

**Banca: "la industria siderúrgica de los años 90"**

Craig Forman publica el siguiente artículo en "The Wall Street Journal" del día 5 de Abril.

A partir de 1992, según el gran proyecto de la Comunidad Europea, el libre comercio de los servicios financieros será una realidad en Europa. Las fronteras que protegen a los gigantes nacionales del sector en Alemania, Gran Bretaña y Francia serán eliminadas, facilitando la invasión de norteamericanos y japoneses. Los bancos tendrán acceso libre a 320 millones de posibles clientes.

Pero existen factores que podrían dar lugar a un despertar ingrato. Europa, con un 20% más de oficinas bancarias y sólo la mitad de depósitos per capita que los Estados Unidos, dispone de un número excesivo de establecimientos bancarios. Para decirlo con las palabras de Harry Taylor, antiguo director general del Manufacturers Hanover, Europa está "grossly overbanked". Y esta situación no hace más que intensificarse a medida que se llega a la recta final hacia 1992. Expansión -costosa expansión- es la consigna del momento.

"Los bancos deberán cambiar", afirma Jean-Pierre Brunet, antiguo presidente de la Compagnie Générale d'Electricité convertido en financiero. "Son la industria siderúrgica de los años 90".

La banca se enfrenta con unas transformaciones radicales, superiores incluso a las de los otros sectores económicos. La apertura de la competencia, tanto geográfica como técnica, reducirá los márgenes de beneficios más deprisa de lo que pueda aumentar el volumen de negocio. Las mayores oportunidades se presentarán en la banca al por menor ("retail banking"), que proporciona hasta el 65% de los beneficios bancarios en Europa y que ha servido hasta ahora para subsidiar la liberalización un tanto anárquica de la banca al por mayor y de la banca de inversión.

Muchos son los que creen que está a punto de producirse

una reestructuración notable del sector, en Europa. Cuando vuelva la calma -dice un analista de Shearson, Lehman, Hutton Inc.- el número de bancos comerciales europeos puede haberse reducido a la mitad, unos 800. "La atmósfera, a lo largo de los próximos 10 años, será más bien desagradable". Al final, predice, Europa estará dominada por 15 grupos pan-europeos situados ahora entre los 50 primeros del mundo. Ningún banco no-europeo, excepto el Citicorp, se encontrará entre los mismos, probablemente.

Nadie se atreve a pronosticar en público quien se emparejará con quien. Muchos esperan que Gran Bretaña perderá a uno de sus cuatro grandes bancos comerciales, y Alemania a uno de sus tres grandes. A lo largo de los dos últimos años Europa ha visto una ola de absorciones, fusiones y alianzas que han afectado de una u otra forma a no menos de dos tercios de sus instituciones bancarias. El ritmo se acelerará a medida que 1992 se acerque. Pero incluso en una Europa libre de obstáculos al comercio las absorciones de bancos seguirán siendo operaciones amistosas protagonizadas por gentes de un mismo país. Los gobiernos nacionales, en efecto, continuarán estando en condiciones de hacer frente a acciones hostiles, si éstas resultan conflictivas o atentan contra los propios intereses.

Los bancos norteamericanos y japoneses deberían poder eludir la esperada escabechina, principalmente porque la preocupación por lo que vayan a ser los cambios de 1992 los ha hecho muy cautelosos. Su principal inquietud ha sido la reciprocidad. Hasta Octubre último, las propuestas de la CEE les daban acceso al mercado comunitario sólo si los bancos europeos obtenían la misma posibilidad en los mercados norteamericanos y japonés, una condición que se han esforzado en eliminar. Ante las correspondientes presiones, la CEE anunció el propósito de tratar como bancos europeos a las filiales europeas de bancos de otros países. Veremos en qué resulta la actuación de la burocracia europea en este campo.

A pesar de los malos ratos que se puedan pasar, la CEE estima que los beneficios globales del programa 1992 superarán

ampliamente a los costes. Un estudio encargado por la misma indica que la supresión de las barreras nacionales para los servicios financieros supondrá un ahorro para los consumidores de 33 m.m. de ecus (36'6 m.m. de dólares), así como una mejor asignación de los recursos. Los mayores ahorro e inversión representarán casi un tercio del estimado aumento del 4'5% del crecimiento económico que ha de resultar del programa 1992.

Los banqueros están de acuerdo en que las principales oportunidades están en el sur de Europa -España, Portugal, Italia y Grecia- donde la expansión es mayor que en el resto de la Comunidad. Los mercados más grandes de Gran Bretaña, Francia y Alemania están ya firmemente en manos de las poderosas instituciones bancarias de estos países, y esto es poco probable que cambie. Por lo demás, apenas nadie espera que las grandes empresas industriales de Europa, tales como el grupo Unilever, Hanson PLC o British Petroleum Co. alteren sus relaciones bancarias apreciablemente a causa de 1992.

Pero aún en esas circunstancias, los gigantes bancarios de Europa no dejan tecla alguna por tocar de cara al mercado único. Deutsche Bank, National Westminster y Banque National de Paris se expanden rápidamente, y todos dicen que su sólida base interna servirá para subsidiar el establecimiento de redes operativas en otros países.

Así, NatWest, por ejemplo, dispone de más de 160 agencias en España, donde abre una más cada quince días. Su propósito es llevar a cabo inversiones, absorciones y "joint ventures" que le permitan triplicar la contribución del continente en los beneficios del banco en los próximos cinco años, según ha dicho John Tugwell, su jefe de operaciones internacionales.

El Deutsche Bank ha gastado más de 1'3 m.m. de DM (691'3 millones de dólares) en los últimos dos años en la compra de la división italiana de BankAmerica Corp., una agencia de inversión portuguesa, un banco comercial holandés, etc. En la actualidad está reuniendo otros 1'28 m.m. de DM para realizar adquisiciones en Francia y para establecer allí una compañía de seguros-vida. "Buscamos oportunidades en todos los países euro-

peos", ha dicho un representante del banco.

Pero esto no pueden hacerlo todos los bancos, ha advertido un portavoz del Crédit Suisse. "Sería una locura pretender entrar en Alemania, Gran Bretaña, Francia o cualquiera de los grandes países para competir en el servicio de la clientela. Podemos utilizar mejor nuestros recursos en otras partes". Crédit Suisse se concentra en fuentes de comisiones tales como la asesoría en operaciones de fusión o de absorción, campo en el que su filial Crédit Suisse First Boston parte en situación de ventaja sobre sus rivales.

Los bancos más pequeños se dan la mano para defenderse frente a los mayores. De los siete bancos más importantes de España, dos se han fusionado y otros tres han encontrado accionistas aliados. El Netherlands' Amsterdam-Rotterdam Bank NV y el Générale de Banque de Bélgica intercambiaron el 25% de las acciones y puede que lleguen a fusionarse. Los bancos se introducen en las compañías de seguros-vida a medida que la liberalización difumina la distinción entre servicios financieros. Los escépticos, sin embargo, previenen que tales agrupaciones podrían fracasar a causa de disputas internas, como ya ha ocurrido en el pasado.

Los norteamericanos y los japoneses, contemplan 1992 de forma distinta. Mientras la perspectiva de un gran mercado interno ha hecho que los europeos salieran disparados en busca de nuevas oportunidades en nuevos países y con nuevos socios, los japoneses actúan silenciosamente. Contando con una divisa fuerte, se están estableciendo en Gran Bretaña, Alemania, Francia y, en cierta medida, en España, donde sus compatriotas industriales -Nissan Motor Co., Toyota Motor Corp., Fujitsu Ltd.- han montado fábricas.

Los norteamericanos están divididos. La mayoría de los grandes bancos comerciales -quemados en anteriores intentos de expansionarse por Europa y perjudicados por un dólar débil y por los problemas de la deuda- se encuentran en franca retirada de Europa. Sólo el Citicorp tiene en proyecto una expansión importante. En cambio, compañías de servicios financieros tales

como Merrill Lynch & Co. y American Express Co. progresan, convencidas de que su experiencia en el competido mercado americano ha de proporcionarles una buena posición de salida en Europa.

Paul Collins, vicepresidente de Citicorp en Londres, cree que la parte de los beneficios obtenidos en Europa en el total de las ganancias del banco se duplicará, hasta alcanzar el 20%, en siete años. Citicorp, ya importante en Europa, con 18.000 empleados en 21 países, puede duplicar su red de oficinas hasta llegar a más de 1.600, y esto a través de adquisiciones. No obstante, es poco probable que diga cómo y dónde piensa hacerlo. Aprovechando la idea del mercado único, recientemente concentró sus doce centros de proceso de datos en una unidad central situada en Gran Bretaña, lo que le ha de suponer un ahorro de 35 millones de dólares anuales.

Las compañías norteamericanas de servicios financieros piensan sacar buen provecho de la apertura de los mercados europeos. Ahora bien, en vez de apuntar a mercados nacionales específicos, importan los productos, el marketing y la tecnología que les situaron en la cúspide del mercado de Estados Unidos.

Es obvio que el terreno es fértil. En el mercado alemán de tarjetas de crédito, v.g., hay una tarjeta por cada 25 adultos. En los Estados Unidos hay nueve por cada diez adultos. En general, muchos bancos alemanes, sólidos pero poco ágiles, se han mostrado reacios a las tarjetas de crédito debido a los costes de introducción de los sistemas necesarios para apoyarlas. Esto ha de cambiar en el futuro.

Los cambios que se produzcan harán que "un mercado que ya es bueno sea aún mejor" ha dicho un vicepresidente de American Express. En cinco años, esta institución ha duplicado sus efectivos personales en Europa, que alcanzan ya los 10.000 empleados. Ofrece tarjetas en 10 monedas europeas.

Shearson Lehman, por su parte, está expandiendo sus campañas de marketing para clientes individuales a través de una red de 15 centros en Europa y en el Oriente medio. Shearson abrió una división especializada en la negociación de bonos en el

Reino Unido, y ha empezado nuevas operaciones de venta de fondos mútuos en varios países europeos.

También Merrill Lynch se muestra activa. Cuenta con 25 oficinas en 12 países europeos, y su plantilla de personal a este lado del Atlántico ha aumentado el 57% en cuatro años. A principios de este año Merrill puso en marcha tres fondos mútuos conjuntamente con Fiat SpA y con un banco italiano, con la esperanza de encaminar a los inversores italianos hacia el mercado internacional de acciones.

Los japoneses, mientras tanto, ven también posibles beneficios en el programa 1992, por lo que se están preparando para capitalizarlos. Nomura Securities -que emplea en la actualidad a más graduados de Oxford y Cambridge que el Servicio Exterior británico- se halla establecido en Bruselas, París, Francfort y tres ciudades suizas, al tiempo que aumenta sus operaciones en Milán y Madrid. Sumitomo Bank, por su parte, tiene una participación mayoritaria en la Banca de Gottardo en Suiza, y abrió una oficina para la negociación de bonos y obligaciones en Francfort el pasado Septiembre. El Banco Industrial de Japón empezó recientemente a trabajar en bonos en la bolsa de Londres, y se hace cada día más presente en Francfort y en Luxemburgo.

Por lo demás, apenas pasan unos días sin que se anuncien planes de empresas industriales de Japón para establecerse en Europa, donde ya tienen fábricas más de 400 grandes firmas japonesas.

---