

LA EVOLUCION DE LA BANCA EN LOS ESTADOS UNIDOS

La actividad bancaria ha evolucionado, en los últimos años, a ritmo muy vivo en todos los países, muy en especial en Estados Unidos. En el presente artículo, del que es autor **John R. Torell III**, Presidente del Manufacturers Hanover Trust, se analizan las tres razones fundamentales de este cambio: el aumento del coste del dinero, la acentuada competencia y la modificación, en el caso norteamericano, del entorno legislativo.

El aumento del coste del dinero, unido a la volatilidad de los tipos de interés, ha obligado a la banca americana a efectuar una reorganización de sus actividades; a reducir sus costes generales, cerrando sucursales en muchos casos, y a rentabilizar su activo, cargando explícitamente los servicios que presta al cliente. La mayor competencia producida por la actividad de la banca extranjera, las entidades de ahorro y los competidores no bancarios, como por ejemplo Sears Roebuck, le han llevado a comprender que el mercado financiero es un mercado único, en el que debe desenvolverse procurando ofrecer servicios de gran calidad y rápida prestación, al tiempo que mantiene su capacidad de innovación financiera. Por último, las normas liberalizadoras hasta ahora aprobadas, y las que, en la misma dirección, puedan serlo en los próximos años suponen, en un mercado hasta ahora segmentado como el norteamericano, la necesidad para la Banca, de replantear su estrategia de crecimiento para tomar en cuenta los nuevos datos.

LOS Estados Unidos constituyen para muchos no sólo el mayor mercado bancario del mundo, sino también el más constante. Aunque desde cierta distancia tal afirmación pueda ser correcta, un examen más detallado de la cuestión induce a pensar que, más que la constancia, el factor que ha caracterizado a la comunidad financiera norteamericana de los últimos años ha sido el cambio, pues ni el consumidor ni la banca comercial

de hoy se parecen mucho a los de hace unas décadas.

El ritmo acelerado de ese cambio ha producido una competencia y una diversidad sin precedentes. De hecho, las estrategias adoptadas por las instituciones concretas para hacer frente a esos cambios son casi tan abundantes como el número de bancos con que cuenta el país: cerca de 15.000, según el último recuento.

Ninguna de esas estrategias,

sin embargo, nació de la nada. La nueva configuración del sector se debe, por el contrario, a una serie de tendencias fundamentales, y por ello hemos de dirigir la mirada al pasado si aspiramos a comprender las fuerzas que en la actualidad operan.

Las corrientes de transformación empiezan a vislumbrarse ya en el decenio de 1950, período en el que los bancos norteamericanos se caracterizaban por unos altos niveles de liquidez. En el momento en que comenzaron a vencer las carteras de valores que se habían acumulado durante los años de la segunda guerra mundial, el sistema bancario se encontró con importantes cantidades de fondos disponibles. En un período como aquél, de crecimiento relativamente lento, el problema consistió, pues, en incrementar el volumen del préstamo. Con palabras de hoy, diríamos que la fuerza motriz del sector fue entonces la gestión de activos.

Esa fase se prolongó hasta finales del decenio, cuando la escalada de la actividad empresarial en todo el mundo y la demanda de crédito que la acompañó cambiaron las tornas. Las fuentes de financiación tradicionales ya no bastaban para satisfacer las necesidades de la industria y los bancos empezaron a buscar diligentemente nuevas y seguras fuentes de dinero. Hacia el año 1960, hasta los gigantescos bancos de Wall Street descubrieron de nuevo al consumidor. Muchos de ellos vieron en el ahorro privado la más importante fuente de fondos de cara a la nueva década y, con el fin de explotar ese mercado, se produjo una oleada de fusiones, de la que nacieron muchas de las principales compañías bancarias norteamerica-

nas. Entre esas fusiones se contó la efectuada en Nueva York, en 1961, entre el Hanover Bank y el Manufacturers Trust, que dio lugar al Manufacturers Hanover Trust.

Se consideraba entonces que el medio más seguro de crear una fuente permanente de nuevos fondos procedentes de los consumidores eran las grandes redes de sucursales. Tal objetivo sólo podía alcanzarse, evidentemente, pagando unos tipos de interés que fueran competitivos. Ello dio lugar a dos tendencias que han seguido operando hasta el momento actual: una gran competencia por conseguir los depósitos de los consumidores, y un crecimiento de los gastos en concepto de intereses, que se convirtieron en el coste más importante de la actividad bancaria.

La consecución de los fondos de los consumidores pronosticaba ya, asimismo, una obligación de conceder préstamos personales, y muchos de los bancos de mayor envergadura se convirtieron de pronto en negocios de producción en serie. Pero a algunos de ellos no les agradaba demasiado este nuevo papel, y hubo de transcurrir casi otra década para que la expresión «venta al por menor» se convirtiera, en muchas instituciones, en algo más que un simple *slogan*.

La explotación del mercado al por menor como fuente de fondos, aunque era teóricamente sólida, presentaba una deficiencia importante. Con la reducción del nivel de liquidez del decenio de 1950, sólo se podían incrementar los activos con una tasa que se aproximara a los incrementos de los depósitos. No obstante, con un promedio

de crecimiento de los depósitos al por menor que se situaba en sólo un 6 por 100 anual, había pocas esperanzas de acelerar el crecimiento del sector bancario, o, en otras palabras, parecía difícil que la Banca pudiera financiar la vigorosa economía estadounidense.

El gran cambio se produjo en el año 1961, cuando el First National City Bank (actualmente Citibank) creó los certificados de depósito negociables. Se iniciaba con ello la época de la gestión de pasivos, que seguiría configurando gran parte del sector hasta bien entrada la década de 1970. Por primera vez en su historia, los bancos pudieron financiar el crecimiento de sus activos mediante la mera adquisición de nuevos fondos. Se trataba de una concepción revolucionaria para aquellos momentos, y como tal tardó en afirmarse en el sector... pero se afirmó. A modo de ejemplo, en 1952 los depósitos a la vista ascendían a más del 70 por 100 de los pasivos de la banca comercial norteamericana; en 1977, no llegaban a suponer un 30 por 100.

Esta derivación hacia la gestión de pasivos coincidió con otros cambios que se produjeron en la obtención de fondos bancarios: la utilización, por vez primera desde la década de 1930, de la deuda a largo plazo; una mayor intervención en el mercado de fondos federal por parte de un número creciente de bancos, y, en un momento posterior, la emisión de pagarés por las sociedades de cartera bancarias y la creación del mercado del eurodólar como principal fuente de fondos del mundo. La aparición de estas nuevas fuentes contribuyó a una mayor complejidad de la gestión

de pasivos, pero sustentó al mismo tiempo uno de los grandes periodos de crecimiento de la historia de la Banca.

Hacia 1974, sin embargo, había ganado terreno un enfoque más realista. A medida que la demanda de créditos alcanzaba unas proporciones sin precedentes, el mercado empezó a poner limitaciones, mediante la estratificación de los tipos, a la utilización posterior de los fondos adquiridos por parte de ciertas instituciones, al tiempo que los expertos en regulación bancaria comenzaban a considerar con más rigor los *ratios* de capital. Se llegó a tener conciencia de que existían unos límites, conciencia que habían impuesto, por un lado, el propio mercado y, por otro, los reguladores de los bancos, lo cual llevó a la conclusión de que era importante incrementar la rentabilidad de los activos: puesto que los bancos no podían seguir adquiriendo indefinidamente una base de activos cada vez mayor, tendrían entonces que obtener una mayor productividad de los recursos ya existentes.

El desplazamiento de la insistencia en la gestión de activos a la gestión de pasivos, y después a la obtención de un nivel de rendimiento más alto, sentó las bases del período en que ahora nos encontramos. El presente artículo analiza los principales cambios a los que estamos asistiendo, las fuerzas que tras ellos operan y, lo que es sin duda más importante, el futuro que el sector tiene ante sí.

Tres son los principales puntos que han configurado los cambios experimentados por el sistema bancario norteamericano en el curso de los últimos años. En primer lugar, el cre-

ciente coste de oportunidad del dinero y la volatilidad de los tipos que lo ha acompañado, volatilidad que carece de precedentes en nuestra historia; ambos factores han tenido una repercusión fundamental en todos los aspectos de nuestra actividad. En segundo lugar, el escenario competitivo en el que actualmente operan los bancos: nuestro campo de juego ha cambiado más en los últimos cinco años que en el conjunto de los cuarenta y cinco anteriores. En tercer lugar, el marco legislativo. ¿Qué es lo que están haciendo cada uno de los distintos Estados de la Unión? ¿Qué es lo que está haciendo, o dejando de hacer, el Congreso? Y, a modo de conclusión, quisiera presentar un ejemplo de estudio de casos que espero que resuma con claridad el estado general de toda la cuestión: un análisis de la decisión del Manufacturers Hanover de ampliar sus actividades de préstamo, tanto en la versión comercial como en la de consumidores, con la adquisición de la C.I.T. Financial Corporation. El concienzudo proceso que desembocó en dicha decisión resulta muy elocuente sobre la dinámica de cambio por la que atraviesa nuestro sector.

El ser humano tiende a considerar que una situación que cuenta más de cuatro años de existencia es una situación que ha existido siempre. Sin embargo, los tipos de interés altos y su excesiva volatilidad constituyen en realidad un fenómeno bastante reciente. Tres ejemplos concretos bastarán para demostrar la veracidad de tal afirmación.

Me referiré en primer lugar a los cambios que ha experimentado el tipo de interés pre-

ferencial. En 1981, un año después de que el Consejo de la Reserva Federal se inclinara por una política monetaria más conservadora, el tipo de interés preferencial cambió en dieciséis ocasiones. Ello supone más cambios en un solo año que los que se produjeron a lo largo de todo el decenio de 1960. Más aún, durante esa década y, en cierta medida, también durante la siguiente, los movimientos del tipo de interés preferencial solían ser de octavos o cuartos de punto, tanto los ascendentes como los descendentes. En la actualidad sus desplazamientos son de medio punto o incluso de un punto entero, pues los bancos responden al brusco «tira y afloja» de las puras fuerzas del mercado. Por otra parte, ¿quién habría podido imaginar un tipo de interés preferencial situado en el 20 por 100? Sin embargo, se mantuvo en ese nivel durante más de un mes, en el año 1981, ¡y durante una semana y media de ese mismo año estuvo situado en el 21,5 por 100! En comparación con esas cifras, el actual preferencial del 11 por 100 parece un regalo.

El segundo ejemplo se refiere al explosivo crecimiento de los fondos de inversión en el mercado monetario patrocinados por intermediarios por cuenta ajena. Tal explosión fue una consecuencia directa de los elevadísimos tipos de interés del mercado en unos momentos en que la legislación constreñía a los bancos comerciales al 5,25 por 100 y las instituciones de ahorro se hallaban asimismo obligadas al 5,5 por 100. Sucedió así que los fondos de inversión en el mercado monetario, que en enero de 1979 tenían un activo de 13.000 millones de dólares, cerraron ese año con 43.000

millones. En noviembre de 1982, cuando a los bancos se les permitió al fin emitir valores competitivos con dichos fondos, los fondos de inversión en el mercado monetario habían alcanzado ya, con gran velocidad, los 270.000 millones. Y no olvidemos que, a diferencia de los depósitos bancarios, los fondos de inversión en el mercado monetario carecían de seguro, de reservas y de capital que los respaldase, lo cual los hacía, en apariencia, más arriesgados. Sin embargo, con una diferencia a su favor de 15 puntos —sí, de 15 puntos— sobre los tipos bancarios, ¿qué persona razonable podría resistirse a sus encantos?

El tercer ejemplo se refiere al rápido regreso a los bancos, una vez que éstos tuvieron posibilidad, por fin, de ofrecer un instrumento competitivo. No hay que olvidar que, en las ocho semanas siguientes a la desaparición de los topes del interés aplicable a los depósitos, el sistema bancario recibió de nuevo más de 300.000 millones de dólares, lo que significaba la entrega de una cantidad de dinero superior a la que había salido anteriormente, y unas cifras muy por encima del superávit total de la OPEP a lo largo de todo el decenio de 1970. Fue la mayor transferencia de recursos financieros de la historia del mundo... y se produjo en menos de dos meses.

Pero merece la pena que analicemos estos acontecimientos con mayor detalle. El impresionante aumento del coste de oportunidad del dinero provocó la creación de los fondos de inversión en el mercado monetario, con lo que nacía un instrumento de depósito totalmente nuevo, totalmente ajeno al sistema bancario y situado asi-

mismo totalmente al margen de la órbita de influencia del Consejo de la Reserva Federal.

Hay que señalar también que la aparición de este nuevo producto causó un problema de liquidez a determinadas instituciones. Los intermediarios por cuenta ajena habían ocupado un lugar situado entre los bancos y sus clientes. Los grandes bancos, como el Manufacturers Hanover, pudieron recuperar los depósitos que habían perdido —aunque a un precio más elevado— en forma de certificados de depósito de alto valor nominal. Pero en el caso de los bancos menores, que no pudieron vender sus títulos a los fondos, los depósitos que habían salido por sus puertas ya no regresaron en forma alguna.

Además, la desintermediación a que dieron lugar los fondos de inversión en el mercado monetario cortó el saludable vínculo que enlazaba el proceso de captación de depósitos con el de creación de activos, lo cual dejó a los bancos en una situación vulnerable. Las instituciones bancarias quedaron, literalmente, a merced de un puñado de sociedades de gestión de fondos monetarios. Perder el favor de alguna de ellas podía acarrear de inmediato fuertes presiones de liquidez —como de hecho ocurrió con algunos bancos importantes, cuyos problemas indujeron a las gestoras de fondos de inversión monetaria a incluir sus títulos en una lista de instrumentos de inversión que debían evitarse.

Demos ahora un salto en el tiempo y situémonos en noviembre de 1982. Según el plan original que se trazaba en la Ley de Desregulación y Control Monetario de las Instituciones de

Depósito, aprobada en 1980, el levantamiento de los topes del interés aplicado a los depósitos se realizaría de forma organizada y por fases, y culminaría con la total abolición del control en agosto de 1985. Hacia finales de 1982, sin embargo, los estragos causados por la desintermediación habían alcanzado un nivel tan peligroso que la Comisión para la Desregulación de las Instituciones de Depósito decidió completar prácticamente todo el plan en una sola etapa, con casi tres años de adelanto sobre el calendario previsto.

Ya nos hemos referido con anterioridad a una de las consecuencias que tuvo esa medida: el rápido regreso de fondos al sistema bancario. Pero hubo asimismo otras repercusiones secundarias, la más importante de las cuales fue la imposición al sistema bancario de una estructura de costes totalmente nueva.

Cierto es que a los bancos se les permitió enfrentarse cara a cara con los fondos de inversión en el mercado monetario, pero ello significaba al mismo tiempo que, por unos depósitos que anteriormente eran de bajo coste e incluso carecían por completo de intereses, tenían que pagar ahora unos tipos de interés fijados por el mercado. La nueva situación tuvo como resultado, ante todo, la creación de un método de cálculo totalmente diferente para la actividad bancaria al por menor. Las extensas redes de sucursales de las que antes nos habíamos sentido tan orgullosos perdieron de repente parte de su atractivo. Las sucursales seguían generando, lógicamente, unos gastos: calefacción, aire acondicionado, una importante dotación de per-

sonal... La diferencia estribaba en que ahora, en lugar de ser proveedores de fondos a bajo coste, había que adquirir de repente la materia prima, que constituía su razón de ser, a precios de mercado.

Las consecuencias de este hecho fueron varias y diversas. La primera es obvia: los bancos tuvieron que desprenderse de todo el lastre posible. En algunos casos, esta política se tradujo en la consolidación de algunas sucursales y en el cierre de las deficitarias cuyos clientes pudieran ser atendidos por otra sucursal situada en la misma zona. Pero, amén de reducir costes, las empresas del sector se vieron obligadas a reestructurar su política de precios y, más concretamente, a desarrollar servicios que aseguraran un pago adecuado de todas y cada una de sus actividades. No resultó fácil transmitir esta idea a nuestros clientes, pero la realidad era que la desintervención de los depósitos había imprimido un completo giro a la actividad bancaria. La llamada «teoría de Robin Hood» se había ido por la borda con la nueva situación. Las empresas ya no servían de compensación para los particulares, ni los clientes grandes para los pequeños, ni los ahorradores para los prestatarios, y nosotros ya no poseíamos depósitos regulados cuyo coste artificialmente bajo pudiera servir de compensación para cosas como los cheques sin fondos, las cajas de seguridad o las libretas de ahorros con saldos mínimos. Entrábamos así en la época de los precios explícitos.

Pero hasta ahora sólo hemos repasado la historia de la actividad bancaria al por menor. En la que se lleva a cabo al por

mayor, la repercusión de los altos tipos de interés y de su volatilidad ha sido aún más impresionante. Fijémonos, por ejemplo en la complejidad de los servicios de gestión de tesorería que los bancos ofrecen actualmente a su clientela de sociedades. Se han invertido literalmente millones de dólares para poder facilitar estos productos. Pero cabe preguntarse si hubiera existido siquiera una demanda de esos productos de no haber sido por la obsesiva preocupación por sacar rendimiento hasta del último dólar disponible que provocó, en las tesorerías de las empresas, el impresionante incremento del coste de oportunidad del dinero. Hay que pensar que ese factor —el crecimiento del coste de oportunidad del dinero— ha sido la fuerza que dio vida a un undécimo mandamiento: «No dejarás en barbecho ni un solo dólar de tus fondos disponibles».

Sabemos que todos los clientes —tanto los del sector al por mayor como los del minorista— se han tomado muy en serio este mandamiento, pero el precepto se ha convertido en una auténtica obsesión para las tesorerías de las empresas. Desde el punto de vista de la Banca esto ha tenido consecuencias de signo contrario. El aspecto negativo radica en que, al igual que ocurre con la banca al por mayor, ya no podemos apoyarnos en los saldos sin coste de las empresas para compensar los servicios generales que les prestamos. Por lo tanto, y de nuevo al igual que sucede con nuestros clientes al por menor, tenemos que vigilar más de cerca las tarifas que cobramos por la prestación de esos servicios. Nos vemos obligados a cobrar explícitamente por todo lo que hacemos.

El aspecto positivo, sin embargo, reside en que ese nuevo y undécimo mandamiento nos ha brindado la oportunidad de suministrar a las empresas toda una nueva gama de servicios no crediticios, servicios que podemos prestar con beneficios y que, lo que es aún más importante, pueden ayudar a los bancos a fortalecer las relaciones con que ya cuentan, además de a crear otras nuevas. Pero esto último no ha sucedido por sí solo. Muy al contrario, los encargados de los departamentos de crédito han tenido que modificar drásticamente su actitud tradicional hacia sus compañeros de las llamadas «zonas operativas». Hoy la relación entre los servicios crediticios y los no crediticios es de plena camaradería, pues los servicios agrupados en torno a las operaciones financieras constituye una especie de señuelo. No hace tanto tiempo que los responsables de los servicios de crédito reinaban sin discusión sobre el resto del personal; hoy es justo que compartan el estrellato con los técnicos en operaciones.

Las empresas, sean grandes o pequeñas, están reduciendo el número de los bancos con los que trabajan. Los bancos que se mantienen en la cresta de la ola son los que se hallan en condiciones de poner sobre el tapete una combinación de capacidad de crédito, innovación financiera y servicios de operaciones de gran calidad y máxima actualización. Estos servicios no solamente contribuyen a fortalecer las relaciones existentes, sino que también han demostrado su calidad de fuerza generadora de nuevos negocios y nuevas cuentas. Podríamos decir, en resumen, que la

«zona operativa» se ha desplazado rápidamente al frente de batalla, pues este nuevo ejército es el que está combatiendo para conseguir una mayor cuota de mercado. Y no habrá posibilidad de retirada, pues el avance de la nueva tecnología no va a detenerse y la nueva demanda de servicios de calidad, oportunos y de gran alcance, no sólo no se va a reducir sino que, por el contrario, se va a intensificar. Los clientes, a todos los niveles, se han acostumbrado demasiado a la complejidad, innovación y competencia que les ofrece el mercado como para poder volver a un pasado más sencillo.

Pasemos ahora al segundo de los puntos antes enunciados: el nuevo escenario competitivo en el que ahora se encuentran los bancos. Me referí anteriormente a un campo de juego. Por seguir con el símil, veamos ahora algunos de los nuevos jugadores que han aparecido en él.

Están, en primer lugar, los bancos extranjeros. En la actualidad, el número de instituciones extranjeras que tienen una presencia operativa directa en los Estados Unidos supera las 400. Es difícil hallar una atractiva operación de crédito empresarial en la que no nos encontremos con ellos cara a cara. Tal vez estos bancos carezcan de la capacidad operativa local que pueden ofrecer los estadounidenses y, además, la Ley de la Banca Internacional, de 1978, los desposeyó de algunas de las ventajas de que disfrutaban en lo que a su expansión geográfica respecta. Sin embargo, los bancos extranjeros —en una operación idéntica, aunque a la inversa, a la que llevaron a cabo fuera del país los bancos norteamericanos en la década de

1960— están exportando actualmente a los Estados Unidos capital infrautilizado. Y nosotros sufrimos las repercusiones de este hecho en forma de tipos competitivos.

Las entidades de ahorro, que están hoy capacitadas para actuar como bancos comerciales, constituyen el segundo grupo de estos nuevos jugadores. Por otra parte, como con frecuencia dependen de un organismo regulador diferente —el Federal Home Loan Bank Board—, pueden hacer cosas que a los bancos comerciales les están vedadas, como por ejemplo abrir sucursales en diferentes estados, creando, como de hecho algunas de ellas están haciendo, una red de oficinas a escala auténticamente nacional; sucursales que están capacitadas no sólo para prestar dinero, sino también, y ello es más importante, para recibir depósitos.

Un sinnúmero de nuevos competidores no bancarios forman el tercer grupo que ha entrado en este campo de juego. Estoy seguro de que no son una novedad para nadie:

- La American Express, que anuncia su intención de convertirse en la más completa de las instituciones que ofrecen servicios financieros plenos.

- La Sears Roebuck, que se ufana de que donde antes se compraban calcetines ahora se pueden comprar títulos.

- Las compañías de seguros, que cada día se parecen más a los bancos y hacen préstamos como ellos (y, lo que es más, son propietarias de bancos, al menos veintiuna de ellas).

Aunque ya se ha hablado del tema en un millón de ocasio-

nes, merece la pena repetirlo una vez más: ya no existen tres mundos separados, el de los bancos, el de los intermediarios por cuenta ajena y el de las compañías de seguros. Vivimos en un mundo único, el mundo de las instituciones de servicios financieros, y será mejor para todos que admitamos esa realidad.

A este respecto, hace veinticuatro años la *Harvard Business Review* presentaba en sus páginas el avance de una idea que de repente se ha convertido para los bancos en un problema de interés prioritario y urgente solución. En un artículo titulado «Marketing Myopia», el catedrático de Harvard Theodore Levitt sostenía la tesis de que cuando determinadas industrias con una historia de crecimiento a sus espaldas dejaban de pronto de crecer, se debía a que los responsables de su gestión no habían sabido definir correctamente el carácter de la actividad en la que estaban inmersas. En expresión muy sumaria, las compañías de ferrocarriles habían olvidado que su marco era el negocio del transporte, y los magnates de Hollywood que el suyo era el mundo del espectáculo, y no sólo el del cine. Dicho con otras palabras: ninguna industria puede permitirse el lujo de prescindir del futuro o de ignorar los deseos y necesidades de expansión de su mercado. Si se acepta el sentido de este razonamiento, se desprende con toda evidencia una enseñanza aplicable al mundo de la Banca: en un entorno de ritmo acelerado como el actual, los bancos deben empezar a considerarse a sí mismos como instituciones que ofrecen, no servicios bancarios, sino servicios financieros.

Esto nos lleva claramente al tercero de los puntos de interés ya anunciado: el marco legislativo, pues el conjunto de medidas que se adopten en el contexto legislativo será lo que determine hasta dónde va a conducirnos esta nueva concepción del mundo financiero.

Conviene, en mi opinión, enfocar el futuro legislativo de la actividad bancaria desde dos puntos de vista: el de expansión geográfica *versus* expansión de productos, y el de acción estatal *versus* acción federal. La expansión geográfica será de la incumbencia de las legislaturas estatales, mientras que la creación de nuevos productos, del tipo de los contemplados en la Ley Glass-Steagall, emanará, en última instancia, de Washington. En cuanto a la regulación de las aseguradoras y de las compañías inmobiliarias, se decidirá a medio camino entre las capitales de los estados y la capital de la nación.

Analícemos en primer lugar la acción de los diferentes estados. El punto de partida ha de ser, necesariamente, la consideración de que el asunto de los límites geográficos es un derecho de cada estado. A ello habría que agregar la feliz circunstancia de que, en nuestra gran democracia, a los representantes electos les preocupa, como debe ser, el bienestar de los ciudadanos a los que representan. Sigamos añadiendo a esta combinación la creciente conciencia que nuestros líderes políticos tienen de que el sector de servicios financieros —como el sector de servicios en general— se ha convertido en un importante mecanismo de creación de puestos de trabajo. Y veamos ahora el resultado de tan saludable ecuación: las legislaturas esta-

tales solían promulgar leyes que animaran a las empresas industriales a establecerse dentro de los límites del estado; ahora están aprobando una legislación que atraiga a bancos, intermediarios por cuenta ajena y compañías de seguros. Hay que insistir en ello: la clave está en la creación de puestos de trabajo, y estados como Delaware, Dakota del Sur y Nuevo Méjico no son los únicos que están descubriendo las positivas repercusiones que sobre la creación de empleo tiene el sector de servicios financieros. Todos los estados al este del Mississippi, y muchos de los situados al oeste, están discutiendo o han aprobado ya nuevas leyes para liberalizar los códigos que regulan el sector de servicios financieros. En Nueva York, una comisión especial designada para estudiar este sector ha recibido un mandato sencillo y tajante: encontrar las vías para que el Estado de Nueva York pueda mejorar su contexto de regulación, con el fin de conservar los puestos de trabajo en servicios financieros que ya posee y de crear, por añadidura, otros nuevos.

En Nueva York han decidido, con toda la razón, dar por asegurada su situación de preeminencia financiera. Téngase en cuenta que en dicho estado la Banca, por sí sola, emplea a 260.000 personas. Si a ello añadimos los otros dos pilares del sector de servicios financieros —intermediarios por cuenta ajena y seguros— la cifra supera el medio millón de personas. Eso supone muchos asalariados y muchos contribuyentes. De hecho, si se excluyen los funcionarios de la Administración y los trabajadores agrícolas, el sector de servicios financieros

ocupa a la décima parte de los trabajadores del Estado de Nueva York.

La enseñanza que se puede deducir de todo esto es muy clara: a la hora de valorar el modo en que se puede cambiar la normativa de la actividad bancaria, no hemos de mirar solamente a Washington, sino también a Albany, a Sacramento, a Salt Lake City, a Phoenix, a Tallahassee, o a cualquier otra capital de estado en la que podamos parar mientes.

Pero hemos de detenernos, siquiera sea momentáneamente, en Washington, pues, como ya dije con anterioridad, las mayores expectativas de creación de nuevos productos habrán de originarse en el Capitolio. Si atendemos a la actividad del Congreso, vemos que sus miembros se hallan con frecuencia inmersos en un debate sobre la liberalización, parte de cuyas discusiones se centran precisamente en el sector de servicios financieros. A corto plazo, no parece probable que se avance de manera importante en el sector de los valores mobiliarios, pero sí preveo para el futuro una serie de pasos graduales, el primero de los cuales se refiere a la posibilidad de crear fondos mutuos de inversiones y de suscribir bonos industriales.

En lo que atañe a las áreas de seguros e inmobiliaria, que quedaban a medio camino entre las administraciones estatales y la de Washington, el Congreso ha prestado oídos, de manera evidente, a la indicación de algunos estados en el sentido de que ambas áreas son deseables para los bancos. Es más, la Reserva Federal tomó hace poco una decisión de importancia histórica, al aprobar las actividades

aseguradoras de los bancos norteamericanos en el extranjero, afirmando que tales actividades pertenecen por derecho propio a la esfera bancaria. Es importante señalar que la Reserva Federal posee ya la facultad de actuar, en el mercado interior, en las áreas de seguros y de bienes raíces. No obstante, y dado el carácter de las realidades políticas con las que tiene que enfrentarse, la Reserva Federal ha preferido invitar al Congreso a pronunciarse previamente.

Vayamos ahora al ejemplo que cierra mi análisis: un estudio de casos, la anatomía de la decisión adoptada por mi organización de adquirir la C.I.T. Financial Corporation, una de las primeras compañías del país en la financiación comercial y del consumidor. Aunque a primera vista pudiera parecer que pretendo llevar el agua a mi molino, deseo insistir en que las consideraciones que rigieron ese proceso ilustran a la perfección la dinámica de cambio de la banca norteamericana, además de ofrecer un ejemplo de gran expansión, de una costa a otra, tanto en el mercado comercial como en el de los consumidores. La operación, con un precio de 1.500 millones de dólares, representará, una vez consumada, la adquisición de mayor envergadura, con mucho, de la historia de la Banca.

Según nuestro análisis, la expansión de las concesiones bancarias por encima de las fronteras estatales debería caer dentro de la esfera de los propios estados, no de la de Washington. Algunos estados habían ofrecido ya licencias bancarias recíprocas, lo cual significaba una invitación sin ataduras, que

dejaba traslucir la apetencia de los puestos de trabajo que acompañan al establecimiento de nuevos bancos.

Pero advertimos también la aparición de una tercera e inquietante tendencia: la creación de zonas bancarias regionales —por ejemplo, Nueva Inglaterra había creado un sistema regional al que podían adherirse todos los bancos ya establecidos en el estado, y sólo ellos. Esto parecía indicar una especie de auténtica balcanización, pero con instituciones de Nueva York, Illinois y California excluidas de estos nuevos Balcanes.

Examinamos también otras posibilidades:

- La llamada «ruta del banco enfermo», es decir, la posibilidad de adquirir un banco establecido en otro estado, pero sólo cuando se hallaba en una situación delicada.

- La llamada regla «del cinco por ciento», es decir la autorización para efectuar una inversión al 5 por 100 en cualquier banco de otro estado sin la aprobación de la Reserva Federal.

Ambas posibilidades nos parecían igualmente rechazables. No considerábamos apropiado para el Manufacturers Hanover, siendo como es el primer banco corresponsal del país, el planteamiento del 5 por 100; y llegamos asimismo a la conclusión de que la llamada «ruta del banco enfermo» bien podría suponer un obstáculo a la hora de conseguir una institución fuerte.

Pero no eran éstas las únicas posibilidades que se nos ofrecían. Pese a las barreras creadas por la zonificación regional, comprendimos que seguía habiendo oportunidades muy inte-

resantes en el sector no bancario. Esas oportunidades nos permitirían, además, una importante penetración en el rentable mercado intermedio, el situado más allá de los niveles más elevados, a los que ya prestaban servicio nuestra institución principal y nuestras empresas subsidiarias no bancarias.

Tal era exactamente nuestra idea cuando por primera vez nos fijamos en la C.I.T., que posee una presencia consolidada y directa en nada menos que 44 estados. La lista de las razones específicas por las que la C.I.T. atrajo nuestra atención es mucho más larga, pero creo que el factor del entorno puede dar una idea de la trayectoria de nuestro razonamiento.

Finalmente, y a modo de conclusión, permítaseme resumir las tesis que he tratado de desarrollar a lo largo de este artículo.

En primer lugar, la rapidez del cambio es hoy una realidad del sector bancario, y a los bancos les corresponde hacer frente a esa situación, tanto en el nivel al por mayor como en el minorista.

En segundo lugar, ese cambio tiene muchas facetas. Advertimos su presencia en el coste de oportunidad del dinero y en las nuevas demandas que esto ha acarreado. La advertimos en la reñida competencia con que nos enfrentamos en todas partes. Y la advertimos igualmente en el proceso legislativo, el cual, como ya nos ha sucedido con la liberalización de los depósitos, puede modificar drásticamente las reglas del juego, y a veces mucho más deprisa de lo que cabría esperar.

En tercer lugar, hay muchas maneras de participar en el jue-

go y se pueden seguir infinidad de estrategias diferentes. Al igual que ocurre en los mercados de todo el mundo, el reto que tenemos ante nosotros consiste en elegir el camino más adecuado para el estilo peculiar de cada institución y sus fuerzas tradicionales.

En cuarto y último lugar, al final tendremos unos ganadores y unos perdedores, junto a otros que se habrán quedado a medio camino. No hay potencial para un golpe previo y definitivo, como tampoco es posible prohibir la entrada en el terreno de juego, pues el precio de la admisión es muy reducido. Pero la única opción cuyo lujo no puede permitirse ningún banco es la de no hacer nada, pues las fuerzas que aquí se han descrito nos han cambiado a todos, y no van a desaparecer.