

LA DIMENSION COMO CONDICIONANTE DE LA ESTRATEGIA BANCARIA

El tema de la dimensión de las entidades bancarias se ha colocado en primer plano de la actualidad en los últimos meses. Partiendo de la tesis de que la dimensión no puede ser nunca un fin en sí misma, sino que ha de estar en función de la eficacia y la rentabilidad, **Juan Bengoechea** y **Luis A. Lerena** nos presentan en este trabajo un análisis acerca de los condicionantes de la dimensión de la banca española, y de la necesidad de una estrategia dimensional que guarde relación con los campos de negocio en los que se quiere operar y con los niveles de eficiencia y de productividad que es necesario alcanzar para que la banca española sea competitiva en un mercado sin barreras, haciendo hincapié en la idea de que un banco mayor no significa *per se* un banco más rentable.

I. INTRODUCCION

La dimensión no puede ser nunca un fin en sí misma en ninguna estrategia empresarial. Se busca dimensión para lograr más eficacia y productividad y, en definitiva, más rentabilidad. Sentado lo anterior, conviene, sin embargo, analizar desde una perspectiva global la especial problemática que la dimensión presenta en nuestro sistema bancario.

Una comparación elemental del tamaño de los bancos españoles con los de aquellos países con los que nos relacionamos con mayor intensidad pone de manifiesto algunos hechos llamativos. En 1986, el primer banco español ocupaba el puesto 103 en la clasificación mundial por activos. Delante de él se encontraban los principales bancos de Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, Bélgica y Holanda. Muy por delante estaban, como es lógico, los grandes bancos japoneses y

norteamericanos. Pero, además, países como Austria, Suiza, Suecia, Brasil, Canadá, Australia, India e Irán tenían bancos de dimensión considerablemente mayor que el primer banco español. Bastantes cajas de ahorros alemanas e italianas superaban de sobra el tamaño de los mayores bancos españoles. Israel tenía dos bancos que estaban por delante del segundo banco español. Los activos del primero de nuestros bancos eran solamente un quinto de los del primer banco francés, un cuarto de los del primer banco inglés y algo más de la mitad del que se consideraba el último de los grandes bancos italianos.

Esta dimensión tan reducida frente a instituciones que van a ser, a partir de 1993, nuestros directos competidores, no es intrascendente. Revela que nuestro sistema bancario no se ajusta a la dimensión que lo haría más eficiente. No deja de ser expresiva la desproporción existente entre el tamaño de nuestro pri-

mer banco nacional y el adquirido por nuestra economía, cuando se comparan con otros países comunitarios (véase gráfico 1).

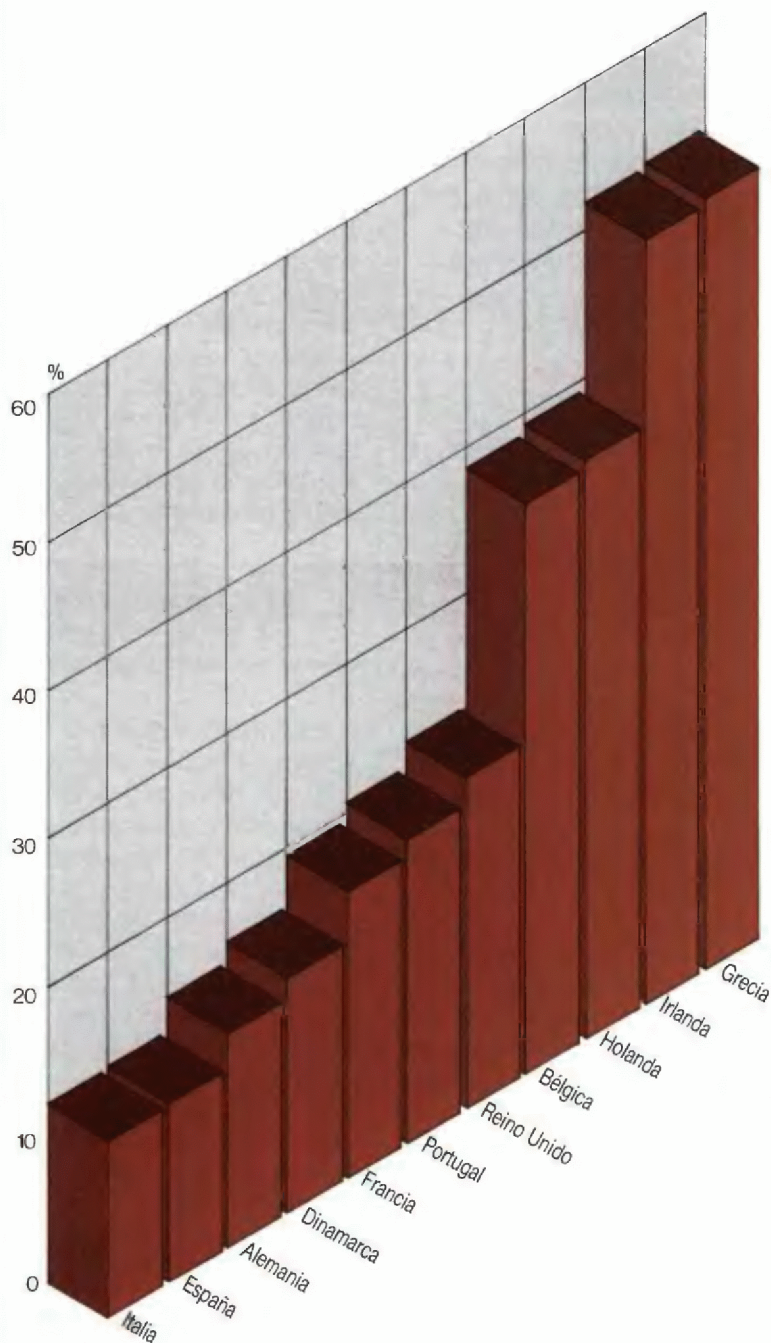
La falta de una dimensión adecuada ocasiona evidentes problemas de competitividad que afectan a aquellos bancos que pretenden desarrollar en su negocio una vocación de universalidad con presencia en diferentes mercados internacionales y sectoriales. En una apretada síntesis, estos problemas provienen de los elevados costes de explotación, del insuficiente grado de diversificación que permite una dimensión reducida, de la escasa participación en el negocio internacional y, finalmente, de la posición de debilidad frente a eventuales tomas de control.

II. ELEVADOS COSTES DE EXPLOTACION

Es una realidad que nuestro sistema bancario tiene ante sí el reto de disminuir sus relativamente altos costes de explotación. Los esfuerzos desplegados en los últimos años para reducirlos, que han permitido completar la fase más fácil del ajuste, no han impedido que aquéllos se sigan situando muy por encima de la media de los países comunitarios. El proceso de contracción de costos se adivina, además, cada vez más complejo como consecuencia de que quedan por atacar los factores de carácter estructural que originan el sobrecoste que hoy soporta la banca española (véase gráfico 2).

Esta situación está relacionada, al menos en parte, con el retraso sufrido por la liberalización de nuestro sistema financiero. La ine-

GRAFICO 1
ACTIVOS DEL PRIMER BANCO NACIONAL (*)
 (En porcentaje del PNB)



(*) Datos referidos a 1986. En los activos se excluyen cuentas de orden.

xistencia de libertad de tipos de interés ha impedido hasta muy recientemente la competencia vía precios. Durante un extenso período de tiempo, la competencia descansó en la aproximación al cliente, a través de amplias redes de distribución, y en la gratuidad de los servicios, facilitando el uso indiscriminado de cuentas, talones y recibos.

No cabe extrañarse, por tanto, de que nuestro sistema bancario se encuentre con una red de oficinas claramente sobredimensionada. Cualesquiera que sean las magnitudes manejadas, se constata que la densidad de nuestra red, con 16.400 oficinas, frente, por ejemplo, a las 10.000 de Francia, país que se considera «sobrebancarizado», es muy superior a la media comunitaria (véase gráfico 3). Esta circunstancia, a su vez, da lugar a que la productividad de los bancos españoles sea una de las más bajas en el ámbito de la CEE, con *ratios* de crédito por empleado que son superados ampliamente por la mayor parte de los países comunitarios, tal y como se constata en el gráfico 4.

Más allá de las razones históricas que explican este estado de cosas, en estos momentos, resulta evidente la necesidad de compaginar un aumento de la productividad con una reducción de los costes de explotación. Sólo así podrá conjugarse una adecuada competitividad con unos niveles de beneficios que permitan financiar el desarrollo futuro de nuestras entidades bancarias.

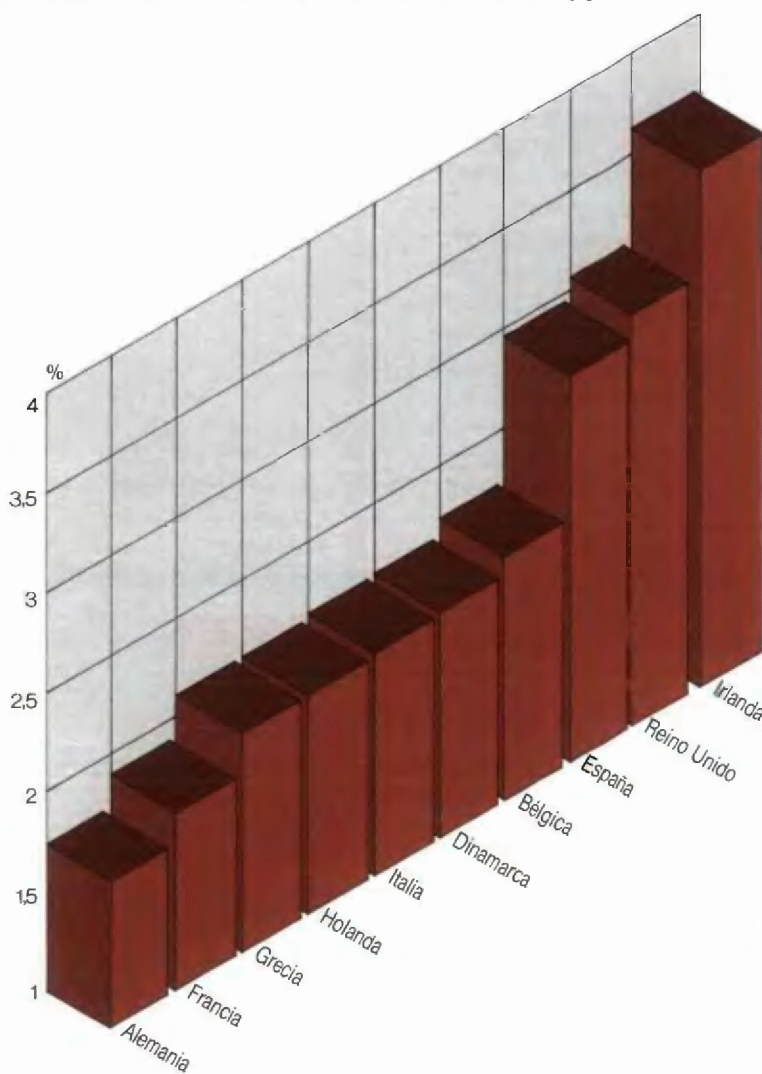
Desafortunadamente, la experiencia demuestra que las soluciones que se han adoptado en ese terreno tienen un alcance limitado. Por una parte, la progresiva liberalización de nuestro

marco regulatorio y la creciente apelación del sector público a los mercados financieros, con todo lo que esto implica de reforzamiento de la competencia, darán nuevo auge al paulatino estrechamiento del margen de intermediación. Esta es una de las razones que explican el hecho paradójico, en principio, de que, cuanto menor sea el intervencionismo gubernamental, tanto mayor es el incentivo para fusionarse. Por otro lado, la fragmentación de nuestro sistema bancario dificulta la plena utilización de las posibilidades abiertas por el cambio tecnológico.

A este respecto, conviene recordar que, hasta épocas relativamente recientes, la función productiva bancaria ha sido muy intensiva en mano de obra. Consiguientemente, la mayor parte de sus costes eran variables, aumentando proporcionalmente con el volumen de negocio. Esta situación se ha ido modificando a medida que dicha función se hacía más intensiva en capital. Ahora, la situación se ha invertido: una creciente proporción de los costes son fijos, lo cual hace posible la aparición de economías de escala en el seno de la banca, con reducciones progresivas de los costes unitarios conforme aumenta el volumen de negocio. La rigidez que presentan determinados costes variables, como son los de parte del personal que, de acuerdo con la normativa laboral española, resultan difícilmente eliminables, abona más esta idea.

Sin embargo, para que esa posibilidad se convierta en una fructífera realidad es preciso contar con una determinada «masa crítica». En caso contrario, podría darse la paradoja de que la adquisición de nuevos soportes tecnológicos, por ejemplo en el

GRAFICO 2
GASTOS DE EXPLOTACION, EN RELACION
A SUS ACTIVOS TOTALES MEDIOS (*)



(*) Datos extraídos en una muestra elaborada en 1985.

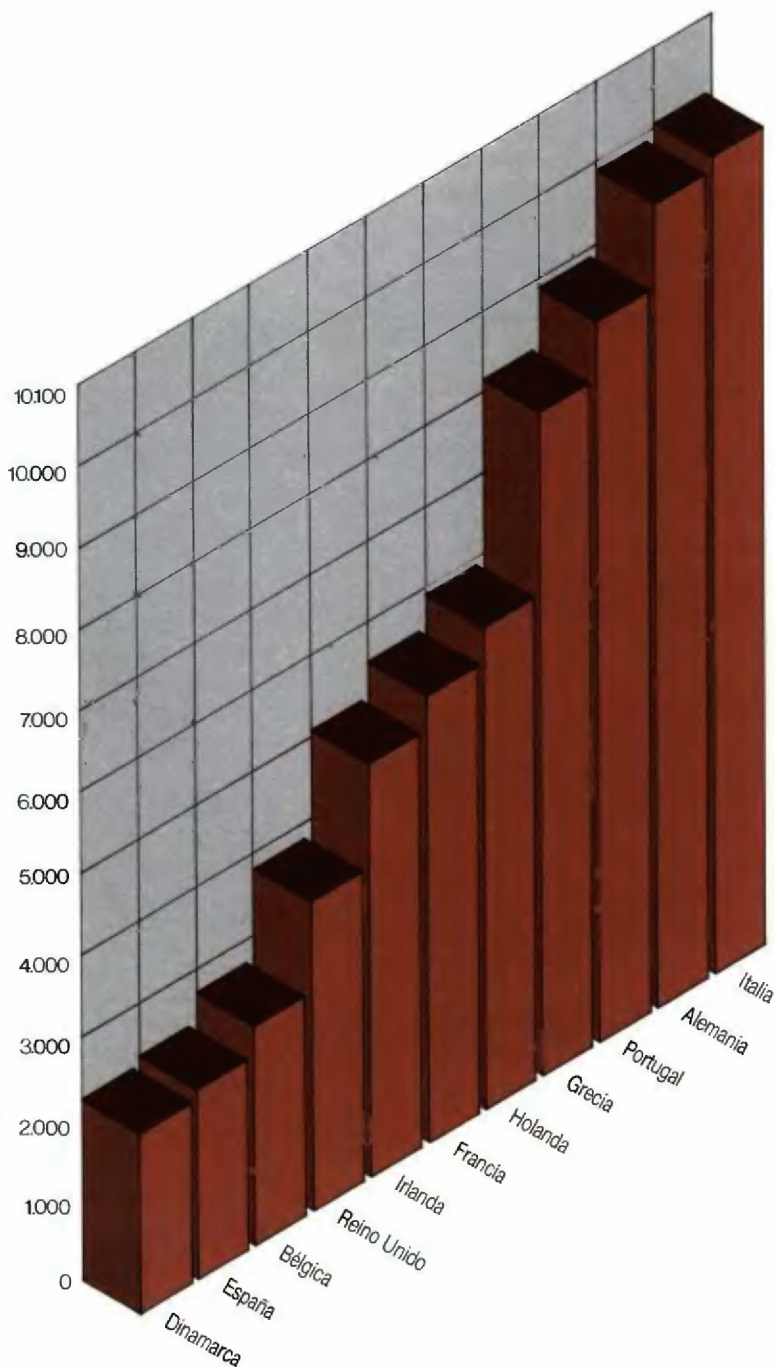
campo informático o de comunicaciones, se transforme en un elemento retardatario para disminuir el peso de los costes de explotación, al tenerse que realizar cuantiosas inversiones que no pueden ser utilizadas a pleno rendimiento por la carencia de esta dimensión mínima de negocio.

De ahí que, a medida que se amplía el tamaño, las posibilidades de acceder a una tecnología cualitativamente distinta son mayores. Este aspecto es especialmente pertinente en unos momentos en los que el acceso a la información en tiempo real y a escala mundial ha pasado a con-

vertirse en una barrera de entrada decisiva para operar en los mercados financieros.

Este es uno de los motivos que justifican la conveniencia de iniciar un proceso de integración entre los grandes bancos españoles. Es importante subrayar que en España no se han producido todavía los grandes movimientos de fusiones que tuvieron lugar en los grandes sistemas bancarios, sobre todo, en los años cincuenta y sesenta, tal y como se indica en el gráfico 5. El proceso se inicia en Estados Unidos, casi, inmediatamente después de la guerra, con la consolidación, por fusiones y absorciones, de grandes bancos, como Citibank, Chase Manhattan, o Manufacturers. En Europa, la creación de la CEE fue el punto de partida del inicio de un proceso concentrador en el sistema productivo, cuya consecuencia inmediata fue el comienzo de un proceso similar del sistema financiero. El movimiento se inicia en Holanda, en 1964, y da origen al Amro Bank. En Bélgica la reestructuración, en 1965, de los negocios bancarios del *holding* de la Société Générale supone la aparición de la Société Générale de Banque. La BNP, por su parte, se forma en Francia como suma de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie y el Comptoir National d'Escompte, en 1965. En el Reino Unido, el proceso de fusiones da lugar a la aparición del National Westminster, y transforma el Barclays en 1968. La fusión que dio origen a la Banque Bruxelles-Lambert no tendría lugar, sin embargo, hasta 1975. Todos estos movimientos suponen una alteración fundamental en la estructura de la banca, que aparece claramente diferenciada por la dimensión. Para los grandes bancos, y como resultado de esa

GRAFICO 3
HABITANTES POR OFICINA (*)



(*) Datos extraídos de la Federación Bancaria de la Comunidad Europea, 1984.

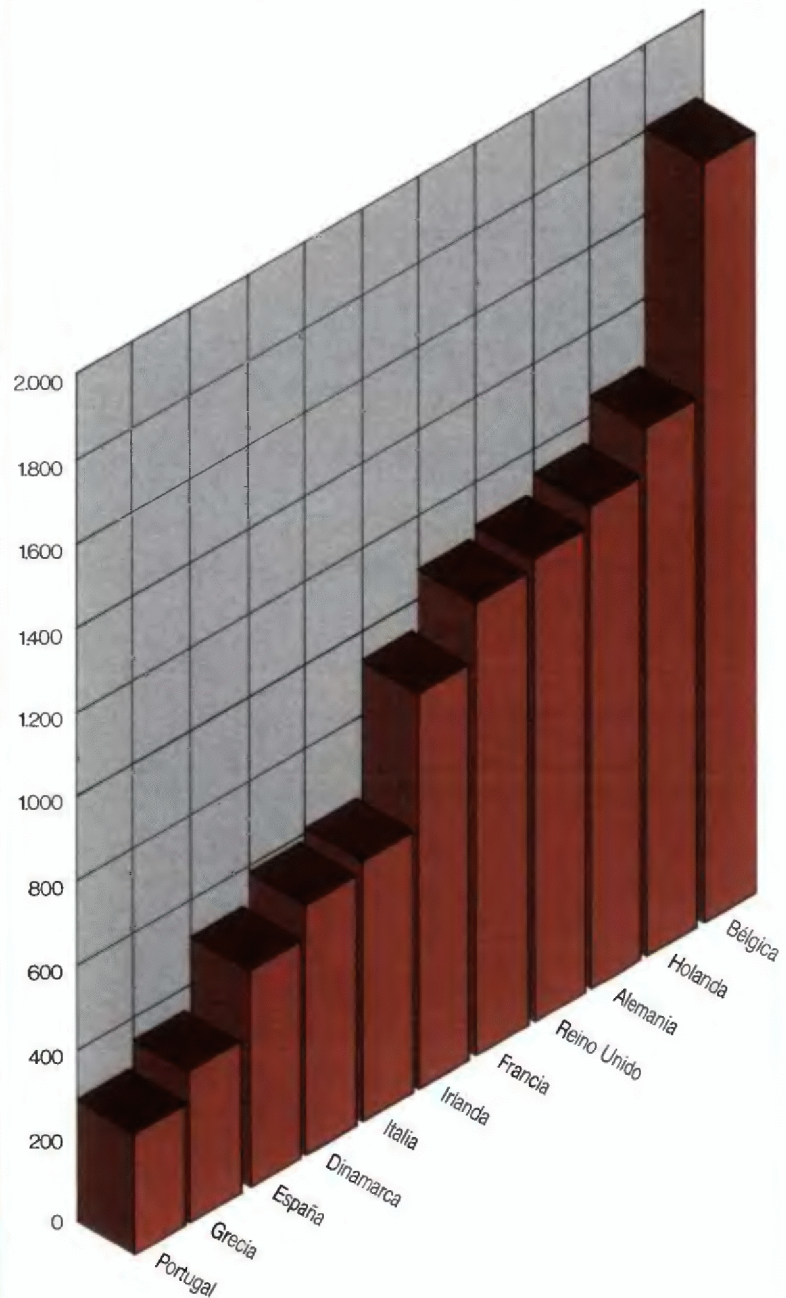
nueva escala cuantitativa que han logrado, se abren nuevas oportunidades operativas y nuevas posibilidades de extensión de sus actividades, tanto en los mercados nacionales como en el internacional.

Esto explica la baja posición de los principales bancos españoles en el *ranking* mundial por volumen de activos, a la que se ha hecho referencia, y que está muy por debajo de la que, en principio, cabría esperar de la dimensión adquirida por la economía española. Este desequilibrio, con todo lo que encierra de debilidad potencial para atender eficazmente las necesidades de la clientela corporativa, se ve agravado por el despilfarro de recursos que conlleva el insuficiente grado de concentración conseguido por nuestro sistema bancario.

En este sentido, conviene tener presente que el peso de los tres principales grupos bancarios españoles sobre el conjunto del sector es significativamente inferior al de los de la mayoría de los países desarrollados (véanse gráficos 6 y 7). Por otra parte, la experiencia acumulada en los mercados bancarios de estos últimos se ha encargado de demostrar que los temores a un oligopolio bancario resultan infundados, dado el acelerado aumento de la competencia proveniente de cajas y entidades extranjeras.

Esta evidencia sugiere que el principal beneficiario de un movimiento de fusiones en nuestro país sería la clientela bancaria. Con toda probabilidad, los clientes corporativos y las economías domésticas se encontrarían con una gama de productos más amplia y acorde con sus necesidades. Adicionalmente, y teniendo en cuenta las oportunidades que ofrecen las fusiones para racio-

GRAFICO 4
CREDITOS POR EMPLEADO
(En miles de ECUs) (*)



(*) Datos extraídos de la Federación Bancaria de la Comunidad Europea, 1984.

nalizar gastos, se beneficiarían de los mayores márgenes a disposición de las entidades bancarias, que permitirían reducir los costes generados en el proceso de intermediación.

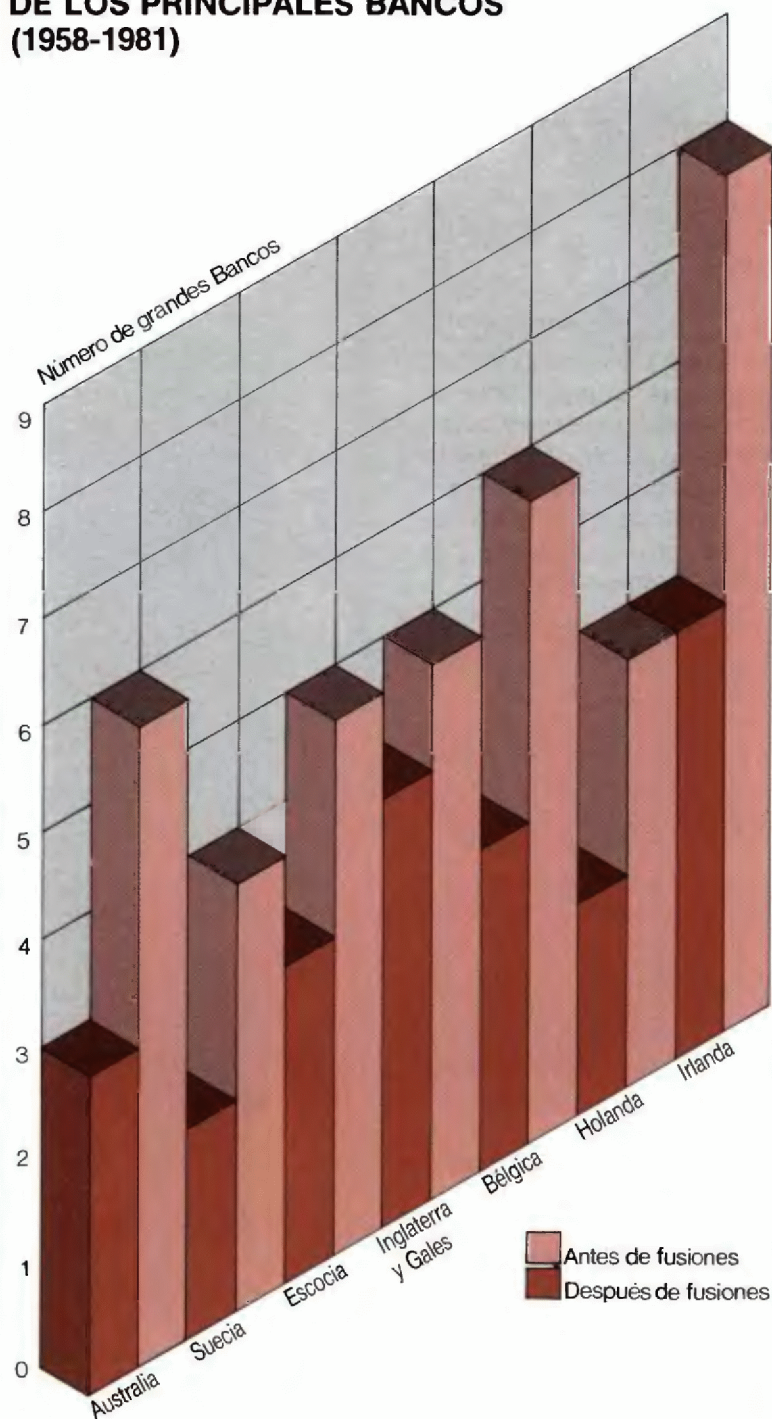
III. INSUFICIENTE GRADO DE DIVERSIFICACION

Asimismo, la dimensión de nuestras mayores instituciones es insuficiente para lograr una diversificación compatible con el desarrollo del nuevo entorno financiero. Resulta significativo que, a pesar del acusado descenso experimentado desde comienzos de esta década por la participación de los depósitos en las carteras del público, ésta siga siendo sensiblemente superior a la de la mayoría de los países desarrollados (véase gráfico 8).

Esta peculiaridad de nuestro sistema bancario no deja de encerrar peligros potenciales, por cuanto contrasta con la tendencia a la desespecialización que se está viviendo en los principales sistemas financieros. En estos últimos, el efecto combinado de la innovación y la liberalización están dando lugar a una aguda desintermediación. La manifestación más palpable de este fenómeno reside en la creciente sustitución de créditos por títulos negociables, que ha originado un acelerado declive del negocio bancario tradicional.

La banca ha reaccionado a esta tendencia ampliando sus horizontes, comenzando a operar en los mercados de valores bajo su propio riesgo o como simple agente a comisión. De esta manera, el sector bancario ha pasado a formar parte de una realidad tan amplia y compleja como la de la industria de servicios fi-

**GRAFICO 5
EFECTOS DE LAS FUSIONES
SOBRE LA EVOLUCION
DE LOS PRINCIPALES BANCOS
(1958-1981)**



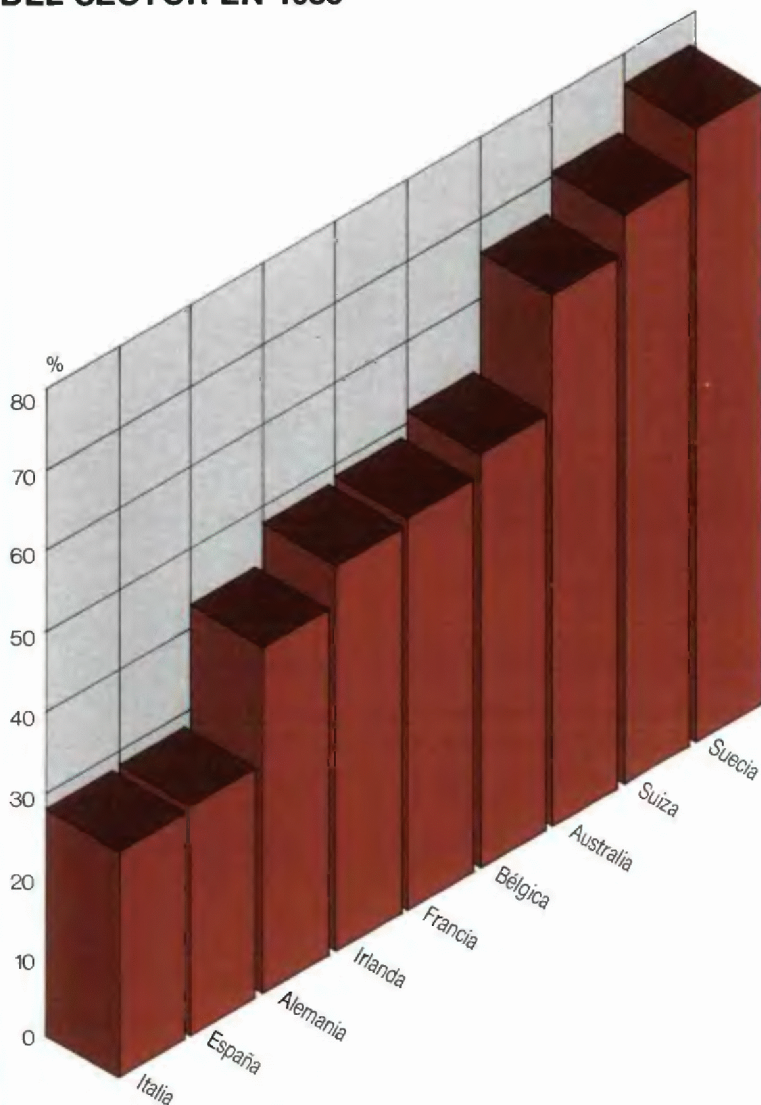
Fuente: J. Revell, *Mergers and the role of large banks*

nancieros, constituida por intermediarios del más diverso origen sectorial. Una de las consecuencias de este desmantelamiento de las barreras funcionales que tradicionalmente han separado a las instituciones financieras ha consistido en un aumento sin precedentes del clima de rivalidad. En estas circunstancias, no es aventurado pensar en una paulatina desaparición de aquellas instituciones y productos más ineficaces que, por la propia ley de la oferta y la demanda, dejarán paso a otras más eficaces y competitivas.

Nuestro país no va a quedar al margen de ese fenómeno, aunque sólo sea por las posibilidades abiertas con las reformas realizadas, o en proyecto, en los mercados de valores y de deuda, así como por las mayores facilidades de acceso a disposición de las entidades extranjeras para operar en nuestro país. En este contexto, la dimensión puede demostrarse decisiva para lograr una racional diversificación de actividades, en estrecha conexión con las posibilidades ofrecidas por el correlativo ensanchamiento de la base de capital. Porque los grandes bancos españoles no tienen ninguna posibilidad de competir eficazmente mediante la especialización en aquellas áreas de mayor potencial de crecimiento.

Este principio es particularmente cierto en muchas de las actividades demandadas por la clientela corporativa, y más concretamente en las relacionadas con el mercado de valores. El retraso sufrido por la reforma de este último ha dado lugar a que nuestro sistema bancario carezca de la suficiente experiencia en ese campo, lo cual explica su excesiva dependencia del negocio bancario tradicional. Además, para lograr llevar a buen término

GRAFICO 6
PARTICIPACION DE
LOS TRES PRINCIPALES BANCOS
EN LOS ACTIVOS TOTALES
DEL SECTOR EN 1983



Fuente: J. Revell, *Mergers and the role of large banks.*

una estrategia de especialización, hay que desembarazarse de todas aquellas actividades desconectadas de la opción elegida. Teniendo en cuenta la estructura operativa de los grandes bancos

españoles, que ha sido diseñada para actuar con una vocación universalista en el mercado nacional, la especialización les exigiría poner en marcha un proceso de reestructuración mucho más dolo-

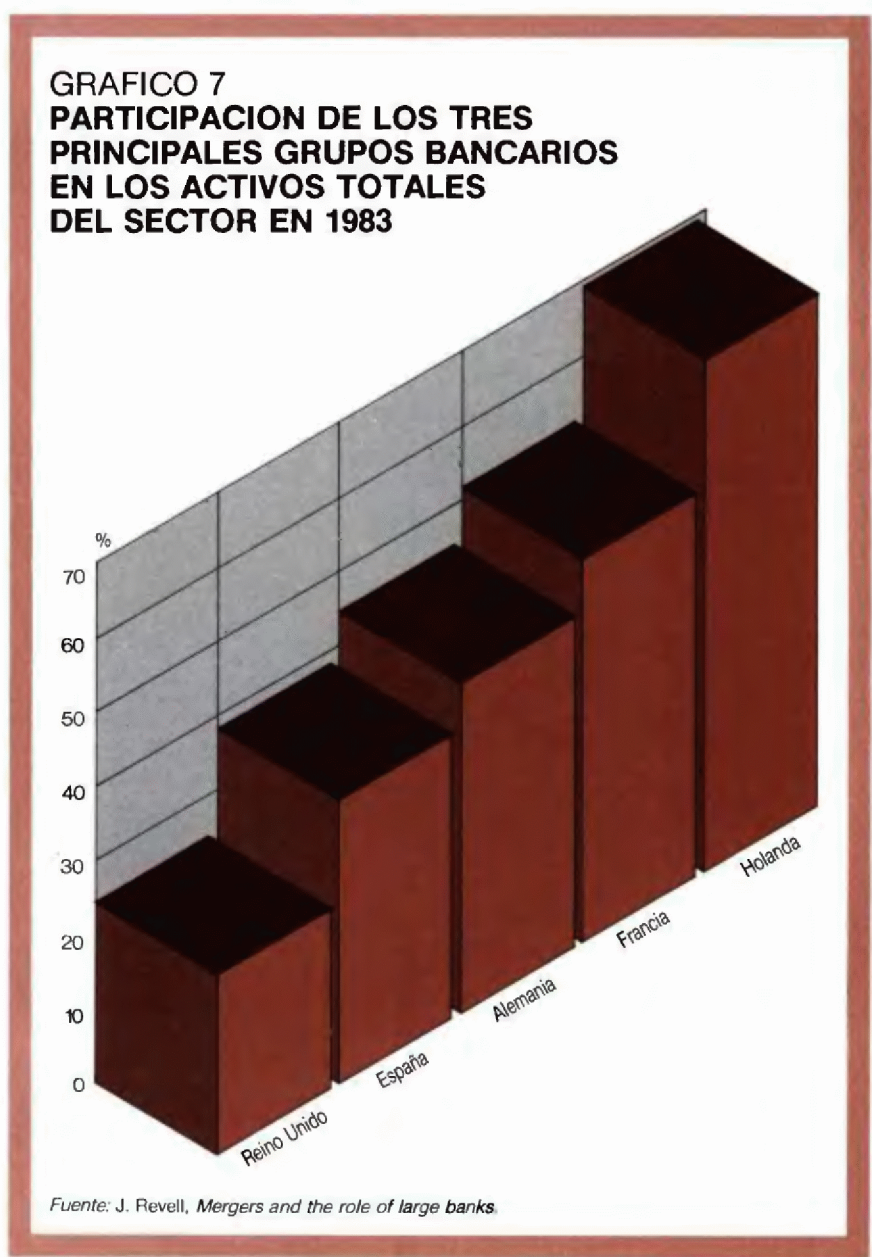
roso que el inducido por el de las fusiones.

La única alternativa viable, aunque no está exenta de problemas, es proceder a diversificarse. Al menos en teoría, esta opción ofrece la oportunidad de reforzar la estabilidad de los ingresos, y además facilita una mayor dispersión de riesgos. Esto significa que, para operar con el mismo volumen de negocio, se precisa un menor *ratio* de capital o, dicho de otra forma, una adecuada política de diversificación permite una utilización más eficiente de los recursos propios.

Adicionalmente, la ampliación de la gama de actividades ofrece la posibilidad de adoptar sistemas organizativos más eficaces, por cuanto permite desarrollar una división del trabajo acorde con las aptitudes de los empleados y con las ventajas inducidas por la centralización de determinadas operaciones, tales como análisis de grandes riesgos o tesorería. De todas formas, los mayores beneficios de la diversificación en la mejora de la estructura de costes provienen de las complementariedades existentes entre diversas clases de negocios, así como de la utilización compartida de los recursos indivisibles dedicados a la producción y distribución de servicios.

En este último capítulo entrarían la red de oficinas, los soportes tecnológicos, el capital humano e incluso algunos intangibles, como el propio nombre de la entidad. Todo ello sin mencionar las oportunidades que ofrece el uso compartido de la información financiera para lograr un mejor aprovechamiento de los mercados previamente seleccionados.

Cabe pensar, por tanto, que el diseño de unos sistemas organi-



zativos idóneos en la conducción de una institución suficientemente diversificada da lugar a una utilización más intensa de su capacidad productiva. De esta manera, el resultado conjunto sería superior al que surgiría de la suma individualizada de cada una de las actividades individualmente consideradas.

Esta es una de las razones por las que se atribuye mayor capa-

acidad innovadora a esa clase de instituciones. Porque su mejor estructura de costes, su mayor dispersión del riesgo y su capacidad para adoptar la tecnología más adecuada en cada momento les dota de más flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. Factores todos ellos que, como se ha comentado, se encuentran estrechamente ligados a la dimensión, que constituye una especie de requisito previo.

IV. ESCASA PROYECCION INTERNACIONAL

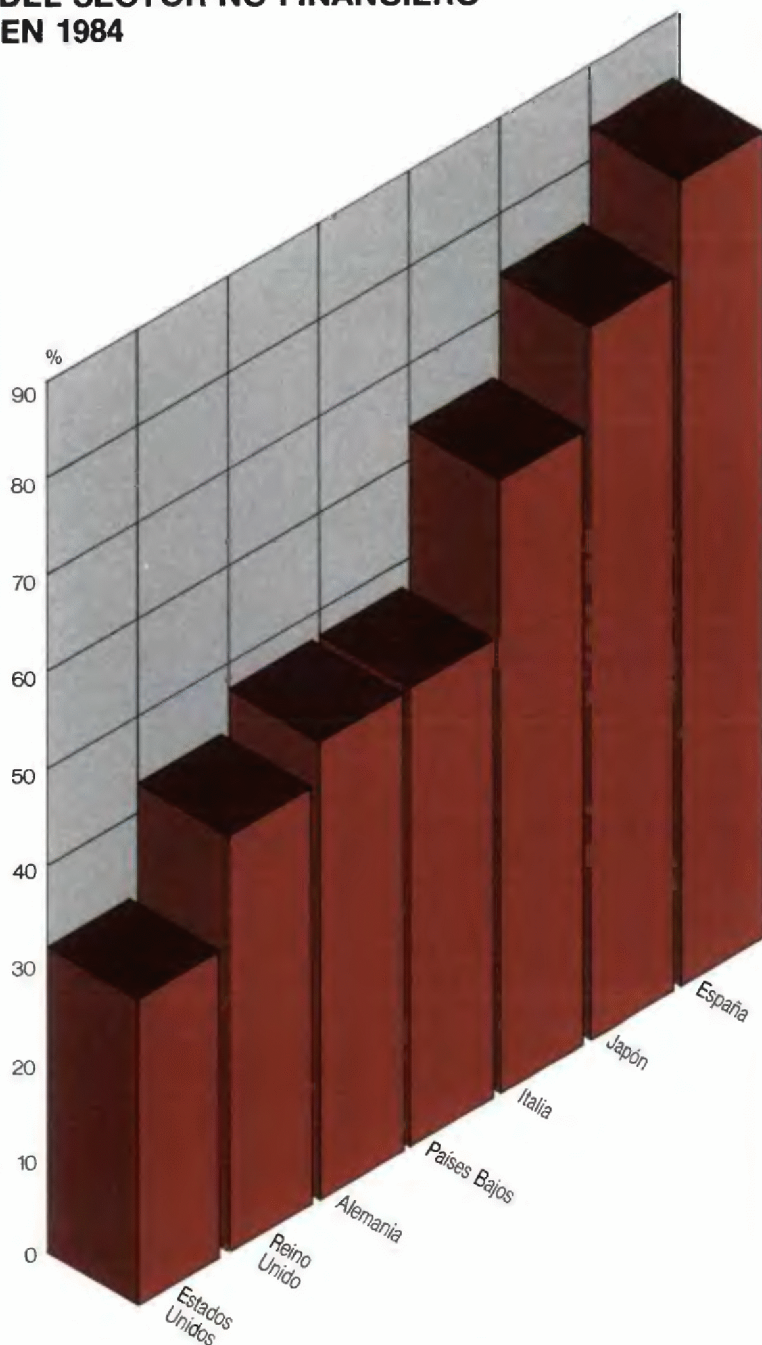
Tampoco están nuestras grandes instituciones suficientemente dimensionadas para competir con eficacia en los mercados financieros internacionales. Resulta sintomático, a este respecto, que la posición exterior de nuestro sistema bancario sea una de las más bajas entre los países comunitarios (véase gráfico 9).

Esta deficiencia resulta tanto más significativa por cuanto el tamaño óptimo de un banco se encuentra estrechamente vinculado a las dimensiones del mercado al que sirve. Basta repasar las sucesivas olas de fusiones que se registran a nivel mundial para comprender cómo éstas se han efectuado bajo el impulso de la creación de las economías nacionales, en un primer estadio, y del proceso de internacionalización de las mismas, en la fase más reciente.

La economía española se encuentra cada vez más vinculada a la del resto del mundo, dada la creciente importancia que han adquirido los intercambios comerciales y los flujos de capital. La incorporación de nuestro país a la CEE no sólo ha contribuido a reforzar esas tendencias, sino que también ha significado el progresivo dismantelamiento de las barreras que protegían al sistema bancario de la competencia exterior.

Como es sabido, en 1992 finalizará el período transitorio negociado con la Comunidad, lo cual permitirá a los bancos comunitarios operar en nuestro país sin ninguna de las limitaciones actualmente vigentes. Aún más, es probable que el agotamiento del período transitorio coincida

GRAFICO 8
PARTICIPACION DEL EFECTIVO Y LOS DEPOSITOS
EN LAS CARTERAS DE ACTIVO
DEL SECTOR NO FINANCIERO
EN 1984



Fuente: F. Gutiérrez, *El Ahorro financiero de las empresas no financieras y las familias en España (1970-1985). Una comparación internacional.*

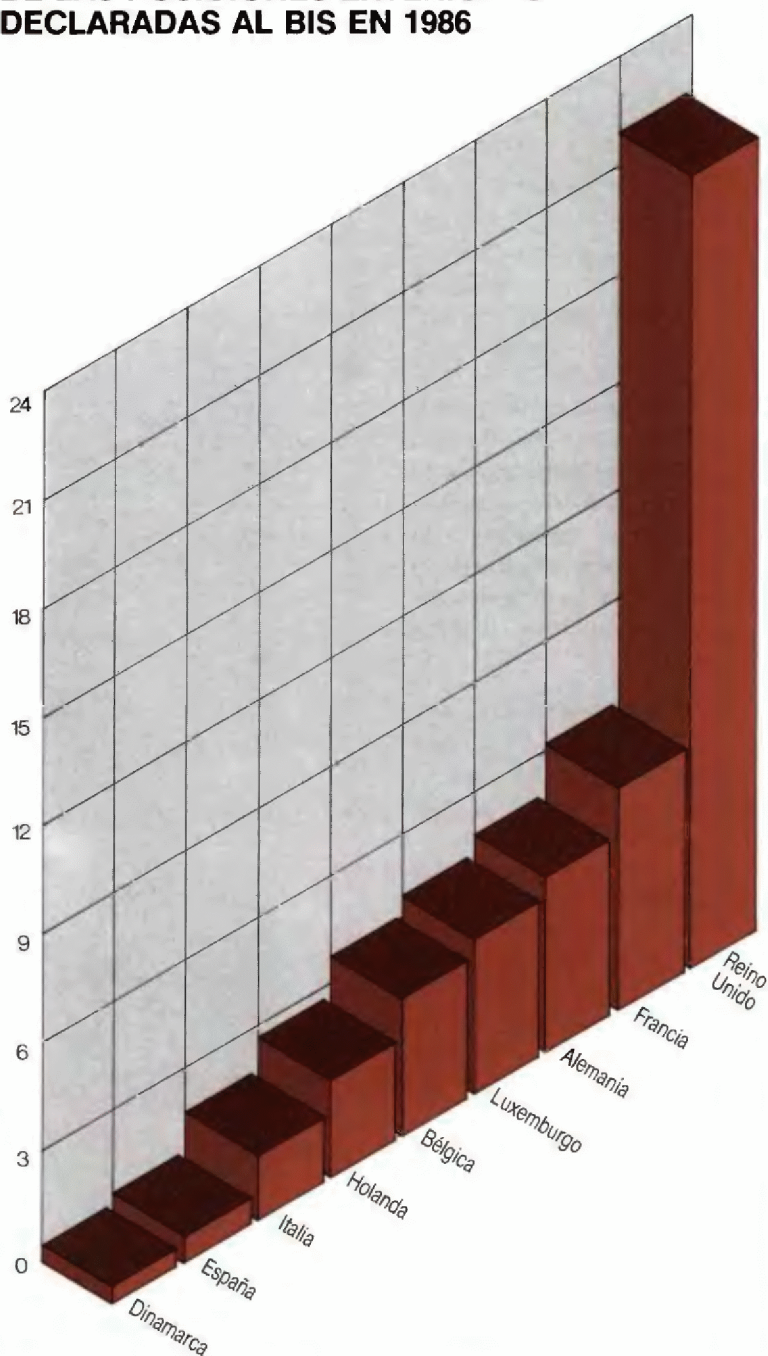
con la plena entrada en vigor del mercado común bancario, lo cual implicaría que esas entidades podrían actuar en nuestro país sin tan siquiera requerir presencia física.

A pesar de su relevancia, las reformas realizadas en el área de la Comunidad no se han producido de manera aislada. Por el contrario, es preciso enmarcarlas en el proceso de internacionalización de las economías nacionales, que actúa como tendencia a largo. En el ámbito financiero, ese proceso, amparado por el efecto combinado de la innovación y de las tecnologías de la información, está dando origen a un mercado global sin compartimentos estancos de carácter instrumental, funcional, geográfico e incluso horario.

Es cierto que esta compleja realidad encubre situaciones muy dispares, aunque sólo sea por el distinto ritmo con que se está llevando a cabo la liberalización en cada uno de los países desarrollados. En cualquier caso, y aun reconociendo la existencia de disparidades, es difícil concebir una vuelta a los mercados compartimentados, estrechamente controlados por las autoridades nacionales. Y esto tanto por las presiones ejercidas en favor de la reciprocidad de trato como por el hecho de que una iniciativa de este tipo se traduciría en un desplazamiento de la actividad financiera hacia aquellos centros dotados de normas más flexibles.

En este contexto, no es aventurado pensar en un progresivo aumento de la penetración de las entidades extranjeras en nuestro país. Basta recordar las cuotas alcanzadas por las instaladas en algunos de los países de nuestro entorno (véase gráfico 10) para hacerse una idea de la magnitud

**GRAFICO 9
PARTICIPACION
DE LOS BANCOS RESIDENTESS
EN PAISES COMUNITARIOS
SOBRE EL TOTAL MUNDIAL
DE LAS POSICIONES EXTERIORES
DECLARADAS AL BIS EN 1986**



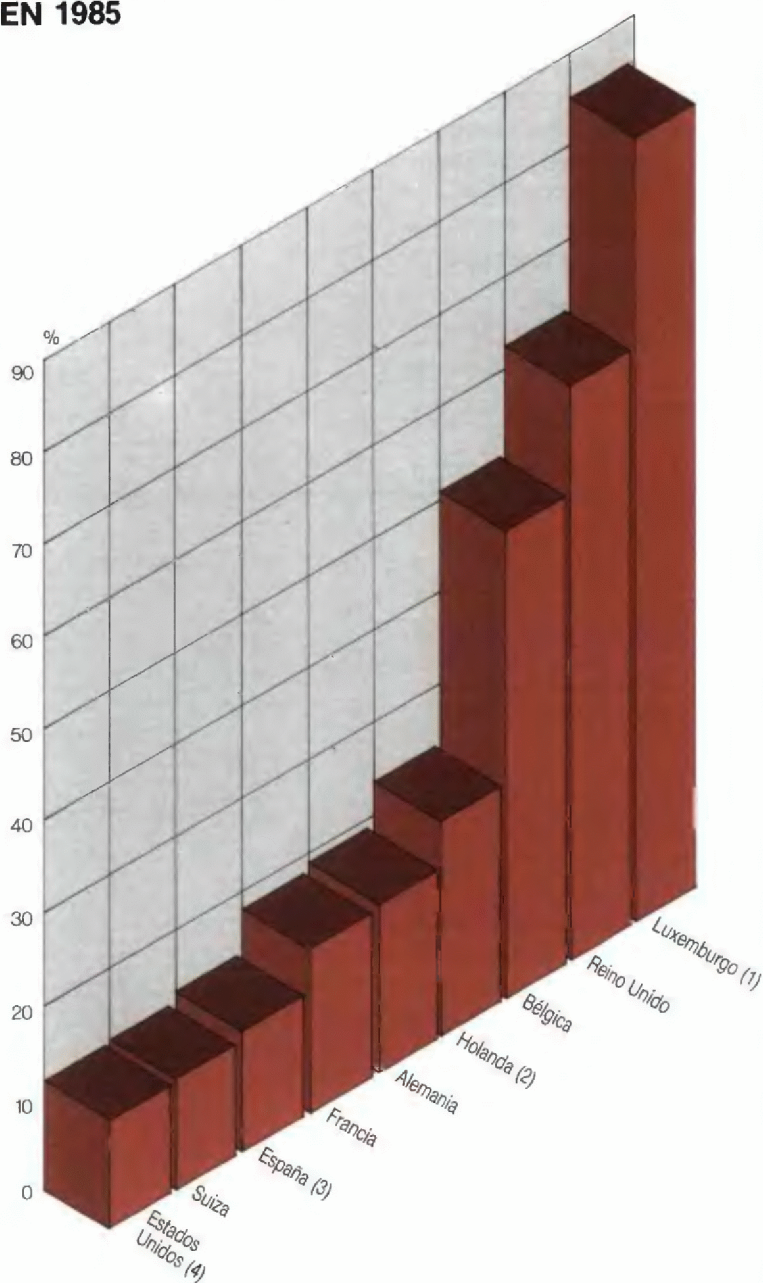
Fuente: Informe del Bank for International Settlements, 1986.

del problema. Esta situación es más preocupante porque, actualmente, los bancos españoles se encuentran incapacitados para compensar en el exterior la inevitable pérdida de cuota que habrán de sufrir en el interior.

Si este ensanchamiento de nuestros mercados naturales justificaría por sí solo el aumento de la dimensión de algunos bancos españoles —precisamente, aquellos que quieran representar algo en el concierto europeo— las nuevas formas adoptadas por la instrumentación de los flujos financieros internacionales lo hacen todavía más urgente. La acelerada titularización de los instrumentos crediticios ha puesto de relieve la importancia decisiva de contar con una elevada capacidad de colocación. Y el único camino para lograrla es disponer de un tamaño adecuado, dados los requisitos que en términos humanos, técnicos y financieros se precisan. En estas circunstancias, no cabe extrañarse de que la cuota adquirida en los mercados internacionales por las grandes instituciones mundiales sea sensiblemente superior a la que cabría atribuirles en razón de su tamaño.

Para subsanar las limitaciones impuestas por la dimensión, a veces se señala, a modo de alternativa, la necesidad de unificar esfuerzos, mediante la creación de consorcios bancarios. Sin embargo, la experiencia con que se cuenta acerca de éstos hasta ahora, a nivel internacional, no es demasiado alentadora. Los principales socios, en cuanto se sienten capacitados, comienzan a actuar bajo su propio riesgo. Y, adicionalmente, los beneficios obtenibles de tales fórmulas de cooperación no se distribuyen por igual, sino que se encuentran ligados estrechamente al protagonismo que la dimensión con-

GRAFICO 10
PARTICIPACION DE LOS
ACTIVOS DE LOS BANCOS EXTRANJEROS
Y SUS FILIALES
SOBRE EL CONJUNTO DEL SECTOR
EN 1985



- (1) Las filiales de bancos belgas no son consideradas extranjeras.
 (2) Solamente oficinas universales.
 (3) Datos a 1986.
 (4) Agencias y oficinas extranjeras.

fiera a cada uno de los socios participantes.

Aun admitiendo que esta situación puede cambiar en el futuro, es indudable que en las presentes circunstancias los bancos españoles se verían relegados a jugar un papel de segunda categoría en los consorcios. Incluso cabría la posibilidad de que cayesen bajo la órbita de socios más poderosos, ante su incapacidad para atender las necesidades de sus mayores clientes.

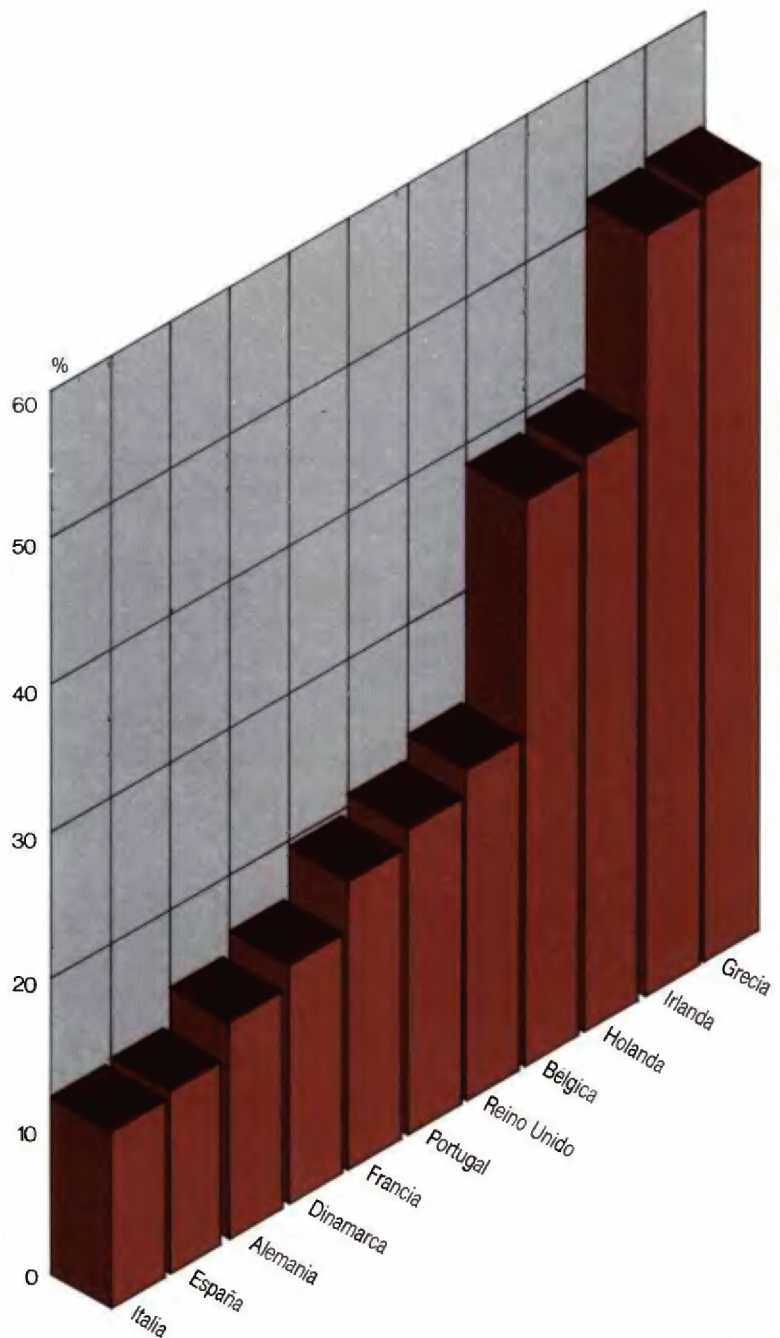
V. DEBILIDAD FRENTE A EVENTUALES TOMAS DE CONTROL

El redimensionamiento del sistema bancario representa, además, un mecanismo de defensa frente a tomas de participación no deseadas. La paulatina liberalización de los movimientos de capitales, así como la debilidad del propio sector ante eventuales agresiones externas, acentúan los riesgos de intromisiones espúreas en el seno de los órganos de decisión.

La gravedad de esa situación radica en el hecho de que, como en todos los países del mundo, las entidades bancarias son instituciones de interés público y, por tanto, tienen un carácter diferente al resto del mundo empresarial. Su responsabilidad en la concesión de liquidez a la economía y su vulnerabilidad a las crisis de confianza las sitúan en un *status* especial.

De ahí la necesidad de diseñar una estrategia suficientemente coherente como para salvaguardar la autonomía de nuestro sistema bancario. Porque cada vez va a ser más necesario hacer frente a la voracidad de los especuladores, a la penetración de intereses foráneos, así como a los peligros

GRAFICO 11
ACTIVOS DEL PRIMER
BANCO NACIONAL (*)
(En % del PNB)



(*) Datos referidos a 1986. En los activos se excluyen cuentas de orden.

de contagio y conflictos de intereses derivados de una excesiva intromisión del sector no financiero.

Asimismo, conviene ser realista y no depositar demasiadas esperanzas ni en las presiones disuasorias de las autoridades ni en la efectividad de las actuaciones de los propios bancos, sobre todo en mercados financieros totalmente libres de restricciones a la competencia exterior. Diversos acontecimientos ocurridos en nuestro país en los últimos tiempos con instituciones extranjeras y tomas de control de grupos sin ningún tipo de experiencia profesional han puesto de manifiesto el alcance limitado de esa clase de medidas.

VI. CONCLUSION: LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DIMENSIONAL. LAS FUSIONES

La debilidad de la posición competitiva de la banca española resulta evidente a partir de la contemplación de los datos y razonamientos hechos hasta aquí. El desarme de las barreras que artificialmente se oponen a la entrada de bancos extranjeros, que podrán competir en condiciones de igualdad con la banca española, coloca a ésta en una situación difícil. En efecto, no cabe duda de que, en algunos campos de negocio, la existencia de barreras de entrada naturales (las inversiones ya realizadas, la red de oficinas, el personal especializado, el acceso a la clientela, etc.) permitirá competir eficazmente a los bancos españoles. En otros terrenos, que exigen menos inversiones y que son de más fácil implantación, la competencia con bancos más productivos y eficaces será mucho más difícil.

Una mayor dimensión puede permitir una racionalización de las estructuras productivas. Pero ése no es el único camino abierto, y un banco mayor no significa *per se* un banco más rentable. Por el contrario, hay evidentes riesgos de ineficacia en la gran dimensión. Sin embargo, lo que permite una mayor dimensión es la entrada en campos de negocio diferentes. Para asegurar que una mayor rentabilidad acompaña a una dimensión mayor hay que realizar, sin duda, un intenso y difícil esfuerzo de racionalización. Esa racionalización puede ser más productiva y tener efectos más sensibles en bancos de mayor tamaño. Y todavía más en el actual estado de la tecnología, que, con las grandes inversiones que exige y su elevada capacidad de tratamiento y transmisión de información financiera, asegura la obtención clara de economías de escala apreciables, mientras se difumina, en cambio, la posibilidad de obtenerlas con otras actuaciones.

Varios son los caminos que se abren en la búsqueda de soluciones al problema del redimensionamiento. Evidentemente, hay soluciones que no resultan traumáticas. Se pueden arbitrar acuerdos de cooperación entre bancos para entrar en áreas de negocio que escapan a la capacidad aislada de los bancos miembros del acuerdo. Ya se ha señalado que las experiencias en este terreno no han dado resultados decisivos. El alcance de estas soluciones es bastante limitado.

En el camino de soluciones más eficaces se entra en el terreno de las fusiones. En el mercado español se encuentran prácticamente agotadas las posibilidades de fusiones con bancos pequeños para alcanzar una dimensión razonable, aparte de

que el esfuerzo de fusión con varios bancos pequeños resultaría, como mínimo, tan costoso como una sola gran fusión, por razones de la multiplicación, y consiguiente dispersión, de esfuerzos en varios frentes a que las múltiples fusiones obligan. La fusión con bancos extranjeros plantea problemas de incompatibilidad de culturas corporativas difíciles de superar. Pero, sobre todo, suscita muchas veces cuestiones de alcance político que, al afectar a las soberanías nacionales, resultan de muy difícil solución. Hasta ahora, puede decirse que, prácticamente, todas las operaciones de este tipo o no han podido emprenderse o se han saldado con fracaso. Alguna experiencia reciente (Midland y Shanghai-Hong-Kong Bank, así como las de Amro Bank y Société Générale) se ha emprendido con mucha prudencia y, en todo caso, los bancos afectados presentan afinidades culturales y de origen que no hacen tan dramática la diferencia de nacionalidad y culturas. En el futuro, la armonización de la legislación comunitaria puede hacer más viables estas operaciones.

La fusión entre bancos grandes, para dar origen a una nueva institución con tamaño adecuado para competir en el mercado europeo, es una solución llena de problemas, pero con caminos y oportunidades abiertos para enfrentarse a ellos. La experiencia de operaciones de este tipo, iniciadas, ciertamente, en otros mercados y bajo un entorno económico más favorable, permite asegurar que pueden obtenerse excelentes resultados si se eligen adecuadamente los sujetos de la fusión y se lleva a cabo el proceso con racionalidad y eficacia, aun en entornos más difíciles.