo a reducir las cifras de inmovilizado y de aquellos activos que no ayudan a mejorar la cuenta de resultados. Se sigue una filosofía de crecimiento condicionada a la rentabilidad en la que la prestación de nuevos servicios, a través del banco o de filiales, adquiere especial relevancia.

La política de retribución de los accionistas se ha realizado fundamentalmente a través del mecanismo de las ampliaciones liberadas.

Un aspecto que forma parte importante de la estrategia de la entidad es el esfuerzo desplegado en el terreno de la aplicación de nuevas tecnologías en sus oficinas.

#### **6.5. Solvencia.**

El elevado nivel de los recursos generados durante el periodo analizado ha permitido a la entidad destinar cuantías importantes a su saneamiento interno. En 1.985, los indicadores de solvencia muestran un elevado nivel tanto en lo relativo a la cobertura de morosos como a la importancia sobre recursos propios. Es especialmente destacable en este aspecto, el intenso saneamiento que la entidad ha realizado para cubrir los compromisos adquiridos con los empleados (fondo de pensiones) y los problemas derivados del riesgo-país. El enfoque dado a este último factor ha consistido en reducir su incidencia negativa por la doble vía, de vender con descuento créditos de elevado riesgo y de ir elevando la cobertura hasta alcanzar el 100%.

### **7. BANCO POPULAR.**

#### **7.1. Grupo.**

El Banco Popular ha mantenido un grupo muy reducido limitado a una filial bancaria y algunas otras

sociedades muy directamente relacionadas con el negocio bancario.

La selectividad con que ha dirigido el proceso de configuración del grupo ha llevado a la entidad a desprenderse de participaciones minoritarias de forma continuada entre 1.980 y 1.985. Esta política fue aplicada rigurosamente, hasta el extremo de salirse del sector seguros mientras que el resto de los grandes bancos manifestaban un especial interés en fortalecer su posición en el sector.

En 1.986, circunstancias excepcionales obligaron al Popular a cambiar esta política adquiriendo una posición mayoritaria en las sociedades Popularinsa que el mismo banco había creado en 1.987 como soporte jurídico de los bancos regionales que tenía en su cartera. De este modo, el Popular pasa a liderar, incorporándose a la tendencia general, un grupo importante, aunque con características propias: 1) se trata de un grupo casi exclusivamente bancario, 2) integrado por entidades de elevada rentabilidad y, 3) con las que previsiblemente existirá una adecuada coordinación, a pesar de su reciente incorporación al grupo, dada la naturaleza y antigua vinculación con el banco matriz.

## **7.2. Internacional.**

El peso del negocio en moneda extranjera es similar al que, en término medio, se observa en las

restantes entidades. Si es especialmente destacable la política que inspira su actividad internacional. La expansión en el extranjero vía sucursales se realiza desde antiguo y de forma exclusiva, en Francia. Sus filiales en el exterior se limitan a dos (Gran Caymán y La Haya) ambas con un carácter fundamentalmente instrumental. La expansión internacional se realiza: 1) sólo mediante sucursales, y 2) únicamente en Francia.

### **7.3. Balance.**

Los recursos de clientes, de forma estable durante el periodo, mantienen un peso relativamente elevado en relación al Balance.

Secundariamente, sobresale por el elevado peso de la cartera de valores que tiene una característica especial: mínimo peso de su grupo y un peso relativo muy elevado de fondos públicos. Tanto en cartera como en inmovilizado, el peso sobre balance es el más elevado de los siete bancos.

### **7.4. Rentabilidad.**

El Banco Popular alcanza la máxima rentabilidad lograda por los bancos considerados. La especialización de la entidad en el segmento de particulares y su selectividad en el proceso de concesión de créditos le permite obtener una elevada renta-

bilidad (la mayor de todas las entidades) a las inversiones crediticias y el mayor margen con la clientela de los bancos estudiados. Como consecuencia, el margen de intermediación obtenido es también el más elevado de todos.

Los elevados costes de explotación se justifican por el segmento de mercado al que se dirige, que le lleva a mantener la mayor red de oficinas en términos relativos. Esta se ha incrementado en relación a 1.978 por encima del promedio lo que se explica también porque al no disponer de filiales se ve obligado a cubrir la mayoría del territorio nacional con oficinas propias. Es de esperar que con la incorporación a su grupo de bancos con una fuerte implantación regional, se puede plantear una reconsideración de la política de oficinas del banco.

Su plantilla, medida en términos de recursos ajenos, es también, y por las mismas razones que las señaladas previamente, de las más elevadas. Lo anterior concuerda con la idea expresada por la entidad de que la reducción de los costes de transformación no es un factor determinante de la evolución de la rentabilidad.

#### **7.5. Solvencia.**

El cuidadoso seguimiento de las inversiones crediticias permiten al Popular el menor nivel relativo

de morosos. Así, con un esfuerzo de saneamiento relativamente reducido, alcanza a finales de 1.985 una de las mayores coberturas de morosos. Este punto y la elevada significación que dentro del balance tienen los recursos propios sitúan al Popular en una posición privilegiada en lo referente a solvencia.

Este plano se estructura en torno a la característica de un  
modo más significativo por definir adecuadamente la situación  
de una entidad en ese aspecto del negocio.

Los datos quedan definidos por una variable fundamental y  
dos o tres variables complementarias de apoyo. Para describir  
la situación de cada banco respecto a cada variable se aplica  
una escala de mayor a menor a partir de la letra E (si).

El valor máximo de la variable se hace constar con la letra  
A (si), mientras que el valor mínimo recibe la letra E (si).  
Las letras intermedias valoran la variable fundamental y  
las mínimas a las variables complementarias.

## A N E X O

Este plano resulta detallado de un conjunto de 30  
variables, que recibe la letra A (si) a la E (si) de  
acuerdo con el mayor o menor valor alcanzado. El orden en  
que se hacen constar los niveles alcanzados por cada una de  
las variables refleja el orden de importancia económica de  
cada una de ellas, empezando en primer lugar y en máximo  
la asignada a la variable definitoria o fundamental.

El caso de la variable definitoria elegida para  
caracterizar el grupo "Grupo", esto es, la rentabilidad y  
coordinación del grupo, se ha utilizado un criterio algo  
distinto del referido. En este caso, además de una mayor o  
menor rentabilidad, se está reflejando una valoración cuali-  
tativa referente al grado de coordinación interna y al  
aprovechamiento de las sinergias existentes entre las em-  
presas que conforman cada grupo económico.

Cada plano se estructura en torno a la característica o variable más significativa por definir adecuadamente la situación de una entidad en ese aspecto del negocio.

Los planos quedan definidos por una variable fundamental y dos o tres variables complementarias de aquella. Para describir la situación de cada banco respecto a cada variable se aplica una escala -de mejor a peor- desde A (a) hasta E (e).

1. El valor máximo de la variable se hace constar con la letra A (a), mientras que el valor mínimo recibe la letra E (e) (1). Las letras mayúsculas valoran la variable fundamental y las minúsculas a las variables complementarias.
2. Un plano resulta definido por medio de un conjunto de 3 ó 4 variables, que reciben valores de la A (a) a la E (e) de acuerdo con el mayor o menor valor alcanzado. El orden en que se hacen constar los niveles alcanzados por cada una de las variables refleja el orden de importancia concedido a cada una de ellas, apareciendo en primer lugar y en mayúscula, la asignada a la variable prioritaria o fundamental.

-----

(1) Sólo en el caso de la variable prioritaria elegida para caracterizar el plano "Grupo", esto es, la rentabilidad y coordinación del grupo, se ha utilizado un criterio algo distinto del referido. En este caso, además de una mayor o menor rentabilidad, se está reflejando una valoración cualitativa referente al grado de coordinación interna y el aprovechamiento de las sinergias existentes entre las entidades que conforman cada grupo económico.

Se exponen a continuación los resultados de aplicar esta metodología a los seis planos seleccionados, que da lugar a la caracterización de los perfiles de los siete grandes bancos en 1.978 y 1.985.

1978		1985	
Planos	Caracterización	Planos	Caracterización
1	...	1	...
2	...	2	...
3	...	3	...
4	...	4	...
5	...	5	...
6	...	6	...

PLANO I: GRUPO ECONOMICO CONSOLIDADO

GRUPO

	1978				1985			
	Rentabilidad y Coordinación	Tamaño grupo/banco	Participaciones ind.	TOTAL	Rentabilidad y Coordinación	Tamaño grupo/banco	Participaciones ind.	TOTAL
	1	2	3		1	2	3	
CENTRAL	C	c	b	Ccb	D	b	b	Dbb
BANESTO	B	e	a	Bea	D	b	a	Dba
HISPANO	D	d	a	Dda	C	a	b	Cab
BILBAO	C	d	b	Cdb	B	b	b	Bbb
VIZCAYA	C	d	d	Cdd	A	a	d	Aad
SANTANDER	B	c	d	Bcd	A	b	c	Abc
POPULAR	B	e	e	Bee	A	d	e	Ade

1. Rentabilidad y coordinación. Se mide en primer lugar la rentabilidad sobre activos medios, complementándose esta valoración con la opinión que merece la coordinación existente entre las entidades del grupo.
2. Tamaño grupo/banco. Expresa la proporción añadida por el grupo al balance del banco matriz al 31 de diciembre de cada año.
3. Participaciones industriales. Recoge la importancia del grupo industrial en el conjunto del grupo económico.

PLANO II: ACTIVIDAD INTERNACIONAL.

	1978				1985			
	Peso del negocio en ME	Número de bancos filiales	Número de sucursales	TOTAL	Peso del negocio en ME	Número de bancos filiales	Número de sucursales	TOTAL
	1	2	3		1	2	3	
CENTRAL	E	c	e	Ece	A	c	a	Aca
BANESTO	E	e	e	Eee	D	d	e	Dde
HISPANO	E	e	e	Eee	A	d	e	Ade
BILBAO	E	e	d	Eed	A	d	d	Add
VIZCAYA	D	e	e	Dee	B	d	e	Bde
SANTANDER	E	a	e	Eae	C	a	e	Caee
POPULAR	E	e	e	Eee	C	e	d	Ced

1. Peso del negocio en ME: En 1978 se mide mediante la proporción que la inversión crediticia en moneda extranjera representa sobre el total balance. En 1985 se toma en consideración el peso del balance total en moneda sobre el total del balance.
2. Número de bancos filiales en el extranjero.
3. Número de sucursales y agencias en el extranjero.

PLANO III: BALANCE.

	1978				1985			
	Inv. crediti- cia s/balancel	Rec. clientes s/balancel	Financ. intag bancaria s/B	TOTAL	Inv. crediti- cia s/balancel	Rec. clientes s/balancel	Financ. intag bancaria s/B	TOTAL
	1	2	3		1	2	3	
CENTRAL	A	a	e	Aae	E	c	c	Ecc
BANESTO	A	a	e	Aae	D	b	e	Obe
HISPANO	A	c	a	Aca	E	d	b	Edb
BILBAO	B	d	a	Bda	D	e	a	Oea
VIZCAYA	B	d	b	Bdb	E	c	d	Ecd
SANTANDER	A	b	e	Abe	E	e	a	Eea
POPULAR	B	b	d	Bbd	E	b	d	Ebd

1. Inversión crediticia en porcentaje del total balance al 31 de diciembre.
2. Recursos de clientes en porcentaje del total balance al 31 de diciembre. Los recursos de clientes incluyen los acreedores en pesetas y en moneda extranjera y los empréstitos.
3. Financiación interbancaria. Recoge los apoyos interbancarios de pasivo en porcentaje del total balance al 31 de diciembre.

PLANO IV: EFICIENCIA.

EFICIENCIA

1978

	1	2	3	4	TOTAL
	IM, intermediación / ATM	Gtos de explotación / ATM	Comisiones / ATM	Resultado en enajenaciones / ATM	
CENTRAL	C	b	e	c	Cbec
BANESTO	B	b	e	d	Bbed
HISPANO	D	b	d	d	Dbdd
BILBAO	C	a	a	e	Caae
VIZCAYA	B	b	e	d	Bbed
SANTANDER	A	c	c	e	Acce
POPULAR	C	a	a	e	Caae

1985

	1	2	3	4	TOTAL
	IM, intermediación / ATM	Gtos de explotación / ATM	Comisiones / ATM	Resultado en enajenaciones / ATM	
CENTRAL	E	e	e	a	Eaea
BANESTO	D	e	e	a	Deea
HISPANO	E	d	c	c	Edcc
BILBAO	B	a	a	c	Baac
VIZCAYA	C	e	c	b	Cecb
SANTANDER	C	e	e	b	Caeb
POPULAR	A	b	d	c	Abdc

1. Margen de intermediación en porcentaje de los activos totales medios
2. Gastos de explotación en porcentaje de los activos totales medios
3. Comisiones (neto) en porcentaje de los activos totales medios
4. Resultados en enajenaciones de valores e inmuebles en porcentaje de los activos totales medios

PLANO V: SOLVENCIA.

	1978				1985			
	Total fondos Iasp. - Morosos	Recursos propios/ inv. crediticia	Total saneamiento s/ATMI	TOTAL	Total fondos Iasp. - Morosos	Recursos propios/ inv. crediticia	Total saneamiento s/ATMI	TOTAL
CENTRAL	--	d	e	de	E	b	c	Ebc
BANESTO	--	a	d	ad	C	c	c	Ccc
HISPANO	--	e	e	ee	D	e	c	Dac
BILBAO	--	e	d	ed	E	d	a	Eda
VIZCAYA	--	e	c	ec	A	a	a	Aaa
SANTANDER	--	c	a	ca	A	a	b	Aab
POPULAR	--	d	a	da	A	a	c	Aac

1. (Fondos de insolvencia + fondos especiales - morosos) sobre inversión crediticia
2. Recursos propios en porcentaje de la inversión crediticia
3. Total saneamiento de activos (dotaciones) en porcentaje sobre activos totales medios

PLANO VI: RENTABILIDAD.

	1973				1985			
	Recursos gene-	Beneficio ne-	Rentabilidad	TOTAL	Recursos gene-	Beneficio ne-	Rentabilidad	TOTAL
	rados s/ATM	to s/ATM	rec. propios		rados s/ATM	to s/ATM	rec. propios	
1	2	3		1	2	3		
CENTRAL	E	c	c	Ecc	D	d	d	Odd
BANESTO	C	b	b	Cbb	C	c	c	Ccc
HISPANO	E	d	c	Edc	E	e	e	Eae
BILBAO	D	d	d	Odd	A	d	b	Adb
VIZCAYA	D	d	c	Ddc	A	c	b	Acb
SANTANDER	A	b	b	Abb	B	b	b	Bbb
POPULAR	D	b	b	Dbb	A	a	a	Aaa

1. Recursos generados en porcentaje del activo total medio (ATM)
2. Beneficio neto antes de impuesto en porcentaje del ATM
3. Rentabilidad de los recursos propios medios: beneficio antes de impuestos sobre recursos propios medios.

SINTESIS DEL CAMBIO DE PERFIL DE LOS BANCOS: 1.978 - 85

BANCOS	PLANOS		GRUPO		INTERNACIONAL		BALANCE		EFICIENCIA		SOLVENCIA		RENTABILIDAD	
	1978	1985	1978	1985	1978	1985	1978	1985	1978	1985	1978	1985	1978	1985
CENTRAL	Ccb	Dbb	Ece	ACA	Aae	Ecc	Cbec	Eaaa	de	Ebc	Ecc	Ddd		
BANESTO	Baa	Oba	Eaa	Dde	Aaa	Oba	Bbed	Oaaa	ed	Ccc	Cbb	Ccc		
HISPANO	Dda	Cab	Eee	Ada	ACA	Edb	Dbdd	Edcc	ee	Dac	Edc	Eee		
BILBAO	Cfb	Bbb	Eed	Add	Bja	Oaa	Caee	Baac	ad	Eaa	Ddd	Adb		
VIZCAYA	Cdd	Aad	Dee	Bde	Bjb	Ecd	Bbed	Cecb	ac	Aaa	Ddc	Acb		
SANTANDER	Bcd	Abc	Eaa	Caee	Abj	Eaa	Acce	Caeb	ca	Aab	Abb	Bbb		
POPULAR	Baa	Ade	Eaa	Ced	Bbd	Ebd	Caee	Abdc	de	Aac	Dbb	Aaa		