

La estructura de la banca mundial: prioridad a los beneficios

(Patrick Harverson, en "Financial Times")

En el cada día más desregulado y competitivo mundo de la banca internacional, los grandes protagonistas han de ir aprendiendo a prestar creciente atención a los beneficios y menos al aumento del activo y del capital. Los bancos, en efecto, están empezando a darse cuenta de que en el negocio bancario la dimensión no lo es todo.

Bill Vincent, un analista bancario de Salomon Brothers en Londres, entiende que los bancos ya van siendo menos autocomplacientes y más prácticos. "Hasta hace cinco años, la única medida importante del valor de un banco era el volumen de los activos. Los bancos querían ser cada vez más grandes -y esto por razones de economías de escala, de prestigio corporativo, para protegerse de los posibles intentos de absorción, etc.- y los directivos eran directamente recompensados por la cuantía de los activos que acumulaban en las cifras del balance.

El primer procedimiento para incrementar el activo en los años 70 era aumentar los préstamos. Y como la economía mundial crecía de una forma sostenida, así lo hacían también las oportunidades prestamistas.

A principios de los 80 se rompió la relación entre activo y rendimientos, cuando tantos y tantos préstamos a países en vías de desarrollo y a industrias tales como las petrolíferas tuvieron un mal fin.

A medida que los bancos se debilitaban como consecuencia de dichos problemas su actitud ante el riesgo fué evolucionando. La gestión del banco según los activos fué substituida por la gestión basada en el capital, con lo que la adecuación del capital se convirtió en el elemento clave para la configuración de la estrategia bancaria.

A mediados de los años 80, un banco fuerte no tenía ya por qué ser un banco grande. Lo que tenía que ser era un banco

altamente capitalizado. "El soporte del capital se convirtió en la medida fundamental de la fortaleza bancaria", recuerda Vincent.

El Acuerdo de Basilea de Julio de 1988 subrayó la necesidad de reforzar la capitalización y de mejorar la rentabilidad de los grandes bancos mundiales, señala Keith Brown, analista bancario de Morgan Stanley. "El mayor énfasis puesto en el capital significa que los bancos tienen que concentrarse más en los rendimientos. Un elevado crecimiento de los beneficios proporciona a los bancos una base firme sobre la que mejorar o apoyar sus capitales".

Este énfasis puesto en los rendimientos fuerza también a los bancos a prestar más atención a esa especie tan largo tiempo olvidada: el accionista. "Los accionistas son ahora conscientes de que los bancos les han estado pidiendo dinero y que no les han dado mucho en forma de dividendos. Por esto los accionistas quieren saber cada día más para qué sirve el dinero y piden un mayor rendimiento de su inversión", comenta Keith Brown.

Si un banco desea seguir atrayendo fondos para expansionarse debe ofrecer a los accionistas un crecimiento aceptable de los dividendos. Ahora bien, esto sólo puede conseguirse si los beneficios también crecen.

Son los bancos británicos los que van en cabeza en situar los beneficios por encima de los activos y del capital. En especial el Lloyds Bank, bajo la dirección del combativo Brian Pitman, está destacando el concepto de valor del accionista ("shareholder value"). También en Estados Unidos, en Canadá, Australia y otras partes de Europa los bancos están aprendiendo a valorar la necesidad de promover los beneficios. Según parece, cuanto más abierto es el medio operativo más probabilidades hay de que los bancos den a los rendimientos una prioridad mayor.

Los más reacios a aceptar las nuevas corrientes son, en general, los que operan en sistemas más regulados, más protegidos. Así, los bancos alemanes, suizos y franceses siguen

concentrando su atención en la dimensión y en la cuota de mercado. Pero incluso en esos mercados existen síntomas de que se está operando un cambio de ideas. Los franceses hablan por primera vez de relaciones con el inversor ("investor relations"), y el Deutsche Bank celebró recientemente en Londres un acto de presentación ante analistas bancarios, algo casi inimaginable anteriormente.

Lo mismo ocurre con Japón. A medida que los bancos aumentan sus acciones para cumplimentar las nuevas exigencias, crece la necesidad de conseguir mayores rendimientos de los activos, a fin de mantener las correspondientes ratios de capital. El caso es, con todo, que los bancos japoneses se muestran muy lentos en el cambio, y a pesar de que reconocen que "calidad" es mejor que "cantidad" las estadísticas ofrecen pocas muestras de que el principio se esté poniendo realmente en práctica.

El nuevo énfasis puesto en los rendimientos obliga a los bancos a buscar maneras más efectivas de aumentar las ganancias. La reducción de los costes operativos es contemplada como uno de los modos más efectivos de incrementar los rendimientos. Esto es obvio por lo que se refiere a los efectivos personales. La eliminación de negocios improductivos es otro camino hacia unos mejores resultados. Los bancos están cada día menos dispuestos a sufrir pérdidas o a ganar poco simplemente por establecerse o por mantener su presencia en nuevos mercados o productos. Los préstamos al exterior están siendo reducidos por la mayoría de los bancos internacionales, y se ve que la crisis de la deuda ha conducido a un notable enfriamiento por lo que se refiere a la asunción de riesgos frente al exterior.

Los bancos están adoptando también una actitud más prudente en materia de adquisiciones. La moda es, en efecto, establecer relaciones de colaboración a través de las fronteras, más que instalarse en nuevos mercados a través de adquisiciones. Un ejemplo de ello es la asociación establecida por el Royal Bank of Scotland y el Banco de Santander español.

El proceso de diversificación se verá asimismo afectado por la corriente hacia una mayor rentabilidad. Los bancos tenderán a especializarse en las actividades en las que obtengan mayores ganancias.

Lo que, en definitiva, es innegable, es que los bancos han dejado de preocuparse por su dimensión y que se concentran en la obtención de unos mayores beneficios. La importancia de este cambio no debe ser subestimada, dice Bill Vincent. El pensamiento tradicional sobre la manera de dirigir un banco está dando un giro completo. "Los bancos fueron un día gestionados en provecho del personal. Más tarde lo fueron en provecho de los clientes. Ahora lo están siendo en beneficio de sus propietarios: los accionistas".
